

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової**

# **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**другий (магістерський) рівень вищої освіти**

**на тему: «Удосконалення мотиваційного механізму в системі  
управління персоналом переробного підприємства»**

**Виконав:**

**Буринченко Микола Михайлович**

здобувач вищої освіти

спеціальності 073 «Менеджмент»

---

ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»

**Керівник:**

**Орехова Альвіна Іванівна**

---

д.е.н., професор кафедри менеджменту

імені професора Л.І. Михайлової

**Рецензент:**

**Кулик Вікторія Анатоліївна**

---

доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту  
і логістики Національного університету «Полтавська  
політехніка»

**Суми – 2024**

## СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет** Економіки і менеджменту

**Кафедра** менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

**Освітній ступінь** «Магістр»

**Спеціальність** 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»

**Затверджую:**

Завідувач кафедри

Альвіна ОРЄХОВА

(посада, ПІБ)

«            »

20            р.

**ЗАВДАННЯ**

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

*Буринченку Миколі Михайловичу*

**1. Тема роботи:** Удосконалення мотиваційного механізму в системі управління персоналом переробного підприємства

**2. База практичного дослідження:** ТОВ «Буринський молокозавод» Конотопського району Сумської області

**Керівник роботи** Орєхова Альвіна Іванівна, д.е.н., професор  
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від            «14» листопада 2023 р. № 3486-н

**3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)**    «04» грудня 2024 р.

**4. Вихідні дані до проекту (роботи):**

праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчо-нормативна база за темою дослідження, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітична інформація Міністерства фінансів України, звітність підприємства, власні дослідження автора.

**5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**

дослідити теоретико-методичні основи мотиваційного механізму в системи управління персоналом переробного підприємства; надати організаційно-економічну характеристику підприємства; провести аналіз складу та структури персоналу підприємства; надати оцінку системи мотивації персоналу підприємства; розробити рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційного механізму на підприємствах; сформулювати висновки.

## 6. Дата видачі завдання: «19» вересня 2023 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи                                                    | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| 1.    | Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи           | вересень 2023 р.              | виконано |
| 2.    | Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу                     | жовтень - грудень 2023 р.     | виконано |
| 3.    | Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи | травень - липень 2024 р.      | виконано |
| 4.    | Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи                                                | серпень – вересень 2024 р.    | виконано |
| 5.    | Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником                                       | жовтень 2024 р.               | виконано |
| 6.    | Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи                                              | листопад 2024 р.              | виконано |
| 7.    | Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність                                       | 02 грудня 2024 р.             | виконано |
| 8.    | Рецензування кваліфікаційної роботи                                                               | 02 грудня – 04 грудня 2024 р. | виконано |
| 9.    | Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат                                          | 04 грудня 2024 р.             | виконано |
| 10.   | Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист                | 05 грудня – 15 грудня 2024 р. | виконано |
| 11.   | Захист кваліфікаційної роботи                                                                     | 18 грудня 2024 р.             |          |

Студент

(підпис)

М.М. Буринченко

Керівник роботи

(підпис)

А.І. Орехова

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)

С.М. Лукаш

## АНОТАЦІЯ

**Буринченко М.М. Удосконалення мотиваційного механізму в системі управління персоналом переробного підприємства.**

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2024. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи мотиваційного механізму в системі управління персоналом переробного підприємства. Досліджено організацію мотивації на переробному підприємстві. Запропоновані удосконалення мотиваційного механізму в системі управління персоналом переробного підприємства.

Механізм мотивації праці – це система заходів, спрямованих на стимулювання працівників до ефективної роботи. Ця система базується на задоволенні потреб працівників. Компанія, яка пропонує такі стимули, фактично укладає негласну угоду: працівник виконує свою роботу добре, а компанія надає йому необхідні ресурси або задоволення. Щоб ця система працювала ефективно, необхідно постійно відстежувати, що саме мотивує працівників і як ці потреби змінюються з часом.

Об'єктом проведеного дослідження виступає ТОВ «Буринський молокозавод» Конотопського району Сумської області. Рівень рентабельності підприємства зріс з 0,1% у 2021 році до 2,8% у 2023 році, що свідчить про поступове посилення фінансової стійкості підприємства. Цей показник відображає здатність підприємства створювати додаткову вартість у складних економічних умовах, хоча загальний рівень рентабельності все ще залишається відносно низьким. За період 2021–2023 рр. середньорічна чисельність працівників зросла із 231 до 240 осіб, що становить приріст на 3,9% (9 осіб). Це вказує на поступове розширення виробничої бази підприємства після періоду скорочень і невизначеності 2022 р.

Проведений аналіз системи мотивації на підприємстві виявив ряд недоліків, які потребують вирішення. На основі отриманих даних були розроблені пропозиції щодо вдосконалення цієї системи. Для мотивації працівників на підприємствах існує безліч методів та підходів, які можуть бути ефективними залежно від особливостей організації та її персоналу. Щоб побудувати ефективну систему мотивації персоналу, необхідно розробити спеціальний документ – Положення про навчання. Це положення визначає порядок організації навчання та розвитку співробітників, встановлює чіткі правила та відповідальність сторін. Метою такого положення є створення системи, яка сприятиме професійному зростанню працівників та оптимізації витрат компанії на навчання. Крім того, проведені розрахунки підтвердили економічну доцільність запропонованих заходів.

**Ключові слова:** мотивація, управління, персонал, організація, менеджмент, підприємство.

## SUMMARY

### **Burynchenko M.M. Improving the motivational mechanism in the personnel management system of a processing enterprise.**

Qualification thesis for specialty 073 "Management", Sumy National Agrarian University, Sumy, 2024. - Manuscript.

The qualification work investigates the theoretical and methodological foundations of the motivational mechanism in the personnel management system of a processing enterprise. The organization of motivation at a processing enterprise is investigated. Improvements to the motivational mechanism in the personnel management system of a processing enterprise are proposed. The mechanism of labor motivation is a system of measures aimed at stimulating employees to work effectively. This system is based on meeting the needs of employees. A company that offers such incentives actually concludes an unspoken agreement: the employee does his job well, and the company provides him with the necessary resources or satisfaction. For this system to work effectively, it is necessary to constantly monitor what motivates employees and how these needs change over time.

The object of the study is LLC "Burynskyi Molokozavod" of the Konotop district of the Sumy region. The level of profitability of the enterprise increased from 0.1% in 2021 to 2.8% in 2023, which indicates a gradual strengthening of the financial stability of the enterprise. This indicator reflects the ability of the enterprise to create added value in difficult economic conditions, although the overall level of profitability still remains relatively low. During the period 2021–2023, the average annual number of employees increased from 231 to 240 people, which is an increase of 3.9% (9 people). This indicates a gradual expansion of the enterprise's production base after the period of reductions and uncertainty in 2022.

The analysis of the motivation system at the enterprise revealed a number of shortcomings that need to be addressed. Based on the data obtained, proposals were developed to improve this system. There are many methods and approaches to motivating employees at enterprises that can be effective depending on the characteristics of the organization and its personnel. In order to build an effective personnel motivation system, it is necessary to develop a special document - the Training Regulations. This regulation defines the procedure for organizing employee training and development, establishes clear rules and responsibilities of the parties. The purpose of such a regulation is to create a system that will contribute to the professional growth of employees and optimize the company's training costs. In addition, the calculations confirmed the economic feasibility of the proposed measures.

**Keywords:** motivation, management, personnel, organization, management, enterprise.

## ЗМІСТ

|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                   | 7  |
| РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи мотиваційного механізму в системі управління персоналом             | 11 |
| РОЗДІЛ 2 Організаційні аспекти мотивації в системі управління персоналом переробного підприємства       | 20 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства                                                | 20 |
| 2.2 Аналіз складу та структури персоналу підприємства                                                   | 31 |
| 2.3 Оцінка системи мотивації в системі управління персоналом підприємства                               | 38 |
| РОЗДІЛ 3 Удосконалення мотиваційного механізму в системі управління персоналом переробного підприємства | 44 |
| 3.1 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації на підприємствах                         | 44 |
| 3.2 Методи оптимізації мотивації на підприємствах                                                       | 50 |
| 3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів                                                      | 59 |
| ВИСНОВКИ                                                                                                | 64 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                              | 67 |
| ДОДАТКИ                                                                                                 | 71 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Підготовка компетентних фахівців, здатних до продуктивної роботи в ринкових умовах, їх раціональне структурне і просторове розміщення, зміна культури управління, є запорукою досягнення успіху будь-якого підприємства. Без кваліфікованих та вмотивованих співробітників жодна фірма організація не в змозі створити ефективну системи менеджменту, маркетингу, фінансів чи бухгалтерського обліку. Таким чином, формування мотиваційних механізмів в системі управління персоналом – це актуальний і надзвичайно важливий процес у сучасних умовах глобалізації економіки, посиленні конкурентних переваг вітчизняних підприємств і стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології, операційні методи і навіть організаційні структури старіють з нечуваною швидкістю, а знання та навички співробітників компанії стають головним джерелом забезпечення її тривалого розвитку. А цим і пояснюється актуальність обраної теми дослідження.

**Стан вивчення проблеми.** Серед науковців, які досліджують проблеми мотивації в системі управління персоналом, слід виділити таких як Вітвіцький В. В., Мамчур В. А. [4], Кімлик В. М., Носань Н. С. [6], Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. [7], Могильна ЛАМ., Орехова А.І., Хромушина Л.А. [9], Скрипник С. В., Коваль С. В., Шепель І. В. [14], Терещенко С. І., В'юненко О. Б. [15], Цимбалюк Г. С., Кравчук Р. В. [18], Якімова Н. С., Таранич О. В., Байдін С. В. [21] та ін. Не зважаючи на вагомість проведених досліджень, потребують додаткового дослідження питання пов'язані з удосконаленням мотиваційного механізму в системі управління персоналом переробного підприємства.

**Мета і задачі дослідження.** Мета дослідження полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні та прикладному опрацюванні питань щодо

удосконалення мотиваційного механізму в системі управління персоналом переробного підприємства.

Досягнення мети кваліфікаційної роботи обумовило необхідність вирішення наступних завдань дослідження:

- дослідити теоретико-методичні основи мотиваційного механізму в системі управління персоналом;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства
- провести аналіз складу та структури персоналу підприємства;
- надати оцінку системи мотивації в системі управління персоналом підприємства;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації на підприємствах;
- обґрунтувати методи оптимізації мотивації на підприємствах;
- провести розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ТОВ «Буринський молокозавод» Конотопського району Сумської області.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення мотиваційного механізму в системі управління персоналом переробного підприємства.

**Методи дослідження.** В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень: методи індукції та дедукції, науково-аналітичні методи; абстрактно-логічний метод; статистичний аналіз та метод згрупувань; графічний метод - для наочного зображення теоретичного матеріалу та аналітичних результатів, під час розробки та впровадження напрямів удосконалення мотиваційного механізму в системі управління персоналом переробного підприємства.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти та матеріали Державної служби статистики України, Міністерства фінансів

України, матеріали періодичного друку, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених за темою дослідження.

**Елементи наукової новизни отриманих результатів.** Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення мотиваційного механізму в системі управління персоналом переробного підприємства, а саме:

- визначені теоретико-методичні основи мотиваційного механізму в системі управління персоналом переробного підприємства;
- запропоновано найефективніших методів нематеріальної мотивації для працівників переробного підприємства;
- запропоновано розробити Положення про навчання персоналу. Цей документ розробляється з метою систематизації дій та процедур, спрямованих на навчання та розвиток персоналу, для забезпечення професійного зростання співробітників та оптимізації витрат підприємства на навчання, встановлення взаємних прав та обов'язків організації та її співробітників.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що проведені дослідження дозволяють вдосконалити мотиваційний механізм в системі управління персоналом переробного підприємства. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані закладу, що досліджується, – ТОВ «Буринський молокозавод» Контопоського району Сумської області, а також на кафедру менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету. Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть слугувати якісним теоретичним, навчальним та практичним матеріалом при проведенні викладачами кафедри лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності «Менеджмент».

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та висновки роботи доповідалися, обговорювалися і отримали позитивну оцінку на міжнародних науково-практичних конференціях у м. Вінниця та м. Дніпро.

**Публікації.** За результатами дослідження опубліковано 2 тези доповіді:

1. Буринченко М.М. Проблемні аспекти формування мотиваційного механізму в системі управління персоналом підприємств. *Інноваційна наука: пошук відповідей на виклики сучасності*: матеріали I Міжнародної наукової конференції, м. Одеса, 22 грудня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. — Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2023. С.100-101.

2. Буринченко М.М. Комплексний підхід до вдосконалення системи мотивації персоналу компанії. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2024. С.75.

**Обсяг і структура роботи.** Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи викладено на 60 сторінках. Список використаних джерел включає 26 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Однією з головних проблем сучасних компаній є високий рівень плинності кадрів. Це актуально як для нещодавно створених підприємств, так і для успішно діючих корпорацій із високим показником ефективності.

Сьогодні на тлі зростання безробіття плинність кадрів пов'язана, перш за все, з відходом висококваліфікованих кадрів, які втратили надію реалізувати власні цілі та потреби у рамках чинної організації.

Саме з їх відходом фіксується високий рівень плинності та великий ризик для ефективного та конкурентного розвитку самої організації. Ретельно розроблена програма мотивації здатна допомогти уникнути високої плинності кадрів за рахунок узгодження зацікавлень та потреб співробітників з цілями та завданнями організації.

При спільній роботі зі співробітниками слід брати до уваги їх цінності, установки та потреби, пріоритетний мотиваційний розвиток кожного працівника організації.

Проблема дослідження полягає у тому, що не всі керівники віддають належну увагу мотивації. Звичайно, залишається без сумнівів той факт, що система мотивації та стимулювання праці персоналу має бути єдиною для компанії і бути структурованою під всі віки та цінності співробітників. Саме від підходу керівника при створенні системи мотивації для співробітників різного віку залежить плинність кадрів в організації. Серед основних проблем високої плинності кадрів організації серед співробітників різних поколінь виділяють такі:

1. Відсутність бажання керівника розвивати систему мотивації таким чином, щоб це торкалося співробітників різного віку, або ж керівники

підприємства використовують фактори впливу, які вже добре відомі та які не руйнують їх уявлення про те, які потреби виникають у співробітників різних поколінь.

