

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
19 травня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «**Управління системою мотивації праці на підприємстві**»

виконала здобувачка вищої освіти заочної форми навчання

Лошук Анна Вікторівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Дмитро ДЯЧКОВ

Полтава – 2025 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	15
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	15
2.2. Аналіз управління системою мотивації праці на підприємстві.....	21
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	29
ВИСНОВКИ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39
ДОДАТКИ.....	43

ВСТУП

Актуальність теми. Упродовж усієї історії розвитку економіки та менеджменту питання стимулювання праці залишалося актуальним і широко обговорюваним. В умовах сучасної нестабільної ситуації в Україні особливої значущості набуває необхідність формування відповідних цілей і вирішення практичних завдань у сфері управління персоналом, зокрема через впровадження соціально-економічних методів мотивації праці, які сприяли б підвищенню зацікавленості працівників у результативній та якісній роботі.

Кадровий потенціал підприємства є ключовим елементом продуктивних сил і основним рушієм економічного розвитку країни. З одного боку, персонал відіграє провідну роль в організації ефективної господарської діяльності, а з іншого – є активною частиною суспільства, здатною самостійно впливати на покращення свого соціального становища.

Сучасні умови виробництва вимагають від працівників високого рівня відповідальності, ініціативності та креативного підходу до виконання завдань. Це, своєю чергою, ускладнює процес стимулювання й управління трудовою активністю, що зумовлює необхідність глибокого аналізу мотиваційних механізмів. Усвідомлення природи, змісту та логіки мотивації дозволяє ефективніше активізувати продуктивну працю, задовольняти потреби працівників і розвивати їхній творчий потенціал в інтересах підприємства.

Отже, формування дієвої системи мотивації персоналу потребує подальшого теоретичного обґрунтування та практичного вдосконалення. Це надзвичайно важливо в сучасних умовах, оскільки без ефективного мотиваційного підходу до управління трудовим колективом неможливо досягти позитивних результатів у виробництві конкурентоспроможної продукції, зростанні продуктивності праці та вирішенні соціально-економічних проблем.

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних положень та

розробка практичних рекомендацій щодо управління системою мотивації праці на підприємстві. Це обумовило необхідність розв'язання наступних **завдань**:

дослідити теоретичні аспекти управління системою мотивації праці на підприємстві;

здійснити загальну характеристику підприємства;

проаналізувати управління системою мотивації праці на підприємстві;

запропонувати напрями вдосконалення управління системою мотивації праці на підприємстві.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес управління системою мотивації праці на підприємстві.

Предметом виступають теоретичні і практичні аспекти управління системою мотивації праці на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження слугували основні положення вітчизняної та зарубіжної теорії менеджменту, висновки і ключові положення як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, присвячені теорії та практиці управління системою мотивації праці на підприємстві, нормативно-правові акти, статистична та аналітична інформація. Статистичну базу досліджень склали дані звітності підприємства за 2022-2024 роки.

Елементи наукової новизни одержаних результатів дослідження полягають в комплексному дослідженні теоретико-методичних засад щодо управління системою мотивації праці на підприємстві. Це дало змогу обґрунтувати ряд теоретичних та практичних положень: дослідити теоретичні аспекти управління системою мотивації праці на підприємстві; здійснити загальну характеристику підприємства; проаналізувати управління управління системою мотивації праці на підприємстві.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у розробці напрямів вдосконалення управління системою мотивації праці на підприємстві.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Представлена кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України»; державний реєстраційний номер 0118U005208.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні у формі тез доповідей на: VIII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 23 листопада 2023 р.), VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 16 травня 2024 р.) [32, 33]:

1. Тимошенко О.П., Лошук А.В. Аналіз дефініції поняття «стимулювання». *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матер. VIII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжн. участю, 23 листопада 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 258-259.

2. Тимошенко О.П., Лошук А.В. Елементи мотивації персоналу підприємства. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали VIII Міжнар. науково-практичної конференції, 16 травня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. С. 158-160.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Список використаних джерел становить 44 найменування. Обсяг текстової частини складається з 42 сторінок та містить 12 таблиць, 4 рисунки та 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Праця завжди мала вагоме значення в цінностях кожної країни. З початком капіталістичних відносин постало питання щодо необхідності мотивації людей до роботи. Тому постало завдання вивчення питання мотивації та стимулювання праці давніми вченими. Методи мотивації постійно змінювались з вивченням цієї галузі та розвитком виробництва. На даному етапі часу мотивація та стимулювання праці є одним із найважливіших чинників ефективної роботи.

В управлінні, мотивація – функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу [1].

Мотивація – це комплекс дій, направлених на зацікавлення, спонукання, стимулювання працівників для покращення результатів їх праці [2].

Отже, з даних визначень можна узагальнити власне визначення. Мотивація – це сукупність факторів, які спонукають до діяльності, здатності впливати на поведінку інших та досягати особистих і організаційних цілей.

Мотиви – це спонукальні причини поведінки і дій людини, які виникають під впливом її потреб і інтересів [3].

Мотивацію становлять чинники, що формують її рушійну дію. До таких можна віднести потреби, інтереси, мотиви і стимули.

Мотивація, як процес, виникає в тому, щоб емоційно-почуттєво порівнювати образ своєї потреби з видом зовнішнього предмета, який є одним із предметів потреби. Або мотивація (як механізм) – це внутрішній

психічний механізм людини, який дозволяє їй упізнавати речі, коли це потрібно, і спонукати до цільової поведінки, коли це потрібно [7]. Для глибшого розуміння елементів мотивації результативної праці персоналу зобразимо їх на рис. 1.1.

