

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему «**Формування мотиваційного механізму підприємства на засадах соціально-орієнтованого управління**»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
заочної форми здобуття освіти
Сисюк Микола Олегович

Керівник:
Дячков Дмитро Володимирович

Рецензент:
Зеленко Оксана Михайлівна

Полтава 2025 року

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти другий (магістерський)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
19 травня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Сисюка Миколи Олеговича

1. Тема роботи «Формування мотиваційного механізму підприємства на засадах соціально-орієнтованого управління» (на матеріалах підприємства), керівник роботи доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Дячков Д.В.
Затверджено засіданням кафедри протокол № 32 від «19» травня 2025 р.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «24» листопада 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи:
 - звітність підприємства за 2020-2024 рр.
 - інші інформаційні дані:
 - нормативно-довідкова література,
 - літературні джерела,
 - Інтернет-джерела,
 - власні спостереження автора
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
 - Розділ 1. Теоретичні основи формування мотиваційного механізму підприємства на засадах соціально-орієнтованого управління
 - Розділ 2. Аналіз підприємства як системи управління
 - Розділ 3. Напрями вдосконалення мотиваційного механізму підприємства на засадах соціально-орієнтованого управління
5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видав	завдання отримав
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	01.09.2025	30.09.2025

7. Дата видачі завдання: «30» жовтня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	12.05.25-20.05.25	виконано
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	12.05.25-20.05.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	21.05.25-02.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	03.06.25-20.07.25	виконано
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	21.07.25-22.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	25.08.25-17.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	20.10.25-20.11.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	19.11.25-24.11.25	виконано
9	Попередній захист роботи на кафедрі	24.11.25	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	25.11.25-27.11.25	виконано
11	Нормоконтроль	24.11.25-28.11.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	04.12-05.12.25	

Здобувач вищої освіти

_____ **Микола СИСЮК**

Керівник роботи

_____ **Дмитро ДЯЧКОВ**

АНОТАЦІЯ

Сисюк М.О. Формування мотиваційного механізму підприємства на засадах соціально-орієнтованого управління. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр освітньо-професійної програми Бізнес-адміністрування спеціальності 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Розкрито теоретичні основи мотиваційного механізму підприємства та досліджено концепцію соціально-орієнтованого управління як основу розвитку мотиваційного механізму.

Здійснено загальну характеристику підприємства; проведено техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства та аналіз мотиваційного механізму підприємства на засадах соціально-орієнтованого управління.

Визначено концептуальні підходи до удосконалення мотиваційного механізму підприємства та запропоновано формування моделі соціально-орієнтованого мотиваційного механізму підприємства

Ключові слова: персонал, мотивація, підприємство, управління персоналом, мотиваційний механізм.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ.....	8
1.1. Теоретичні основи мотиваційного механізму підприємства.....	8
1.2. Концепція соціально-орієнтованого управління як основа розвитку мотиваційного механізму.....	15
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ...	25
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	25
2.2. Аналіз персоналу та кадрового потенціалу підприємства.....	30
2.3. Аналіз мотиваційного механізму підприємства на засадах соціально-орієнтованого управління.....	37
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНО- ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ.....	45
3.1. Концептуальні підходи до удосконалення мотиваційного механізму підприємства.....	45
3.2. Формування моделі соціально-орієнтованого мотиваційного механізму підприємства.....	53
Висновки до розділу 3.....	61
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій, високої конкуренції та цифровізації економіки ключовим чинником розвитку підприємства стає ефективне управління персоналом. Зміна ринкових умов, посилення ролі людського капіталу, зростання потреб працівників у соціальній захищеності та підтримці з боку роботодавця зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до мотивації трудової діяльності. За таких умов особливого значення набуває формування мотиваційного механізму, що базується не лише на економічних інструментах стимулювання, а й на принципах соціально орієнтованого управління.

Соціально-орієнтоване управління передбачає гармонізацію інтересів підприємства і працівників, створення умов для їх професійного та особистісного розвитку, забезпечення гідних соціальних стандартів і сприяння підвищенню добробуту. Підприємства, які впроваджують соціально відповідальні практики, демонструють вищий рівень залученості персоналу, стійкість до зовнішніх викликів, кращі показники продуктивності та конкурентоспроможності. Таким чином, формування мотиваційного механізму на засадах соціально орієнтованого управління є не лише необхідністю, а й стратегічною умовою довгострокового розвитку підприємства.

Актуальність теми зумовлена тим, що значна частина українських підприємств продовжує використовувати переважно матеріальні інструменти стимулювання, нехтуючи нематеріальними, ціннісними, соціальними й культурними аспектами управління персоналом. Саме тому виникає потреба у дослідженні теоретичних основ, діагностиці реального стану та розробленні рекомендацій щодо побудови сучасного мотиваційного механізму, інтегрованого в систему соціально орієнтованого управління.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень

та розробка практичних рекомендацій щодо формування мотиваційного механізму підприємства на засадах соціально-орієнтованого управління. Це обумовило необхідність розв'язання наступних завдань:

- розкрити теоретичні основи мотиваційного механізму підприємства;
- дослідити концепцію соціально-орієнтованого управління як основу розвитку мотиваційного механізму;
- здійснити загальну характеристику підприємства;
- провести аналіз персоналу та кадрового потенціалу підприємства;
- проаналізувати мотиваційний механізм підприємства на засадах соціально-орієнтованого управління;
- визначити концептуальні підходи до удосконалення мотиваційного механізму підприємства;
- сформувати модель соціально-орієнтованого мотиваційного механізму підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування мотиваційного механізму підприємства на засадах соціально-орієнтованого управління.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні положення та практичні рекомендації щодо процесу формування мотиваційного механізму підприємства на засадах соціально-орієнтованого управління.

Практичне значення роботи полягає в тому, що сформовані рекомендації можуть бути використані підприємствами для вдосконалення кадрової політики, підвищення рівня мотивації персоналу, зміцнення корпоративної культури та забезпечення соціально відповідального розвитку.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська дипломна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної «Управління людським капіталом як фактор стійкості підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності»; державний реєстраційний номер 0125U003436.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, порівняння, економічний аналіз, системний підхід,

експертне оцінювання, SWOT-аналіз, методи соціологічного опитування та HR-аналітики.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, внутрішня звітність підприємства, статистичні дані, аналітичні матеріали, інтернет-ресурси.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою магістерської дипломної роботи оприлюдненні у формі тез доповідей на: IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 14 листопада 2024 р.); III Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство» (м. Полтава, 23 вересня 2025 р.) та публікації статті у фаховому виданні [3; 4; 16].

1. Безніщенко А.В., Капко В.В., Комашко М.С., Сисюк М.О. Формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матер. IX Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 174-175.

2. Безніщенко А.В., Сисюк М.О. Сутність та роль мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матер. III Міжнар. наук.-практ. конфер., 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 2. С. 16-17.

3. Дячков Д.В., Безніщенко А.В., Сисюк М.О. Мотивація персоналу як стратегічний інструмент управління підприємством в умовах сучасних організаційних трансформацій. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. Полтава: ПДАУ. № 4 (2025).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНО- ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Теоретичні основи мотиваційного механізму підприємства

Ефективне управління персоналом неможливе без цілеспрямованого формування мотиваційного механізму, який забезпечує узгодження інтересів працівників та підприємства. Мотиваційний механізм виступає системою інструментів, методів і управлінських рішень, спрямованих на стимулювання продуктивної поведінки, розвиток компетенцій і підвищення залученості персоналу. У контексті соціально орієнтованого управління мотиваційний механізм набуває особливої ваги, оскільки він не лише формує трудову активність, а й забезпечує розвиток внутрішнього потенціалу працівників, підтримує соціальний добробут і сприяє зміцненню корпоративних цінностей.

Мотиваційний механізм у системі управління підприємством – це складна, інтегрована та багаторівнева система, що охоплює взаємопов'язані економічні, соціально-психологічні, ціннісні та організаційні інструменти впливу на поведінку працівників з метою формування їхньої стійкої зацікавленості у досягненні стратегічних цілей підприємства. Він визначає логіку взаємодії між роботодавцем і персоналом, формує умови, за яких внутрішні потреби та мотиви працівника трансформуються у конкретні трудові дії, що забезпечують ефективність підприємства [24].

До ключових ознак мотиваційного механізму належать:

системність (усі елементи мотивації розглядаються у взаємозв'язку, доповнюють і підсилюють один одного);

адаптивність (механізм реагує на зміни умов праці, ринку праці, потреб працівників);

соціальна спрямованість (враховуються соціальні стандарти, очікування працівників, рівень комфорту та благополуччя);

результативність (досягається підвищення продуктивності, залученості та якості трудової діяльності);

партнерський характер (відносини між підприємством і працівником ґрунтуються на довірі та взаємній вигоді) [56].

У науковій літературі мотиваційний механізм розглядається з різних позицій, що зумовлено багатовимірною природою мотивації та складністю процесів управління поведінкою персоналу. Еволюція управлінської думки призвела до формування кількох підходів до трактування сутності мотиваційного механізму (табл. 1.1), кожен із яких робить акцент на певних аспектах трудової діяльності, потребах працівників та стратегічних інтересах підприємства.

Для систематизації наукових підходів та уточнення їх змісту доцільно узагальнити ключові трактування мотиваційного механізму в порівняльній формі. Це дозволить чіткіше визначити теоретичну базу дослідження та ідентифікувати ті елементи мотивації, що найбільш відповідають концепції соціально орієнтованого управління.

Порівняння підходів свідчить, що мотиваційний механізм трансформувався від вузького економічного розуміння до комплексної багатовимірної системи, яка враховує психологічні, соціальні та організаційні аспекти поведінки працівників. Сучасна практика управління персоналом інтегрує різні підходи, формуючи стратегічно орієнтовані моделі мотивації, здатні забезпечити не лише продуктивність праці, а й розвиток людського капіталу, соціальний добробут і довгострокову стійкість підприємства.

У структурі HR-менеджменту мотиваційний механізм виступає однією з базових підсистем, адже саме він забезпечує активізацію трудового потенціалу підприємства. У цьому контексті механізм виконує функції:

перетворювальну – трансформує організаційні завдання у внутрішню

потребу працівників діяти;

Таблиця 1.1

Підходи до трактування сутності мотиваційного механізму [2; 6; 8; 24;41]

Підхід	Сутність трактування	Ключові автори / представники	Основні акценти та управлінські імплікації
Економічний	Мотиваційний механізм розглядається як система матеріальних стимулів, що забезпечує економічну зацікавленість у продуктивній праці.	А. Сміт, Д. Рікардо, П. Самуельсон, сучасні економісти трудової мотивації	Розробка систем оплати праці; преміювання; участь у прибутках; економічні стимули як основа мотивації.
Організаційний	Механізм формується через оптимізацію організації праці, умов роботи та управлінських процедур.	М. Вебер, Г. Емерсон, А. Файоль, сучасні теоретики менеджменту	Раціональна організація праці; делегування; розподіл відповідальності; забезпечення ресурсами; чіткі регламенти.
Психологічний	Мотивація пояснюється внутрішніми потребами, мотивами та поведінковими особливостями людини. Механізм спрямований на формування внутрішньої мотивації.	А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд, К. Альдерфер, В. Врум	Задоволення потреб; індивідуалізація стимулів; формування внутрішньої зацікавленості; мотиваційні профілі працівників.
Соціальний	Мотивація визначається соціальними чинниками: груповими нормами, корпоративним кліматом, взаємодією у колективі.	Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, Б. Скіннер	Командна робота; корпоративна культура; соціальна підтримка; формування лояльності через взаємодію.
Соціально-орієнтований	Мотиваційний механізм спрямований на гармонізацію інтересів працівника і підприємства, забезпечення добробуту, розвитку та соціального захисту.	Представники концепції CSR, Human Relations, сучасні HR-теоретики	Підтримка якості трудового життя, work-life balance, добробут персоналу, соціальні програми, відповідальність підприємства.
Інноваційний / цифровий	Мотивація формується через цифрові інструменти, HR-аналітику, гейміфікацію, системи визнання онлайн.	Д. Ульріх, К. Грант, сучасні школи HR-tech	Використання цифрових платформ рейтингу та визнання; управління даними; гейміфікація; персоналізовані HR-рішення.
Інтегрований (комплексний)	Мотиваційний механізм розглядається як система, що поєднує економічні, соціальні, психологічні, організаційні та інноваційні інструменти.	І. Ансофф, П. Друкер, сучасні інтегративні теоретики менеджменту	Стратегічний підхід до мотивації; узгодження з HR-стратегією; модель Total Rewards; комплексність і гнучкість мотивування.

регулюючу – формує очікувану поведінку через систему стимулів і обмежень;

координуючу – узгоджує індивідуальні та колективні інтереси;

стабілізуючу – підтримує оптимальний рівень лояльності, задоволеності та залученості [7-10].

Фактично мотиваційний механізм є «внутрішнім двигуном» системи управління персоналом.

З економічної точки зору механізм мотивації виступає важелем впливу на результативність праці. Він забезпечує:

підвищення продуктивності;

оптимізацію трудових витрат;

скорочення плинності кадрів;

зростання доданої вартості, створеної персоналом;

ефективний розподіл і використання людського капіталу.

При цьому система економічних стимулів (заробітна плата, премії, бонуси, участь у прибутках) має працювати в комплексі з нематеріальними факторами.

Поведінка працівника значною мірою визначається внутрішніми мотивами, очікуваннями, цінностями та емоційним станом. Тому мотиваційний механізм підприємства виконує важливу соціально-психологічну функцію:

формує позитивний психологічний клімат;

підтримує почуття значущості та визнання;

розвиває корпоративну ідентичність;

забезпечує довіру між персоналом і керівництвом;

стимулює ініціативність, творчу активність, інноваційність [22; 34-36].

У сучасному менеджменті саме соціально-психологічні мотиватори стають безпосереднім чинником ефективності та конкурентоспроможності.

Основна сутність мотиваційному механізму – гармонізація інтересів:

підприємство прагне до прибутковості, стабільності, ефективності;

працівник – до самореалізації, визнання, розвитку, матеріальної стабільності.

У свою чергу, завдання механізму – створити умови, в яких ці інтереси не суперечать, а взаємодоповнюють один одного. Це реалізується через: прозорі системи оплати праці, можливості професійного розвитку, справедливе оцінювання результатів, участь працівників у прийнятті рішень, соціальний захист та корпоративні програми підтримки [54-56].

Соціально орієнтоване управління розглядає працівника не лише як ресурс, а як цінність. Мотиваційний механізм у цьому підході:

підсилює соціальну відповідальність підприємства;

враховує людський фактор у всіх управлінських процесах;

забезпечує турботу про якість трудового життя;

підтримує здоров'я, добробут і психологічний комфорт працівників;

робить акцент на партнерських, а не адміністративних відносинах [5-8].