2. Недостатня психологічна підтримка співробітників різного віку. Часто в організаціях співробітники стикаються з тим, що керівництво упереджено ставиться і до фахівців-початківців, оскільки вони мають менший досвід, і до співробітника старшої вікової групи.

Система управління людськими ресурсами є структурою системи управління людськими ресурсами організації, що складається з взаємодіючих елементів, частин і підсистем. Експерти розрізняють три типи стратегій управління на основі управління кадрами: стратегія управління кадрами, що спрямовується стратегією організації; стратегія управління кадрами, яка є спрямовуючою стратегією, незалежною від стратегії організації; "інтеграція", яка є комбінацією перших двох (з урахуванням потенційних людських ресурсів, доступних для стратегії організації).

Крім того, баланс між економічними та соціальними факторами є ключовим моментом у мотивації та заохоченні людей до роботи в організації з метою підвищення продуктивності виробничої діяльності.

Успіх багатьох підприємств сьогодні безпосередньо визначається людьми, які працюють. Максимальна продуктивність не може бути досягнута без хорошої системи стимулювання, що підвищує ефективність роботи. Ця система є основою кадрової політики підприємств і заводів.

Мотивація людей – це процес, який змушує співробітників розвивати свій трудовий потенціал і підвищувати продуктивність праці з урахуванням довгострокових ефектів.

Коли мотивація низька, працівники втрачають інтерес до роботи та виконують лише низькокваліфіковані завдання. Одним із найголовніших видів мотивації на робочому місці є, звичайно ж, оплата праці, яка дозволяє співробітникам задовольняти свої потреби. Коли йдеться про мотивацію до

роботи в компанії, не варто забувати про той абстрактний аспект, що багато сучасних працівників можуть віддати перевагу психологічному задоволенню вищої оплати праці. Потреби людей задовольняються через внутрішню та зовнішню мотивацію. Внутрішня мотивація – це бажання виконувати цікаву та відповідальну роботу, а зовнішня мотивація – це бажання виконувати добре оплачувану роботу.

Загалом можна виділити кілька основних стовпів існуючих нових та ефективніших стратегій мотивації:

- 1) робота у команді;
- 2) особистісне зростання та розвиток;
- 3) скасування системи рейтингів.

Тому мотивація співробітників – це процес, який спонукає їх розвивати свій потенціал на роботі та покращувати свої показники на основі довгострокових ефектів.

Огляд класичних теорій цього процесу показує, що в сучасній ринковій економіці самореалізація та розвиток внутрішнього потенціалу важливі для багатьох людей і що мотивація людських ресурсів має не лише матеріальний, а й нематеріальний характер.

Система мотивації працівників в організації побудована на декількох рівнях:

- суспільний рівень - мотивація працівників може формуватися на рівні держави, регіону, галузі або навіть окремого міста чи навчального закладу. Це можуть бути загальнонаціональні програми, регіональні ініціативи або галузеві стандарти оплати праці.
- локальний рівень - мотивація працівників також формується на рівні конкретної організації або підприємства. Це можуть бути внутрішні програми мотивації, бонуси, премії та інші стимули.

- рівень робочого місця - безпосередня мотивація працівника залежить від умов роботи, взаємин з колегами та керівництвом, а також від визнання його внеску в роботу компанії.

Головна економічна функція організації праці - забезпечення ефективної роботи підприємства. Це досягається шляхом раціональної організації виробництва, підвищення кваліфікації персоналу, оптимізації витрат та збільшення прибутковості.

Регулювання трудових відносин у суспільстві здійснюється за допомогою двох основних груп методів:

- прямі методи - це жорсткі правила, заборони та накази, які визначають, як повинні діяти працівники та роботодавці. Вони встановлюються державними органами та мають обов'язковий характер.
- непрямі методи - ці методи передбачають стимулювання бажаної поведінки, надання рекомендацій та створення умов для ефективної роботи. Вони засновані на економічних, соціальних та психологічних механізмах.

Правові методи управління працею – це конкретні інструменти, які використовуються для реалізації прямих та непрямих методів. За допомогою цих методів держава та інші суб'єкти управління впливають на трудові процеси, визначають права та обов'язки працівників та роботодавців, а також вирішують різноманітні трудові спори.

Кожен працівник має чітко розуміти свої обов'язки. Він повинен знати, що від нього очікується, які результати мають бути досягнуті, і якими будуть наслідки виконання або невиконання поставлених завдань. Система дисципліни передбачає певний ступінь обмеження свободи дій працівника. Однак, висока мотивація працівника може компенсувати цей фактор. Мотивований працівник, як правило, сам прагне виконувати свої обов'язки якісно і вчасно, без додаткового контролю.

Система мотивації працівників не протистоїть адміністративним методам управління, а доповнює їх. Вона виникає на основі вже існуючих

правил та вимог. Однак, сама по собі система мотивації не є достатньою для досягнення високих результатів. Щоб мотивація працювала ефективно, керівництво має забезпечити, щоб працівники отримували гідну винагороду за свою працю.

Мотивація працівників може бути двох основних видів:

- матеріальна мотивація - цей вид мотивації пов'язаний з безпосередніми грошовими виплатами. До нього належать зарплата, різноманітні доплати, премії, компенсації за відпустки, лікарняні листки та страхування.
- нематеріальна мотивація - цей вид мотивації не передбачає прямих фінансових стимулів. До нього відносяться різноманітні заходи, спрямовані на особистісний розвиток працівника, підвищення його кваліфікації, створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Це можуть бути тренінги, навчання, участь у проектах, похвала керівництва, визнання досягнень, командні заходи та інші.

Система заохочень повинна бути зрозумілою для кожного працівника. Вона має чітко визначати, за які конкретні досягнення та результати працівник отримає премію або іншу винагороду. Якщо правила розподілу премій не прописані чітко, це може призвести до незадоволення співробітників, конфліктів у колективі та, як наслідок, зниження продуктивності праці.

Залежно від того, як ми впливаємо на працівника, мотивацію можна поділити на два типи:

- позитивна мотивація - вона заохочує працівника до бажаних дій. Тобто, коли людина виконує завдання добре або перевищує очікування, вона отримує нагороду. Це може бути як матеріальна винагорода (премія, підвищення зарплати), так і нематеріальна (похвала, визнання). Наприклад, якщо працівник досяг найкращих результатів у продажах, його фото можуть розмістити на дошці пошани.

- негативна мотивація - вона спрямована на те, щоб уникнути небажаних дій. Тобто, якщо працівник не виконує свої обов'язки або порушує правила, до нього застосовуються певні санкції. Це може бути як попередження, так і більш серйозні покарання, аж до звільнення.

Поєднання позитивної та негативної мотивації вимагає делікатного підходу. Не можна покладатися лише на негативні стимули, такі як покарання, оскільки вони можуть призвести до негативних наслідків. Припущення, що всі працівники потребують постійного контролю, є помилковим. Дійсно сумлінні співробітники під впливом негативної мотивації можуть відчувати стрес, що призведе до їх звільнення. В результаті компанія ризикує залишитися з некваліфікованими кадрами, яких дійсно доведеться постійно контролювати.

Мотивацію можна поділити на два основних типи: зовнішню та внутрішню.

- зовнішня мотивація — це коли людина виконує роботу під впливом зовнішніх факторів, таких як матеріальні винагороди (премії, підвищення зарплати), соціальне визнання (похвала керівництва, премії), або страх покарання (звільнення). Тобто, її поведінка спрямована на досягнення певної мети, яка встановлена зовні.

- внутрішня мотивація — це коли людина виконує роботу, оскільки отримує від неї задоволення, відчуває себе реалізованою, або просто любить свою роботу. Внутрішня мотивація формується на основі особистих цінностей, інтересів та цілей людини.

Зовнішні стимули, такі як гроші, кар'єрне зростання чи соціальне визнання, можуть впливати на нашу поведінку, спонукаючи нас до певних дій. Однак, така мотивація має свої межі. Вона працює ефективно лише доти, доки ми сприймаємо ці стимули як щось цінне для себе. З іншого боку, внутрішня мотивація пов'язана з нашими особистими цінностями, переконаннями та бажанням самореалізуватися. Коли ми відчуваємо, що

наша робота має сенс і відповідає нашим внутрішнім потребам, ми працюємо більш ефективно та з більшим задоволенням.

Усі типи мотивації можуть класифікуватися відповідно до їхньої результативності. До засобів примусу потрапляють нормативні акти, обмеження, рекомендації та нормативи з охорони здоров'я та безпеки праці. Вони пред'являються окремі розпорядження щодо поведінки працівників і нормуються їх повноваження та обов'язки кожного окремого співробітника, відповідно до зайнятого положення. Вони мають односпрямований характер і мають виконуватися працівником.

До стимулів слід віднести вибір роботи, яка підходить конкретному співробітнику, тип організації праці, види оплати та її складові, модель оплати праці, премії, пільги, фізичний та психічний стан. В їх основі знаходяться позитивні стимули, і вони поєднують інтереси як роботодавця, так і співробітника. Дані мотиваційні засоби дозволяють узгодити дію, масштаб та ефективність фінансових та нефінансових стимулів.

До засобів переконання входять переговори між персоналом та керівництвом, консультації з представниками працівників, налагодження партнерських відносин та широке розуміння участі працівників в управлінні. За допомогою даних інструментів впливає на психіку персоналу, метою якого є вироблення бажаної поведінки без будь-яких санкцій або винагород. Від них багато в чому залежить прийняття рішень щодо подальшого розвитку ситуації у компанії та її найважливіших діях.

Мотиваційні засоби не потребують великих фінансових вкладень, а іноді й не припускають додаткових витрат. Існує безліч інструментів, які коштують дешевше та надають позитивне впливом геть співробітників. До цих інструментів включені різні методи поліпшення праці:

- регулярно надавати зворотний зв'язок про результати роботи працівників,
- забезпечити можливості для розвитку працівників,

- керівництво має бути розташоване до відкритого спілкування,
- дозволити співробітникам самим встановлювати графік роботи,
- заохочувати співробітників до відповідальності,
- оцінювати ефективність роботи працівників.

Механізм мотивації праці представлено як бізнес-процеси на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Механізм мотивації праці у вигляді бізнес-процесів

\*Джерело: за матеріалами [5, 8].

Механізм мотивації праці – це система заходів, спрямованих на стимулювання працівників до ефективної роботи. Ця система базується на задоволенні потреб працівників. Компанія, яка пропонує такі стимули,

фактично укладає негласну угоду: працівник виконує свою роботу добре, а компанія надає йому необхідні ресурси або задоволення. Щоб ця система працювала ефективно, необхідно постійно відстежувати, що саме мотивує працівників і як ці потреби змінюються з часом.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Буринський молокозавод» розташований у місті Буринь Сумської області. Дане підприємство є значимим гравцем у молокопереробній галузі України. Компанія спеціалізується на виробництві високоякісних молочних продуктів, серед яких особливо виділяються вершкове масло, представлене торговими марками «Буринське» та «Млекоферма», а також сухе молоко. Завдяки своїй орієнтації на якість і сталий розвиток, компанія має значний вплив на формування конкурентного середовища у регіоні та в Україні загалом. Її діяльність є важливим елементом продовольчої безпеки країни та забезпечує стабільне постачання молочної продукції як для внутрішнього ринку, так і для експортних напрямків.

Підприємство відоме не лише своїм асортиментом, але й дбайливим підходом до збереження традицій українського молочарства. Виробничий процес заснований на використанні екологічно чистої сировини, яка постачається від перевірених тваринницьких комплексів та домогосподарств. Такий підхід не тільки гарантує високу якість кінцевого продукту, але й сприяє розвитку аграрного сектору регіону, адже підприємство активно співпрацює з місцевими сільгоспвиробниками, створюючи для них стабільний ринок збуту. Ця синергія між промисловістю та тваринництвом є одним із ключових факторів сталого зростання регіону.

З управлінської точки зору діяльність ТОВ «Буринський молокозавод» демонструє приклад ефективного використання ресурсів та адаптації до

ринкових викликів. Сучасні виклики, серед яких зростання цін на енергоресурси, інфляція та зміна споживчих уподобань, стимулюють підприємство до оптимізації виробничих процесів. Це, своєю чергою, дозволяє підприємству не лише утримувати конкурентні позиції, але й розширювати свою присутність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Значний вплив компанії на регіональну економіку полягає у її мультиплікативному ефекті. Завод генерує попит на транспортні, логістичні, ремонтні та інші послуги, залучаючи додаткові ресурси до місцевого бізнесу. У свою чергу, зростання виробничої активності компанії створює умови для залучення нових інвестицій у розвиток інфраструктури регіону, що сприяє підвищенню його привабливості для інших підприємців.

Крім економічної складової, ТОВ «Буринський молокозавод» приділяє значну увагу соціальній відповідальності та підтримці місцевої громади. Компанія бере участь у благодійних проектах, підтримує ініціативи у сфері освіти, культури та охорони здоров'я, що позитивно впливає на репутацію бренду і створює позитивний імідж регіону.

Таким чином, ТОВ «Буринський молокозавод» є не лише важливим виробничим осередком молочної промисловості України, але й вагомим рушієм соціально-економічного розвитку Сумської області. Його діяльність є прикладом успішного поєднання бізнесових цілей із соціальними зобов'язаннями, що заслуговує на глибоке вивчення з точки зору сучасного управління та економіки.

Структура збуту є важливим індикатором ефективності діяльності підприємства, його здатності реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та стратегічно планувати розвиток.

Представлене у табл. 2.1. дослідження складу і структури продукції ТОВ «Буринський молокозавод» за 2021–2023 роки має виняткове значення, адже воно дозволяє оцінити адаптивність компанії до ринкових викликів,

зокрема таких, як вплив війни, логістичні складнощі та зміна споживчих уподобань.

