

44
11.06.2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



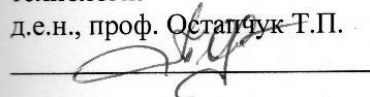
МИКИТЮК Олександр Андрійович
(студент групи МО-64)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ПРАТ
«ЛУГІНСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»

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

Допущено до захисту
протокол № 5
від 03.06.2024
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

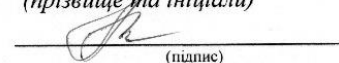


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Виговський В. Г.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Шматко Т. Ю.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Микитюк О.А. Управління системою мотивації працівників на підприємстві ПрАТ «Лугинський хлібозавод». – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління системою мотивації працівників підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

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

Annotation

Mykytiuk O.A. Management of the Employee Motivation System at the Enterprise PJSC «Luhynskyi Khlibozavod». – Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

The bachelor's qualification work examines the features of managing the employee motivation system at the enterprise and identifies directions for improving the corresponding process.

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

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Поняття та сутність мотивації праці на підприємстві	7
1.2. Особливості застосування теорій мотивації на підприємстві.....	13
1.3. Методичні засади оцінки ефективності формування системи мотивації праці на підприємстві	21
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління системою мотивації працівників на підприємстві	26
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ПрАТ «ЛУГИНСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»	35
2.1. Організаційно-управлінський аналіз ПрАТ «Лугинський хлібозавод».....	35
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Лугинський хлібозавод».....	42
2.3. Оцінка системи управління мотивації працівників на ПрАТ «Лугинський хлібозавод»	52
2.4. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління мотивації працівників ПрАТ «Лугинський хлібозавод»	61
Висновки до розділу 2	68
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління системою мотивації працівників на підприємстві стає все більш актуальною темою дослідження у світлі сучасних викликів ринкової економіки та соціальних змін. У сьогоденні, коли ринки стають все більш насиченими, а технології стрімко розвиваються, ключовим фактором успіху компанії є її людський капітал. Мотивація працівників безпосередньо впливає на їх продуктивність, інноваційну активність та загальне ставлення до виконуваної роботи, що, в свою чергу, визначає конкурентоспроможність та ефективність підприємства.

Сьогодні підприємства стикаються з необхідністю адаптуватися до швидких змін у зовнішньому середовищі, що вимагає від працівників гнучкості, креативності, а також бажання навчатися і розвиватися. Тут і постає ключова роль системи мотивації, яка повинна не просто стимулювати кращі короткострокові показники, а формувати стратегічну залученість працівників у довгострокову перспективу розвитку компанії.

Особливу увагу варто приділити тому, що сучасні працівники очікують більшого, ніж просто фінансову винагороду за свою працю. Вони прагнуть визнання, можливостей для особистісного росту, балансу між роботою та особистим життям та змістовної роботи, яка відповідає їхнім цінностям і прагненням. В цьому контексті, дослідження та розробка ефективних систем мотивації, які враховують ці вимоги, стають не тільки актуальними, а й нагальними для підтримки стійкості та розвитку підприємств.

Крім того, глобалізація ринків та демографічні зміни збільшують різноманітність робочої сили, що ставить перед керівництвом завдання адаптації мотиваційних підходів до різних культур та поколінь. Така адаптація вимагає глибокого розуміння міжкультурних відмінностей та особливостей мотивації різних вікових груп.

Таким чином, актуальність теми управління системою мотивації працівників виявляється через її вплив на вирішення стратегічних завдань розвитку компаній, адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, підвищення продуктивності та задоволеності працівників. Враховуючи це, дослідження та оптимізація систем мотивації є ключовими для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємств.

Мотивацію персоналу підприємства широко висвітлено в працях вітчизняних та зарубіжних авторів: Б. Адамса, В. Бовикіна, В. Вилюнаса, Ю. Грибіна, І. Загородньої, Б. Карлоффа, А. Колота, М. Круглова, Л. Латишева, О.В. Толстікової, С. Цимбалюк, В. Гриньової, М. Дороніної, Н. Дишлюк, Є. Глухачова, О. Поплавської. Проте багато аспектів даної проблеми залишаються неохопленими та потребують подальшого дослідження.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління системи мотивації працівників на підприємстві, а також розроблення пропозицій удосконалення ПрАТ «Лугинський хлібозавод».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття та сутність мотивації праці на підприємстві;
- дослідити особливості застосування теорій мотивації на підприємстві;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності формування системи мотивації праці на підприємстві;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління системою мотивації працівників на підприємстві;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- оцінити систему управління мотивації працівників на підприємстві;
- обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення системи управління мотивації працівників підприємства.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління системи мотивації працівників підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади мотивації працівників підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає процес управління системи мотивації працівників підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. У роботі використовувались такі методи дослідження, як: історичний аналіз – для вивчення економічної категорії «мотивація»; аналіз та синтез – для надання організаційно-економічної характеристики підприємства; абстрактно-логічний метод – для теоретичних узагальнень та формулювання висновків; системний аналіз – для зведення інформації та її відпрацювання; методи статистичного, економічного аналізу, а саме методи аналізу абсолютних та відносних величин, горизонтальний та вертикальний аналіз використовувались для фінансово-економічного стану підприємства бази апробації

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.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації працівників підприємства.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 72 сторінках друкованого тексту. Робота містить 19 таблиць та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 53 найменувань. Робота містить 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття та сутність мотивації праці на підприємстві

Мотивація праці на підприємстві – це комплекс заходів та факторів, що стимулюють співробітників до високопродуктивної та якісної роботи. Це ключовий елемент управління персоналом, який впливає на ефективність виконання завдань та досягнення корпоративних цілей.

Мотивація визначається як внутрішній і зовнішній стимули, які змушують людину діяти певним чином або ж спонукають до активності у певному напрямку. Вона включає психологічні, соціальні та економічні аспекти, що впливають на поведінку працівників.

Сутність мотивації праці полягає у визначенні та впровадженні таких методів впливу на працівників, які б забезпечили їхню зацікавленість у досягненні особистісних та організаційних цілей. Основною метою мотивації є забезпечення високої продуктивності праці, задоволення потреб працівників в самореалізації, визнанні, безпеці та соціальному взаємодії.

Методи мотивації включають:

1. Фінансові стимули – зарплата, бонуси, акції компанії, премії та інші виплати.
2. Нематеріальні стимули – визнання, кар'єрне зростання, навчання та розвиток, гнучкі години роботи, комфортні умови праці.

Ефективна мотивація сприяє залученню та утриманню талановитих працівників, підвищує загальну продуктивність підприємства, зменшує текучість кадрів, підвищує задоволеність роботою та сприяє позитивній організаційній культурі.

Основна ціль підприємств усіх форм власності полягає в знаходженні ефективних підходів до управління працею, які б допомагали розкрити потенціал працівників. Для підприємців, людський ресурс є найважливішим, адже саме працівники здатні до безперервного вдосконалення. Вправне керування персоналом дозволяє постійно покращувати процеси виробництва і збільшувати прибутки. Тому для керівника важливо глибоко розуміти своїх працівників, знати їхні сильні і слабкі сторони, а також мотиваційні фактори, які спонукають їх до роботи.

Мотивація працівників відіграє ключову роль у досягненні високої продуктивності. Для забезпечення бажаних результатів важливо впливати на елементи системи через управління. Активація ефективності системи потребує відповідних методів впливу. Керівник має не тільки планувати та організовувати діяльність, але й мотивувати працівників для виконання задач згідно з планом, що є одним із ключових інструментів управління.

У теоретичній літературі мотивація людської поведінки вважається складним і не повністю вивченим явищем, яке різні джерела описують по-різному (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Сутність поняття «мотивація» за підходами різних авторів

Літературні джерела	Визначення
Крушельницька О.М. [38, с. 25]	Мотивація людини до діяльності полягає в наборі факторів, які спонукають особу діяти у певний спосіб.
Мороз М.М. [49, с. 189]	Мотивація включає активізацію мотивів працівників та розробку стимулів, що заохочують їх до високопродуктивної роботи.
Ковальська К.В. [23, с. 25]	Мотивація включає в себе внутрішні почуття людини та зовнішні чинники або завдання, які на неї впливають.
Альмук Н.А. [1, с. 376]	Мотивація – це процес заохочення працівників до активності, спрямованої на виконання організаційних цілей.
Сікун О.А. [65, с. 506]	Мотивація полягає в процесі, де особа свідомо обирає певний вид поведінки, що виникає з взаємодії між зовнішніми стимулами та внутрішніми мотивами.
Виноградський М.Д. [10, с. 54]	Мотивація – це динамічний процес, який полягає у створенні мотиву, який служить основою для дії.
Шафранська Т.Ю., Коломієць О.В. [73]	Мотивація описується як процес, де індивід емоційно і чуттєво асоціює свою внутрішню потребу з зовнішнім об'єктом. Це внутрішній психічний механізм, що дозволяє особі розпізнавати об'єкти відповідно до своїх потреб, активуючи адекватну поведінку для їх досягнення або привласнення.

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

Загалом, мотивація може бути описана як набір внутрішніх та зовнішніх факторів, які спонукають людину до діяльності, керують її поведінкою та формами активності, надають напрямленість її зусиллям, та спрямовані на досягнення особистих і організаційних цілей.

Вірно вважати, що ключову роль у процесі мотивації відіграють потреби, інтереси, мотиви та зовнішні стимули. Дослідження мотивації починається з аналізу категорії «потреби». Людина є біосоціальною системою, яка має певний ступінь автономії та високий рівень організації. Вона здатна на саморозвиток та активно взаємодіє з навколишнім середовищем, що вимагає постійного задоволення різноманітних потреб. Такі потреби, їх комбінації та пріоритети відрізняються у різних осіб.

Загалом, потреби є фундаментальним елементом життя людини, загальним для багатьох, але проявляються по-різному у кожної особи. Вони можуть виникати як відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту та недостатності, необхідної для нормального життя та функціонування. Потреби можна розглядати як стан дисбалансу або дефіциту, що вимагає вирішення через дії людини. Вони також можуть бути визначені як постійний нагадувач, від якого людина прагне звільнитися.

Потреби відіграють критичну роль у мотивації, оскільки вони є первинними стимулами, що спонукають людину до дій, пробуджуючи інтерес до конкретних цілей або видів діяльності. У процесі пошуку можливостей для задоволення своїх потреб, людина формує свою цілеспрямовану поведінку, обираючи ті дії, які найбільше відповідають її потребам.

У контексті організації, мотивація полягає у створенні таких умов, які дозволяють працівникам відчувати, що вони можуть реалізувати свої особисті потреби через діяльність, яка також сприяє досягненню цілей організації. Таким чином, організація створює синергію між особистими інтересами працівників та

стратегічними цілями, що сприяє взаємній користі та збільшує загальну продуктивність.

Така взаємодія між особистими потребами та організаційними цілями створює мотиваційну динаміку, де працівники відчують більшу відданість та зацікавленість у своїй роботі. Ключовим аспектом є забезпечення того, щоб потреби працівників були розуміні і враховувались в процесах прийняття рішень, плануванні та реалізації робочих завдань, що допомагає формувати позитивне робоче середовище, в якому кожен член команди може відчувати себе важливим та внеском у спільний успіх.

Розглянемо спрощену модель процесу мотивації, через потреби, яка наведена на рисунку 1.1.

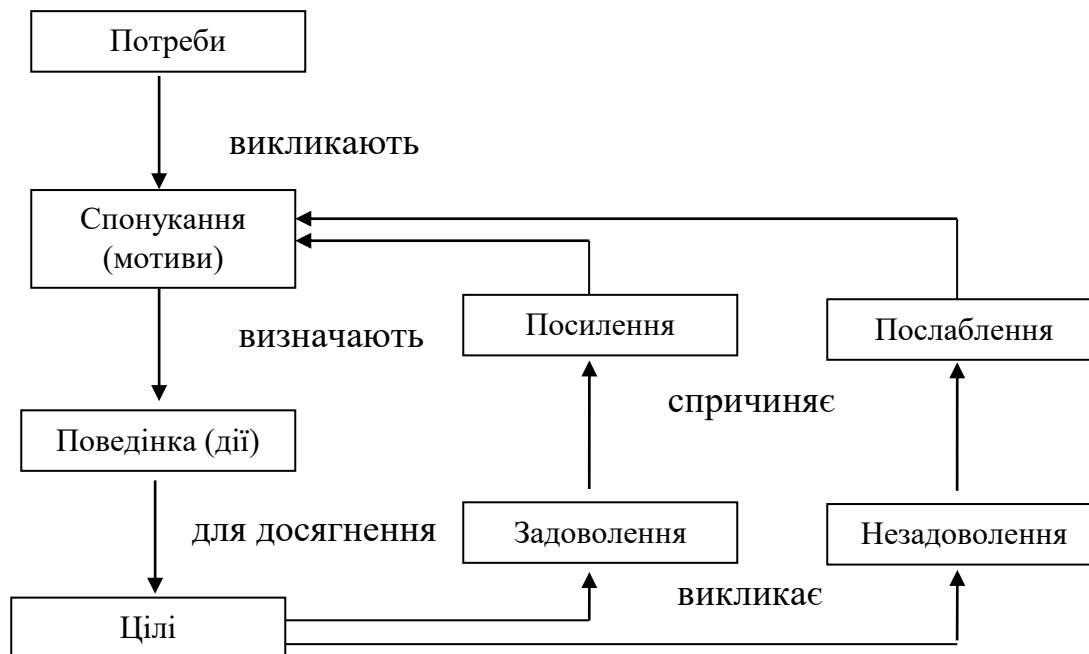


Рис. 1.1. Спрощена модель процесу мотивації

Джерело: [22, с. 82].

Як зазначено на рисунку 1.1, відчуття недовіди або потреби породжує у людини бажання її заспокоїти. Таке бажання трансформується в мотив або стимул, який визначає напрям дій та поведінковий стиль особи, направляючи її до досягнення мети або заздалегідь визначеної цілі. Отримавши результат, особа аналізує наслідки своїх дій і визначає, наскільки потреби були задоволені. У разі

задоволення потреб, це стимулює підсилення мотиваційних факторів. Проте, якщо виникає відчуття незадоволеності, вплив мотиваційних чинників послаблюється, що вимагає визначення нових мотиваційних факторів.

Коли особа розуміє, що її потреби можуть бути задоволені, вона починає цікавитися різними благами. Такий інтерес відображає важливість та значення певних аспектів для особи. З такого інтересу випливають дії та мотиви.

Мотиви виникають разом із потребами та проходять кілька стадій розвитку, подібно до стадій формування потреб. В широкому сенсі, мотиви можна вважати причинами або стимулами, які спонукають людину до певних дій чи поведінки. Вони виникають через вплив потреб і являють собою бажані цілі або блага, досягнення яких можливе через певні дії або зусилля.

Мотив складається з елементів, які разом формують цілісну систему, через яку людина усвідомлює свої потреби та механізми їхнього задоволення (рис. 1.2).

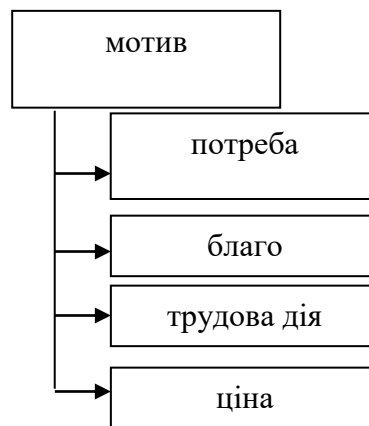


Рис. 1.2. Структура мотиву

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

Згідно з рисунком 1.2, структура мотиву включає чотири основні компоненти. Найважливішим з них є потреба, яку індивід прагне задовольнити. Для цього особі необхідно отримати певне благо, доступ до якого забезпечується через виконання робочих завдань, що вимагають фізіологічних, матеріальних і моральних зусиль — ціни за це благо.

Мотив, як складова частина мотиваційного процесу, виконує кілька ключових функцій, деталі яких представлені на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Функції мотивів

Джерело: [14, с. 188].

1. Отже, мотив виконує чотири основні функції:
2. Орієнтувальну (мотив керує працівником у виборі найкращої поведінки);
3. Змістову (встановлює суб'єктивне значення поведінки для працівника);
4. Посередницьку (мотив визначає стимули для дій);
5. Мобілізаційну (активізує працівника для здійснення важливих для нього завдань).