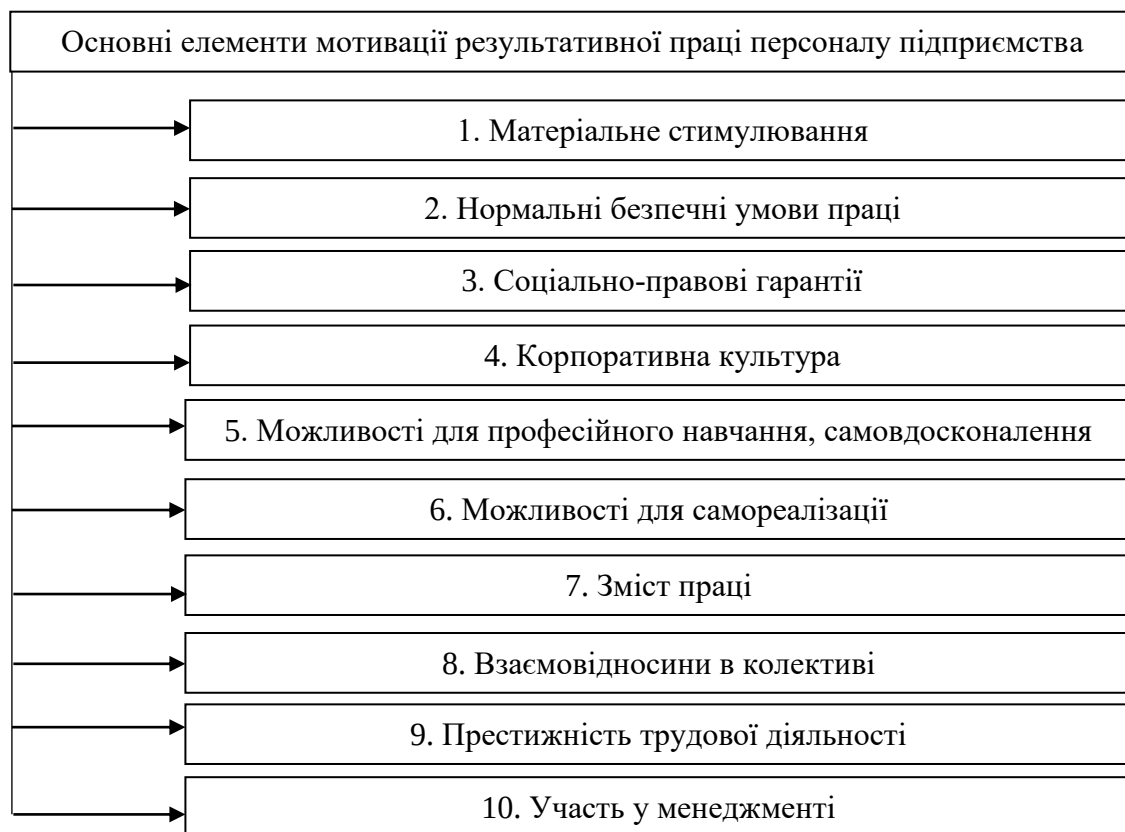


Рис. 1.1. Основні елементи мотивації результативної праці персоналу підприємства [12]

Близьким поняттям до мотивації є стимулювання праці. Стимулювання праці це – зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці, матеріальна оболонка мотивації персоналу. Одночасно воно несе у собі і нематеріальне навантаження, що дозволяє працівникові реалізувати себе як особу і працівника одночасно [4].

Стимулювання праці та мотивація взаємодіють в сфері управління персоналом, створюючи основу для ефективної працездатності колективу. Основна різниця між мотивацією та стимулюванням полягає в тому, що мотивація зосереджується на внутрішній зацікавленості особи, яка спонукає її до дій. Стимулювання, на відміну від цього, застосовує зовнішні впливи на

індивіда, групу або організаційну систему, що впливає на процес і результат праці.

Мотивація персоналу підприємства повинна виконувати ряд головних завдань, які відображені на рис. 1.2.

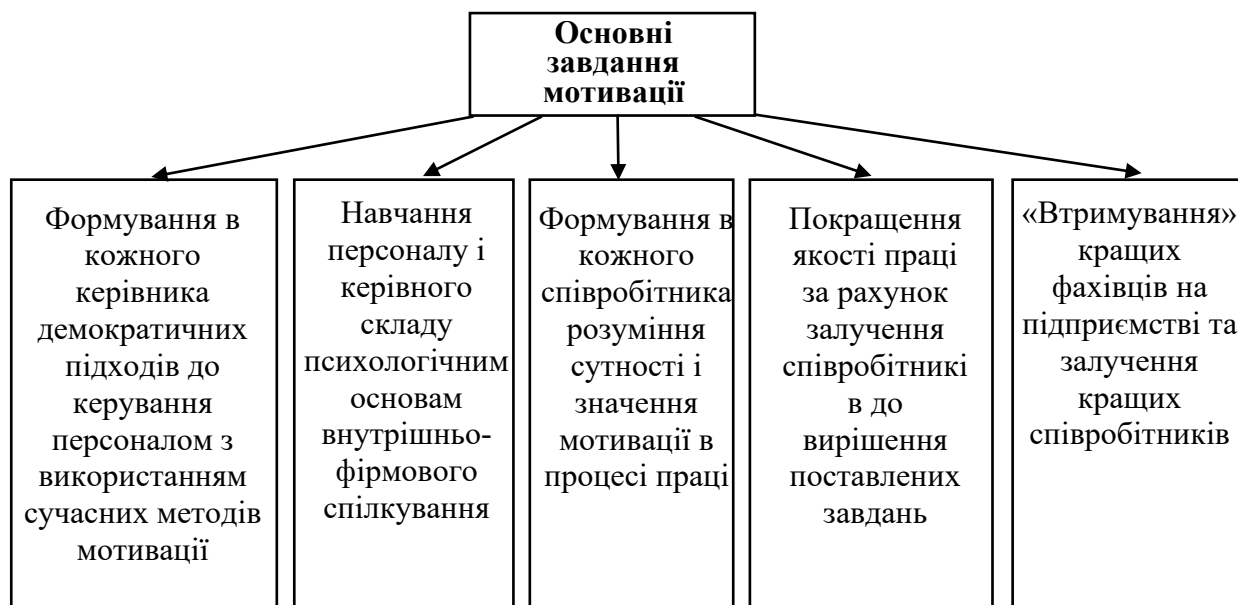


Рис. 1.2. Основні завдання мотивації [сформовано на основі 5; 6]

Загальна сукупність усіх заходів щодо стимулювання продуктивності працівників підприємства з метою збільшення ефективності діяльності та прибутковості організації являє собою систему мотивації.

Головні етапи розробки та впровадження системи мотивації:

проведення соціальної діагностики;

визначення головних проблем мотивації персоналу та стимулювання праці на підприємстві;

розробка заходів для підвищення мотивації на основі отриманих результатів;

оцінка фінансових витрат на реалізацію заходів щодо покращення мотивації [7].

Розглянемо види класифікації методів мотивації працівників (табл. 1.1).

Так, за місцем виникнення розрізняють внутрішню та зовнішню мотивацію.

Внутрішня мотивація проявляється лише тоді, коли людина вирішує

завдання, тим самим формує мотиви [12].

Таблиця 1.1

Види класифікації методів мотивації

Класифікація методів мотивації	
1. За функціональною спрямованістю	Економічні Організаційні Соціальні Морально-психологічні
2. За економічним змістом	Пряма мотивація Непряма мотивація
3. За місцем виникнення	Внутрішня Зовнішня
4. За персональним підходом	На окремого працівника На групу На колектив організації в цілому
5. За суб'єктом	Самотивація Методи сторонньої мотивації
6. За способом впливу	Винагородження Примушення
7. За рівнем усвідомлення	Усвідомлювана Неусвідомлювальна
8. За характером стимулів	Позитивна Негативна

Джерело: сформовано автором на основі [8; 9; 10; 11]

Зовнішня мотивація ж полягає у грошовій винагороді, спрямованій на стимулювання дій працівників через зовнішні фактори.

Слід також виділити групову та індивідуальну мотивацію, що входять до поділу на персональні підходи. Групова мотивація спрямована на об'єднання команди задля досягнення спільної мети, через взаємну підтримку. До цього виду мотивації належать стимули, що сприяють спільному руху до мети, вирішенню завдань та розподілу відповідальності.

Команда, члени якої об'єднані своєю метою, відчувають, що у роботі є важка проблема, мають сильне товариство, беруть відповідальність за результат і відчувають розвиток команди та власного життя, прагнуть підтримувати мотивацію протягом багато часу [13].

Найефективнішою мотивацією за персональним підходом вважається

індивідуальна мотивація, так як враховуються індивідуальні потреби кожного з працівників та застосовуються підходи відповідно до інтересів кожного з працівників окремо.

За характером стимулів розрізняють позитивну і негативну мотивацію. Позитивна мотивація формується на позитивних стимулах. Мотивація заснована на негативних стимулах є негативною [14].

При виконанні працівником роботи, яка отримує позитивну оцінку, у нього з'являється стимул виконувати цю роботу так, щоб у наслідку виконане завдання принесло заслужену винагороду або ж схвалення.

З урахуванням того факту, що позитивна мотивація набагато ефективніше діє на працівників, існують випадки, коли негативної мотивації неможливо уникнути. Однак слід пам'ятати, що такий вид мотивації слід застосовувати лише індивідуально з підлеглим.