Таблиця 2.1 - Склад і структура продукції ТОВ «Буринський молокозавод»

| Види продукції | 2021 р.           |                | 2022 р.           |                | 2023 р.           |                | В середньому за 2021-2023 рр. |                |
|----------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------------------|----------------|
|                | Виручка тис. грн. | Питома вага, % | Виручка тис. грн. | Питома вага, % | Виручка тис. грн. | Питома вага, % | Виручка тис. грн.             | Питома вага, % |
| Масло вершкове | 221965,1          | 65,8           | 264661,3          | 53,0           | 327635,3          | 63,0           | 271420,6                      | 60,6           |
| Сухе молоко    | 67803,9           | 20,1           | 113854,3          | 22,8           | 98290,6           | 18,9           | 93316,3                       | 20,6           |
| Казеїн         | 38793,3           | 11,5           | 78899,0           | 15,8           | 67087,2           | 12,9           | 61593,2                       | 13,4           |
| Послуги        | 8770,7            | 2,6            | 41946,3           | 8,4            | 27042,9           | 5,2            | 25920,0                       | 5,4            |
| Всього         | 337333,0          | 100            | 499361,0          | 100            | 520056,0          | 100            | 452250,0                      | 100            |

\*Джерело: розраховано автором за внутрішнього обліку

Аналізуючи дані таблиці 2.1. за три роки, можна простежити як короткострокові наслідки кризових явищ, так і довгострокові тенденції, що впливають на конкурентоспроможність і прибутковість підприємства. У 2021 році структура збуту ТОВ «Буринський молокозавод» відображала стабільні ринкові умови, характерні для довоєнного періоду. Основну частку виручки забезпечувало вершкове масло — 65,8% від загального обсягу, що свідчить про його популярність серед споживачів і конкурентну цінність на ринку. Друге місце посідало сухе молоко (20,1%), яке є важливим продуктом для харчової промисловості. Частка казеїну становила 11,5%, а послуги, здебільшого пов'язані з орендою обладнання для охолодження молока, забезпечували лише 2,6% виручки. Така структура вказує на чіткий пріоритет у виробництві високорентабельної продукції.

Ситуація змінилася в 2022 році, коли підприємство зіткнулося із безпрецедентними викликами через російську окупацію Бурині та перебої у виробничій діяльності. Протягом приблизно місяця завод не функціонував, що вплинуло на обсяги виробництва й продажів. Незважаючи на це, виручка від реалізації вершкового масла зросла до 264,7 млн. грн., однак його частка у структурі збуту зменшилася до 53,0%. Цей парадокс пояснюється тим, що обсяг виробництва масла був недостатнім для повного задоволення попиту, а логістичні труднощі сприяли зміні акцентів у виробничій політиці. Частки інших видів продукції, навпаки, зросли: сухе молоко досягло 22,8%, казеїн — 15,8%, а послуги — 8,4%. Це стало наслідком необхідності перерозподілу ресурсів і зміщення уваги на продукти, які було легше виробляти або транспортувати в умовах воєнного стану.

У 2023 році спостерігається поступова стабілізація діяльності заводу, хоча виклики війни залишаються актуальними. Вершкове масло знову посіло центральну позицію, його частка у структурі збуту відновилася до 63,0%. Це показує відновлення довоєнних тенденцій і зростання попиту на цей вид продукції. Частка сухого молока знизилася до 18,9%, що обумовлено змінами у ціновій кон'юктурі та споживчих уподобаннях, адже попит на сухе молоко часто залежить від потреб виробників кондитерських виробів та інших суміжних галузей. Частка казеїну також скоротилася до 12,9%, що може свідчити про переорієнтацію споживачів або зменшення виробничих обсягів через зовнішні фактори. Частка послуг зменшилася до 5,2%, проте цей показник все ще перевищує рівень 2021 року, що говорить про затребуваність додаткових сервісів компанії в умовах післявоєнної відбудови.

У середньому за три роки структура збуту має такий вигляд: вершкове масло займає 60,6% у загальному обсязі виручки, сухе молоко - 20,6%, казеїн - 13,4%, а послуги - 5,4%. Виявлений розподіл доводить високу гнучкість підприємства в умовах ринкових змін і його здатність адаптуватися до нових

викликів. Аналізуючи причини змін у структурі збуту, можна відзначити вплив не лише війни, але й таких факторів, як зміни споживчих уподобань, кон'юнктура цін на сировину і готову продукцію, а також стратегічні рішення керівництва заводу щодо диверсифікації ризиків і розширення асортименту. Ці аспекти підкреслюють важливість системного аналізу збутової структури як основи для прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах динамічного середовища.

Дослідження динаміки чисельності працівників та ефективності використання трудових ресурсів у ТОВ «Буринський молокозавод» за 2021–2023 роки є вкрай важливим з точки зору оптимізації управлінських рішень і підвищення мотивації до праці. Оскільки діяльність підприємства залежить від людського фактору, аналіз таких показників, як продуктивність праці, рівень заробітної плати, використання робочого часу та загальна чисельність персоналу, дозволяє не лише оцінити ефективність поточного управління трудовими ресурсами, але й визначити шляхи їхнього вдосконалення. Все це тісно пов'язане із питаннями мотивації персоналу, які є особливо актуальним у контексті сучасних викликів, зокрема військового конфлікту, економічної нестабільності та високого рівня безробіття у регіоні.

Як видно з табл. 2.2. за період 2021–2023 років середньорічна чисельність працівників зросла із 231 до 240 осіб, що становить приріст на 3,9% (9 осіб). Це вказує на поступове розширення виробничої бази підприємства після періоду скорочень і невизначеності 2022 року, коли кількість працівників знизилася до 225 осіб через припинення діяльності заводу внаслідок окупації міста Буринь. Проте навіть у таких умовах підприємство зуміло зберегти значну частину колективу, що доводить його здатність до адаптації.

Кількість відпрацьованих днів на одного працівника в середньому скоротилася у 2022 році до 217, що становить лише 90% від рівня 2021 року.

Таблиця 2.2 - Динаміка чисельності працівників та ефективність використання трудових ресурсів в ТОВ «Буринський молокозавод»

| Показники                                                     | Роки     |          |          | 2023 р. у % до 2021 р |
|---------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|-----------------------|
|                                                               | 2021р.   | 2022р.   | 2023р.   |                       |
| Середньорічна чисельність працівників всього, осіб.           | 231      | 225      | 240      | 103,9                 |
| Відпрацьовано 1 робітником в середньому по підприємству, днів | 241      | 217      | 236      | 97,9                  |
| Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу           | 0,964    | 0,868    | 0,944    | 97,9                  |
| Реалізовано продукції в цінах базового року, тис. грн.        | 337333,0 | 345122,8 | 358140,1 | 106,2                 |
| Продуктивність праці, тис. грн./особу                         | 1460     | 1534     | 1492     | 102,2                 |
| Фонд оплати праці, тис. грн.                                  | 22184    | 22750    | 25992    | 117,2                 |
| Середня заробітна плата 1-ого працівника, грн./міс.           | 8003     | 8426     | 9025     | 112,8                 |

\*Джерело: розраховано автором за даними ф. 1-ПВ «Звіт з праці»

Головним фактором стало тимчасове припинення роботи підприємства під час окупації, а також складнощі з налагодженням виробничих процесів після звільнення регіону. У 2023 році цей показник частково відновився, досягнувши 236 днів, однак залишився нижчим за довоєнний рівень. Низький коефіцієнт використання річного фонду робочого часу, який у 2022 році становив лише 0,868 підкреслює значний вплив зовнішніх чинників на ефективність використання трудових ресурсів.

Продуктивність праці зросла на 2,2% за три роки, що демонструє позитивну тенденцію, хоча темпи її зростання є відносно низькими. У 2022 році цей показник тимчасово підвищився до 1534 тис. грн на одного працівника, що пояснюється скороченням чисельності персоналу у поєднанні із збереженням високих обсягів реалізації продукції. У 2023 році продуктивність праці знизилася до 1492 тис. грн на особу, що може бути обумовлено поступовим збільшенням чисельності персоналу та більш рівномірним розподілом обов'язків.

Фонд оплати праці зріс на 17,2% у порівнянні з 2021 роком, що вказує на поступове підвищення витрат підприємства на оплату праці. Середня заробітна плата одного працівника також зросла на 12,8%, досягнувши 9025 грн на місяць у 2023 році. Проте цей рівень залишається нижчим, ніж середній у Сумській області, і не відповідає реальним потребам працівників. Основними причинами низької оплати праці є загальна ситуація в молочно-переробній галузі, яка характеризується малим рівнем рентабельності, використанням праці низької кваліфікації та технологічною відсталістю виробничих процесів.

Ключовими проблемами, які впливають на мотивацію персоналу, є надлишок пропозиції робочої сили в регіоні через високе безробіття та низька заробітна плата, яка не забезпечує конкурентного рівня доходів. Умови праці також залишаються недостатньо привабливими через відсутність сучасного обладнання і високої автоматизації виробництва. Все це обмежує можливості для підвищення продуктивності праці та стимулювання працівників.

Загалом, динаміка трудових показників у ТОВ «Буринський молокозавод» відображає складний баланс між необхідністю збереження конкурентоспроможності та соціальної відповідальності. Аналіз підкреслює необхідність впровадження програм підвищення мотивації працівників, які б включали не лише підвищення заробітної плати, але й покращення умов праці, інвестування у навчання та розвиток персоналу, а також стимулювання висококваліфікованих кадрів. Це сприятиме підвищенню ефективності використання трудових ресурсів і забезпечить сталий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Дослідження забезпеченості основними засобами та ефективності їх використання у ТОВ «Буринський молокозавод» (табл. 2.3.) за 2021–2023 роки має критичне значення для розуміння стану матеріально-технічної бази

підприємства, її ролі у забезпеченні конкурентоспроможності та фінансової стабільності.

Таблиця 2.3 – Забезпеченість основними засобами та ефективність їх використання за 2021-2023 рр. в ТОВ «Буринський молокозавод»

| Показники                            | 2021р.   | 2022р.   | 2023р.   | 2023р. у<br>% до<br>2021р. |
|--------------------------------------|----------|----------|----------|----------------------------|
| Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн. | 26835,0  | 23184,0  | 21057,0  | 78,5                       |
| Реалізовано продукції, тис. грн..    | 337333,0 | 499361,0 | 520056,0 | 154,2                      |
| Фондоозброєність, тис. грн.          | 116,2    | 103,0    | 87,7     | 75,5                       |
| Фондовіддача, грн.                   | 1257,1   | 2153,9   | 2469,8   | 196,5                      |
| Фондоємність, грн.                   | 8,0      | 4,6      | 4,0      | 50,9                       |

\*Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Середньорічна вартість основних засобів підприємства у 2021 році становила 26835 тис. грн, однак у 2023 році вона знизилася на 21,5%, досягнувши лише 21057 тис. грн. Така динаміка свідчить про значне скорочення інвестицій в основний капітал, що є типовим для підприємств, які працюють у складних економічних умовах. Причинами цього є як військові дії, що порушили логістичні ланцюги та доступ до нових активів, так і загальна нестабільність інвестиційного середовища. Низька технологічність молочного виробництва в Україні, зокрема обмежене впровадження сучасного обладнання та технологій, також негативно впливає на оновлення основних засобів.

Фондоозброєність працівників скоротилася на 24,5%, з 116,2 тис. грн у 2021 році до 87,7 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про зменшення рівня забезпечення кожного працівника основними засобами, що може негативно впливати на продуктивність праці. Зниження цього показника пояснюється як скороченням вартості основних засобів, так і збільшенням чисельності працівників у 2023 році.

Фондовіддача демонструє суттєве зростання, збільшившись майже вдвічі: з 1257,1 грн у 2021 році до 2469,8 грн у 2023 році. Це вказує на підвищення ефективності використання основних засобів, що, ймовірно, стало можливим завдяки раціоналізації виробничих процесів і збільшенню обсягів реалізації продукції. З іншого боку, такі високі показники можуть також бути наслідком обмеженості основних засобів, що призводить до інтенсифікації їх використання.

Фондоємність знизилася наполовину: з 8,0 грн. у 2021 році до 4,0 грн. у 2023 році, що підтверджує підвищення ефективності використання основних засобів. Однак це також може бути ознакою економії на оновленні обладнання, що з часом може спричинити негативні наслідки для підприємства, зокрема зниження якості продукції або збільшення витрат на технічне обслуговування.

Таким чином, аналіз забезпеченості основними засобами та ефективності їх використання у ТОВ «Буринський молокозавод» демонструє зменшення інвестицій у матеріально-технічну базу, що, однак, не впливає на зростання продажів. Для забезпечення сталого розвитку підприємству необхідно розробити стратегії модернізації основних засобів, спрямовані на залучення додаткових інвестицій, впровадження інноваційних технологій та зниження залежності від зовнішніх факторів. Це дозволить не лише підтримувати високі показники ефективності, але й забезпечити конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі.

Дослідження динаміки основних економічних показників діяльності ТОВ «Буринський молокозавод» (табл. 2.4.) має велике значення для оцінки ефективності функціонування підприємства в умовах економічних потрясінь та зовнішніх викликів. Ці показники дозволяють не лише оцінити рівень фінансової стабільності, а й зробити висновки про здатність підприємства адаптуватися до нових умов, впроваджувати ефективні управлінські рішення та забезпечувати стале зростання.