Люди мають здатність керувати своїми мотивами, підсилюючи, обмежуючи або видаляючи їх зі свого мотиваційного поля. Важливо відмітити, що поведінка особи зазвичай визначається не одним мотивом, а цілою системою різноманітних мотивів. Часто один мотив домінує і виступає як провідний, тоді як інші мотиви надають додаткову стимуляцію. Мотиви виникають, розвиваються та формуються з потреб, однак вони мають певну автономію. Це означає, що потреби не завжди безпосередньо визначають структуру мотивів, їхню інтенсивність і стійкість. Таким чином, навіть за наявності однакових потреб у різних осіб можуть формуватися різні мотиви і відповідні дії [17, с. 155].

Слід зазначити, що мотиви впливають на поведінку людей у неоднозначний спосіб. Ті ж самі мотиви можуть спричинити різні дії у різних осіб, а однакові дії можуть бути викликані різними мотивами. У теоретичному та практичному дослідженні мотивації трудової діяльності часто використовуються такі поняття, як «мотив» і «стимул». Проте в економічній літературі не існує чіткого визначення їх

взаємозв'язку. Поширеною є думка, що мотиви та стимули мають схожий зміст, хоча це твердження може бути предметом дискусії.

1.2. Особливості застосування теорій мотивації на підприємстві

Теорії мотивації праці сформувалися на основі глибокого аналізу історичного досвіду в області людської поведінки, а також застосування різних стимулів, таких як примус, а також матеріальні і моральні винагороди. Сучасні підходи в управлінні персоналом акцентують увагу на комплексному розумінні мотивації, охоплюючи теорії, які досліджують зміст та процеси мотивації в трудовій діяльності. Ці теорії включають аналіз психологічних потреб, очікувань, особистісних цілей працівників та їх взаємодії з організаційним середовищем, зосереджуючись не тільки на тому, що мотивує працівників, а й на механізмах, які визначають, як і чому певні мотиваційні стратегії ефективні або неефективні. Це дозволяє краще розуміти та оптимізувати мотиваційні системи в компаніях, підвищуючи загальну продуктивність та задоволеність працівників.

Таблиця 1.2 містить основні теорії мотивації, які використовуються в сучасних дослідженнях.

Таблиця 1.2

Основні теорії мотивації

Автор	Зміст теорії
1	2
Змістовні теорії мотивації	
А. Маслоу	А. Маслоу розробив теорію мотивації, в якій він систематизував людські потреби у вигляді ієрархічної структури, розділивши їх на первинні та вторинні. Він виокремив п'ять рівнів цієї структури, кожен з яких представляє різні потреби особистості.
Ф. Герцберг	Ввів концепцію, яка розділяє фактори потреб на дві категорії: «гігієнічні фактори», що мають на меті запобігти незадоволеності на роботі (такі як заробітна плата, умови праці, безпека на робочому місці, взаємовідносини з колегами) і «мотивуючі фактори», пов'язані з природою і змістом самої роботи (досягнення, визнання, інтерес до роботи, професійний розвиток, особистісна самореалізація).
Д. Мак-Клелланд	Визнав внесок попередніх теорій мотивації, але зазначив, що після забезпечення основних потреб, більшу роль починають відігравати «вторинні потреби». Такі

	потреби, як участь у управлінні, досягнення успіхів та отримання визнання, стають домінантними, коли основні матеріальні потреби особи задоволені.
К. Альдерфер	Автор теорії ERG (Існування, Зв'язок, Зростання) - Клейтон Олдерфер - пропонує уточнення та розширення до теорії ієрархії потреб Маслоу. Він визначає три

Продовження табл. 1.2

1	2
	основні категорії потреб: потреби існування, потреби взаємозв'язків та потреби зростання.
Процесуальні теорії мотивації	
В. Врум	Теорія очікувань досліджує взаємозв'язки між зусиллями людини, її досягненнями, винагородами за ці досягнення та цінністю цих винагород.
Дж. Адамс	Відповідно до теорії справедливості, працівники визначають справедливість своєї винагороди, порівнюючи її з винагородами, які отримують інші за аналогічну роботу.
Л. Портер Е. Лоурер	Інтегрована процесуальна теорія об'єднує елементи теорії очікування та теорії справедливості. У рамках цієї теорії мотивація залежить від таких факторів, як вкладені зусилля, отримана винагорода та ступінь задоволеності.

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

Давайте детальніше розглянемо зазначені теорії мотивації. Змістові теорії мотивації фокусуються на аналізі факторів, що впливають на поведінку та робочу активність людини. Основна увага в цих теоріях приділяється дослідженню потреб людини та їх впливу на мотивацію до праці. Такі теорії описують структуру, зміст, ієрархію та пріоритетність потреб. [29, с. 122].

Розглянемо деякі відомі змістові теорії мотивації, включаючи теорію ієрархії потреб Маслоу, теорію ERG Альдерфера, теорію двох факторів Герцберга та теорію набутих потреб Мак-Клелланда. Маслоу і Альдерфер розробили теорії, які класифікують потреби людини в ієрархічну структуру. За Маслоу, існує п'ять ключових рівнів потреб, де базові потреби мають бути задоволені першочергово, і лише потім особа може просуватися до вищих рівнів потреб. Назви потреб та їх ієрархію показано на рисунку 1.4.

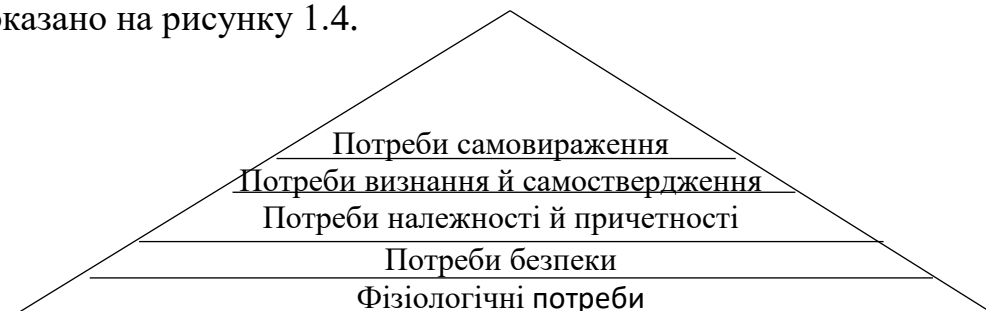


Рис. 1.4. Піраміда потреб Маслоу

Джерело: [24, с. 57].

За Маслоу, фізіологічні потреби та потреби безпеки вважаються первинними та природженими. Вони служать фундаментом для інших рівнів потреб, які є вторинними та мають психологічний аспект.

Теорія Клейтона Альдерфера класифікує людські потреби на три основні категорії:

- 1) потреби існування, що включають основні фізіологічні потреби, такі як їжа та адекватні умови праці;
- 2) потреби в зв'язках, які охоплюють необхідність у плідних соціальних взаємодіях та міжособистісних стосунках;
- 3) потреби зростання, які включають стремління до самовдосконалення та особистісного розвитку, бажання самореалізації.

На відміну від Маслоу, Альдерфер припускає, що потреби можуть проявляти динаміку руху як у верхньому, так і в нижньому напрямку. Він вважає, що задоволення потреб вищого рівня стає можливим тільки після задоволення потреб нижчого рівня, що веде до просування вгору. Зворотний рух, або фрустрація, відбувається, коли намагання задовольнити вищі потреби не вдаються, що може спонукати до повернення до більш базових потреб.

У теорії Мак-Клелланда відсутня ієрархічна структура потреб, і вони не є взаємовиключними. Він розглядає потреби як набуті в результаті життєвого досвіду, виховання та навчання. Основною особливістю є взаємодія між цими потребами, яка впливає на поведінку людини.

У цій теорії розрізняють три основні категорії потреб: потреби досягнення (успіху), потреби приналежності (співучасті) і потреби влади. Автор теорії приділяє особливу увагу цим вищим потребам, аргументуючи це тим, що в сучасному суспільстві базові потреби зазвичай бувають задоволені.

Потреби досягнення виражаються в бажанні людини покращувати свою

ефективність у виконанні завдань, ставлячи перед собою цілі вищі, ніж раніше досягнуті.

Потреба в приналежності виявляється у прагненні людини підтримувати дружні стосунки з іншими. Особи з високою потребою в приналежності прагнуть до створення і збереження теплих міжособистісних відносин, мають бажання входити до груп та активно участувати у колективних заходах [18, с. 271].

Мак-Клелланд включає потребу влади до основних набутих потреб. Така потреба виявляється у прагненні людини керувати іншими, впливати на їхню поведінку та брати на себе відповідальність за дії та вчинки інших осіб.

У своїй теорії двох факторів Герцберг виокремлює дві категорії факторів: мотиваційні фактори та фактори гігієни. Він розглядає задоволеність роботою та незадоволеність як два незалежні процеси, а не як протилежності одного процесу. Так, усунення чинників, які викликають незадоволеність, не гарантує автоматичної задоволеності, і навпаки, фактори, що сприяють задоволеності, при їхньому зменшенні не обов'язково ведуть до незадоволеності. Внутрішні мотиваційні чинники впливають на задоволеність, тоді як зовнішні гігієнічні чинники зумовлюють відчуття незадоволеності або її відсутність [5, с. 59].

Теорія мотивації Герцберга має чимало спільного з теорією Маслоу. Так, гігієнічні фактори за Герцбергом кореспондуються з фізіологічними потребами та потребами у безпеці, які описав Маслоу. Мотиваційні фактори Герцберга аналогічні вищим потребам Маслоу, таким як потреба в самоствердженні та самореалізації.

Основна ідея багатьох змістових теорій мотивації полягає в тому, що людські потреби становлять основу для мотивації. Ці потреби перетворюються у мотиви або інтереси в свідомості особи, які спонукають її до дій та досягнення цілей. Усі змістовні теорії мотивації надають структурований погляд на потреби, описують їх характеристики та визначають зв'язок з мотивацією праці.

Процесуальні теорії мотивації зосереджуються на ролі сприйняття ситуації та оцінки її можливих наслідків у формуванні поведінки людини, відокремлюючи цей

процес від безпосередньої дії потреб. Вони вказують, що вибір поведінки людиною визначається її сприйняттям та аналізом поточної ситуації та прогнозуванням результатів, незалежно від існуючих потреб [2, с. 124].

Розглянемо ключові процесуальні теорії мотивації, включаючи теорію очікувань Врума, теорію справедливості Адамса, та модель Портера-Лоулера. Теорія очікувань Врума зосереджується на вивченні взаємозв'язків між поведінкою особи та такими аспектами, як особисті переваги, очікувані винагороди та зусилля, які людина готова докласти для отримання цих винагород.

Теорія очікувань Врума акцентує увагу на трьох ключових взаємозв'язках: між зусиллями та результатами, результатами та винагородою, а також вартістю винагороди. Коли людина приймає рішення про свої дії та зусилля, які вона готова докласти, вона повинна визначити мету діяльності, які результати вона сподівається отримати від її успішного завершення, та наскільки цінною буде для неї отримана винагорода. Така модель мотивації згідно з теорією очікувань представлена на рисунку 1.5.

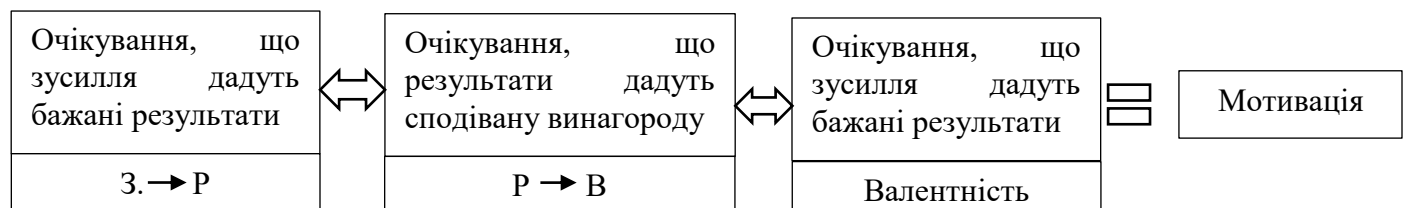


Рис. 1.5. Модель мотивації за Врумом

Джерело: [1, с. 63].

Співвідношення чинників затрат праці (З), результатів (Р), винагороди (В) і валентності в процесі мотивації наочно можна виразити так:

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

З теорії очікувань випливає, що керівництво організації має регулярно звіряти заплановані винагороди (їх обсяг та структуру) з реальними очікуваннями працівників. Також важливо враховувати, що прагнення до свободи та справедливості є природним для людини. Кожен індивід прагне до справедливої

оцінки своїх дій і зусиль. Теорія справедливості є однією з теорій, яка розглядає ці аспекти.

С. Адамс розробив теорію справедливості, яка базується на його дослідженнях у компанії «Дженерал Електрик». Така теорія в основному підкреслює, що працівники постійно порівнюють визнання та оцінку своїх власних зусиль і досягнень з визнанням і оцінками, які отримують інші за подібні дії та заслуги.

За теорією справедливості, люди прагнуть до справедливого співвідношення своїх норм з нормами інших. Якщо ці норми сприймаються як рівні, навіть менш задовільні винагороди можуть викликати задоволення, оскільки усі однаково сприймають баланс між зусиллями та винагородами. Втім, якщо людина сприймає свої норми як менші порівняно з іншими, це викликає відчуття несправедливості. Це спричиняє незадоволення і знижує мотивацію до праці. С. Адамс виділяє шість можливих способів реагування на таку несправедливість.

С. Адамс окреслює шість потенційних способів, якими люди можуть реагувати на переживання несправедливості:

1. Зниження інтенсивності власних зусиль на роботі.
2. Прагнення досягти більшої справедливості через вимоги підвищення зарплати, покращення умов праці, або кар'єрне просування.
3. Переоцінка власних здібностей з думкою, що вони могли бути переоцінені.
4. Спроба вплинути на організацію або на осіб, які, на думку працівника, оцінені несправедливо, з метою змусити їх збільшити свої зусилля або змінити їхню винагороду.
5. Зміна особи чи групи, з якою проводиться порівняння.
6. Перехід в інший відділ або звільнення з роботи.

З цієї теорії можна витягнути кілька практичних рекомендацій для ефективного мотивування:

– сприйняття винагороди є індивідуальним, тому необхідно, щоб працівники мали чітке розуміння критеріїв винагородження: хто, за що та яким чином її

отримує;

- люди враховують різні аспекти при оцінці винагороди; хоча зарплата є важливим фактором, інші елементи, такі як умови роботи, кар'єрне зростання та визнання, також грають ключову роль;

- керівництву слід систематично аналізувати, як працівники сприймають винагороду, для забезпечення їхнього відчуття справедливості та адекватної мотивації [21, с. 67].

Модель Портера-Лоулера є значущою для застосування в практиці мотивації працівників. Лайман Портер та Едвард Лоулер, розробники цієї моделі, створили комплексну процесуальну теорію мотивації, яка інтегрує аспекти теорії очікувань та теорії справедливості. У їхній моделі, що представлена на рисунку 1.6, включено п'ять ключових компонентів: зусилля, сприйняття, досягнуті результати, винагороди та задоволеність [6, с. 37].

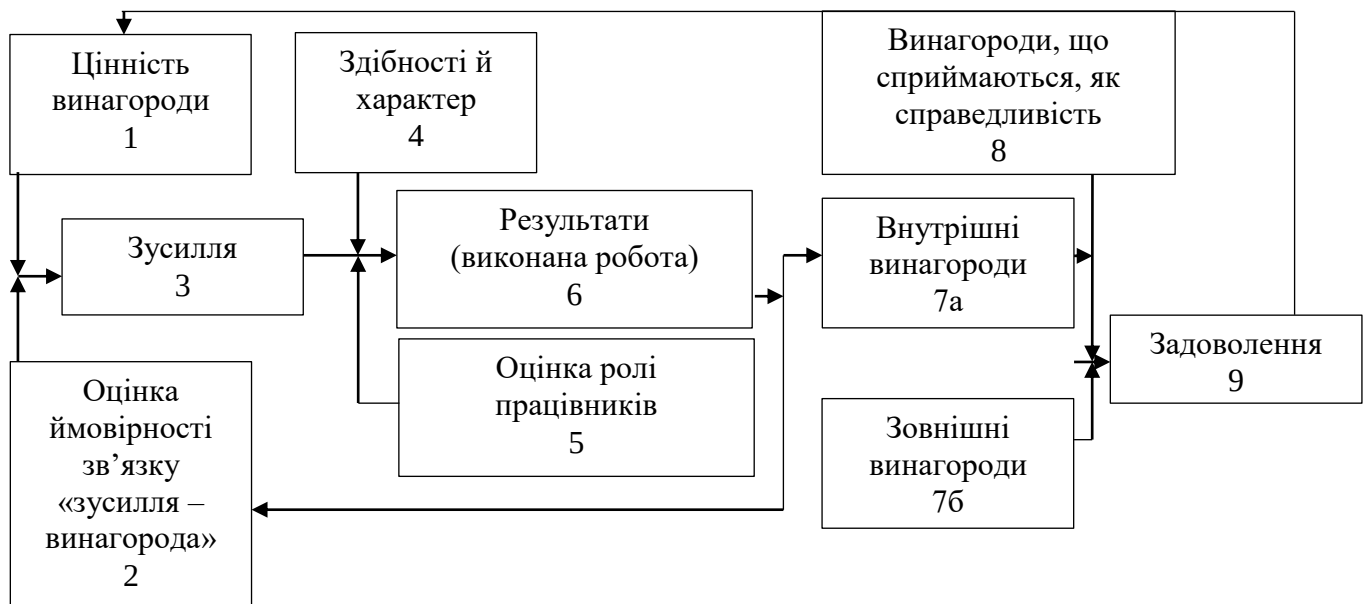


Рис. 1.6. Модель Портера-Лоулера

Джерело: [6, с. 37].