За економічним змістом, можна виділити пряму та непряму мотивацію, тобто матеріальну і нематеріальну.

Матеріальна мотивація передбачає отримання певних матеріальних благ, які можуть бути виражені в грошовому вираженні, матеріальних об'єктах або послуги [15].

Матеріальна мотивація передбачає: заробітну плату; премії, надбавки та бонуси; знижки на продукцію компанії; надання туристичних, оздоровчолікувальних путівок та страхування; оплата навчання і т.д.

До нематеріальної мотивації можуть відноситися: усна подяка за виконання поставлених завдань, публічне визнання важливості внеску працівника в роботу компанії, надання звання кращого працівника, надання більших повноважень, надання можливості в управлінні підприємством, запрошення на заходи з ТОП-керівництвом, гнучкий графік роботи, листи з подякою, навчання за рахунок підприємства і т.д. [16].

Чи не найголовнішим елементом матеріальної мотивації є заробітна плата. Чим більшою є оплата праці, тим вищою є мотивація. Найпоширенішими формами оплати праці є погодинна та відрядна оплата

праці. За відрядної форми оплата праці проводиться за нормами й розцінками, встановленими на підставі розряду працівника. За погодинної форми заробітної плати оплата праці робітників здійснюється за годинними (денними) тарифними ставками з урахуванням відпрацьованого часу та рівня кваліфікації, що визначається тарифним розрядом [17].

Не менш важливим елементом матеріальної мотивації є премії. Премія – основний вид додаткової, понад основну заробітну плату та винагороди, яка виплачується працівникам за результатами їх трудової діяльності та виробництва в цілому за показниками та умовами оцінки цих результатів, визначеними підприємством [18].

Нематеріальна мотивація відіграє не менш важливу роль аніж матеріальна. В сучасному світі для більшості працівників на роботі важливо відчувати визнання та цінність власного внеску, знаходитися в сприятливому соціально-психологічному кліматі, мати можливості для кар'єрного зростання і т.д.

Для того щоб стимулювати працівників до досягнення стратегічних цілей організації, необхідно ідентифікувати їхні мотиваційні потреби та оцінити рівень їх задоволеності. З цією метою доцільним є використання інструменту під назвою мотиваційний профіль [2], який формується на основі оцінки ставлення працівників до різноманітних мотиваційних чинників. Матеріальний фактор у цьому переліку є лише одним із дванадцяти, що представлені в табл. 1.2.

Методика визначення мотиваційного профілю кожного працівника передбачає проходження спеціалізованого тестування. У процесі відповідей працівник висловлює своє ставлення до окремих мотиваційних чинників, оцінюючи їх значущість шляхом присвоєння відповідної кількості балів, що дозволяє встановити індивідуальні пріоритети.

Однак, варто зазначити, що неможливо однозначно визначити універсальні заходи, які керівник повинен впровадити для впливу на конкретні мотиваційні чинники окремих працівників або для задоволення

домінуючих мотиваційних потреб більшості персоналу. Це потребує індивідуального підходу та гнучкого управлінського інструментарію.

Таблиця 1.2

Фактори мотивації працівників підприємства [35]

Мотиваційний фактор	Ступінь задоволеності
Висока заробітна плата та матеріальне заохочення	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
Комфортні фізичні умови праці	Потреба мати задовільні умови праці та комфортне зовнішнє середовище
Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви її виконання
Соціальні контакти: на рівні легкого спілкування з широким колом людей	Потреба спілкуватися з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами
Стійкі взаємовідносини: тісні стосунки з невеликим колом людей	Потреба формувати та підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег
Визнання заслуг	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей
Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку як особистості
Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

Загалом, слід зауважити, що мотиваційна система на підприємстві має бути прозорою та відкритою для кожного з працівників. Кожен має розуміти, що за його особливі досягнення, ініціативу, творчий підхід його робота буде оцінена відповідною винагородою.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Загальна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є підприємство харчової промисловості України, що спеціалізується на виробництві та реалізації пива і безалкогольних напоїв.

17 жовтня 2017 року на щорічних загальних зборах акціонерів було ухвалено рішення про зміну типу акціонерного товариства на приватне.

Засновником підприємства виступає Фонд комунального майна Полтавської обласної Ради народних депутатів, правонаступником якого стало Регіональне відділення Фонду державного майна України по Полтавській області. У 1990-х роках, у процесі масштабної приватизації державних підприємств, завод отримав статус закритого акціонерного товариства, а згодом – приватного акціонерного товариства.

З 1998 року підприємство налагодило тісну співпрацю з німецькими технологами компанії «Kaltenberg». У кінці 1990-х було введено в експлуатацію автоматичну лінію розливу пива в КЕГ-тару продуктивністю 50 КЕГ/год. У 1999 році саме на цьому підприємстві вперше в Україні встановили 4 циліндро-конічні комбі-танки. У 2001 році підприємство ввело в дію нову лінію розливу в КЕГ потужністю 120 КЕГ/год, а також відкрило сучасний цех з інноваційною технологією розливу пива. Згодом з'явилася ще одна лінія для розливу в ПЕТ-пляшки та діжки, які стали впізнаваним символом бренду. Автоматична лінія здатна випускати до 36 тис. пляшок щогодини. У результаті реалізованих технічних рішень підприємство досягло виробничої потужності у 2,5 млн декалітрів продукції щорічно.

Підприємство оснащене сучасним обладнанням для пропагації дріжджів і автоматичною СІР-станцією. У 2003 році завершено будівництво варильного цеху фірми «Huppmann AG». З 2011 року компанія активно

модернізує виробництво, оптимізує організаційну структуру, впроваджує нові підходи до управління та розвитку. У 2012 році був введений в експлуатацію повністю автоматизований варильний цех з комп'ютерним управлінням процесом варіння. Сьогодні основні зусилля спрямовані на об'єднання асортименту продукції під єдиним брендом «Полтава».

Основний вид діяльності підприємства – виробництво та реалізація пива, сидру, солоду і безалкогольних напоїв.

До профільної діяльності компанії також належать:

розробка, виробництво, розлив і збут пива, солоду, квасу, пивної дробини, дріжджів, фруктових напоїв, газованої та мінеральної води, безалкогольних та слабоалкогольних коктейлів, спиртних напоїв (у т.ч. вина, горілки, шампанського, лікєро-горілочаних виробів);

створення та розвиток власної збутової інфраструктури, включаючи торгові доми, спеціалізовані магазини та інші канали реалізації;

організація участі у виставках, конференціях, конкурсах, ярмарках, дегустаціях та маркетингових заходах;

взаємодія з громадськістю, участь у професійних об'єднаннях, асоціаціях, концертах тощо;

розробка і впровадження інноваційних технологій;

здійснення зовнішньоекономічної діяльності та бартерних операцій;

проведення маркетингових досліджень та реалізація послуг у сфері маркетингу.

Метою діяльності товариства є отримання прибутку за рахунок реалізації підприємницької, виробничої, комерційної та іншої господарської активності, задоволення соціально-економічних потреб суспільства та забезпечення зростання добробуту акціонерів і працівників.

Досліджуваний пивзавод – динамічне, сучасне підприємство, яке впевнено утримує провідні позиції на вітчизняному ринку пивоваріння.

Система управління підприємством передбачає, що вищим органом є загальні збори акціонерів. У період між ними наглядова рада здійснює

загальне керівництво, тоді як оперативне управління покладено на генерального директора, який підзвітний наглядовій раді та загальним зборам.