Таблиця 2.4 – Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «Буринський молокозавод»

| Показники, тис. грн.                | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2023 р. у % до 2021 р. |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|------------------------|
| Чистий дохід                        | 337333  | 499361  | 520056  | 154,2                  |
| в т.ч. - на 100 грн. вартості ОЗ;   | 1257,1  | 2153,9  | 2469,8  | 196,5                  |
| - на 1-го середньорічного робітника | 1460,3  | 2219,4  | 2166,9  | 148,4                  |
| Разом витрати                       | 336898  | 485595  | 505992  | 150,2                  |
| Чистий прибуток                     | 435,0   | 13766,0 | 14064,0 | 3233,1                 |
| в т.ч. - на 100 грн. вартості ОЗ;   | 1,6     | 59,4    | 66,8    | 4120,3                 |
| - на 1-го середньорічного робітника | 1,9     | 61,2    | 58,6    | 3111,9                 |
| Рівень рентабельності, %            | 0,1     | 2,8     | 2,8     | 2,7 п.п.               |

\*Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Як видно з таблиці 2.4. чистий дохід підприємства протягом аналізованого періоду зріс більш ніж на 54%, досягнувши у 2023 році 520056 тис. грн. Такий результат можна розглядати як свідчення вмілого використання ринкових можливостей, навіть попри суттєві складнощі, зумовлені війною та логістичними проблемами. Підприємству вдалося не лише зберегти обсяги реалізації, але й наростити їх завдяки зміні асортиментної структури, орієнтації на попит та ефективнішому використанню ресурсів. Зростання чистого доходу на 100 грн вартості основних засобів майже у два рази до 2469,8 грн свідчить про інтенсифікацію виробництва, хоча одночасно вказує на посилене навантаження на матеріальну базу, що може нести ризики у довгостроковій перспективі.

Витрати також зросли на 50,2%, досягнувши 505992 тис. грн у 2023 році. Однак темпи їхнього зростання були дещо нижчими за приріст доходів, що вказує на підвищення ефективності використання ресурсів. Основними причинами зростання витрат можна вважати інфляційний тиск, зростання вартості енергоносіїв, а також потребу в адаптації виробничих процесів до нових умов. Водночас, оптимізація витрат на рівні управлінських рішень дозволила підприємству зберегти позитивну динаміку рентабельності.

Найбільш вражаючим показником є зростання чистого прибутку, який у 2023 році становив 14064 тис. грн, що у 32 рази перевищує рівень 2021 року. Збільшення прибутку на 100 грн вартості основних засобів до 66,8 тис. грн. і на одного середньорічного робітника до 58,6 тис. грн. є результатом комплексної дії кількох факторів. Серед них можна виділити ефективну політику управління витратами, переорієнтацію на більш маржинальну продукцію та підвищення продуктивності праці. Однак варто враховувати, що такий стрибок може бути частково обумовлений базовим ефектом низької прибутковості у 2021 році.

Рівень рентабельності підприємства зріс з 0,1% у 2021 році до 2,8% у 2023 році, що свідчить про поступове посилення фінансової стійкості підприємства. Цей показник відображає здатність підприємства створювати додаткову вартість у складних економічних умовах, хоча загальний рівень рентабельності все ще залишається відносно низьким. Ситуація вказує на необхідність подальшої роботи над оптимізацією витрат, впровадженням інновацій та пошуком нових джерел доходу.

Загалом, аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Буринський молокозавод» демонструє значний прогрес у фінансових результатах, досягнутий завдяки ефективному управлінню та адаптації до складних умов. Однак, для забезпечення стійкого розвитку підприємства в майбутньому необхідно приділяти увагу модернізації матеріально-технічної бази, підвищенню продуктивності праці та вдосконаленню управлінських процесів. Це дозволить не лише зберігати позитивну динаміку, але й закріпити конкурентні позиції підприємства на ринку.

## 2.2 Аналіз складу та структури персоналу підприємства

Структура підприємства – це своєрідний каркас, який складається з різних підрозділів (цехів, відділів тощо), що взаємодіють між собою для досягнення спільних цілей.

Організаційна структура ТОВ «Буринський молокозавод» - лінійно-функціональна, оптимальна для підприємств цього типу (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 - Організаційна структура підприємства

\*Джерело: складено автором

Переваги цієї структури полягають у наступному:

- спеціалізація та компетентність - поєднуючи цілеспрямованість лінійної структури з можливістю спеціалізації на окремих функціях, вона дозволяє підвищити загальний рівень компетентності управління.
- стимулювання професіоналізму - така структура сприяє розвитку професійних навичок співробітників, оскільки кожен з них може зосередитися на своїй вузькій спеціалізації.

- оптимізація ресурсів - завдяки чіткому розподілу функцій зменшується дублювання завдань та витрат матеріальних ресурсів.

- покращення координації - ефективна взаємодія між різними підрозділами сприяє кращій координації всіх процесів на підприємстві.

Лінійно-функціональна структура має ряд недоліків, серед яких:

- обмежена гнучкість - вона не пристосована до швидких змін у виробництві та асортименті продукції, що ускладнює адаптацію до мінливих ринкових умов.

- слабка координація між підрозділами - відсутність тісних горизонтальних зв'язків між різними функціональними підрозділами може призводити до розривів у процесах і зниження ефективності.

- розмита відповідальність - нечіткий розподіл відповідальності між тими, хто розробляє рішення, і тими, хто їх реалізує, може призводити до затягування процесів прийняття рішень та зниження відповідальності.

- занадто централізована система - надмірна кількість рівнів управління та вертикальних зв'язків може призводити до бюрократичних затягувань та уповільнення процесів прийняття рішень.

Структура управління ТОВ «Буринський молокозавод» побудована за ієрархічним принципом. Директор як вищий керівник формує стратегію розвитку підприємства. Середній рівень управління, який включає в себе менеджерів та начальників підрозділів, відповідає за реалізацію цієї стратегії на практиці. Вони мають широкі повноваження для прийняття рішень та керують своїми підрозділами. Головний бухгалтер як керівник фінансового відділу забезпечує фінансове планування та контроль. Нижній щабель управлінської ієрархії займають молодші керівники, такі як майстри та бригадири. Вони безпосередньо керують виробничим персоналом, координуючи їхню роботу. Що стосується внутрішнього середовища підприємства, то керівництво прагне створити для своїх співробітників максимально комфортні умови праці. Зокрема, це стосується рівня заробітної

плати, організації робочого простору, а також надання можливостей для професійного зростання та розвитку кар'єри.

Проаналізуємо зміни кількості працівників ТОВ «Буринський молокозавод» за допомогою даних табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка чисельності працівників підприємства

| Показник                                                                               | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | Відхилення<br>2023 р. від<br>2021 р. (+,-) |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------------------------------|
| Середньооблікова<br>чисельність працівників,<br>осіб                                   | 231     | 225     | 240     | +9                                         |
| Облікова чисельність<br>штатних працівників в<br>еквіваленті повної<br>занятості, осіб | 202     | 198     | 203     | +1                                         |

\*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних ТОВ «Буринський молокозавод»

Згідно з нашими даними, за аналізований період кількість працівників на підприємстві зросла незначно – на 9 осіб. Якщо розглядати облікову чисельність штатних працівників в еквіваленті повної зайнятості, то збільшення склало 1 особу.

Дослідимо середню заробітну плату працівників підприємства на прикладі табл. 2.6.

Проаналізувавши дані, ми виявили, що за досліджуваний період фонд оплати праці зріс на 3 808 000 гривень. Це позитивна тенденція, яка пояснюється збільшенням обсягів виробництва та підвищенням середньорічної та середньомісячної заробітної плати працівників.

Дослідимо чисельність працівників ТОВ «Буринський молокозавод» за період 2021-2023 рр. на прикладі таблиці 2.7.

Проаналізувавши дані таблиці 2.7, ми можемо зробити висновок про позитивну тенденцію до збільшення штату компанії. За період дослідження кількість працівників зросла на 9 осіб.

Таблиця 2.6 – Аналіз динаміки середньої заробітної плати працівників підприємства

| Показник                                             | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | Відхилення<br>2023 р. від<br>2021 р. (+,-) |
|------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------------------------------|
| Фонд оплати праці, тис. грн.                         | 22184,0 | 22750,0 | 25992,0 | +3808,0                                    |
| Середньооблікова<br>чисельність працівників,<br>осіб | 231     | 225     | 240     | -9                                         |
| Середньорічна зарплата,<br>тис. грн.                 | 96,0    | 101,1   | 108,3   | +12,3                                      |
| Середньомісячна заробітна<br>плата, грн.             | 8,0     | 8,4     | 9,0     | +1,0                                       |

\*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних ТОВ «Буринський молокозавод»

Дослідимо вік працівників підприємства на прикладі таблиці 2.8.

Таблиця 2.7 - Динаміка чисельності працівників ТОВ «Буринський молокозавод»

| Показники                      | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | Відхилення<br>2023 р. від 2021 р.<br>(+,-) |
|--------------------------------|---------|---------|---------|--------------------------------------------|
| Персонал, всього, в тому числі | 231     | 225     | 240     | +9                                         |
| Керівники                      | 24      | 26      | 27      | +3                                         |
| Спеціалісти                    | 62      | 63      | 64      | +2                                         |
| Робітники                      | 145     | 136     | 149     | +4                                         |

\*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних ТОВ «Буринський молокозавод»

Проаналізувавши дані таблиці 2.8, можна зробити висновок, що найбільш представленою віковою групою працівників закладу є категорія 36-50 років. Такий розподіл свідчить про досвід та професіоналізм працівників, що є важливим для ефективної діяльності підприємства. Середній вік працівників становить 45 років. Водночас, слід зазначити, що 28 працівників вже досягли пенсійного віку.

Таблиця 2.8 - Вік працівників підприємства, 2023 р.

| до 30 років | від 31 до 35 років | від 36 до 50 років | старше 50 років |                                                                |                                       | середній вік працівників |
|-------------|--------------------|--------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------|
|             |                    |                    | всього          | кількість працівників перед пенсійного віку (2 роки до пенсії) | кількість працівників пенсійного віку |                          |
| 48          | 66                 | 75                 | 51              | 23                                                             | 28                                    | 45                       |

\*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних ТОВ «Буринський молокозавод»

Розглянемо рівень освіти працівників підприємства на прикладі таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Рівень освіти працівників підприємства, 2023 р.

| вища   |                 | середня спеціальна |                 | середня | навчаються в ЗВО | навчаються в коледжах |
|--------|-----------------|--------------------|-----------------|---------|------------------|-----------------------|
| всього | з них профільна | всього             | з них профільна |         |                  |                       |
| 82     | 52              | 135                | 78              | 23      | 9                | 5                     |

\*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних ТОВ «Буринський молокозавод»

Згідно з нашими даними, рівень освіти працівників підприємства виглядає наступним чином: 85 осіб мають вищу освіту, з яких 52 за фахом, що безпосередньо пов'язаний з їхньою роботою. 135 співробітників мають середню спеціальну освіту. Крім того, протягом 2023 року 14 працівників проходили навчання у навчальних закладах.

Дослідимо на прикладі табл. 2.10 динаміку руху персоналу.

Проведений аналіз даних свідчить про те, що за 2023 рік на підприємство було прийнято 16 нових працівників. Гарною тенденцією є зниження рівня плинності кадрів на 0,04 пункту. Це вказує на покращення умов праці та підвищення задоволеності персоналу. Зазначимо, що підприємство успішно виконало поставлені завдання щодо оптимізації руху кадрів.

Таблиця 2.10 - Динаміка руху персоналу організації

| Показники                                                                                     | Роки |      |      | 2023<br>р.до<br>2021 р.<br>(+;-) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|----------------------------------|
|                                                                                               | 2021 | 2022 | 2023 |                                  |
| Прийнято працівників, осіб                                                                    | 15   | 16   | 16   | +1                               |
| Вибуло працівників, осіб                                                                      | 19   | 21   | 15   | -4                               |
| з них за власним бажанням,<br>звільнені за прогули та ін.<br>порушення трудової<br>дисципліни | 4    | 5    | 4    | -                                |
| Середньооблікова чисельність<br>працівників, осіб                                             | 231  | 225  | 240  | +9                               |
| Коефіцієнт обороту щодо<br>прийому                                                            | 5,1  | 5,8  | 6,1  | +1,0                             |
| Коефіцієнт обороту щодо<br>вибуття                                                            | 9,2  | 10,6 | 5,1  | -4,1                             |
| Коефіцієнт плинності кадрів                                                                   | 4,1  | 4,8  | 4,0  | -0,04                            |

\*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних ТОВ «Буринський молокозавод»

На прикладі табл. 2.11 дослідимо стан розвитку персоналу підприємства за 2021-2023 рр.

З метою підвищення кваліфікації співробітників компанія використовує як зовнішні, так і внутрішні програми навчання. За даними за 2021 рік, зовнішнє навчання пройшли 12 фахівців, а у 2023 році – 13. Для оптимізації витрат та забезпечення безперервного розвитку персоналу, компанія активно використовує внутрішню систему, що включає ротацію співробітників на різні посади та делегування нових завдань, що дозволяє співробітникам отримувати нові знання та навички без додаткових фінансових витрат.

У сучасному світі знання та навички застарівають з неймовірною швидкістю. Тому, щоб залишатися конкурентоспроможними, підприємствам необхідно створювати умови для постійного навчання та розвитку своїх співробітників. Це дозволить не тільки підтримувати актуальність знань, але й сприяти зростанню професіоналізму та мотивації персоналу.

Таблиця 2.11 - Розвиток персоналу підприємства

| Показник                                                                         | 2021 р | 2023 р. |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|
| <b>I. Підготовка кадрів</b>                                                      |        |         |
| Навчено новим професіям (первинна професійна підготовка, перепідготовка), в т.ч. | 15     | 16      |
| - безпосередньо на виробництві;                                                  | 13     | 13      |
| - у навчальних закладах різних типів за договорами                               | 12     | 13      |
| Навчено новим професіям керівників, професіоналів, фахівців                      | -      | -       |
| Навчалися за кордоном                                                            | -      | -       |
| <b>II. Підвищення кваліфікації</b>                                               |        |         |
| Підвищили кваліфікацію всього, осіб, в т.ч.:                                     | 12     | 13      |
| - безпосередньо на виробництві;                                                  | 0      | 1       |
| - у навчальних закладах різних типів за договорами                               | 12     | 11      |
| Навчалися за кордоном                                                            | -      | -       |
| <b>III. Резерв висування на посади</b>                                           |        |         |
| Керівники                                                                        | -      | -       |
| Гол. спеціалісти                                                                 | 11     | 12      |
| Молодший обслуговуючий персонал                                                  | -      | -       |

\*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних ТОВ «Буринський молокозавод»

Щоб забезпечити постійний розвиток компанії, працівники повинні регулярно підвищувати свою кваліфікацію, опановувати нові знання та вміння. Крім того, важливо формувати кадровий резерв, тобто готувати співробітників до зайняття більш високих посад. Кожен працівник повинен активно працювати над своїм професійним зростанням.