Для глибшого розуміння процесу мотивації за моделлю Портера-Лоулера, розглянемо послідовно її ключові елементи. Результати роботи працівника

визначаються трьома основними чинниками: рівнем зусиль, які він прикладає (3), його здібностями та індивідуальними характеристиками (4), а також розумінням своєї ролі у трудовому процесі (5). Рівень зусиль, який працівник готовий вкласти, зумовлений цінністю винагороди (1) та його переконанням у тому, що зусилля можуть призвести до отримання цієї винагороди (2). Для досягнення бажаних результатів (6) важливі як внутрішні винагороди, такі як задоволення від роботи (7а), так і зовнішні, наприклад, фінансові стимули (7б).

Внутрішні винагороди відносяться безпосередньо до самої роботи та включають відчуття задоволення від виконання важливих завдань, почуття досягнень, самоповаги та можливості спілкування під час трудової діяльності. Зовнішні винагороди, які забезпечує організація, охоплюють такі елементи як зарплата, визнання та похвала з боку керівництва, кар'єрне зростання та інші матеріальні вигоди. Пунктирна лінія між результативністю та зовнішніми винагородами символізує потенційний зв'язок між результатами роботи працівника та конкретними винагородами. Задоволення працівника (9) визначається як сума внутрішніх та зовнішніх винагород, з урахуванням їхньої справедливості (8). Рівень задоволення служить індикатором цінності, яку працівник приписує винагороді, що безпосередньо впливає на його поведінку [7, с. 39].

Важливість моделі Портера-Лоулера для теорії та практики мотивації не можна недооцінювати. Основні засади цієї моделі демонструють, що мотивація не є одномірним аспектом, а включає в себе ряд взаємозв'язаних компонентів. Модель підкреслює важливість інтеграції зусиль, здібностей, результатів, винагород, задоволення та сприйняття в одну взаємозалежну систему.

Таким чином, процесуальні теорії мотивації визнають значення потреб у формуванні людської поведінки, але також зазначають, що потреби не є єдиним детермінантом поведінки. Вони підкреслюють, що поведінка залежить також від сприйняття та очікувань особи. Такі теорії досліджують, як особа розподіляє свої зусилля для досягнення цілей та як вибирає конкретні шляхи дій.

Застосування теорій мотивації на підприємстві має ряд особливостей, які можуть значно вплинути на ефективність роботи організації. Перш за все, розуміння та впровадження цих теорій допомагає керівництву краще зрозуміти, що мотивує співробітників, та створити таку робочу атмосферу, яка сприяла б заохоченню та підтримці продуктивної праці.

На практиці, ефективне застосування теорій мотивації вимагає індивідуалізації підходів, оскільки мотиваційні потреби співробітників можуть значно відрізнятися. Керівництво повинно бути готове адаптувати стратегії мотивації, враховуючи культурні, особистісні та професійні особливості своїх працівників. Крім того, залучення співробітників до процесу прийняття рішень може підвищити їх мотивацію та відданість роботі.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності формування системи мотивації праці на підприємстві

До методичних засад оцінки ефективності формування системи мотивації праці на підприємстві має велике значення для розуміння того, як можна покращити задоволеність та продуктивність співробітників. Ефективна мотиваційна система є ключовим елементом для досягнення високих результатів діяльності компанії, а також для залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Вона включає не тільки фінансові стимули, але й нематеріальні складові, такі як можливості професійного розвитку, визнання досягнень і створення сприятливого корпоративного середовища.

Забезпечення гармонійної взаємодії між потребами підприємства та інтересами співробітників вимагає від керівництва глибокого аналізу та постійного оновлення системи мотивації. Це передбачає визначення та аналіз ключових показників ефективності, таких як ступінь задоволеності персоналу, продуктивність праці, якість виконання завдань, а також рівень текучки кадрів.

Такий аналіз має на меті надати керівництву компанії вичерпні методичні рекомендації щодо оцінки та оптимізації системи мотивації на підприємстві, що дозволить досягти максимальної взаємної вигоди і сприятиме сталому розвитку організації.

Мотивація не є простим набором заходів, спрямованих на винагородження за роботу. Вона представляє собою комплексну систему, де всі елементи є взаємопов'язаними. Таким чином, при аналізі мотивації важливо розглядати ці компоненти як єдину систему.

Для адекватної оцінки мотивації працівників на підприємстві необхідно проаналізувати систему оплати праці, яка включає наступні складові [33, с. 189]:

1. Аналізувати динаміку фонду оплати праці протягом обраного періоду, включно з визначенням як абсолютного, так і відносного зростання цього фонду;

2. Дослідити структуру фонду оплати праці за весь період, щоб виявити частку основної зарплати, додаткових виплат, а також заохочувальних та компенсаційних виплат, аналізуючи їхню динаміку. Такий аналіз дозволить зрозуміти основні напрями матеріальної мотивації на підприємстві. Наприклад, переважання основної зарплати підкреслює налаштування на гарантовану і стабільну оплату праці, тоді як збільшення частки додаткових виплат свідчить про акцент на підвищення ефективності використання ресурсів на оплату праці. Зростання заохочувальних та компенсаційних виплат вказує на орієнтацію на досягнення високих результатів в роботі підприємства;

3. Здійснити комплексний аналіз політики заробітної плати на підприємстві, щоб оцінити її вплив на мотивацію персоналу.

Щоб обчислити середню заробітну плату персоналу на підприємстві, слід використати наступне розрахункове правило [27, с. 179]:

$$\overline{ЗП} = \frac{\sum \Phi_{оп}}{\bar{ч}}, \quad (2.1)$$

де $\overline{ЗП}$ – це середня заробітна плата одного працівника;

$\Sigma \text{ФОП}$ – сума фонду оплати праці штатних працівників підприємства;

$\bar{Ч}$ – середньооблікова чисельність працівників на підприємстві.

Для оцінки конкурентоздатності заробітної плати, яку пропонує підприємство на ринку праці, важливо здійснити порівняння рівня та динаміки середньої заробітної плати на підприємстві з такими показниками:

- середньою зарплатою у відповідній галузі;
- середньою зарплатою в регіоні;
- середньою зарплатою на національному рівні.

Крім цього, необхідно порівнювати зміни в середній зарплаті на підприємстві з рівнем інфляції в країні, щоб визначити зміни у реальних доходах співробітників.

При аналізі мотивації персоналу важливо також оцінити розмір розбіжностей у заробітних платах. Рівні зарплати не стимулюють працівників до професійного розвитку та підвищення продуктивності, в той час як значні розбіжності можуть знижувати їхню мотивацію. Для оцінки рівня диференціації заробітної плати на підприємстві рекомендується використовувати наступні критерії [28, с. 257]:

1) середня заробітна плата визначається як зважене середнє арифметичне заробітних плат, враховуючи, що кількість працівників з різними доходами може відрізнятися. Однак, спирання тільки на цей показник може бути недостатнім, оскільки зростання середньої заробітної плати може відображати переважання високооплачуваних працівників, що збільшує розрив у доходах;

2) медіана заробітної плати визначає середній рівень доходу, ділячи персонал на дві рівні групи: у однієї половини працівників зарплата вища за медіанне значення, у другої – нижча;

3) мода заробітної плати вказує на ту суму, яка зустрічається найчастіше серед доходів працівників. Інакше кажучи, це найпоширеніше значення заробітної плати в колективі;

4) співвідношення між максимальною та мінімальною заробітною платою показує розмір розриву між найвищими та найнижчими доходами у компанії;

5) коефіцієнт Лоренца вимірює нерівність у розподілі заробітної плати, порівнюючи сукупну частку доходів з сукупною часткою працівників:

$$KL = \frac{\sum_{i=1}^n |y_i - x_i|}{2}, \quad (2.1)$$

KL – коефіцієнт Лоренца;

n – кількість груп працівників;

y_i – частка заробітної плати i -ї групи працівників в сукупній заробітній платі;

x_i – частка працівників i -ї групи у чисельності персоналу.

Коефіцієнт Лоренца використовується для вимірювання ступеня нерівності у розподілі заробітної плати на підприємстві. Його значення може варіюватися від 0 до 1, де значення 0 означає абсолютну рівність у розподілі доходів, а значення 1 – повну нерівність.

6) крива Лоренца графічно ілюструє рівень нерівності у розподілі заробітних плат. (рис. 1.7).

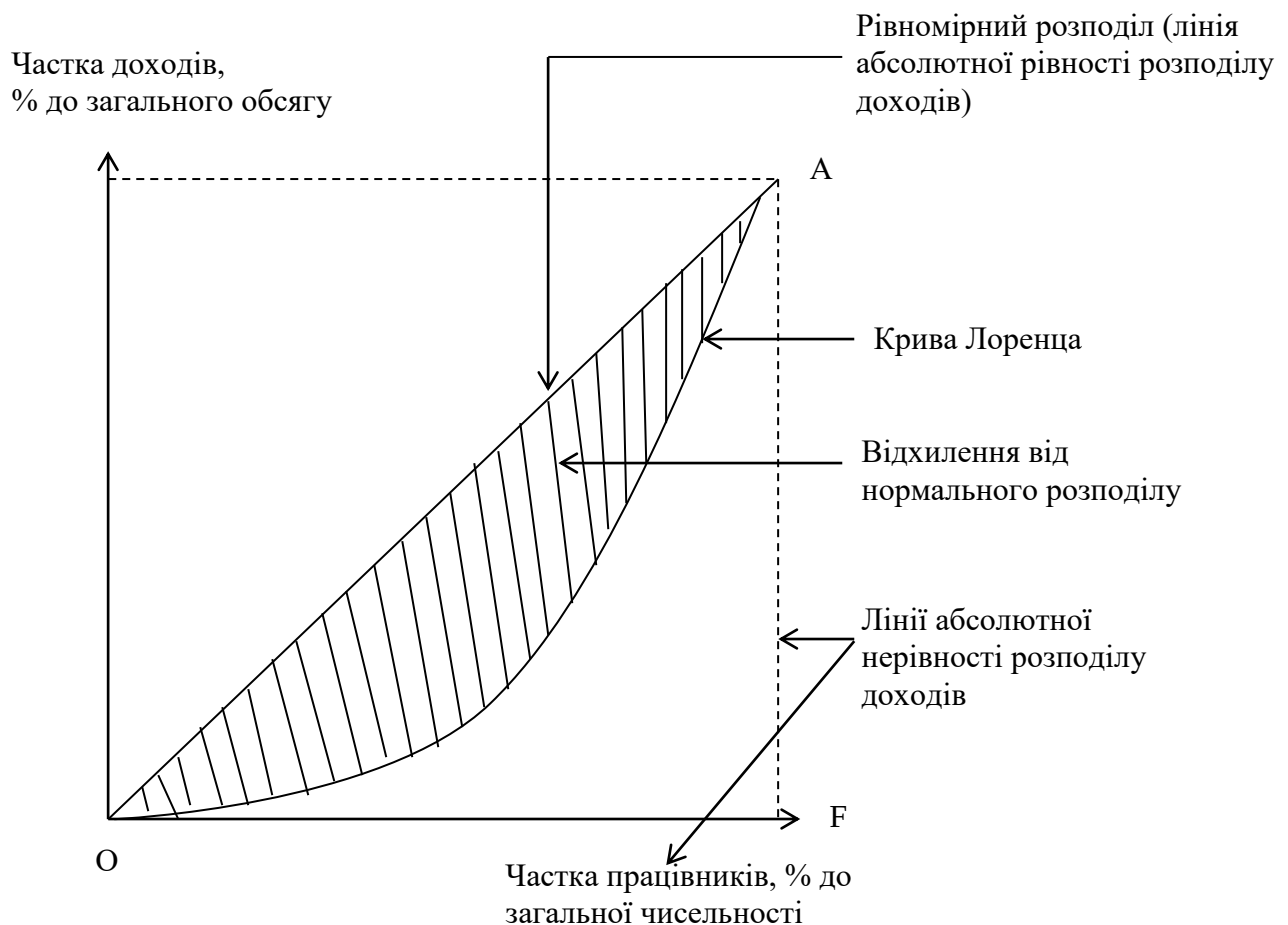


Рис. 1.7. Крива Лоренца

Джерело: [15, с. 272].

Графік Кривої Лоренца демонструє відношення між часткою працівників підприємства та часткою заробітної плати, яку вони отримують. Лінія абсолютної рівності, або діагональ, представляє ідеальний стан, в якому кожен відсоток персоналу заробляє пропорційний відсоток від загального фонду заробітної плати. Крива Лоренца показує реальний розподіл доходів серед співробітників, де чим більше відхилення кривої від бісектриси, тим більша нерівність у розподілі заробітної плати. Площа між лінією абсолютної рівності та Кривою Лоренца відображає розмір нерівності у виплатах. Це дозволяє оцінити, наскільки нерівномірно розподіляються доходи в організації і допомагає виявити, чи є тенденція до концентрації великих доходів у руках невеликої групи працівників.

7) коефіцієнт Джині відображає міру концентрації заробітної плати на підприємстві:

$$G = 1 - 2 \times \sum_{i=1}^n (x_i \times cumy_i) + \sum_{i=1}^n (x_i \times y_i), \quad (1.6)$$

де G – коефіцієнт Джині;

x_i – частка працівників i -ї групи у чисельності персоналу;

$cumy_i$ – кумулятивна частка заробітної плати;

y_i – частка заробітної плати i -ї групи працівників в сукупній заробітній платі;

n – кількість груп працівників. Коефіцієнт Джині перебуває в межах від 0 до 1. Чим ближче значення коефіцієнту до 1, тим більше заробітна плата сконцентрована в окремих груп персоналу [19, с. 82].

Таким чином, для створення ефективної системи мотивації необхідно аналізувати переваги та недоліки існуючої системи мотивації. Це має включати вивчення аспектів матеріальної мотивації персоналу на підприємстві, таких як аналіз фонду заробітної плати, визначення середньої зарплати, оцінку диференціації в оплаті праці, перевірку ефективності діючої системи мотивації, а також залучення

працівників до опитувань для збору їхніх відгуків і побажань. Ефективна мотиваційна система має бути адаптована до специфіки підприємства, культурних особливостей колективу та індивідуальних потреб співробітників. Вона повинна включати різні форми винагород, збалансоване поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, які спонукають до високих результатів праці.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління системою мотивації працівників на підприємстві

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення є вирішальними компонентами управління системою мотивації працівників на підприємстві. Це обумовлено тим, що ефективна мотиваційна система вимагає не тільки добре продуманих внутрішніх правил та політик, але й їх відповідності чинному законодавству, а також доступу до актуальної та повної інформації. Важливо, щоб підприємство слідувало вимогам трудового законодавства країни, в тому числі законам про мінімальну заробітну плату, працевлаштування, охорону праці, податки та соціальне страхування. Розробка внутрішніх документів, таких як кодекси поведінки, політики винагород, правила щодо просування та професійного розвитку, що допомагають структурувати мотиваційні ініціативи і гарантувати їхню прозорість та справедливість.

Інформаційне забезпечення охоплює використання автоматизованих систем для збору, зберігання та аналізу даних про працівників, що дозволяє ефективно вимірювати та управляти рівнем їх мотивації, продуктивності, історією кар'єри тощо. Регулярне збирання відгуків від співробітників через опитування, інтерв'ю та інші методи, що забезпечують управлінській команді актуальну інформацію про ставлення персоналу до мотиваційної системи та виявлення можливих проблем або потреб у її удосконаленні.

Ефективне поєднання нормативно-правового та інформаційного забезпечення допомагає створити мотиваційну систему, яка не тільки сприяє залученню та

утриманню талантів, але й відповідає всім правовим вимогам та адаптується до змінюваних умов і потреб ринку праці.

