

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

Микитюк

МИКИТЮК Олександр Андрійович
(здобувач вищої освіти групи МОМ-25)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Останчук Т.П.

Останчук Т.П.

Керівник роботи:
к.е.н., доц. Світличин І.І.
(наукове звання, прізвище та ініціали)

Світличин І.І.
(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Орлова К.Є.
(прізвище та ініціали)

Орлова К.Є.
(підпис)

Анотація

Микитюк О.А. Управління мотивацією в системі менеджменту підприємства.
Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління мотивацією в системі менеджменту підприємства та визначено напрями щодо удосконалення даного процесу.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, управління персоналом.

Annotation

Mykytiuk O.A. Management of motivation in the enterprise management system.
Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 «Management and administration» of specialty 073 «Management». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work thesis examines the features of motivation management within the enterprise management system and provides proposals for improving motivation management at the enterprise.

Keywords: motivation, stimulation, material motivation, non-material motivation, personnel management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	Error! Bookmark not defined.
1.1. Сутність та значення мотивації праці на підприємстві	9
1.2. Особливості застосування теорій мотивації на підприємстві	16
1.3. Методичні засади оцінки ефективності мотивації в системі менеджменту підприємства	26
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління мотивацією в системі менеджменту підприємства	31
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	41
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства ПрАТ «Лугинський хлібозавод»	41
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Лугинський хлібозавод»	50
2.3. Оцінка системи управління мотивацією працівників ПрАТ «Лугинський хлібозавод»	57
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	70
3.1. Напрями щодо удосконалення управління мотивацією в системі менеджменту ПрАТ «Лугинський хлібозавод»	70
3.2. Резерви підвищення ефективності управління мотивацією в системі менеджменту ПрАТ «Лугинський хлібозавод»	79
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	93
Висновки до розділу 3	98
ВИСНОВКИ	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	106
ДОДАТКИ	113

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління мотивацією в системі менеджменту підприємства є одним із ключових чинників ефективного функціонування сучасної організації в умовах динамічних змін ринкового середовища. В епоху глобалізації, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції саме людський капітал визначає конкурентні переваги підприємства, а система мотивації виступає центральним елементом управлінського механізму, який забезпечує узгодженість цілей працівників і стратегічних орієнтирів компанії.

Рівень мотивації персоналу безпосередньо впливає на продуктивність праці, інноваційну активність, дисципліну, ініціативність та якість управлінських і виробничих рішень. Ефективне управління мотивацією сприяє підвищенню конкурентоспроможності, забезпеченню стабільного розвитку та стійкого фінансового становища підприємства. У цьому контексті менеджмент має не лише організовувати процес стимулювання працівників, але й формувати систему цінностей, корпоративну культуру та умови, що сприяють залученню персоналу до досягнення стратегічних цілей.

Сучасна система менеджменту повинна розглядати мотивацію як динамічну, багаторівневу категорію, що поєднує матеріальні, соціально-психологічні та організаційні інструменти впливу. Якщо раніше акцент робився переважно на фінансовому стимулюванні, то сьогодні у центрі уваги – розвиток персоналу, створення сприятливого мікроклімату, забезпечення можливостей професійного зростання, баланс між роботою та особистим життям. Такий підхід дозволяє не лише досягати короткострокових виробничих результатів, а й формувати довгострокову залученість і лояльність працівників.

В умовах цифровізації та соціальних трансформацій особливого значення набуває індивідуалізація мотиваційних підходів. Підприємства дедалі частіше стикаються з необхідністю адаптації систем стимулювання до багатопокілісного

складу колективу, різних ціннісних орієнтацій і культурних особливостей працівників, яке вимагає від менеджерів глибокого розуміння психологічних аспектів поведінки персоналу, застосування аналітичних інструментів HR-менеджменту та впровадження інноваційних моделей управління мотивацією.

Таким чином, актуальність проблеми управління мотивацією в системі менеджменту підприємства виступає не лише окремою функцією управління персоналом, а й стратегічним напрямом, що забезпечує реалізацію потенціалу трудових ресурсів, підвищення ефективності діяльності та формування конкурентних переваг організації в довгостроковій перспективі.

Питання мотивації персоналу активно досліджуються у працях провідних вітчизняних та зарубіжних учених, серед яких – Абрагам Маслоу, Фредерік Герцберг, Девід Мак-Клелланд, Віктор Врум, Клейтон Альдерфер, Едвард Лок, Річард Хекмен, Грег Олдгем, а також сучасні українські науковці – А. М. Колот, С. А. Цимбалюк, О. В. Толстікова, І. В. Соловйова, Н. І. Гавкалова, В. Г. Гриньова. Їхні дослідження зосереджені на пошуку ефективних механізмів стимулювання праці, поєднанні матеріальних і нематеріальних чинників мотивації, формуванні організаційної культури, орієнтованої на розвиток персоналу. Попри значну увагу з боку наукової спільноти, низка аспектів управління мотивацією – зокрема її цифровізація, гейміфікація, гнучкі підходи до стимулювання та міжпоколіннєві відмінності у мотиваційних потребах – залишаються недостатньо розробленими, що визначає потребу у подальших дослідженнях цього питання.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних положень та удосконалення методичних підходів до управління мотивацією в системі менеджменту підприємства, а також розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення даного процесу.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних *завдань*:

- визначити поняття та сутність поняття мотивації на підприємстві;
- дослідити особливості застосування теорій мотивацій на підприємстві;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності формування мотивації в системі менеджменту підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління мотивацією в системі менеджменту підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- оцінити систему управління мотивації працівників на підприємстві;
- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення управління мотивації в системі менеджменту підприємства
- визначити основні резерви ефективності мотивації в системі менеджменту підприємства;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі є процес управління мотивацією персоналу в системі менеджменту підприємства, який охоплює організаційні, економічні та соціально-психологічні механізми впливу на трудову поведінку працівників, **предметом** дослідження – теоретичні, методичні та прикладні засади управління мотивацією персоналу, спрямовані на підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи став системно-структурний підхід, який дозволяє розглядати управління мотивацією в системі менеджменту підприємства як цілісну, взаємопов’язану та динамічну систему, що є складовою загальної системи управління ПрАТ «Лугинський хлібозавод». У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, серед яких: історичний аналіз – для дослідження еволюції економічної категорії «мотивація» та підходів до її

трактування в науковій літературі; аналіз і синтез – для виявлення особливостей організаційно-економічного механізму управління мотивацією на підприємстві; абстрактно-логічний метод – для здійснення теоретичних узагальнень, формулювання висновків та пропозицій; системний аналіз – для комплексного розгляду взаємозв'язків між елементами системи мотивації та менеджменту підприємства; статистичні та економічні методи аналізу (зокрема аналіз абсолютних і відносних показників, горизонтальний і вертикальний аналіз) – для оцінки фінансово-економічного стану ПрАТ «Лугинський хлібозавод» як бази апробації результатів дослідження. Такий підхід забезпечив наукову обґрунтованість висновків і практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління мотивацією в системі менеджменту підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає у подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління мотивацією персоналу в системі менеджменту підприємства, зокрема:

- уточнено зміст, структуру та функціональні особливості системи мотивації на промисловому підприємстві, яка враховує специфіку виробничого процесу, сезонність попиту на продукцію, рівень механізації праці та необхідність поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів у єдиному управлінському механізмі;
- вдосконалено методичний підхід до оцінювання ефективності мотивації персоналу, який базується на комплексному аналізі показників продуктивності праці, фонду оплати праці, рівня плинності кадрів та анкетуванні працівників щодо задоволеності умовами праці та корпоративною культурою;
- систематизовано напрями вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства, що охоплюють фінансові, соціальні, організаційні, психологічні та

інноваційно-цифрові інструменти стимулювання, інтегровані у комплексну програму підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні та обґрунтуванні конкретних пропозицій щодо удосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Лугинський хлібозавод». Запропоновані заходи можуть бути використані в процесі управління персоналом підприємства, під час формування внутрішньої політики стимулювання праці, розроблення програм матеріальної та нематеріальної мотивації, а також у підготовці управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності трудової діяльності, продуктивності та лояльності працівників.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 111 сторінках друкованого тексту. Робота містить 18 таблиць та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 75 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення мотивації праці на підприємстві

Мотивація праці на підприємстві – це сукупність заходів і чинників, спрямованих на стимулювання працівників до результативної, відповідальної та якісної роботи. Вона виступає одним із ключових інструментів управління персоналом, який безпосередньо впливає на ефективність виконання професійних обов'язків і досягнення стратегічних цілей організації.

Під мотивацією розуміють сукупність внутрішніх і зовнішніх стимулів, що спонукають людину до певних дій і визначають напрям її трудової активності. Вона охоплює економічні, соціальні та психологічні аспекти, які формують поведінку працівників і впливають на їхню залученість у трудовий процес.

Сутність мотивації праці полягає у виборі та застосуванні ефективних методів впливу на персонал, які забезпечують його зацікавленість у досягненні як особистих, так і корпоративних цілей. Головною метою мотивації є підвищення продуктивності праці, задоволення потреб працівників у самореалізації, визнанні, стабільності та соціальній взаємодії.

Методи мотивації працівників поділяються на дві основні групи:

1. Фінансові стимули – це матеріальні заохочення, що безпосередньо впливають на дохід працівника: заробітна плата, премії, бонуси, відсотки від результатів діяльності, акції підприємства, різні доплати та надбавки. Вони забезпечують економічну зацікавленість персоналу у підвищенні продуктивності праці та досягненні поставлених цілей.

2. Нематеріальні стимули – це заходи, спрямовані на задоволення моральних, професійних і соціальних потреб працівників. До них належать визнання досягнень,

створення можливостей для кар'єрного зростання, навчання й підвищення кваліфікації, надання гнучкого графіка роботи, поліпшення умов праці та створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Таке поєднання матеріальних і нематеріальних методів дозволяє не лише підвищити ефективність праці, а й забезпечити стабільність, лояльність та професійний розвиток персоналу.

Ефективна система мотивації є важливою передумовою залучення, розвитку та утримання кваліфікованих кадрів. Вона забезпечує підвищення продуктивності праці, зниження плинності персоналу, зростання задоволеності роботою та формування позитивного іміджу підприємства як роботодавця.

Головна мета будь-якої організації полягає у пошуку дієвих підходів до управління трудовими ресурсами, які б сприяли розкриттю потенціалу кожного працівника.

Людський капітал є найціннішим активом підприємства, оскільки саме персонал здатний генерувати нові ідеї, вдосконалювати процеси та забезпечувати сталий розвиток. Ефективне управління людьми дозволяє підвищити якість виробництва, оптимізувати процеси та збільшити прибутковість.

Тому керівник має не лише володіти управлінськими навичками, а й глибоко розуміти своїх співробітників – їхні індивідуальні особливості, потреби, мотиваційні чинники. Мотивація персоналу виступає ключовим механізмом підвищення результативності діяльності: через системне управління, правильний вибір стимулів і методів впливу вона активізує прагнення працівників до досягнення цілей підприємства.

Саме тому ефективна мотивація є невід'ємною складовою сучасного управління та основою успіху будь-якої організації.

У науково-теоретичних джерелах мотивація людської поведінки розглядається як багатогранне та складне явище, сутність якого досі не має однозначного тлумачення й трактується по-різному залежно від підходу дослідників (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Зміст поняття «мотивація» у трактуванні різних науковців

Літературні джерела	Визначення
Крушельницька О.М. [38, с. 25]	Мотивація людини до праці ґрунтується на сукупності чинників, які спонукають її діяти певним чином і спрямовують поведінку на досягнення конкретних цілей.
Мороз М.М. [49, с. 189]	Мотивація передбачає активізацію внутрішніх мотивів працівників і створення системи стимулів, які заохочують їх до ефективної, результативної та продуктивної праці.
Ковальська К.В. [23, с. 25]	Мотивація охоплює як внутрішні переживання та потреби людини, так і зовнішні фактори чи обставини, що впливають на її поведінку та спонукають до дії.
Альмук Н.А. [1, с. 376]	Мотивація – це процес спонукання працівників до трудової активності, орієнтованої на досягнення цілей підприємства чи організації.
Сікун О.А. [65, с. 506]	Мотивація – це процес, у межах якого людина свідомо обирає певну модель поведінки, що формується внаслідок взаємодії її внутрішніх мотивів із зовнішніми стимулами та впливами.
Виноградський М.Д. [10, с. 54]	Мотивація – це активний, динамічний процес формування мотивів, що стають рушійною силою та основою для здійснення певних дій.
Шафранська Т.Ю., Коломієць О.В. [73]	Мотивацію можна розглядати як процес, у якому людина емоційно та свідомо пов'язує свої внутрішні потреби із зовнішніми об'єктами. Вона виступає внутрішнім психологічним механізмом, що дає змогу індивіду усвідомлювати об'єкти, які відповідають його потребам, і стимулює відповідну поведінку, спрямовану на їх досягнення або задоволення.

Джерело: складено автором на основі [1, 10, 23, 38, 49, 65, 73].

Узагальнюючи, мотивацію можна визначити як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають людину до діяльності, визначають напрям її поведінки, регулюють рівень активності та спрямовують зусилля на досягнення особистих і організаційних цілей.

Основними елементами мотиваційного процесу є потреби, інтереси, мотиви та зовнішні стимули. Аналіз мотивації доцільно починати з розгляду категорії «потреба». Людина як біосоціальна істота має певну автономність, високий рівень організації та здатність до саморозвитку. Вона постійно взаємодіє з навколишнім середовищем, що зумовлює необхідність безперервного задоволення різноманітних потреб. При цьому набір, поєднання та пріоритетність цих потреб є індивідуальними для кожної особистості.

Загалом, потреби є базовим чинником людського існування – вони притаманні

всім, однак проявляються індивідуально у кожної людини. Потреби виникають як реакція на фізіологічний, соціальний чи психологічний дискомфорт або нестачу чогось, необхідного для нормальної життєдіяльності. Їх можна трактувати як стан внутрішнього дисбалансу, який спонукає людину до активних дій з метою відновлення рівноваги. Таким чином, потреби виступають своєрідним сигналом, що мотивує до пошуку шляхів їх задоволення.

У структурі мотивації потреби відіграють ключову роль, адже саме вони виступають основним рушієм активності, формуючи інтереси та спрямовуючи поведінку людини на досягнення певних цілей. У процесі задоволення потреб індивід обирає ті дії, які найбільше відповідають його внутрішнім прагненням і можливостям.

В умовах організації мотивація полягає у створенні середовища, де працівники можуть реалізовувати свої особисті потреби через професійну діяльність, що одночасно сприяє досягненню корпоративних цілей. Це забезпечує гармонію між інтересами працівника та стратегічними завданнями підприємства, створюючи ефект синергії, який підвищує ефективність і результативність роботи.

Така взаємодія особистих і організаційних інтересів формує потужну мотиваційну динаміку, у якій працівники проявляють більшу залученість, ініціативність і лояльність. Важливо, щоб керівництво розуміло та враховувало потреби персоналу під час планування й реалізації управлінських рішень, оскільки це сприяє створенню позитивного робочого клімату та зміцненню відчуття значущості кожного працівника у спільному успіху організації.

На рис. 1.1 подано узагальнену модель процесу мотивації, що відображає його формування на основі потреб.

Як показано на рис. 1.1, усвідомлення людиною певного дефіциту чи потреби викликає прагнення її задовольнити. Це прагнення перетворюється на мотив або стимул, який визначає напрямок дій та поведінку особи, спрямовуючи її на досягнення конкретної мети. Після отримання результату людина оцінює наслідки

своїх дій і з'ясовує, наскільки вдалося задовольнити потребу. Якщо потреба реалізована, мотиваційні чинники посилюються, підтримуючи активність. У випадку незадоволення – мотиваційний вплив зменшується, що спонукає до пошуку нових стимулів або змін у поведінковій стратегії.

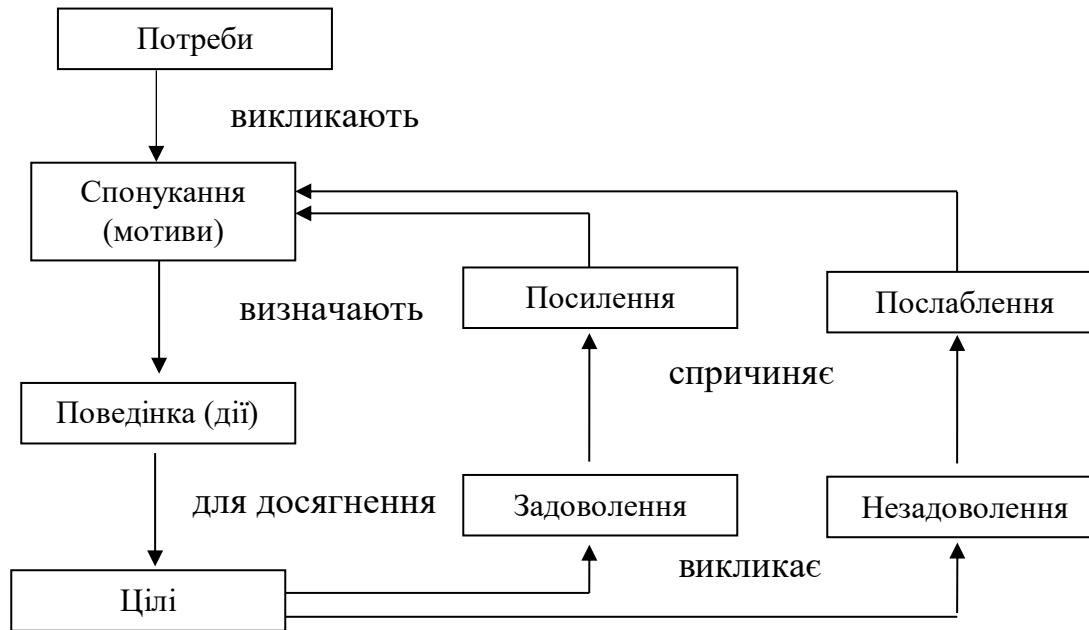


Рис. 1.1. Узагальнена модель процесу мотивації працівників

Джерело: [22, с. 82].

Коли людина усвідомлює можливість задоволення своїх потреб, у неї формується інтерес до певних благ чи умов, які мають для неї особливу цінність. Цей інтерес стає основою для виникнення дій і мотивів.

Мотиви, як і потреби, мають власну динаміку розвитку та проходять кілька етапів становлення. У широкому розумінні мотиви – це внутрішні спонуки або причини, що зумовлюють активність людини та спрямовують її поведінку на досягнення конкретних результатів. Вони формуються під впливом потреб і відображають ті бажані цілі чи блага, до яких людина прагне, прикладаючи певні зусилля.

Мотив є багатокомпонентною структурою, що поєднує усвідомлення потреби, її значущість і способи досягнення, утворюючи цілісну систему внутрішніх стимулів, яка визначає напрямок діяльності людини (рис. 1.2).

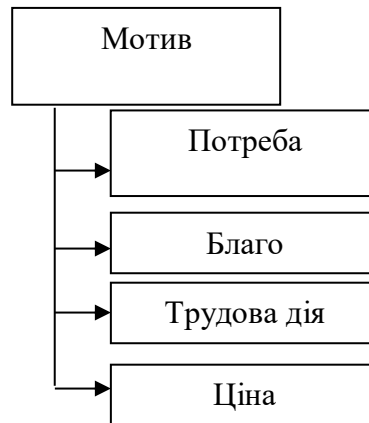


Рис. 1.2. Структура мотиву

Джерело: розробка автора на основі [24, с. 9].

Як показано на рис. 1.2, структура мотиву складається з чотирьох основних елементів. Центральним серед них є потреба, яку людина прагне задовольнити. Для досягнення цього вона повинна отримати певне благо, доступ до якого забезпечується шляхом виконання трудових завдань, що потребують фізичних, матеріальних або моральних зусиль – своєрідної «ціни» за досягнення бажаного результату.

Мотив, як ключовий елемент мотиваційного процесу, виконує низку важливих функцій, які детально відображено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Ключові функціональні призначення мотиву

Джерело: [14, с. 188].

Отже, мотив виконує чотири ключові функції, які забезпечують спрямованість і результативність поведінки людини:

1. Орієнтаційну – мотив визначає напрям діяльності працівника, допомагаючи йому обрати найбільш доцільну модель поведінки для досягнення бажаної мети.

2. Змістовну – надає особистісного сенсу трудовій діяльності, визначаючи, наскільки важливою і значущою є певна поведінка або завдання для конкретного працівника.

3. Посередницьку – виступає ланкою між зовнішніми стимулами та внутрішніми потребами, трансформуючи вплив зовнішніх факторів у внутрішнє прагнення до дії.

4. Мобілізаційну – активізує внутрішні ресурси працівника, спонукаючи його до зосередження зусиль і виконання завдань, що мають для нього особисту цінність.

У сукупності ці функції забезпечують цілеспрямованість, усвідомленість і ефективність поведінки людини в процесі праці.

Людина здатна свідомо впливати на власні мотиви – посилювати їх, обмежувати або навіть усувати з особистого мотиваційного поля. Водночас поведінка індивіда зазвичай зумовлюється не окремим мотивом, а цілою системою взаємопов'язаних спонукань. При цьому один із них може набувати домінуючої ролі, визначаючи основний напрям дій, тоді як інші виконують допоміжну стимулюючу функцію.

Мотиви виникають і розвиваються на основі потреб, однак вони мають певну самостійність. Це означає, що структура, сила й стійкість мотивів не завжди прямо залежать від характеру потреб. Тому навіть за однакових потреб у різних людей можуть формуватися різні мотиви та, відповідно, відмінні типи поведінки [17, с. 155].

Варто підкреслити, що вплив мотивів на поведінку людини є багатограним і не завжди однозначним. Однакові мотиви можуть зумовлювати різні дії у різних людей, тоді як схожа поведінка може бути результатом різних мотивів. У теоретичних і практичних дослідженнях мотивації трудової діяльності часто вживаються поняття «мотив» і «стимул», проте в економічній науці відсутнє єдине

трактування їх взаємозв'язку. Поширеною є позиція, що ці поняття близькі за змістом, хоча між ними існують певні відмінності, які залишаються предметом наукових дискусій.

Отже, мотиви є ключовими внутрішніми чинниками, що визначають поведінку людини, проте їх вплив не є однозначним – однакові мотиви можуть призводити до різних дій, а подібна поведінка може мати різні джерела мотивації. У трудовій діяльності взаємодія мотивів і стимулів формує основу ефективного управління персоналом. Незважаючи на схожість цих понять, мотив відображає внутрішнє прагнення людини діяти, тоді як стимул виступає зовнішнім засобом впливу. Розуміння їх взаємозв'язку дозволяє підвищити результативність мотиваційної системи на підприємстві та забезпечити гармонію між цілями організації й потребами працівників.

1.2. Особливості застосування теорій мотивації на підприємстві

Теорії мотивації праці сформувалися на основі глибокого аналізу історичного досвіду дослідження людської поведінки та різних способів стимулювання — від примусу до матеріального й морального заохочення. Сучасні підходи до управління персоналом базуються на комплексному розумінні мотиваційних процесів і охоплюють теорії, що пояснюють як зміст, так і механізми дії мотивації у трудовій діяльності. Такі концепції аналізують психологічні потреби, очікування, особисті цілі працівників і їхню взаємодію з організаційним середовищем. Вони зосереджуються не лише на тому, що спонукає людину до праці, а й чому певні мотиваційні інструменти є більш ефективними. Таке розуміння дозволяє вдосконалювати мотиваційні системи в організаціях, підвищуючи рівень продуктивності працівників і їхню задоволеність роботою.

У табл. 1.2 наведено основні сучасні теорії мотивації, що застосовуються у практиці управління персоналом.

Таблиця 1.2

Сучасні теорії мотивації праці

Автор	Зміст теорії
1	2
Змістовні теорії мотивації	
А. Маслоу	А. Маслоу створив одну з найвідоміших теорій мотивації, у якій класифікував людські потреби у вигляді ієрархічної системи. Учений поділив їх на первинні (фізіологічні та безпекові) та вторинні (соціальні, потреби у повазі та самореалізації). Він визначив п'ять основних рівнів цієї ієрархії, кожен із яких відображає певний тип потреб, що послідовно впливають на поведінку людини.