Таким чином, мотивація стає стратегічним чинником стійкого розвитку підприємства.

Мотиваційний механізм у широкому розумінні охоплює два взаємопов'язані компоненти:

систему зовнішнього впливу, що передбачає застосування різноманітних форм стимулювання, заохочення або адміністративного впливу;

внутрішній психологічний механізм, який відображає індивідуальну готовність, схильність і зацікавленість працівника у виконанні певних професійних завдань.

Отже, формування мотиваційного механізму на підприємстві слід розглядати як процес визначення оптимальних способів і методів взаємодії між суб'єктом управління та працівником, спрямованих на активізацію його трудового потенціалу (рис. 1.1).

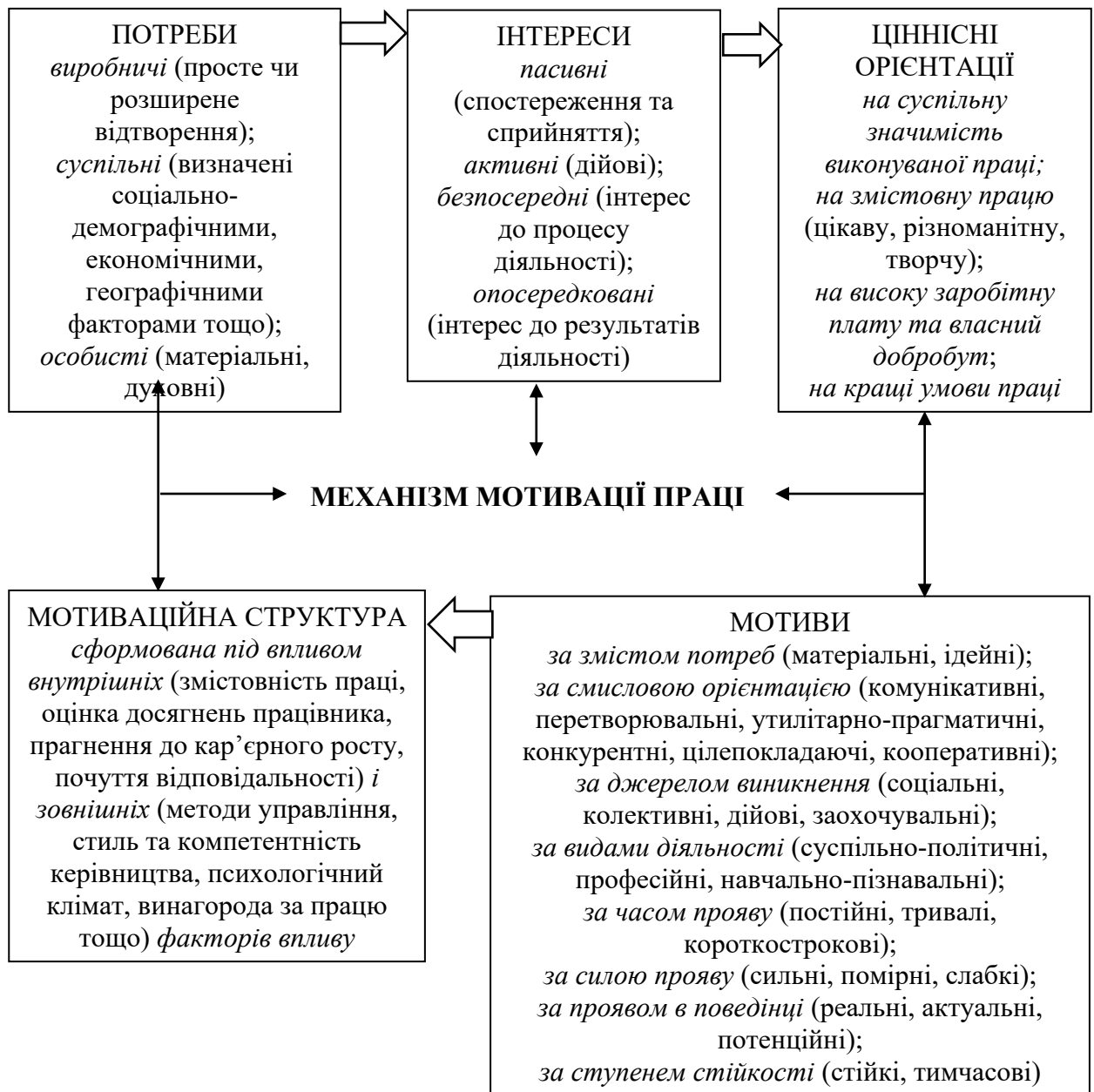


Рис. 1.1. Формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства [48]

У сучасних умовах глобалізації та дефіциту кваліфікованих кадрів конкурентоспроможність визначається не лише технологіями, а й рівнем мотивації персоналу. Ефективний механізм забезпечує: високу продуктивність праці, стабільність колективу, інноваційну активність, підвищення якості продукції та послуг, економію витрат, пов'язаних з плинністю персоналу, розвиток корпоративного бренду роботодавця.

Саме тому мотиваційний механізм стає елементом стратегії розвитку підприємства. Запропонований алгоритм етапів механізму мотивації

відображає природний процес розвитку мотивації на суб'єктивно-особистісному рівні, однак можливі й зворотні рухи, зумовлені внутрішніми сумнівами працівника щодо справедливості зробленого вибору (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Мотиваційний механізм управління персоналом підприємства [2; 5; 21; 32; 44; 47; 54; 62]

Таким чином, мотиваційний механізм у системі управління підприємством є комплексною багаторівневою системою, яка охоплює економічні, психологічні, соціальні та організаційні інструменти впливу на персонал. Його сутність полягає у створенні таких умов праці, за яких працівники не лише виконують свої обов'язки, а й проявляють ініціативність, відповідальність, інноваційність та лояльність. У контексті соціально орієнтованого управління цей механізм перетворюється на стратегічний інструмент формування людського капіталу, гармонізації інтересів підприємства та працівників і забезпечення стійкого розвитку організації.

1.2. Концепція соціально-орієнтованого управління як основа розвитку мотиваційного механізму

Сучасний етап розвитку менеджменту характеризується поступовим переходом від класичних адміністративно-командних систем до моделей, орієнтованих на людину, її потреби, цінності та соціальну взаємодію. У цих умовах соціально орієнтоване управління набуває статусу стратегічної концепції, що інтегрує економічні цілі підприємства з інтересами персоналу. Такий підхід дозволяє створити умови, за яких розвитку організації сприяє не примус чи контроль, а внутрішня зацікавленість, залученість і лояльність працівників. Саме тому соціально орієнтоване управління розглядається як фундамент формування мотиваційних механізмів нового покоління.

Соціально орієнтоване управління передбачає перехід від «керування ресурсами» до «управління людьми в організації». Воно ґрунтується на філософії гуманізму, яка визнає людину головним джерелом цінності та розвитку підприємства.

У рамках цієї концепції підприємство:

створює умови для професійного та особистісного розвитку працівників;

забезпечує соціальні стандарти та підтримку;

формує психологічно безпечне середовище;
 дотримується принципів етичності та соціальної відповідальності;
 будує довгострокові партнерські відносини з персоналом.

Соціально орієнтований характер управління проявляється у тому, що підприємство розглядає мотивацію не як спосіб «вплинути» на працівника, а як процес створення умов, за яких працівник сам хоче досягати високих результатів.

Основні принципи соціально орієнтованого управління підприємством демонструє рис. 1.3.



Рис. 1.3. Основні принципи соціально орієнтованого управління підприємством [22; 60-64]

Соціально орієнтований підхід задає нову логіку формування мотиваційного механізму:

зміна акценту з матеріальних на нематеріальні стимули (в сучасних умовах матеріальні стимули вже не здатні забезпечити довгострокову мотивацію. Працівники очікують визнання, підтримки розвитку, цікавих завдань, автономності та поваги);

поява персоналізованих мотиваційних програм (підприємства впроваджують гнучкі підходи: різні пакети стимулів для молоді, досвідчених працівників, спеціалістів, менеджерів);

формування культури довіри (довіра знижує потребу в контролі, підвищує внутрішню мотивацію та відповідальність. Працівники не виконують завдання через страх покарання, а через усвідомлення значущості результату);

зростання уваги до соціально-психологічних факторів (сюди належать: мікроклімат, стиль керівництва, підтримка колективу, взаємоповага, участь у спільноті організації);

орієнтація на розвиток компетенцій (соціально орієнтоване управління стимулює навчання, переорієнтацію, саморозвиток – що автоматично підсилює мотиваційний механізм) [50].

Реалізація соціально орієнтованого управління в підприємстві передбачає формування цілісної системи управлінських практик, спрямованих на забезпечення гармонійної взаємодії між організацією та її персоналом. Оскільки сучасні підходи до менеджменту базуються на визнанні ключової ролі людського капіталу в досягненні стратегічних цілей, соціально орієнтована модель управління стає фундаментом для побудови ефективного мотиваційного механізму.

У її основі лежить ідея про те, що висока результативність праці досягається не шляхом адміністративного тиску або короткострокових стимулів, а завдяки створенню такого організаційного середовища, у якому працівники відчують підтримку, безпеку, соціальну значущість та

можливості для професійного й особистісного розвитку. Саме тому соціально орієнтована модель включає комплекс взаємопов'язаних елементів, кожен із яких має прямий або опосередкований вплив на мотивацію персоналу (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Елементи соціально орієнтованої моделі управління, що формують мотиваційний механізм [18; 29; 58]

Зазначені елементи охоплюють як матеріальну та організаційну складові роботи підприємства, так і психологічні, соціальні та ціннісні аспекти взаємодії між працівником і роботодавцем. Разом вони формують основу для розвитку внутрішньої мотивації, посилення залученості персоналу, підвищення рівня корпоративної лояльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку праці.

Таким чином, розгляд елементів соціально орієнтованої моделі управління дає змогу глибше зрозуміти механізми впливу соціальних факторів на поведінку працівників і визначити, яким чином ці фактори можуть бути інтегровані в систему мотивації для забезпечення

довгострокової ефективності діяльності підприємства.

Безпосередньо саму модель соціально орієнтованого управління у структурі мотиваційного механізму зобразимо на рис. 1.5.

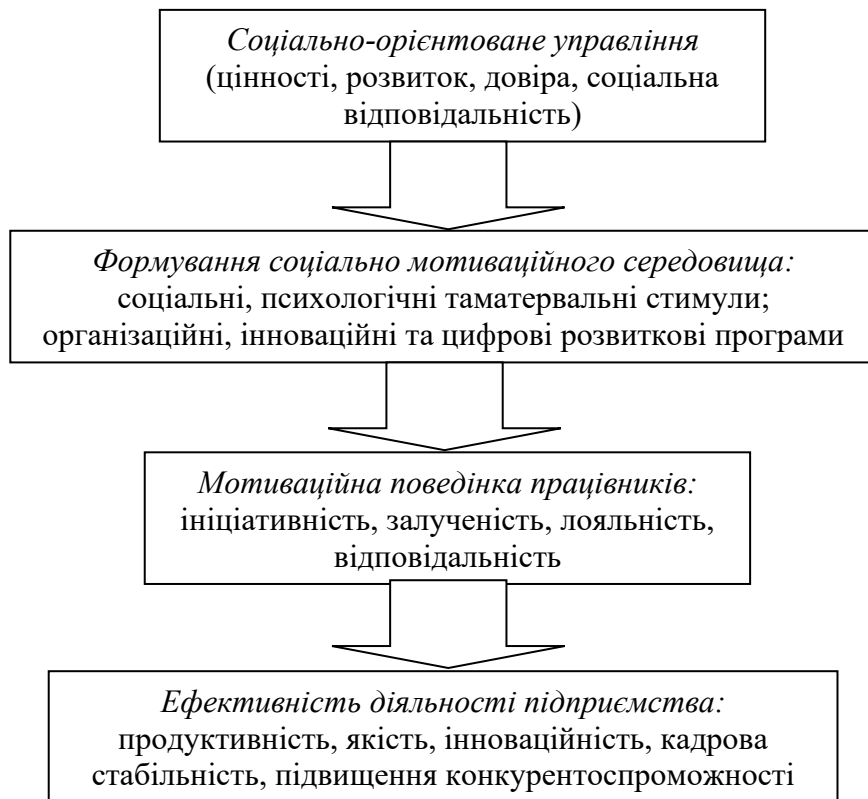


Рис. 1.5. Модель соціально орієнтованого управління у структурі мотиваційного механізму підприємства [30; 42; 61]

Подана модель соціально орієнтованого управління у структурі мотиваційного механізму демонструє логічний взаємозв'язок між соціально орієнтованим управлінням і системою мотивації.

Соціально орієнтоване управління стає фундаментом побудови стратегічної HR-системи, оскільки забезпечує цілісний підхід до управління людським капіталом та визначає принципи, на яких формується довгострокова кадрова політика підприємства. У сучасних умовах, коли персонал виступає не просто ресурсом, а джерелом інноваційності, конкурентних переваг та стійкості бізнесу, стратегічна HR-система має будуватися на принципах людиноцентричності, партнерства та соціальної відповідальності.

Соціально орієнтоване управління впливає на HR-систему у кількох

ключових вимірах:

1. Забезпечення довгострокової кадрової стабільності. Одним із головних ефектів соціально орієнтованого управління є формування стабільної кадрової структури. Підприємства, що дбають про потреби працівників, пропонують підтримку, забезпечують якісні умови праці та соціальний пакет, мають значно нижчі рівні плинності кадрів [2].

Кадрова стабільність дозволяє:

- зменшити витрати на рекрутинг та адаптацію нових працівників;
- уникнути втрат, пов'язаних із відтоком знань (knowledge drain);
- сформувати команду з високим рівнем згуртованості та довіри;
- підвищити передбачуваність кадрової динаміки.

Таким чином, соціальна спрямованість управління створює фундамент для довгострокового функціонування HR-системи.

2. Формування сильного HR-бренду роботодавця. Підприємства, що реалізують соціально орієнтовану HR-політику, сприймаються працівниками та кандидатами як надійні, справедливі й відповідальні роботодавці. Такий образ підвищує привабливість ринку праці та формує HR-бренд – ключовий елемент сучасної стратегії розвитку персоналу [5].

Сильний HR-бренд сприяє:

- залученню висококваліфікованих кадрів;
- підвищенню престижності роботи в компанії;
- зниженню вартості рекрутингу;
- зміцненню корпоративної репутації в регіоні та галузі.

У довгостроковій перспективі HR-бренд забезпечує підприємству конкурентну перевагу в умовах дефіциту кваліфікованої робочої сили.