До основних конкурентів компанії в Полтавському регіоні належать такі виробники: ПрАТ «Абінбев Ефес Україна», «Перша Приватна Броварня», «Carlsberg Ukraine», «Оболонь».

Для визначення стратегії, яку застосовує підприємство, необхідно спершу окреслити загальну стратегічну лінію його розвитку, а також провести SWOT-аналіз (табл. 2.1), що дозволяє комплексно оцінити як внутрішнє, так і зовнішнє середовище компанії.

Таблиця 2.1

Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, 2024 р.

Можливості	Загрози
1. Оновлення технічної бази 2. Виробництво нових видів продукції 3. Вхідження в нові ринки (сегменти) 4. Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів 5. Залучення нових інвесторів 6. Можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп	1. Зростання жорсткої конкуренції 2. Нестабільна політична ситуація 3. Нестабільна економічна ситуація 4. Нестабільний курс валют, за якими проводяться розрахунки по ЗЕД 5. Зміна потреб та смаків споживачів 6. Зниження купівельної спроможності споживачів 7. Уведення воєнного стану в Україні з усіма його наслідками для підприємництва
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока якість продукції 2. Відома торгова марка, імідж на ринку 3. Вигідне розташування: безпосередня близькість до залізничної дороги, автомагістралі 4. Сприятливий психологічний клімат в колективі 5. Наявність власних фінансових ресурсів 6. Значний досвід роботи на ринку 7. Налагоджені зв'язки з постачальниками сировини 8. Зростання попиту на товар 9. Стабілізація та економічне зростання підприємства	1. Високі транспортні витрати 2. Неефективна організаційна структура управління 3. Відсутність стратегічного набору 4. Слабка система розподілу 5. Велика залежність від постачальників 6. Старіння потужностей

Внутрішнє середовище підприємства охоплює всі фактори, які формуються та контролюються ним самим. До таких чинників належать:

стратегічні цілі, структура управління, застосовувані технології, кадровий потенціал, організаційна культура тощо – усі вони мають безпосередній вплив на результативність діяльності підприємства.

Зовнішнє середовище включає обставини та впливи, що виникають поза межами компанії та не підлягають їй прямому контролю, але мають здатність впливати на її функціонування.

SWOT-аналіз дозволяє сформувати інформаційну базу для прийняття ефективних управлінських рішень, які повинні відповідати інтенсивності впливу зовнішніх чинників – від слабких до сильних. З метою систематизації результатів аналізу зовнішнього середовища вони узагальнені у вигляді матриці (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Матриця SWOT-аналізу підприємства, 2022 р.

	Можливості 6	Загрози 7
Сильні сторони 9	СМ $9+6=15$	СЗ $9+7=16$
Слабкі сторони 6	СлМ $6+6=12$	СлЗ $6+7=13$

На основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що підприємство функціонує в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища. Це створює низку серйозних загроз для його господарської діяльності.

У відповідь на ці виклики підприємство обрало стратегію обмеженого зростання (стабілізації). Такий підхід є типовим для великих компаній, які вже закріпилися на ринку, мають стабільні обсяги реалізації та прибутки і прагнуть зберегти досягнуті позиції якнайдовше.

Ця стратегія зазвичай використовується в умовах технологічної стабільності, коли продукція перебуває на стадії зрілості життєвого циклу, а керівництво підприємства задоволене поточним станом справ. У таких випадках зростання переважно зумовлюється зовнішніми факторами, зокрема інфляцією.

Для підприємства така стратегія є, радше, вимушеним та тимчасовим

рішенням, що передбачає мінімальне зростання обсягів виробництва й реалізації, необхідне для збереження позицій на ринку.

Отже, зовнішнє середовище підприємства залишається складним і динамічним, що зумовлює необхідність ефективного управління маркетинговою діяльністю. Це дозволяє в умовах конкурентного середовища не лише досягати поставлених цілей, а й зберігати прибутковість бізнесу.

Проаналізуємо показники виробничо-фінансової діяльності підприємства за 2022-2024 роки, що подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників результативності фінансово-господарської діяльності підприємства, 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.:	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	664775,0	677951,0	745638	80863	12,2
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	230031,0	211761,0	240987	10956	4,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	434744,0	466190,0	504696	69952	16,1
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн: прибуток	105795,0	109669,0	85735	(20060)	(19,0)
Чистий фінансовий результат, тис. грн: прибуток	81457,0	84384,0	58953	(22504)	(27,6)
Рівень рентабельності, %	18,7	18,1	11,7	(7,0)	

Згідно даних табл. 2.3 підприємство є рентабельним і отримує чистий прибуток протягом 2022-2024 рр. Слід відмітити зростання чистого доходу від реалізації продукції на 12,2 %, собівартості реалізованої продукції – на 16,1 %, а також зниження рівня рентабельності на 7 процентних пункти у 2024 р. порівняно з 2022 р. Тобто, можна констатувати, що підприємство має позитивну динаміку основних показників виробничо-фінансової діяльності.

У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи буде проведено аналіз управління системою мотивації праці у досліджуваному підприємстві.

2.2. Аналіз управління системою мотивації праці на підприємстві

На підприємстві працює близько 300 осіб, які займають як виробничі, так і управлінські посади. Система управління персоналом побудована за лінійно-функціональним принципом, а ключовими завданнями кадрової служби є забезпечення ефективного використання трудових ресурсів, організація навчання та підвищення кваліфікації, а також розробка заходів щодо мотивації праці.

У сучасному бізнес-середовищі впровадження дієвої системи мотивації персоналу є стратегічно важливим кроком для забезпечення успішної діяльності компанії. Тому варто детально дослідити мотиваційні аспекти цього підприємства.

Аналіз елементів системи мотивації персоналу та оцінка їхньої ефективності доцільно розпочати з вивчення працівників, адже саме людські ресурси є ключовим елементом механізму функціонування підприємства.

Для комплексної оцінки системою мотивації праці на підприємстві, перш за все, необхідно розглянути динаміка загальної структури персоналу за 2022-2024 роки за категоріями зайнятих (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу підприємства за 2022-2024 роки за категоріями зайнятих

Категорія зайнятих	Роки						Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
	2022		2023		2024			
	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	(+; -)	%
Управлінський персонал, у т. ч.:	28	10,21	29	10,5	29	10,6	1	3,6
керівники	10	3,65	10	3,62	10	3,66	-	-
спеціалісти	17	6,20	18	6,52	18	6,58	1	5,9
технічні працівники	1	0,36	1	0,36	1	0,36	-	-
Виробничий персонал	246	89,79	247	89,5	244	89,4	(2)	0,8
Разом	274	100,00	276	100,00	273	100,00	(1)	-

Структурний аналіз персоналу за період 2022-2024 років показав, що чисельність працівників підприємства залишалася майже на одному рівні, з незначними коливаннями. Кількість управлінського персоналу збільшилася з 28 осіб у 2022 році до 29 осіб у 2024 році. Загальна кількість працюючих на пивзаводі протягом цього періоду істотно не змінювалася – у 2024 році вона зменшилася лише на одну особу порівняно з 2022 роком.

Наступним кроком є аналіз динаміки чисельності персоналу підприємства, результати якого подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка чисельності персоналу підприємства, 2022-2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	274	276	273	99,6
з них: чоловіки	152	165	115	75,7
жінки	122	115	158	129,5

Дані табл. 2.5 дали змогу стверджувати, що переважна кількість працівників у досліджуваному підприємстві – чоловіки, що пояснюється, перш за все, специфікою господарської діяльності.