Продовження табл. 1.2

1	2
	Згідно з його підходом, задоволення базових потреб є передумовою переходу до вищих рівнів мотивації, де людина прагне до саморозвитку, визнання та реалізації свого потенціалу.
Ф. Герцберг	Ф. Герцберг запропонував концепцію, що поділяє чинники, які впливають на задоволення працею, на дві групи. Перша – гігієнічні фактори, покликані запобігти незадоволеності роботою (заробітна плата, умови праці, безпека, стосунки з колегами). Друга – мотивуючі фактори, пов'язані зі змістом і суттю самої діяльності (досягнення, визнання, зацікавленість у роботі, професійне зростання, самореалізація). Такий поділ дозволяє зрозуміти, що усунення негативних факторів ще не гарантує мотивації – вона з'являється лише тоді, коли працівник бачить можливість розвитку та реалізації власного потенціалу.
Д. Мак-Клелланд	Автор визнав значення попередніх теорій мотивації, проте наголосив, що після задоволення базових потреб людини провідну роль починають відігравати вищі, або вторинні потреби. До них належать прагнення до участі в управлінні, досягнення професійних успіхів, самореалізація та отримання визнання. Саме ці потреби стають головними рушіями поведінки працівника, коли матеріальні стимули вже не є визначальними.
К. Альдерфер	Автор теорії ERG (Існування, Зв'язок, Зростання) – Клейтон Олдерфер – запропонував уточнену та спрощену версію ієрархії потреб А. Маслоу. У своїй концепції він виділив три основні групи потреб: потреби існування, що охоплюють фізіологічні та матеріальні аспекти життя; потреби взаємозв'язків, пов'язані із соціальною взаємодією, спілкуванням і приналежністю; та потреби зростання, які відображають прагнення людини до саморозвитку, досягнень і самореалізації.
Процесуальні теорії мотивації	
В. Врум	Теорія очікувань аналізує взаємозв'язок між прикладеними зусиллями працівника, отриманими результатами, винагородою за досягнення та суб'єктивною цінністю цієї винагороди для нього.
Дж. Адамс	Згідно з теорією справедливості, працівники оцінюють рівень справедливості своєї оплати, зіставляючи її з винагородами інших осіб, які виконують подібну за складністю та обсягом роботу.
Л. Портер Е. Лоурер	Інтегрована процесуальна теорія поєднує положення теорії очікувань і теорії справедливості, створюючи єдину систему пояснення мотиваційних процесів. Згідно з нею, рівень мотивації працівника визначається взаємодією таких

	чинників, як докладені зусилля, отримані результати, відповідна винагорода та ступінь задоволення від неї.
--	--

Джерело: складено автором на основі [28, с. 105].

Розглянемо детальніше наведені теорії мотивації. Змістові теорії мотивації зосереджуються на визначенні чинників, які впливають на поведінку людини та її трудову активність. У центрі уваги цих підходів — вивчення людських потреб і того, як вони формують мотивацію до праці. Такі теорії пояснюють структуру, зміст, ієрархію та послідовність задоволення потреб, що визначають напрям і силу мотиваційних процесів [29, с. 122].

Розглянемо кілька найвідоміших змістових теорій мотивації, серед яких — теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія ERG К. Альдерфера, двофакторна теорія Ф. Герцберга та теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда. І Маслоу, і Альдерфер запропонували підходи, що класифікують потреби людини за ієрархічним принципом. Згідно з концепцією Маслоу, існує п'ять основних рівнів потреб, де спочатку мають бути задоволені базові (фізіологічні та потреби безпеки), після чого людина може переходити до вищих рівнів — соціальних, потреб у визнанні та самореалізації (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Піраміда потреб А. Маслоу

Джерело: [24, с. 57].

За А. Маслоу, фізіологічні потреби та потреби безпеки належать до базових, або первинних, оскільки є природженими та життєво необхідними. Вони становлять основу, на якій формуються інші, вторинні потреби, що мають переважно психологічний характер.

У свою чергу, Клейтон Альдерфер у своїй теорії ERG запропонував поділ людських потреб на три ключові групи:

1. Потреби існування – охоплюють базові фізіологічні та матеріальні умови життя, такі як харчування, житло, належні умови праці та безпека;
2. Потреби взаємозв'язків – відображають прагнення людини до соціальної взаємодії, спілкування, підтримки та належності до колективу;
3. Потреби зростання – пов'язані з особистісним розвитком, прагненням до самовдосконалення, професійного зростання та самореалізації.

На відміну від моделі Маслоу, Клейтон Альдерфер у своїй теорії ERG припустив, що потреби можуть рухатися не лише вгору, а й вниз по ієрархії. Він зазначив, що людина переходить до вищих рівнів мотивації лише після задоволення базових потреб, але у випадку неможливості реалізації вищих потреб може відбутися «зворотний рух» – повернення до нижчих рівнів, тобто фрустрація.

Теорія Девіда Мак-Клелланда відрізняється від попередніх тим, що в ній відсутня жорстка ієрархія потреб, і вони не є взаємовиключними. Учений вважав, що потреби формуються під впливом життєвого досвіду, виховання та навчання. Основну увагу він приділяв взаємодії потреб, яка визначає характер поведінки людини.

У межах цієї теорії виокремлено три головні групи потреб:

1. Потреба досягнення (успіху) – прагнення досягати високих результатів, удосконалювати власні навички та перевершувати попередні досягнення.
2. Потреба приналежності (співучасті) – бажання встановлювати дружні, довірливі взаємини, належати до певної групи, брати участь у колективній діяльності.
3. Потреба влади – прагнення впливати на інших, контролювати процеси й приймати важливі рішення.

Мак-Клелланд наголошував, що у сучасному суспільстві базові потреби здебільшого задоволені, тому саме вищі соціальні та професійні потреби стають визначальними у мотивації трудової поведінки [18, с. 271].

Девід Мак-Клелланд відносить потребу у владі до ключових набутих потреб. Вона проявляється у прагненні людини впливати на інших, контролювати ситуації, спрямовувати поведінку оточення та брати на себе відповідальність за результати спільної діяльності.

У свою чергу, Фредерік Герцберг у своїй двофакторній теорії мотивації виділив дві групи чинників – мотиваційні та гігієнічні. Він довів, що задоволеність і незадоволеність роботою – це не крайні точки однієї шкали, а два окремих процеси. Усунення причин незадоволення не гарантує виникнення задоволеності, і навпаки – зниження дії мотиваторів не обов’язково викликає невдоволення.

Мотиваційні (внутрішні) фактори – досягнення, визнання, цікавість до роботи, можливість розвитку – формують задоволеність працею. Гігієнічні (зовнішні) фактори – умови праці, заробітна плата, політика компанії, міжособистісні відносини – лише запобігають появі незадоволення, але самі по собі не мотивують до підвищення ефективності [5, с. 59].

Теорія мотивації Герцберга має спільні риси з моделлю Маслоу. Так, гігієнічні чинники, визначені Герцбергом, співвідносяться з фізіологічними потребами та потребами у безпеці, які описував Маслоу. Водночас мотиваційні фактори Герцберга відповідають вищим рівням потреб Маслоу – прагненню до самоствердження та самореалізації.

Загальна концепція більшості змістових теорій мотивації полягає в тому, що саме потреби людини виступають основою для її мотивації. Такі потреби трансформуються у свідомості особистості в мотиви чи інтереси, які спонукають її діяти задля досягнення певних цілей. Усі змістові теорії надають систематизований погляд на структуру та зміст потреб, визначаючи їх зв’язок із трудовою мотивацією.

На відміну від них, процесуальні теорії мотивації зосереджуються на тому, як саме формується поведінка людини під впливом сприйняття ситуації, оцінки її можливих наслідків та очікуваної винагороди. Вони підкреслюють, що вибір дій визначається не лише наявними потребами, а й суб'єктивним аналізом обставин, прогнозом результатів та оцінкою справедливості отриманих результатів [2, с. 124].

Розглянемо основні процесуальні теорії мотивації, серед яких теорія очікувань Віктора Врума, теорія справедливості Стейсі Адамса та модель Портера–Лоулера.

У своїй теорії Врум наголошує на взаємозв'язку між поведінкою працівника та такими чинниками, як його особисті цілі, очікувані винагороди й зусилля, які людина готова докласти для їх досягнення.

Теорія очікувань описує три ключові залежності:

- 1) між зусиллями та результатами праці (наскільки людина вірить, що її старання принесуть успіх);
- 2) між результатами та винагородою (чи буде досягнення результату належним чином оцінене);
- 3) між цінністю винагороди та мотивацією (наскільки винагорода є важливою для працівника).

Отже, ухвалюючи рішення про рівень власних зусиль, працівник оцінює, яких результатів може досягти, яку винагороду отримає та чи є вона для нього цінною. Схематично процес мотивації за цією теорією зазвичай подається у вигляді моделі, наведеної на рис. 1.5.

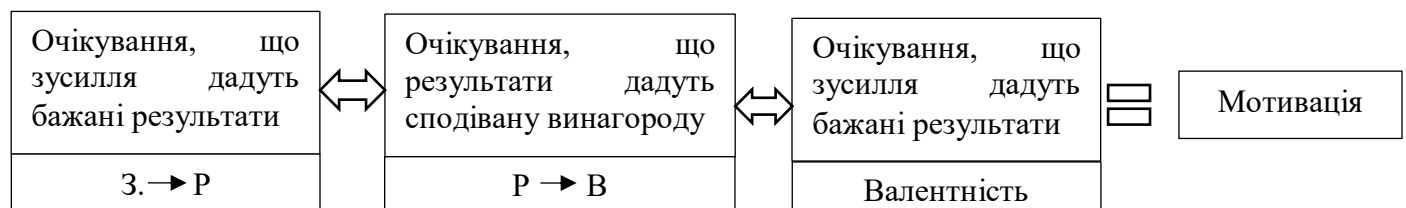


Рис. 1.5. Модель мотивації за В. Врумом

Джерело: [1, с. 63].

Взаємозв'язок між такими елементами, як зусилля (З), результати діяльності (Р), винагорода (В) та валентність, у процесі мотивації можна наочно відобразити у вигляді схеми.

$$\text{Мотивація} = (\text{З} \longrightarrow \text{Р}) \times (\text{Р} \longrightarrow \text{В}) \times \text{Валентність}.$$

Виходячи з теорії очікувань, керівництво підприємства повинно постійно узгоджувати заплановані форми та обсяги винагород із реальними очікуваннями персоналу. Важливо враховувати, що прагнення до справедливості та свободи є природною рисою людини: кожен працівник очікує чесної оцінки своїх зусиль і досягнень. Такі питання лежать в основі теорії справедливості, запропонованої Стейсі Адамсом.

Адамс, спираючись на результати досліджень у компанії General Electric, дійшов висновку, що люди постійно порівнюють свою працю, внесок і винагороду з тим, що отримують інші за подібну діяльність. Якщо співвідношення між зусиллями та винагородою сприймається як справедливе, навіть менша винагорода може задовольняти людину, оскільки вона бачить рівновагу.

Однак, коли працівник відчуває, що його оцінено нижче, ніж колег, виникає відчуття несправедливості, що призводить до зниження мотивації, роздратування або зміни поведінки. Адамс визначив шість основних реакцій людини на таку ситуацію, серед яких – зменшення інтенсивності праці, вимога підвищення винагороди, спроба змінити критерії оцінки чи навіть залишення роботи.

С. Адамс визначає шість можливих способів реагування людини на відчуття несправедливості у системі винагородження:

1. Зменшення інтенсивності праці – працівник свідомо починає працювати менш ефективно, знижуючи віддачу від виконання завдань.
2. Спроба відновити справедливість – через вимоги підвищення заробітної плати, поліпшення умов праці або просування по службі.
3. Переоцінка власних можливостей, коли працівник вважає, що його здібності або результати могли бути раніше переоцінені.

4. Вплив на оточення або керівництво, щоб домогтися зміни ситуації: змусити інших підвищити свої зусилля або переглянути розмір їхньої винагороди.

5. Зміна об'єкта порівняння, тобто вибір іншої особи або групи, з якою здійснюється оцінка справедливості.

6. Звільнення або переведення, як радикальний спосіб уникнення відчуття несправедливості.

На основі теорії справедливості можна зробити кілька практичних висновків для підвищення ефективності мотивації персоналу:

- сприйняття винагороди є індивідуальним, тому необхідно забезпечити прозорість системи винагородження – працівники мають розуміти, хто, за що і як отримує винагороду;

- під час оцінки винагороди люди враховують комплекс факторів, серед яких не лише рівень заробітної плати, а й умови праці, можливості кар'єрного зростання, визнання та стабільність;

- керівництву варто регулярно аналізувати сприйняття справедливості системи мотивації працівниками, щоб підтримувати їхню задоволеність та стимулювати до ефективної діяльності [21, с. 67].

Модель Портера–Лоулера є однією з найважливіших для практичного застосування в управлінні персоналом. Її автори, Лайман Портер та Едвард Лоулер, розробили інтегровану процесуальну теорію мотивації, що поєднує елементи теорій очікувань і справедливості.

У межах цієї моделі (рис. 1.6) виділено п'ять ключових компонентів мотиваційного процесу:

- зусилля працівника;
- сприйняття ситуації;
- досягнуті результати;
- отримані винагороди;
- ступінь задоволеності [6, с. 37].

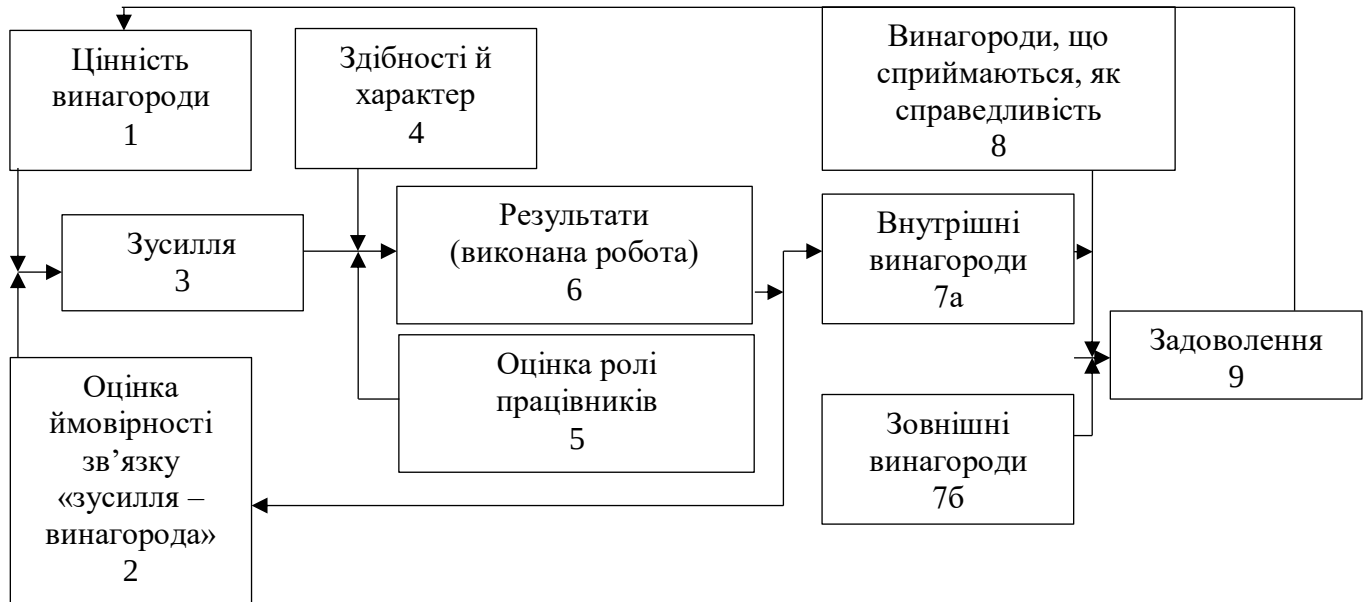


Рис. 1.6. Модель Портера-Лоулера

Джерело: [6, с. 37].

Для глибшого розуміння сутності моделі Портера–Лоулера розглянемо послідовно її основні складові. Результативність працівника формується під впливом трьох ключових чинників:

- зусиль, яких він докладає (3);
- здібностей і професійних якостей (4);
- усвідомлення власної ролі у трудовому процесі (5).

Обсяг зусиль, який людина готова інвестувати у роботу, залежить від цінності винагороди (1) та віри у зв'язок між зусиллями і результатами (2), тобто від переконання, що наполеглива праця дійсно приведе до бажаної винагороди. Досягнення певних результатів (6) породжує внутрішні й зовнішні винагороди.

Внутрішні винагороди пов'язані з відчуттям задоволення від самої роботи – це почуття досягнення мети, професійної самореалізації, гордості за виконану справу та позитивні соціальні взаємини у колективі (7а). Зовнішні винагороди, які надає організація, включають заробітну плату, премії, визнання заслуг, кар'єрне просування та інші матеріальні й нематеріальні блага (7б).

Пунктирна лінія, що з'єднує результативність і зовнішні винагороди, відображає можливий, але не гарантований зв'язок між успішністю працівника та отриманням ним конкретної винагороди.

Задоволеність працівника (9) є результатом поєднання внутрішніх і зовнішніх винагород, оцінених через призму справедливості їхнього розподілу (8). Саме рівень задоволеності визначає, наскільки працівник вважає винагороду цінною та справедливою, що, своєю чергою, впливає на його подальшу мотивацію й трудову поведінку [7, с. 39].

Значення моделі Портера–Лоулера для розуміння та практичного застосування мотивації є надзвичайно вагомим. Її концепція доводить, що мотивація не є простим або одновимірним процесом – це складна система, у якій взаємодіють такі елементи, як зусилля, здібності, результати, винагороди, рівень задоволеності та сприйняття працівника. Модель демонструє необхідність гармонійного поєднання цих компонентів у єдиному мотиваційному механізмі.

Процесуальні теорії мотивації визнають важливість потреб як основи поведінки, проте наголошують, що вони не є єдиним чинником, який визначає дії людини. Ключову роль відіграють також очікування, сприйняття ситуації та оцінка можливих наслідків, що впливають на те, як працівник розподіляє свої зусилля для досягнення мети і які стратегії поведінки він обирає.

У практичній площині використання теорій мотивації на підприємстві має велике значення для підвищення ефективності управління персоналом. Глибоке розуміння цих теорій допомагає керівникам визначити, які саме фактори стимулюють працівників до роботи, та створити сприятливе середовище, що сприяє залученості, задоволеності та продуктивності.

Водночас, ефективне впровадження мотиваційних підходів потребує індивідуалізації. Оскільки мотиваційні чинники залежать від особистісних, культурних та професійних характеристик працівників, керівництво має гнучко адаптувати системи стимулювання до різних груп персоналу. Додатково, участь

працівників у прийнятті управлінських рішень підвищує їхню залученість, почуття відповідальності та відданість спільним цілям організації.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності мотивації в системі менеджменту підприємства

Методичні засади оцінювання ефективності системи мотивації праці на підприємстві мають важливе значення для розуміння шляхів підвищення задоволеності персоналу та продуктивності праці. Ефективна система мотивації є основою досягнення високих результатів діяльності компанії, забезпечення залученості працівників і збереження кваліфікованих кадрів. Вона охоплює не лише матеріальні стимули, а й нематеріальні чинники – можливості професійного зростання, визнання досягнень і створення позитивного корпоративного клімату.

Для досягнення балансу між цілями підприємства та інтересами працівників керівництву необхідно проводити постійний аналіз і вдосконалення системи мотивації. Це передбачає оцінку таких показників, як рівень задоволеності персоналу, продуктивність, якість виконання завдань і динаміка плинності кадрів.

Отримані результати дозволяють розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності мотиваційних механізмів, що сприятиме підвищенню взаємної вигоди та сталому розвитку підприємства. Водночас мотивація повинна розглядатися не як сукупність окремих стимулів, а як цілісна система взаємопов'язаних елементів, що спільно формують поведінку працівників і визначають результати діяльності організації.

Для об'єктивної оцінки рівня мотивації працівників на підприємстві доцільно провести аналіз системи оплати праці, що складається з кількох ключових етапів [33, с. 189]:

1. Оцінка динаміки фонду оплати праці за обраний період – визначення темпів його зростання як у абсолютному, так і у відносному вимірі. Це дозволяє виявити тенденції зміни фінансових ресурсів, спрямованих на оплату праці.

2. Дослідження структури фонду оплати праці з розподілом на основну заробітну плату, додаткові виплати, заохочувальні та компенсаційні складові. Аналіз їх частки та динаміки допомагає визначити напрям матеріальної мотивації. Так, домінування основної зарплати свідчить про стабільну політику винагороди, зростання додаткових виплат – про орієнтацію на підвищення продуктивності, а збільшення преміальних та компенсаційних виплат – про стимулювання результативності праці.

3. Комплексна оцінка політики оплати праці, що передбачає визначення її впливу на рівень трудової мотивації персоналу, ступінь задоволеності працівників та узгодженість системи винагород із загальними цілями підприємства.

Для визначення середнього рівня заробітної плати працівників підприємства необхідно застосувати відповідну формулу розрахунку, яка дозволяє об'єктивно оцінити середній розмір оплати праці за певний період. Такий підхід забезпечує можливість порівняти зміни в оплаті праці, виявити тенденції її зростання або зниження, а також оцінити ефективність використання фонду заробітної плати у контексті мотиваційної політики підприємства [27, с. 179]:

$$\overline{ЗП} = \frac{\sum \text{ФОП}}{\overline{Ч}}, \quad (1.1)$$

де $\overline{ЗП}$ – середня заробітна плата одного працівника – показник, що відображає середній рівень оплати праці персоналу за певний період;

$\sum \text{ФОП}$ – сума фонду оплати праці штатних працівників – загальний обсяг коштів, спрямованих підприємством на виплату заробітної плати;

$\overline{Ч}$ – середньооблікова чисельність працівників – середня кількість співробітників, які перебували у штаті підприємства протягом звітного періоду.

Для того щоб оцінити конкурентоспроможність рівня заробітної плати, який пропонує підприємство на ринку праці, необхідно провести порівняльний аналіз динаміки та середнього розміру зарплати на підприємстві з такими показниками:

- середнім рівнем заробітної плати у відповідній галузі;
- середньою заробітною платою в регіоні;
- середнім показником по країні в цілому.

Окрім цього, доцільно зіставляти зміни середньої зарплати з рівнем інфляції, щоб визначити реальну динаміку доходів працівників.

Під час аналізу системи мотивації персоналу також слід враховувати ступінь диференціації заробітної плати. Надто незначні розбіжності між окладами можуть знижувати стимул до підвищення кваліфікації та продуктивності, тоді як надмірна нерівність викликає відчуття несправедливості й демотивує персонал.