3. Підвищення рівня інноваційності та адаптивності HR-системи. Соціально орієнтоване управління стимулює працівників до творчості, ініціативності та пошуку нових рішень. Це створює середовище, в якому інновації виникають природно, адже працівники не бояться ризикувати, пропонувати ідеї та брати участь у змінах [8].

У контексті HR-системи це означає:
 активне впровадження цифрових HR-технологій (HR-tech, HRIS);
 розвиток гнучких моделей роботи;
 застосування аналітичних підходів у кадровому менеджменті;
 впровадження інноваційних методів навчання (edtech, e-learning, microlearning).

Такі зміни роблять HR-систему більш стійкою, сучасною та конкурентоспроможною.

4. Підвищення ефективності використання людського капіталу. Соціально орієнтоване управління забезпечує умови, у яких працівники готові вкладати більше зусиль у роботу, підвищують свою кваліфікацію та прагнуть зробити внесок у розвиток підприємства. У рамках стратегічної HR-системи це означає:

максимально повне використання потенціалу персоналу;
 ефективний розподіл ролей відповідно до компетенцій;
 формування кадрового резерву;
 планування професійного розвитку на довгострокову перспективу [52].

Підприємства, які впроваджують соціально орієнтовані практики, отримують вищий рівень продуктивності та економічного ефекту на одного працівника.

5. Розвиток корпоративної культури та соціального капіталу. Стратегічна HR-система не може існувати без потужної корпоративної культури. Соціально орієнтоване управління формує цінності довіри, взаємоповаги, відповідальності та участі, які стають основою мотиваційних механізмів. Соціальний капітал підприємства включає:

рівень довіри між працівниками та керівництвом;
 інтенсивність горизонтальної взаємодії;
 підтримку колективом;
 рівень корпоративної ідентичності [7].

Соціально орієнтоване управління сприяє зростанню соціального

капіталу, що позитивно впливає на мотивацію, згуртованість і продуктивність.

6. Забезпечення стратегічної гнучкості HR-функції. В умовах нестабільності та кризи підприємства потребують гнучких HR-механізмів.

Соціально орієнтоване управління забезпечує:

- адаптацію HR-політики до різних сценаріїв розвитку;
- зміну мотиваційних програм відповідно до потреб ринку;
- впровадження антикризових соціальних заходів;
- забезпечення внутрішньої мобільності персоналу [41].

Гнучка HR-функція дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни, підвищуючи його стійкість.

7. Розширення участі працівників у стратегічних процесах *підприємства*. Залучені працівники стають активними співтворцями стратегічних рішень. Соціально орієнтоване управління формує культуру участі:

- у стратегічних сесіях;
- у розробці мотиваційних програм;
- у формуванні корпоративних стандартів;
- у ініціативах щодо удосконалення виробничих процесів [35].

Завдяки цьому HR-система набуває ознак співуправління та стає більш відповідною очікуванням персоналу.

8. Підсилення ролі мотиваційного механізму у стратегічному управлінні. Соціально орієнтоване управління створює умови, за яких мотиваційний механізм перестає бути лише набором стимулів і переходить у категорію:

- стратегічного інструмента розвитку підприємства;
- засобу формування конкурентних переваг;
- механізму управління людським капіталом;
- платформи для інновацій та залученості [48].

Це радикально змінює роль управління персоналом, переводячи його в

стратегічну площину.

Отже, соціально орієнтоване управління значно посилює стратегічний потенціал HR-системи підприємства, забезпечуючи її стійкість, адаптивність, інноваційність та результативність. Воно формує принципи, на яких ґрунтується довгострокова кадрова політика, розвиває інтелектуальний і соціальний капітал організації, підвищує конкурентоспроможність і сприяє ефективній реалізації мотиваційних механізмів нового типу. У сучасних умовах саме соціально орієнтоване управління є ключовим фактором стратегічного розвитку підприємства та визначає якість його HR-функції.

Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретичні основи формування мотиваційного механізму підприємства на засадах соціально-орієнтованого управління, доцільно зробити наступні висновки:

1. Мотиваційний механізм є складною системою управлінських інструментів, методів і впливів, спрямованих на активізацію трудової поведінки персоналу та реалізацію його професійного потенціалу. Він поєднує як зовнішні стимули матеріального й нематеріального характеру, так і внутрішні психологічні чинники, що формуються на рівні цінностей, потреб, очікувань і цілей працівників.

Еволюція наукових підходів до розуміння мотивації показує, що сучасні концепції тяжіють до інтеграції економічних, соціальних і психологічних чинників, наголошуючи на стратегічній ролі мотивації в управлінні персоналом. Узагальнення трактувань терміна «мотиваційний механізм» свідчить, що він розглядається водночас як система управління поведінкою працівників, як інструмент досягнення організаційних цілей та як засіб формування позитивного ставлення персоналу до праці.

2. Дослідження концепції соціально орієнтованого управління доводить, що вона виступає фундаментальною передумовою формування

сучасного ефективного мотиваційного механізму підприємства. Її ключовою ідеєю є гармонійне поєднання економічних інтересів організації з соціальними потребами персоналу, що забезпечує високий рівень залученості, відповідальності та довгострокової лояльності працівників.

Аналіз показує, що соціально орієнтоване управління трансформує підхід до мотивації від традиційної системи стимулювання до комплексної, людиноцентричної моделі, яка враховує індивідуальні потреби працівників, їхні можливості та очікування. Це підсилює стратегічну роль HR-функцій та формує основу для побудови конкурентоспроможної HR-системи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Загальна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство є одним із провідних виробників пива та безалкогольної продукції в Полтавському регіоні та належить до числа підприємств, що здійснюють повний цикл виробництва: від підготовки води та сировини до розливу і збуту готової продукції. Підприємство спеціалізується на випуску пива, квасу та безалкогольних напоїв, забезпечуючи значну частку місцевого ринку та підтримуючи стабільний попит серед споживачів.

Організаційно-правова форма підприємства – приватне акціонерне товариство, що дозволяє залучати інвестиції, забезпечувати належний рівень корпоративного управління та підтримувати високу прозорість функціонування. Статус акціонерного товариства передбачає наявність розвиненої системи контролю, що включає наглядову раду, загальні збори акціонерів та виконавчі органи управління.

Підприємство має багаторічну історію функціонування, що дало змогу сформувати впізнаваний бренд, зміцнити позиції на ринку та створити лояльну споживчу аудиторію. Висока якість продукції, використання натуральних інгредієнтів, дотримання технологічних стандартів та власні унікальні рецептури є ключовими конкурентними перевагами компанії.

Виробничі потужності підприємства включають:

сучасні лінії варіння пива;

цехи доброджування та фільтрації;

автоматизовані лінії розливу у скляну пляшку, ПЕТ-тару та кеги;

власну лабораторію контролю якості;

складсько-логістичну інфраструктуру.

Високий рівень технічного оснащення та модернізація виробничих

процесів дозволяють підприємству підтримувати стабільно високий рівень якості продукції та ефективності виробництва. Виробничі лінії адаптовані до вимог міжнародних стандартів харчової якості, а впроваджені системи контролю дають можливість оперативно реагувати на будь-які технологічні відхилення.

Підприємство активно реалізує товарну політику, орієнтовану на потреби регіонального ринку. Асортимент продукції включає кілька сортів світлого та темного пива, фірмові рецептури, сезонні напої, а також безалкогольну продукцію. Наявність різних форматів пакування дозволяє охоплювати широкий сегмент споживачів: від роздрібних мереж до закладів HoReCa.

Важливу роль у функціонуванні підприємства відіграє система логістики та збуту. Об'єкт дослідження здійснює реалізацію продукції через широку мережу партнерів, включаючи торгові точки, регіональні дистриб'юторські компанії та заклади громадського харчування. Це дозволяє забезпечити стабільний обсяг продажів та ефективне охоплення ринку.

Підприємство розташоване у місті Полтава, що забезпечує йому вигідне географічне положення, доступ до транспортних магістралей та можливість оптимізації логістичних витрат. Регіональний ринок є достатньо сприятливим для діяльності виробників пивобезалкогольної продукції, що зумовлює стабільний попит та перспективи подальшого розвитку підприємства.

Загалом пивзавод є конкурентоспроможним, технологічно оснащеним та ринково орієтованим підприємством, яке активно впроваджує сучасні виробничі та управлінські практики. Наявні ресурси, досвід та брендова капіталізація створюють передумови для формування ефективного мотиваційного механізму та розвитку HR-системи на основі принципів соціально орієтованого управління.

Підприємство функціонує у висококонкурентному середовищі, де присутні великі національні та міжнародні виробники пива. Основні

конкурентні переваги досліджуваного підприємства:

- регіональна впізнаваність;
- натуральність та традиційність смаку;
- оптимальне співвідношення ціни та якості;
- гнучкість у реагуванні на зміну попиту;
- сталі партнерські відносини з дистриб'юторами.

Разом з тим, ринок характеризується впливом сезонних коливань, нестабільністю цін на сировину, регуляторними обмеженнями та зміною споживчих вподобань у бік менш алкогольної та крафтової продукції.

Функціонування в організаційно-правовій формі приватного акціонерного товариства забезпечує підприємству можливість залучати інвестиції, удосконалювати корпоративне управління, розширювати виробничі потужності та впроваджувати стратегічні управлінські рішення. Система прийняття рішень містить такі елементи: загальні збори акціонерів; наглядова рада; виконавчий орган (дирекція / правління); функціональні підрозділи (виробництво, маркетинг, збут, фінансовий відділ, HR-служба). Використання лінійно-функціональної структури управління забезпечує чіткий розподіл функцій, відповідальності та управлінських повноважень.

Для комплексного оцінювання стратегічного потенціалу та конкурентоспроможності об'єкта дослідження доцільним є застосування SWOT-аналізу – одного з найбільш поширених інструментів стратегічної діагностики підприємства. Даний метод дозволяє систематизувати як внутрішні характеристики організації, так і зовнішні чинники впливу, що формують умови її функціонування на ринку.

SWOT-аналіз дозволяє всебічно оцінити конкурентні позиції підприємства, виявити його ключові переваги та проблемні зони, а також визначити стратегічні можливості та зовнішні загрози, що формують умови подальшого розвитку. Для об'єкта дослідження SWOT-аналіз є особливо актуальним з огляду на висококонкурентний характер ринку пивобезалкогольної продукції, швидкі зміни споживчих уподобань та вплив

зовнішніх економічних і регуляторних чинників (рис. 2.1).

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока впізнаваність бренду на регіональному ринку – багаторічна історія підприємства забезпечує стабільний рівень лояльності споживачів. 2. Налагоджений повний цикл виробництва: від варіння пива до розливу і логістики. 3. Сучасне технологічне обладнання, оновлені лінії розливу та власна лабораторія контролю якості. 4. Широкий асортимент продукції, включаючи традиційні та спеціальні сорти пива, безалкогольні напої. 5. Стабільна збутова мережа та партнерські відносини з торговими мережами та HoReCa. 6. Кваліфікований кадровий потенціал, досвід фахівців у виробництві пива та напоїв. 7. Оптимальне географічне розташування, що знижує логістичні витрати. 8. Гнучкість як підприємства середнього масштабу, здатність швидко адаптувати рецептури та виробничі плани під ринок. 9. Відповідність продукції стандартам якості, наявність внутрішніх систем контролю. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обмежена географія збуту – переважно регіональний ринок Полтавської та сусідніх областей. 2. Недостатній рівень цифровізації маркетингу та комунікацій (слабка онлайн-присутність). 3. Невисока інвестиційна активність у порівнянні з великими пивоварними корпораціями. 4. Залежність від традиційних технологій і сировини, що може ускладнювати швидку диверсифікацію продукції. 5. Відсутність масштабних інноваційних HR-практик і сформованого HR-бренду, що впливає на привабливість компанії як роботодавця. 6. Сезонність попиту на продукцію, що призводить до нерівномірного завантаження виробництва. 7. Певний ступінь морального зношення окремого обладнання, яке потребує модернізації.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення ринку збуту та вихід у національні торгові мережі. 2. Впровадження нових сортів крафтового та спеціального пива, що відповідає сучасним тенденціям ринку. 3. Цифровізація маркетингової діяльності: онлайн-продажі, просування у соцмережах, робота з молодіжною аудиторією. 4. Партнерство з HoReCa та локальними фестивалями, збільшення прямого збуту. 5. Залучення молодих фахівців завдяки оновленню HR-підходів і формуванню бренду роботодавця. 6. Розширення асортименту безалкогольних напоїв, включаючи енергетичні та функціональні напої. 7. Участь у програмах державної підтримки харчової промисловості та малого/середнього бізнесу. 8. Удосконалення технологій пакування, що підвищить екологічність та привабливість продукції. 9. Інвестиції у модернізацію, що дозволить підвищити продуктивність та знизити собівартість. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока конкуренція з боку великих національних та міжнародних виробників пива. 2. Нестабільність вартості сировини та енергоресурсів, що впливає на собівартість продукції. 3. Жорсткі регуляторні вимоги до виробництва й реклами алкогольних напоїв. 4. Зміна споживчих пріоритетів, зниження загального рівня споживання алкоголю. 5. Макроекономічні ризики: інфляція, зниження купівельної спроможності населення. 6. Зростання вартості логістики, що збільшує витрати на дистрибуцію. 7. Потенційна трудова міграція кваліфікованих кадрів. 8. Сезонні коливання попиту, що можуть призвести до фінансової нестабільності. 9. Екологічні вимоги: поступове посилення регулювання щодо пластикової тари.

Рис. 2.1. SWOT-аналіз діяльності підприємства

SWOT-аналіз показав, що пивзавод має суттєвий виробничо-технологічний і брендовий потенціал, який забезпечує міцні конкурентні позиції на регіональному ринку. Сильні сторони підприємства, такі як технологічна база, впізнаваність бренду, повний виробничий цикл і кваліфікований персонал, формують основу для подальшого розвитку та розширення ринку збуту.

Разом з тим підприємство має низку слабких сторін, серед яких – обмежена географія продажів, недостатня цифровізація маркетингу, сезонність попиту та слабкий HR-бренд. Зовнішнє середовище створює як перспективи (розширення асортименту, цифрова трансформація, зміцнення партнерств), так і значні ризики, пов'язані з конкуренцією, зростанням витрат, регуляторними обмеженнями та зміною споживчої поведінки.

Отже, ефективна стратегія розвитку пивзаводу має базуватися на використанні сильних сторін і можливостей ринку, а також на системному усуненні внутрішніх обмежень – насамперед у сфері маркетингу, персоналу та інноваційного розвитку.