У табл. 2.6 проаналізуємо показники руху персоналу досліджуваного підприємства за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.6

Динаміка показників руху персоналу підприємства, 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.:	
	2022	2023	2024	+/-	%
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	274	276	273	(1)	(0,4)
Прийнято персоналу, осіб	3	3	5	2	66,7
Вибуло працівників, осіб	29	9	18	(11)	(37,9)
Частковий коефіцієнт обороту по прийому	1,1	1,1	1,8	0,7	x
Частковий коефіцієнт обороту по звільненню	10,6	3,3	6,6	(4,0)	x
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	11,7	4,3	8,4	(3,3)	x
Коефіцієнт плинності кадрів, %	10,6	3,3	6,6	(4,0)	x

Отже, за досліджуваний період 2022-2024 рр. чисельність прийнятих працівників зменшилася на 0,4 % (1 особу), а чисельність вибувших – зменшилася на 37,9 % (11 осіб).

Коефіцієнт загального обороту кадрів у 2024 р. був 8,4 %, що на 3,3 в. пт менше за показник 2022 р.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2024 р. – 6,6 %, що на 4,0 в. пт більше показника 2022 р., але є у межах норми. Це свідчить про сталість колективу.

Рис. 2.1 демонструє динаміка продуктивності праці персоналу досліджуваного підприємства.

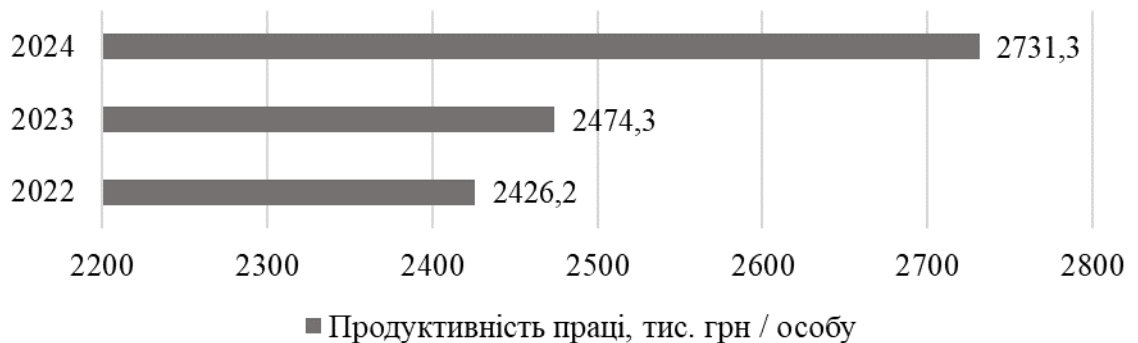


Рис. 2.1. Динаміка продуктивності праці персоналу підприємства, 2022-2024 рр.

Таким чином продуктивність праці в досліджуваному підприємстві зменшилася в 2022 р., порівняно з 2018 р., на 12,6 %.

Щодо системи мотивації, то на підприємстві запроваджена система мотивації, що базується на комплексному підході і включає в себе матеріальні і нематеріальні стимули. Матеріальні стимули включають заробітну плату, премії, соціальні пакети та інші види компенсації. Нематеріальні стимули включають можливості для професійного зростання, сприятливу атмосферу в колективі та ін. (додаток Д).

На підприємстві система оплати праці побудована так, щоб заохотити працівників до активної роботи і водночас зберігати економічну доцільність витрат. Крім основної ставки, працівникам передбачені додаткові стимули у вигляді надбавок і премій. Ці заохочення надаються за виконання та

перевиконання робочих норм, а також за старанність, підвищуючи мотивацію співробітників. Окрім, матеріального прямого стимулювання, підприємство застосовує ряд матеріальних непрямих стимулів:

Працівникам, які потребують постійного пересування по населених пунктах з метою виконання робочих обов'язків надають транспорт в безкоштовне користування, що також позитивно впливає на продуктивність та задоволеність роботою. Також відбувається щоденне підвезення працівників із сусідніх населених пунктів службовим автобусом.

До ще одного виду матеріального непрямих стимулювання відноситься триразове безкоштовне харчування у столовій підприємства. Це здійснює позитивний вплив на працівників, шляхом забезпеченням їх додатковими перевагами: вільним доступом до якісного повноцінного харчування. Така ініціатива додає мотивацію працівникам, сприяє підвищенню задоволення від роботи, здійснює позитивний вплив на здоров'я та збільшує ефективність у роботі.

Сюди ж відноситься відкриття на базі підприємства власного міні-маркету. Це дозволяє працівникам під час перерв у роботі у швидкому доступі придбати будь-які продукти, зокрема кавою та власною випічкою, які є найбільш популярними серед працівників.

Також підприємство має практику надання своїм працівникам путівок на санітарно-курортне лікування. Цей метод стимулювання демонструє турботу підприємства про здоров'я персоналу, що позитивно впливає на ефективність роботи. Відпочинок і лікування в санаторних умовах допомагає співробітникам відновити сили, зменшити рівень стресу та поліпшити загальний стан здоров'я, що в кінцевому результаті підвищує їхню працездатність.

Видача безкоштовного брендованого одягу на різні сезони також аби як підвищує мотивацію серед працівників. Головним чинником тут є відчуття комфорту та утеплення на зимовий період чи більш зручний одяг на теплий період. Працівникам не потрібно хвилюватися про покупку одягу на різні

сезони для роботи. Брендуння на цьому одязі дозволяє працівникам відчувати себе частиною корпоративного середовища та відчувати свою приналежність до роботи підприємства.

Не менш важливу роль в системі мотивації відіграє нематеріальне стимулювання, тому підприємство використовує такі методи:

Можливість кар'єрного зростання, яке мотивує співробітників працювати ефективніше. Компанія, у свою чергу, забезпечує стабільну роботу та розвиток кар'єри для тих, хто робить вагомий внесок у її діяльність.

Керівник підприємства вважає, що майбутнє підприємства залежить від молодих перспективних працівників, тому багато уваги приділяється їхньому навчанню та розвитку. Підприємство тісно співпрацює з інститутами, де навчають спеціалістів галузі. Всіх бажаючих навчають та відправляють на курси.

У компанії приділяється значна увага охороні праці, що дає працівникам упевненість і відчуття захищеності під час виконання своїх обов'язків

В підприємстві панує демократичний стиль управління, який сприяє формуванню взаємної атмосфери поваги та довіри між керівництвом і співробітниками. Передбачено залучення персоналу до управлінських процесів і ухвалення рішень, що позитивно впливає на їхню мотивацію та продуктивність. Працівники відчують свою важливу роль у роботі компанії та бачать себе невід'ємною частиною єдиної команди.

Сприятливий соціально-психологічний клімат, який панує на підприємстві є чи не найголовнішим видом нематеріальної мотивації. Перш за все він включає в себе створення атмосфери довіри та взаєморозуміння, підтримки від колективу, відкритість та взаємодопомогу. Загалом в колективі панують позитивні міжособистісні відносини.

Для підтримки соціально-психологічного клімату в колективі керівники організовують спільні заходи, які формують та зміцнюють

взаємини.

Сприятливий соціально-психологічний клімат включає не тільки позитивні взаємини між співробітниками, а й комфортні умови праці загалом. У головному офісі створені всі необхідні умови для ефективної роботи: зручні робочі місця, стриманий і гармонійний дизайн інтер'єру, раціональна організація простору, оптимальні температура, волога та освітлення.