### **2.3 Оцінка системи мотивації в системі управління персоналом підприємства**

Система заохочення персоналу є невід'ємною частиною управління персоналом на будь-якому підприємстві. Вона відіграє ключову роль у забезпеченні задоволеності працівників своєю роботою. Саме завдяки системі заохочення співробітники мають змогу оцінити, наскільки їхні професійні досягнення відповідають отриманій винагороді, а також зрозуміти свої перспективи кар'єрного зростання.

На підприємстві ТОВ «Буринський молокозавод» для мотивації працівників використовується комплексний підхід, що поєднує матеріальне та нематеріальне стимулювання. До матеріальних заохочень належать різноманітні виплати, такі як індивідуальні премії, річні бонуси та компенсації. Нематеріальне стимулювання передбачає нагородження працівників подарунками, відзначення їхніх досягнень на дошці пошани, а також створення гнучкого графіка роботи для тих, хто продемонстрував особливі результати.

Дослідження системи стимулювання праці має важливе значення, оскільки ефективна мотивація працівників та сприятливий психологічний клімат у колективі позитивно впливають на результати роботи підприємства. Зокрема, вдало побудована система стимулювання може підвищити продуктивність праці, зменшити кількість конфліктів між співробітниками та, як наслідок, знизити плинність кадрів. Аналізуючи систему мотивації працівників на підприємстві, ми виявили кілька проблем. По-перше, система управління персоналом є недостатньо прозорою: працівники не мають доступу до інформації про те, як розраховуються премії та інші види заохочень. По-друге, відсутність чітких критеріїв оцінки роботи ускладнює для працівників розуміння, що саме потрібно зробити для отримання винагороди. Це призводить до внутрішньої конкуренції, зниження якості роботи та погіршення відносин у колективі.

Для того, щоб краще зрозуміти, як працює система мотивації на підприємстві та що в ній потрібно змінити, необхідно провести опитування серед працівників. Це опитування має на меті:

- оцінити рівень задоволеності працівників існуючою системою мотивації.
- визначити, що саме не влаштовує працівників у системі мотивації.
- проаналізувати, наскільки ефективно працює система мотивації.
- з'ясувати, як система мотивації впливає на результати роботи працівників.
- оцінити, як система мотивації впливає на відносини в колективі.
- виявити, чи є потреба вдосконалювати систему мотивації та в чому саме.

Щоб зрозуміти, що мотивує працівників, необхідно враховувати, як вони сприймають свої трудові обов'язки та які цінності для них найважливіші. Саме ці фактори визначають, наскільки важливу роль відіграє робота в їхньому житті і як вони підходять до виконання своїх завдань. Ми провели дослідження, щоб з'ясувати, чи існують відмінності в мотивації у різних груп співробітників. Дані аналізу відображені у табл. 2.12.

Аналіз показав, що працівники різного віку мають різні мотивації. Так, молодь найбільше цінує можливість творчої самореалізації на роботі. Люди віком від 25 до 39 років прагнуть до тісного зв'язку між результатами їхньої роботи та розміром заробітної плати – це типовий прояв цінностей ринкової економіки. У жінок старше 45 років мотиваційна сфера звужується, і основним мотивом стає страх втратити роботу. Водночас, понад 40% опитаних висловили готовність працювати ефективніше за умови забезпечення стабільності та покращення умов праці.

Проведене на підприємстві дослідження мотивації персоналу виявило, що для більшості співробітників матеріальні стимули є пріоритетними.

Водночас, гарантії зайнятості та безпеки також відіграють важливу роль. При цьому бажання побудувати кар'єру виявилось менш вираженим, навіть серед працівників з вищою освітою.

Таблиця 2.12 - Мотивація праці в залежності від належності до певної групи працівників підприємства

| Чинник мотивації                                          | Соціальна група, для якої значимість зазначеної мотивації найвища       |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Підвищення розміру заробітної плати                       | Робочі, фахівці, керівники: стаж роботи на підприємстві 3-4 роки        |
| Поліпшення соціально-побутових умов                       | Робочі, фахівці, керівники: стаж роботи на підприємстві понад 15 років  |
| Відсутність загрози скорочення                            | Фахівці: стаж роботи на підприємстві менше 5 років                      |
| Посилення зв'язку заробітної плати від результатів роботи | Робочі, фахівці, керівники: стаж роботи на підприємстві 10-15 років     |
| Отримання цікавішої творчої роботи                        | Спеціалісти: молоді співробітники до 30 років, стаж роботи до 2-х років |
| Поліпшення умов праці                                     | Робітники, фахівці: незалежно від стажу                                 |
| Можливість навчання, підвищення кваліфікації              | Робочі, фахівці, керівники: стаж роботи 1–2 роки та 10-15 років         |
| Поліпшення організації праці                              | Фахівці: стаж роботи 3-4 роки                                           |

\*Джерело: складено автором

Ключовим етапом у розробці ефективної системи мотивації на підприємстві є проведення опитування серед працівників для оцінки їхньої задоволеності існуючими умовами праці. Опитування дозволяє виявити, які саме аспекти мотивації, як-от матеріальне стимулювання, психологічні фактори та інші, є найважливішими для співробітників. Таблиця 2.14 надає нам змогу детально вивчити, наскільки працівники задоволені різними аспектами своєї роботи. Це дослідження базується на результатах опитування персоналу.

Табл. 2.14 надає кількісну оцінку задоволеності персоналу різними умовами праці.

Аналіз даних опитування показав, що працівники підприємства висловили незадоволення деякими аспектами своєї роботи. Згідно з

результатами, два параметри оцінені як високий рівень задоволеності, шість – як середній, а один – як низький.

Таблиця 2.13 - Шкала оцінки результатів анкетування

| Ступінь задоволеності | Індекс задоволеності |
|-----------------------|----------------------|
| Висока                | 0,7 – 1,0            |
| Середня               | 0,4 - 0,7            |
| Низька                | 0,0 – 0,4            |

\*Джерело: складено автором

Загалом, рівень задоволеності працівників умовами праці можна охарактеризувати як середній. Проте, якщо детальніше проаналізувати отримані дані, то видно, що цей показник знаходиться ближче до нижньої межі середнього рівня.

Таблиця 2.14 - Ступінь задоволеності працівників підприємства організацією та умовами праці

| № | Зміст питання                                                    | Доля задоволеності відповіддю | Індекс задоволеності | Ступінь задоволеності |
|---|------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------|-----------------------|
| 1 | Чи задоволені Ви загалом і в цілому своїм життям                 | 20%                           | 0,2                  | Низька                |
| 2 | Чи задоволені Ви в цілому своєю нинішньою роботою                | 45%                           | 0,45                 | Середня               |
| 3 | Оцінка впевненості у завтрашньому дні у працівників підприємства | 45%                           | 0,45                 | Середня               |
| 4 | Оцінка стану справ на підприємстві                               | 55%                           | 0,55                 | Середня               |
| 5 | Оцінка ставлення працівників підприємства до умов роботи         | 80%                           | 0,80                 | Висока                |
| 6 | Чи задоволені ви організацією праці на підприємстві              | 40%                           | 0,4                  | Середня               |
| 7 | Чи задоволені ви організацією відпочинку на підприємстві         | 80%                           | 0,8                  | Висока                |
| 8 | Чи задовольняє Вас нинішня продуктивність праці працівників      | 55%                           | 0,55                 | Середня               |
| 9 | Стан відносин між адміністрацією та працівниками                 | 40%                           | 0,4                  | Середня               |

\*Джерело: складено автором

Іншими словами, задоволеність працівників є досить низькою. Такі результати свідчать про те, що існуючі системи організації праці та мотивації не є достатньо ефективними і потребують суттєвих удосконалень.

Щоб ефективно мотивувати працівників, необхідно враховувати, наскільки реальною для них є можливість досягнення поставлених цілей. Якщо працівники вважають, що досягти бажаного результату дуже легко або, навпаки, зовсім неможливо, їхня мотивація знижується. В обох випадках працівники стають пасивними, оскільки не бачать сенсу докладати зусиль. Повторення таких ситуацій може призвести до так званої «виученої безпорадності», коли працівники перестають вірити у власні сили та відмовляються від активних дій.

Щоб структурувати результати проведеного дослідження та визначити напрямки вдосконалення системи мотивації персоналу, необхідно провести SWOT-аналіз. Цей аналіз дозволить оцінити сильні та слабкі сторони існуючої системи мотивації, а також виявити зовнішні можливості та загрози, які можуть впливати на ефективність стимулювання праці. Матриця SWOT-аналізу представлена у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 - SWOT-аналіз управління персоналом

| Сильні сторони                                                                                                                                                                                                        | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Досвідчений персонал</li> <li>- Корпоративна культура</li> <li>- Програми навчання</li> </ul>                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Висока плинність кадрів</li> <li>- Недостатня мотивація</li> <li>- Відсутність сучасних систем управління персоналом</li> <li>- Конфлікти в колективі</li> </ul> |
| Можливості                                                                                                                                                                                                            | Загрози                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Впровадження нових технологій</li> <li>- Розширення асортименту продукції</li> <li>- Співпраця з навчальними закладами</li> <li>- Розвиток корпоративної культури</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Дефіцит кваліфікованих кадрів</li> <li>- Зміна законодавства</li> <li>- Конкуренція на ринку праці</li> <li>- Економічна криза</li> </ul>                        |

\*Джерело: складено автором

Дослідження системи мотивації виявило низку проблем. По-перше, система мотивації на підприємстві є недостатньо прозорою і зрозумілою для

співробітників. По-друге, працівники не завжди мають чітке уявлення про свої цілі та завдання, а також не завжди мають можливості для професійного розвитку. Це призводить до того, що співробітники відчують невпевненість у своєму майбутньому на підприємстві та не завжди прагнуть досягнення високих результатів.

Рівень лояльності працівників до підприємства залишає бажати кращого. Деякі співробітники ставлять на перше місце матеріальну винагороду і готові змінити роботу, якщо їм запропонують вищу зарплату. Інші ж працівники більше цінують можливості для професійного розвитку і готові змінити роботу лише тоді, коли на новому місці зможуть реалізувати свої потенціали та підвищити кваліфікацію. Співробітники відчують брак можливостей для професійного зростання та самореалізації. Їм не вистачає конкурсів та інших заходів, які б дозволили продемонструвати свої навички та таланти. Крім того, існуюча система мотивації має кілька недоліків: відсутність прозорості у правилах преміювання, незадоволеність працівників своїми обов'язками та низький рівень лояльності до компанії.

Ключовим викликом для нової концепції є усунення недоліків попередньої системи. Зокрема, це стосується непрозорості умов нарахування премій та надбавок, недостатньої інформованості працівників про різноманітні стимули та інші проблеми, які стримують ефективність існуючої системи.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації на підприємствах

Мотивація має велике значення для будь-якої компанії. Мотивовані працівники сприяють підвищенню продуктивності, покращенню якості роботи та створення сприятливої атмосфери в організації. Інвестування у розвиток програм мотивації та підтримку співробітників може приносити значні вигоди у вигляді підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів та створення позитивної робочої обстановки.

Протягом багатьох років керівники вважають одним із значних аспектів підвищення мотивації персоналу, особливо матеріальне стимулювання, не відзначаючи у своїй психологічній тонкощі персоналу, зокрема кожного співробітника окремо. Згодом виявили, що матеріальне стимулювання не грають вирішальної ролі підвищення мотивації персоналу. Інструмент взаємовідносин між потребами людини та мотивами її повсякденної життєдіяльності був виявлений американським психологом Абрахама Маслоу, що впровадив структуру потреб, відповідно до якої всі потреби людей можна поділити на п'ять базових груп: фізіологічні потреби, потреби у безпеці, соціальні потреби, потреби у повазі, потреби у самовираженні.

Мотивація – одне з основних функцій управління діяльності будь-якого менеджера, і, власне, з її підтримкою зрештою впливає персонал підприємства.

Мотивація професійної діяльності переплетена з потребами кожної людини, що входить до основних факторів включення різної людини у виробничу активність, у тому числі одним із важливих методів вирішення соціальних проблем.

Система мотивації – це сукупність методів, інструментів і прийомів, що використовуються підтримки високої мотивації співробітників.

Для мотивації працівників на підприємствах існує безліч методів та підходів, які можуть бути ефективними залежно від особливостей організації та її персоналу, але основні шляхи вдосконалення систем мотивації поділяються на традиційні та інноваційні.

Традиційні шляхи вдосконалення систем мотивації включають наступне.

Матеріальне заохочення: підвищення заробітної плати, бонуси, премії та інші фінансові стимули: підвищення заробітної плати співробітника після успішного виконання певного проєкту або досягнення цілей, виплата щомісячних бонусів за перевищення встановлених показників продуктивності, надання додаткових фінансових стимулів за участь у програмі лояльності компанії.

Заохочення через визнання: похвала, нагороди, сертифікати та інші форми визнання досягнень: щомісячна церемонія нагородження найкращих співробітників компанії, видача сертифікатів та листів подяки за видатні досягнення, створення «Дошки пошани» з світлинами та короткими історіями про досягнення співробітників.

Професійний розвиток: навчання, тренінги, курси підвищення кваліфікації для покращення навичок та знань співробітників: організація корпоративних тренінгів та семінарів з розвитку навичок та компетенцій, надання можливості участі у конференціях та майстер-класах для розширення професійних знань, фінансування навчання співробітників в університетах чи онлайн-курсах для підвищення кваліфікації.