Загалом підприємство має багаторічну історію, що позитивно впливає на впізнаваність бренду та лояльність споживачів. Протягом тривалого періоду діяльності пивзавод зберігав репутацію виробника натурального та якісного пива, яке виготовляється із застосуванням традиційних технологій. Бренд «Полтава» є частиною локальної ідентичності регіону, що є важливою конкурентною перевагою на фоні значної кількості нових ринкових гравців.

Таким чином, об'єкт дослідження є конкурентоспроможним підприємством харчової промисловості, яке має міцні ринкові позиції, сучасну виробничу інфраструктуру, налагоджену систему контролю якості та стабільний попит на свою продукцію. Успішне поєднання багаторічних традицій пивоваріння, технологічної бази та ефективної збутової політики створює передумови для подальшого розвитку підприємства та удосконалення його мотиваційного механізму в межах соціально орієнтованої HR-стратегії.

2.2. Аналіз персоналу та кадрового потенціалу підприємства

Ефективність діяльності будь-якого підприємства у значній мірі визначається станом його кадрового потенціалу, рівнем професійної підготовки працівників, стабільністю персоналу та ступенем його залученості до виробничих процесів. В умовах посилення конкуренції, технологічних змін та зростаючих вимог до якості продукції особливого значення набуває формування висококваліфікованого та мотивованого трудового колективу. Саме тому аналіз персоналу є важливою складовою оцінювання загального стану підприємства та передумовою для удосконалення мотиваційної політики.

Даний підрозділ присвячений комплексному дослідженню кількісних і якісних характеристик персоналу пивзаводу, аналізу його динаміки, структури, показників соціально-мотиваційної безпеки та оцінці основних тенденцій розвитку кадрового потенціалу. Особлива увага приділяється виявленню проблемних аспектів, які можуть впливати на ефективність діяльності підприємства, а також визначенню сильних сторін, що становлять основу для подальшого формування сучасної системи мотивації персоналу.

Комплексний аналіз кадрових ресурсів дозволяє визначити ступінь відповідності наявного персоналу стратегічним цілям підприємства, оцінити ефективність використання трудового потенціалу та сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом на засадах соціально орієнтованого підходу.

Згідно з даними табл. 2.1, було здійснено аналіз персоналу за категоріями зайнятості.

Аналіз кадрового складу підприємства за 2020-2024 роки свідчить про відносну стабільність структури персоналу, проте з окремими тенденціями до скорочення чисельності працівників окремих категорій. За п'ятирічний період загальна чисельність персоналу зменшилася з 291 до 273 осіб, тобто на 18 працівників або 6,2 %.

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу підприємства за 2020-2024 роки за категоріями зайнятих

Категорія зайнятих	Роки									
	2020		2021		2022		2023		2024	
	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %
Управлінський персонал, у т. ч.:	31	10,65	28	10,26	29	10,58	31	11,07	28	10,26
керівники	11	3,78	10	3,66	11	4,01	11	3,93	10	3,66
спеціалісти	18	6,19	17	6,23	17	6,20	18	6,43	17	6,23
технічні працівники	2	0,69	1	0,37	1	0,37	2	0,71	1	0,37
Виробничий персонал	260	89,35	245	89,74	245	89,42	249	88,93	245	89,74
Разом	291	100,0	273	100,0	274	100,0	280	100,0	273	100,0

Структурні зрушення відбулися як у групі управлінського, так і виробничого персоналу, що свідчить про організаційні зміни та оптимізацію кадрової політики.

Управлінський персонал включає керівників, спеціалістів і технічних фахівців. Його чисельність протягом аналізованих років залишається відносно стабільною, хоча загалом знизилася з 31 особи у 2020 р. до 28 осіб у 2024 р. Це свідчить про збереження управлінського ядра, незважаючи на загальне скорочення штату.

Виробничий персонал – це найбільша категорія працівників, що формує основу виробничої діяльності підприємства.

Частка виробничого персоналу залишається стабільною і коливається в межах 88,93-89,74 %, що підтверджує виробничий характер підприємства та пріоритетність основного виробництва. Основні причини скорочення можуть бути такими: автоматизація окремих технологічних процесів, економічні коливання та зміни обсягів виробництва, оптимізація витрат на персонал, вплив сезонності та зміна попиту на продукцію.

Попри скорочення, структура залишається збалансованою, а підприємство не втратило виробничу спроможність.

За допомогою даних табл. 2.2, проаналізуємо гендерний склад персоналу досліджуваного підприємства за 2020-2024 рр.

Таблиця 2.2

Характеристика персоналу підприємства за статтю, 2020-2024 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб					У % до загальної чисельності					Відхилення у 2024 р. до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024	
Жінки	131	122	122	115	115	45,0	44,7	44,5	41,1	42,1	(2,9)
Чоловіки	160	151	152	165	158	55,0	55,3	55,5	58,9	57,9	2,9
Разом	291	273	274	280	273	100	100	100	100	100	х

Пивзавод має змішану, але з деякими змінами збалансовану статеву структуру. Найбільше скорочення відбулося саме серед жінок (12,2 %), що може свідчити про: заміщення жіночих посад (зокрема у сфері контролю якості чи офісної діяльності); підвищення технологічної оснащеності, яка зменшує потребу у деяких видах працевістих операцій; природну плінність кадрів без повного заміщення вакантних місць.

Водночас підприємство зберігає близько рівні пропорції чоловіків і жінок, що позитивно впливає на соціальний клімат та відповідність нормам рівних можливостей.

Оцінювання соціальних і мотиваційних характеристик персоналу є важливою складовою аналізу системи управління трудовими ресурсами підприємства, оскільки саме ці показники характеризують рівень соціального захисту працівників, умови їх праці, адекватність оплати, стабільність колективу та результативність трудової діяльності. Дослідження динаміки таких індикаторів дозволяє виявити, наскільки підприємство здатне забезпечувати належну мотивацію, підтримувати трудовий потенціал, мінімізувати ризики соціальної напруги та зберігати кадрову стабільність у довгостроковій перспективі.

У табл. 2.3 представлено основні показники соціальних і мотиваційних характеристик персоналу досліджуваного підприємства за 2020-2024 роки, серед яких: частка оплати праці в собівартості продукції, співвідношення

середньої заробітної плати підприємства до галузевого рівня, продуктивність праці, коефіцієнт плинності кадрів та індекс соціальної захищеності. Аналіз цих показників дає змогу охарактеризувати поточний стан мотиваційної сфери, визначити сильні та проблемні аспекти кадрової політики та сформувані обґрунтовані висновки щодо ефективності соціально орієнтованого управління персоналом на підприємстві.

Таблиця 2.3

Динаміка соціальних і мотиваційних характеристик персоналу підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Абсолютне відхилення 2024 р. від 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Питома вага заробітної плати в загальній собівартості продукції	0,38	0,32	0,34	0,17	0,26	(0,11)
Коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати по підприємству до середнього рівня по галузі	0,99	0,88	1,27	1,08	1,02	0,03
Продуктивність праці, тис. грн / особу	1071,4	1184,4	2426,2	2421,3	2731,3	1659,85
Коефіцієнт плинності кадрів, %	1,7	9,2	10,6	3,2	6,6	4,9
Коефіцієнт соціальної захищеності персоналу	3,0	3,3	4,4	4,9	5,7	2,8

Аналіз динаміки показників соціальної та мотиваційної сфери дозволяє комплексно оцінити, як підприємство забезпечує умови праці, рівень оплати, стабільність трудових ресурсів та ефективність використання кадрового потенціалу. За результатами дослідження простежуються такі ключові тенденції.

У 2020 році частка заробітної плати у собівартості становила 0,38, тоді як у 2024 році – 0,26. Зниження на 0,11 пункту свідчить про: оптимізацію витрат на оплату праці, зростання інших складових собівартості (енергоресурсів, сировини, логістики), можливу стагнацію заробітних плат у

порівнянні з темпами інфляції та ринковими тенденціями. Показник демонструє, що витрати на персонал скорочуються у структурі витрат, що може впливати на мотивацію, якщо не супроводжується зростанням продуктивності.

У 2020 році коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати становив 0,99, тобто рівень зарплат був майже ідентичним до середньогалузевого. Абсолютне зростання на 0,03 пункту свідчить про загальне вирівнювання політики оплати до середньогалузевих стандартів.

Це позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства як роботодавця та сприяє утриманню персоналу.

Показник продуктивності праці демонструє найпотужнішу позитивну динаміку: з 1071,4 тис. грн у 2020 р. до 2731,3 тис. грн у 2024 р., що означає приріст на 1659,85 тис. грн. Таке зростання може бути зумовлене: модернізацією обладнання та автоматизацією, оптимізацією чисельності персоналу, підвищенням кваліфікації працівників, розвитком виробничих технологій, зменшенням частки непродуктивних витрат. Показник свідчить про суттєве підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

Коефіцієнт плинності кадрів має нестабільний характер, що може свідчити про: зміну умов праці, перебудову організації виробництва, вплив економічних та соціальних факторів, конкурентний тиск на ринку праці, нестабільність мотиваційної системи у певні роки. Підвищена плинність потребує глибшої діагностики причин і посилення HR-мотиваційних заходів.

Коефіцієнт соціальної захищеності персоналу демонструє стабільне зростання: від 3,0 у 2020 р. до 5,7 у 2024 р. Це свідчить про: розширення соціального пакету, покращення умов праці та соціальних гарантій, підвищення рівня організаційної підтримки персоналу, впровадження соціально орієнтованих HR-практик. Динаміка є позитивною та вказує на посилення соціально-мотиваційної складової управління персоналом.

Загалом аналіз свідчить, що соціально-мотиваційні показники підприємства мають змішану динаміку. Позитивними тенденціями є:

різке зростання продуктивності праці (+155%);
підвищення соціальної захищеності працівників;
заробітна плата підприємства в останні роки відповідає або перевищує галузевий рівень.

У свою чергу проблемними моментами є:

нестабільна плинність кадрів з піком у 2021-2022 рр.
зниження частки заробітної плати у собівартості продукції (може свідчити про стагнацію зарплат та ризики демотивації).

Якісні характеристики персоналу є не менш важливими, ніж кількісні показники, оскільки саме вони визначають здатність колективу адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та підтримувати конкурентоспроможність підприємства.

Для пивзаводу характерною є наявність високопрофесійних кадрів виробничого та управлінського сегментів, що забезпечують безперервність технологічних процесів та дотримання стандартів якості продукції. Значна частка працівників працює на підприємстві тривалий час, що свідчить про сформовану організаційну культуру, досвід і стабільність основного колективу.

Разом з тим підприємство стикається з проблемами:

старіння кадрового складу окремих підрозділів;
відсутності системної політики залучення молодих спеціалістів;
недостатнього рівня управління знаннями і наступництвом.

Це формує ризики кадрових розривів у перспективі та потребує модернізації HR-стратегії.

Мотиваційний фактор відіграє вирішальну роль у формуванні результативності працівників. Проаналізовані показники свідчать, що досліджуване підприємство:

підтримує соціальну стабільність через розвиток соціального пакету;
забезпечує конкурентну оплату праці;
стимулює підвищення продуктивності через економічні інструменти.

Водночас високі показники плинності в окремі роки вказують на:
 недостатню гнучкість мотиваційних механізмів;
 незбалансованість матеріальних і нематеріальних стимулів;
 недосконалу систему внутрішніх комунікацій;
 потребу в індивідуалізації мотиваційних програм.
 Для систематизації ризиків доцільно виділити такі групи (рис. 2.2):

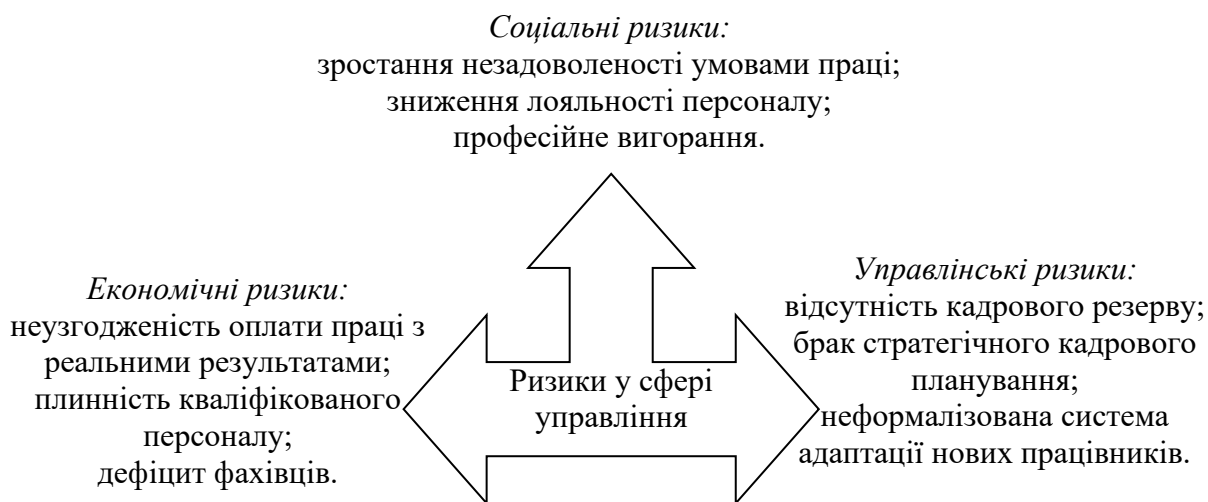


Рис. 2.2. Групи ризиків у сфері управління персоналом підприємства, 2024 р.

Наявність таких ризиків потребує впровадження соціально орієнтованої системи управління та стратегічного HR-планування в досліджуваному підприємстві.

Узагальнюючи результати, можна визначити оцінку кадрового потенціалу пивзаводу (рис. 2.3).

<p style="text-align: center;"><i>Сильні сторони:</i></p> <p>стабільність кадрового ядра; зростаюча продуктивність праці; підвищення рівня соціального захисту; конкурентна заробітна плата; відпрацьовані технологічні процеси.</p>	<p style="text-align: center;"><i>Проблемні аспекти:</i></p> <p>коливання плинності кадрів; скорочення чисельності персоналу; ризики старіння персоналу; недостатній розвиток HR-маркетингу; відсутність системної політики залучення молоді.</p>
<p><i>Перспективи:</i></p> <p>формування сильного HR-бренду; розвиток навчання і наставництва; цифровізація HR-процесів; запровадження гнучкої мотивації; розвиток корпоративної культури.</p>	

Рис. 2.3. Загальна оцінка кадрового потенціалу підприємства, 2024 р.

Кадровий потенціал об'єкта дослідження характеризується стабільністю та достатнім рівнем професіоналізму, однак потребує модернізації відповідно до сучасних HR-трендів.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежить від кадрового потенціалу. Досліджуване підприємство має достатньо кваліфікований персонал, більшість якого має досвід роботи у пивоварінні, харчовій промисловості, технологічному виробництві та логістиці. Підприємство приділяє увагу соціальному захисту працівників, охороні праці та забезпеченню належних робочих умов.