Для комплексної оцінки мотиваційної політики на підприємстві проведено SWOT-аналіз (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз системи мотивації праці на підприємстві

Можливості	Загрози
1. Впровадження індивідуальних мотиваційних програм. 2. Автоматизація HR-процесів. 3. Формування кадрового резерву.	1. Підвищена конкуренція на ринку праці. 2. Міграція кваліфікованих кадрів за кордон. 3. Економічна нестабільність у країні.
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Стабільна система оплати праці. 2. Система преміювання за результатами роботи. 3. Наявність соціального пакету. 4. Розвинена корпоративна культура.	1. Високий рівень плинності персоналу. 2. Недостатній розвиток нематеріального стимулювання. 3. Відсутність чіткої системи кар'єрного зростання. 4. Обмеженість у персональному підході до мотивації.

Система мотивації праці у досліджуваному підприємстві має змішаний характер та поєднує елементи матеріального і нематеріального стимулювання. Основними інструментами матеріальної мотивації є:

тарифна система оплати праці, яка передбачає фіксовану ставку заробітної плати;

преміювання за досягнення виробничих показників (обсяги, якість, дотримання термінів);

доплати за нічні зміни, понаднормову роботу, роботу у вихідні дні;

соціальні виплати – допомога на оздоровлення, часткова компенсація харчування, медичного обслуговування.

Нематеріальні чинники мотивації включають:

система визнання та подяки (грамоти, подяки, занесення на дошку пошани);

можливості професійного зростання (курси підвищення кваліфікації, внутрішні тренінги);

корпоративна культура, спрямована на створення комфортного психологічного клімату.

Проте результати внутрішнього опитування працівників (табл. 2.8) свідчать, що рівень задоволеності мотиваційною системою є помірним. Кількість респондентів – 25 осіб, різними є стаж роботи, професійна структура, соціальний статус.

Таблиця 2.8

Результати анкетного опитування рівня задоволеності трудовою діяльністю в підприємстві, 2024 р.

№	Категорія, група факторів	План	Факт
1	Перспективи розвитку	3	2
2	Стиль керівництва	3	2,6
3	Соціально-психологічний клімат	3	1,2
4	Організація, умови праці	3	0,8
5	Соціальний пакет	3	0,8
6	Матеріальна мотивація праці	3	1,0
7	Зміст виконуваної трудової діяльності	3	1,4
8	Можливість самореалізації	3	0,4
9	Кар'єрне зростання	3	0,4
10.	Психологічні фактори	9	4,6
11.	Матеріальні фактори	9	3,2
12.	Фактори самореалізації	9	2,8
	Загальний рівень	27	10,6

Отже, аналізуючи дані табл. 2.8, можемо констатувати той факт, що рівень задоволеності трудовою зайнятістю в досліджуваному підприємстві знаходиться на рівні 39,3 %. Основні недоліки в системі управління господарством, які відобразилися у результатах опитування пов'язані з організацією та умовами праці, формуванням соціального пакету для працівників (задоволеність на рівні 26,7 %) та можливостей самореалізації, кар'єрного зростання (задоволеність на рівні 13,3 %). Таким чином,

психологічні фактори задоволені на рівні 51,1 %, матеріальні – на рівні 35,6 %, то фактори самореалізації – лише на рівні 31,1 %.

Таким чином, проведений аналіз дозволив виявити як позитивні аспекти, так і проблемні зони в системі мотивації праці у досліджуваному підприємстві. Підприємство має базовий набір інструментів матеріального стимулювання, однак відчувається нестача індивідуалізованого підходу до працівників, прозорих критеріїв оцінювання результативності, гнучких форм нематеріального заохочення.

Зростання плинності кадрів та часткова незадоволеність персоналу мотиваційною системою є ознаками необхідності вдосконалення управлінських підходів у сфері стимулювання праці. У наступному розділі буде запропоновано комплекс заходів щодо підвищення ефективності системи мотивації на основі сучасних управлінських технологій.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Проаналізувавши організаційну систему досліджуваного підприємства, а також складові мотиваційної системи і стимулювання праці, було виявлено ряд недоліків, які варто усунути, задля ефективної діяльності організації. А саме: висока плинність кадрів, недостатньо ефективна система мотивації, застаріла система преміювання.

Створення умов для підвищення продуктивності персоналу та заохочення його до кращого виконання завдань є важливим завданням керівників. Однією з таких передумов є створення гнучкої системи стимулювання, яка підвищує бажання співробітників працювати в умовах інноваційного розвитку економіки. Таким чином, форми та методи стимулювання обираються відповідно до діяльності підприємства, внутрішніх і зовнішніх факторів впливу та його фінансового стану.

Стимулювання персоналу стає дедалі більш важливим у ринковій економіці та є основним механізмом управління трудовими ресурсами. Мета системи матеріального стимулювання полягає в тому, щоб максимізувати віддачу співробітників, що призведе до високих результатів і зростання доходів підприємства.

Коли керівник підприємства створює ефективну систему мотивації для своїх працівників, він повинен пам'ятати, що не можна мотивувати кожного працівника однаково. Це допоможе йому створити ефективну систему мотивації, яка буде економічно вигідною. Система нематеріальної мотивації повинна бути різноманітною, включаючи людей різного соціального статусу, віку, статі та їх психологічних особливостей.

Звідси можна виділити та запропонувати наступні методи нематеріальної мотивації для персоналу досліджуваного підприємства (рис. 3.1).