Правове регулювання мотивації працівників на підприємстві здійснюється за допомогою впровадження відповідних законодавчих актів, прийнятих державними органами влади, та розроблення науково-методичних матеріалів, таких як правила, положення, норми, інструкції, рекомендації, характеристики і так далі.

Правові відносини між підприємством та іншими суб'єктами господарювання формуються через укладення комерційних угод, контрактів на постачання товарів, виконання робіт, надання послуг, транспортування вантажів, а також через договори оренди та купівлі-продажу.

При передачі фінансових коштів асоціаціям чи корпораціям підприємства також виникають юридичні зобов'язання, що можуть включати внески на утримання управлінського апарату, підготовку кадрів та інші цілі.

Глибоке розуміння системи правових норм і взаємовідносин дозволяє менеджеру приймати обґрунтовані управлінські рішення при вступі в економічні відносини з іншими учасниками ринку.

Основні нормативно-правові документи, які регулюють процес мотивації праці на підприємстві, представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні нормативно-правові акти, що регулюють процес мотивації праці на підприємстві

Джерело	Характеристика джерела
1	2
Кодекс законів про працю України [33]	Встановлює правові основи та гарантує здійснення українськими громадянами свого права на використання своїх здібностей для заняття продуктивною та творчою діяльністю. Цей нормативний документ регулює трудові відносини в країні, забезпечуючи захист трудових прав, встановлення справедливих умов праці, а також визначення обов'язків та відповідальності роботодавців і працівників. Кодекс сприяє створенню безпечних умов праці, регулює питання оплати праці, відпусток, робочого часу та інші важливі аспекти трудових відносин. Цей законодавчий акт є фундаментом для будь-яких трудових угод в Україні, забезпечуючи правову визначеність у сфері праці.

Закон України «Про затвердження Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників» [56]	Регулює процес документування трудової діяльності співробітників через ведення трудових книжок. Трудова книжка виступає як головний документ, що фіксує всю трудову історію працівника, включаючи інформацію про місце роботи, займані посади, трудовий стаж, а також інші значущі дані, пов'язані з робочою діяльністю особи. Цей закон визначає чіткі правила запису, зберігання та видачі трудових книжок, що забезпечує порядок та правову визначеність у веденні трудових відносин та сприяє захисту трудових прав громадян.
--	---

Продовження табл. 1.3

1	2
Закон України «Про оплату праці» [59]	Встановлює комплексні економічні, правові та організаційні принципи, які регулюють оплату праці працівників, що зайняті за трудовими договорами з підприємствами, установами та організаціями різних форм власності, а також з приватними особами. Законодавство охоплює різні аспекти, включаючи механізми розрахунку заробітної плати, її виплати, умови праці та стосунки між роботодавцем і працівниками, що сприяє захисту трудових прав. Цей закон також визначає роль держави у регулюванні оплати праці і ставить за мету забезпечення належного відшкодування за працю, яке відповідає потребам відтворення робочої сили і стимулює до більш продуктивної роботи. Таким чином, закон покликаний забезпечити справедливу та рівну оплату за вклад кожного працівника у загальний результат, враховуючи індивідуальні та колективні внески.
Закон України «Про колективні договори і угоди» [58]	Встановлює юридичні основи для формування, підписання та виконання колективних договорів та угод, які слугують інструментом регулювання трудових відносин між працівниками та роботодавцями. Закон сприяє врахуванню соціально-економічних інтересів обох сторін, забезпечуючи засоби для консенсусу в питаннях оплати праці, умов праці, здоров'я і безпеки на роботі, годин роботи та інших важливих аспектів трудового життя. Такий закон підкреслює важливість колективних переговорів як засобу зміцнення соціального партнерства та підвищення ефективності трудових відносин, забезпечуючи, щоб угоди між роботодавцями та колективом працівників були засновані на взаєморозумінні та взаємоповазі. Закон також вказує на необхідність забезпечення дотримання умов колективних договорів, надаючи механізми для моніторингу та вирішення конфліктів, що можуть виникнути під час їх виконання.
Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів» [61]	Встановлює юридичні та організаційні рамки для системи вирішення колективних трудових конфліктів. Цей закон сприяє ефективній взаємодії між учасниками соціально-трудових відносин під час розгляду та вирішення спорів. Він забезпечує чітке визначення процедур і механізмів, за допомогою яких можуть бути вирішені конфлікти між працівниками та роботодавцями, включаючи роль посередників та арбітражних комісій. Основною метою цього законодавства є створення умов для швидкого та справедливого розв'язання колективних трудових спорів, забезпечення соціального миру та гармонії в робочому колективі. Це включає надання докладних вказівок для проведення переговорів, медіації, а також процедур вирішення конфліктів у разі ескалації проблеми.
Закон України «Про зайнятість	Встановлює юридичні, економічні та організаційні рамки для зайнятості населення, захисту громадян від безробіття та надає державні соціальні

населення» [55]	гарантії, сприяючи реалізації права кожної особи на працю.
Закон України «Про охорону праці» [60]	Регулює правові, соціально-економічні та організаційні основи забезпечення безпеки, гігієни праці та здоров'я працівників на робочих місцях. Він встановлює права і обов'язки роботодавців та працівників у сфері охорони праці, а також передбачає відповідальність за порушення вимог з охорони праці.

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

Сьогодні все частіше можна зустріти ситуації, коли роботодавці пропонують своїм співробітникам заохочення у вигляді повного соціального пакету. Однак, багато працівників, через недостатнє юридичне обізнання, помилково вважають такі базові речі як відпустки та оплачувані лікарняні, за особливі послуги з боку роботодавця. Тим часом, сумлінні роботодавці, що дійсно бажають мотивувати своїх працівників, іноді стикаються з труднощами, не знаючи як краще це реалізувати.

Кодекс законів про працю України (далі – КЗпП) встановлює базові принципи використання заохочень на робочому місці. Згідно зі статтею 143 КЗпП, на підприємствах, установах і організаціях можуть застосовуватися різноманітні форми заохочень, які визначені в правилах внутрішнього трудового розпорядку, схвалених трудовими колективами [33]. Закон України «Про колективні договори і угоди» №3356-ХІІ від 1 липня 1993 року доповнює це, уточнюючи у статті 7, що колективний договір містить угоди між сторонами щодо встановлення норм і оплати праці, форми, системи і розмірів заробітної плати, а також інших форм трудових виплат, таких як доплати, надбавки, премії та інші [58].

Згідно зі статтею 144 КЗпП, працівникам, які відзначаються успішним та добросовісним виконанням своїх трудових обов'язків, надаються переваги у сфері соціально-культурного та житлово-побутового обслуговування, такі як путівки до санаторіїв та будинків відпочинку, можливості для поліпшення житлових умов тощо. Також цим працівникам надається перевага у кар'єрному рості [33]. Стаття 145 КЗпП [33] визначає, що за видатні трудові досягнення працівники можуть бути рекомендовані для нагородження державними нагородами, такими як ордени, медалі, почесні грамоти, нагрудні значки, та можуть отримати почесні звання чи

звання кращого працівника за професією, які регламентуються Законом України «Про державні нагороди України» № 1549-III від 16.03.2000 р. [54]. Таким чином, статті 144 та 145 деталізують загальні положення ст. 143 КЗпП, зазначаючи, що деякі заохочення для певних категорій працівників можуть бути введені за допомогою спеціальних нормативних актів, як, наприклад, Наказ Державної митної служби України «Про затвердження положень про відомчі заохочення» №1135 від 19.12.2006 р. [57].

Варто зазначити, що хоча КЗпП не визначає термін «заохочення», а Закон України «Про оплату праці» №108/95-ВР від 24.03.1995 р. також не надає визначення, стаття 2 останнього закону включає до структури заробітної плати різні форми винагороди [59].

Додаткова заробітна плата включає виплати за роботу, яка перевищує встановлені норми, за трудові досягнення, інноваційність, а також за особливі умови праці. Це охоплює доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, які пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій; інші стимулюючі та компенсаційні виплати, включаючи річні винагороди за підсумками роботи, премії за спеціальними системами та положеннями, а також інші грошові і матеріальні виплати, що не визначені в нормативно-правових актах або здійснюються вище за встановлені ними норми. Отже, важливо відмітити, що чинне трудове законодавство не визначає поняття «заохочення» і не включає їх узагальнений перелік. Законодавство лише згадує про деякі форми заохочень у нормативно-правових документах.

Питання мотивації працівників в основному регулюється внутрішніми корпоративними документами, такими як колективний договір та правила внутрішнього трудового розпорядку, які мають бути узгоджені з усіма працівниками підприємства. Ці документи, які визначають методи мотивації на робочому місці, повинні відповідати Типовим правилам внутрішнього розпорядку, затвердженим Постановою Державного комітету з праці та соціальних питань та офіційно

оголошуватись всім працівникам. Однак на практиці часто трапляється, що працівників примушують підписувати ці документи без їх повного читання, що порушує їхні права, але співробітники зазвичай не наважуються наполягати на своїх правах.

Згідно зі статтею 144 КЗпП, заохочення можуть застосовуватися власником або уповноваженим ним органом спільно або за згодою з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) підприємства, установи чи організації. Такі заохочення проголошуються наказом або розпорядженням під час урочистостей і реєструються в трудових книжках працівників відповідно до встановлених правил [33].

Існуючі методи мотивації можна класифікувати за декількома критеріями:

1. За формою винагород: матеріальні (такі як премії, додаткові коефіцієнти до зарплати, бонуси) і нематеріальні (наприклад, вручення подяки, відзнаки, включення до дошки пошани, звання кращого працівника місяця);
2. За масштабом застосування: колективні (як-от новорічні премії) та індивідуальні (наприклад, премії за виконання та перевиконання виробничих планів);
3. За частотою застосування: постійні (наприклад, сталі заохочувальні коефіцієнти до заробітної плати) та одноразові (наприклад, вручення подяки за особливі досягнення).

Іноді працівникам доводиться доводити своє право на заохочення, особливо коли мова йде про матеріальні винагороди. Часто роботодавці лише обіцяють можливості заохочення, спонукаючи працівників виконувати обсяг роботи, який перевищує умови трудового договору, але не мають наміру їх реально надавати. Коли настає час виплати обіцяних заохочень, виявляється, що деякі вимоги для їх отримання не були виконані. В таких випадках мотивація перетворюється на провокацію, призводячи до того, що замість обіцяного заохочення працівник стикається з перевтомою та стресом через постійне невдоволення керівництва.

Тому важливо, щоб власник підприємства підходив до складання внутрішніх документів з особливою увагою, чітко і детально формулюючи положення, що регулюють заохочення, включаючи їх розмір, порядок виплати та умови, за яких вони надаються. Якісно оформлені та прозорі норми щодо заохочень не тільки збільшують довіру працівників до керівництва, але й знижують можливість виникнення непорозумінь. В результаті, це сприяє позитивному впливу мотиваційних заходів на загальну продуктивність і задоволеність працівників, що в свою чергу може підвищити загальну ефективність підприємства.

Таким чином, процес мотивації працівників на підприємствах регулюється комплексною нормативно-правовою базою. Однак, діяльність підприємств в умовах ринкової економіки вимагає регулярного перегляду та оновлення цих нормативів, щоб вони відповідали динамічним ринковим вимогам та сприяли інтеграції України в європейське економічне середовище. Необхідність постійної адаптації правових рамок мотивації праці до змінюваних умов господарювання та міжнародних стандартів є критичною для підтримки конкурентоспроможності національних підприємств та забезпечення прав та інтересів їх працівників.

Висновки до розділу 1

Мотивація відіграє критичну роль у формуванні поведінки людини, функціонуванні організацій та досягненні особистих та колективних цілей. Різноманітність мотивів та стимулів, їхній складний взаємозв'язок і вплив на дії окремих осіб підкреслюють важливість глибокого розуміння мотиваційних процесів. Оскільки одні й ті ж мотиви можуть спонукати до різних дій у різних людей, а ідентичні дії можуть бути мотивовані різними причинами, важливо враховувати індивідуальні особливості при розробці мотиваційних стратегій у сфері управління персоналом та особистісного розвитку. Це дозволяє більш ефективно взаємодіяти з працівниками, підвищувати їхню продуктивність і задоволеність, а також сприяє

створенню позитивного робочого середовища, де кожен член команди може реалізувати свій потенціал.

Застосування теорій мотивації у компаніях має ключове значення для підвищення ефективності організації. Такі теорії допомагають керівництву глибше розуміти, що спонукає співробітників, і створювати робоче середовище, яке стимулює їх продуктивність. На практиці, ефективне втілення теорій мотивації потребує індивідуалізованих підходів, оскільки мотиваційні потреби співробітників можуть значно розходитися. Керівництву важливо гнучко адаптувати стратегії мотивації, зважаючи на культурні, особистісні та професійні особливості своїх працівників. Також залучення співробітників у процес прийняття рішень може значно підвищити їх мотивацію і лояльність до роботи.

Методичні засади оцінки ефективності системи мотивації праці на підприємстві підкреслює важливість комплексного підходу до формування та аналізу цієї системи. Ефективна мотиваційна система має бути адаптована до специфіки підприємства, культурних особливостей колективу та індивідуальних потреб співробітників. Вона повинна включати різні форми винагород, збалансоване поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, які спонукають до високих результатів праці. Ключ до успіху полягає у здатності організації систематично аналізувати ефективність існуючих методів мотивації, а також своєчасно вносити корективи з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це вимагає від керівництва підприємства вміння враховувати зворотний зв'язок від співробітників, здійснювати оцінку їхньої задоволеності роботою, а також вимірювати вплив мотиваційних ініціатив на загальну продуктивність праці. Завдяки такому підходу можна не тільки підвищити ефективність праці, але й сприяти створенню позитивної робочої атмосфери, підвищенню лояльності та залученості співробітників, що в кінцевому підсумку забезпечує стаке зростання та розвиток підприємства.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи мотивації працівників на підприємстві є критично важливим для ефективного управління та підвищення продуктивності роботи. Чітке регулювання, засноване на законодавстві та внутрішніх документах підприємства, таких як колективні договори та правила внутрішнього трудового розпорядку, забезпечує прозорість і справедливість у наданні заохочень працівникам. Таке не тільки сприяє правильному використанню матеріальних і нематеріальних стимулів, але й підтримує моральний дух серед колективу та покращує відносини між працівниками та управлінням. Водночас, застосування інформаційного забезпечення допомагає тримати всіх учасників трудового процесу обізнаними щодо політики мотивації та її практичної реалізації, що сприяє залученості працівників і підвищенню їхньої продуктивності. Таке забезпечення формує стійку основу для розвитку і росту підприємства, а також для адаптації до змінюваних ринкових умов і викликів глобалізованого світу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ПрАТ «ЛУГІНСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз ПрАТ «Лугинський хлібозавод»

На сьогодні найстійкішими є підприємства, які орієнтовані на виготовлення продукції для задоволення базових потреб громадян. До них можна віднести тих суб'єктів господарювання які займаються виготовленням харчових продуктів. Харчова промисловість України складається з понад 40 галузей, з тисячі великих, середніх і малих підприємств різної форми власності, які виробляють майже 20% від загального обсягу промислової продукції. Однією з найбільш стратегічно важливих галузей харчової промисловості є хлібопекарська.

Найбільш впливовими показниками організації діяльності хлібопекарських підприємств є наявність можливості розширення асортименту, тобто адаптації до зміни попиту на продукцію, розгалуженість збутової мережі та загальна ефективність господарської діяльності підприємств.

Оскільки хлібопекарська галузь відноситься до соціально важливих, діяльність підприємств-виробників підпадає під державне регулювання, хоча його вплив назвати ефективним доволі складно. Бажання держави забезпечити населення хлібом за цінами які не повинні зростати не ув'язується з діяльністю підприємства які закупають виробничі ресурси за ринковими постійно зростаючими цінами. Потрібно також наголосити про законодавчу неврегульованість сфери підприємницького хлібопечення. На сьогодні не має чіткого законодавчого документу який би точно врегульовував діяльність підприємств-виробників хлібобулочної продукції та задовольняв інтереси держави та суспільства. Відтак, єдиним законодавчим актом який існує проте не є прийнятим є проект Закону про

хліб та хлібопродукти. Метою вказаного законопроекту є врегулювання основних положень діяльності хлібопекарських підприємств, встановлення вимог до виробників, визначення їх прав і обов'язків, обов'язків контролюючих органів, запровадження державної підтримки та економічного стимулювання виробництва якісного хліба та хлібобулочних виробів. Основні напрямки діяльності та розвитку хлібопекарської галузі затвердженні в програмі розвитку на період до 2015 року. Проте, щорічне скорочення підприємств виробників даної продукції дозволяє зробити висновок щодо її неефективності та неспроможності реалізації в повному обсязі.