Для визначення рівня диференціації оплати праці на підприємстві доцільно використовувати низку аналітичних показників, що дозволяють оцінити пропорційність і збалансованість системи винагород [28, с. 257]:

1) середня заробітна плата розраховується як зважене середнє арифметичне, що враховує різну чисельність працівників у групах із різними рівнями доходу. Проте використання лише цього показника може спотворювати реальну картину, адже зростання середньої зарплати іноді є наслідком збільшення частки високооплачуваних працівників, що призводить до посилення нерівності в доходах;

2) медіана заробітної плати відображає «серединний» рівень доходів – половина працівників отримує зарплату, що перевищує це значення, а інша половина – меншу;

3) мода заробітної плати показує найпоширенішу суму оплати праці серед усіх працівників, тобто рівень доходу, який зустрічається найчастіше;

4) співвідношення між максимальною та мінімальною заробітною платою характеризує ступінь диференціації доходів, демонструючи, наскільки великою є різниця між найвищими та найнижчими окладами на підприємстві;

5) коефіцієнт Лоренца використовується для оцінки нерівності в розподілі заробітної плати, порівнюючи частку сукупного доходу, отриманого певною частиною працівників, із загальною часткою цих працівників у колективі:

$$KL = \frac{\sum_{i=1}^n |y_i - x_i|}{2}, \quad (1.2)$$

KL – коефіцієнт Лоренца – показник, що характеризує ступінь нерівності у розподілі заробітної плати між працівниками;

n – кількість досліджуваних груп персоналу;

y_i – частка заробітної плати i -ї групи працівників у загальному фонді оплати праці;

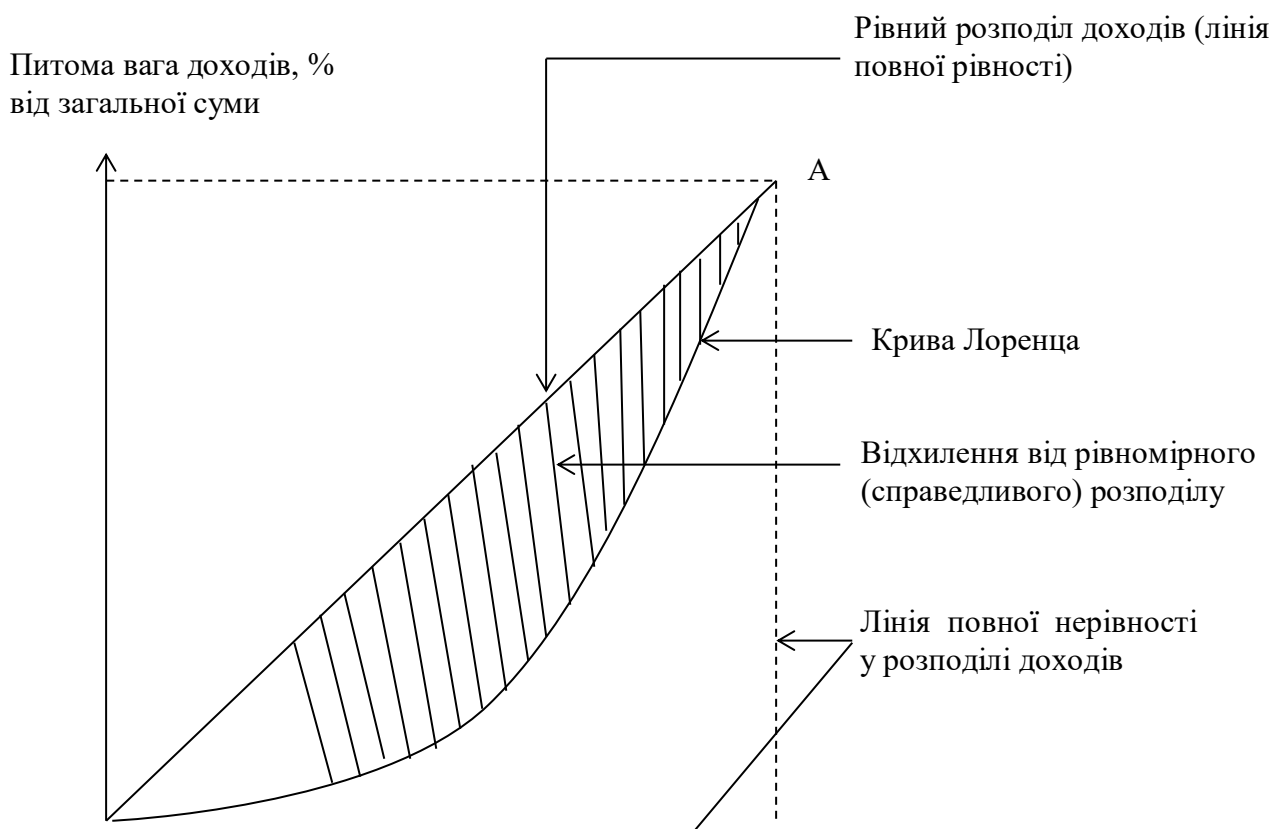
x_i – частка працівників i -ї групи в загальній чисельності персоналу.

Коефіцієнт Лоренца дає змогу кількісно оцінити нерівномірність розподілу доходів на підприємстві. Його значення змінюється в межах від 0 до 1:

0 – свідчить про повну рівність у доходах працівників;

1 – про абсолютну нерівність, коли весь дохід зосереджений у невеликій частки персоналу.

6) крива Лоренца є графічним відображенням цієї залежності й наочно демонструє рівень диференціації заробітної плати на підприємстві (рис. 1.7).



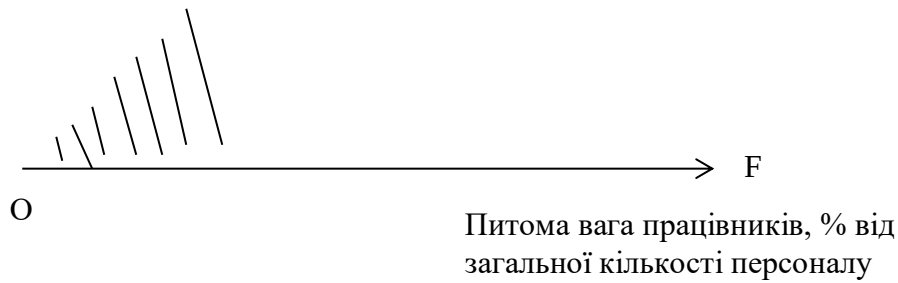


Рис. 1.7. Графік розподілу доходів (крива нерівності Лоренца)

Джерело: [15, с. 272].

Графік кривої Лоренца відображає взаємозв'язок між часткою працівників підприємства та часткою фонду оплати праці, яку вони отримують. Діагональна лінія абсолютної рівності ілюструє умовну ситуацію, коли кожен відсоток працівників отримує пропорційний відсоток від загальної суми заробітної плати.

Сама ж крива Лоренца демонструє фактичний розподіл доходів серед персоналу: чим більше вона відхиляється від діагоналі, тим вищий рівень нерівності в оплаті праці. Площа між лінією абсолютної рівності та кривою Лоренца показує ступінь дисбалансу у розподілі заробітків, дозволяючи оцінити концентрацію доходів і визначити, наскільки значна частина коштів зосереджена в руках окремих груп працівників.

7) коефіцієнт Джині показує рівень нерівності або ступінь концентрації заробітної плати в межах підприємства.

$$G = 1 - 2 \times \sum_{i=1}^n (x_i \times cumy_i) + \sum_{i=1}^n (x_i \times y_i), \quad (1.3)$$

де G – коефіцієнт Джині;

x_i – частка працівників i -тої групи у загальній чисельності персоналу;

$cumy_i$ – накопичена (кумулятивна) частка заробітної плати;

y_i – частка заробітної плати i -тої групи у загальному фонді оплати праці;

n – кількість груп працівників.

Значення коефіцієнта Джині змінюється в межах від 0 до 1: чим ближче показник до 1, тим вищий рівень концентрації заробітної плати серед окремих груп працівників, що свідчить про більшу нерівність у її розподілі [19, с. 82].

Отже, для формування дієвої системи мотивації необхідно здійснити ґрунтовний аналіз її поточного стану, визначивши сильні та слабкі сторони. Це передбачає дослідження матеріальної складової мотивації, зокрема аналіз фонду оплати праці, розрахунок середнього рівня заробітної плати, оцінку рівня диференціації доходів, перевірку результативності чинної системи стимулювання, а також опитування персоналу для врахування їхніх думок і пропозицій. Ефективна система мотивації має враховувати специфіку діяльності підприємства, особливості корпоративної культури та індивідуальні потреби працівників. Вона повинна поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули у збалансованій формі, забезпечуючи зацікавленість співробітників у досягненні високих результатів праці.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління мотивацією в системі менеджменту підприємства

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відіграє ключову роль у формуванні та функціонуванні системи мотивації працівників на підприємстві. Ефективна мотиваційна політика потребує не лише чітко розроблених внутрішніх регламентів, а й їхньої відповідності чинним правовим нормам і стандартам. Підприємство має дотримуватися вимог трудового законодавства України, зокрема положень щодо мінімальної заробітної плати, умов праці, охорони праці, податкових зобов'язань і соціального страхування.

Особливе значення має розроблення внутрішніх документів – положень про оплату праці, преміювання, кар'єрне зростання, а також кодексів корпоративної етики, які забезпечують прозорість, справедливість і зрозумілість мотиваційних механізмів для всіх працівників. Крім того, належне інформаційне забезпечення дозволяє оперативно оновлювати дані про ринок праці, заробітні плати, продуктивність і результати діяльності, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень у сфері мотивації персоналу.

Інформаційне забезпечення охоплює використання сучасних автоматизованих систем для збору, обробки й аналізу даних про персонал, що дозволяє об'єктивно оцінювати рівень мотивації, продуктивність працівників, динаміку їхнього професійного розвитку та кар'єрного зростання. Регулярне отримання зворотного зв'язку за допомогою анкетувань, інтерв'ю чи опитувань надає керівництву актуальну інформацію про ставлення працівників до діючої системи стимулювання, допомагає своєчасно виявляти проблемні аспекти та визначати напрями для вдосконалення.

Гармонійне поєднання нормативно-правового та інформаційного забезпечення є запорукою створення ефективної системи мотивації, що одночасно відповідає вимогам законодавства і гнучко реагує на зміни ринку праці.

Правове регулювання мотиваційних процесів здійснюється через державні законодавчі акти, підзаконні нормативи та внутрішні документи підприємства – положення, інструкції, правила, рекомендації тощо. Господарські взаємовідносини підприємства з іншими суб'єктами формуються шляхом укладення договорів купівлі-продажу, постачання, підяду, оренди, надання послуг тощо.

Крім того, передача фінансових ресурсів асоціаціям чи корпоративним структурам створює певні юридичні зобов'язання, наприклад щодо фінансування управлінського апарату або підготовки кадрів. Глибоке розуміння правових норм дозволяє керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення при взаємодії з партнерами та забезпечує стабільність правового поля діяльності підприємства.

Основні нормативно-правові акти, що регламентують процес мотивації праці на підприємстві, наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Ключові нормативно-правові документи, які визначають та регламентують систему мотивації праці на підприємстві

Джерело	Характеристика джерела
1	2

Кодекс законів про працю України [33]	Визначає правові засади реалізації громадянами України свого права на працю, тобто можливості застосовувати власні здібності у продуктивній і творчій діяльності. Цей нормативно-правовий акт регулює трудові відносини в державі, забезпечуючи дотримання трудових прав працівників, створення справедливих і безпечних умов праці, а також визначає обов'язки та відповідальність як роботодавців, так і працівників. Кодекс встановлює норми щодо оплати праці, тривалості робочого часу, відпусток, охорони праці та інших важливих аспектів трудової діяльності. Він є основою для укладання трудових договорів в Україні та гарантує правову стабільність у сфері трудових відносин.
Закон України «Про затвердження Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників» [56]	Визначає порядок ведення та оформлення трудових книжок як основного офіційного документа, що підтверджує трудову діяльність працівника. Трудова книжка містить відомості про місце роботи, займані посади, періоди трудової діяльності, нагороди та заохочення, а також інші важливі відомості, пов'язані з професійною кар'єрою особи. Закон регламентує процедуру внесення записів, правила їх зберігання, обліку та видачі, забезпечуючи єдність ведення документації про трудову діяльність. Належне дотримання цих норм сприяє забезпеченню правової прозорості у трудових відносинах, спрощує підтвердження трудового стажу та гарантує захист прав працівників при оформленні пенсій, виплат чи працевлаштуванні.
Закон України «Про оплату праці» [59]	Визначає основні економічні, правові та організаційні засади регулювання оплати праці працівників, які працюють за трудовими договорами з підприємствами, установами, організаціями всіх форм власності або фізичними особами. Закон охоплює питання формування, нарахування та виплати заробітної плати, встановлює вимоги до умов праці, а також регулює взаємовідносини між роботодавцем і працівником з метою захисту їхніх трудових прав. Крім того, документ визначає функції держави у сфері регулювання оплати праці, спрямовані на забезпечення справедливого та достатнього рівня винагороди, який відповідає витратам праці й сприяє підвищенню її ефективності. У такий спосіб закон гарантує рівну та справедливую оплату за внесок кожного працівника в загальні результати діяльності підприємства, стимулюючи до продуктивної праці та розвитку професійних компетенцій.

Продовження табл. 1.3

1	2
Закон України «Про колективні договори і угоди» [58]	Визначає правові основи укладання, підписання та реалізації колективних договорів і угод, які є ключовим інструментом регулювання трудових відносин між працівниками та роботодавцями. Закон забезпечує баланс соціально-економічних інтересів обох сторін, створюючи умови для узгодження питань, що стосуються оплати праці, умов і безпеки роботи, тривалості робочого часу та інших аспектів трудової діяльності. Документ підкреслює значення колективних переговорів як важливого механізму соціального партнерства, спрямованого на зміцнення співпраці між сторонами та підвищення ефективності трудових відносин. Крім того, закон встановлює вимоги щодо контролю за виконанням умов колективних договорів і передбачає механізми розв'язання конфліктів, що можуть виникнути під час їх реалізації, забезпечуючи стабільність і прозорість у трудових відносинах.
Закон України	Визначає правові та організаційні засади врегулювання колективних трудових

«Про порядок вирішення колективних трудових спорів» [61]	спорів (конфліктів), створюючи ефективний механізм їх розв'язання. Закон спрямований на забезпечення конструктивної взаємодії між сторонами соціально-трудових відносин під час виникнення розбіжностей і конфліктів. У ньому встановлено чіткі процедури та інструменти врегулювання спорів, включно з участю примирних комісій, посередників і трудових арбітражів. Основна мета цього нормативного акта полягає у забезпеченні своєчасного, справедливого та цивілізованого вирішення колективних трудових конфліктів, підтриманні соціальної стабільності та гармонії у трудових колективах. Закон також містить докладні рекомендації щодо організації переговорів, проведення медіації та застосування арбітражних процедур у разі ескалації спору.
Закон України «Про зайнятість населення» [55]	Визначає правові, економічні та організаційні засади забезпечення зайнятості населення, захисту громадян від безробіття та гарантує реалізацію права кожної людини на працю. Закон спрямований на створення умов для ефективного використання трудового потенціалу, підтримку повної, продуктивної та добровільно обраної зайнятості, а також надання соціальних гарантій особам, які втратили роботу. Він встановлює механізми державного регулювання ринку праці, сприяє професійній підготовці, перепідготовці та працевлаштуванню громадян, забезпечуючи соціальний захист і стабільність у сфері трудових відносин.
Закон України «Про охорону праці» [60]	Визначає правові, соціально-економічні та організаційні засади гарантування безпечних і здорових умов праці для працівників на робочих місцях. Закон окреслює основні права та обов'язки роботодавців і працівників у сфері охорони праці, регламентує порядок забезпечення належного рівня безпеки, гігієни та виробничої санітарії, а також встановлює відповідальність за недотримання вимог законодавства у цій сфері. Його положення спрямовані на запобігання виробничим травмам, збереження життя та здоров'я працівників і створення безпечного робочого середовища.

Джерело: сформовано автором на основі законодавчих нормативів [33, 56, 59, 58, 61, 55, 60].

Таким чином, аналіз основних нормативно-правових актів, що регулюють систему мотивації праці в Україні, показує, що держава формує чітке правове підґрунтя для забезпечення справедливих, безпечних і стимулюючих умов праці. Сукупність цих законів створює комплексну систему захисту трудових прав, регулює порядок оплати праці, зайнятості, охорони праці та вирішення трудових спорів. Це сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, забезпеченню соціального партнерства та формуванню стабільного й мотивованого трудового колективу.

У сучасних умовах дедалі частіше можна спостерігати тенденцію, коли роботодавці прагнуть підвищити мотивацію працівників, пропонуючи їм повний соціальний пакет. Проте значна частина працівників, через обмежене знання

трудового законодавства, помилково сприймає такі базові гарантії, як оплачувані відпустки чи лікарняні, за особливі пільги від роботодавця. Водночас, відповідальні керівники, які дійсно зацікавлені у створенні дієвої системи заохочень, часто стикаються з труднощами у виборі найбільш ефективних форм їх реалізації.

Кодекс законів про працю України (далі – КЗпП) визначає основні засади використання заохочень у трудовій діяльності. Відповідно до статті 143 КЗпП, на підприємствах, в установах та організаціях можуть застосовуватися різні види заохочень, передбачені правилами внутрішнього трудового розпорядку, які затверджуються трудовими колективами [33]. Цю норму деталізує Закон України «Про колективні договори і угоди» №3356-ХІІ від 1 липня 1993 року, у статті 7 якого зазначено, що колективний договір регулює питання встановлення норм і систем оплати праці, розміри заробітної плати, а також інші форми матеріального стимулювання, зокрема премії, надбавки, доплати та додаткові трудові виплати [58].

Згідно зі статтею 144 КЗпП, працівники, які демонструють високі результати праці та сумлінно виконують свої обов’язки, можуть отримувати додаткові пільги соціально-культурного або житлово-побутового характеру – наприклад, путівки до санаторіїв і будинків відпочинку, можливості покращення житлових умов, а також переваги у просуванні по службі [33]. Стаття 145 КЗпП [33] встановлює, що працівники з видатними трудовими досягненнями можуть бути представлені до державних нагород – орденів, медалей, почесних грамот, нагрудних знаків, а також можуть отримати почесні звання або звання «кращого працівника за професією», що регулюються Законом України «Про державні нагороди України» №1549-ІІІ від 16.03.2000 р. [54]. Отже, зазначені статті деталізують загальні положення статті 143 КЗпП, конкретизуючи, що окремі категорії працівників можуть заохочуватися на основі спеціальних нормативних актів, таких як, наприклад, Наказ Державної митної служби України «Про затвердження положень про відомчі заохочення» №1135 від 19.12.2006 р. [57].

Варто звернути увагу, що КЗпП України не містить чіткого визначення поняття «заохочення», так само як і Закон України «Про оплату праці» №108/95-ВР від 24.03.1995 р., який також не надає його трактування. Однак у статті 2 цього Закону визначено структуру заробітної плати, до якої включено різні форми винагород за працю, що фактично охоплюють елементи системи заохочень [59].

Додаткова заробітна плата охоплює виплати, які працівники отримують за виконання роботи понад установлені норми, досягнення високих результатів, прояв ініціативності та інноваційного підходу, а також за роботу в особливих умовах. До неї належать різноманітні доплати, надбавки, компенсаційні та гарантійні виплати, передбачені чинним законодавством. Також до цієї категорії входять премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань, досягненням показників ефективності, річні винагороди за результатами діяльності, а також інші види грошових і матеріальних стимулюючих виплат. Часто такі заохочення визначаються внутрішніми положеннями підприємства або перевищують встановлені нормативно-правовими актами розміри.

Таким чином, слід наголосити, що чинне трудове законодавство України не містить чіткого визначення терміну «заохочення» і не встановлює вичерпного переліку його видів. У законодавчих актах лише згадуються окремі форми стимулювання праці, закріплені в нормативних документах, але детальна регламентація системи заохочень переважно залишається на рівні внутрішньої політики підприємств.

Мотиваційна політика компаній, як правило, визначається внутрішніми корпоративними документами, зокрема колективним договором і правилами внутрішнього трудового розпорядку. Ці документи узгоджуються з усім трудовим колективом і мають відповідати Типовим правилам внутрішнього трудового розпорядку, затвердженим постановою Державного комітету з праці та соціальних питань. Вони повинні бути офіційно доведені до відома кожного працівника. На практиці, однак, нерідко трапляються випадки, коли працівників змушують

підписувати ці документи без попереднього ознайомлення, що є порушенням їхніх трудових прав, проте через страх втратити роботу працівники часто не відстоюють свої інтереси.

Відповідно до статті 144 Кодексу законів про працю України [33], застосування заохочень відбувається роботодавцем або уповноваженим ним органом у взаємодії з виборним органом первинної профспілкової організації (або профспілковим представником) підприємства, установи чи організації. Такі заохочення оформлюються наказом або розпорядженням, урочисто оголошуються трудовому колективу та підлягають обов'язковій реєстрації у трудових книжках працівників відповідно до встановленого порядку.

Існуючі методи мотивації персоналу можна поділити за кількома ключовими критеріями.

По-перше, за формою винагороди вони поділяються на матеріальні (премії, надбавки, бонуси, додаткові коефіцієнти до заробітної плати) та нематеріальні (подяки, грамоти, занесення до «дошки пошани», присвоєння звання «кращий працівник місяця» тощо).

По-друге, за масштабом впливу методи можуть бути індивідуальними – орієнтованими на окремого працівника (наприклад, винагорода за перевиконання плану), або колективними – коли стимулюється група співробітників (наприклад, святкові премії до Нового року).

По-третє, за частотою застосування мотиваційні заходи можуть бути постійними (регулярні доплати або коефіцієнти до зарплати) або одноразовими (нагородження за особливі досягнення, вручення грамот тощо).

У практичній діяльності часто трапляються ситуації, коли працівникам доводиться доводити своє право на отримання заохочень, особливо матеріальних. Деякі роботодавці використовують обіцянки винагороди як засіб підвищення продуктивності, не маючи реального наміру їх надавати. У результаті, коли настає час виплати, з'являються формальні підстави для відмови, що призводить до

розчарування, емоційного виснаження та втрати довіри до керівництва. У таких випадках мотиваційна система втрачає свій стимулюючий ефект і може навіть викликати демотивацію.

Тому роботодавцю необхідно з максимальною відповідальністю підходити до розроблення внутрішніх документів, що регулюють порядок заохочень. У колективних договорах чи положеннях про оплату праці мають бути чітко визначені критерії, умови та розміри винагород, а також порядок їх нарахування. Прозорість і чіткість таких правил зміцнюють довіру працівників, запобігають конфліктним ситуаціям і створюють сприятливий психологічний клімат у колективі.

Отже, система мотивації персоналу на підприємствах формується на основі нормативно-правової бази, але її ефективність значною мірою залежить від внутрішньої політики організації. В умовах сучасної ринкової економіки підприємства мають регулярно оновлювати свої нормативні акти та підходи до мотивації, аби забезпечити їх відповідність динамічним вимогам ринку, міжнародним стандартам і процесам європейської інтеграції. Постійна адаптація правових і організаційних механізмів мотивації є запорукою збереження конкурентоспроможності підприємств і підвищення задоволеності працівників своєю працею.

Висновки до розділу 1

1. Мотивація є одним із ключових чинників, що визначає поведінку людини, впливає на ефективність діяльності організацій та сприяє досягненню як індивідуальних, так і колективних цілей. Різноманіття мотивів і стимулів, їхня взаємодія та відмінності у впливі на поведінку різних людей підкреслюють необхідність глибокого розуміння механізмів мотивації. Оскільки однакові стимули можуть викликати різні реакції у різних осіб, а схожі дії – бути наслідком різних мотивів, надзвичайно важливо враховувати індивідуальні особливості працівників при формуванні мотиваційної політики. Це дозволяє підвищити ефективність

управлінських рішень, покращити взаємодію між персоналом та керівництвом, а також створити сприятливе робоче середовище, у якому кожен співробітник може реалізувати свій потенціал і відчути цінність власного внеску в загальний результат.

2. Застосування теорій мотивації у практиці управління має вирішальне значення для підвищення ефективності діяльності підприємств. Такі теорії дають змогу глибше зрозуміти внутрішні рушійні сили поведінки співробітників, допомагаючи керівникам формувати систему стимулів, яка відповідає їхнім цінностям, очікуванням і потребам. Водночас ефективне впровадження мотиваційних підходів потребує індивідуалізації – врахування особистісних, професійних і культурних відмінностей членів колективу. Гнучке застосування різних методів мотивації, адаптованих до конкретної ситуації, підвищує рівень задоволеності роботою, формує лояльність персоналу та зміцнює корпоративну культуру. Особливу роль у цьому процесі відіграє залучення працівників до ухвалення управлінських рішень, що підсилює їхнє відчуття причетності до успіху організації та стимулює до активнішої участі в досягненні її стратегічних цілей.