2.3. Аналіз мотиваційного механізму підприємства на засадах соціально-орієнтованого управління

Мотиваційний механізм підприємства являє собою сукупність організаційних, економічних, соціальних та психологічних інструментів впливу на поведінку працівників з метою активізації їх трудової діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємства. У досліджуваному підприємстві мотиваційна система формується відповідно до базових принципів соціально орієнтованого управління, що передбачає врахування інтересів персоналу поряд з економічними результатами діяльності.

Мотиваційна політика підприємства спрямована на формування стабільного трудового колективу, підтримку соціального клімату, розвиток професійного потенціалу працівників та забезпечення гідного рівня матеріального і нематеріального стимулювання.

Модель соціально орієнтованої мотивації базується на інтеграції економічних, соціальних, психологічних та управлінських інструментів впливу на персонал. Її ключовою особливістю є орієнтація не лише на результат, а й на людину як носія людського капіталу.

На відміну від традиційних моделей, де домінує матеріальне стимулювання, соціально орієнтована мотивація передбачає формування

безпечного, справедливого та розвивального середовища для працівників. Модель функціонує як цілісний механізм, у якому кожен блок взаємодіє з іншими, забезпечуючи ефект синергії.

Важливим елементом є наявність зворотного зв'язку та HR-аналітики, що дозволяє оперативно коригувати управлінські рішення відповідно до змін у настроях, потребах та очікуваннях персоналу.

Система оплати праці має диференційований характер і ґрунтується на тарифних ставках, посадових окладах, системі доплат і премій. Аналіз показників свідчить про наступне:

заробітна плата у 2024 році перевищує середньогалузевий рівень;

однак питома вага зарплати в собівартості скоротилася, що може означати зниження реальної купівельної спроможності доходів працівників;

продуктивність праці зросла швидше, ніж оплата, що створює ризик відчуття несправедливості.

Ці тенденції у межах соціально орієнтованого управління потребують узгодження внеску працівника та винагороди, інакше ефективність матеріальної мотивації знижується.

Підприємство застосовує такі інструменти матеріального стимулювання:

премії за виконання виробничих планів;

одноразові заохочення;

винагороди за стаж;

соціальні виплати.

Проте відсутність прозорих KPI та формалізованих положень про преміювання може послаблювати стимулювальну функцію.

Щодо соціальної складової мотивації, то в рамках соціальних гарантій підприємство забезпечує: медичне страхування, безпечні умови праці, спецодяг, харчування, матеріальну допомогу, підтримку у складних життєвих обставинах.

Коефіцієнт соціальної захищеності зріс майже вдвічі, що є свідченням

зміцнення соціальної орієнтації управління.

Другою складовою соціальної мотивації є корпоративна культура. Формуванню мотивації сприяють: стабільність зайнятості, наявність традицій, підтримка колективу, неформальна взаємодопомога.

Однак спостерігається недостатній розвиток корпоративних заходів та програм залученості персоналу.

Поведінкові аспекти мотивації проявляються через: задоволеність роботою, залученість, організаційну лояльність, рівень конфліктності.

Наявність високої продуктивності разом із плинністю персоналу вказує на те, що зовнішня мотивація (гроші, соціальні гарантії) переважає над внутрішньою (самореалізація, розвиток).

Щодо управлінського аспекту мотивації, то мотиваційна роль керівників проявляється через: стиль управління, якість комунікацій, готовність делегування, вміння підтримувати персонал.

Система управління досліджуваного підприємства ґрунтується переважно на інструктивно-дисциплінарній моделі, що не повною мірою відповідає принципам соціально орієнтованого управління. Загальну оцінку відповідності мотиваційного механізму принципам соціально орієнтованого управління проведемо за допомогою табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка відповідності мотиваційного механізму принципам соціально орієнтованого управління, 2024 р.

Принцип	Фактична реалізація
Гідна оплата	+
Соціальний захист	+
Участь у прийнятті рішень	–
Справедливість	±
Розвиток	–
Корпоративна етика	±

Результати оцінювання засвідчили, що мотиваційний механізм підприємства лише частково відповідає принципам соціально орієнтованого управління. Найбільш сформованими є елементи, пов'язані з матеріальним

стимулюванням та соціальним захистом персоналу, зокрема забезпечення конкурентного рівня оплати праці, надання соціальних гарантій і дотримання базових умов безпеки праці.

Водночас виявлено суттєві недоліки у впровадженні принципів залучення персоналу до управління, розвитку людського капіталу, справедливості та прозорості мотивації. Недостатня формалізація процедур преміювання, відсутність системи кар'єрного зростання та кадрового резерву, а також нерозвиненість програм навчання і розвитку знижують рівень внутрішньої мотивації працівників і обмежують їхні можливості професійної реалізації в межах підприємства.

Аналіз засвідчив також, що психологічні та управлінські аспекти мотивації (довіра, визнання, комунікація, лідерство) реалізуються фрагментарно та не мають системного характеру. Це свідчить про переважання адміністративно-економічної моделі управління над соціально орієнтованою, у якій ключову роль відіграє партнерська взаємодія між керівництвом і персоналом.

Отже, для підвищення відповідності мотиваційного механізму принципам соціально орієнтованого управління підприємству доцільно трансформувати існуючу систему мотивації у бік комплексної моделі, що поєднує матеріальні стимули з інструментами розвитку, залученості, прозорості та підтримки персоналу. Реалізація таких змін дозволить підвищити рівень мотивації працівників, знизити плинність кадрів і сформувати стабільний кадровий потенціал як основу сталого розвитку підприємства.

Оцінювання мотиваційного механізму підприємства здійснюється шляхом комплексного аналізу його економічних, соціальних, психологічних та управлінських компонентів. У табл. 2.5 подано систематизовану характеристику ключових складових мотиваційної системи з урахуванням принципів соціально-орієнтованого управління, що дає змогу оцінити її фактичний стан, визначити рівень зрілості та виявити проблемні зони для

подальшого удосконалення.

Таблиця 2.5

Оцінка мотиваційного механізму підприємства на засадах соціально орієнтованого управління, 2024 р.

Складова мотиваційного механізму	Характеристика фактичного стану	Оцінка	Коментар
Рівень оплати праці	Заробітна плата наближена або дещо перевищує середньогалузеву	Середній	Зростання оплати не завжди корелює з ростом продуктивності
Система преміювання	Премії мають разовий характер, критерії формалізовані частково	Низький	Відсутні чіткі KPI для оцінювання
Соціальний пакет	Наявні соціальні гарантії, медстрахування, допомога	Достатній	Позитивна динаміка коефіцієнта соціальної захищеності
Кар'єрне зростання	Відсутня формалізована система кадрового резерву	Низький	Ризик професійного вигорання персоналу
Навчання і розвиток	Переважно неформальне або епізодичне навчання	Середній	Відсутні індивідуальні плани розвитку
Участь у прийнятті рішень	Персонал залучається ситуативно	Низький	Домінує директивний стиль управління
Емоційний клімат	Колектив стабільний, але обмежена мотивація через визнання	Середній	Недостатньо командних заходів
Справедливість мотивації	Виплати не завжди прозорі	Середній	Відсутній відкритий механізм зворотного зв'язку
Корпоративна культура	Присутні елементи лояльності	Середній	Мало інтеграційних заходів
Плинність кадрів	Має тенденцію до коливань	Низький	Свідчить про недостатню стабільність мотиваційної системи
Визнання і заохочення	Формат подяк і нагород несистематизований	Низький	Потребує розвитку HR-інструментів
HR-комунікації	Внутрішні комунікації неформалізовані	Середній	Недостатня швидкість інформаційного обігу

Аналіз свідчить, що мотиваційний механізм підприємства перебуває на етапі часткової соціальної трансформації, однак його інструментальна складова є нерівномірно розвиненою. Найбільш сформованими є елементи оплати праці та соціального захисту, тоді як складові розвитку персоналу, кар'єрного зростання та залученості залишаються недостатньо

реалізованими.

Мотиваційна система має переважно економічний характер і лише частково відповідає принципам соціально-орієнтованого управління. Відсутність прозорих процедур преміювання, інституційної системи розвитку персоналу та механізмів участі працівників у прийнятті управлінських рішень негативно впливає на залученість і лояльність персоналу, що відображається у показниках плинності кадрів.

Отримані результати обґрунтовують необхідність формування цілісної соціально-мотивуючої стратегії підприємства, яка поєднуватиме економічні стимули з психологічними, соціальними й управлінськими інструментами впливу на персонал.

Для об'єктивного оцінювання стану мотиваційного механізму підприємства та визначення рівня його відповідності принципам соціально-орієнтованого управління доцільно застосувати метод бального оцінювання. Такий підхід дозволяє кількісно інтерпретувати якісні характеристики окремих складових мотиваційної системи та здійснити їх порівняльний аналіз.

У табл. 2.6 наведено результати експертної оцінки основних складових мотиваційного механізму за п'ятибальною шкалою, що охоплює економічні, соціальні, психологічні та управлінські аспекти впливу на персонал. Застосування бальної системи дає змогу виявити сильні та слабкі сторони існуючої моделі мотивації, обґрунтувати доцільність її оновлення та створити інформаційну основу для формування практичних рекомендацій.

Результати бальної оцінки засвідчили, що мотиваційний механізм підприємства характеризується середнім рівнем розвитку з переважанням економічних та соціальних складових за рахунок недостатньо сформованих управлінських і розвитку персоналу.

Найвищі оцінки отримали показники матеріального стимулювання та соціального забезпечення, що свідчить про орієнтацію підприємства на зовнішні мотиватори. Натомість найнижчі значення зафіксовано щодо

системи кар'єрного зростання, участі у прийнятті управлінських рішень, механізмів визнання та розвитку компетенцій персоналу.

Таблиця 2.6

Бальна оцінка складових мотиваційного механізму, 2024 р.

Складова	Фактичний стан	Бал
Рівень оплати праці	Близький/вище галузевого	4
Система преміювання	Недостатньо формалізована	2
Соціальний пакет	Розширений	4
Кар'єрне зростання	Не систематизоване	2
Навчання і розвиток	Епізодичне	3
Участь у прийнятті рішень	Обмежена	2
Емоційний клімат	Стабільний	3
Справедливість мотивації	Низька	3
Корпоративна культура	Частково сформована	3
Плинність кадрів	Підвищена	2
Визнання і заохочення	Несистемне	2
HR-комунікації	Частково розвинені	3

Це підтверджує, що існуюча система мотивації має фрагментарний характер і не формує стійкої внутрішньої мотивації персоналу. Для переходу до повноцінної соціально орієнтованої моделі управління необхідним є розвиток нематеріальних інструментів стимулювання, формалізація прозорих процедур заохочення, впровадження програм розвитку персоналу та розширення участі працівників в управлінні. Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити інтегральний рівень ефективності мотиваційного механізму та забезпечити зростання залученості й лояльності персоналу.

Оцінка мотиваційного механізму показує, що досліджуване підприємство перебуває на етапі адаптації до соціально орієнтованого менеджменту. Найкраще розвинені економічні та соціальні стимули, тоді як управлінські, розвиткові та психологічні інструменти залишаються слабкими.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши досліджуване підприємство як систему управління, можна зробити наступні висновки:

1. Підприємство функціонує як стабільна виробничо-господарська структура з розвинутою матеріально-технічною базою та сформованою організаційною структурою управління. Підприємство займає стійкі позиції на галузевому ринку, має перспективи подальшого розвитку та потенціал для модернізації технологічних і управлінських процесів.

2. Аналіз кадрового складу свідчить про тенденцію до оптимізації чисельності персоналу за збереження основного кадрового ядра підприємства. При цьому структура трудових ресурсів залишається стабільною з домінуванням виробничого персоналу, що відповідає профілю діяльності підприємства.

Встановлено, що на підприємстві спостерігається зростання продуктивності праці, поліпшення рівня соціальної захищеності персоналу та поступове наближення оплати праці до середньогалузевого рівня. Водночас підвищення коефіцієнта плинності кадрів у окремі роки вказує на нестійкість кадрової політики та потребу у вдосконаленні системи мотивації.

3. Оцінка мотиваційного механізму засвідчила його орієнтацію переважно на матеріальні стимули та соціальні гарантії. Водночас психологічні та управлінські інструменти мотивації розвинені недостатньо, що знижує рівень залученості персоналу та обмежує формування внутрішньої мотивації. Результати бальної оцінки ефективності мотивації підтвердили, що мотиваційний механізм підприємства характеризується середнім рівнем ефективності та має фрагментарний характер. Виявлено такі ключові проблемні зони: відсутність системної моделі розвитку персоналу, нерозвинені механізми визнання та залучення працівників, недостатній рівень прозорості системи винагород, слабка інтеграція HR-функції в стратегічне управління.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Концептуальні підходи до удосконалення мотиваційного механізму підприємства

Отримані в ході аналізу результати свідчать, що існуючий мотиваційний механізм підприємства не повною мірою відповідає принципам соціально орієнтованого управління та не забезпечує реалізації повного потенціалу персоналу. Незважаючи на наявність окремих позитивних елементів у сфері оплати праці та соціального захисту, система мотивації характеризується фрагментарністю, недостатньою формалізованістю та обмеженою орієнтацією на довгостроковий розвиток людського капіталу.

Виявлені недоліки зумовлюють потребу у розробленні цілісної системи заходів, спрямованих на трансформацію мотиваційного механізму в комплексну соціально орієнтовану модель управління, яка забезпечить підвищення рівня залученості персоналу, зменшення плинності кадрів, формування внутрішньої мотивації та зростання продуктивності праці.

У зв'язку з цим у даному розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовуються практичні рекомендації щодо впровадження соціально орієнтованого управління персоналом, формування сучасної мотиваційної системи та розробляється поетапний механізм її реалізації на підприємстві, що дозволить підвищити ефективність управління людськими ресурсами та забезпечити стійкий розвиток організації в умовах конкурентного середовища.

У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій управління персоналом дедалі більше ґрунтується на інтеграції економічних, соціальних

та психологічних інструментів мотивації. Традиційна модель, яка орієнтована переважно на матеріальне стимулювання, поступово втрачає ефективність через зміну потреб працівників, цінностей трудового середовища та характеру взаємодії між роботодавцем і персоналом.

Сучасні концептуальні підходи до мотивації (рис. 3.1) базуються на таких положеннях:

людина є активним суб'єктом, а не ресурсом;

мотивація є динамічним процесом, а не одноразовим стимулом;

результативність праці залежить від збалансованості зовнішніх і внутрішніх мотивів;

ефективність досягається через залучення, довіру та розвиток.