Хлібопекарська галузь Житомирської області у загальному обсязі виробництва продукції харчової промисловості займає близько 7%. Найбільшими виробниками хліба в області є ТОВ «Бердичівський хлібозавод», ТОВ «Золотий Каравай», ВАТ «Житомирхліб», ПАТ «НовоградВолинський хлібозавод», ПАТ «Коростенський хлібозавод» та ПрАТ «Лугинський хлібозавод». Частка цих хлібозаводів у загальному обсязі виробництва хліба в цілому складає 77%.

Також на ринку хлібобулочних виробів Житомирської області присутня продукція виробників з інших областей, а саме Вінницької, Львівської, Київської. Проте, їх обсяг реалізації, зважаючи на малий термін придатності хлібобулочних виробів і значних транспортних витратах, є незначний.

ПрАТ «Лугинський хлібозавод» є володарем міжнародного сертифіката відповідності системи управління якістю ISO 9001:2000. Цим сертифікатом засвідчується, що система управління якістю стосовно випуску хлібобулочних, здобних хлібобулочних, сухарних виробів, печива тортів та тістечок, що здійснює приватне акціонерне товариство «Лугинський хлібозавод» відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2000 «Система управління якістю. Вимоги».

Засновником ПрАТ «Лугинський хлібозавод» є Регіональне відділення Фонду державного майна України по Житомирській області. Розмір статутного капіталу

ПрАТ «Лугинський хлібозавод» становить 384241,0 грн. Він поділений на акції прості без документарні іменні номінальною вартістю 25 коп. кожна.

Загальна характеристика представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Реєстраційна картка підприємства

Дата заповнення

01.01.2024 р.

1. Повна назва підприємства	Приватне акціонерне товариство «Лугинський хлібозавод»
2. Скорочена назва підприємства	ПрАТ «Лугинський хлібозавод»
3. Юридична адреса	11301, Житомирська обл., Лугинський р-н, селище міського типу Лугини, ВУЛИЦЯ ДОНСЬКОГО, будинок 56
4. Фактичне місце розташування	11301, Житомирська обл., Лугинський р-н, селище міського типу Лугини, ВУЛИЦЯ ДОНСЬКОГО, будинок 56
5. Телефон	+380416191389 +380416191101
6. Факс	+380416191389
7. Код ЄДРПОУ	00378796
8. Дата заснування та фактичний термін діяльності, років	09.02.1998 (24 роки 2 місяці)
9. Форма власності	Недержавна власність
10. Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство

Основною метою діяльності ПрАТ «Лугинський хлібозавод» є одержання прибутку від виробничої, торгово-збутової та іншої підприємницької діяльності для задоволення інтересів учасників Товариства, а також матеріальних і соціальних потреб членів його трудового колективу.

Основними видом діяльності ПрАТ «Лугинський хлібозавод» є: 10.71 виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання. На даний момент підприємство здійснює всі види діяльності.

Предметом діяльності ПрАТ «Лугинський хлібозавод» є:

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.

В таблиці 2.2 представлено засновників підприємства ПрАТ «Лугинський хлібозавод».

Таблиця 2.2

Характеристика засновників підприємства за статутним капіталом

Засновники підприємства	Статутний капітал	
	сума, тис. грн.	питома вага, %
Фізичні особи:	5341	100
Кількість акціонерів – фізичних осіб станом на 31.12.2023 року становить	5341	100
Разом	5341	100,00

Характеристика засновників підприємства за статутним капіталом показує, що всі засновники є фізичними особами. Статутний капітал підприємства складає 5341 тис. грн. Ця сума представляє собою загальний внесок фізичних осіб у статутний капітал. Кожен засновник, у цьому випадку, вносить свою частку до статутного капіталу підприємства. Питома вага кожного засновника дорівнює 100%, оскільки всі вони внесли однакові суми до статутного капіталу. Таким чином, статутний капітал підприємства є повністю у власності фізичних осіб-засновників, які мають рівні права та обов'язки щодо управління підприємством та розподілу прибутку.

Характеристика об'єктів господарської діяльності підприємства ПрАТ «Лугинський хлібозавод» представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика об'єктів господарської діяльності підприємства

Види продукції	Обсяги виробництва, тис. грн.			Частка у загальному обсязі, %		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4	5	6	7

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

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7
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

Як видно з наведених таблиць, найбільша питома вага і у загальному обсязі виробництва (34,73%), і у сукупному товарообороті (50%) належить хлібу змішаної валки. Хоча рентабельність цього виду продукції досить не висока.

Зросла протягом аналізованого періоду частка у структурі виробництва хліба з борошна I гатунку за рахунок подового хлібу.

Серед булочних виробів найкраще себе показують булочні вироби з борошна вищого гатунку. Кондитерські вироби мають набагато більшу рентабельність, хоча обсяг їх виробництва незначний.

Макаронні вироби були взагалі зняті з виробництва, що свідчить про їх неконкурентоспроможність. Незначну частку в товарообороті (менше 1%) займають бараночні, а також сухарі.

Таким чином, можна відзначити різні тенденції у виробництві різних видів продукції на ПрАТ «Лугинський хлібозавод», такі як зростання, спад та відсутність виробництва, які можуть бути пов'язані з попитом на ринку, технологічними особливостями виробництва та іншими факторами.

Організаційна структура стає більш міцною і життєздатною тільки в тому випадку, коли в організації встановлюється чітка ієрархічна взаємодія між дорученнями керівництва, тобто коли власний прояв управлінських дій головного керівника здійснюється по всій вертикалі.

Саме при таких умовах в організації формується неперервний ланцюг командування, який забезпечує підпорядкування будь-якого суб'єкта діяльності тільки одній особі - вищому керівникові (директорові).

Безпосереднім виконавчим органом управління є правління підприємства, яке очолює голова правління. Наглядову та координуючу функцію в управлінні здійснює спостережна рада, а контролюючу функцію – ревізійна комісія.

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

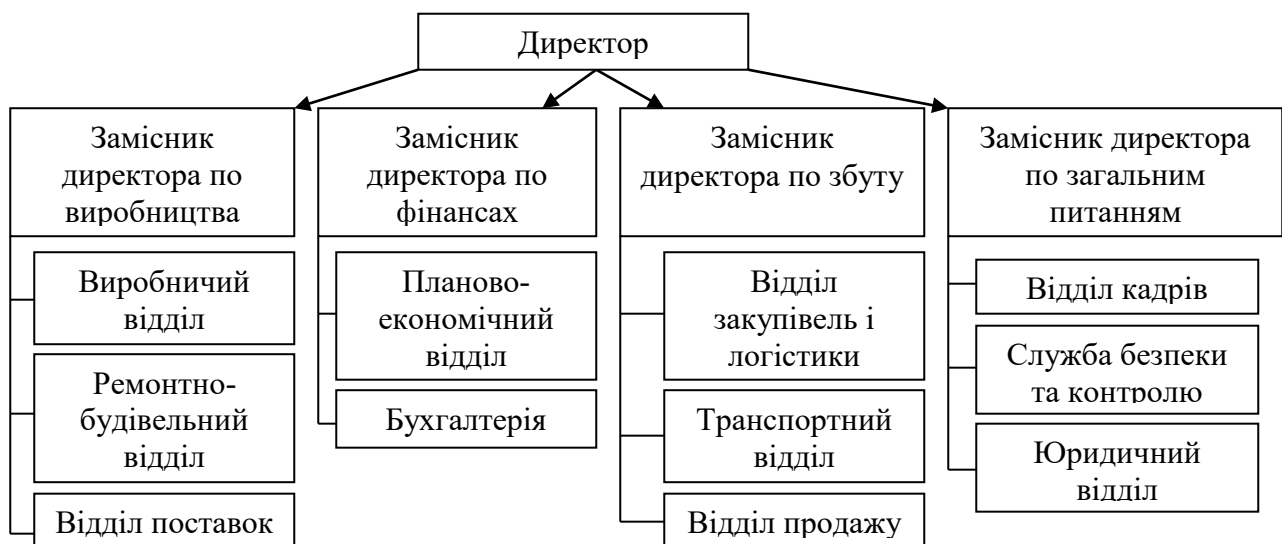


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства ПрАТ «Лугинський хлібозавод»

Структура підприємства має лінійну форму. Керівником є голова правління.

До переваг лінійної організаційної структури підприємства відносять:

- єдність розпорядництва, простоту і чіткість підпорядкування;
- повну відповідальність керівника за результати діяльності підлеглих йому підрозділів;
- оперативність у прийнятті рішень;
- погодженість дій виконавців;
- одержання нижчестоящими ланками погоджених між собою розпоряджень і завдань.

Організаційно структура підприємства та умови діяльності його підрозділів визначається внутрішніми документами. Керівництво їх діяльністю здійснюється особами, що призначаються засновниками підприємства. Виконавчим директором ПрАТ «Лугинський хлібозавод» обрано Фурсевича Олександра Павловича. ПрАТ «Лугинський хлібозавод» здійснює свою діяльність у відповідності з чинним законодавством України та Статутом.

Керівництво їх діяльністю здійснюється особами, що призначаються засновниками підприємства. Виконавчим директором ПрАТ «Лугинський хлібозавод» обрано Фурсевича Олександра Павловича. ПрАТ «Лугинський хлібозавод» здійснює свою діяльність у відповідності з чинним законодавством України та Статутом.

Для визначення ефективності управління розраховані показники в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники оцінки ефективності менеджменту ПрАТ «Лугинський хлібозавод»

№	Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р. (+/-)
		2021	2022	2023	
1.	Ефективність управління	2,91	3,22	3,51	0,6
2.	Оцінка ефективності управління	0,50	0,51	0,63	0,13
3.	Зайнятість персоналу в апараті управління	0,06	0,07	0,06	-

4.	Економічність праці в системі управління	0,05	0,06	0,08	0,03
----	--	------	------	------	------

Показники оцінки ефективності менеджменту ПрАТ «Лугинський хлібозавод» за роки 2021-2023 свідчать про загальне покращення управління підприємством. Від 2021 до 2023 року показник ефективності управління зріс на 0,6, що свідчить про позитивну динаміку управління та покращення результативності діяльності підприємства. Показник оцінки ефективності управління також показав зростання з 0,50 у 2021 році до 0,63 у 2023 році, що є позитивним сигналом щодо якості та результативності управлінських рішень.

Зайнятість персоналу в апараті управління приблизно на одному рівні залишився усіх років спостереження, що може свідчити про стабільність кадрового складу в апараті управління. Показник економічності праці в системі управління також демонструє позитивну динаміку, зростаючи з 0,05 у 2021 році до 0,08 у 2023 році.

Отже, загальна тенденція свідчить про покращення ефективності управління на ПрАТ «Лугинський хлібозавод» протягом періоду спостережень, що може бути результатом впровадження нових стратегій управління, оптимізації бізнес-процесів та підвищення професійного рівня керівництва та персоналу.

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

Для проведення порівняльного аналізу основних фінансово-економічних показників ПрАТ «Лугинський хлібозавод» обрано 2023 рік як базовий. Це означає, що ми використовуємо дані цього року як відносну основу для визначення відхилень у важливих показниках господарської діяльності підприємства.

Інформаційною базою для аналізу служить фінансова звітність ПрАТ «Лугинський хлібозавод» за три роки – 2021, 2022 і 2023 роки (табл. 2.5).

Аналіз структури і динаміки капіталу та джерел його формування представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика активів та зобов'язань підприємства за балансом

ПрАТ «Лугинський хлібозавод» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	+, -	%
Активи					
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи					
первісна вартість	2232	2451	2560	328	14,7
накопичена амортизація	1672	1849	2039	367	21,9
Основні засоби:					
первісна вартість	291585	373343	444926	153341	52,6
знос	109587	108696	148662	39075	35,7
II. Оборотні активи					
Запаси					
Запаси	40908	25743	79304	38396	93,9
Готова продукції	24666	36816	11710	-12956	-52,5
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	66662	69626	74981	8319	12,5
Інша поточна заборгованість	154	74	56	-98	-63,6
Грошові кошти та їх еквіваленти					
Грошові кошти та їх еквіваленти	3730	23007	7782	4052	108,6
Баланс	362235	482956	485452	123217	34,0
Пасиви					
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	5341	5341	5341	-	-
Нерозподілений прибуток	214699	344806	393377	178678	83,2
II. Довгострокові зобов'язання					
Довгострокові кредити банків	60364	73246	-	-	-
III. Поточні зобов'язання за розрахунком					
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	24076	22745	28188	4112	17,1
з бюджетом	1016	328	5	-1011	99,5
зі страхування	610	616	740	130	21,3
з оплати праці	1482	2104	2043	561	37,9

Інші поточні зобов'язання	7997	8387	7188	-809	10,1
Баланс	362235	482956	485452	123217	34,0

Як видно з таблиці 2.5, що необоротні активи в 2023 році порівняно з 2021 роком збільшилися на 153341 тис. грн. або 52,6 %. Нематеріальні активи мали тенденцію до збільшення в 2023 році в порівнянні з 2021 роком на 52,6 % разом з цим показником і мала збільшення накопичена амортизація на 35,7 %. Запаси підприємства були збільшилися в 2023 році і становили 79304 тис. грн. Готова продукція мала тенденцію до зменшення в 2023 році в порівнянні до 2021 року на 52,5 %.

Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги зросли на 12,5 % в 2023 році порівняно до 2021 року, а інша поточна дебіторська заборгованість мала навпаки зменшення на 63,6 %. Грошові кошти та їх еквіваленти зменшилися в 2023 році в порівнянні до 2021 року на 108,6 %. Зареєстрований (пайовий) капітал мав незмінну тенденцію і становив 1393 тис. грн. Нерозподілений прибуток збільшився на 34 % в 2023 році порівняно з 2021 роком. Кредиторська заборгованість підприємства також мали тенденцію до збільшення.

Основні економічні показники господарської діяльності підприємства представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Основні економічні показники господарської діяльності підприємства 2020–2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка), тис. грн.	926736	1003350	1186576	259840	28,04
2. Валовий прибуток, тис. грн.	242760	257128	285185	42425	17,48
3. Операційний прибуток, тис. грн.	96281	80164	98245	1964	2,04
4. Чистий прибуток, тис. грн.	65180	48571	71578	6398	9,82
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	135	136	148	13	9,63
6. Середньорічна вартість: • необоротних активів, тис. грн.	557733 269119,5	251821 223322,5	306254 280455,5	-251479 11336	-45,09 4,21

• в т.ч. основних засобів, тис. грн. • оборотних активів, тис. грн.	179033	251821	177950	-1083	-0,60
7. Фондовіддача	0,79	0,69	0,61	-0,18	-22,79

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
8. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	1993,5	2444,6	2764,4	770,9	38,67
9. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,77	1,35	1,41	0,64	83,12
10. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	6368,9	6814,2	6779,4	410,5	6,4
11. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	6,92	7,36	8,22	1,3	18,79
12. Рентабельність господарської діяльності, %	5,14	10,18	6,68	1,54	x
13. Рентабельність активів підприємства, %	2,27	3,86	2,51	0,24	x
14. Рентабельність власного капіталу, %	3,88	5,59	3,26	-0,62	x

Аналіз таблиці 2.6 вказує на те, що середньорічна вартість необоротних активів ПрАТ «Лугинський хлібозавод» протягом 2021-2023 років зменшилася на 251479 тисяч гривень, а також вартість оборотних активів також скоротилася на 1083 тисячі гривень, що свідчить про тенденцію до зменшення вкладень у оборотні засоби, що вказує на можливе скорочення інвестицій у розвиток підприємства ПрАТ «Лугинський хлібозавод».

Середньорічна чисельність працюючих показала тенденцію до збільшення на 13 осіб. Однак, вартість необоротних активів зросла швидше, ніж темп зростання чисельності персоналу, що призвело до збільшення фондоозброєності на 770,9.

Фондовіддача вказує на те, скільки грошей підприємство отримує валового доходу на 1 гривню вкладених коштів в основні засоби. За цим показником видно, що в 2021 році ПрАТ «Лугинський хлібозавод» отримувало на 0,18 гривні менше валового доходу на кожну гривню вкладених коштів порівняно з 2023 роком, коли цей показник становив 0,61 гривні валового доходу на 1 гривню вкладених коштів.

Щодо продуктивності праці, це вказує на те, яку суму грошей в середньому приносить кожен працівник. Продуктивність праці за чисельністю працівників зросла на 410,5 гривень на кожну особу.