3. Методичні основи оцінювання ефективності системи мотивації праці на підприємстві передбачають комплексний підхід, який враховує як матеріальні, так і нематеріальні аспекти стимулювання. Дієва система мотивації повинна бути тісно пов'язана зі специфікою діяльності підприємства, особливостями корпоративної культури та потребами його працівників. Вона має поєднувати різні види винагород – від фінансових заохочень до соціального визнання, професійного розвитку та створення комфортних умов праці. Успішна реалізація такої системи потребує від керівництва здатності систематично аналізувати її ефективність, оцінювати рівень задоволеності персоналу, а також вчасно реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища. Використання зворотного зв'язку від співробітників дозволяє коригувати мотиваційні заходи, робити їх більш гнучкими й результативними, що у свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню корпоративного духу та забезпеченню сталого розвитку організації.

4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення є фундаментом ефективного функціонування системи мотивації на підприємстві. Дотримання трудового законодавства, колективних договорів, внутрішніх положень і правил забезпечує справедливість, прозорість та правову визначеність у процесах стимулювання працівників, що створює довіру до керівництва, підвищує рівень дисципліни та формує атмосферу взаємоповаги. Інформаційне забезпечення, у свою чергу, дозволяє ефективно збирати, аналізувати й поширювати дані про систему мотивації, рівень задоволеності працівників, ефективність стимулів та їх вплив на результати діяльності. Використання цифрових інструментів управління персоналом (HRM-систем, CRM, аналітичних платформ) сприяє підвищенню прозорості процесів, а також швидшій адаптації до змін зовнішнього середовища.

5. Комплексне поєднання правових, організаційних і інформаційних складових забезпечує цілісність і результативність системи мотивації. Це не лише підвищує рівень залученості та продуктивності персоналу, але й сприяє стабільному розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища, забезпечуючи його конкурентоспроможність та здатність ефективно реагувати на виклики сучасної економіки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ПрАТ «Лугинський хлібозавод»

Нині найбільш стійкими на ринку залишаються ті підприємства, діяльність яких спрямована на виробництво продукції, що задовольняє базові потреби населення. До таких належать підприємства харчової промисловості – галузі, яка є однією з провідних у структурі економіки України. Харчова промисловість охоплює понад сорок підгалузей та об'єднує тисячі великих, середніх і малих підприємств різних форм власності. Сукупно вони забезпечують близько 20% від загального обсягу промислового виробництва держави. Серед них стратегічно важливе місце посідає хлібопекарська галузь, що виконує важливу соціальну функцію – забезпечення населення основним продуктом харчування.

Ключовими показниками ефективності діяльності підприємств хлібопекарської галузі виступають: можливість розширення асортименту продукції відповідно до змін споживчого попиту, розгалужена збутова мережа, а також загальна результативність господарської діяльності. Гнучкість у реагуванні на запити споживачів і здатність до інновацій у виробництві стають визначальними чинниками конкурентоспроможності підприємств цього сектору.

Оскільки виробництво хліба належить до соціально значущих видів діяльності, воно частково підпадає під державне регулювання. Водночас ефективність цього впливу залишається сумнівною. Намагання держави утримувати стабільні ціни на хліб не узгоджується з ринковими умовами функціонування підприємств, які змушені закуповувати сировину, енергоносії та інші ресурси за постійно зростаючими ринковими цінами, що створює дисбаланс між економічними

інтересами виробників і соціальними зобов'язаннями держави перед споживачами.

Важливою проблемою галузі є відсутність чіткого законодавчого регулювання підприємницької діяльності у сфері хлібопечення. Станом на сьогодні не існує чинного нормативного акта, який би комплексно визначав правові засади функціонування хлібопекарських підприємств, їх права, обов'язки, вимоги до якості продукції та механізми державної підтримки. Єдиним документом, який частково охоплює ці питання, є проект Закону України «Про хліб та хлібопродукти», що досі не був ухвалений. Його метою є створення правової основи для регулювання діяльності хлібопекарських підприємств, визначення повноважень контролюючих органів, упровадження системи економічного стимулювання та державної підтримки виробництва якісного хліба і хлібобулочних виробів.

Попри існування Державної програми розвитку хлібопекарської галузі на період до 2015 року, її реалізація виявилася недостатньо результативною. Постійне скорочення кількості виробників хлібобулочної продукції свідчить про неефективність запропонованих заходів і неспроможність програми забезпечити стабільне функціонування галузі в умовах ринкової економіки.

Таким чином, хлібопекарська галузь України, попри свій стратегічний характер і соціальну значущість, потребує оновлення державної політики, розробки сучасного законодавчого регулювання та створення дієвих механізмів підтримки вітчизняних виробників для забезпечення продовольчої безпеки країни.

Хлібопекарська промисловість Житомирської області посідає вагоме місце в структурі регіональної харчової промисловості, забезпечуючи близько 7% загального обсягу її продукції. Провідними підприємствами галузі є ТОВ «Бердичівський хлібозавод», ТОВ «Золотий Каравай», ВАТ «Житомирхліб», ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод», ПАТ «Коростенський хлібозавод» та ПрАТ «Лугинський хлібозавод». Сукупно ці виробники забезпечують понад 77% загального виробництва хліба в області, що свідчить про їх провідну роль у регіональному продовольчому забезпеченні.

На ринку хлібобулочних виробів області також представлена продукція підприємств із сусідніх регіонів – Вінницької, Львівської та Київської областей. Однак їхня частка у загальному обсязі реалізації залишається незначною через короткий термін зберігання хлібобулочних виробів і високі транспортні витрати, що обмежують ефективність постачання з інших областей.

Особливої уваги заслуговує діяльність ПрАТ «Лугинський хлібо завод», який має міжнародний сертифікат відповідності системи управління якістю ISO 9001:2000. Наявність цього сертифіката підтверджує, що система управління якістю підприємства у сфері виробництва хлібобулочних, здобних, сухарних виробів, печива, тортів і тістечок відповідає міжнародним стандартам ISO 9001:2000 «Система управління якістю. Вимоги».

Засновником ПрАТ «Лугинський хлібо завод» є Регіональне відділення Фонду державного майна України по Житомирській області. Статутний капітал підприємства становить 384 241 грн, який поділений на іменні прості акції без документарної форми номінальною вартістю 25 копійок кожна. Загальні відомості про діяльність підприємства наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика ПрАТ «Лугинський хлібо завод»

Показник	Значення
1	2
Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЛУГІНСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»
Скорочена назва	ПРАТ «Лугинський хлібо завод»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	00378796
Дата реєстрації	09.02.1998 (27 років 9 місяців)
Уповноважені особи	Директор — Фрусевич Олександр Павлович
Розмір статутного капіталу	384 241,00 грн.
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Приватна
Основні види діяльності (КВЕД)	10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання

Продовження табл. 2.1

1	2
Інші види діяльності	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Місцезнаходження юридичної особи	11301, Україна, Лугинський р-н, Житомирська обл., селище міського типу Лугини, вулиця Донського, будинок 56

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

Організаційно-правова характеристика ПрАТ «Лугинський хлібозавод» свідчить про стабільне функціонування підприємства як одного з представників хлібопекарської галузі Житомирської області, що має значний досвід діяльності на ринку. Підприємство офіційно зареєстроване 9 лютого 1998 року, тобто працює вже понад 27 років, що є ознакою його надійності та сталі позиції у харчовій промисловості регіону. Юридична особа має приватну форму власності й функціонує у форматі акціонерного товариства, що дозволяє ефективно залучати інвестиції через випуск акцій, а також забезпечує прозорість управління. Статутний капітал ПрАТ «Лугинський хлібозавод» становить 384 241 грн, що відображає його фінансову базу для виробничої діяльності. Підприємство не перебуває в процесі припинення, отже, продовжує стабільно функціонувати й розвиватися.

Директором товариства є Фрусевич Олександр Павлович, який здійснює загальне керівництво підприємством і відповідає за стратегічний розвиток, ефективність виробництва та якість продукції. Основним напрямом діяльності згідно з КВЕД є виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів, включаючи торти та тістечка нетривалого зберігання, що свідчить про широкий асортимент продукції, орієнтований на задоволення щоденного попиту населення.

Крім основного виду діяльності, підприємство також здійснює роздрібну торгівлю харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами (КВЕД 47.11, 47.81), а також надає в оренду та експлуатацію власне чи орендоване нерухоме

майно (КВЕД 68.20). Така диверсифікація напрямів діяльності дозволяє підприємству отримувати додаткові джерела доходів, підвищувати стійкість до ринкових коливань та ефективніше використовувати наявні ресурси.

Місцезнаходження підприємства – смт. Лугини, вул. Донського, 56, Житомирська область – забезпечує зручну логістику для постачання продукції в межах області та сусідніх регіонів.

Отже, ПрАТ «Лугинський хлібозавод» є діючим підприємством із розвиненою виробничою структурою, чітко визначеними напрямками діяльності, відповідним кадровим потенціалом і стабільним фінансовим станом. Його діяльність відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки регіону та задоволенні базових споживчих потреб населення.

У табл. 2.2 наведено інформацію про засновників ПрАТ «Лугинський хлібозавод».

Таблиця 2.2

Відомості про склад засновників підприємства відповідно до розподілу статутного капіталу

Засновники підприємства	Статутний капітал	
	сума, тис. грн.	питома вага, %
Фізичні особи:	5341	100
Кількість акціонерів – фізичних осіб станом на 31.12.2024 року становить	5341	100
Разом	5341	100,00

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

Аналізуючи дані, наведені у табл. 2.2, можна зробити висновок, що усі 100% статутного капіталу ПрАТ «Лугинський хлібозавод» належать фізичним особам. Загальна кількість акціонерів станом на 31 грудня 2024 року становить 5341 особу, що свідчить про доволі широкий розподіл власності серед громадян. Такий формат структури капіталу характерний для підприємств, які пройшли процес приватизації, коли акції були розподілені між працівниками або мешканцями регіону. Повна

відсутність юридичних осіб серед засновників вказує на локальний характер власності та можливу орієнтацію підприємства на стабільну діяльність без зовнішнього корпоративного впливу. Домінування фізичних осіб у складі акціонерів також може ускладнювати процес прийняття стратегічних рішень через фрагментованість власності, однак водночас забезпечує вищий рівень соціальної відповідальності підприємстват перед місцевою громадою. Отже, структура засновників ПрАТ «Лугинський хлібо завод» є ознакою соціально орієнтованого підприємства, яке зберігає традиції колективної участі у володінні та розвитку виробництва.

У табл. 2.3 наведено обсяги виробництва ПрАТ «Лугинський хлібо завод».

Таблиця 2.3

Обсяги виробництва ПрАТ «Лугинський хлібо завод» за 2022-2024 рр.

Види продукції	Обсяги виробництва, тис. грн.			Частка у загальному обсязі, %		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Хліб змішаної валки	413592,46	400032,21	412122,88	44,63	42,46	34,73
Хліб із борошна I і II гатунків	42986,83	43567,11	54876,09	4,64	0,32	4,62
Хліб з борошна I гатунку, в т.ч.	32413,07	34356,21	46233,55	3,50	40,79	3,90
- подовий	15786,54	16009,12	19876,53	48,70	73,99	42,99
- формовий	16626,53	18347,09	26357,02	51,30	26,01	57,01
Хліб борошна вищого гатунку	21620,07	24342,13	53876,88	2,33	0,25	4,54
Булочні вироби вищого гатунку	31289,52	33109,33	55098,11	3,38	7,62	4,64
Булочні вироби I-го гатунку	33050,56	36789,44	49786,63	3,57	4,17	4,20
Здобні вироби	31170,95	47781,88	54778,53	3,36	2,11	4,62
Бубличні вироби	54811,48	58997,21	77543,97	5,91	0,86	6,54
Кондитерські вироби	141431,87	118342,11	147223,07	15,26	1,29	12,41
Сухарі	124369,19	206032,37	235037,22	13,42	0,13	19,81

Хліб і хлібобулочні вироби всього	926736	1003350	1186576	100,0	100,0	100,0
--------------------------------------	--------	---------	---------	-------	-------	-------

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

У таблиці наведено динаміку обсягів виробництва ПрАТ «Лугинський хлібозавод» за 2022–2024 роки, що відображає зміну структури випуску основних видів продукції та їхню частку у загальному обсязі виробництва.

Протягом аналізованого періоду підприємство зберігало високу диверсифікацію виробництва, охоплюючи широкий асортимент хлібобулочних і кондитерських виробів.

Основну частку у структурі виробництва традиційно займає хліб змішаної валки, хоча його частка зменшилася з 44,63% у 2022 році до 34,73% у 2024 році, що може свідчити про поступову переорієнтацію попиту на інші види продукції.

Позитивна тенденція простежується у виробництві сухарів, обсяги яких зросли з 124,37 млн. грн у 2022 році до 235,04 млн. грн у 2024 році, а частка у загальному випуску підвищилася до 19,81%, що може бути наслідком розширення ринку збуту та попиту на вироби тривалого зберігання.

Також значно збільшилися обсяги кондитерських виробів, які у 2024 році досягли 147,22 млн. грн, що становить 12,41% від загального виробництва. Позитивну динаміку демонструють булочні вироби вищого та І-го ґатунків, зростання яких за три роки перевищило 20%.

Виробництво хліба з борошна І ґатунку також збільшилося – з 32,41 млн. грн у 2022 році до 46,23 млн. грн у 2024 році, при цьому спостерігається структурна перевага формового хліба над подовим.

Загалом, у 2024 році підприємство досягло найвищого показника за три роки – 1 186 576 тис. грн загального обсягу виробництва, що на 259 840 тис. грн більше порівняно з 2022 роком.

Така тенденція свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності, оптимізацію виробничих потужностей і гнучкість підприємства у реагуванні на зміни споживчого попиту.

Організаційна структура підприємства ПрАТ «Лугинський хлібозавод» представлена на рис. 2.1.

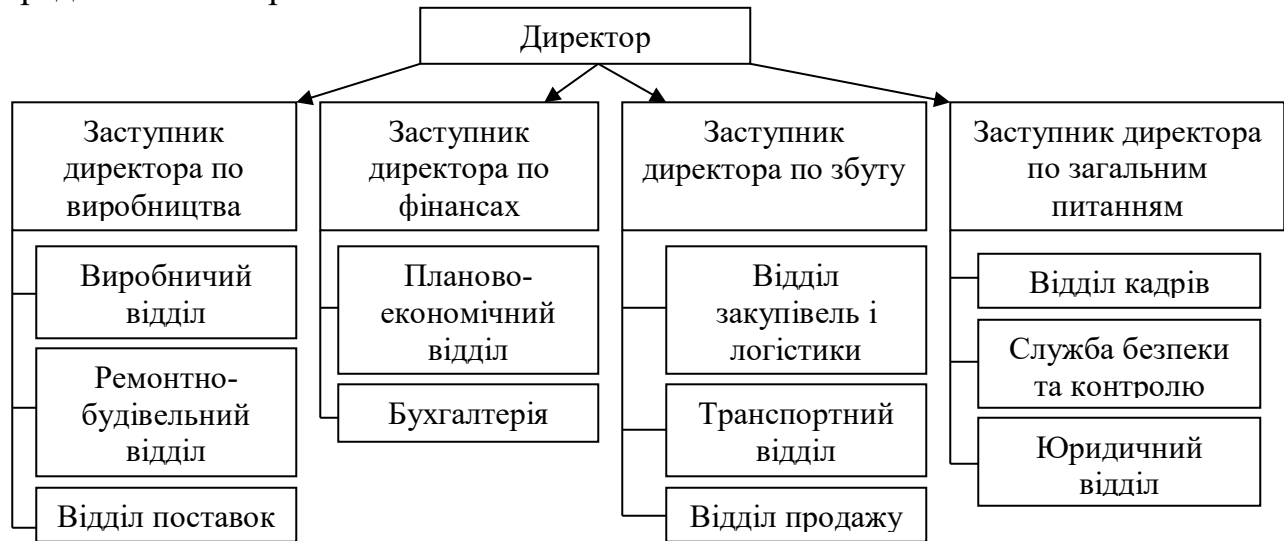


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Лугинський хлібозавод»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

Отже, організаційна структура ПрАТ «Лугинський хлібозавод» є лінійно-функціональною, що забезпечує чіткий розподіл управлінських повноважень і відповідальності між окремими підрозділами. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управління, оптимізації виробничих процесів та налагодженню взаємодії між функціональними службами. Наявність заступників за основними напрямками діяльності – виробництво, фінанси, збут і загальні питання – дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, забезпечуючи стабільність роботи підприємства. У цілому, така структура є раціональною та ефективною для середнього промислового підприємства, оскільки вона поєднує централізоване керівництво з функціональною спеціалізацією, що створює передумови для сталого розвитку ПрАТ «Лугинський хлібозавод».

Організаційна структура підприємства та діяльність його підрозділів регламентуються внутрішніми положеннями, розробленими відповідно до чинного законодавства України та Статуту товариства. Управління основними напрямками роботи здійснюється посадовими особами, які призначаються засновниками

підприємства. Виконавчим директором ПрАТ «Лугинський хлібозавод» є Фурсевич Олександр Павлович, який відповідає за загальне керівництво підприємством, координацію роботи структурних підрозділів і реалізацію стратегічних завдань. Підприємство проводить свою діяльність у суворій відповідності до вимог українського законодавства, дотримуючись норм трудового, фінансового та виробничого права, що гарантує законність, прозорість і стабільність його функціонування.

Для оцінки результативності системи управління було здійснено розрахунок відповідних показників, наведених у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники результативності системи управління ПрАТ «Лугинський хлібозавод»
за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р. (+/-)
	2022	2023	2024	
Ефективність управління	2,91	3,22	3,51	0,6
Оцінка ефективності управління	0,50	0,51	0,63	0,13
Зайнятість персоналу в апараті управління	0,06	0,07	0,06	-
Економічність праці в системі управління	0,05	0,06	0,08	0,03

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

Аналіз показників результативності системи управління ПрАТ «Лугинський хлібозавод» свідчить про позитивну динаміку підвищення ефективності управлінської діяльності підприємства протягом 2022–2024 років.

Ефективність управління зросла з 2,91 у 2022 році до 3,51 у 2024 році, що на 0,6 пункту більше, що свідчить про покращення координації управлінських процесів, оптимізацію прийняття рішень і підвищення результативності роботи апарату управління.

Оцінка ефективності управління збільшилася з 0,50 до 0,63 (+0,13), що вказує на зростання рівня організаційної зрілості менеджменту, удосконалення системи

контролю, планування та мотивації персоналу.

Показник зайнятості персоналу в апараті управління залишився стабільним (0,06), що демонструє раціональну чисельність управлінського персоналу без надмірного збільшення адміністративного навантаження на фонд оплати праці.

Економічність праці в системі управління зросла з 0,05 до 0,08 (+0,03), що свідчить про підвищення продуктивності управлінської праці та більш ефективне використання ресурсів підприємства.

Загалом динаміка показників підтверджує покращення якості менеджменту ПрАТ «Лугинський хлібозавод» і свідчить про стабільний розвиток управлінської системи, орієнтованої на підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Отже, ПрАТ «Лугинський хлібозавод» демонструє стабільне зростання ефективності управління та виробничої діяльності. Підприємство має раціональну організаційну структуру, ефективно використовує ресурси й адаптується до змін ринку. Позитивна динаміка показників менеджменту свідчить про підвищення результативності управлінських рішень і сталий розвиток підприємства.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Лугинський хлібозавод»

Для проведення порівняльного аналізу фінансово-економічних показників ПрАТ «Лугинський хлібозавод» базовим періодом обрано 2024 рік, що дає можливість об'єктивно оцінити динаміку змін у попередні та наступні роки. Це дозволяє визначити тенденції розвитку, рівень ефективності управління, прибутковість і фінансову стійкість підприємства.

Інформаційною основою аналізу є офіційна фінансова звітність за 2022–2024 роки, що включає баланс, звіт про фінансові результати та інші форми

бухгалтерської документації, на основі яких здійснюється комплексна оцінка фінансового стану підприємства.

В табл. 2.5 представлено основні економічні показники діяльності ПрАТ «Лугинський хлібозавод».

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Лугинський хлібозавод» за 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід, тис. грн.	1787,0	1274,6	683,4	-1103,6	-61,8
Валовий прибуток, тис. грн.	236,9	291,1	223,8	-13,1	-5,5
Чистий прибуток, тис. грн.	21,8	23,6	24,1	+2,3	+10,6
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	403,55	387,75	373,75	-29,8	-7,4
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1	1	6	+5	+500,0
Фондовіддача	4,43	3,29	1,83	-2,60	-58,7
Фондомісткість	0,23	0,30	0,55	+0,32	+139,1
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	403,55	387,75	62,29	-341,26	-84,6
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	1 787,0	1 274,6	113,9	-1 673,1	-93,6
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,5	3,4	1,9	-2,6	-57,8

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Аналіз динаміки основних економічних показників ПрАТ «Лугинський хлібозавод» за 2022–2024 роки показує суттєве зниження ефективності діяльності підприємства, що є тривожним сигналом для його фінансової стабільності та ринкової позиції.

Найбільш показовим є різке скорочення чистого доходу – з 1787,0 тис. грн у 2022 році до 683,4 тис. грн у 2024 році (зменшення на 61,8%), що свідчить про втрату частини ринку збуту, зниження попиту на продукцію або ціновий тиск конкурентів. Така динаміка негативно позначилася на всіх подальших показниках ефективності. Валовий прибуток також знизився, хоча не так різко – лише на 5,5%,

що може свідчити про певне скорочення витрат, однак недостатнє для компенсації падіння доходів. Водночас чистий прибуток зріс на 10,6%, що вказує на покращення внутрішнього фінансового контролю або зниження частки адміністративних і збутових витрат.

Середньорічна вартість активів зменшилася на 7,4%, що свідчить про поступове скорочення інвестиційної та матеріальної бази підприємства, а також можливе зношення основних фондів. Незважаючи на це, чисельність працівників збільшилася з 1 до 6 осіб (+500%), що могло бути пов'язано з розширенням окремих виробничих або допоміжних напрямів. Однак таке зростання персоналу не супроводжується підвищенням обсягів виробництва, адже продуктивність праці за цей період впала на 93,6%, що свідчить про серйозну неефективність у використанні трудових ресурсів і необхідність оптимізації кадрової структури.

Фондовіддача за аналізований період зменшилася на 58,7%, тобто кожна гривня, вкладена в основні засоби, приносить удвічі менше доходу, ніж два роки тому, що є наслідком недостатнього завантаження виробничих потужностей і падіння обсягів реалізації. Натомість фондомісткість зросла більш ніж удвічі (+139,1%), що підтверджує погіршення ефективності використання основних засобів. Фондоозброєність скоротилася на 84,6%, що вказує на відставання технічного оснащення підприємства й потребу у модернізації обладнання.

Окрему увагу заслуговує коефіцієнт оборотності оборотних активів, який знизився з 4,5 до 1,9 разів (-57,8%). Це означає, що оборот капіталу значно сповільнився: кошти довше «заморожені» у запасах чи дебіторській заборгованості, що погіршує ліквідність підприємства та його здатність оперативно фінансувати поточну діяльність.

Загалом, аналіз показує, що ПрАТ «Лугинський хлібозавод» перебуває у стані зниження виробничо-господарської ефективності. Попри незначне зростання чистого прибутку, підприємство стикається з падінням обсягів реалізації, низькою продуктивністю праці, зменшенням оборотності активів і зношенням виробничих

потужностей. Для відновлення стабільності необхідно здійснити комплекс заходів: переглянути політику управління запасами, посилити маркетингову активність, оптимізувати кадрову чисельність, модернізувати обладнання та розробити нову стратегію збуту з урахуванням зміни попиту на ринку хлібобулочних виробів.

Отже, підприємство має потенціал до відновлення, проте його реалізація потребує системного підходу до підвищення ефективності використання ресурсів, оновлення матеріально-технічної бази та активізації фінансово-інвестиційної діяльності.

Таблиця 2.6

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом
ПрАТ «Лугинський хлібозавод» за 2022-2024 рр.