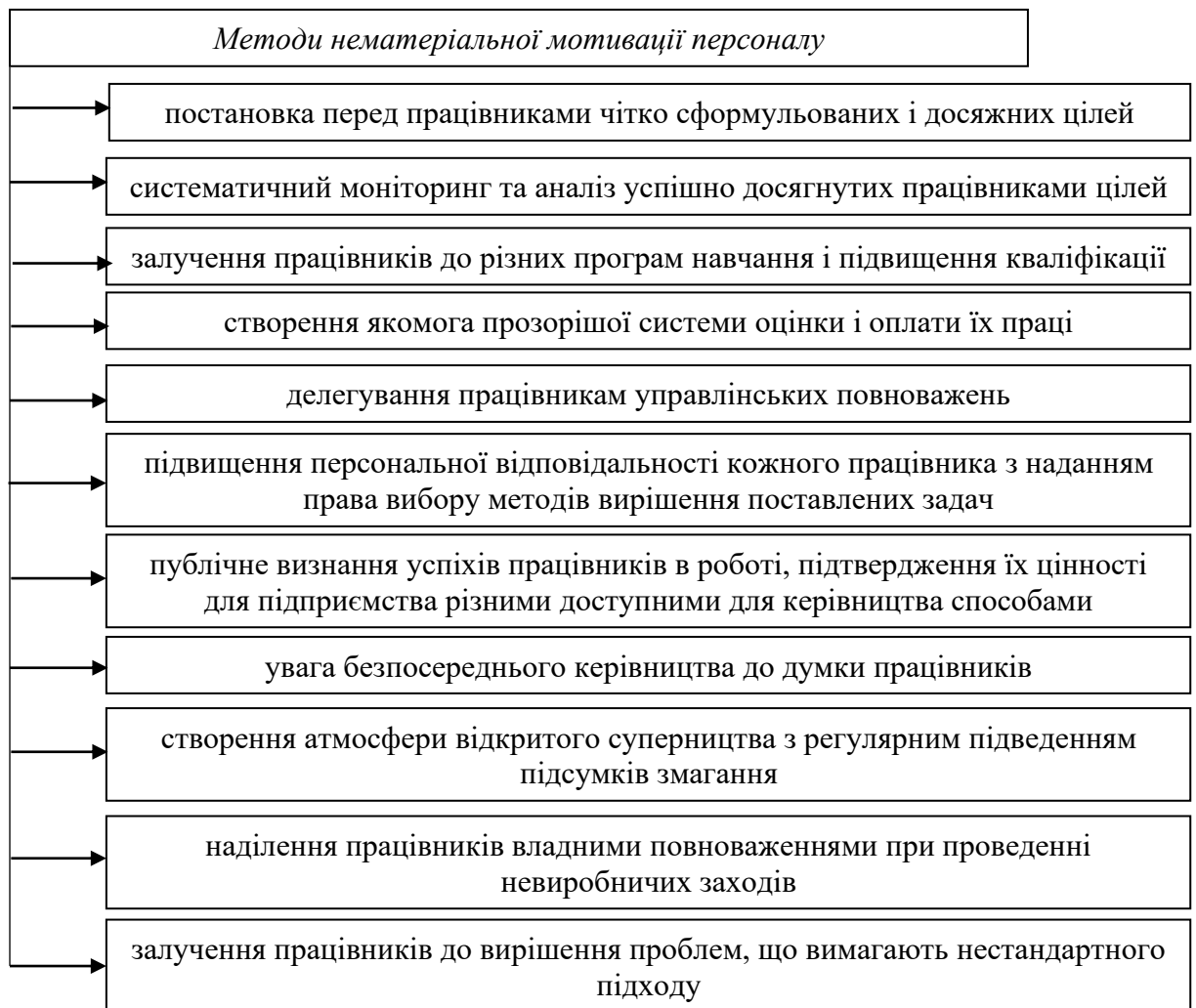


Рис. 3.1. Рекомендовані методи нематеріальної мотивації для персоналу підприємства

За допомогою проведеного аналізу варто розробити заходи, щодо удосконалення мотивації та стимулювання праці на підприємстві, з метою усунення виявлених недоліків.

Діюча система мотивації у організації, яка розроблена керівництвом підприємства, є чудовою базою для її вдосконалення та модернізації. Тому спираючись на наявну мотиваційну систему удосконалимо деякі її пункти та запропонуємо декілька нових стимулів для ефективної праці, з метою зменшення плинності кадрів, підвищенню трудової ефективності, збільшенню задоволеністю від роботи та підвищенням мотивації загалом.

Перелік запропонованих заходів розглянемо в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Запропоновані заходи щодо вдосконалення мотивації та стимулювання персоналу підприємства на 2025-2027 рр.

Заходи	Очікувані результати
Перегляд базової оплати праці	Підвищення задоволеності співробітників, зниження плинності кадрів, підвищення конкурентоспроможності на ринку праці.
Введення програми спеціальної мотивації для молодих спеціалістів	Залучення молодих вмотивованих співробітників до компанії та їх швидка адаптація
Удосконалення соціально-психологічного клімату	Підвищення вмотивованості працівників, підвищення командного духу, зниження конфліктів.

Заробітна плата виступає одним із найголовнішим стимулів для роботи в наш час. Проводячи аналіз результатів опитування організованим українським онлайн-порталом з пошуку роботи та наданні вакансій, було виявлено, що у 2023 році 70% опитаних вказали, що зарплата не задовольняє їхні потреби тою чи іншою мірою, а 28% респондентів навіть зізналися, що теперішня оплата праці категорично не влаштовує їх і «гірше не буває». Найпоширенішими причинами незадоволення рівнем заробітної плати є інфляція та підвищення цін на продукти [11]. Досліджуване підприємство не є виключенням і потребує перегляду рівня заробітних плат.

Цей етап варто розпочати з аналізу ринкового рівня оплати праці в даній галузі на теперішній період. Аналіз здійснюється за допомогою державних статистичних джерел, галузевих досліджень, аналітичних агенств та інших джерел. Обов'язково варто здійснити аналіз рівня заробітної плати в підприємств конкурентів. Згідно головного управління статистики у Полтавській області середня місячна заробітна плата штатних працівників в галузі сільського господарства у 2022 році склала 11791 грн.

Після визначення середньої ринкової зарплати в галузі здійснюється внутрішній аналіз фінансових можливостей підприємства і визначається чи готове підприємство збільшити фонд оплати праці та в якій кількості.

Після даної оцінки формується стратегія щодо перегляду заробітної плати та відбувається її впровадження.

Даний крок дозволить зменшити незадоволеність працівників рівнем оплати праці, збільшити їх мотивацію та залучити нових співробітників з конкурентною заробітною платою в регіоні до компанії.

В умовах обмежених ресурсів підприємству доцільно активніше використовувати нематеріальні засоби стимулювання, серед яких:

визнання досягнень працівників через нагороди, відзнаки, публічне визнання на загальних зборах;

надання можливості професійного росту: участь у тренінгах, курсах, навчальних програмах, конференціях;

створення системи кар'єрного планування: прозорі умови підвищення, ротації та розвитку потенціалу співробітників;

формування позитивного мікроклімату в колективі шляхом ефективної комунікації, командної взаємодії та залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень.

Варто зазначити, що корпоративна культура може стати дієвим інструментом підвищення залученості персоналу. Для цього варто:

розробити корпоративні цінності та місію, що відображають пріоритети підприємства і мотивують працівників бути частиною команди;

впровадити програми лояльності для працівників із великим стажем;

організовувати корпоративні заходи (дні народження підприємства, спільні поїздки, спортивні змагання), що сприяють зміцненню командного духу.

Наступним заходом, щодо підвищення мотивації та стимулювання праці у компанії буде введення програми спеціальної мотивації для молодих спеціалістів, яка передбачає створення умов щодо їх залучення, мотивації та швидкої адаптації (табл. 3.2).

Незважаючи на наявну співпрацю досліджуваного підприємства з коледжами та університетами області, пропонується розширити цей список договорами про наукове співробітництво з новими навчальними закладами полтавського регіону, а також закладами інших областей України. Такий

захід дозволить залучати в компанію одразу під час навчання, або ж після її закінчення молодих, креативних, енергійних та вмотивованих співробітників з інноваційним мисленням.

Таблиця 3.2

**Програма мотивації для молодих спеціалістів
підприємства на 2025-2027 рр.**

Назва заходу
Розширення співпраці з навчальними закладами
Організація тренінгів та курсів для підвищення кваліфікації
Організація практичного навчання на підприємстві
Програма кар'єрного зростання

Для розширення базових знань після навчання варто впровадити організацію безкоштовних курсів та тренінгів для молодих спеціалістів. Постійне навчання є критично важливим для всебічного розвитку професійних навичок. Саме тому можна укласти договір з навчальними платформами:

1. Open Agro University – курс саме для молодих спеціалістів, які зможуть опанувати знання та навички для сучасного агробізнесу. А саме:

Hard Skill (застосування систем автоматизації та сучасного обладнання; отримання знань про розмаїття систем електропостачання, контрольно-вимірювальних пристроях і автоматизації; заглибитися у знання про ТЕЦ, метрологію, енергоаудит, енергоменеджмент);

Soft skills (розвиток особистісних навичок, таких як: критичне мислення, креативність, таймменеджмент, ефективні комунікації, ефективна взаємодія в команді);

Business skills (здобуття знань в: стратегії, фінансах, логістиці, закупівлях, аналітиці, IT-інноваціях);

Hard skills (вивчення можливостям програм сучасного бізнесу (MS Excel, MS Word, MS PowerPoint, MS Outlook, MS Teams, 5S, Lean Management).