Збільшення коефіцієнта оборотності оборотних засобів на 0,64 у 2023 році порівняно з 2021 роком свідчить про позитивні тенденції в управлінні запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами та іншими оборотними активами на підприємстві. Це вказує на ефективне використання ресурсів і може свідчити про покращення управлінської стратегії компанії.

Збільшення середньорічної заробітної плати на 1,3 тисячі гривень у 2023 році порівняно з 2021 роком свідчить про зростання оплати праці на підприємстві. Це може бути індикатором підвищення ефективності працівників, покращення фінансового стану підприємства та його здатності конкурувати на ринку праці.

У 2023 році рентабельність господарської діяльності ПрАТ «Лугинський хлібозавод» зросла на 1,54 пункти у порівнянні з 2021 роком, що вказує на збільшення прибутку від господарської діяльності за кожен витрачений гривню загальних витрат.

Рентабельність активів також зросла на 0,24 пункти в 2023 році порівняно з 2021 роком. Це збільшення може бути пояснене оптимізацією структури оборотних активів та зростанням чистого прибутку на підприємстві.

У той же час, рентабельність власного капіталу зменшилася на 0,62 пункти у 2023 році порівняно з 2020 роком. Це вказує на зниження прибутку, який припадає на кожен гривню власного капіталу, що свідчить про менш ефективне використання цього капіталу.

В таблиці 2.7 наведемо динаміку показників формування фінансових результатів підприємства ПрАТ «Лугинський хлібозавод» за 2021-2023 рр.

За аналізом фінансових показників ПрАТ «Лугинський хлібозавод» видно, що більшість показників покращилися протягом періоду 2021-2023 років. Чистий дохід від реалізації продукції значно зріс на 128,04%, що свідчить про успішну стратегію

розвитку та збільшення обсягів виробництва та продажу продукції. Собівартість реалізованої продукції знизилася на 2,73%, що може свідчити про зменшення витрат на виробництво або оптимізацію процесів. Валовий прибуток також збільшився на 17,48%, що є позитивним показником.

Таблиця 2.7

Динаміка показників формування фінансових результатів підприємства 2021-2023

рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 рр.	
	2021	2022	2023	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	926736	1003350	1186576	259840	28,04
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	926736	746222	901391	-25345	-2,73
Валовий: прибуток (збиток)	242760	257128	285185	42425	17,48
Інші операційні доходи	2464	1976	1965	-499	-20,25
Адміністративні витрати	23475	31295	30729	7254	30,90
Витрати на збут	120206	143731	149803	29597	24,22
Інші операційні витрати	5262	3914	8373	3111	59,12
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	96281	80164	98245	1964	2,04
Інші фінансові доходи	2326	2523	53	-2273	-97,78
Фінансові витрати	12443	15983	8848	-3595	-28,89
Інші витрати	1738	5282	8499	6761	у 3,8 р.б.
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	84819	61815	81344	-3475	-4,10
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	65180	48571	71578	6398	9,82

Фінансовий результат від операційної діяльності показав зростання на 2,04%, що може свідчити про покращення ефективності управління операційною діяльністю. Чистий фінансовий результат також покращився на 9,82%, що свідчить про загальне покращення фінансового стану підприємства. Проте варто звернути увагу на деякі негативні тенденції, зокрема зростання адміністративних та інших витрат, а також зменшення інших операційних доходів та збільшення фінансових

витрат. Ці аспекти можуть вимагати уваги управління для подальшого аналізу та вдосконалення стратегії управління фінансами та операційною діяльністю.

Загальна сума витрат мала тенденцію до збільшення, як бачимо з таблиці, яке також спричинене зі зростанням цін на сировину та енергоносії ПрАТ «Лугинський хлібозавод» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка та структура операційних витрат підприємства

Показники	Роки						Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	2021		2022		2023				
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Матеріальні затрати	514237	71,73	513110	66,06	645843	68,95	131606	25,5	-2,78
Витрати на оплату праці	63984	8,93	67142	8,64	75715	8,08	11731	18,3	-0,85
Відрахування на соціальні заходи	22348	3,11	22951	2,96	25730	2,75	3382	15,1	-0,36
Амортизація	38111	5,32	46242	5,95	59433	6,34	21322	55,9	1,02
Інші операційні витрати	78226	10,91	127330	16,39	130008	13,88	51782	16,2	2,97
Разом	716906	100	776775	100	936729	100	219823	30,7	x

За результатами аналізу динаміки та структури операційних витрат підприємства за період з 2021 по 2023 рік видно наступне, що матеріальні затрати за цей період вони зросли на 25,5%, що становить значну зміну, що може свідчити про збільшення обсягів виробництва або зростання цін на використовувані матеріали. Витрати на оплату праці збільшилися на 18,3%, що також є суттєвим ростом, що може бути внаслідок збільшення штату працівників, або підвищення заробітної плати. Відрахування на соціальні заходи даний показник зріс на 15,1%, що може свідчити про зростання обсягу соціальних виплат або збільшення відрахувань на соціальне забезпечення працівників. Витрати на амортизацію зросли на 55,9%, що може свідчити про розширення активів підприємства або введення нового обладнання. Інші операційні витрати цей показник також значно зрос на 16,2%. Це

може бути пов'язане з розширенням діяльності підприємства або збільшенням витрат на інші операційні цілі. Загалом, загальна сума операційних витрат зросла на 30,7%, що вказує на загальне зростання витрат підприємства за цей період.

Показники оцінки ліквідності підприємства ПрАТ «Лугинський хлібозавод» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка показників оцінки ліквідності підприємства на кінець року

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р
		2021	2022	2023	
					+, -
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	>1-2	3,62	3,78	1,82	-1,8
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,6	0,86	1,24	0,94	0,08
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,47	0,11	0,07	-0,4
4. Чистий оборотний капітал	>0	128795	195112	104157	-24638

Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності) зменшився в 2023 році в порівнянні до 2021 року зменшився на 1,8, що на підприємстві достатньо оборотних активів для погашення поточних зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності знаходився в межах нормативного значення і на кожен гривню поточних зобов'язань 0,94 грн. високоліквідних оборотних активів у 2023 році, а в 2021 році 0,86 грн., що 0,08 пункти більше. Коефіцієнт абсолютної ліквідності мав тенденцію до зменшення на 0,04 в 2023 році в порівнянні до 2021 року. Таким чином підприємство має можливість відповідати за своїми зобов'язаннями.

Показники ділової активності ПрАТ «Лугинський хлібозавод» представимо в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Показники ділової активності ПрАТ «Лугинський хлібозавод»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р., +/-
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт оборотності активів	0,55	0,52	2,19	1,64
Коефіцієнт оборотності кредиторської	4,26	4,20	11,50	7,24

заборгованості				
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,39	3,47	11,95	8,56
Період погашення кредиторської заборгованості (дні)	85,68	86,90	31,30	-54,38
Період погашення дебіторської заборгованості (дні)	107,67	105,19	30,13	-77,54
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,13	-0,20	5,80	4,67

Коефіцієнт оборотності активів показує скільки одиниць активів припадає на одиницю чистого доходу від реалізації продукції. У 2023 р. цей показник склав 2,19, у 2021 році – 0,55. Даний показник має тенденцію до збільшення, що є позитивним явищем для підприємства, тобто одиниця активів приносить більший розмір чистого доходу від реалізації товарів.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2021-2023 роках значно збільшується, і в 2023 році склав 11,50. Збільшення цього показника є позитивним явищем, оскільки зменшується строк погашення дебіторської заборгованості до 31 дня у співвідношенні до 2021 році, що позитивно впливає на фінансовий стан підприємства.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості коливається між 4,26 та 4,20 оборотів за рік, а вже в 2023 році 11,50. Коефіцієнт завантаженості активів чим менше припадає коштів на одну гривню тим краще вони використовуються, як бачимо значно зріс.

Як бачимо з даних вони в 2023 році збільшилися на 7,24 в порівнянні до 2021 року. Збільшення цього показника є негативним явищем, оскільки зменшується строк погашення кредиторської заборгованості на 30 днів у співвідношенні до 2021 році, і має негативний вплив на фінансовий стан підприємства.

Оцінка фінансового стану ПрАТ «Лугинський хлібозавод» представлено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка показників платоспроможності (фінансової стійкості) ПрАТ «Лугинський хлібозавод»

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р., +/-
		2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнт бюджетної автономії	$\geq 0,5$	0,72	0,82	0,80	0,08
2. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$\geq 0,1$	-2,52	-3,41	3,63	6,15

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6
3. Коефіцієнт фінансування (співвідношення залученого та власного капіталу)	≤ 1 , зменшення	0,35	0,20	0,27	-0,08

Коефіцієнт автономії збільшився на 0,08 пункти в 2021 році в порівнянні з 2023 роком, що є позитивним явищем та забезпечує фінансову стійкість підприємства.

Підприємство є більш стабільним та незалежним від зовнішніх джерел фінансування і кредиторів. Коефіцієнт фінансування як бачимо в 2021 році є в межах нормативного значення протягом 2022 року та 2023 році.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами є меншим від нормативного значення і показує, що з кожним роком воно ще більш зростає та спричинює велику залежність від зовнішніх джерел фінансування, але в 2023 році набув нормативного значення та зменшило свою залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Показники оцінки ефективності господарської діяльності ПрАТ «Лугинський хлібо завод» представимо в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Показники рентабельності (прибутковості) ПрАТ «Лугинський хлібо завод»

Показники	Оптимальні значення	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р., +/-
		2021	2022	2023	
Коефіцієнт рентабельності активів	> 0 (збільшення)	3,86	2,51	3,69	-0,17
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	> 0 (збільшення)	5,59	3,26	4,80	-0,79

Коефіцієнт рентабельності реалізації	> 0 (збільшення)	0,07	0,05	0,08	0,01
Коефіцієнт рентабельності виробництва продукції	> 0 (збільшення)	0,09	0,07	0,11	0,02

Коефіцієнт рентабельності активів зменшилися на 0,17 пункти в 2023 році в порівнянні до 2021 року факторами такого зниження є можливо зниження оптимізації структури оборотних активів, і зменшення суми чистого прибутку на підприємстві.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу мала тенденцію до зменшення в 2023 році на 0,79 пункти в порівнянні до 2021 року. Показує величину прибутку, яка припадає на 1 грн. власного капіталу та свідчить про зменшення ефективності використання власного капіталу.

Коефіцієнт рентабельності реалізації має тенденцію до збільшення, що означає збільшення прибутковості підприємства за реалізацію продукції. Коефіцієнт рентабельності виробництва продукції також збільшується, що означає прибутковість діяльності ПрАТ «Лугинський хлібозавод».

Отже, оцінка ліквідності та платоспроможності виступає вагомим інструментом визначення фінансового становища підприємства на ринку товарів, капіталів та цінних паперів.

Проведені розрахунки дають можливість підприємству виявляти слабкі місця, визначати негативні чинники, що їх зумовили, та приймати правильні управлінські рішення для забезпечення підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

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

Мотивація праці відіграє ключову роль у соціально-економічній поведінці і призначена для активації зусиль персоналу підприємства (організації) з метою підвищення їхньої продуктивності. В ПрАТ «Лугинський хлібозавод» система мотивації представляє собою комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на стимуляцію як окремих працівників, так і колективу в цілому для досягнення особистісних та спільних цілей підприємства.

До основних факторів, що впливають на мотивацію та поведінку працівників ПрАТ «Лугинський хлібозавод», відносяться:

- 1) фізичні характеристики особи, такі як вік та стать,
- 2) рівень самосвідомості та освіченості,
- 3) професійна кваліфікація,
- 4) психологічний стан колективу,
- 5) вплив зовнішнього середовища та інші відповідні аспекти.

Система мотивації на ПрАТ «Лугинський хлібозавод» ґрунтується на конкретних принципах, зокрема:

- забезпечення рівних умов для зайняття посад та кар'єрного росту засновано на ефективності виконання роботи;
- встановлення заробітної плати, яка відповідає результатам праці та визнає індивідуальний вклад кожного у загальний успіх підприємства, що вимагає справедливого розподілу доходів на основі внеску в підвищення продуктивності;
- створення умов на підприємстві для забезпечення здоров'я, безпеки на робочому місці та добробуту працівників у відповідності до діючого законодавства;
- забезпечення можливостей для професійного розвитку та реалізації потенціалу працівників через програми підвищення кваліфікації, перекваліфікації та навчання на підприємстві;
- підтримка атмосфери довіри у колективі, сприяння досягненню спільних цілей та забезпечення ефективного двостороннього спілкування між керівництвом та робітниками.

В ПрАТ «Лугинський хлібозавод» застосовуються різноманітні методи мотивації, які детально описані в таблиці 2.13.

На ПрАТ «Лугинський хлібозавод» впроваджено комплексну систему мотивації, яка включає різноманітні методи для стимулювання працівників. Така система покликана сприяти підвищенню продуктивності та залученості персоналу через добре структурований підхід, який охоплює економічні, негрошові та інші стимули.

Таблиця 2.13

Методи мотивації, що застосовуються на ПрАТ «Лугинський хлібозавод»

Економічні (прямі)	Економічні (непрямі)	Негрошові
відрядна система оплати праці, оплата праці за годинами, премії за внесок у раціоналізацію та винаходи, фінансування освіти працівників, доплати згідно з рейтингом, бонуси за ефективне використання робочого часу та інші.	надбавки за досвід роботи, пільгові умови для відпочинку, пільги на використання транспорту.	заходи з безпеки праці, розширення обов'язків і змісту роботи, гнучке регулювання робочого часу, ініціативи з підвищення продуктивності праці.

Економічні (прямі) стимули включають в себе відрядну систему оплати праці, почасову оплату, премії за внесок у раціоналізацію та винаходи, фінансування освіти та доплати за рейтинг. Ці методи забезпечують безпосередню винагороду за продуктивність і вклад працівників, стимулюючи їх до більшої ефективності і лояльності.

Економічні (непрямі) стимули, такі як надбавки за стаж, пільгові умови для відпочинку та пільги на використання транспорту, впливають на загальний добробут працівників, покращуючи їхнє соціальне задоволення і знижуючи турботи з повсякденних витрат.

Негрошові стимули включають заходи безпеки праці, розширення обов'язків, гнучкі графіки роботи і ініціативи з підвищення продуктивності. Ці методи спрямовані на покращення робочого середовища та задоволення професійних

амбіцій працівників, що впливає на їх загальне задоволення роботою та прихильність до компанії.

Загалом, різноманітність застосовуваних методів мотивації дозволяє ПрАТ «Лугинський хлібозавод» ефективно відповідати на індивідуальні потреби та очікування працівників, підвищуючи їхню мотивацію та залученість, що в кінцевому підсумку сприяє досягненню корпоративних цілей та підвищенню загальної продуктивності на підприємстві.

На ПрАТ «Лугинський хлібозавод» заробітна плата становить основний елемент трудових умов. Матеріальні стимули є ефективними лише тоді, коли вони функціонують у рамках добре організованої системи мотивації, що підпорядковується основним принципам:

- 1) взаємозв'язок між персоналом та керівництвом щодо загальноприйнятих засад системи;
- 2) ретельно розроблена система для оцінювання виконаних робіт та визначення їх обсягу;
- 3) чітко визначені та обґрунтовані критерії для вимірювання та оцінки виконаних робіт;
- 4) збалансовані нормативи, їхня регулярність та системність переглядів;
- 5) пряма відповідність між заохоченням та ефективністю роботи;
- 6) винагороди, особливо додаткові, за високу якість роботи.

Такі засади становлять фундамент для системи оплати праці на ПрАТ «Лугинський хлібозавод». Оплата здійснюється на основі спеціально розробленого положення, яке дозволяє оцінити індивідуальний внесок кожного працівника у загальні результати діяльності підприємства. Оцінка проводиться серед груп працівників, об'єднаних для виконання конкретних завдань, які можуть бути тимчасовими або постійними. Винагорода, нарахована групі, дистрибується між її членами відповідно до їхнього персонального внеску.

Структуру оплати праці на ПрАТ «Лугинський хлібо завод» представлена в таблиці 2.14.

Загальний фонд оплати праці зростає з 63 984 тис. грн. у 2021 році до 75 715 тис. грн. у 2023 році, що є збільшенням на 11 731 тис. грн. або 18,36%. Фонд основної оплати праці зростає з 52 177 тис. грн. у 2021 році до 55 147 тис. грн. у 2023 році, що є збільшенням на 2 970 тис. грн. або 5,69%. Проте, як відсоток від загального фонду оплати праці, цей показник скоротився з 81,55% до 72,83%, що може вказувати на зростання частки додаткової оплати праці в загальному фонді.