Показники	На 31.12.2022р.		На 31.12.2023р.		На 31.12.2024р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	396,7	100,0	378,8	100,0	368,7	100,0	-28,0	-7,1	0,0
в т.ч. основні засоби	331,3	83,5	313,4	82,7	303,3	82,3	-28,0	-8,5	-1,2
2. Оборотні активи	65,4	16,5	65,4	17,3	65,4	17,7	0,0	0,0	+1,2
в т.ч. запаси	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
дебіторська заборгованість	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
грошові кошти	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	130,6	32,9	154,2	40,7	36,6	9,9	-94,0	-72,0	-23,0
в т.ч. зареєстрований капітал	384,2	96,3	384,2	101,6	384,2	-	0,0	0,0	-96,3
нерозподілений прибуток	- 1063,8	-	- 1040,20	-275,7	-1157,8	-	-94,0	-8,8	-
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3. Поточні зобов'язання і	266,1	67,1	224,6	59,3	332,1	90,1	+66,0	+24,8	+23,0

забезпечення									
БАЛАНС:	396,7	100,0	378,8	100,0	368,7	100,0	-7,1	0,0	x

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Аналіз структури майна та джерел його формування за балансом ПрАТ «Лугинський хлібозавод» за 2022–2024 роки свідчить про поступове скорочення активів підприємства та погіршення структури капіталу.

Загальна вартість активів зменшилася з 396,7 тис. грн у 2022 році до 368,7 тис. грн у 2024 році, тобто на 28,0 тис. грн або 7,1%. Це зниження зумовлене насамперед зменшенням вартості необоротних активів, які формують основну частину майна підприємства (100% у структурі активів). Вартість основних засобів за цей період скоротилася на 28,0 тис. грн (–8,5%), що свідчить про їх фізичне та моральне зношення, а також відсутність оновлення виробничого обладнання. Частка оборотних активів залишалася незмінною в абсолютному вимірі (65,4 тис. грн), проте їх питома вага незначно зросла з 16,5% до 17,7%, що вказує на незначне покращення ліквідності. Водночас відсутність запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів свідчить про обмеженість обігових ресурсів, що може створювати ризики для забезпечення безперервності виробничого процесу.

У структурі пасивів зафіксовано суттєве скорочення власного капіталу – з 130,6 тис. грн у 2022 році до 36,6 тис. грн у 2024 році (зменшення на 72,0%). Частка власного капіталу у структурі пасивів скоротилася з 32,9% до 9,9%, тобто на 23,0 відсоткових пункти, що свідчить про зниження фінансової незалежності підприємства. Незважаючи на стабільний розмір зареєстрованого капіталу (384,2 тис. грн), значний обсяг непокритого збитку (–1 157,8 тис. грн у 2024 році) негативно впливає на власний капітал, що свідчить про хронічну збитковість діяльності, що накопичується протягом кількох років.

Позитивна динаміка простежується лише у сфері поточних зобов'язань, які зросли з 266,1 тис. грн до 332,1 тис. грн (+24,8%). Проте це не є ознакою фінансового оздоровлення, оскільки збільшення короткострокової заборгованості,

ймовірно, свідчить про зростання кредиторського тиску та зменшення платоспроможності підприємства. Зростання частки поточних зобов'язань до 90,1% у 2024 році означає, що підприємство дедалі більше залежить від зовнішніх джерел фінансування, що підвищує фінансові ризики.

Загалом можна зробити висновок, що структура балансу ПрАТ «Лугинський хлібозавод» є незадовільною. Підприємство характеризується високою зношеністю основних засобів, недостатнім рівнем оборотних активів, збитковою діяльністю та низькою часткою власного капіталу у структурі фінансування. Для покращення фінансової стабільності необхідно здійснити переоцінку майна, активізувати роботу з нарощування прибутковості, оптимізувати витрати та зменшити кредиторську заборгованість, що дозволить підвищити фінансову автономію, оновити матеріальну базу та забезпечити подальший розвиток підприємства.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ПрАТ «Лугинський хлібозавод» представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Механізм формування фінансових результатів діяльності ПрАТ «Лугинський хлібозавод» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. до 2022р.	
	2022	2023	2024	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1787,0	1274,6	683,4	-1103,6	38,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1550,10	983,50	459,60	-1090,5	29,6
Валовий: прибуток (збиток)	236,9	291,1	223,8	-13,1	94,5
Інші витрати	215,10	267,50	199,70	-15,4	92,8
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	21,8	23,6	24,1	+2,3	110,6
Чистий фінансовий результат: прибуток	21,8	23,6	24,1	+2,3	110,6

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Аналіз динаміки фінансових показників ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» за

2022–2024 роки свідчить про значне скорочення обсягів діяльності, але водночас – про збереження прибутковості підприємства. Так, чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 1103,6 тис. грн або на 61,8%, що зумовлено спадом попиту та можливою переорієнтацією асортименту. Подібну тенденцію спостерігаємо і щодо собівартості реалізованої продукції, яка знизилась на 1090,5 тис. грн, тобто на 70,4%, що свідчить про ефективну політику скорочення витрат. Незважаючи на зменшення валового прибутку на 13,1 тис. грн, підприємство зуміло підвищити чистий прибуток до 24,1 тис. грн, що на 10,6% більше порівняно з базовим роком. Це свідчить про раціональне управління ресурсами, оптимізацію витрат і збереження фінансової стійкості навіть за умов зниження обсягів реалізації. Загалом фінансові результати підприємства демонструють його здатність адаптуватися до ринкових викликів і підтримувати позитивну динаміку прибутковості.

В табл. 2.8 динаміку показників оцінки фінансового стану ПрАТ «Лугинський хлібозавод».

Таблиця 2.8

Динаміка показників оцінки фінансового стану ПрАТ «Лугинський хлібозавод» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р., +,-
	2022	2023	2024	
1. Чистий оборотний капітал, тис. грн	-266,1	-224,6	-332,1	-66,0
2. Коефіцієнт автономії	0,3	0,4	0,1	-0,2
3. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,5	0,7	0,1	-0,4
3. Коефіцієнт оборотності активів	4,5	3,4	1,9	-2,6
4. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	13,7	8,3	18,7	+5,0
5. Рентабельність господарської діяльності, %	1,2	1,9	3,5	+2,3
6. Рентабельність власного капіталу, %	16,7	15,3	65,8	+49,1
7. Рентабельність продукції, %	1,4	2,4	5,2	+3,8

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Аналіз динаміки показників фінансового стану ПрАТ «Лугинський хлібозавод» за 2022–2024 роки свідчить про неоднозначні тенденції у розвитку підприємства. Найбільш проблемним аспектом залишається негативне значення чистого оборотного капіталу, яке погіршилося до –332,1 тис. грн, що свідчить про нестачу власних оборотних ресурсів і залежність від короткострокових зобов'язань. Коефіцієнти автономії та фінансової стабільності також знизилися (до 0,1), що вказує на зменшення частки власного капіталу у фінансуванні діяльності та послаблення фінансової незалежності. Водночас спостерігається зростання ефективності використання капіталу – коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс до 18,7, а рентабельність господарської діяльності, власного капіталу та продукції збільшилася у 3–4 рази, що свідчить про те, що, попри певну фінансову нестійкість, підприємство змогло підвищити прибутковість і ділову активність, що є позитивним сигналом для подальшого розвитку та оптимізації структури фінансування.

Загалом підприємство перебуває у стані фінансової нестабільності, однак демонструє потенціал для відновлення за умови модернізації основних засобів, оптимізації ресурсів і підвищення ділової активності.

2.3. Оцінка системи управління мотивації працівників на ПрАТ «Лугинський хлібозавод»

Мотивація праці є одним із ключових чинників соціально-економічної поведінки персоналу та виступає основним інструментом активізації трудової діяльності працівників з метою підвищення їхньої продуктивності.

У ПрАТ «Лугинський хлібозавод» система мотивації розглядається як комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на стимулювання як окремих співробітників, так і трудового колективу загалом до досягнення особистих і корпоративних цілей підприємства.

На рівень мотивації працівників підприємства впливають різноманітні фактори, серед яких:

- 1) фізіологічні та демографічні характеристики (вік, стать, стан здоров'я);
- 2) рівень самосвідомості, освіти та професійної культури;
- 3) кваліфікація й досвід роботи;
- 4) морально-психологічний клімат у колективі;
- 5) зовнішні соціально-економічні умови, що формують поведінкові установки працівників.

Система мотивації ПрАТ «Лугинський хлібозавод» ґрунтується на низці базових принципів, що забезпечують справедливість, прозорість та орієнтацію на результат. Зокрема, до таких принципів належать:

- рівність можливостей при зайнятті посад і просуванні по службі, що базується на досягнутих результатах праці та професійній компетентності;
- справедлива система оплати праці, де заробітна плата відповідає індивідуальному внеску працівника в загальні результати діяльності підприємства, а розподіл доходів відбувається з урахуванням ефективності та продуктивності праці;
- створення безпечних і комфортних умов праці, що відповідають нормам чинного законодавства, з метою збереження здоров'я, працездатності та добробуту персоналу;
- забезпечення професійного розвитку шляхом організації системи підвищення кваліфікації, перекваліфікації та внутрішнього навчання, що сприяє розкриттю потенціалу працівників;
- формування сприятливого психологічного клімату, заснованого на довірі, взаємоповазі та відкритій комунікації між адміністрацією та трудовим колективом.

Таким чином, мотиваційна система ПрАТ «Лугинський хлібозавод» спрямована не лише на матеріальне стимулювання працівників, а й на розвиток їхнього професійного та особистісного потенціалу, створення умов для ефективної праці, що сприяє зростанню результативності підприємства загалом.

У ПрАТ «Лугинський хлібозавод» використовується широкий спектр методів стимулювання персоналу, характеристика яких подана в табл. 2.9.

Система стимулювання працівників ПрАТ «Лугинський хлібозавод» побудована на поєднанні економічних та нематеріальних методів мотивації, що дозволяє комплексно впливати на трудову поведінку персоналу та забезпечувати ефективність його діяльності.

Таблиця 2.9

Методи стимулювання працівників, упроваджені на ПрАТ «Лугинський хлібозавод»

Економічні (прямі)	Економічні (непрямі)	Негрошові
відрядна та погодинна оплата праці, преміювання за раціоналізаторські пропозиції та інноваційні ідеї, фінансування професійного навчання працівників, доплати за високі показники діяльності, бонуси за раціональне використання робочого часу та інші форми матеріального заохочення.	доплати за стаж і досвід роботи, надання пільг на відпочинок, часткове покриття витрат на транспорт або забезпечення пільгових умов користування ним.	забезпечення безпечних і комфортних умов праці, розширення функціональних обов'язків і змістовності роботи, впровадження гнучких графіків, підтримка ініціатив, спрямованих на підвищення продуктивності та залучення працівників до управлінських процесів.

Джерело: сформовано автором на власних дослідження.

До економічних прямих методів належать відрядна й погодинна оплата праці, преміювання за раціоналізаторські пропозиції та інноваційні ідеї, фінансування професійного навчання, доплати за досягнення високих результатів і бонуси за ефективне використання робочого часу. Такі інструменти безпосередньо пов'язують рівень винагороди працівників із результатами їхньої праці, стимулюючи підвищення продуктивності, ініціативність і прагнення до вдосконалення професійних навичок. Важливим аспектом є також підтримка інноваційного мислення – винагородження за пропозиції, що сприяють оптимізації виробничих процесів і зниженню витрат.

Економічні непрямі методи мають додатковий стимулюючий характер, оскільки формують відчуття соціальної захищеності працівників і підвищують їхню лояльність до підприємства. Серед таких інструментів – надбавки за досвід роботи, надання пільгових умов для відпочинку, компенсація витрат на транспорт або організація корпоративного перевезення. Такі заходи не лише підвищують задоволеність персоналу, а й сприяють зниженню плинності кадрів, зміцненню трудової дисципліни та підтриманню позитивного іміджу роботодавця.

Негрошові методи стимулювання орієнтовані на створення комфортного психологічного та організаційного середовища. Забезпечення безпечних умов праці, розширення змісту роботи, впровадження гнучких графіків і підтримка ініціатив працівників сприяють підвищенню рівня залученості персоналу. Такі підходи формують у працівників відчуття значущості їхньої ролі у спільному результаті, розвивають внутрішню мотивацію, посилюють відповідальність і задоволеність працею.

Отже, мотиваційна система ПрАТ «Лугинський хлібозавод» є багаторівневою й збалансованою. Вона поєднує матеріальні стимули, які забезпечують короткостроковий ефект, із нематеріальними чинниками, що формують довгострокову мотивацію, спрямовану на розвиток професійного потенціалу, підвищення ефективності праці та зміцнення корпоративної культури підприємства.

Різноманіття методів мотивації, які застосовує ПрАТ «Лугинський хлібозавод», забезпечує ефективне реагування на індивідуальні потреби та очікування працівників, сприяє підвищенню їхньої зацікавленості, активності та залученості до виробничого процесу. У результаті це позитивно впливає на досягнення стратегічних цілей підприємства та зростання загальної продуктивності праці.

На підприємстві заробітна плата виступає ключовим елементом системи трудових відносин і основним матеріальним стимулом. Однак ефективність

матеріального заохочення досягається лише за умови функціонування його в межах чітко структурованої системи мотивації, побудованої на таких принципах:

- 1) налагоджений взаємозв'язок між керівництвом і працівниками щодо правил і засад мотиваційної системи;
- 2) наявність продуманої системи оцінювання обсягів і результатів виконаної роботи;
- 3) чітке визначення критеріїв вимірювання продуктивності та якості праці;
- 4) узгодженість і регулярне оновлення нормативів оцінювання;
- 5) безпосередній зв'язок між результативністю праці та рівнем заохочення;
- 6) надання додаткових винагород за високу якість виконання роботи.

Такі принципи формують основу системи оплати праці на ПрАТ «Лугинський хлібозавод». Виплати здійснюються згідно зі спеціально розробленим положенням, яке дозволяє об'єктивно оцінити особистий внесок кожного співробітника у спільні результати підприємства. Оцінювання проводиться в межах робочих груп, створених для виконання певних завдань – як тимчасових, так і постійних. Отримана винагорода розподіляється між членами групи пропорційно до їхнього індивідуального внеску, що забезпечує справедливість, прозорість і підвищує мотивацію до продуктивної праці.

Структура заробітної плати на ПрАТ «Лугинський хлібозавод» подана в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Структура фонду заробітної плати ПрАТ «Лугинський хлібозавод» за 2022-2024 рр.

Елементи фонду оплати праці	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%
Загальний фонд оплати праці, тис. грн	240,0	100,0	276,0	100,0	960,0	100,0	+720,0	400,0
у т.ч. фонд основної оплати праці	190,0	79,2	216,0	78,3	720,0	75,0	+530,0	378,9
• фонд додаткової оплати праці	50,0	20,8	60,0	21,7	240,0	25,0	+190,0	480,0
Середній фонд оплати на 1	240,0	100,0	276,0	100,0	160,0	100,0	-80,0	66,7

працівника, тис. грн/ос.								
основна заробітна плата на 1 працівника	190,0	79,2	216,0	78,3	120,0	75,0	–70,0	63,2
додаткова заробітна плата на 1 працівника	50,0	20,8	60,0	21,7	40,0	25,0	–10,0	80,0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Аналіз структури фонду заробітної плати ПрАТ «Лугинський хлібозавод» за 2022–2024 роки свідчить про суттєве зростання загального фонду оплати праці – з 240,0 тис. грн у 2022 році до 960,0 тис. грн у 2024 році, тобто на 720,0 тис. грн або у 4 рази. Таке підвищення зумовлено насамперед збільшенням чисельності персоналу та частковим переглядом розміру заробітної плати. Водночас структура фонду зазнала певних змін: частка основної заробітної плати зменшилася з 79,2% до 75,0%, тоді як частка додаткової – зросла з 20,8% до 25,0%, що свідчить про посилення ролі системи преміювання, надбавок і доплат у мотиваційній політиці підприємства, що спрямовано на стимулювання продуктивності та ініціативності працівників.

Разом із тим середній фонд оплати праці на одного працівника знизився з 240,0 тис. грн у 2022 році до 160,0 тис. грн у 2024 році (на 33,3%), що пояснюється нерівномірним зростанням чисельності персоналу порівняно зі збільшенням загального фонду. Подібна тенденція спостерігається і щодо структури середньої заробітної плати: основна її частина зменшилася до 120,0 тис. грн, тоді як додаткова знизилася до 40,0 тис. грн, що вказує на необхідність оптимізації системи матеріального стимулювання, щоб забезпечити справедливий розподіл оплати праці та підвищити її конкурентоспроможність. Загалом, політика оплати праці на підприємстві демонструє позитивну динаміку розвитку, однак потребує вдосконалення механізмів заохочення, орієнтованих на результативність і підвищення мотивації персоналу.

Ефективність системи оплати праці персоналу ПрАТ «Лугинський хлібозавод» доцільно проаналізувати шляхом співставлення темпів зростання продуктивності праці та рівня заробітної плати (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Співставлення темпів росту продуктивності та оплати праці на ПрАТ «Лугинський хлібозавод» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
	2022	2023	2024	
2	3	4	5	6
Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	1787,0	1274,6	113,9	-1 673,1
Темп росту продуктивності праці, %	—	71,3	6,4	—
Фонд заробітної плати, тис. грн.	240,0	276,0	960,0	+720,0

Продовження табл. 2.11

2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність штатних працівників, чол.	1	1	6	+5
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	240,0	276,0	160,0	-80,0
Темп росту середньорічної заробітної плати 1 працівника, %	—	115,0	66,7	—
Співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати	—	-43,7	-60,3	—

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Аналіз співставлення темпів зростання продуктивності праці та рівня оплати на ПрАТ «Лугинський хлібозавод» показує наявність суттєвого дисбалансу між ефективністю трудової діяльності та динамікою заробітної плати.

За період 2022–2024 рр. продуктивність праці на одного працівника скоротилася на 1673,1 тис. грн, що становить падіння більш ніж на 93%, тоді як фонд оплати праці зріс на 720 тис. грн (у 4 рази).

Зазначені дані свідчать про зниження ефективності використання трудових ресурсів і перевищення темпів зростання витрат на персонал над фактичними результатами їхньої роботи.

Середньорічна заробітна плата одного працівника у 2024 році зменшилася до 160 тис. грн, тобто на 33% нижче рівня 2022 року. Водночас темпи зростання оплати

праці (66,7%) перевищили темпи росту продуктивності праці (6,4%), що відображає негативне співвідношення –60,3 процентних пункти.

Така тенденція є сигналом нераціональної політики стимулювання, коли підвищення оплати праці не супроводжується підвищенням результативності виробництва.

Отже, для підвищення ефективності оплати праці підприємству необхідно посилити зв'язок між винагородою та результатами праці, переглянути систему мотивації персоналу, впровадити механізми матеріального стимулювання, пов'язані з продуктивністю, а також оптимізувати чисельність персоналу відповідно до фактичних виробничих потреб, що дозволить досягти більш збалансованої пропорції між витратами на оплату праці та економічною віддачею діяльності підприємства.

Показники руху персоналу ПрАТ «Лугинський хлібозавод» відображають динаміку змін у кадровому складі підприємства, зокрема надходження нових працівників, звільнення та внутрішні переміщення кадрів. Узагальнені дані щодо цих процесів наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Показники руху персоналу ПрАТ «Лугинський хлібозавод» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р. +/-
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт прийняття кадрів	0	1,0	0,83	+0,83
Коефіцієнт вибуття кадрів	0	0	0,17	+0,17
Коефіцієнт плинності кадрів	0	0	0,17	+0,17
Коефіцієнт стабільності кадрів	1,00	1,00	0,83	-0,17

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Аналіз показників руху персоналу ПрАТ «Лугинський хлібозавод» свідчить про розширення кадрового складу підприємства у 2024 році. Кількість працівників зросла з 1 до 6 осіб, що пояснюється відновленням та активізацією виробничої

діяльності. Протягом аналізованого періоду рівень прийняття кадрів мав позитивну динаміку – коефіцієнт прийняття у 2024 році становить 83,3%, що свідчить про збільшення обсягів найму.

Водночас коефіцієнт вибуття та плинності кадрів залишаються помірними (16,7%), що є нормальним рівнем оновлення персоналу для малого виробництва. Коефіцієнт стабільності кадрів знизився з 1,0 до 0,83, що свідчить про певні зміни у складі працівників, однак загалом кадрова ситуація залишається стабільною.

Отже, кадрова політика ПрАТ «Лугинський хлібозавод» демонструє тенденцію до розширення трудових ресурсів, що позитивно впливає на потенціал розвитку підприємства, проте потребує подальшої уваги до адаптації та утримання нових працівників.

На ПрАТ «Лугинський хлібозавод» спостерігаються окремі проблеми у сфері мотивації персоналу, які можуть негативно впливати на рівень продуктивності, трудову дисципліну та загальну задоволеність працівників умовами праці. Аналіз кадрової ситуації дозволяє виокремити кілька ключових аспектів, що потребують уваги.

1. Непрозорість системи винагород. На підприємстві існує ризик недостатньої чіткості у визначенні критеріїв преміювання та оцінювання результатів праці. Відсутність прозорих принципів нарахування заохочень може створювати відчуття несправедливості серед працівників, знижуючи їхню довіру до керівництва та мотивацію до досягнення високих результатів. Для збереження позитивного морально-психологічного клімату необхідно забезпечити зрозумілу та відкриту систему винагород, що базується на реальних досягненнях кожного працівника.

2. Підвищена плинність кадрів. Збільшення кількості звільнень, особливо за власним бажанням, може свідчити про недоліки у кадровій політиці підприємства, зокрема щодо умов праці, оплати чи перспектив професійного зростання вказує на необхідність підвищення рівня соціального захисту, створення можливостей для розвитку персоналу та формування стабільного кадрового ядра, орієнтованого на

довгострокову співпрацю.

3. Недостатнє визнання досягнень працівників. На підприємстві спостерігається нестача систематичного заохочення за результативну роботу. Відсутність регулярного визнання заслуг знижує зацікавленість працівників у підвищенні ефективності та може спричинити формальний підхід до виконання обов'язків. Для покращення ситуації доцільно запровадити систему морального стимулювання – відзначення найкращих працівників, подяк, грамот або внутрішніх рейтингів ефективності.

4. Недооцінка індивідуальних потреб працівників. Поточна система мотивації не завжди враховує особисті інтереси та життєві обставини працівників. Відсутність гнучкого графіка, програм підвищення кваліфікації чи підтримки сімейних працівників може зменшувати їхню лояльність до підприємства. Для зміцнення корпоративної культури варто впровадити індивідуальний підхід до стимулювання, адаптований до різних категорій персоналу.

5. Низький рівень залученості у процес прийняття рішень. Працівники часто не мають можливості висловлювати власну думку щодо організації праці чи внутрішніх процесів. Відсутність участі у прийнятті управлінських рішень формує байдужість до результатів діяльності підприємства. Для підвищення рівня залученості доцільно розвивати комунікацію між керівництвом і колективом, створювати робочі групи чи внутрішні ініціативні ради.

6. Застарілі методи мотивації. На підприємстві досі використовуються класичні форми матеріального стимулювання, які не завжди відповідають сучасним потребам працівників. В умовах ринкової конкуренції важливо переходити до більш сучасних мотиваційних інструментів – нематеріальних заохочень, можливостей кар'єрного зростання, навчальних програм і гнучких форматів роботи.

Розв'язання цих проблем вимагає комплексного підходу, який передбачає регулярний аналіз мотиваційної політики, оцінку її ефективності та своєчасне оновлення відповідно до економічних можливостей підприємства і потреб

персоналу. Важливо забезпечити баланс між стимулюванням працівників і збереженням фінансової стійкості компанії.

Отже, для ПрАТ «Лугинський хлібозавод» пріоритетом має стати створення гнучкої та справедливої системи мотивації, що поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, сприяє підвищенню продуктивності праці, формує стабільний колектив і підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Висновки до розділу 2

1. Узагальнюючи результати аналітичної оцінки управління мотивацією в системі менеджменту ПрАТ «Лугинський хлібозавод», можна зробити висновок, що підприємство функціонує в складних зовнішніх та внутрішніх умовах, але зберігає потенціал для розвитку. Організаційно-управлінський аналіз показав, що хлібозавод є важливим суб'єктом хлібопекарської галузі Житомирської області, має тривалий досвід роботи, диверсифіковану виробничу діяльність та раціональну лінійно-функціональну структуру управління. Наявність сертифікованої системи управління якістю, розширений асортимент продукції та орієнтація на задоволення базових потреб населення створюють передумови для збереження позицій на ринку. Водночас державне регулювання цін, недосконалість нормативно-правової бази та посилення конкуренції формують додаткові виклики для підприємства.