Рис. 3.1. Рекомендовані сучасні концептуальні підходи до мотивації персоналу підприємства, 2026 р.

Соціально орієнтоване управління базується на визнанні соціальної відповідальності підприємства перед працівниками та суспільством. У площині мотивації це означає:

забезпечення справедливого рівня оплати праці;

соціальні гарантії;

участь персоналу в управлінні;

формування сприятливого соціально-психологічного клімату;
інвестування у розвиток людського капіталу.

В умовах соціальної орієнтації мотивація розглядається не як форма контролю, а як інструмент підтримки і розвитку особистості працівника, що підсилює довіру до організації, формує лояльність та відповідальність. Мотивація перестає бути виключно функцією винагороди. Вона набуває змісту розвитку особистості в професійному середовищі: наставництво, навчання і перепідготовка, кар'єрне зростання, розвиток компетенцій, формування кадрового резерву.

Працівник сприймає розвиток як сигнал цінності та визнання з боку організації, що генерує стабільну внутрішню мотивацію.

У сучасних умовах розвитку підприємств одним із ключових чинників успішності організації виступає залученість персоналу (employee engagement), яка відображає рівень емоційної, мотиваційної та поведінкової включеності працівників у процес досягнення цілей підприємства. На відміну від традиційного розуміння управління кадрами, орієнтованого переважно на контроль і виконання посадових обов'язків, engagement management акцентує увагу на внутрішній зацікавленості працівників, їх ідентифікації з організацією та готовності вкладати додаткові зусилля у підвищення результативності праці.

Залученість охоплює не лише задоволеність умовами праці, але й глибший рівень взаємодії між працівником і організацією – довіру до керівництва, відчуття значущості своєї роботи, визнання внеску у спільний результат та можливості розвитку. Саме тому управління залученістю персоналу набуває стратегічного значення, оскільки безпосередньо впливає на рівень продуктивності, стабільність кадрового складу, якість продукції та інноваційний потенціал підприємства.

У межах соціально-орієнтованого управління engagement management розглядається як інструмент формування партнерських відносин між роботодавцем і працівниками, що ґрунтуються на взаємній відповідальності,

довірі та залученості до управлінських процесів. Працівник перестає бути лише виконавцем, а перетворюється на активного учасника виробничо-організаційної системи.

Система управління залученістю персоналу охоплює комплекс взаємопов'язаних елементів (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Рекомендована система управління залученістю персоналу підприємства, 2026 р.

1. Організаційна підтримка передбачає створення безпечних та комфортних умов праці, наявність соціальних гарантій, технологічну забезпеченість робочих місць і стабільність трудових відносин.

2. Організаційна справедливість виявляється у прозорості управлінських рішень, справедливому розподілі винагород, об'єктивній оцінці результатів праці та рівних можливостях кар'єрного просування.

3. Професійний розвиток – залученість зростає в умовах, де персонал має доступ до навчання, підвищення кваліфікації, наставництва й перспектив професійного зростання.

4. Комунікація та зворотний зв'язок – регулярне інформування персоналу про плани, результати діяльності підприємства та залучення до обговорення управлінських рішень формує довіру і знижує опір до змін.

5. Визнання і заохочення – визнання досягнень (публічно чи індивідуально) є одним із найпотужніших факторів нематеріальної мотивації.

6. Ідентичність та корпоративна культура – залучені працівники ідентифікують себе з підприємством, поділяють його цінності та місію.

У промисловому виробництві, зокрема у пивоварній галузі, управління залученістю має особливе значення через: високу відповідальність за якість продукції, змінний графік роботи, потребу в суворому дотриманні санітарних норм, використання складного технічного обладнання. При цьому залучений працівник: дотримується технологічної дисципліни, уважний до деталей, демонструє вищу якість виконання операцій, бере ініціативу в удосконаленні процесів, не схильний до трудового формалізму.

До основних управлінських інструментів engagement management належать наступні (рис. 3.3).

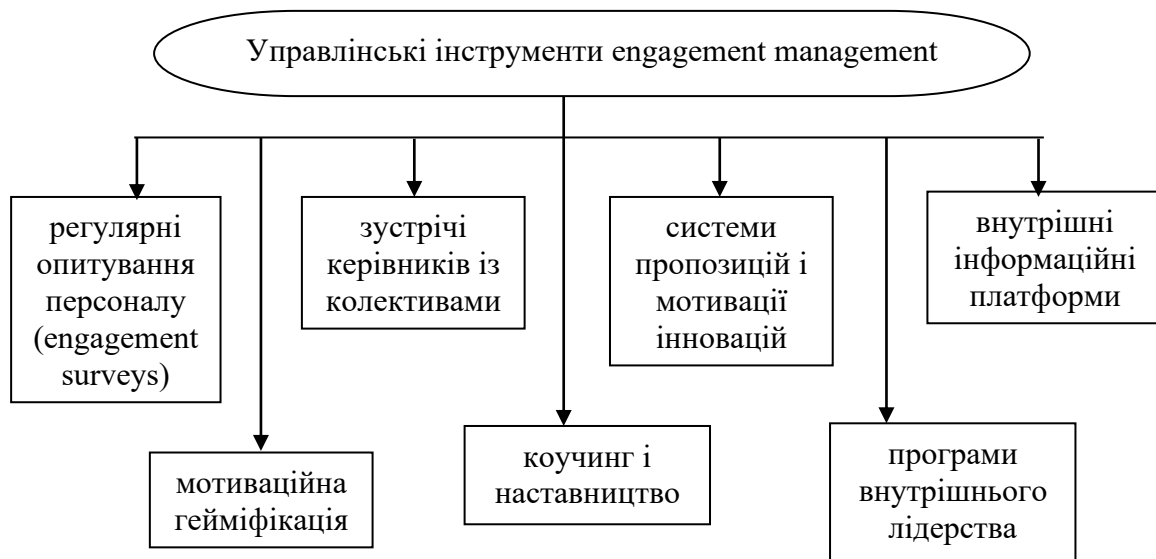


Рис. 3.3. Рекомендовані управлінські інструменти engagement management для підприємства, 2026 р.

Так реалізація концепції engagement management забезпечить досліджуваному підприємству: підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, зміцнення внутрішньої дисципліни, зростання лояльності, формування бренду роботодавця, підвищення якості продукції, сталий розвиток персоналу.

Таким чином, управління залученістю персоналу є одним із основних інструментів соціально-орієнтованого управління, оскільки забезпечує

трансформацію формальних трудових відносин у відносини партнерства. Для виробничого підприємства engagement management виступає не лише фактором підвищення продуктивності, а й засобом зміцнення корпоративної культури, зниження плинності кадрів і формування стійкої конкурентної переваги.

Цифровізація мотиваційної системи є одним із ключових напрямів модернізації управління персоналом у сучасних організаціях. В умовах цифрової трансформації бізнесу традиційні механізми мотивації дедалі частіше доповнюються цифровими інструментами, що дозволяє підвищити прозорість управлінських рішень, забезпечити персоніфікований підхід до працівників і створити ефективний канал комунікації між керівництвом та персоналом.

На відміну від класичних форм управління, цифрова мотиваційна система базується на інформаційно-аналітичній платформі, яка поєднує облік результатів праці, систему винагород, розвиток компетенцій та оцінку залученості персоналу в єдине цифрове середовище. У результаті формується інтегрована HR-екосистема, яка забезпечує своєчасний зворотний зв'язок, гнучкість управління мотиваційними інструментами та можливість прогнозування кадрових ризиків.

Ключові напрями цифровізації мотивації для досліджуваного підприємства подано на рис. 3.4:

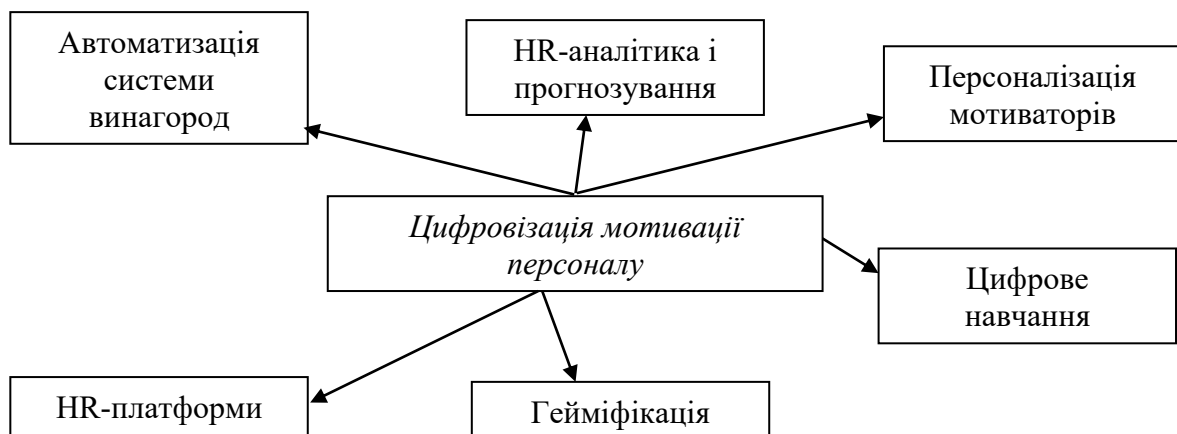


Рис. 3.4. Ключові напрями цифровізації мотивації персоналу для підприємства, 2026 р.

1. Автоматизація системи винагород. Цифрові платформи забезпечують автоматизований розрахунок заробітної плати, бонусів і премій відповідно до результатів роботи (KPI). Це: зменшує вплив суб'єктивних факторів, забезпечує довіру персоналу, підвищує управлінську дисципліну, зменшує адміністративні витрати.

2. HR-аналітика і прогнозування. Застосування HR-аналізу дозволяє: оцінювати поведінкові патерни персоналу, прогнозувати плінність кадрів, формувати кадровий резерв, оцінювати ефективність мотиваційних інструментів, виявляти проблемні зони розвитку персоналу.

3. Персоналізація мотиваторів. Цифрові HR-системи дають змогу формувати індивідуальні мотиваційні профілі, що: враховують життєві цінності працівника, відображають стадію кар'єрного розвитку, забезпечують персоналізовані траєкторії навчання, дозволяють підбирати релевантні стимули.

4. HR-платформи як ядро комунікації. Цифрові кабінети співробітників: інформують про досягнення, дають доступ до результатів KPI, фіксують заохочення та визнання, створюють інтерактивний канал з HR-службою, стимулюють залученість.

5. Гейміфікація підвищує мотивацію молодих працівників та посилює емоційну складову трудової діяльності

6. Цифрове навчання. Онлайн-освіта дозволяє: масштабувати навчання, підвищувати кваліфікацію, адаптувати новачків, скорочувати період входження в посаду, формувати культуру безперервного розвитку.

Таким чином, цифровізація мотиваційної системи є не просто впровадженням технологій, а трансформацією управлінської філософії. Її успішне застосування забезпечує формування людиноорієнтованої HR-моделі, яка інтегрує економічні, соціальні та психологічні стимули в єдину цифрову екосистему. Для пивзаводу цифрова мотивація стає інструментом підвищення дисципліни, якості та стабільності персоналу, забезпечуючи довгостроковий розвиток і конкурентоспроможність.

Для пивзаводу цифрові інструменти (табл. 3.1) мають бути інтегровані в систему виробничого менеджменту з метою: забезпечення контролю змін, зв'язку результатів праці з преміюванням, скорочення конфліктів щодо винагород, прогнозування кадрових ризиків, залучення персоналу на рівні процесів, формування цифрового HR-бренду.

Таблиця 3.1

**Інструменти цифрової мотиваційної системи,
очікувані ефекти та КРІ в підприємстві, 2026 р.**

Цифровий інструмент	Опис застосування	Очікуваний ефект	КРІ
HRM-платформа	Єдина база персоналу, електронні картки працівників	Прозорість управління	100 % оцифрованих справ
Автоматизація оплати праці	Розрахунок зарплати та премій по КРІ	Справедливість винагород	≤ 1 % помилок
Дашборди КРІ	Візуалізація результатів праці	Зростання усвідомленості	≥ 90 % доступів
Електронне навчання	Онлайн-курси та тести	Ріст компетентностей	≥ 70 % охоплення
Гейміфікація	Бальна система, рейтинги	Підвищення активності	+15 % індексу залученості
Employee App	Особистий кабінет	Комунікація в реальному часі	≥ 80 % користування
HR-аналітика	Прогноз плинності	Раннє виявлення ризиків	Зменшення плинності
Digital onboarding	Цифрова адаптація	Швидша адаптація	-30 % часу входження
E-recognition	Онлайн-визнання	Позитивний клімат	≥ 100 подяк/рік
Опитування онлайн	Оцінка задоволеності	Зворотний зв'язок	≥ 75 % участі

Цифрова мотиваційна система в досліджуваному підприємстві виступає інструментом не лише автоматизації, а й стратегічного HR-розвитку. Сукупність цифрових рішень забезпечить прозорість управління, персоналізацію мотивації, своєчасну аналітику та підвищення залученості персоналу. Реалізація даних заходів дозволить сформувати інтегровану HR-екосистему, що підтримує соціально орієнтовану модель управління та сприятиме стійкому розвитку підприємства.

3.2. Формування моделі соціально-орієнтованого мотиваційного механізму підприємства

В умовах соціально-економічної нестабільності, кадрового дефіциту та зростання ролі людського капіталу підприємства потребують перегляду підходів до мотивації персоналу. Традиційні схеми стимулювання, орієнтовані на матеріальні заохочення, не забезпечують сталого залучення працівників і не сприяють довгостроковій лояльності. Саме тому актуалізується необхідність розроблення моделі соціально-орієнтованого мотиваційного механізму, яка поєднує економічну результативність із розвитком особистості працівника.

Соціально орієнтована модель управління розглядає людину як центральний елемент організаційної системи, забезпечуючи баланс між інтересами підприємства та потребами персоналу. У межах такої парадигми мотивація постає не як засіб контролю, а як інструмент залучення, підтримки та розвитку.

Запропонована модель соціально-орієнтованого мотиваційного механізму (рис. 3.5) ґрунтується на системному підході та розглядає мотивацію як багаторівневу, динамічну систему, у якій поєднуються економічні, соціальні, психологічні та розвиткові чинники впливу на персонал. Її функціонування базується на логіці неперервного циклу «стратегія – реалізація – оцінка – коригування».

1. Стратегічний рівень, де формується місія підприємства у сфері управління людськими ресурсами, визначається роль персоналу в системі корпоративних цінностей і стратегічних цілей організації. Саме на цьому рівні: встановлюються ключові пріоритети мотиваційної політики, формується HR-стратегія, визначається баланс між економічними інтересами і соціальною відповідальністю, окреслюється спрямування розвитку людського капіталу. Таким чином, мотиваційний механізм закладається не як локальний інструмент, а як складова стратегії підприємства.