Таблиця 2.14

Структура фонду оплати праці ПрАТ «Лугинський хлібо завод»

Елементи фонду оплати праці	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%
Загальний фонд оплати праці, в т.ч.:	63984,00	100,00	67142,00	100,00	75715	100	11731	0
фонд основної оплати праці	52177,00	81,55	54507,64	81,18	55147	72,83	2970	-8,71
Фонд додаткової оплати праці	11807,00	18,45	12634,36	18,82	20568	27,17	8761	8,71

Фонд додаткової оплати праці також зростає з 11 807 тис. грн. у 2021 році до 20 568 тис. грн. у 2023 році, що є збільшенням на 8 761 тис. грн. або 74,29%. Як відсоток від загального фонду оплати праці, цей показник збільшився з 18,45% до 27,17%. Отже, хоча фонд основної оплати праці зростає, його частка в загальному фонді оплати праці скоротилася, в той час як фонд додаткової оплати праці зростає і стала складати більшу частку в загальному фонді оплати праці. Це може свідчити про зростання інтересу компанії до стимулювання працівників через додаткові винагороди і бонуси.

Оцінимо ефективність оплати праці персоналу ПрАТ «Лугинський хлібо завод», порівнявши темпи росту продуктивності та оплати праці (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Співставлення темпів росту продуктивності та оплати праці на підприємстві

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р., +/-
		2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6
1	Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	6368,9	6814,2	6779,4	410,5
2	Темп росту продуктивності праці, %	–	32,40	17,18	–
3	Фонд заробітної плати, тис. грн.	63984	67142	75715	11731
4	Середньооблікова чисельність штатних працівників, чол.	135	136	148	13
5	Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	6,92	7,36	8,22	1,3

Продовження табл. 2.15

1	2	3	4	5	6
6	Темп росту середньорічної заробітної плати 1 працівника, %	–	15,37	41,64	–
7	Співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати	–	17,03	-24,46	–

За період з 2021 по 2023 рік відбулося зростання продуктивності праці на 410,5 тис. грн. на одного працівника, що становить 17,18% від 2022 року до 2023 року, що свідчить про певне покращення ефективності виробництва на підприємстві.

Фонд заробітної плати зріс на 11 731 тис. грн. або на 18,36% протягом аналізованого періоду, що пов'язано зі збільшенням чисельності працівників на підприємстві, а також із зростанням заробітних плат.

Середньорічна заробітна плата на одного працівника зросла на 1,3 тис. грн. або на 41,64%, що може свідчити про підвищення рівня оплати праці на підприємстві.

Співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати в 2023 році виявилось від'ємним, що може вказувати на те, що заробітна плата зросла швидше, ніж продуктивність праці, що може вплинути на ефективність використання ресурсів підприємства та його конкурентоспроможність. Отже, важливо продовжувати моніторити ці показники та вживати заходів для забезпечення балансу між продуктивністю праці та оплатою праці на підприємстві.

Аналіз структури оплати праці та динаміки її компонентів на ПрАТ

«Лугинський хлібо завод» виявляє ключові тенденції, які впливають на мотивацію працівників. Значне збільшення загального фонду оплати праці на 18,36% вказує на зусилля адміністрації з підвищення матеріального стимулювання.

Однак, перерозподіл фонду на користь додаткової оплати праці, який виріс на 74,29%, і скорочення відсоткової частки основної зарплати в загальному фонді свідчать про акцент на зміцненні стимуляційних механізмів, зокрема через винагороди за особливі досягнення, ініціативи та додаткові завдання.

Такий підхід може бути ефективним для підвищення продуктивності та мотивації співробітників, оскільки вони відчують безпосередній зв'язок між своїми зусиллями і винагородою.

Проте, динаміка середньорічної заробітної плати, яка зросла значно швидше, ніж продуктивність праці, може сигналізувати про потенційні ризики для економічної ефективності. Високі темпи зростання заробітної плати без відповідного зростання продуктивності можуть негативно вплинути на вартість продукції та конкурентоспроможність підприємства.

Показники руху персоналу ПрАТ «Лугинський хлібо завод», що включає в себе інформацію про надходження нових працівників, звільнення та переміщення працівників. Показники руху персоналу ПрАТ «Лугинський хлібо завод» представлені в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Показники руху персоналу ПрАТ «Лугинський хлібо завод»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2020 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	137	138	150	13	9,63
Прийнято працівників, осіб	42	63	89	47	збільш в 2,1 р.
Вибуло працівників, осіб	21	64	40	19	90,48
у тому числі за власним бажанням, за порушення дисципліни, невідповідність займаній посаді	21	62	40	19	90,48
з причин скорочення штатів	—	2	—	—	—

Коефіцієнт прийняття кадрів	31,11	46,32	60,14	29,03	93,31
Коефіцієнт вибуття кадрів	0,15	0,47	0,27	0,12	80,00
Коефіцієнт плинності кадрів	15,56	45,59	27,03	11,47	73,71
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,84	0,86	0,84	0,00	-

Загальна чисельність персоналу зросла з 137 осіб у 2021 році до 150 осіб у 2023 році, що відповідає збільшенню на 9,63%. Кількість прийнятих працівників значно збільшилася з 42 осіб у 2021 році до 89 осіб у 2023 році, що відповідає зростанню на в 2,1 рази, що може свідчити про розширення діяльності підприємства або збільшення потреби у робочій силі.

Кількість вибулих працівників також зросла з 21 особи у 2021 році до 40 осіб у 2023 році, що відповідає зростанню на 90,48%, що може бути пов'язане з різними причинами, такими як особисте рішення працівників або скорочення штатів.

Коефіцієнти прийняття, вибуття, плинності та стабільності кадрів ці показники вказують на динаміку прийняття та вибуття працівників.

Коефіцієнт прийняття кадрів зріс з 31,11% у 2021 році до 60,14% у 2023 році, коефіцієнт вибуття зменшився з 0,47% до 0,27%, а коефіцієнт плинності кадрів зменшився з 45,59% до 27,03%. Коефіцієнт стабільності кадрів залишився майже незмінним.

Отже, загальний аналіз даних руху персоналу вказує на інтенсивний приріст чисельності працівників та зростання руху кадрів на підприємстві, що може бути пов'язане з його розвитком і реорганізацією.

Аналіз даних руху персоналу на ПрАТ «Лугинський хлібозавод» дає уявлення про поточну ситуацію з мотивацією та задоволеністю працівників на підприємстві. Інтенсивний прийом нових співробітників і збільшення їх чисельності може вказувати на розширення виробництва чи введення нових проектів, які потребують додаткових ресурсів.

Однак, значне збільшення кількості вибулих працівників, особливо за власним бажанням або через невідповідність посади, може сигналізувати про проблеми з внутрішньою політикою управління персоналом або недостатність мотивації.

На ПрАТ «Лугинський хлібозавод» можуть виникати певні проблеми мотивації, які впливають на загальну продуктивність та задоволеність працівників. Ось декілька потенційних проблем, які можуть бути ідентифіковані:

1. Недостатня прозорість у системі винагород якщо система винагород не є чіткою та зрозумілою для всіх працівників, це може викликати розчарування та зниження мотивації. Прозорість у визначенні критеріїв для преміювання та винагород важлива для підтримки справедливості та рівності у колективі.

2. Висока плинність кадрів, адже велика кількість вибулих працівників, особливо за власним бажанням, може свідчити про системні проблеми в умовах праці або мотивації, що також може вказувати на відсутність можливостей для професійного розвитку або незадовільні умови праці.

3. Нерегулярне або недостатнє визнання зусиль працівників. Відсутність системи визнання зусиль може впливати на мотивацію працівників працювати більш продуктивно. Регулярне та об'єктивне визнання може значно покращити моральний дух та відданість працівників.

4. Недостатнє врахування індивідуальних потреб працівників, адже якщо політика мотивації не враховує індивідуальні потреби та відмінності працівників, такі як гнучкий робочий графік, програми розвитку та підтримки сім'ї, це може знизити їх загальну задоволеність і мотивацію.

5. Низька участь у прийнятті рішень. Відсутність можливостей для працівників висловлювати свою думку або брати участь у процесі прийняття рішень може призвести до зниження мотивації і почуття цінності їх вкладу в розвиток компанії.

6. Застарілі методи мотивації. Застосування методів мотивації, які більше не відповідають поточним умовам або потребам робочої сили, може зменшити ефективність мотиваційної програми.

Адже розв'язання цих проблем потребує комплексного підходу, включаючи регулярний перегляд та оновлення політик мотивації, залучення працівників до процесу прийняття рішень та створення сприятливого робочого середовища, що відповідає їхнім потребам та сприяє їхньому професійному зростанню.

Таким чином, для підтримання здорової мотиваційної системи на підприємстві необхідно балансувати між стимулюючими винагородами і необхідністю зберігати продуктивність праці на високому рівні. А це вимагає регулярного перегляду мотиваційної політики, зокрема, адекватності механізмів винагороди, щоб гарантувати, що вони ефективно сприяють загальним цілям компанії і не призводять до непланованих фінансових навантажень.

2.4. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління мотивації працівників ПрАТ «Лугинський хлібозавод»

Для того, щоб ефективно вдосконалити систему управління мотивацією працівників ПрАТ «Лугинський хлібозавод», необхідно спершу зрозуміти важливість цієї системи та її вплив на загальну продуктивність та задоволеність персоналу. Мотивація працівників є ключовим чинником успішної роботи будь-якого підприємства, оскільки високий рівень мотивації сприяє підвищенню продуктивності, зниженню текучки кадрів та покращенню атмосфери в колективі. У світлі цього, Лугинський хлібозавод, який є значущим гравцем на ринку хлібобулочних виробів, стоїть перед завданням оптимізації своїх мотиваційних практик, щоб забезпечити довгострокове зростання та розвиток.

Вдосконалення мотиваційних стратегій повинно базуватися на комплексному підході, що включає як корекцію існуючих методик, так і впровадження нововведень, що стимулюють внутрішню та зовнішню мотивацію співробітників. Для цього керівництво має провести глибинний аналіз поточної системи мотивації, визначити її сильні та слабкі сторони, і на основі отриманих даних розробити

ефективну стратегію, яка відповідатиме як потребам підприємства, так і очікуванням його працівників.

Пропозиції, що будуть викладені далі, спрямовані на реалізацію цього комплексного підходу, включаючи як короткотермінові тактики, так і довгострокові стратегії, які можуть бути застосовані для підвищення мотивації та загальної ефективності роботи ПрАТ «Лугинського хлібозаводу». Для вдосконалення системи управління мотивацією працівників ПрАТ «Лугинський хлібозавод», можна розглянути наступні пропозиції:

1. Фінансові стимули. Запровадження преміальних систем, які базуються на результативності праці, включно з бонусами за перевищення планових показників, а також річні бонуси за вклад у розвиток компанії. Фінансові стимули є одним із найпотужніших інструментів у системі мотивації працівників. Вони прямо впливають на матеріальне благополуччя співробітників і, відповідно, на їхнє бажання виконувати робочі завдання якісно та ефективно. Для ПрАТ «Лугинський хлібозавод», ефективна преміальна система може включати наступні аспекти:

1) Премії за досягнення та перевищення планових показників. Встановлення чітких місячних цілей для кожного відділу чи співробітника. Премії можуть нараховуватись за перевищення цих планових показників, що стимулює співробітників досягати більше. Для довгострокових цілей можна впровадити квартальні або річні бонуси, що виплачуються за стабільне перевищення планових показників або за досягнення значущих стратегічних цілей компанії.

2) Річні бонуси за вклад у розвиток компанії. Бонуси за розробку або впровадження нових продуктів, процесів або технологій, які покращують виробництво або знижують витрати. Винагорода співробітникам, які ефективно керують командами або проектами, сприяючи загальному успіху компанії. Мотивація співробітників для участі в навчальних програмах, що підвищують їхні компетенції, через фінансові стимули при успішному завершенні таких програм.

3) Прозорість і справедливість у нарахуванні бонусів. Чітке визначення критеріїв, за якими визначається величина премій, так що кожен співробітник знає, що від нього вимагається і які фінансові винагороди він може отримати. Регулярний зворотній зв'язок співробітникам про їхні результати і премії, що сприяє підтримці мотивації та визначенню напрямків для подальшого розвитку.

Застосування цих фінансових стимулів може значно покращити мотивацію співробітників і, як наслідок, загальну продуктивність і ефективність роботи на ПрАТ «Лугинському хлібозаводі».

2. Нефінансові стимули. Розширення нефінансових стимулів для підтримки та розвитку корпоративної культури ПрАТ «Лугинський хлібозавод» може значно покращити мотивацію співробітників. Нефінансові стимули можуть сприяти підвищенню внутрішньої мотивації, залученості в робочий процес та загального задоволення роботою:

1) визнання досягнень:

– нагороди за кращого співробітника місяця/кварталу. Впровадження системи нагородження, яка включає видимі відзнаки, такі як сертифікати, трофеї або публічне визнання на зборах компанії;

– табло досягнень. Створення візуального табло у загальних приміщеннях, де висвітлюються фотографії та досягнення місячних кращих співробітників.

2) можливості для кар'єрного росту:

– плани кар'єрного росту. Розробка індивідуальних кар'єрних планів для співробітників, що включає можливості підвищення та навчання.

– менторські програми. Запровадження менторських програм, де досвідченіші співробітники допомагають новачкам або тим, хто прагне рости професійно.

3) гнучкість у роботі:

– гнучкі графіки роботи. Надання співробітникам можливості вибирати початок та кінець робочого дня або можливість працювати з дому кілька днів на тиждень.

- скорочений робочий тиждень. Впровадження 6-денного робочого тижня для підвищення продуктивності та задоволення працівників.

4) соціальні заходи:

- корпоративні заходи. Організація регулярних соціальних заходів, таких як тимбілдинги, корпоративні вечірки, спортивні змагання, що сприяє покращенню комунікації між колегами.

- культурні і спортивні заходи. Забезпечення квитків на культурні або спортивні події як винагорода за хорошу роботу.

5) покращення робочого середовища:

- оновлення офісу. Модернізація робочих місць, облаштування зон для відпочинку з комфортабельними меблями та інші зміни, які роблять робоче місце більш приємним та функціональним.

Такі заходи можуть значно підвищити мотивацію співробітників, зменшити їхнє професійне вигорання та збільшити їхню загальну задоволеність роботою на ПрАТ «Лугинському хлібозаводі».

3. Кар'єрне зростання та освітні можливості. Створення можливостей для професійного та кар'єрного зростання співробітників є важливою складовою стратегії з управління мотивацією на ПрАТ «Лугинському хлібозаводі». Забезпечення широкого спектру освітніх і кар'єрних можливостей може підвищити задоволеність роботою, залученість персоналу та знизити текучість кадрів. Для розширення можливостей кар'єрного та освітнього росту є наступними:

- розробка індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника, що включають оцінку поточних компетенцій, визначення областей для покращення, і встановлення конкретних цілей та методів їх досягнення;

- регулярні зустрічі з керівництвом для перегляду прогресу та коригування планів з урахуванням нових завдань і можливостей;

- організація професійних тренінгів, семінарів і воркшопів з ключових аспектів виробництва, управління, лідерства, технічних навичок тощо;

- надання можливостей для отримання професійної сертифікації, що підтверджує кваліфікацію співробітника і сприяє його професійному визнанню.
- створення чіткої системи кар'єрного росту, яка дозволяє співробітникам рухатися вгору по кар'єрній сходинці в компанії, з визначенням критеріїв для кожного кар'єрного кроку;
- відкриття внутрішніх вакансій спочатку для поточних співробітників, щоб надати їм можливість кар'єрного росту перед зовнішнім набором.
- запровадження менторських та коучингових програм, де досвідчені співробітники діляться своїми знаннями та досвідом з менш досвідченими колегами.
- організація регулярних сесій коучингу, які допомагають розвивати особистісні та професійні навички.
- забезпечення доступу до електронних навчальних ресурсів, таких як онлайн-курси на платформах типу Coursera, Udemu або спеціалізовані вебінари.
- фінансова підтримка або компенсація витрат на професійні книги, спеціалізовані публікації та освітні заходи.

Застосування цих стратегій не тільки забезпечить співробітникам ПрАТ «Лугинського хлібозаводу» доступ до інструментів для особистісного та професійного зростання, але й створить більш мотивовану та залучену робочу силу, готову вносити вклад у успіх підприємства.