2. Фінансово-економічна діагностика засвідчила суперечливість тенденцій розвитку. З одного боку, спостерігається скорочення чистого доходу, зниження фондівіддачі, погіршення оборотності активів, зменшення власного капіталу та посилення залежності від короткострокових зобов'язань, що свідчить про фінансову нестабільність і зношеність матеріально-технічної бази. З іншого боку, підприємству вдається утримувати позитивний чистий фінансовий результат, підвищувати рентабельність господарської діяльності та власного капіталу, а також покращувати окремі показники ефективності системи управління, що вказує на наявність внутрішніх резервів зростання за умови модернізації основних засобів, оптимізації витрат і перегляду політики управління оборотними активами.

3. Оцінка системи мотивації персоналу показала, що на підприємстві сформовано багаторівневу систему стимулювання, яка поєднує економічні прямі, непрямі та нематеріальні методи впливу. Використання відрядної й погодинної оплати, преміювання, доплат і соціальних пільг доповнюється заходами щодо створення безпечних і комфортних умов праці, розвитку професійного потенціалу та

підтримки ініціатив працівників. Водночас виявлено низку проблем: дисбаланс між зростанням фонду оплати праці та різким падінням продуктивності праці, недостатню прозорість системи винагород, недооцінку індивідуальних потреб працівників і обмежену участь персоналу в управлінні, який знижує мотиваційний ефект запроваджених інструментів і вимагає перегляду підходів до побудови системи стимулювання.

4. За результатами проведеного аналізу ПрАТ «Лугинський хлібозавод» можна охарактеризувати як підприємство з важливою соціальною місією та значним потенціалом, але з наявними структурними та фінансовими проблемами, а також недосконалістю окремих елементів системи мотивації. Подальший розвиток підприємства має ґрунтуватися на комплексному вдосконаленні фінансово-економічного механізму, модернізації виробничої бази та поглибленні системи управління мотивацією персоналу, що дозволить посилити конкурентоспроможність, підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити стале зростання в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями щодо удосконалення управління мотивацією в системі менеджменту ПрАТ «Лугинський хлібозавод»

Для результативного вдосконалення системи управління мотивацією персоналу ПрАТ «Лугинський хлібозавод» насамперед важливо усвідомити її стратегічне значення для підприємства та прямий вплив на продуктивність праці, стабільність кадрового складу й рівень залученості працівників. Мотивація сьогодні розглядається не лише як інструмент заохочення, а як цілісна система управлінських рішень, що формує ставлення працівників до роботи, їхню ініціативність, відповідальність і готовність до змін. Високий рівень мотивації сприяє зростанню результативності, зниженню плинності кадрів, зміцненню корпоративної культури та формуванню позитивного іміджу роботодавця. Для ПрАТ «Лугинський хлібозавод», яке є важливим учасником ринку хлібобулочних виробів і виконує соціально значущу функцію, побудова ефективної мотиваційної системи стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

Удосконалення практик мотивації персоналу має ґрунтуватися на комплексному, сучасному підході, що поєднує модернізацію чинних інструментів та впровадження нових форм стимулювання, орієнтованих як на зовнішню (матеріальну), так і на внутрішню (нематеріальну) мотивацію працівників. Керівництву підприємства доцільно здійснити глибокий аудит діючої системи мотивації: проаналізувати її ефективність, визначити сильні сторони, виявити проблемні зони – зокрема, у сфері справедливості оплати праці, прозорості критеріїв преміювання, можливостей професійного розвитку та участі персоналу в управлінні.

На основі результатів такого аналізу слід сформувати оновлену мотиваційну концепцію, яка відповідатиме стратегічним цілям підприємства й водночас буде чутливою до очікувань і потреб працівників різних категорій.

Запропоновані далі заходи спрямовані на реалізацію саме такого комплексного підходу. Вони охоплюють як оперативні (короткострокові) кроки, що можуть бути впроваджені у найближчий період, так і довгострокові стратегічні рішення, орієнтовані на формування сучасної, гнучкої та результативної системи управління мотивацією на ПрАТ «Лугинський хлібозавод». Їх реалізація має забезпечити підвищення рівня залученості персоналу, зміцнення трудової дисципліни, зростання продуктивності праці та формування стійкої конкурентної позиції підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

1. Фінансові стимули. Одним із найважливіших напрямів удосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Лугинський хлібозавод» є розвиток фінансових стимулів, які безпосередньо впливають на матеріальну зацікавленість працівників та їх прагнення до високих результатів. Впровадження сучасної преміальної політики дає змогу пов'язати оплату праці з реальними досягненнями кожного співробітника, що забезпечує прозорість, справедливість і довіру до системи винагород.

Для підвищення ефективності цієї системи доцільно передбачити кілька ключових компонентів:

1) премії за виконання та перевищення планових показників. Слід запровадити чітко визначені цілі для кожного відділу чи працівника з можливістю отримання премій за перевищення встановлених нормативів, яке мотивуватиме персонал до постійного підвищення продуктивності. Крім місячних премій, варто застосовувати квартальні та річні бонуси, що заохочують довгострокову стабільність і системність у досягненні результатів.

2) бонуси за внесок у стратегічний розвиток підприємства. Доцільно запровадити винагороди для працівників, які демонструють ініціативність – наприклад, пропонують інноваційні рішення, сприяють підвищенню якості

продукції, оптимізації витрат або впровадженню нових технологій. Також важливо відзначати лідерів команд та працівників, які беруть активну участь у корпоративних програмах підвищення кваліфікації чи навчання.

3) прозорість і справедливість системи нарахувань. Критерії преміювання мають бути чітко сформульовані та доведені до всіх працівників. Кожен співробітник повинен розуміти, які саме результати впливають на розмір його винагороди. Рекомендується впровадити систему регулярного зворотного зв'язку, де керівництво інформує працівників про оцінку їхньої діяльності, динаміку показників та потенційні шляхи підвищення результативності.

Реалізація такої моделі фінансової мотивації дозволить підвищити зацікавленість працівників у розвитку підприємства, зміцнить корпоративну культуру та сприятиме зростанню продуктивності праці. Для ПрАТ «Лугинський хлібозавод» це стане важливим кроком до формування сучасної, справедливої та ефективної системи управління персоналом, орієнтованої на результат і сталий розвиток.

2. Нефінансові стимули. Розвиток системи нефінансової мотивації на ПрАТ «Лугинський хлібозавод» є важливим елементом підвищення залученості персоналу, формування позитивного мікроклімату в колективі та зміцнення корпоративної культури. На відміну від матеріальних винагород, нефінансові стимули впливають на внутрішню мотивацію працівників, їхнє відчуття значущості, визнання та причетності до спільного успіху підприємства. Застосування таких інструментів сприяє розвитку довгострокової лояльності персоналу, зниженню рівня професійного вигорання та формуванню команди, орієнтованої на результат.

Для ПрАТ «Лугинський хлібозавод» доцільно впровадити сучасну багаторівневу систему нефінансових стимулів, яка може включати такі напрями:

1) визнання досягнень працівників. Система визнання заслуг повинна бути сучасною, динамічною та інтерактивною. Доцільно впровадити корпоративну програму «Employee Spotlight», у межах якої найкращі працівники відзначаються

щомісяця або щокварталу на внутрішній онлайн-платформі підприємства чи в корпоративних соцмережах. Можна створити віртуальну «Стіну досягнень» (Digital Wall of Fame), де публікуватимуться короткі історії успіху, фото і відгуки колег. Додатково – впровадити електронні бейджі або сертифікати від керівництва, що надсилаються разом із персоналізованим повідомленням подяки. Такі інструменти роблять процес визнання відкритим, сучасним і мотивуючим – вони підвищують самооцінку працівників, зміцнюють командний дух і формують культуру позитивного фідбеку, де кожен відчуває свою цінність у колективі.

2) професійний розвиток. Необхідно створити чіткі траєкторії кар’єрного розвитку – індивідуальні плани підвищення кваліфікації та кар’єрні карти. Їх слід поєднати з системою наставництва: досвідчені працівники допомагають новачкам адаптуватися, підвищують їхні професійні компетенції та передають корпоративні цінності. Такий підхід формує середовище навчання всередині компанії, сприяє професійній самореалізації та утриманню кваліфікованих кадрів.

3) гнучка організація праці. Для підвищення задоволеності працівників роботою варто запровадити гнучкі графіки роботи, можливість коригування початку або завершення робочого дня, частковий перехід на дистанційний формат, коли це дозволяє специфіка виробництва. Також ефективним може бути впровадження скороченого робочого тижня або гнучких вихідних, що допомагає підтримувати баланс між роботою і особистим життям, підвищуючи продуктивність та емоційну стабільність персоналу.

4) корпоративна культура та соціальні заходи. Формування згуртованої команди можливе через регулярне проведення тимбілдингів, корпоративних свят, спортивних турнірів та культурних заходів, що покращує комунікацію між підрозділами, зменшує рівень конфліктності та підвищує відчуття єдності колективу. Як додатковий стимул – компанія може надавати сертифікати або квитки на культурні, освітні чи спортивні події працівникам, які проявили ініціативу або досягли високих результатів у роботі.

5) поліпшення умов праці та робочого середовища. Важливим кроком є модернізація виробничих і адміністративних приміщень: створення комфортних зон відпочинку, оновлення меблів, покращення освітлення, вентиляції, безпеки робочих місць. Сучасне та приємне робоче середовище позитивно впливає на психологічний стан працівників, знижує втому та підвищує рівень задоволення працею.

Таким чином, розширення системи нефінансових стимулів на ПрАТ «Лугинський хлібозавод» дозволить не лише посилити внутрішню мотивацію персоналу, але й сформувати атмосферу довіри, взаємоповаги та професійної гордості. А це, у свою чергу, забезпечить підвищення ефективності праці, стабільність кадрового складу та зміцнить репутацію підприємства як сучасного й соціально відповідального роботодавця.

3. Кар'єрне зростання та освітні можливості. Розвиток професійного потенціалу працівників є одним із найважливіших напрямів удосконалення системи мотивації на ПрАТ «Лугинський хлібозавод».

У сучасних умовах, коли технології та вимоги до кваліфікації персоналу стрімко змінюються, підприємство має не лише забезпечувати належний рівень матеріального стимулювання, а й створювати умови для безперервного навчання, професійного вдосконалення та кар'єрного зростання. Саме інвестиції у розвиток працівників сприяють підвищенню їхньої залученості, зменшенню плинності кадрів і формуванню стабільного кадрового потенціалу, орієнтованого на довгостроковий розвиток підприємства.

Система підтримки кар'єрного та освітнього розвитку персоналу ПрАТ «Лугинський хлібозавод» може базуватись на таких ключових напрямках:

1) індивідуальні плани розвитку. Доцільно розробити персональні програми професійного росту для кожного співробітника, які передбачатимуть аналіз поточних компетенцій, визначення зон для вдосконалення та постановку конкретних

коротко- і довгострокових цілей. Регулярні зустрічі з керівниками дозволять оцінювати прогрес, коригувати завдання та визначати нові можливості розвитку.

2) професійне навчання та підвищення кваліфікації. Важливо організувати тренінги, семінари та практичні воркшопи, спрямовані на розвиток технічних, управлінських і комунікаційних навичок працівників. Особливу увагу слід приділити темам лідерства, ефективної командної роботи, безпеки виробництва та інноваційних технологій. Підприємство може співпрацювати з навчальними центрами, професійними асоціаціями чи онлайн-платформами (Coursera, Udemu, Prometheus тощо) для надання доступу до актуальних освітніх ресурсів.

3) кар'єрне просування та внутрішня мобільність. Доцільно створити чітку, прозору систему кар'єрного росту, що передбачає зрозумілі критерії для кожного рівня посадової ієрархії. Внутрішні вакансії мають у першу чергу пропонуватися чинним працівникам, що дає їм реальну можливість розвиватися всередині компанії. Такий підхід формує у працівників впевненість у стабільності, перспективності та справедливості кар'єрної політики підприємства.

4) менторство та коучинг. Ефективним інструментом може стати система наставництва, у межах якої досвідчені співробітники передають знання молодшим колегам, сприяючи швидкій адаптації, професійному розвитку та зміцненню корпоративних цінностей. Додатково можна впровадити коучингові програми, спрямовані на розвиток особистісних якостей, навичок самоменеджменту та лідерства.

5) підтримка самонавчання та самоосвіти. Підприємство може надавати фінансову або інформаційну підтримку співробітникам, які прагнуть до саморозвитку – зокрема, компенсувати витрати на придбання професійної літератури, участь у конференціях, курсах або сертифікаційних програмах, яке демонструє зацікавленість компанії у довгостроковому розвитку персоналу й формує позитивний імідж роботодавця.

Упровадження такої комплексної системи розвитку дозволить ПрАТ

«Лугинський хлібо завод» сформувати мотивовану, компетентну та лояльну команду, яка орієнтована на постійне вдосконалення та досягнення стратегічних цілей підприємства, що не лише підвищить ефективність роботи, а й зміцнить позиції компанії на ринку як сучасного, соціально відповідального роботодавця, що цінує свій кадровий потенціал і активно інвестує в людський капітал.

4. Здоров'я та благополуччя працівників. Підтримка фізичного та психологічного здоров'я персоналу є ключовим елементом сучасної системи управління людськими ресурсами. Для ПрАТ «Лугинський хлібо завод» це не лише питання соціальної відповідальності, а й важливий фактор підвищення ефективності праці, зниження рівня стресу та формування позитивного корпоративного мікроклімату. Працівники, які почуваються добре фізично й емоційно, демонструють вищу продуктивність, меншу схильність до вигорання та більшу лояльність до підприємства.

У межах вдосконалення системи мотивації персоналу підприємству доцільно запровадити комплексну програму збереження здоров'я та підвищення добробуту працівників, яка може охоплювати такі напрями:

1) активне дозвілля та фізична активність на робочому місці. Організація коротких фізкультурних сесій, занять йогою, стретчингом або легкою гімнастикою безпосередньо у виробничих приміщеннях чи офісі. Такі активності допомагають зменшити фізичне навантаження, сприяють поліпшенню постави, кровообігу, а також позитивно впливають на психологічний стан працівників. Для виробничого підприємства, такого як ПрАТ «Лугинський хлібо завод», особливо важливо підтримувати гармонійне поєднання фізичної та розумової діяльності.

2) оздоровчі та релаксаційні послуги. Доцільно розглянути можливість впровадження масажних сесій у межах офісу або виробничих приміщень. Регулярні короткі сеанси професійного масажу допомагають зменшити напругу м'язів, поліпшити кровообіг, знизити рівень стресу та підвищити концентрацію. Така

інвестиція, що безпосередньо впливає на працездатність і психологічний комфорт персоналу.

3) Зони відпочинку та відновлення енергії. Створення кімнат релаксації – сучасного простору, де працівники можуть відпочити під час робочого дня, зняти емоційне напруження або просто відновити сили. Такі зони можуть бути обладнані ергономічними меблями, м'яким освітленням, спокійною музикою, аромадифузорами чи навіть капсулами для короткого сну, що дозволяє підвищити рівень комфорту на робочому місці та створити атмосферу турботи про працівників.

4) медичне страхування та профілактика захворювань. Впровадження системи корпоративного медичного страхування, що охоплює не лише лікування, але й профілактичні програми: регулярні медогляди, вакцинацію, консультації спеціалістів. Також можна організовувати виїзні медичні огляди безпосередньо на підприємстві, щоб підвищити доступність медичних послуг для персоналу. Такий підхід не лише зміцнює довіру працівників до роботодавця, а й зменшує ризик тривалих відсутностей через хвороби.

5) психологічна підтримка та ментальне здоров'я. У сучасних умовах надзвичайно важливо піклуватися не лише про фізичний стан працівників, а й про їхнє емоційне благополуччя. ПрАТ «Лугинський хлібозавод» може запровадити програми психологічної підтримки – наприклад, доступ до консультацій із корпоративним психологом, онлайн-сесій або тренінгів зі стресостійкості. Такі ініціативи сприяють зменшенню емоційного виснаження, конфліктів і підвищують загальну задоволеність роботою.

Впровадження цих заходів стане важливим кроком у формуванні здорової корпоративної культури, орієнтованої на цінність людини як головного ресурсу підприємства.

Забезпечуючи турботу про фізичне та психологічне благополуччя працівників, ПрАТ «Лугинський хлібозавод» не лише підвищить рівень мотивації та лояльності

персоналу, але й зміцнить свій імідж як соціально відповідального роботодавця, що створює сучасне, комфортне та безпечне робоче середовище.

Для узагальнення результатів аналізу та визначення ефективності запропонованих заходів з удосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Лугинський хлібозавод» було сформовано аналітичну таблицю, яка містить порівняльну оцінку кожного напрямку, його переваг, можливих ризиків та очікуваної результативності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Узагальнена оцінка запропонованих напрямів удосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Лугинський хлібозавод»

Напрямок удосконалення	Основна суть пропозиції	Переваги	Недоліки / можливі ризики	Очікувана ефективність впровадження
Фінансові стимули	Запровадження преміальної системи, бонусів за досягнення цілей, річних винагород за внесок у розвиток підприємства	Підвищення мотивації через матеріальну зацікавленість; Пряма залежність між результатом і винагородою; Зростання продуктивності праці	Може створити конкуренцію між працівниками; Потребує прозорості системи оцінювання результатів	Висока – прямий вплив на продуктивність і дисципліну
Нефінансові стимули	Публічне визнання досягнень, гнучкі графіки, корпоративні заходи, покращення умов праці	Формування лояльності; Поліпшення морально-психологічного клімату; Зменшення стресу та плинності кадрів	Не дає миттєвого фінансового ефекту; Потребує постійної підтримки з боку керівництва	Висока – посилює довгострокову залученість персоналу
Кар'єрне зростання та навчання	Індивідуальні плани розвитку, менторство, внутрішні програми навчання, компенсація курсів і сертифікацій	Збільшення кваліфікації працівників; Зростання лояльності; Зменшення плинності кадрів	Витрати на навчання; Ризик втрати працівників після підвищення кваліфікації	Дуже висока – довгостроковий позитивний ефект для підприємства
Програми	Медичне	Зменшення	Потребує	Висока –

здоров'я та добробуту	страхування, заняття з фізкультури, масажі, кімнати відпочинку, психологічна підтримка	кількості лікарняних днів; Підвищення енергійності та працездатності; Формування позитивного іміджу роботодавця	початкових інвестицій; Ефект проявляється поступово	підвищує задоволеність роботою і стабільність колективу
--------------------------	---	---	---	---

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

Впровадження запропонованих заходів забезпечить комплексний розвиток системи мотивації на ПрАТ «Лугинський хлібозавод». Поєднання фінансових та нефінансових стимулів дозволить досягти синергійного ефекту: підвищити продуктивність праці, зміцнити кадрову стабільність, покращити корпоративну культуру та репутацію підприємства як сучасного і соціально відповідального роботодавця.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню більш мотивованого та згуртованого трудового колективу, підвищенню рівня задоволеності працівників своєю роботою, зростанню їхньої продуктивності та ефективності діяльності. У результаті це забезпечить стійкий розвиток і конкурентоспроможність ПрАТ «Лугинський хлібозавод» на ринку хлібобулочних виробів.

3.2. Резерви підвищення ефективності управління мотивацією в системі менеджменту ПрАТ «Лугинський хлібозавод»

Ефективна система мотивації персоналу є динамічним процесом, який вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін ринкового середовища, внутрішніх потреб колективу і стратегічних цілей підприємства. Для ПрАТ «Лугинський хлібозавод» важливо не лише зберегти діючу мотиваційну систему, а й розширити її потенціал, використовуючи внутрішні та зовнішні резерви розвитку. Нижче

наведено основні напрями, які можуть слугувати резервами підвищення ефективності управління мотивацією на підприємстві.

1. Впровадження KPI та системи управління за цілями (MBO). Одним із найефективніших сучасних інструментів удосконалення системи мотивації персоналу є запровадження системи ключових показників ефективності (KPI) та управління за цілями (Management by Objectives, MBO). Ці підходи базуються на тому, що мотивація працівників зростає тоді, коли вони чітко розуміють, які результати від них очікуються, і можуть впливати на рівень власної винагороди. Для ПрАТ «Лугинський хлібозавод» впровадження KPI є логічним кроком у напрямі цифровізації управління персоналом. Підприємство може визначити ключові показники результативності для різних категорій працівників:

- для виробничого персоналу – рівень виконання змінних завдань, обсяг виготовленої продукції, кількість відсутніх дефектів або відсоток зменшення браку;
- для торгово-збутового персоналу – рівень виконання плану реалізації, кількість залучених нових клієнтів, частка повернень;
- для адміністративного персоналу – швидкість обробки замовлень, ефективність управління ресурсами, дотримання строків виконання внутрішніх завдань.

Наприклад, якщо працівник пакувального цеху перевищує середньомісячний показник продуктивності на 10% без підвищення рівня браку, він отримує коефіцієнт ефективності 1,1, що автоматично збільшує його премію на відповідний відсоток, що формує пряму залежність між результатом і винагородою, забезпечує справедливість і прозорість системи стимулювання.

Водночас MBO (управління за цілями) дозволяє підвищити командну взаємодію та синхронізувати індивідуальні результати з корпоративними завданнями. Кожен працівник разом із керівником формує індивідуальні цілі на квартал або рік, що узгоджуються із загальними цілями підприємства. Наприклад, виробничий відділ може мати ціль «зменшити кількість виробничих втрат на 5% до

кінця кварталу», а служба збуту – «підвищити обсяги продажів нових виробів на 15%». Досягнення таких цілей стає основою для преміювання, службового просування або надання додаткових бонусів.

Таким чином, впровадження системи КРІ та МВО на ПрАТ «Лугинський хлібозавод» не лише забезпечує прозору й об'єктивну систему оцінювання, а й підвищує внутрішню мотивацію працівників, адже вони бачать безпосередній зв'язок між своїми діями та фінансовими результатами. У довгостроковій перспективі це сприятиме зростанню продуктивності праці, покращенню якості продукції та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку хлібобулочних виробів.

2. Використання гейміфікації у мотивації персоналу є одним інноваційним напрямом підвищення ефективності управління персоналом є гейміфікація трудових процесів – застосування ігрових принципів і механізмів у робочому середовищі з метою посилення залученості, відповідальності та командної співпраці.

Для ПрАТ «Лугинський хлібозавод», де виробничий процес часто є монотонним і потребує концентрації, гейміфікація може стати новим способом активізації трудового потенціалу працівників. Суть полягає у створенні внутрішньої онлайн-платформи або інтерактивного застосунку, де кожен працівник накопичує бали (так звані «мотиви») за виконання певних завдань, дотримання строків, відсутність запізнь, участь у корпоративних заходах або подання ідей для покращення виробництва.

Наприклад, працівник, який протягом місяця не має жодного порушення трудової дисципліни, бере участь у тренінгу з охорони праці та виконує всі виробничі норми, отримує 200 балів, які він може обміняти на додатковий оплачуваний вихідний, корпоративний подарунок або знижку у партнерському магазині. Колектив, який досягає найкращих показників за квартал, отримує командну відзнаку «Золотий батон» – символічний трофей або бонус у вигляді корпоративного свята.

Такі заходи не лише стимулюють внутрішню конкуренцію, а й формують позитивну командну динаміку, де працівники мотивовані не лише фінансово, а й морально. Важливо, що гейміфікація дає змогу перетворити рутину на процес самореалізації, у якому кожен бачить свої досягнення та прогрес у реальному часі.

З точки зору управління, система гейміфікації також допомагає керівникам оперативно відстежувати активність персоналу, визначати лідерів і працівників, яким потрібна додаткова підтримка, що дає можливість поєднати мотивацію, контроль і розвиток у єдиній інтегрованій HR-платформі.