Встановлення чітких цілей та очікувань: визначення конкретних завдань та очікувань для кожного співробітника для підвищення мотивації та ефективності роботи: щоквартальне обслуговування цілей та планів дій з керівником, використання системи SMART-цілей (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) для формулювання завдань, регулярні зворотні зв'язки та оцінка результатів роботи для підтримки мотивації та контролю за процесом.

Інноваційні шляхи вдосконалення мотивації включають інші аспекти. Наприклад, використання сучасних цифрових технологій. Впровадження системи нагород та зізнань через мобільний додаток, де співробітники можуть отримувати бали та обмінювати їх на різні винагороди, створення віртуальної платформи для обміну знаннями та досвідом між співробітниками, де успішні ідеї та досягнення відзначаються та заохочуються.

Гнучкість та автономія. Впровадження гнучкого графіка роботи, де співробітники можуть обирати час початку та закінчення робочого дня в межах певних рамок, надання можливості працювати з дому або віддалено кілька днів на тиждень для тих, хто надає перевагу такому формату роботи.

Створення стимулюючого середовища. Організація інноваційних челенджей серед співробітників для заохочення творчого мислення та новаторських підходів до вирішення завдань, встановлення «інноваційних днів» або часу, коли співробітники можуть займатися своїми проектами чи дослідженнями в рамках компанії.

Розвиток лідерських навичок. Проведення програми менторства, де досвідчені співробітники допомагають розвиватися молодшим колегам і передають свій досвід, організація внутрішніх лідерських курсів та тренінгів для тих, хто прагне керівних посад або хоче розвивати свої лідерські навички.

Такі практики допоможуть покращити комунікацію між керівництвом та співробітниками, підвищити рівень довіри та залучення персоналу в життя підприємства, а також виявити проблемні моменти та недоліки в роботі, які вимагають коригування. Ефективне поєднання різних шляхів удосконалення мотивації працівників допоможе створити продуктивну та дружню робочу атмосферу, підвищити рівень задоволеності персоналу та досягти кращих результатів для підприємства.

Необхідно постійно оновлювати та вдосконалювати систему мотивації співробітників, оскільки кожна компанія проходить через різні етапи розвитку та потребує різних підходів до мотивації персоналу. Одноразове створення системи мотивації недостатньо за сучасних умов. Цілі оцінки ефективності системи мотивації працівників представлені на рис. 3.1.

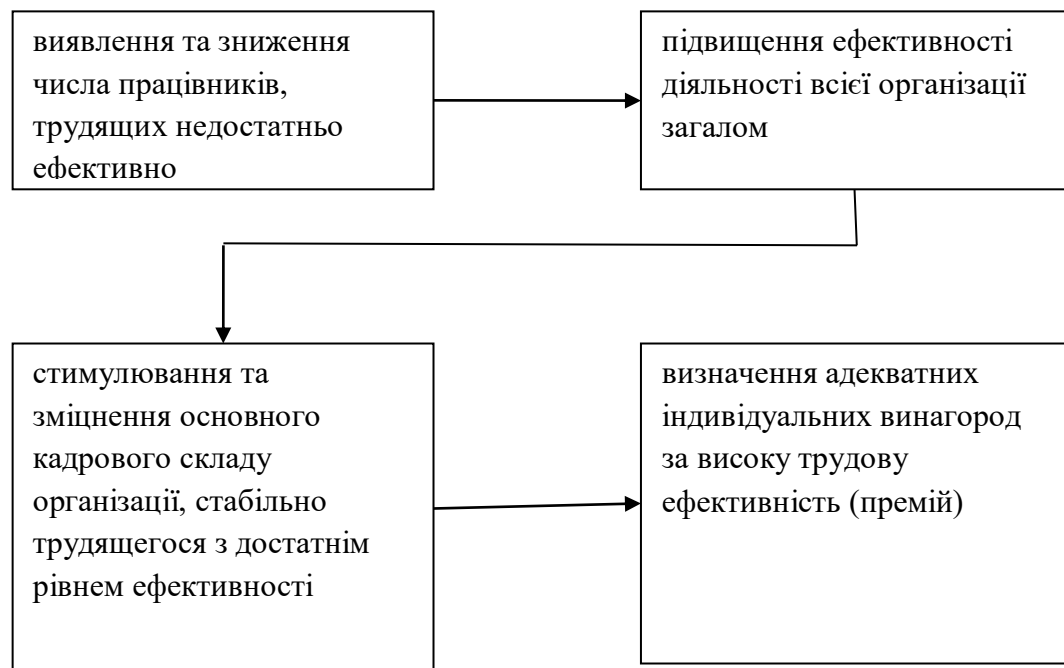


Рисунок 3.1 - Цілі оцінки ефективності мотивації працівників організації

\*Джерело: складено автором

Основне завдання оцінки ефективності стимулювання співробітників організації полягає у виявленні проблем та невикористаних можливостей, які можна було б використати для максимального розкриття талантів персоналу.

Враховуючи індивідуальність кожного співробітника, необхідно розуміти, на що варто наголошувати і які методи використовувати для створення потужних стимулів та підвищення зацікавленості у результативній роботі. Кінцевий аналіз має стати основою для збільшення продуктивності праці та зміцнення лояльності персоналу до компанії, що відображається у загальних фінансових показниках діяльності організації.

Дослідження системи мотивації необхідне будь-якої сучасної організації, яка хоче залишатися конкурентоспроможною над ринком. Цілеспрямоване застосування аналітичних процедур допомагає виявляти проблеми у діючій системі, оцінювати ефективність існуючих політик та вимірювати задоволеність та залученість співробітників організації. Розуміючи поточний стан системи мотивації, її недоліки та слабкі місця, керівництво організації може краще планувати заходи на майбутнє та вносити зміни, які принесуть користь усім процесам загалом.

Для дослідження системи мотивації персоналу організації застосовується низка наукових методик, спрямованих на визначення стану та ефективності функціонування різних її аспектів, елементів, що становлять. Далі докладніше зупинимося на методах дослідження.

Так, спостереження дозволяє фіксувати поверхневі прояви внутрішніх процесів і відстежувати зміни, що відбуваються. Цей метод можна використовувати для спостереження за робочими процесами, процесами прийняття рішень та взаємодіями між співробітниками та керівництвом. Однак цей метод має обмежені можливості для оцінки задоволеності та залученості співробітників.

Тестування та анкетування персоналу є методом оцінки, зміст якого заснований на застосуванні заздалегідь підготовлених форм або шаблонів з питаннями або завданнями на тему посадових обов'язків співробітника організації. Даний вид дослідження, що проводиться дозволяє виявити як

особистісні характеристики співробітника, так і визначити ефект від реалізації будь-якого нового методу впливу на його трудове поведінка.

Експеримент дозволяє цілеспрямовано створити аналогічну реальну штучну ситуацію. При цьому для застосування даного методу необхідний досвід та певний професіоналізм, що дозволяє враховувати безліч факторів при відтворенні потрібної ситуації та правильне занурення в неї.

Метод експертних оцінок передбачає систематизацію думок різних досвідчених фахівців та зовнішніх експертів із певного питання. При цьому за допомогою даного методу можна досягти найбільш об'єктивного результату, оскільки внаслідок обліку безлічі думок можна сформулювати уявлення про середньостатистичну оцінку поточного стану.

Аналіз результативності праці допомагає відстежити ефект використання співробітників у організації. При цьому в комерційних організаціях цей метод найчастіше є пріоритетним, оскільки дозволяє відстежити вплив змін на економічні та фінансові результати діяльності.

Опитування – ефективний метод отримати відгуки співробітників про їх досвід роботи у цій організації під впливом що функціонує у створенні системи мотивації. Вони забезпечують недорогий, ненав'язливий спосіб виміру ефективності системи управління. Можна поставити питання щодо ефективності системи, про те, які зміни можна внести для її покращення, і чи відчуває персонал підтримку та цінність з боку керівництва. Проте опитування обмежені у своїх можливостях для забезпечення глибокого аналізу, оскільки вони часто обмежуються одним питанням або серією питань.

Комбінуючи методи дослідження, організації зможуть краще зрозуміти свою систему впливу на трудову поведінку та приймати обґрунтовані рішення, які принесуть користь та стануть основою для розвитку у довгостроковій перспективі. лід окремо відзначити, що процес аналізу повинен бути добре спланованим заходом, що включає поетапне

використання різних методів дослідження і всі доступні аналітичні процедури. Хаотичне та проведене у різний час дослідження дозволить отримати лише уривчасті та розрізнені результати, які не допоможуть сформувати об'єктивну картину загалом про ситуацію у сфері мотивування кадрового складу.

### **3.2 Методи оптимізації мотивації на підприємствах**

Ключ до успіху будь-якої компанії — це максимальне використання потенціалу її співробітників. Розвиток та залучення персоналу є одним з найважливіших факторів, що впливають на конкурентоспроможність та ефективність бізнесу. Коли співробітники повністю залучені в робочий процес і прагнуть до спільного результату, компанія досягає значних успіхів.

Для початку слід встановити причину низької мотивації: або співробітники не бачать необхідності в підвищенні кваліфікації, або ж компанія не пропонує достатніх стимулів для навчання.

Небажання співробітників навчатися — поширена проблема, але не безнадійна. Щоб її вирішити, насамперед необхідно зрозуміти причини такої поведінки. Найчастіше співробітники відмовляються від навчання через надмірну впевненість у своїх знаннях, незгоду з методами навчання, страх змін, недовіру до результатів навчання або просто через нерозуміння необхідності розвитку.

Розвиток працівників — це не лише відповідальність самого співробітника, а й завдання роботодавця. Важливо створити такі умови, щоб працівник розумів бізнес-процеси компанії та бачив, як його особистий внесок впливає на загальний результат. Коли співробітник чітко усвідомлює свої цілі та бачить можливості для розвитку, він сам буде прагнути до навчання та вдосконалення. Саме така внутрішня мотивація є найефективнішою і не потребує постійних зовнішніх стимулів.

Для стимулювання активної участі співробітників у навчанні можна скористатися різноманітними інструментами, детально описаними в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Методи підвищення рівня залученості співробітників до освітнього процесу

| Метод                                             | Зміст                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Практична доцільність                             | Продемонструвати, як нові знання допоможуть співробітнику підвищити продуктивність та якість його роботи.                                                                                                                                                                                                                                   |
| Додаткова відповідальність                        | Збільшення відповідальності може слугувати потужним стимулом для професійного зростання працівників. Однак, при цьому важливо не перевантажувати їх новими завданнями, щоб уникнути перевтоми.                                                                                                                                              |
| Проведення навчання у робочий час                 | Даний метод навчання підходить для всіх співробітників компанії, незалежно від їхніх посадових обов'язків. Навчання організовується в робочий час, при цьому співробітники зберігають свою заробітну плату. Для проведення таких тренінгів можна використовувати різні формати: онлайн-платформи або запрошувати досвідчених тренерів.      |
| Елемент змагання у поєднанні з ігровими процесами | Цей підхід дозволить уникнути одноманітності в навчанні та зробить процес більш цікавим для співробітників.                                                                                                                                                                                                                                 |
| Свобода вибору                                    | Примусове навчання за готовим планом часто призводить до низької мотивації співробітників. Набагато ефективніше, коли працівники мають можливість самостійно обирати теми та формати навчання, які відповідають їхнім професійним потребам. Такий підхід сприяє розвитку більшої зацікавленості та відповідальності до навчального процесу. |

\*Джерело: складено автором

Можливий як вибір одного з запропонованих методів, так і комбінування декількох, або навіть розробка індивідуального підходу для кожного працівника.

При розробці системи мотивації варто уникати крайнощів: карати тих, хто не бажає вчитися, або ж надмірно винагороджувати тих, хто прагне до

саморозвитку. Більш ефективним підходом є індивідуальний підхід, який передбачає використання нематеріальних стимулів. Для одних співробітників важливим буде визнання їхніх заслуг, для інших – можливість професійного зростання.

Якщо працівники не бажають навчатися, причиною може бути відсутність ефективної системи мотивації в організації. У такому випадку необхідно розробити або вдосконалити систему управління навчанням персоналу. При цьому важливо враховувати специфіку компанії та обирати такі методи мотивації, які будуть найбільш ефективними саме для неї.

Щоб побудувати ефективну систему мотивації персоналу, необхідно розробити спеціальний документ – Положення про навчання. Це положення визначає порядок організації навчання та розвитку співробітників, встановлює чіткі правила та відповідальність сторін. Метою такого положення є створення системи, яка сприятиме професійному зростанню працівників та оптимізації витрат компанії на навчання.

Для забезпечення ефективності навчання персоналу необхідно регулярно проводити оцінку його потреб. Цю функцію виконує кадровий підрозділ компанії. Кадровики аналізують різноманітні дані для визначення необхідності навчальних заходів:

- аналіз персональних даних - вивчається стаж роботи співробітника, його освіта, участь у попередніх тренінгах тощо,
- оцінка професійної діяльності - безпосередній керівник оцінює наявні у працівника знання та навички, а також визначає, яких саме знань не вистачає для ефективної роботи,
- збір заявок - співробітники та їхні керівники можуть самостійно ініціювати навчання, подаючи відповідні заявки.

На підставі зібраної інформації слід скласти детальний план підготовки персоналу на найближчий період.

Інвестуючи в навчання своїх працівників, компанія забезпечує їм можливість постійного професійного зростання. Отримані знання та навички дозволяють співробітникам підвищити свою ефективність, якість роботи та, як наслідок, приносити більший дохід компанії. Таким чином, навчання персоналу є прямим інструментом досягнення бізнес-цілей підприємства.

Такий підхід до навчання персоналу дозволяє вирішити дві важливі задачі для організації:

- по-перше, це задовольняє природне бажання співробітників до професійного зростання, що підвищує їхню задоволеність роботою та лояльність до компанії,
- по-друге, компанія отримує можливість організувати процес навчання таким чином, щоб він відповідав її стратегічним цілям та потребам бізнесу.

Програма внутрішнього корпоративного навчання – це детальний план, який визначає конкретні заходи, що будуть проведені для підвищення кваліфікації співробітників. У цьому плані вказані точні терміни проведення кожного заходу та відповідальні за їх організацію та проведення особи.