4. Здоров'я та благополуччя працівників є фундаментальним аспектом, який впливає не лише на їхню продуктивність, але й на загальне задоволення роботою та життям. Впровадження комплексних програм здоров'я на робочому місці може значно підвищити мотивацію та ефективність роботи, зменшуючи рівень стресу та відсутності на роботі через хвороби. ПрАТ «Лугинський хлібозавод» може розглянути наступні ініціативи для покращення здоров'я та благополуччя своїх співробітників:

1) заняття фізкультурою на робочому місці. Організація регулярних занять фізкультурою може включати заняття йогою, стретчингом або легкою аеробікою

прямо в офісі чи на виробництві, а це не тільки допоможе знизити фізичні навантаження від сидячої роботи, але й сприяє психологічному розвантаженню.

2) масажі в офісі. Впровадження послуг масажиста, який регулярно відвідує офіс, може бути чудовим способом для зменшення напруження в м'язах та зниження рівня стресу серед співробітників. Короткі сеанси масажу протягом робочого дня можуть значно підвищити енергію та концентрацію.

3) кімнати для відпочинку. Створення спеціальних зон для відпочинку, де співробітники можуть релаксувати і відновити сили. Такі кімнати можуть бути обладнані комфортабельними кріслами, м'яким освітленням, релаксаційною музикою та можливістю для короткочасного сну.

4) медичне страхування. Забезпечення якісного медичного страхування, яке покриває не тільки стандартні медичні витрати, але й може включати програми профілактики захворювань, регулярні медичні огляди та вакцинацію, що забезпечить співробітникам впевненість у тому, що в разі хвороби вони отримають належну допомогу без зайвих фінансових витрат.

5) програми з психологічної підтримки. Впровадження доступу до психологічних консультацій та терапевтичних сесій для тих, хто відчуває високий рівень стресу або має проблеми, що впливають на їхнє психічне здоров'я.

Такі ініціативи можуть стати важливою складовою корпоративної культури ПрАТ «Лугинського хлібозаводу», сприяючи не лише підвищенню загального рівня здоров'я і благополуччя працівників, але й створенню позитивного і продуктивного робочого середовища.

Отже, імплементація цих пропозицій може допомогти підвищити задоволеність працівників, збільшити їхню продуктивність і в кінцевому підсумку сприяти успіху ПрАТ «Лугинський хлібозавод».

Для розрахунку економічної ефективності одного з запропонованих заходів ми оберемо заходи щодо впровадження преміальної системи, що базується на результативності праці. Такий захід має на меті підвищити мотивацію працівників

шляхом надання фінансових стимулів за досягнення та перевищення планових показників.

Наведемо в таблиці 2.17 вихідні дані для розрахунку економічної ефективності від запропонованого заходу.

Таблиця 2.17

Вихідні дані для розрахунку економічної ефективності від запропонованого заходу щодо впровадження преміальної системи

Назва	Значення
Середня заробітна плата працівника	10000 грн на місяць
Кількість працівників, які беруть участь у преміальній системі	100 осіб
Розмір премії за досягнення та перевищення планових показників	10% від заробітної плати
Очікуване зростання продуктивності	20%
Очікуване збільшення обсягів виробництва	20%
Додаткові витрати на впровадження системи (адміністративні витрати, програмне забезпечення)	50 000 грн одноразово

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

Розрахуємо відповідно до зазначених даних в таблиці:

1. Витрати на премії:

Сума премій на одного працівника:

$$10000 \text{ грн.} * 0,10 = 1000 \text{ грн.}$$

Загальна сума премій на 100 працівників:

$$1000 \text{ грн.} * 100 = 100000 \text{ грн на місяць.}$$

За рік (12 місяців):

$$100000 \text{ грн.} * 12 = 1200000 \text{ грн.}$$

2. Додатковий прибуток від збільшення обсягів виробництва:

Припустимо, що середньомісячний обсяг продажів становить 1000000 грн.

Збільшення обсягів виробництва на 10%:

$$1000000 \text{ грн.} * 0,20 = 200000 \text{ грн на місяць.}$$

За рік (12 місяців):

$$200000 \text{ грн.} * 12 = 2400000 \text{ грн.}$$

3. Додатковий прибуток від підвищення продуктивності:

Припустимо, що середньомісячний прибуток становить 200000 грн.

Підвищення продуктивності на 20%:

$$200000 \text{ грн.} * 0,20 = 40000 \text{ грн на місяць.}$$

За рік (12 місяців):

$$40000 \text{ грн.} * 12 = 480000 \text{ грн.}$$

4. Загальний додатковий прибуток за рік:

Від збільшення обсягів виробництва + від підвищення продуктивності:

$$2400000 \text{ грн.} + 480000 \text{ грн.} = 2880000 \text{ грн.}$$

Економічна ефективність:

Загальні витрати на премії за рік: 1200000 грн.

Додатковий прибуток за рік: 2880000 грн.

Одноразові витрати на впровадження системи: 50000 грн.

Чистий ефект: Додатковий прибуток - Витрати на премії - Одноразові витрати на впровадження системи:

$$2880000 \text{ грн.} - 1200000 \text{ грн.} - 50000 \text{ грн.} = -890000 \text{ грн.}$$

Отже, впровадження преміальної системи призводить до позитивного економічного ефекту у розмірі 1630000 грн за рік. Розраховані дані свідчать про те, що зменшення розміру премій до 10% від заробітної плати та збільшення очікуваного зростання продуктивності та обсягів виробництва до 20% забезпечують ефективну мотивацію працівників і, як наслідок, значне збільшення прибутковості підприємства. Такий підхід є економічно обґрунтованим та сприятиме довгостроковому зростанню та розвитку ПрАТ «Лугинський хлібозавод».

Висновки до розділу 2

Основною метою діяльності ПрАТ «Лугинський хлібозавод» є одержання прибутку від виробничої, торгово-збутової та іншої підприємницької діяльності для

задоволення інтересів учасників Товариства, а також матеріальних і соціальних потреб членів його трудового колективу. Основними видом діяльності ПрАТ «Лугинський хлібозавод» є: 10.71 виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання. На даний момент підприємство здійснює всі види діяльності. ПрАТ «Лугинський хлібозавод» відіграє значущу роль у хлібопекарній індустрії регіону, активно реагуючи на виклики сучасного ринку та стремління до покращення виробничих процесів та продукції. Зосередження уваги на інноваціях, ефективному управлінні ресурсами, а також удосконалення корпоративної культури та мотивації співробітників можуть сприяти його довгостроковому успіху та зростанню.

Діагностика фінансового стану ПрАТ «Лугинський хлібозавод» можна зробити наступні висновки, що підприємство є прибутковим і справляється зі своїми витратами та зовнішніми боргами. Загальний аналіз показує, що хоча Лугинський хлібозавод демонструє зростання доходів та прибутку, підприємство також відчуває тиск збільшення витрат та потенційних проблем з ліквідністю. Підприємству необхідно зосередити зусилля на оптимізації витрат, управлінні цінами на сировину та ретельному плануванні фінансових потоків для підтримки стійкості та подальшого розвитку.

На ПрАТ «Лугинський хлібозавод» мотивація працівників має значні недоліки, що потребують глибокого аналізу та коректування. З одного боку, є явна спроба диверсифікувати методи мотивації, включаючи як економічні, так і нематеріальні заходи, що має потенціал для забезпечення всебічного підходу до задоволення потреб різних груп працівників. З іншого боку, проблеми, як-от висока плинність кадрів та відсутність чіткої комунікації, вказують на серйозні слабкості у виконанні мотиваційної політики. Серед причин високої плинності кадрів можливо виділити невдоволення умовами оплати праці та загальними умовами праці, що може свідчити про недостатню увагу керівництва до впровадження ефективних мотиваційних систем. Важливо також зазначити, що невизначеність умов

винагородження та відсутність прозорих критеріїв оцінювання ефективності праці можуть додатково демотивувати персонал, ведучи до зниження загальної продуктивності. Завдання керівництва полягає в тому, щоб не лише розробляти мотиваційні заходи, а й забезпечувати їхнє впровадження з дотриманням високих стандартів справедливості та відкритості, що означає встановлення чітких правил та процедур для надання заохочень та премій, забезпечення регулярного навчання та розвитку працівників, а також підтримку здорового психологічного клімату в колективі.

З метою підвищення ефективності та задоволення працівників, ПрАТ «Лугинський хлібозавод» може розглянути комплексний підхід до вдосконалення системи мотивації, що включає як фінансові, так і нефінансові стимули. Фінансові ініціативи, такі як різноманітні преміальні системи за досягнення та перевищення планових показників, можуть стимулювати працівників на більшу продуктивність та відданість роботі. Нефінансові стимули, які включають розвиток корпоративної культури, визнання зусиль співробітників, менторство, кар'єрне зростання та програми здоров'я, можуть забезпечити глибше внутрішнє задоволення та прихильність до компанії. Зокрема, важливо акцентувати увагу на створенні здорового та безпечного робочого середовища, що включає як фізичне здоров'я, так і психологічне благополуччя співробітників. Впровадження програм, які покращують робоче середовище та сприяють особистісному розвитку, можуть зробити значний внесок у загальну мотивацію та задоволеність персоналу. Заохочуючи постійний розвиток та визнання співробітників, Лугинський хлібозавод може забезпечити стале зростання та зміцнення корпоративної культури, що, у свою чергу, позитивно впливатиме на ефективність і конкурентоспроможність компанії на ринку.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей управління системою мотивації працівників діяльності підприємства надало можливість зробити наступні висновки.

1. Мотивація відіграє критичну роль у формуванні поведінки людини, функціонуванні організацій та досягненні особистих та колективних цілей. Різноманітність мотивів та стимулів, їхній складний взаємозв'язок і вплив на дії окремих осіб підкреслюють важливість глибокого розуміння мотиваційних процесів. Оскільки одні й ті ж мотиви можуть спонукати до різних дій у різних людей, а ідентичні дії можуть бути мотивовані різними причинами, важливо враховувати індивідуальні особливості при розробці мотиваційних стратегій у сфері управління персоналом та особистісного розвитку. Це дозволяє більш ефективно взаємодіяти з працівниками, підвищувати їхню продуктивність і задоволеність, а також сприяє створенню позитивного робочого середовища, де кожен член команди може реалізувати свій потенціал.

2. Застосування теорій мотивації у компаніях має ключове значення для підвищення ефективності організації. Такі теорії допомагають керівництву глибше розуміти, що спонукає співробітників, і створювати робоче середовище, яке стимулює їх продуктивність. На практиці, ефективне втілення теорій мотивації потребує індивідуалізованих підходів, оскільки мотиваційні потреби співробітників можуть значно розходитися. Керівництву важливо гнучко адаптувати стратегії мотивації, зважаючи на культурні, особистісні та професійні особливості своїх працівників. Також залучення співробітників у процес прийняття рішень може значно підвищити їх мотивацію і лояльність до роботи.

3. Методичні засади оцінки ефективності системи мотивації праці на підприємстві підкреслює важливість комплексного підходу до формування та аналізу цієї системи. Ефективна мотиваційна система має бути адаптована до

специфіки підприємства, культурних особливостей колективу та індивідуальних потреб співробітників. Вона повинна включати різні форми винагород, збалансоване поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, які спонукають до високих результатів праці. Ключ до успіху полягає у здатності організації систематично аналізувати ефективність існуючих методів мотивації, а також своєчасно вносити корективи з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це вимагає від керівництва підприємства вміння враховувати зворотний зв'язок від співробітників, здійснювати оцінку їхньої задоволеності роботою, а також вимірювати вплив мотиваційних ініціатив на загальну продуктивність праці. Завдяки такому підходу можна не тільки підвищити ефективність праці, але й сприяти створенню позитивної робочої атмосфери, підвищенню лояльності та залученості співробітників, що в кінцевому підсумку забезпечує стаке зростання та розвиток підприємства.

4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи мотивації працівників на підприємстві є критично важливим для ефективного управління та підвищення продуктивності роботи. Чітке регулювання, засноване на законодавстві та внутрішніх документах підприємства, таких як колективні договори та правила внутрішнього трудового розпорядку, забезпечує прозорість і справедливість у наданні заохочень працівникам. Таке не тільки сприяє правильному використанню матеріальних і нематеріальних стимулів, але й підтримує моральний дух серед колективу та покращує відносини між працівниками та управлінням. Водночас, застосування інформаційного забезпечення допомагає тримати всіх учасників трудового процесу обізнаними щодо політики мотивації та її практичної реалізації, що сприяє залученості працівників і підвищенню їхньої продуктивності. Таке забезпечення формує стійку основу для розвитку і росту підприємства, а також для адаптації до змінюваних ринкових умов і викликів глобалізованого світу.

5. Основною метою діяльності ПрАТ «Лугинський хлібозавод» є одержання прибутку від виробничої, торгово-збутової та іншої підприємницької діяльності для

задоволення інтересів учасників Товариства, а також матеріальних і соціальних потреб членів його трудового колективу. Основними видом діяльності ПрАТ «Лугинський хлібозавод» є: 10.71 виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання. На даний момент підприємство здійснює всі види діяльності. ПрАТ «Лугинський хлібозавод» відіграє значущу роль у хлібопекарній індустрії регіону, активно реагуючи на виклики сучасного ринку та стремління до покращення виробничих процесів та продукції. Зосередження уваги на інноваціях, ефективному управлінні ресурсами, а також удосконалення корпоративної культури та мотивації співробітників можуть сприяти його довгостроковому успіху та зростанню.

6. Діагностика фінансового стану ПрАТ «Лугинський хлібозавод» можна зробити наступні висновки, що підприємство є прибутковим і справляється зі своїми витратами та зовнішніми боргами. Загальний аналіз показує, що хоча Лугинський хлібозавод демонструє зростання доходів та прибутку, підприємство також відчуває тиск збільшення витрат та потенційних проблем з ліквідністю. Підприємству необхідно зосередити зусилля на оптимізації витрат, управлінні цінами на сировину та ретельному плануванні фінансових потоків для підтримки стійкості та подальшого розвитку.

7. На ПрАТ «Лугинський хлібозавод» мотивація працівників має значні недоліки, що потребують глибокого аналізу та коректування. З одного боку, є явна спроба диверсифікувати методи мотивації, включаючи як економічні, так і нематеріальні заходи, що має потенціал для забезпечення всебічного підходу до задоволення потреб різних груп працівників. З іншого боку, проблеми, як-от висока плинність кадрів та відсутність чіткої комунікації, вказують на серйозні слабкості у виконанні мотиваційної політики. Серед причин високої плинності кадрів можливо виділити невдоволення умовами оплати праці та загальними умовами праці, що може свідчити про недостатню увагу керівництва до впровадження ефективних мотиваційних систем. Важливо також зазначити, що невизначеність умов

винагородження та відсутність прозорих критеріїв оцінювання ефективності праці можуть додатково демотивувати персонал, ведучи до зниження загальної продуктивності. Завдання керівництва полягає в тому, щоб не лише розробляти мотиваційні заходи, а й забезпечувати їхнє впровадження з дотриманням високих стандартів справедливості та відкритості, що означає встановлення чітких правил та процедур для надання заохочень та премій, забезпечення регулярного навчання та розвитку працівників, а також підтримку здорового психологічного клімату в колективі.

8. З метою підвищення ефективності та задоволення працівників, ПрАТ «Лугинський хлібозавод» може розглянути комплексний підхід до вдосконалення системи мотивації, що включає як фінансові, так і нефінансові стимули. Фінансові ініціативи, такі як різноманітні преміальні системи за досягнення та перевищення планових показників, можуть стимулювати працівників на більшу продуктивність та відданість роботі. Нефінансові стимули, які включають розвиток корпоративної культури, визнання зусиль співробітників, менторство, кар'єрне зростання та програми здоров'я, можуть забезпечити глибше внутрішнє задоволення та прихильність до компанії. Зокрема, важливо акцентувати увагу на створенні здорового та безпечного робочого середовища, що включає як фізичне здоров'я, так і психологічне благополуччя співробітників. Впровадження програм, які покращують робоче середовище та сприяють особистісному розвитку, можуть зробити значний внесок у загальну мотивацію та задоволеність персоналу. Заохочуючи постійний розвиток та визнання співробітників, Лугинський хлібозавод може забезпечити стале зростання та зміцнення корпоративної культури, що, у свою чергу, позитивно впливатиме на ефективність і конкурентоспроможність компанії на ринку.

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 12.04.2024).
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. / І.М. Погорєлов, М.І. Погорєлов, П.Г. Перерва, А.М. Колот, С.А. Мехович. 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 12.04.2024).

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 12.04.2024).

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 12.04.2024).

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 12.04.2024).

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 12.04.2024).

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 12.04.2024).

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 12.04.2024).

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 12.04.2024).

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 12.04.2024).

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 12.04.2024).

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 21.03.2024).
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