У результаті запровадження гейміфікації на ПрАТ «Лугинський хлібозавод» можна очікувати зростання ефективності виробничих процесів, зниження рівня плинності кадрів і покращення психологічного клімату в колективі. Крім того, така система сприятиме формуванню іміджу підприємства як сучасного та інноваційного роботодавця, орієнтованого на розвиток і добробут свого персоналу.

3. Створення внутрішнього «банку ідей» і системи пропозицій. Одним із найдієвіших резервів підвищення ефективності мотивації персоналу ПрАТ «Лугинський хлібозавод» є залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень через створення внутрішнього «банку ідей». Суть цієї ініціативи полягає у формуванні відкритої системи, у межах якої кожен співробітник може подавати свої пропозиції щодо вдосконалення технологічних процесів, покращення якості продукції, зниження витрат або підвищення енергоефективності виробництва.

Для цього підприємству доцільно створити електронну платформу або корпоративний чат-канал, де працівники можуть коротко описувати свої ідеї. Усі пропозиції потрапляють на розгляд експертної групи, яка щомісяця оцінює їх за критеріями: практична цінність, економічна ефективність, екологічна доцільність, безпека реалізації. Найкращі рішення можуть бути впроваджені на практиці, а їхні автори – відзначені премією, подякою керівництва або додатковими привілеями

(наприклад, участь у внутрішніх навчальних програмах, подарункові сертифікати, корпоративна відзнака «Інноватор року»).

Наприклад, якщо працівник запропонує технологічне вдосконалення, яке дозволить зменшити втрати сировини на 2%, це може дати підприємству щомісячну економію у десятки тисяч гривень. Таке рішення не лише сприяє підвищенню прибутковості, а й формує у колективі почуття співпричетності до розвитку компанії, де кожен розуміє: його ініціатива має значення.

У результаті формування «банку ідей» створюється середовище безперервного вдосконалення (continuous improvement), де ініціативність стає важливою частиною корпоративної культури, що не лише стимулює креативність, а й знижує опір змінам, адже співробітники самі є авторами цих змін. Для ПрАТ «Лугинський хлібозавод» така практика може стати ефективним інструментом одночасно і мотивації, і оптимізації внутрішніх процесів, що дозволить підприємству швидше адаптуватися до нових ринкових умов.

4. Розвиток лідерства на всіх рівнях управління. Іншим важливим напрямом удосконалення мотиваційної системи є розвиток лідерства серед менеджерів усіх рівнів – від майстрів виробничих ділянок до керівників структурних підрозділів. Лідерство в сучасному менеджменті – це не лише управління людьми, а й уміння надихати, підтримувати та формувати культуру взаємної довіри. Саме керівники середньої ланки є провідниками мотиваційної політики, адже вони безпосередньо впливають на емоційний стан і професійну активність працівників.

Для ПрАТ «Лугинський хлібозавод» доцільно впровадити спеціальну програму «Лідер нового покоління», метою якої є розвиток управлінських, комунікаційних та емоційних компетенцій у менеджерів. Програма може включати навчальні тренінги з тем:

– емоційний інтелект і лідерство – як розуміти й керувати власними емоціями та емоціями команди;

- ефективне делегування – як довіряти підлеглим і формувати відповідальність;
- конфлікт-менеджмент – як попереджати й конструктивно вирішувати суперечки;
- коучинг у менеджменті – як допомагати працівникам розкривати свій потенціал.

Наприклад, майстер хлібопекарного цеху, який пройшов курс із розвитку лідерських навичок, може навчитися ефективно комунікувати з працівниками різного віку, вирішувати конфлікти мирним шляхом і мотивувати команду не лише наказом, а особистим прикладом. Такі «лідери-мотиватори» здатні підвищити продуктивність ділянки, зменшити кількість прогулів, покращити дисципліну й утримати кваліфікованих працівників, які бачать у керівнику не контролера, а наставника.

Крім того, розвиток лідерських компетенцій створює передумови для внутрішнього кадрового резерву, що дозволяє підприємству просувати власних фахівців на керівні посади, замість залучення зовнішніх кандидатів, що підсилює лояльність персоналу, адже співробітники бачать реальні можливості професійного зростання.

У підсумку, формування лідерського середовища на ПрАТ «Лугинський хлібозавод» – це інвестиція в довгострокову стабільність підприємства. Лідери, які не лише керують, а й надихають, стають ключовими агентами мотивації, підвищують рівень взаєморозуміння в колективі та сприяють досягненню стратегічних цілей компанії.

5. Автоматизація процесів оцінювання персоналу. В умовах цифрової трансформації економіки особливе значення набуває автоматизація HR-процесів, зокрема – системи оцінювання персоналу. Для ПрАТ «Лугинський хлібозавод» упровадження сучасної HRM-платформи (Human Resource Management System)

може стати важливим резервом підвищення ефективності мотиваційної політики та управління продуктивністю працівників.

Така система дозволить автоматично фіксувати індивідуальні показники результативності, вести персональні картки досягнень, формувати аналітичні звіти щодо динаміки роботи кожного працівника. Замість паперових звітів або суб'єктивних оцінок керівників, програма забезпечить цифровий облік результатів, що значно підвищує прозорість, об'єктивність і довіру до системи преміювання.

Наприклад, у виробничому відділі може бути встановлена автоматизована система збору даних щодо обсягу виготовленої продукції, кількості браку та відпрацьованого часу. Така інформація надходить у HRM-систему, де формується рейтинг працівників за ефективністю, а розмір премії розраховується автоматично – пропорційно внеску кожного у кінцевий результат.

Крім того, HRM-платформа може включати функцію регулярного зворотного зв'язку (feedback loop): керівники мають змогу оперативно відзначати досягнення або виявляти проблемні зони, що дозволяє швидше реагувати на зниження мотивації чи конфлікти.

У перспективі така автоматизація допоможе ПрАТ «Лугинський хлібозавод» зменшити адміністративне навантаження на кадрову службу, скоротити час ухвалення управлінських рішень, підвищити точність розрахунку премій і забезпечити справедливую систему оцінювання, де кожен працівник бачить – що і як впливає на його винагороду.

Загалом це створить сучасну, прозору та аналітично обґрунтовану систему управління персоналом, яка підсилить довіру до керівництва і стимулює продуктивність на всіх рівнях організації.

6. Корпоративна соціальна відповідальність (CSR) як фактор мотивації. У сучасних умовах працівники все більше орієнтуються не лише на рівень заробітної плати, а й на цінності та репутацію роботодавця. Саме тому корпоративна соціальна

відповідальність (CSR) стає потужним інструментом нематеріальної мотивації, що формує відчуття гордості за роботу в компанії та сприяє зростанню її іміджу.

Для ПрАТ «Лугинський хлібозавод» запровадження CSR-проектів може охоплювати кілька напрямів:

- соціальні ініціативи – участь у благодійних акціях для місцевих дитячих будинків чи лікарень;
- екологічні програми – впровадження сортування відходів, енергоощадних технологій, участь у висадженні дерев або очищенні території відходів виробництва;
- підтримка місцевої громади – забезпечення соціально вразливих верств населення хлібобулочними виробами у святкові періоди або під час надзвичайних ситуацій.

Наприклад, хлібозавод може ініціювати щорічну акцію «Добрий хліб – для кожного», у межах якої частина продукції передаватиметься малозабезпеченим родинам. Така ініціатива не лише покращує імідж компанії серед громади, а й підвищує емоційне залучення працівників, які відчують себе частиною важливої соціальної місії.

Додатковим напрямом може стати екологічна модернізація виробництва – наприклад, заміна пакування на біорозкладне або перехід на енергозберігаюче освітлення. Працівники, які залучені до таких проектів, часто відчують вищий рівень внутрішньої мотивації, адже їхня робота має не лише економічний, а й соціальний сенс.

Таким чином, впровадження CSR-практик допоможе ПрАТ «Лугинський хлібозавод» сформувати позитивний імідж відповідального роботодавця, зміцнити командний дух, підвищити лояльність персоналу та залучити молодих фахівців, які цінують соціально орієнтовані компанії. У довгостроковій перспективі це сприятиме не лише підвищенню мотивації, а й розвитку корпоративної культури, заснованої на принципах гуманізму, екологічності та взаємоповаги.

7. Гнучке управління кар'єрою та талантами. Одним із ключових резервів підвищення ефективності системи мотивації є впровадження гнучкої системи управління талантами (Talent Management System), яка дозволяє виявляти, розвивати та утримувати найперспективніших працівників підприємства. Для ПрАТ «Лугинський хлібозавод» такий підхід може стати стратегічною основою стабільності кадрового потенціалу та конкурентоспроможності на ринку праці.

Система управління талантами передбачає індивідуальний підхід до кожного працівника, враховуючи його професійні компетенції, потенціал, рівень мотивації та кар'єрні амбіції. На основі цих даних формується індивідуальна траєкторія розвитку, яка може включати: участь у програмах підвищення кваліфікації, стажування на інших дільницях, навчання у профільних закладах або участь у внутрішніх проектах компанії.

Наприклад, якщо оператор лінії випікання проявляє лідерські здібності, ініціативність і системне мислення, підприємство може включити його до кадрового резерву та призначити наставником нових працівників. Надалі, після проходження короткого курсу з управління персоналом, він може бути призначений старшим змінним майстром або керівником дільниці.

Такий підхід має подвійний ефект:

- по-перше, підвищується рівень мотивації працівників, оскільки вони бачать реальні можливості для кар'єрного росту в межах підприємства;
- по-друге, підприємство формує власний управлінський резерв, що знижує ризики кадрового дефіциту та витрати на пошук нових фахівців.

Додатково доцільно впровадити щорічну оцінку потенціалу працівників (Talent Review) – коли керівники разом з HR-відділом аналізують результати роботи, ініціативність, креативність і здатність до навчання кожного співробітника, що дозволить створити об'єктивну базу даних для формування кадрового резерву та подальшого планування кар'єрних переміщень.

Таким чином, гнучке управління талантами на ПрАТ «Лугинський хлібозавод» не лише сприятиме утриманню ключових фахівців, а й забезпечить системне оновлення управлінського складу, що допоможе компанії залишатися конкурентною, адаптивною й орієнтованою на розвиток навіть у мінливих ринкових умовах.

8. Підвищення рівня корпоративної комунікації та внутрішнього PR. Ще одним вагомим резервом мотивації персоналу є розвиток ефективної системи внутрішніх комунікацій та корпоративного PR. У сучасному менеджменті внутрішня комунікація розглядається не лише як обмін інформацією, а як інструмент залучення, єднання та формування довіри між керівництвом і працівниками.

Для ПрАТ «Лугинський хлібозавод» це особливо важливо, адже підприємство має багаторівневу структуру, де співпраця між адміністративним, виробничим і збутовим персоналом є запорукою ефективності. Впровадження сучасної системи корпоративного PR дозволить налагодити прозорий внутрішній інформаційний простір, де кожен працівник відчуватиме свою причетність до успіху компанії.

Зокрема, доцільно реалізувати такі інструменти:

- щотижневий електронний бюлетень або внутрішній Telegram-канал, де публікуватимуться новини підприємства, досягнення працівників, заплановані заходи, історії успіху колег;
- відеопідкасти від керівництва, у яких директор або керівники підрозділів коротко розповідатимуть про результати місяця, стратегічні цілі та нові можливості для персоналу;
- інтерактивні чати зворотного зв'язку, де працівники можуть ставити запитання, висловлювати пропозиції або повідомляти про проблеми у реальному часі;
- внутрішні інформаційні кампанії – наприклад, про впровадження нових технологій, екологічних ініціатив чи соціальних проєктів, які підкреслюють значущість кожного співробітника у загальній справі.

Наприклад, запуск щомісячного відеоформату «5 хвилин з директором», у якому керівник простою мовою розповідає про успіхи компанії, нові контракти чи зміни у виробництві, може значно підвищити довіру та залученість працівників. Такий формат замінює традиційні збори, створює атмосферу відкритості й забезпечує постійну присутність керівництва у внутрішньому інформаційному просторі.

Крім того, внутрішній PR дозволяє формувати позитивний імідж роботодавця, зменшувати плинність кадрів і зміцнювати корпоративну ідентичність. Коли працівники бачать, що їхня робота помітна, результати цінуються, а успіхи відзначаються – зростає відданість компанії та бажання докладати максимум зусиль для спільної мети.

У підсумку, розбудова ефективної системи внутрішньої комунікації на ПрАТ «Лугинський хлібозавод» сприятиме підвищенню мотивації, зміцненню корпоративного духу та формуванню відкритої організаційної культури, де кожен працівник відчуває себе важливою частиною успіху компанії.

9. Впровадження системи «Total Rewards». Сучасний підхід до управління мотивацією персоналу передбачає відхід від вузького розуміння винагороди як виключно матеріальної оплати. Одним із найефективніших інструментів є стратегія «Total Rewards» – концепція, що поєднує заробітну плату, бонуси, соціальні пільги, можливості розвитку, визнання та баланс між роботою й особистим життям. Для ПрАТ «Лугинський хлібозавод» така система може стати основою побудови нової корпоративної культури, орієнтованої на довгострокову лояльність і високу залученість працівників.

Сутність моделі полягає в тому, що кожен співробітник сприймає свою роботу не лише як джерело доходу, а як комплекс вигод – матеріальних, кар’єрних, емоційних і соціальних. У межах цієї стратегії можна виділити кілька напрямів:

1. Матеріальна складова – базова заробітна плата, премії, надбавки, бонуси за досягнення KPI;

2. Соціальні пільги – медичне страхування, підтримка у випадку хвороби чи сімейних обставин, компенсація харчування або транспорту;

3. Професійний розвиток – навчання, менторські програми, кар'єрне зростання;

4. Визнання та повага – публічне відзначення досягнень, внутрішні нагороди, позитивний фідбек від керівництва;

5. Баланс «робота–життя» – гнучкі графіки, віддалений формат для адміністративного персоналу, корпоративні заходи, які зміцнюють соціальні зв'язки.

Наприклад, хлібозавод може запровадити «Корпоративну карту працівника», яка дає доступ до знижок у партнерських магазинах, безкоштовного щорічного медогляду та внутрішніх бонусів за відмінну роботу. Для працівників виробничих змін – система додаткових вихідних після тривалих робочих періодів або «дні здоров'я», коли організовуються спортивні або релаксаційні активності.

Важливо, що модель «Total Rewards» забезпечує баланс короткострокових і довгострокових стимулів. Якщо заробітна плата мотивує безпосередньо сьогодні, то навчання, розвиток і відчуття соціальної підтримки створюють мотивацію залишатися з компанією надовго.

Для ПрАТ «Лугинський хлібозавод» упровадження цієї системи стане кроком до інтеграції сучасних HR-практик, що відповідають європейським стандартам. Вона не лише підвищить задоволеність працівників, а й дозволить підприємству позиціонувати себе як надійного та соціально орієнтованого роботодавця, що в сучасних умовах має вирішальне значення для утримання кадрів.

10. Цифровізація HR-процесів і аналітика персоналу (HR Analytics). Ще одним стратегічним резервом підвищення ефективності управління мотивацією є впровадження HR-аналітики – системи збору, аналізу та прогнозування даних про персонал. Завдяки сучасним технологіям, підприємства можуть не просто оцінювати поточний стан кадрового складу, а й прогнозувати майбутні тенденції, наприклад, рівень плинності, ризику звільнення або зниження залученості працівників.

Для ПрАТ «Лугинський хлібозавод» впровадження HR-аналітики стане потужним інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі даних, а не інтуїції, що дозволить керівництву бачити «пульс» компанії у реальному часі.

HR-аналітика може охоплювати кілька напрямів:

1. Оцінка задоволеності персоналу через регулярні опитування, анонімні анкети або онлайн-платформи (наприклад, внутрішній «барометр настроїв»);
2. Вимірювання рівня залученості – відстеження участі працівників у внутрішніх заходах, тренінгах, ініціативах;
3. Моніторинг плинності кадрів – визначення відділів або періодів, де частіше фіксуються звільнення, з метою розробки превентивних заходів;
4. Оцінка ефективності мотиваційних програм – виявлення, які стимули реально впливають на результат, а які не дають очікуваного ефекту.

Наприклад, аналітика може показати, що після впровадження бонусів за відсутність прогулів рівень дисципліни зріс на 20 %, але одночасно зросла втома працівників, а це сигнал до перегляду політики преміювання та запровадження додаткових днів відпочинку.

Ще один практичний приклад – прогнозування ризиків звільнення. HR-аналітична система може автоматично ідентифікувати працівників, чия активність у системі знижується, зменшується кількість навчальних сесій чи зростає кількість лікарняних, що дозволяє менеджеру завчасно вжити заходів – провести бесіду, запропонувати додаткове навчання або зміну графіка, перш ніж працівник вирішить звільнитися.

Упровадження HR-аналітики на ПрАТ «Лугинський хлібозавод» не лише підвищить ефективність системи мотивації, а й дасть змогу перетворити управління персоналом на стратегічну функцію підприємства. Завдяки цьому керівництво зможе бачити повну картину: хто, як і чому працює, що стимулює продуктивність і які фактори впливають на залученість.

У перспективі цифровізація HR-процесів відкриє шлях до впровадження Smart HR-технологій, таких як автоматизовані оцінки компетенцій, персоналізовані програми розвитку, аналітичні панелі керівників і штучний інтелект у підборі персоналу, що створить новий рівень управління людським капіталом, де рішення ухвалюються швидше, точніше й ефективніше.

В табл. 3.2 представлено резерви підвищення ефективності управління мотивацією персоналу ПрАТ «Лугинський хлібозавод».

Таблиця 3.2

Резерви підвищення ефективності управління мотивацією персоналу

ПрАТ «Лугинський хлібозавод»

Напрямок удосконалення	Сутність пропозиції	Переваги
1	2	3
Впровадження системи КРІ та управління за цілями (МВО)	Формування системи показників ефективності, що пов'язують індивідуальні результати з досягненнями підприємства	Об'єктивність оцінки результатів; Орієнтація на стратегічні цілі; Зростання продуктивності
Гейміфікація трудових процесів	Використання ігрових елементів (рейтинги, бали, внутрішні нагороди) у системі стимулювання	Формує здорову конкуренцію; Підвищує залученість; Створює позитивний клімат
Впровадження системи подання ініціатив («банку ідей»)	Створення механізму для збору та реалізації пропозицій працівників щодо покращення діяльності підприємства	Розвиток інноваційності; Формування почуття причетності; Зниження опору змінам
Розвиток лідерських компетенцій серед менеджерів	Проведення навчальних програм з емоційного інтелекту, управління командою, делегування повноважень	Підвищення довіри в колективах; Формування лідерського мислення; Зменшення конфліктів

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Автоматизація HR-процесів	Запровадження електронних HRM-платформ для оцінювання результатів праці та формування зворотного зв'язку	Зменшення суб'єктивності; Підвищення прозорості; Економія часу на адміністрування
Корпоративна соціальна відповідальність (CSR)	Реалізація соціальних, екологічних і благодійних ініціатив	Позитивний імідж підприємства; Формування корпоративної гордості; Підвищення лояльності
Управління талантами	Виявлення перспективних	Утримання кваліфікованих кадрів;

та кадровим резервом	працівників, формування планів розвитку та підготовка до керівних посад	Можливість внутрішнього просування; Зменшення плинності кадрів
Оптимізація внутрішніх комунікацій	Проведення регулярних зборів, опитувань, створення внутрішніх чатів для відкритого діалогу	Підвищення довіри; Прозорість управління; Швидкий обмін інформацією
Комплексна система винагород «Total Rewards»	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів: зарплата, розвиток, баланс «робота–життя», визнання	Збалансована мотивація; Довгострокова лояльність; Позитивне ставлення до роботодавця
HR-аналітика	Використання даних для аналізу ефективності мотиваційних програм, задоволеності та ризиків звільнення	Прийняття рішень на основі фактів; Можливість прогнозування тенденцій; Вчасна корекція політик

Джерело: сформовано автором за власними дослідження.

Реалізація наведених у табл. 3.2 резервів дозволить сформувати сучасну, інтегровану систему мотивації, засновану на принципах прозорості, справедливості та розвитку, що сприятиме підвищенню ефективності праці, зміцненню корпоративної культури та забезпеченню стабільного розвитку ПрАТ «Лугинський хлібозавод» у довгостроковій перспективі.

Таким чином, резерви підвищення ефективності управління мотивацією на ПрАТ «Лугинський хлібозавод» охоплюють широкий спектр напрямів – від цифровізації HR-процесів і розвитку лідерства до впровадження гейміфікації, CSR-ініціатив і системи «Total Rewards». Комплексне використання цих інструментів дозволить створити гнучку, справедливу та результативну систему мотивації, що забезпечить зростання продуктивності, покращення корпоративної культури та довгостроковий розвиток підприємства.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Для обґрунтування економічної доцільності одного із запропонованих напрямів удосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Лугинський хлібозавод» доцільно провести детальний розрахунок очікуваної ефективності заходу, що передбачає впровадження преміальної системи, заснованої на

результативності праці. Такий підхід відповідає сучасним принципам управління персоналом і передбачає формування прямого зв'язку між індивідуальними результатами роботи співробітників та фінансовими стимулами, що дозволяє підвищити продуктивність праці, якість виконання завдань і загальну прибутковість підприємства.

Сутність даного заходу полягає у створенні системи преміювання за досягнення та перевищення планових показників, де кожен працівник отримує премію, розмір якої прямо залежить від рівня виконання виробничих, збутових чи якісних показників. Така система мотивує персонал до більш ефективного використання робочого часу, зниження простоїв, скорочення втрат і браку, а також формує у працівників відчуття справедливості та причетності до спільного результату.

У контексті діяльності ПрАТ «Лугинський хлібозавод», яке функціонує у висококонкурентному середовищі харчової промисловості, запровадження преміальної системи може стати дієвим інструментом підвищення як індивідуальної мотивації, так і загальної ефективності виробництва. Очікується, що після реалізації заходу підприємство зможе не лише збільшити обсяг реалізації продукції, а й підвищити рентабельність за рахунок кращого використання трудових ресурсів і скорочення непродуктивних витрат.

З метою кількісного обґрунтування пропонованого рішення було сформовано вихідні дані для розрахунку економічного ефекту (табл. 3.3). До показників, які враховуються при моделюванні ефективності, належать: середній рівень заробітної плати працівників, розмір премії, очікуване зростання продуктивності праці, збільшення обсягів реалізації, а також додаткові витрати, пов'язані з впровадженням нової системи преміювання.

У таблиці наведено ключові параметри, що характеризують економічну основу впровадження преміальної системи та дозволяють здійснити подальші розрахунки ефективності заходу.

Таблиця 3.3

Вихідні дані для розрахунку економічної ефективності заходів щодо впровадження преміальної системи на ПрАТ «Лугинський хлібозавод»

Показник	Значення
Середня заробітна плата працівника, що бере участь у системі преміювання	18 000 грн на місяць
Кількість працівників, залучених до преміальної системи	6 осіб
Розмір премії за досягнення та перевищення планових показників	15% від посадового окладу
Очікуване зростання продуктивності праці	20%
Очікуване збільшення обсягів реалізації продукції	20%
Середньомісячний обсяг реалізації продукції до впровадження преміальної системи	150 000 грн
Середньомісячний прибуток до впровадження преміальної системи	30 000 грн
Додаткові одноразові витрати на впровадження системи (програмне забезпечення, налаштування, адміністрування)	30 000 грн

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

Як видно з табл. 3.3, для впровадження преміальної системи ПрАТ «Лугинський хлібозавод» планує залучити шість працівників, що безпосередньо впливають на виробничі результати підприємства. Розмір премії становитиме 15% від посадового окладу, що є оптимальним рівнем для забезпечення фінансової зацікавленості без суттєвого збільшення витратної частини фонду оплати праці. Передбачається, що впровадження цієї системи призведе до зростання продуктивності праці та обсягів реалізації продукції на 20%, що, у свою чергу, забезпечить помітне зростання прибутковості підприємства.