2. Travelite Agro – курси від команди професіоналів у сфері

міжнародних навчальних проектів для агробізнесу з досвідом колег з США, Канади, Німеччини та інших країн світу. Компанія надає курси як в онлайн форматі так і агро-експедиції за кордон за індивідуальним замовленням з чітко поставленими задачами. Компанія допоможе перейняти досвід іноземних компаній для удосконалення власного агробізнесу. Вартість навчання для підприємства складе від 40 тис грн.

Для молодих працівників, які сумлінно будуть навчатися та удосконалювати свої професійні навички, підприємство має гарантувати підвищення по кар'єрних сходинках в компанії.

Незважаючи на позитивний соціально-психологічний клімат в підприємстві, його завжди потрібно підтримувати та вдосконалювати. Це завдання буде входити до обов'язків керівників підрозділів. Пропонується удосконалення за наступними напрямками:

1. Покращення відносин у колективі між працівниками з урахуванням вікової структури персоналу. Це можна зробити за допомогою заохочень відкритих діалогів між працівниками різних поколінь, створенням неформальних заходів з обговоренням особистих тем та поділом досвіду у робочих питаннях. Організація тематичних свят зі спільними обідами, майстеркласами також позитивно вплине на об'єднання колективу з різними віковими групами, сприяючи створенню дружньої атмосфери, покращенню комунікації між працівниками та формуванню більш згуртованої команди.

2. Специфіка діяльності підприємства може викликати чимало стресових ситуацій, саме тому варто запропонувати заходи, щодо їх мінімізації:

- оптимізація робочих процесів задля попередження перевтоми;
- організація заходів задля підтримки здорового способу життя;
- впровадження посади психолога на підприємство або ж оплата послуг даного спеціаліста зі сторонньої агенції;
- проведення анонімних опитувань щодо рівня стресу;
- організація тренінгів з управління стресом.

Послуги корпоративного психолога, які можна замовити в агенції в місяць будуть коштувати близько 26 тис. грн, в залежності від кількості проведених сесій та тренінгів.

3. Наявність короткої перерви протягом тривалого робочого дня дозволить підняти мотивацію працівників, тому пропонується створити зону відпочинку на робочому місці. Вона має бути представлена у вигляді окремої кімнати із зручними меблями та доступом до кави та чаю. Облаштування кімнати відпочинку буде вартувати близько 54 тис. грн (меблі) та 32,8 тис. грн (зона кави та чаю). Приміщення є наявне на території підприємства.

Підсумовуючи загальні витрати на запропоновані заходи щодо мотивації та стимулювання праці працівників досліджуваного підприємства, загальна сума складе близько 2709,5 тис. грн.

Очікується, що від запропонованих заходів, які підвищать трудову ефективність, чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 10% і становитиме 466180 тис. грн.

Розрахуємо економічну ефективність від впроваджених заходів за формулою:

$$E_e = \frac{P}{B} \quad (3.1)$$

де: E_e – економічна ефективність;

P – економічний результат діяльності;

B – економічні витрати на отримання даного результату [22].

Отже, розрахунок економічної ефективності показує, що даний проект є економічно доцільним та ефективним для реалізації.

Для підвищення ефективності управління мотивацією персоналу в досліджуваному підприємстві доцільно впровадити систему регулярного моніторингу мотиваційного клімату. Зокрема:

проведення щорічного анкетування працівників з метою виявлення їх мотиваційних потреб та рівня задоволеності умовами праці;

розробка мотиваційного профілю працівника, що дозволяє персоналізувати підходи до стимулювання;

визначення ключових факторів демотивації з наступною розробкою заходів щодо їх усунення.

Таким чином, матеріальне стимулювання персоналу за допомогою премій або навчальних програм для впровадження нових ідей, проєктів або технологій дозволить працівникам продемонструвати свої здібності, вміння та креативність. Це дозволить пивзаводу отримати нових клієнтів, збільшити прибуток, покращити якість продукції та створити позитивний імідж серед конкурентів.

Стимулювання персоналу є важливою частиною системи управління підприємством, оскільки від цього залежить задоволеність працівників своєю роботою. Оскільки кожен працівник має свої потреби, можливості та потенціал, варто застосовувати індивідуальні методи стимулювання. Нові методи удосконалення системи мотивації персоналу дозволять пивзаводу підвищити продуктивність праці та значно збільшити прибуток.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження на тему «Управління системою мотивації праці на підприємстві» можна зробити наступні висновки:

1. На даний час питання мотивації та стимулювання праці є досить актуальним і займає вагоме місце в сучасних світових та вітчизняних дослідженнях. Його вивченням займалося багато сучасних та стародавніх вчених, задля дослідження значення мотивації, її впливом на ефективність праці та економічні результати підприємства в цілому в сучасних умовах конкуренції.

Після аналізу досліджуваних визначень поняття мотивації, було сформульоване його загальне бачення, а саме що це сукупність факторів, які спонукають до діяльності, здатності впливати на поведінку інших та досягати особистих і організаційних цілей. Визначено, що стимулювання праці це – зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці, матеріальна оболонка мотивації персоналу.

Було розглянуто завдання, які виконує мотивація. Основні з них: покращення якості та продуктивності праці, залучення кращих працівників на підприємство та збереження їх на посадах. Визначено, що мотивацію класифікують за: функціональною спрямованістю, за економічним змістом, за місцем виникнення, за персональним підходом, за суб'єктом, за способом впливу, за рівнем усвідомлення та за характером стимулів.

2. Підприємство є одним із провідних виробників пива, сидру та безалкогольних напоїв в Україні. Воно функціонує за лінійно-функціональною організаційною структурою управління, яка відповідає цілям компанії та є доцільною для умов масового виробництва з усталеним асортиментом продукції і незначними змінами у виробничих процесах.

Кадрова політика підприємства демонструє достатній рівень ефективності. Упродовж 2022-2024 років забезпечення виробничої діяльності

здійснювалось колективом, чисельність якого поступово скорочувалась.

3. Система мотивації праці у досліджуваному підприємстві має змішаний характер та поєднує елементи матеріального і нематеріального стимулювання. Основними інструментами матеріальної мотивації є: тарифна система оплати праці, яка передбачає фіксовану ставку заробітної плати; преміювання за досягнення виробничих показників (обсяги, якість, дотримання термінів); доплати за нічні зміни, понаднормову роботу, роботу у вихідні дні; соціальні виплати – допомога на оздоровлення, часткова компенсація харчування, медичного обслуговування.

Нематеріальні чинники мотивації включають: система визнання та подяки (грамоти, подяки, занесення на дошку пошани); можливості професійного зростання (курси підвищення кваліфікації, внутрішні тренінги); корпоративна культура, спрямована на створення комфортного психологічного клімату.

4. Удосконалення системи мотивації праці на досліджуваному підприємстві є необхідною умовою для забезпечення стабільного функціонування, підвищення конкурентоспроможності та формування основ для довгострокового розвитку підприємства в умовах динамічного ринку.

Очікуваним ефектом від впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення системи мотивації праці на досліджуваному підприємстві стане: підвищення рівня задоволеності працею та зменшення плинності кадрів; зростання продуктивності праці та якості продукції; зміцнення корпоративної культури та формування позитивного іміджу роботодавця; оптимізація використання трудового потенціалу підприємства.