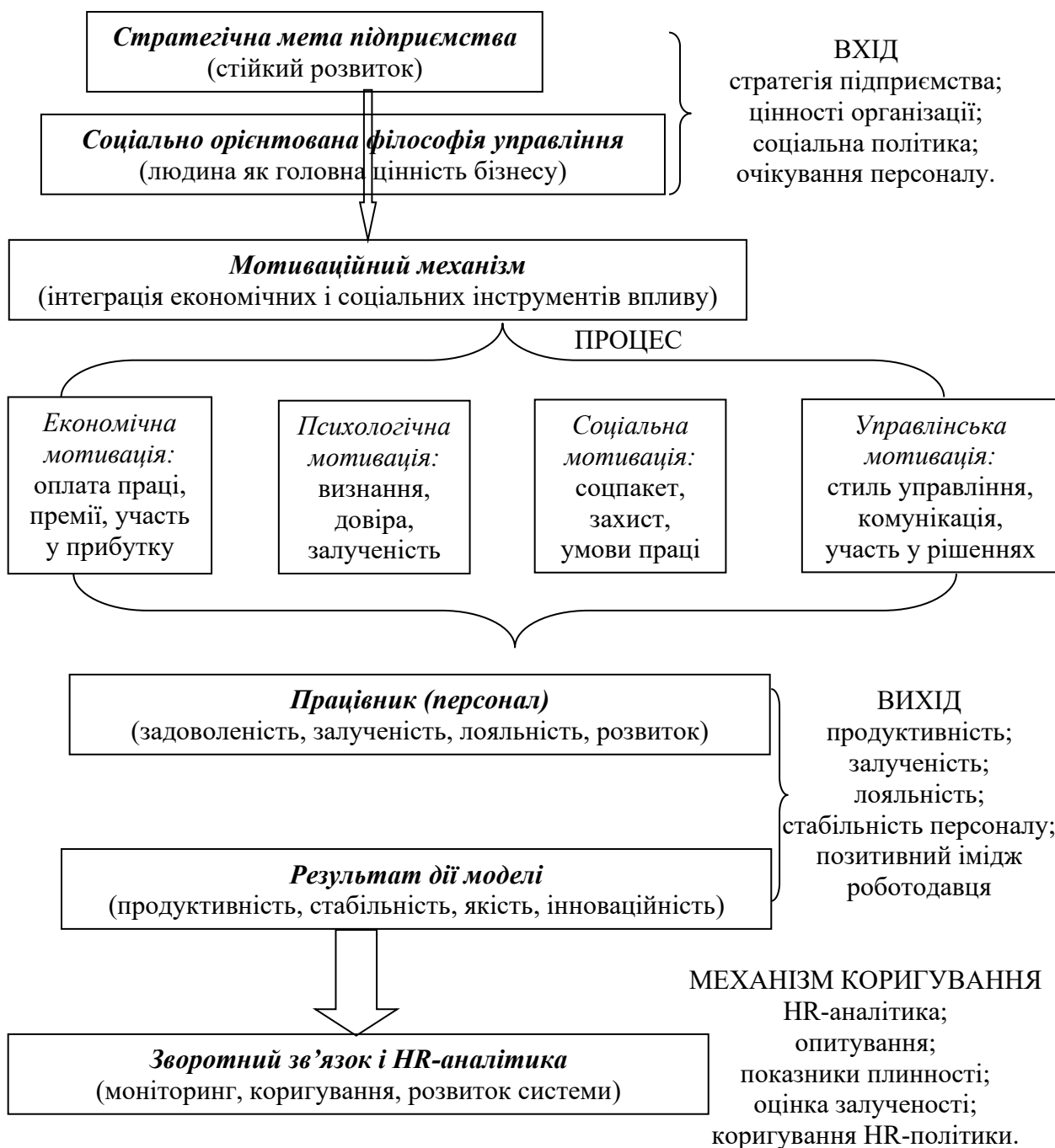


Рис. 3.5. Рекомендована модель мотиваційного механізму підприємства на засадах соціально-орієнтованого управління, 2026 р.

2. Тактичний рівень, на якому здійснюється трансляція стратегічних цілей у програми, ініціативи та управлінські рішення: формуються системи оплати праці, розробляється соціальний пакет, плануються програми навчання і розвитку, визначається політика визнання і залучення персоналу.

Тут відбувається структуризація мотиваційного механізму за блоками: економічний, соціальний, психологічний, розвитковий.

3. На операційному рівні модель функціонує через реальні управлінські дії: нарахування премій, проведення тренінгів, організацію оцінювання персоналу, впровадження заходів корпоративної культури, забезпечення зворотного зв'язку. Цей рівень безпосередньо взаємодіє з працівниками та формує їх поведінкову реакцію.

4. Механізм перетворення стимулів у мотивацію. Модель базується на припущенні, що зовнішні стимули трансформуються у внутрішню мотивацію через: відчуття справедливості, довіру до керівництва, визнання, можливості самореалізації, перспективи розвитку.

Якщо стимули не підтримуються соціальними і психологічними чинниками, система втрачає ефективність.

5. Інтеграція потоків управління. Модель передбачає циркуляцію трьох потоків впливу: інформаційний потік: комунікації, інструкції, пояснення; економічний потік: оплата, премії, бонуси; соціально-психологічний потік: довіра, підтримка, культура. Управління мотивацією передбачає їх узгодження.

6. Оцінювання результативності. Для контролю ефективності застосовуються: бальна система оцінки мотивації, індекси залученості, плинність, продуктивність, опитування задоволеності. Формується інтегральний індекс мотиваційної ефективності, який відображає загальний стан системи.

7. Зворотний зв'язок і розвиток системи. Ключовим елементом є зворотний зв'язок, який: дає змогу виявляти проблемні зони, дозволяє оперативно вносити корективи, забезпечує адаптацію до змін. Модель не є статичною – вона постійно удосконалюється.

Отже, логіка функціонування соціально-орієнтованої мотиваційної моделі полягає у поєднанні стратегічного управління з щоденною практикою стимулювання, розвитку та підтримки персоналу. Завдяки цьому модель перетворює мотивацію з інструменту короткострокового впливу у механізм довгострокового зростання людського капіталу.

Структура моделі соціально-орієнтованого мотиваційного механізму подано на рис. 3.6.

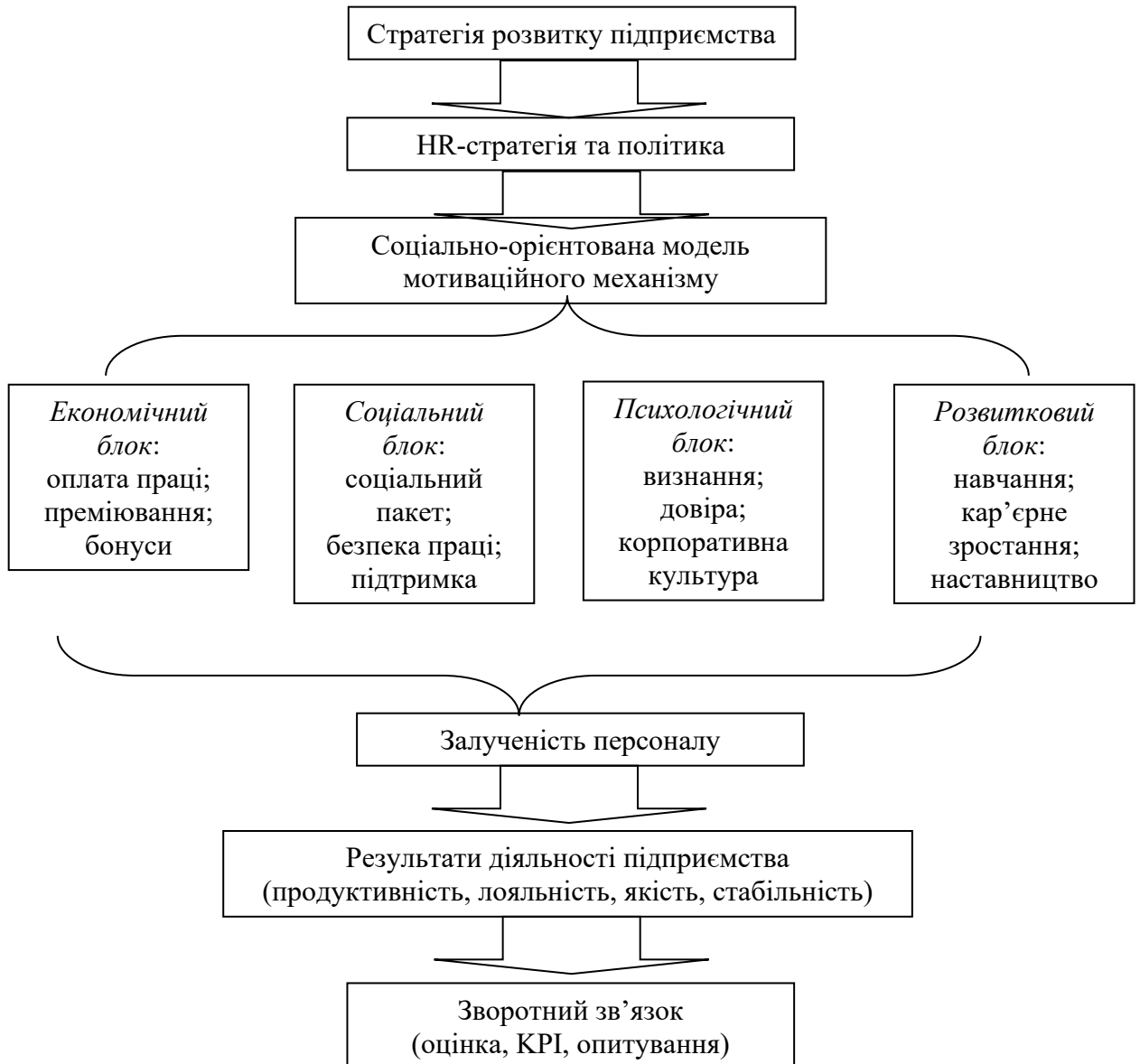


Рис. 3.6. Рекомендована структура моделі соціально-орієнтованого мотиваційного механізму підприємства, 2026 р.

Дана модель володіє низкою суттєвих переваг порівняно з традиційними системами стимулювання, які здебільшого ґрунтуються на матеріальних важелях впливу:

1. Системність та комплексність. Модель об'єднує економічні, соціальні, психологічні та розвиткові складові в єдину структуровану систему. Це забезпечує не фрагментарний, а цілісний вплив на мотиваційну

сферу персоналу, що підвищує стабільність та результативність управління людськими ресурсами.

2. Орієнтація на довгострокову мотивацію. На відміну від короткострокового стимулювання через премії чи надбавки, модель зосереджена на формуванні внутрішньої мотивації, що ґрунтується на можливостях самореалізації, професійного зростання та соціальної значущості праці.

3. Персоналізація мотиваторів. Запропонована модель дозволяє адаптувати мотиваційні інструменти до індивідуальних особливостей працівників (вік, стаж, компетенції, кар'єрні орієнтації). Це знижує ризик формального підходу та підвищує ефективність управлінського впливу.

4. Підвищення залученості персоналу. Участь у прийнятті рішень, розвиток комунікації та механізми визнання сприяють формуванню внутрішньої зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства.

5. Адаптивність і гнучкість. Модель легко модифікується відповідно до змін у зовнішньому середовищі, економічній ситуації чи стратегії розвитку підприємства.

6. Вимірюваність результатів. Використання КРІ, індексу залученості та інтегральних показників дозволяє здійснювати об'єктивну оцінку дієвості мотиваційного механізму.

Варто зазначити, що HR-служба є ключовим інституційним елементом упровадження соціально-орієнтованої мотиваційної моделі (рис. 3.7). Вона виступає не лише виконавцем кадрових процедур, а й стратегічним партнером бізнесу.

1. Стратегічна функція. HR-служба бере участь у формуванні стратегічних цілей підприємства у сфері управління персоналом, зокрема: проектує мотиваційну політику, узгоджує соціальні програми з фінансовими можливостями підприємства, забезпечує інтеграцію HR-стратегії з корпоративною стратегією.

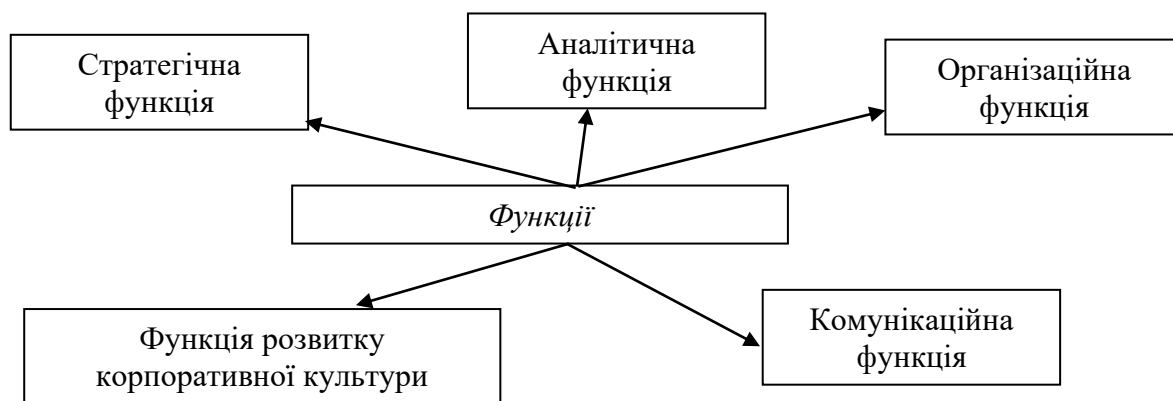


Рис. 3.7. Функції HR-служби при впровадженні соціально-орієнтованої мотиваційної моделі, 2026 р.

2. Аналітична функція. HR-відділ здійснює: моніторинг залученості, аналіз плинності кадрів, оцінювання ефективності мотиваційних інструментів, прогнозування кадрових ризиків.

3. Організаційна функція. HR координує процеси: навчання і розвитку, кар'єрного планування, атестації персоналу, впровадження програм визнання.

4. Комунікаційна функція. HR формує канали двостороннього зв'язку: працівники – керівництво, що забезпечує довіру, оперативне реагування та зниження конфліктності.

5. Функція розвитку корпоративної культури. Через HR-службу реалізуються: програми згуртування колективу, формування цінностей, розвиток бренду роботодавця.

Запровадження соціально-орієнтованої мотиваційної моделі забезпечить підприємству багатовимірний ефект:

1. Економічні ефекти: зростання продуктивності праці, скорочення витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, підвищення рентабельності, зниження непродуктивних витрат.