Крім того, додаткові одноразові витрати на організацію системи преміювання (30 тис. грн) будуть компенсовані вже у перший рік її функціонування за рахунок зростання результативності та підвищення економічної віддачі від праці персоналу. Таким чином, запропонований захід має не лише економічну доцільність, але й стратегічну перспективу, оскільки сприяє формуванню сучасної культури результативності, орієнтованої на досягнення спільних корпоративних цілей.

Підхід до розрахунку витрат на премії базується на методі поетапного визначення загальних витрат підприємства на мотиваційні виплати, які здійснюються у межах запропонованої системи преміювання. Його мета – оцінити додаткове навантаження на фонд оплати праці після впровадження нової системи стимулювання персоналу ПрАТ «Лугинський хлібозавод» та визначити, чи є цей захід економічно доцільним.

1. Розрахунок витрат на премії:

Премія на одного працівника за місяць:

$$18000 \times 0,15 = 2700 \text{ грн}$$

Загальна сума премій на 6 працівників за місяць:

$$2700 \times 6 = 16200 \text{ грн}$$

Загальна сума премій за рік:

$$16200 \times 12 = 194400 \text{ грн}$$

Отже, річні витрати підприємства на преміювання за новою системою становитимуть 194,4 тис. грн.

2. Додатковий фінансовий результат від зростання обсягів реалізації:

Середньомісячний обсяг реалізації до впровадження системи: 150 000 грн

Очікуване зростання на 20%:

$$150000 \times 0,20 = 30000 \text{ грн додаткового обсягу реалізації за місяць}$$

Додатковий обсяг реалізації за рік:

$$30000 \times 12 = 360000 \text{ грн}$$

Таким чином, завдяки зростанню обсягів продажу підприємство може отримати додатковий дохід 360,0 тис. грн на рік.

3. Додатковий фінансовий результат від підвищення продуктивності праці. Припустимо, що середньомісячний прибуток від діяльності підприємства до впровадження преміальної системи становив 30 000 грн.

Зростання прибутку завдяки підвищенню продуктивності на 20%:

$$30000 \times 0,20 = 6000 \text{ грн додаткового прибутку за місяць}$$

Додатковий прибуток за рік:

$$6000 \times 12 = 72000 \text{ грн}$$

Отже, за рахунок більш ефективної роботи персоналу підприємство додатково отримає 72,0 тис. грн річного прибутку.

4. Сукупний додатковий фінансовий результат

Додатковий ефект від збільшення обсягів реалізації: 360 000 грн

Додатковий ефект від зростання продуктивності: 72 000 грн

Разом:

$$360000 + 72000 = 432000 \text{ грн}$$

Сумарний додатковий фінансовий результат від запровадження преміальної системи становить 432,0 тис. грн на рік.

5. Загальні витрати на впровадження преміальної системи

Річні витрати на премії: 194 400 грн

Одноразові витрати на впровадження системи: 30 000 грн

Разом:

$$194400 + 30000 = 224400 \text{ грн}$$

Сукупні витрати на реалізацію заходу становлять 224,4 тис. грн.

6. Чистий економічний ефект.

Чистий ефект:

$$432000 - 224400 = 207600 \text{ грн}$$

Отже, чистий економічний ефект від впровадження преміальної системи, адаптованої до реальних масштабів ПрАТ «Лугинський хлібозавод», становить 207,6 тис. грн на рік.

7. Оцінка рентабельності заходу. Рентабельність заходу можна оцінити як відношення чистого економічного ефекту до сукупних витрат:

$$R = 207,6 / 224,4 \approx 0,93 \text{ (93\%)}$$

Даний розрахунок означає, що на кожен 1 грн, вкладену у впровадження преміальної системи (премії + одноразові витрати), підприємство отримує близько

0,93 грн чистого додаткового фінансового результату вже протягом першого року реалізації заходу.

Адаптовані до реальних показників ПрАТ «Лугинський хлібозавод» розрахунки демонструють, що впровадження преміальної системи, побудованої на результативності праці, є економічно доцільним і ефективним заходом. Підприємство не лише посилює матеріальну зацікавленість працівників, але й отримує відчутний фінансовий результат у вигляді чистого додаткового ефекту понад 200 тис. грн на рік, що сприятиме підвищенню загальної ефективності діяльності та створює підґрунтя для подальшого розвитку системи мотивації персоналу.

Висновки до розділу 3

1. Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що запропонована система удосконалення управління мотивацією персоналу ПрАТ «Лугинський хлібозавод» має комплексний, структурований та стратегічно орієнтований характер. На основі аналізу існуючого стану мотиваційної політики було сформовано низку взаємопов'язаних пропозицій, які охоплюють як традиційні (фінансові), так і сучасні (нематеріальні, організаційні, соціальні та цифрові) інструменти стимулювання праці. Обґрунтовано напрями вдосконалення системи мотивації, що включають розвиток фінансових стимулів, нефінансової мотивації, розширення можливостей кар'єрного зростання й професійного навчання, а також формування програм підтримки здоров'я та благополуччя працівників. Сукупне застосування цих інструментів дає змогу зміцнити кадрову стабільність, підвищити залученість персоналу, посилити корпоративну культуру та покращити імідж підприємства як привабливого роботодавця.

2. Виокремлено та систематизовано резерви підвищення ефективності управління мотивацією персоналу, серед яких – упровадження системи KPI та

управління за цілями (MBO), використання гейміфікації, створення «банку ідей», розвиток лідерського потенціалу керівників, автоматизація HR-процесів, посилення корпоративної соціальної відповідальності, управління талантами, оптимізація внутрішніх комунікацій, запровадження концепції «Total Rewards» і розвиток HR-аналітики. Зазанчені резерви дозволяють перевести систему мотивації з рівня суто оперативного інструменту на рівень стратегічного ресурсу управління людським капіталом, коли персонал розглядається як ключовий фактор довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Важливо, що запропоновані підходи орієнтовані не лише на стимулювання результату «тут і зараз», а й на формування стійкої мотивації, заснованої на розвитку, довірі, справедливості та залученні працівників до процесів змін.

3. Економічна оцінка ефективності впровадження преміальної системи підтверджує доцільність запропонованих змін з фінансової точки зору. Розраховано річні витрати на преміювання, додатковий фінансовий результат від зростання обсягів реалізації та підвищення продуктивності праці, сукупні витрати на впровадження системи та чистий економічний ефект. Отримані результати свідчать, що впровадження преміальної системи, побудованої на результативності праці, забезпечує відчутний позитивний фінансовий ефект та має високий рівень рентабельності, що підтверджує її економічну доцільність для ПрАТ «Лугинський хлібозавод». Таким чином, преміальна система виступає не лише інструментом підвищення мотивації, а й важливим чинником зростання загальної ефективності діяльності підприємства.

4. Запропонований комплекс організаційних, економічних та соціальних заходів формує цілісну, гнучку й сучасну систему управління мотивацією персоналу ПрАТ «Лугинський хлібозавод». Поєднання фінансових та нефінансових стимулів, використання інноваційних підходів (гейміфікація, HR-аналітика, «Total Rewards»), розвиток лідерства й управління талантами, а також орієнтація на здоров'я та благополуччя працівників створюють умови для формування мотивованого,

компетентного та лояльного колективу. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню корпоративної культури, зниженню плинності кадрів і забезпеченню стійкого розвитку та конкурентоспроможності ПрАТ «Лугинський хлібозавод» у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей управління мотивацією в системі менеджменту підприємства надало можливість зробити наступні висновки.

1. Мотивація є ключовим чинником, що визначає поведінку людини, впливає на функціонування організацій та забезпечує досягнення як індивідуальних, так і колективних цілей. Її багатогранність, різноманіття стимулів і мотивів, а також складність їх взаємодії підкреслюють необхідність глибокого розуміння мотиваційних механізмів. Оскільки однакові мотиви можуть зумовлювати різні дії в різних осіб, а подібні дії можуть мати різне мотиваційне підґрунтя, важливо враховувати індивідуальні особливості працівників під час формування стратегій управління персоналом. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність комунікацій, продуктивність праці, рівень задоволеності роботою, а також створює позитивне робоче середовище, у якому кожен співробітник має можливість максимально розкрити свій потенціал і внести вклад у спільний результат.

2. Практичне застосування теорій мотивації в сучасних компаніях має визначальне значення для підвищення ефективності управління та результативності діяльності. Зазначені теорії допомагають керівництву глибше усвідомити потреби й очікування працівників, формуючи робоче середовище, яке стимулює досягнення високих результатів. Ефективне впровадження мотиваційних підходів потребує гнучкості та індивідуалізації, адже мотиваційні потреби різних працівників можуть істотно відрізнятися залежно від віку, досвіду, культурних і професійних особливостей. Тому важливо застосовувати адаптивні стратегії мотивації, що враховують ці чинники. Залучення працівників до процесів прийняття рішень, формування цілей та оцінювання результатів сприяє підвищенню рівня їхньої лояльності, відповідальності та внутрішньої зацікавленості у спільному успіху підприємства.

3. Методичні основи оцінювання ефективності системи мотивації на підприємстві підкреслюють необхідність комплексного підходу до її формування та аналізу. Ефективна мотиваційна система має враховувати специфіку діяльності організації, її корпоративну культуру, а також індивідуальні особливості персоналу. Вона повинна передбачати гармонійне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на підвищення результативності праці та задоволеності працівників. Ключовим елементом успішної мотиваційної політики є регулярний моніторинг її ефективності — через аналіз показників продуктивності, рівня залученості персоналу, задоволеності умовами праці та результатами діяльності. Постійне вдосконалення системи мотивації, засноване на отриманні зворотного зв'язку від працівників, дозволяє підвищити ефективність управління людськими ресурсами, забезпечити стабільність колективу, зміцнити корпоративну культуру та досягти сталого розвитку підприємства.

4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи мотивації є фундаментом ефективного управління персоналом і важливою передумовою підвищення продуктивності праці. Наявність чіткої нормативної бази, що включає положення законодавства, колективні договори, правила внутрішнього трудового розпорядку та інші регламентуючі документи, гарантує прозорість, справедливість і об'єктивність у процесі стимулювання працівників, що забезпечує рівні умови для всіх членів колективу, зміцнює довіру до керівництва та підвищує дисципліну. Паралельно, ефективне інформаційне забезпечення дозволяє працівникам бути обізнаними щодо діючих мотиваційних програм, принципів нарахування винагород і можливостей професійного розвитку. Така відкритість сприяє формуванню атмосфери взаємоповаги, підвищує залученість працівників та стимулює їх до досягнення кращих результатів. Крім того, інформаційна прозорість допомагає підприємству гнучко реагувати на ринкові зміни й залишатися конкурентоспроможним у динамічних умовах сучасного бізнес-середовища.

5. Основна мета діяльності ПрАТ «Лугинський хлібозавод» полягає у

забезпеченні стабільного прибутку від виробничої, збутової та підприємницької діяльності з метою задоволення економічних інтересів акціонерів і соціальних потреб трудового колективу. Підприємство спеціалізується на виробництві хліба, хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів (код 10.71 КВЕД), активно здійснюючи всі передбачені види діяльності. ПрАТ «Лугинський хлібозавод» займає важливу нішу в харчовій промисловості регіону, забезпечуючи населення якісною продукцією та реагуючи на виклики ринку шляхом підвищення ефективності виробничих процесів. Стратегічний розвиток підприємства ґрунтується на інноваціях, удосконаленні системи управління, підвищенні рівня професійної компетентності персоналу та впровадженні сучасних мотиваційних механізмів. Збалансоване поєднання цих чинників створює основу для сталого економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності й формування позитивного іміджу підприємства в галузі.

6. Фінансово-економічний аналіз засвідчив наявність суперечливих тенденцій у розвитку підприємства. З одного боку, спостерігається зниження чистого доходу, падіння рівня фондовіддачі, уповільнення оборотності активів, скорочення власного капіталу та підвищення частки короткострокових зобов'язань у структурі фінансування, що свідчить про певну фінансову нестійкість і зношеність матеріально-технічної бази. З іншого боку, ПрАТ «Лугинський хлібозавод» демонструє здатність утримувати позитивний чистий прибуток, підвищувати рентабельність діяльності та власного капіталу, а також покращувати окремі показники ефективності управління. Це вказує на наявність внутрішнього потенціалу для зростання за умови оновлення основних засобів, оптимізації витрат і вдосконалення політики управління оборотними активами.

7. Оцінювання діючої системи мотивації персоналу засвідчило, що на підприємстві функціонує багаторівнева модель стимулювання, яка поєднує економічні прямі, непрямі та нематеріальні форми впливу на працівників. Вона базується на поєднанні відрядної та погодинної оплати праці, системи преміювання,

доплат і соціальних заохочень, а також включає заходи, спрямовані на забезпечення безпечних і комфортних умов праці, розвиток професійних компетенцій та підтримку трудової ініціативи персоналу. Разом із тим виявлено низку проблемних аспектів: диспропорцію між зростанням фонду оплати праці та зниженням продуктивності, недостатню прозорість механізму винагород, недооцінку індивідуальних потреб працівників і обмежену їхню участь у процесах управління. Усе це послаблює мотиваційний вплив чинної системи та зумовлює необхідність її оновлення на засадах результативності, справедливості й персоналізації стимулів.

8. На підставі аналізу чинної мотиваційної політики було сформовано комплекс взаємопов'язаних заходів, що охоплюють як класичні (фінансові), так і сучасні (нематеріальні, організаційні, соціальні та цифрові) інструменти стимулювання персоналу. Запропоновано напрями вдосконалення системи мотивації, які передбачають посилення ролі матеріального заохочення, розвиток інструментів нефінансової мотивації, розширення можливостей кар'єрного зростання та професійного навчання, а також упровадження програм підтримки здоров'я й добробуту працівників. Комплексне застосування цих інструментів дає змогу зміцнити кадрову стабільність, підвищити рівень залученості персоналу, посилити корпоративну культуру та поліпшити репутацію підприємства як конкурентоспроможного й привабливого роботодавця.

9. Впорядковано резерви підвищення результативності управління мотивацією персоналу, серед яких – запровадження системи ключових показників ефективності (KPI) та управління за цілями (MBO), використання гейміфікації, створення внутрішнього «банку ідей», розвиток лідерських компетенцій керівників, автоматизація HR-процесів, активізація корпоративної соціальної відповідальності, запровадження системи управління талантами, удосконалення внутрішніх комунікацій, реалізація концепції «Total Rewards» та розвиток HR-аналітики. Зазначені резерви дозволяють трансформувати систему мотивації з інструмента оперативного реагування на повноцінний стратегічний ресурс управління людським

капіталом, коли персонал розглядається як основа довгострокової конкурентоспроможності підприємства. При цьому акцент робиться не лише на отриманні швидкого результату, а й на формуванні стійкої, довготривалої мотивації, що базується на можливостях розвитку, довірі, справедливому ставленні та активній участі працівників у процесах організаційних змін.

10. Проведена економічна оцінка ефективності впровадження преміальної системи підтверджує обґрунтованість запропонованих заходів з фінансової позиції. Були визначені річні витрати на преміювання, додатковий фінансовий результат від зростання обсягів реалізації та підвищення продуктивності праці, сумарні витрати на впровадження системи та величина чистого економічного ефекту. Результати розрахунків засвідчили, що впровадження преміальної системи, орієнтованої на результативність праці, забезпечує відчутний позитивний ефект і характеризується високим рівнем рентабельності, що підтверджує її економічну доцільність для ПрАТ «Лугинський хлібозавод». Отже, преміальна система виступає не лише засобом посилення мотивації персоналу, а й важливим фактором зростання загальної ефективності функціонування підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов В.М., Данюк В.М., Колот А.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку. Одеса: ОКФА, 2008. 95 с.
2. Азьмук Н. А. Зайнятість і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок. Проблеми економіки. 2017. № 4. С. 376–383.
3. Балабанова Л.І. Управління персоналом : навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2011 468 с.
4. Богацька Н.М., Кузьменко М.М. Прибуток підприємства як рушійна сила функціонування ринкової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 2. С. 102–105.
5. Богиня Д. П. Грішнова О.А. Основи економіки праці : навчальний посібник. К. : Знання-Прес, 2006. 313 с.
6. Боднарук О.В. Основні функції заробітної плати в умовах формування ринкової економіки. Вісник Донецького університету. Серія В: Економічні науки. Випуск 1/1, 2012. С. 72–77.
7. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство. Випуск 57. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114> (дата звернення 12.11.2025).
8. Васильченко В.С., Гриненко А.М. Управління трудовим потенціалом: навч. посібник,. К.: КНЕУ, 2005. 403 с.
9. Вачевська Н.Л. Теоретичні аспекти заробітної плати в умовах ринкової економіки. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 1 (43). С. 177–187.
10. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2009. 502 с.
11. Гармідер, Л.Д., Філатова С.О. Економіка праці і соціально-трудова відносини. Д.: Вид-во ДУЕП, 2009. 516 с.
12. Григорчук І. Заробітна плата працівників народного господарства України. Посередник. 2019. №3. С. 129

13. Гринчуцький В., Заброцький В. Місце заробітної плати в системі соціально-трудових відносин перехідної економіки. Наукові записки ТДПУ. Серія: Економіка. 2018. № 13. С. 24–27.

14. Гурова К.Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації. Бізнес інформ. 2018. № 4. С. 102–104.

15. Данюк В.М., Петюха В.М. Менеджмент персоналу: Навч.посіб. К.:КНЕУ, 2005. 398 с.

16. Денисенко М.П., Мельник Л.С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 3(55). С. 94–100.

17. Дієсперов В.С. Актуальні проблеми оплати сільськогосподарської праці. Облік і фінанси АПК. 2017. №7. С. 51–58.

18. Дуда С.Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства : їх сутність та взаємозв'язок. Науковий вісник НЛТУ України. 2018. № 20.14. С. 188–193.

19. Дячун О.В. Організація, нормування та оплата праці: Навчальний посібник. Львів, 2021. 220 с.

20. Економіка та організація праці. Х.: Фактор, 2007. 640 с.

21. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1. Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр «Академія», 2001. 864 с.

22. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб для студ. Вузів. К.: Кондор, 2004. 432 с.

23. Живко З.Б. Проблематика матеріальної мотивації праці в сучасному менеджменті підприємства. Вісник національного університету «Львівська політехніка». 2017. № 3.С. 271–278..

24. Завіновська Г.Т. Економіка праці. К.: КНЕУ, 2007. 304 с.

25. Зайцев В. С. Мотивація праці на основі збалансованої системи показників промислового підприємства. Науковий вісник Донецький державний

машинобудівної академії. 2016. № 3. С. 200–206.

26. Запорожан Л., Барабан В., Запорожан М. Зарубіжний досвід оплати праці за грейдами. Економічний аналіз. 2018. Випуск 8. Частина 2. С. 155-157.

27. Заставнюк, Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54> (дата звернення 12.11.2025).

28. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. Економічний форум. 2020. № 1(3). С. 143–148.

29. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) К. : Інститут підгот. кадрів держ. служби зайнятості України, 2007. 156 с.

30. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки : зб. наук. праць. 2019. № 5. С. 81–85.

31. Клімова О.І. Управління трудовими ресурсами. Економічні науки. 2017. Вип. 5. С. 24–28.

32. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. Формування ринкових відносин. 2019. № 1. С. 29–33.

33. Кодекс законів про працю України : Затверджується Законом № 322-VII від 10.12.71 р. ВВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 10.11.2025).

34. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.

35. Колот А.М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення. К.: фірма «Праця». 2008 р. 192 с.

36. Колот, А.М. Мотивація персоналу : підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.

37. Крищенко К.І. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління оплатою праці. Україна: аспекти праці. 2016. №6. С. 9.

38. Крушельницька О.В. Мотивація та оцінка діяльності персоналу: навч.пос.

Житомир: ЖІТІ, 2000. 398 с.

39. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Менеджмент персоналу. К.: ЦУЛ, 2008. 299 с.

40. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. К., Кондор, 2003. 296 с.

41. Кучер Л.Р. Розроблення системи мотивування працівників комерційних підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. № 15.2. С. 256–261.

42. Лаврук Н. А. Мотивація ефективної праці жінок. Збірник наукових праць Подільського державного аграрно–технічного університету. Економічні науки. 2016. Вип. 24(3). С. 109–115.

43. Лисак В.Ю., Ткачук В.В. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 13 (2). С. 108–111.

44. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. Вісник Запорізького національного університету : зб. наук.-техн. праць. 2018. № 3 (7). С. 58–61.

45. Магас О.В., Марценюк О.В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2019. № 11 (1). С. 204–209.

46. Майорченко В., Калюжний В. Нова методологія регулювання заробітної плати в умовах ринкової економіки. Економіст, 2017. № 11. С. 83–91

47. Малів З.О. Економіка підприємства: Навч. посіб. / З.О. Малів, І.М Луцький. 2-ге вид., стер. К.: Знання, 2006. 580 с.

48. Міценко Н.Г. Ефективність системи матеріального стимулювання на підприємстві та способи її оцінки. Науковий вісник. 2015. Вип. 15.2. С. 268-271.

49. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2018. № 10. С. 189–195.

50. Організація й оплата праці на підприємствах в умовах переходу до ринкової економіки. Навчальний посібник. / С.Й. Радомський, В.М. Гончаров, О.В. Додонов, Д.А. Попов, О.Є. Шапран. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 264 с.

51. Парсяк В.Н. Матеріальна мотивація співробітників малих підприємств: узагальнення та рекомендація. Економіст. 2019. №1 С. 12–19.

52. Пельтек Л.В. Формування цілісної системи мотивації персоналу підприємства в контексті управління прибутком підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємство. 2019. № 1. С. 159–164.

53. Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 2014. Вип. 24 (9).

54. Про державні нагороди України : Закон України від 16.03.2000 року № 1549-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1549-14#Text> (дата звернення 25.11.2025).

55. Про зайнятість населення : Закон України від 5.07. 2012 року № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення 25.11.2025).

56. Про затвердження Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників : Наказ Міністерства юстиції України № N 58 від 29.07.93 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0110-93> (дата звернення 25.11.2025).

57. Про затвердження Положення про відомчі заохочувальні відзнаки Державної митної служби України: Наказ Державної митної служби України від 27.09.2022 № 302. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1283-22#Text> (дата звернення 25.11.2025).

58. Про колективні договори і угоди. : Закон України від 1.07.1993 року № 3356-XII. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>. (дата звернення 25.11.2025).

59. Про оплату праці : Закон України від 24. 03. 1995 року. № 108/95-ВР. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>. (дата звернення

25.11.2025).

60. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 року № 2694-XII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення 25.11.2025).

61. Про порядок вирішення колективних трудових спорів : Закон України від 3 березня 1998 року № 137/98-ВР. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 25.11.2025).

62. Прохоровська С.А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. [наук. журнал]. Тернопіль : Економічна думка, 2018. Вип. 22. С. 72–76.

63. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. Економічний вісник університету. 2018. № 15/1. С. 58–62.

64. Сардак О.В. Пріоритети системи мотивації персоналу в процесі життєвого циклу підприємства. Вісник ДонНУЕТ, 2013. № 7. С. 96–102.

65. Сікун О.А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Молодий вчений. 2019. № 1 (65). С. 506–510.

66. Теліщук Л.О. Заробітна плата і питання її трансформації. Фінанси України, 2018. № 6. С. 98–102

67. Ткаченко А.М., Шляга О.В. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Запоріжжя: ЗДІА, 2009. 475 с.

68. Толстікова О.В. Оцінка та мотивація трудової поведінки працівників промислових підприємств // Управління розвитком: зб. наук. ст. Харків: ХНЕУ, 2020. №7. С. 66–69.

69. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2017. № 4. С. 98–102

70. Ущаповський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія. Харків : Компанія СМІТ, 2015. 216 с.

71. Фінансово-економічний словник. Львів: Видавництво Національного

університету «Львівська політехніка», 2005. 714 с.

72. Чепурина І. Стимулювання працівників підприємства. Діло. 2011. №25. С. 25–28.

73. Шафранська Т.Ю., Коломієць О. В. Основні види мотивації працівників. URL: http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm (дата звернення 21.11.2025).

74. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль, 2017. 252 с.

75. Шпикуляк О.Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах : Дис... канд. екон. наук: 08.06.01; Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки». К., 2014. 244 с.

ДОДАТКИ