Для ефективного навчання та адаптації нових співробітників до роботи в компанії необхідно впровадити систему наставництва. Така система передбачає передачу знань та досвіду від досвідчених співробітників до нових. Вона має відповідати певним критеріям, щоб забезпечити максимальну ефективність. Передача знань від наставника до новачка має бути структурованою та послідовною. Один наставник, відповідальний за конкретного співробітника, допомагає уникнути розбіжностей у навчанні. Наставник не лише передає знання, але й слугує прикладом для наслідування. Важливо також забезпечити можливість регулярних консультацій з наставником. Емоційна підтримка досвідченого колеги допомагає новому співробітнику впоратися зі складними ситуаціями та сформувати позитивне ставлення до роботи. Для ефективного

функціонування системи наставництва необхідно розробити відповідний документ, який регламентуватиме всі аспекти цього процесу.

Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві показав, що більшість співробітників не відчують себе достатньо мотивованими до роботи. Компанія не має чіткої політики мотивації, яка б стимулювала працівників до досягнення кращих результатів. Також відсутні ефективні інструменти для адаптації нових співробітників, такі як система наставництва. Процес підвищення кваліфікації персоналу не є систематичним. Відсутній аналіз наявних знань і вмінь співробітників перед початком навчання. Це призводить до того, що навчальні програми часто не відповідають реальним потребам працівників, є для них нерелевантними або недостатньо цікавими.

Для покращення мотивації працівників необхідно ретельно проаналізувати та, за необхідності, змінити систему управління персоналом на підприємстві. Особливу увагу слід приділити ролі керівника, його стилю управління та методам впливу на підлеглих. Саме від цих факторів значною мірою залежить моральний клімат у колективі та ефективність роботи кожного співробітника (табл.3.2).

При визначенні потенціалу для розвитку співробітників необхідно сформулювати чіткі вимоги до кожної посади. Це дозволить зрозуміти, які саме якості та навички необхідні для успішної роботи на кожній з них. Варто пам'ятати, що будь-яка професійна діяльність передбачає постійне вдосконалення.

Будь-які матеріальні стимули для мотивації працівників повинні бути спрямовані на конкретних людей та їхні індивідуальні потреби. Перш ніж впроваджувати таку систему на підприємстві, необхідно провести опитування серед співробітників, щоб дізнатися, які саме стимули їх мотивують. Це дозволить розподілити ресурси максимально ефективно. (табл.3.3).

Таблиця 3.2 - Особисті якості, що сприяють кар'єрному зростанню на підприємстві

| Найменування                           | Показник                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Найнеобхідніші з них                   |                                                                                                                                                                                                                                            |
| Перспективи інтелектуального зростання | Вроджена здатність, яка не піддається навчанню, але є визначальною для успішного керівництва.                                                                                                                                              |
| Яскраво виражені лідерські якості      | Справжнє лідерство проявляється не в прагненні домінувати над іншими, а в здатності впливати на людей і завоювати їхню довіру. Авторитетний лідер здатний об'єднати навколо себе команду однодумців і мотивувати їх до спільних досягнень. |
| Комунікативні здібності                | Здатність до ефективної комунікації, легкості у спілкуванні та створення приємної атмосфери розмови.                                                                                                                                       |
| Спокій, природна врівноваженість       | Ця важлива для лідера риса, хоча й може бути закладена від народження, потребує постійного розвитку та вдосконалення. Жодна непередбачувана ситуація не повинна вибивати керівника з колії.                                                |
| Порядність та самокритичність          | Ці якості заважають об'єктивно оцінювати співробітників і колег, що неприпустимо для керівника. Спеціаліст з підбору персоналу повинен виявляти кандидатів, які можуть негативно вплинути на корпоративну культуру.                        |
| Базові ділові якості претендента       |                                                                                                                                                                                                                                            |
| Креативність                           | Якщо кандидат не здатний запропонувати свіжий погляд на проблему та схильний до шаблонних рішень, то його ефективність як керівника є сумнівною.                                                                                           |
| Відповідальність                       | Це результат наполегливої праці, але водночас свідчить про вроджену здатність зосереджуватися на дрібницях.                                                                                                                                |

\*Джерело: складено автором

До найефективніших методів нематеріальної мотивації слід віднести наступні заходи, представлені в табл. 3.4.

Перелік методів нематеріальної мотивації може бути значно розширений залежно від особливостей вашого бізнесу. Важливо розуміти, що такі методи впливають на весь колектив, а не лише на окремих працівників. Загальна мотивація команди зазвичай приносить більші результати, ніж індивідуальне заохочення успішних співробітників.

Таблиця 3.3 - Стимули мотивації праці, що вимагають інвестицій, розподілені адресно

| Найменування                                                                                                                                                               | Показник                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Безоплатна матеріальна допомога                                                                                                                                            | Народження дитини, весілля, тяжке захворювання найближчих рідних чи їх смерть                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Проведення навчання за рахунок підприємства                                                                                                                                | Повна оплата навчання з боку компанії не завжди є найефективнішим підходом. Співробітники можуть недооцінювати таку можливість і не докладати достатніх зусиль до навчання. Більш ефективним є розподіл витрат: 70% оплачує компанія, а 30% – сам працівник. Такий підхід стимулює співробітника більш відповідально ставитися до навчання, оскільки він також вкладає в нього свої кошти. |
| Оплата путівок працюючим на підприємстві та членам їх сімей на лікувальні процедури та відпочинок                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Сприяння у влаштуванні дітей працівників у навчальні заклади, табори відпочинку                                                                                            | Дитячі садки, школи                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Оплата мобільних телефонів, Інтернету, якщо співробітник використовує домашній або стільниковий телефон і користується домашнім Інтернетом для виконання службових завдань | Матеріальне стимулювання є потужним інструментом для отримання зворотного зв'язку від працівників щодо їхнього ставлення до роботи та задоволеності нею. Завдяки матеріальним стимулам можна дізнатися, які аспекти роботи мотивують співробітників найбільше, а які викликають незадоволення.                                                                                             |

\*Джерело: складено автором

Щоб досягти стійких позитивних результатів у мотивації персоналу, необхідно створити систему нематеріальної мотивації, яка діятиме постійно та стане невід'ємною частиною корпоративної культури компанії. Така система повинна бути прозорою і доступною для всіх співробітників, щоб вони чітко розуміли, яку підтримку можуть отримати від організації.

При розробці системи нематеріальної мотивації важливо враховувати кілька ключових факторів.

По-перше, система має бути універсальною та залучати всіх співробітників компанії.

По-друге, вона повинна бути спрямована на розвиток пріоритетних напрямів діяльності підприємства. Крім того, мотиваційну програму необхідно регулярно переглядати та оновлювати з урахуванням змін у бізнесі.

Таблиця 3.4 - Найефективніші методи нематеріальної мотивації

| Метод                                         | Зміст                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Кар'єрне зростання                            | Прагнення до кар'єрного зростання є природним для багатьох людей. Це внутрішня мотивація, яка спонукає працівників до саморозвитку. Але якщо компанія надасть співробітнику чіткий план розвитку та покаже конкретні кроки для досягнення керівної посади, це додатково стимулює його до більш активних дій. |
| Сприятливий клімат у колективі                | Саме від керівника підрозділу залежить створення позитивного психологічного клімату в колективі.                                                                                                                                                                                                             |
| Офіційне працевлаштування та соціальний пакет | Для нових співробітників надзвичайно важливо мати офіційне оформлення трудових відносин та отримувати соціальні гарантії, передбачені законодавством.                                                                                                                                                        |
| Культурні та спортивні заходи в колективі     | Для підвищення мотивації співробітників великі компанії можуть організовувати різноманітні заходи: пікніки, невеликі корпоративи, спортивні змагання, наприклад, футбол. Такі заходи сприяють не лише фізичній активності, а й зміцненню командного духу та покращенню мікроклімату в колективі.             |
| Імідж компанії                                | Компанія має власну програму лояльності, яка пропонує клієнтам найвигідніші умови, включаючи різноманітні знижки та спеціальні пропозиції.                                                                                                                                                                   |
| Навчання з допомогою підприємства             | Насамперед компанія має вирощувати свої цінні кадри. Співробітник стає відданим.                                                                                                                                                                                                                             |

\*Джерело: складено автором

І нарешті, важливо враховувати індивідуальні потреби кожного співробітника та підлаштовувати систему мотивації під різні категорії персоналу.

Щоб система нематеріальної мотивації була ефективною, її обов'язково потрібно оформити документально. Це зробить систему прозорою та доступною для всіх співробітників, які зможуть ознайомитися з усіма її аспектами. Для розробки такої системи важливо залучати як безпосередніх керівників підрозділів, так і фахівців з управління персоналом.

Створення системи нематеріальної мотивації – це лише початок. Після впровадження системи необхідно постійно відстежувати її ефективність, вносити необхідні зміни та коригування, а також збирати відгуки співробітників. Ці завдання є невід'ємною частиною повсякденної роботи HR-спеціалістів.

Щоб нематеріальне стимулювання справді мотивувало співробітників і сприяло успіху компанії, необхідно дотримуватися кількох важливих умов:

- професійна команда - залучення досвідчених HR-фахівців, які мають досвід розробки та вдосконалення систем мотивації, є критично важливим;
- прозорість - політика компанії щодо мотивації повинна бути зрозумілою для всіх співробітників;
- підтримка керівництва - активна участь вищого керівництва у розробці та впровадженні системи мотивації є необхідною умовою її успіху;
- простота - система нематеріальної мотивації повинна бути простою та зрозумілою для всіх;
- постійне вдосконалення - регулярний зворотній зв'язк від співробітників дозволить постійно вдосконалювати систему мотивації.

Система мотивації персоналу є невід'ємною частиною успішного управління будь-яким підприємством. Вибір методів мотивації та встановлення відповідних цілей безпосередньо пов'язані з місією компанії, її стратегічними планами та обраним стилем управління.

Для вирішення проблем, виявлених під час дослідження, ми розробимо детальний план дій. Цей план передбачає комплекс заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей у визначені терміни. Метою такого плану є підвищення мотивації та залученості персоналу підприємства.

### **3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів**

Проаналізувавши систему оплати праці на підприємстві, ми виявили, що премії нараховуються виходячи із загальних показників компанії, а не з індивідуальних досягнень працівників. Такий підхід знижує мотивацію співробітників і, відповідно, ефективність роботи всього підприємства. Створення ефективної системи мотивації – складне завдання, але необхідне для досягнення успіху. Для досягнення поставленої мети пропонується реалізувати наступний комплекс заходів:

- основні заходи:
  - впровадження системи грейдування посад для визначення їхньої відносної вартості,
  - розробка системи оцінки персоналу, яка дозволить об'єктивно розраховувати премії.
- додаткові заходи:
  - створення спеціального фонду для виплати премій,
  - перегляд та оновлення посадових обов'язків бухгалтера,
  - формування комісії, яка буде відповідати за оцінку роботи співробітників.

Логічним продовженням основних заходів є додаткові заходи, спрямовані на покращення системи оплати праці. Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність використання персоналу, що позитивно вплине на загальні результати діяльності підприємства. Зокрема, очікується зростання прибутковості за рахунок підвищення дисципліни праці та відповідальності співробітників.

Гроші можуть служити лише початковим стимулом для працівника. Після задоволення базових потреб, мотивацію починають визначати інші фактори: цікава робота, можливість саморозвитку, визнання колег та відчуття власної значущості. Тому, створюючи систему мотивації, необхідно враховувати не лише матеріальну складову, а й цілий комплекс психологічних та соціальних факторів. При розробці ефективної системи

оплати праці та стимулювання варто дотримуватися таких принципів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Принципи при розробці ефективної системи оплати праці та стимулюванні

| Принцип                                                                 | Зміст                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Відповідність системи оплати праці та мотивації цілям підприємства   | Ефективна система оплати праці та мотивації повинна бути безпосередньо пов'язана з досягненням стратегічних цілей організації. Перш ніж розробляти таку систему, необхідно чітко визначити, яких результатів компанія прагне досягти в довгостроковій перспективі. Система мотивації має бути побудована таким чином, щоб спонукати співробітників до активної участі у досягненні цих цілей. |
| 2. Облік мотиваційних факторів, очікувань та потреб персоналу           | Фахівці з управління персоналом стверджують, що мотивація кожного співробітника є унікальною і залежить від його особистих потреб та очікувань. Тому, перед тим як розробляти систему мотивації, необхідно ретельно вивчити, що саме мотивує кожного працівника в організації.                                                                                                                |
| 3. Усунення демотивуючих факторів                                       | Демотиватори – це чинники, які зменшують бажання працівників ефективно працювати. До них належать: напружені стосунки в колективі, відчуття дискомфорту на робочому місці, підвищений рівень стресу, розбіжність між словами керівника та його діями, недосяжні цілі та недостатність ресурсів для виконання завдань.                                                                         |
| 4. Зрозумілість системи винагороди                                      | Щоб ефективно мотивувати працівника, важливо, щоб він чітко розумів, як його зусилля пов'язані з отриманою винагородою. Коли співробітник бачить прямий зв'язок між своїми діями та результатом у вигляді матеріальної або нематеріальної винагороди, він більш зацікавлений у досягненні поставлених цілей.                                                                                  |
| 5. Справедливість системи оплати праці                                  | Принцип справедливості в оплаті праці передбачає, що всі співробітники, які виконують однакову роботу, повинні отримувати однакову винагороду, незалежно від їхніх посадових обов'язків, стажу роботи чи інших індивідуальних характеристик.                                                                                                                                                  |
| 6. Винагорода як за індивідуальні, так і за колективні результати праці | Ефективність системи мотивації залежить від того, наскільки вона враховує не тільки індивідуальні досягнення кожного працівника, а й результати роботи всього колективу. Оплата праці має бути побудована таким чином, щоб стимулювати співробітників до взаємодопомоги, підтримки колег та раціонального використання ресурсів.                                                              |
| 7. Своєчасність виплати винагороди                                      | При розробці системи преміювання необхідно чітко визначити строки виплати винагороди. Затримки у виплатах негативно впливають на мотивацію співробітників і можуть призвести до зниження їхньої продуктивності.                                                                                                                                                                               |
| 9. Конкурентоспроможність зарплат                                       | Спеціалісти з управління персоналом повинні щорічно проводити аналіз ринку праці, щоб порівняти рівень заробітної плати на підприємстві з пропозиціями конкурентів. Це необхідно для того, щоб забезпечити конкурентоспроможність компанії та утримати кваліфікованих фахівців.                                                                                                               |

\*Джерело: складено автором

Ефективність запропонованих заходів можна оцінити за допомогою економічних показників, які відображають співвідношення витрат на їх реалізацію та отриманих результатів. Іншими словами, ми маємо порівняти, скільки коштувало впровадження цих заходів і наскільки вони збільшили прибуток підприємства. Для цього необхідно розрахувати зміну виручки від продажу продукції, загальних витрат і, як наслідок, чистого прибутку.

Будь-які нововведення на підприємстві мають бути економічно обґрунтованими. Впровадження системи нематеріального стимулювання не є винятком. Очікується, що це призведе до підвищення задоволеності працівників, зменшення кількості звільнень, покращення якості та обсягів виробництва, а також збільшення кількості постійних клієнтів.

Щоб оцінити доцільність запровадження нової системи мотивації, необхідно скласти детальний кошторис витрат. Важливо зазначити, що для впровадження цієї системи не потрібні значні одноразові інвестиції. Впровадження нової системи мотивації, яка передбачає використання негрошових стимулів за досягнення високих результатів, дозволить усунути існуючі проблеми з мотивацією персоналу на підприємстві.

Під час дослідження системи мотивації нашого підприємства ми виявили ряд проблем, які заважають ефективній роботі компанії. Зокрема, ці проблеми впливають на вирішення організаційних питань, розвиток персоналу та узгодження інтересів співробітників з цілями підприємства. Для оцінки ефективності запропонованих нами рішень ми проведемо фінансовий аналіз, порівнявши очікувані доходи та витрати.

Проаналізуємо фінансові вкладення підприємства в програми нематеріального стимулювання працівників.

Загальний бюджет проекту з проведення заходів складає 170 тисяч гривень. З цієї суми 110 тисяч гривень буде направлено на розробку та впровадження програми нематеріального моделювання. Мета цієї програми –

розвинути найбільш пріоритетні напрямки діяльності підприємства шляхом оновлення системи мотивації та застосування інноваційних підходів.

Таблиця 3.6 - Витрати на заходи програми нематеріального стимулювання персоналу досліджуваного підприємства

| Вид заходу                                                                                                                                                                                                                                              | Сума витрат,<br>тис. грн. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| 1. Розробка програми нематеріального стимулювання, спрямованої на розвиток найбільш пріоритетних напрямів діяльності підприємства та її впровадження: оновлення мотиваційних програм, використання різних інструментів та підходів при розробці системи | 110                       |
| 2. Розробка та проведення мотиваційних тренінгів (організація, витрати на витрати на проведення тренінгу)                                                                                                                                               | 60                        |
| Загальні витрати на заходи                                                                                                                                                                                                                              | 170                       |

\*Джерело: складено автором

Для проведення мотиваційних тренінгів, які допоможуть підвищити ефективність роботи співробітників, необхідно виділити 60 тисяч гривень. Ці кошти будуть використані для організації заходів та забезпечення їхньої ефективності. В результаті впровадження нової системи мотивації ми очікуємо збільшення продуктивності праці на 10% та зменшення кількості звільнень.

На прикладі табл. 3.7 проведемо розрахунок економічного ефекту від впровадження заходів.

Проведений аналіз системи мотивації та оплати праці на підприємстві виявив ряд недоліків, які потребують вирішення. На основі отриманих даних були розроблені пропозиції щодо вдосконалення цієї системи. Крім того, проведені розрахунки підтвердили економічну доцільність запропонованих заходів.

Індивідуальний підхід до мотивації працівників, що враховує як матеріальні, так і нематеріальні фактори, дозволяє досягти найкращих результатів. Керівник, застосовуючи різноманітні методи мотивації, повинен розуміти, що кожен працівник є унікальною особистістю з власними

потребами та мотиваторами. У сучасних економічних умовах, коли фінансові ресурси обмежені, особливої актуальності набуває моральне стимулювання, яке дозволяє підтримувати високий рівень залученості персоналу.

Таблиця 3.7 - Розрахунок економічного ефекту

| Показник                                                                          | До впровадження | Після впровадження | Економічний ефект |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------|-------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.         | 520056,0        | 754202,0           | + 234146,0        |
| Витрати на реалізацію заходів за рахунок собівартості (премії, навчання), тис.грн | -               | 90,00              | – 90,00           |
| Валовий прибуток, тис.грн                                                         | 440,0           | 580,0              | + 140,0           |
| Витрати на реалізацію заходів за рахунок прибутку, тис. грн.                      | -               | 50,00              | -50, 00           |
| Чистий прибуток, тис.грн.                                                         | 14064,0         | 16250,0            | +2186,0           |

\*Джерело: складено автором

Отже, запропоновані заходи є економічно вигідними, оскільки кожна інвестована гривня в їх реалізацію принесе підприємству додатковий прибуток.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання наукового завдання, що полягає в удосконаленні мотиваційного механізму в системі управління персоналом переробного підприємства.

Результати дослідження дали підстави зробити наступні висновки та надати пропозиції:

1. Успіх багатьох підприємств сьогодні безпосередньо визначається людьми, які працюють. Максимальна продуктивність не може бути досягнута без хорошої системи стимулювання, що підвищує ефективність роботи. Ця система є основою кадрової політики підприємств і заводів. Мотивація людей – це процес, який змушує співробітників розвивати свій трудовий потенціал і підвищувати продуктивність праці з урахуванням довгострокових ефектів. Коли мотивація низька, працівники втрачають інтерес до роботи та виконують лише низькокваліфіковані завдання. Одним із найголовніших видів мотивації на робочому місці є, звичайно ж, оплата праці, яка дозволяє співробітникам задовольняти свої потреби. Коли йдеться про мотивацію до роботи в компанії, не варто забувати про той абстрактний аспект, що багато сучасних працівників можуть віддати перевагу психологічному задоволенню вищої оплати праці. Потреби людей задовольняються через внутрішню та зовнішню мотивацію. Внутрішня мотивація – це бажання виконувати цікаву та відповідальну роботу, а зовнішня мотивація – це бажання виконувати добре оплачувану роботу.

2. Об'єктом проведеного дослідження виступає ТОВ «Буринський молокозавод» Конотопського району Сумської області. Рівень рентабельності підприємства зріс з 0,1% у 2021 році до 2,8% у 2023 році, що свідчить про поступове посилення фінансової стійкості підприємства. Цей показник відображає здатність підприємства створювати додаткову вартість

у складних економічних умовах, хоча загальний рівень рентабельності все ще залишається відносно низьким. За період 2021–2023 рр. середньорічна чисельність працівників зросла із 231 до 240 осіб, що становить приріст на 3,9% (9 осіб). Це вказує на поступове розширення виробничої бази підприємства після періоду скорочень і невизначеності 2022 р.

3. Організаційна структура ТОВ «Буринський молокозавод» - лінійно-функціональна, оптимальна для підприємств цього типу. Структура управління ТОВ «Буринський молокозавод» побудована за ієрархічним принципом. Директор як вищий керівник формує стратегію розвитку підприємства. Середній рівень управління, який включає в себе менеджерів та начальників підрозділів, відповідає за реалізацію цієї стратегії на практиці. Вони мають широкі повноваження для прийняття рішень та керують своїми підрозділами. Головний бухгалтер як керівник фінансового відділу забезпечує фінансове планування та контроль. Нижній щабель управлінської ієрархії займають молодші керівники, такі як майстри та бригадири.

4. На підприємстві ТОВ «Буринський молокозавод» для мотивації працівників використовується комплексний підхід, що поєднує матеріальне та нематеріальне стимулювання. До матеріальних заохочень належать різноманітні виплати, такі як індивідуальні премії, річні бонуси та компенсації. Нематеріальне стимулювання передбачає нагородження працівників подарунками, відзначення їхніх досягнень на дошці пошани, а також створення гнучкого графіка роботи для тих, хто продемонстрував особливі результати.

5. Мотивація професійної діяльності переплетена з потребами кожної людини, що входить до основних факторів включення різної людини у виробничу активність, у тому числі одним із важливих методів вирішення соціальних проблем. Система мотивації – це сукупність методів, інструментів і прийомів, що використовуються підтримки високої мотивації співробітників. Для мотивації працівників на підприємствах існує безліч

методів та підходів, які можуть бути ефективними залежно від особливостей організації та її персоналу, але основні шляхи вдосконалення систем мотивації поділяються на традиційні та інноваційні.

6. Найчастіше співробітники відмовляються від навчання через надмірну впевненість у своїх знаннях, незгоду з методами навчання, страх змін, недовіру до результатів навчання або просто через нерозуміння необхідності розвитку. Розвиток працівників – це не лише відповідальність самого співробітника, а й завдання роботодавця. Важливо створити такі умови, щоб працівник розумів бізнес-процеси компанії та бачив, як його особистий внесок впливає на загальний результат. Коли співробітник чітко усвідомлює свої цілі та бачить можливості для розвитку, він сам буде прагнути до навчання та вдосконалення. Саме така внутрішня мотивація є найефективнішою і не потребує постійних зовнішніх стимулів.

7. Проведений аналіз системи мотивації та оплати праці на підприємстві виявив ряд недоліків, які потребують вирішення. На основі отриманих даних були розроблені пропозиції щодо вдосконалення цієї системи. Крім того, проведені розрахунки підтвердили економічну доцільність запропонованих заходів. Індивідуальний підхід до мотивації працівників, що враховує як матеріальні, так і нематеріальні фактори, дозволяє досягти найкращих результатів. Керівник, застосовуючи різноманітні методи мотивації, повинен розуміти, що кожен працівник є унікальною особистістю з власними потребами та мотиваторами. У сучасних економічних умовах, коли фінансові ресурси обмежені, особливої актуальності набуває моральне стимулювання, яке дозволяє підтримувати високий рівень залученості персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базик О. В. Мотивація персоналу у сфері управління підприємницькою діяльністю. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 7. С. 129-131.
2. Буринченко М.М. Проблемні аспекти формування мотиваційного механізму в системі управління персоналом підприємств. *Інноваційна наука: пошук відповідей на виклики сучасності*: матеріали I Міжнародної наукової конференції, м. Одеса, 22 грудня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. — Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2023. С.100-101.
3. Буринченко М.М. Комплексний підхід до вдосконалення системи мотивації персоналу компанії. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2024. С.75.
4. Вітвіцький В. В., Мамчур В. А. Оцінка мотиваційних чинників у розвитку аграрного підприємництва. *Економіка АПК*. 2021. № 4. С. 76-87.
5. Капліна А. І. Алгоритм розробки та застосування системи мотивації на підприємствах аграрної галузі. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_4\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_4_41) (дата звернення: 11.10.2024)
6. Кімлик В. М., Носань Н. С. Управління мотивацією персоналу у досягненні цілей етики бізнесу та вплив війни на цей процес. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 28. С. 37-41.
7. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 4. С. 26-34.
8. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 390-397.

9. Могильна Л.А., Орехова А.І., Хромушина Л.А. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1829> (дата звернення: 11.10.2024)
10. Новікова В. Є. Стан сформованості мотиваційно-ціннісної компоненти професійної компетентності фахівців переробних і харчових виробництв. *Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського*. 2020. № 1. С. 107-113.
11. Орехова А.І., Слюсарев Д.С. Вплив трансформаційних процесів на систему управління мотивацією персоналу. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 3-4. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/issue/view/3>
12. Орехова А. І., Слюсарев Д. С. Інноваційні підходи у мотиваційному управлінні в умовах змін і викликів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 12 – 16.
13. Остряніна С. В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_8\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_20)
14. Скрипник С. В., Коваль С. В., Шепель І. В. Удосконалення обліку та розрахунків з оплати праці в аграрних підприємствах на засадах системного підходу та організаційних інновацій. *Економічний вісник університету*. 2022. Вип. 54. С. 71-77.
15. Терещенко С. І., В'юненко О. Б. Інноваційні підходи до мотивації персоналу аграрних підприємств в умовах цифровізації. *Інтелект XXI*. 2021. № 5. С. 67-72.

16. Федуняк І. О., Гурська І. С., Габор В. С. Вплив соціально-економічних чинників на мотивацію персоналу аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 23. С. 32-37.
17. Хархота І. О., Макарова Г. С. Економічна сутність та механізм розрахунків з оплати праці на підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 1. С. 115-122.
18. Цимбалюк Г. С., Кравчук Р. В. Оплата праці як елемент матеріальної мотивації працівників. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. Вип. 2. С. 54-58.
19. Шаповал О. А. Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 153-156.
20. Юрченко О. А., Свирида О. А. Формування системи оплати праці на підприємстві. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2023. № 1-2. С. 60-67.
21. Якимова Н. С., Таранич О. В., Байдін С. В. Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. *Економіка і організація управління*. 2023. Вип. 4. С. 108-117.
22. Admassie, G. A. (2019). Impact of rewards management system on employees' satisfaction in case of DebreBirhanUniversity Administrative Staffs. *Journal of Investment and Management*, 8(1), 16–24.
23. Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *Business Research Quarterly*, 24(3), 233–240.
24. Guo, Y., & Ling, B. (2020). Effects of leader motivating language on employee task and contextual performance: The mediating role of feedback quality. *Psychological Reports*, 123(6), 2501–2518.
25. Habib, M., Abbas, J., & Noman, R. (2019). Are human capital, intellectual property rights, and research and development expenditures really

important for total factor productivity? An empirical analysis. *International Journal of Social Economics*, 46(6), 756–774. <https://doi.org/10.1108/IJSE-09-2018-0472>

26. Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(8), 577–588.

# ДОДАТКИ