2. Соціальні ефекти: стабільність персоналу, зменшення конфліктів, підвищення рівня задоволеності, покращення умов праці.

3. Психологічні ефекти: формування довіри, зростання лояльності,

відчуття причетності, підвищення самооцінки працівників.

4. Управлінські ефекти: підвищення якості кадрових рішень, зменшення суб'єктивізму, зростання ефективності HR-функції.

5. Стратегічні ефекти: формування сильного HR-бренду, конкурентні переваги, довгострокова стійкість.

Таким чином, соціально-орієнтована мотиваційна модель забезпечує перехід від адміністративного управління персоналом до партнерської взаємодії між організацією та працівником. У такій моделі HR-служба стає агентом змін, а мотивація – стратегічним ресурсом розвитку підприємства. Очікувані ефекти охоплюють економічну результативність, соціальну стабільність та психологічну підтримку працівників, що в сукупності забезпечує сталий розвиток організації.

Вивчення, дослідження, аналіз, моделювання та прогнозування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці на підприємстві шляхом визначення впливу основних факторів управління персоналом на продуктивність праці проведемо за допомогою лінійної та нелінійних виробничих функцій.

Виробнича функція є економіко-статистичною моделлю процесу виробництва продукції в економічній системі та виражає стійку закономірну кількісну залежність між об'ємними показниками ресурсів і виробництвом продукції. Тому, під виробничими функціями розуміють математико-статистичні моделі, що характеризують залежність об'єму одержаної продукції, або інших результатів виробництва від рівня найважливіших виробничих факторів. Вони визначені для описування та дослідження виробничих процесів.

Виробничі функції є результатом апроксимації даних, що одержані у процесі діяльності суб'єкта. Слід відмітити, що виробничі функції поділяють на лінійні та нелінійні. Вони дозволяють в простій і наочній формі визначити складні виробничі закономірності. За допомогою виробничих функцій можна визначити різні параметри для високоефективного ведення діяльності

суб'єкта господарювання. Тому, щоб отримати виробничу функцію конкретного підприємства, необхідно зібрати великий обсяг статистично однорідного матеріалу.

Слід наголосити, що прогнозні значення коефіцієнта соціальної захищеності персоналу та коефіцієнта плинності кадрів на 2026 р. були визначені за допомогою вбудованої статистичної функції TREND, точно розраховує факторні ознаки в динаміці. Прогнозне значення цих факторів: коефіцієнта соціальної захищеності персоналу 7,06, зростання на 1,36 в.п, коефіцієнт плинності кадрів 6,26, зниження на 0,34 в.п. Їх використовуємо для прогнозу результативної ознаки на 2026 р. Розрахунок теоретичних та прогнозного значень продуктивності праці з урахуванням основних факторів управління персоналом підприємства, 2020-2024, 2026 рр. з використанням вибраних якісних регресійних моделей представлено додатком Д.

В результаті розрахунків та прогнозування, спостерігаємо зростання результативної ознаки продуктивності праці з урахуванням впливу коефіцієнта соціальної захищеності персоналу та коефіцієнта плинності кадрів. Тобто, як відзначалось попередньо, коефіцієнт соціальної захищеності персоналу зростає, коефіцієнт плинності кадрів спадає, що може бути позитивним явищем на тлі загальної системи управління персоналом та мотиваційного механізму підприємства (Додаток Д).

За підсумком дослідження, слід зазначити, що використання економіко-математичних методів та моделей, зокрема лінійної та нелінійних виробничих функцій, в моделюванні діяльності підприємства, враховуючи особливості управління персоналом та в цілому ведення виробництва на різних ділянках, дає позитивний результат в комплексі можливих комбінацій використання ресурсів та управлінських ідей для більш технологічно та економічно ефективного процесу виробництва на коротко- і довгостроковий період.

Висновки до розділу 3

За результатами рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи слід зазначити:

1. Установлено, що ефективність мотиваційного механізму підприємства безпосередньо залежить від ступеня інтеграції соціальних, економічних та психологічних інструментів управління персоналом. Доведено доцільність переходу від фрагментарної системи стимулювання до комплексної соціально орієнтованої моделі, у центрі якої знаходиться розвиток особистості працівника, залученість до прийняття рішень та формування корпоративної лояльності.

Запропоновані концептуальні підходи – розвиток людського капіталу, engagement management, цифровізація управління, формування ціннісної корпоративної культури – створюють цілісну теоретико-практичну основу для побудови сучасної системи мотивації.

2. Обґрунтовано структурно-функціональну модель мотиваційного механізму, яка поєднує економічні стимули, соціальні гарантії, психологічні методи впливу та інструменти розвитку персоналу. Модель характеризується адаптивністю, вимірюваністю та стратегічною спрямованістю, що дозволяє здійснювати управлінський вплив не лише на результат праці, а й на формування позитивної організаційної поведінки.

Визначено роль HR-служби як інтегратора й координатора мотиваційних процесів, відповідального за розвиток персоналу, оцінювання ефективності та формування корпоративної культури.

ВИСНОВКИ

Здійснивши дослідження на тему «Формування мотиваційного механізму підприємства на засадах соціально-орієнтованого управління» доцільно зробити наступні висновки:

1. Мотиваційний механізм є складною системою управлінських інструментів, методів і впливів, спрямованих на активізацію трудової поведінки персоналу та реалізацію його професійного потенціалу. Він поєднує як зовнішні стимули матеріального й нематеріального характеру, так і внутрішні психологічні чинники, що формуються на рівні цінностей, потреб, очікувань і цілей працівників. Таким чином, мотиваційний механізм виступає ключовою складовою системи управління підприємством, визначаючи рівень продуктивності праці, якість кадрового потенціалу, корпоративну лояльність та стійкість організації до зовнішніх викликів. Його ефективність залежить від узгодженості структурних елементів, взаємодії внутрішніх і зовнішніх стимулів та здатності адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

2. Концепція соціально орієнтованого управління виступає фундаментальною передумовою формування сучасного ефективного мотиваційного механізму підприємства. Її ключовою ідеєю є гармонійне поєднання економічних інтересів організації з соціальними потребами персоналу, що забезпечує високий рівень залученості, відповідальності та довгострокової лояльності працівників.

Аналіз показує, що соціально орієнтоване управління трансформує підхід до мотивації від традиційної системи стимулювання до комплексної, людиноцентричної моделі, яка враховує індивідуальні потреби працівників, їхні можливості та очікування. Це підсилює стратегічну роль HR-функцій та формує основу для побудови конкурентоспроможної HR-системи. Тобто соціально орієнтоване управління є не лише етичним стандартом сучасного менеджменту, а й ефективним стратегічним інструментом, який забезпечує

розвиток мотиваційних механізмів, підвищення продуктивності праці, формування позитивного іміджу роботодавця та довгострокову стійкість підприємства.

3. Дослідження діяльності підприємства дозволило встановити, що підприємство функціонує як стабільна виробничо-господарська структура з розвиненою матеріально-технічною базою та сформованою організаційною структурою управління. Підприємство займає стійкі позиції на галузевому ринку, має перспективи подальшого розвитку та потенціал для модернізації технологічних і управлінських процесів.

SWOT-аналіз свідчить про наявність значущих конкурентних переваг, зокрема високого рівня кваліфікації персоналу, позитивної репутації, розвиненої інфраструктури та логістичних можливостей. Водночас виявлено низку внутрішніх і зовнішніх ризиків, серед яких – нестача кадрових ресурсів, вплив економічної нестабільності та зростання конкурентного тиску, що потребує стратегічних управлінських рішень, спрямованих на посилення кадрового та мотиваційного потенціалу підприємства.

4. Аналіз кадрового складу свідчить про тенденцію до оптимізації чисельності персоналу за збереження основного кадрового ядра підприємства. При цьому структура трудових ресурсів залишається стабільною з домінуванням виробничого персоналу, що відповідає профілю діяльності підприємства.

Якісний аналіз показав наявність проблем, пов'язаних із недостатнім розвитком системи професійного зростання, відсутністю кадрового резерву та обмеженим залученням молодих спеціалістів, що створює довгострокові ризики кадрового дефіциту.

5. Оцінка мотиваційного механізму засвідчила його орієнтацію переважно на матеріальні стимули та соціальні гарантії. Водночас психологічні та управлінські інструменти мотивації розвинені недостатньо, що знижує рівень залученості персоналу та обмежує формування внутрішньої мотивації.

Наявна мотиваційна система не повною мірою відповідає принципам соціально орієнтованого управління та потребує комплексної трансформації. Виявлені проблеми формують підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій, спрямованих на формування ефективного мотиваційного механізму, що поєднує економічні, соціальні й психологічні інструменти, забезпечує залученість персоналу та сприяє стратегічному розвитку підприємства.

6. Установлено, що ефективність мотиваційного механізму підприємства безпосередньо залежить від ступеня інтеграції соціальних, економічних та психологічних інструментів управління персоналом. Доведено доцільність переходу від фрагментарної системи стимулювання до комплексної соціально орієнтованої моделі, у центрі якої знаходиться розвиток особистості працівника, залученість до прийняття рішень та формування корпоративної лояльності.

Запропоновані концептуальні підходи – розвиток людського капіталу, engagement management, цифровізація управління, формування ціннісної корпоративної культури – створюють цілісну теоретико-практичну основу для побудови сучасної системи мотивації.

7. Обґрунтовано структурно-функціональну модель мотиваційного механізму, яка поєднує економічні стимули, соціальні гарантії, психологічні методи впливу та інструменти розвитку персоналу. Модель характеризується адаптивністю, вимірюваністю та стратегічною спрямованістю, що дозволяє здійснювати управлінський вплив не лише на результат праці, а й на формування позитивної організаційної поведінки.

Визначено роль HR-служби як інтегратора й координатора мотиваційних процесів, відповідального за розвиток персоналу, оцінювання ефективності та формування корпоративної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакаєва І.Г. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія: Економіка і управління.* 2013. Вип. 26. С. 189-195.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 468 с.
3. Безніщенко А.В., Капко В.В., Комашко М.С., Сисюк М.О. Формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матер. ІХ Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 174-175.
4. Безніщенко А.В., Сисюк М.О. Сутність та роль мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матер. ІІІ Міжнар. наук.-практ. конфер., 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 2. С. 16-17.
5. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
6. Виноградський Н.Д. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 502 с.
7. Герасимова В.О., Сидоренко В.О. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics.* 2019. № 14. С. 60-65.
8. Герасимчук О.Р. Економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності стимулювання праці. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29692/1/Herasymchuk_bakalavr.pdf (дата звернення 17.10.2024).
9. Гольда АВ. Формування системи мотивації та стимулювання

трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 9. 196 с.

10. Григоруk П.М., Оксененко К.В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне фахове видання*. Вип. 23. 2018. URL: <http://surl.li/ttute> (дата звернення 15.09.2024).

11. Гула О.І. Систематизація наукових підходів до визначення кадрової безпеки в системі публічного управління. *Наукові перспективи*. 2021. № 2 (8). С. 51-58.

12. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник ЖДТУ. Сер. Економічні науки*. 2020. № 1 (47). С. 32-35.

13. Дашко І.М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65-68.

14. Дороніна М.С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. *Економіка розвитку*. 2018. № 2. С. 20-22.

15. Дячкіна А. Ринок праці 2023: де зараз найбільші зарплати та яких спеціалістів шукають. 25 січня 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/01/25/696322/> (дата звернення 19.10.2025).

16. Дячков Д.В., Безніщенко А.В., Сисюк М.О. Мотивація персоналу як стратегічний інструмент управління підприємством в умовах сучасних організаційних трансформацій. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. Полтава: ПДАУ. № 4 (2025).

17. Зленко А.М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами. *Економічний вісник університету*. 2010. № 2. С. 204.

18. Калініченко Л.Л., Шуміло О.С., Кулімякін Я.Ю. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роз-дрібної торгівлі. *Проблеми економіки*.

2020. № 1(43). С. 138-143.

21. Климчук А.О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 42-45.

22. Кобрусєва Є.А., Іванов Р.В. Проблемні питання взаємоузгодженості кадрової політики та стратегії розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2020. № 12(1). С. 58-63.

23. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Київ : КНЕУ, 2018. 224 с.

24. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. К. : КНЕУ, 2011. 397 с.

25. Коптєва Г.М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Серія: Економічні науки*. № 2. 2020. С. 119-124.

26. Костюк О.Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу. *Вісник. Серія: Економічні науки*. Харків, 2018. С. 168-172.

27. Красуля М.В. Вплив системи стимулювання персоналу на результати діяльності організації. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/324243742.pdf>. (дата звернення 05.09.2025).

28. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. пос., Київ : КОНДОР, 2015. 304 с.

29. Кусакін В. Багаторівнева система мотивації. *Управління персоналом*. 2008. №11. С. 201-205.

30. Лебедев Ж. Сутність та ознаки поняття «трудоий потенціал». *Український географічний журнал*. 2020. № 1. С. 37-39.

31. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 1(53). С. 510-513.

32. Лопушняк Г.С. Забезпечення гідної праці: проблеми та

перспективи. *Стратегія розвитку України: економічний та гуманітарний виміри*: зб. тез Міжнар. наук.- практ. конф.; 16 жовтня 2015 р. Київ: НАСОіА. С. 108-111.

33. Маслак В.П., Корнілова О.В. Трансформація теорій мотивації в сучасних умовах господарювання підприємств. *Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку* : матер. IV Міжнар. науково-практ. конфер., м. Маріуполь, 9 жовтня 2020 р. Маріуполь, 2020. С. 72-74.

34. Матеріальне стимулювання як засіб мотивації праці. URL: <http://surl.li/ttusy>. (дата звернення 11.10.2025).

35. Мехеда Н.Г., Маренич А.І. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. *Фінансовий простір*. Черкаський інститут банківської справи Університету банківської справи НБУ. 2012. №2 (6). С. 38-45.

36. Міщенко С.П. Інтелектуально-кадрова складова економічної безпеки підприємств залізничного транспорту: напрямки забезпечення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 52. С. 45-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetr_2015_52_8. (дата звернення 15.10.2025).

37. Мороз С.А. Державне управління розвитком трудового потенціалу ВНЗ: компетенція людини, університету та держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2016. № 4. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=967> (дата звернення 15.10.2025)

38. Музиченко-Козловський А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Вип. 21.6. С. 361-367.

39. Охота Ю.В. Кадровий потенціал як інструмент забезпечення розвитку підприємницької діяльності. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 10. С. 126-132.

40. Полтавська О.В. Матеріальне стимулювання персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 67-72. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2015/17.pdf (дата звернення 25.08.2025).

41. Попик М.М. Формування механізму мотивації персоналу готельно-ресторанного бізнесу на основі концепції маржинального прибутку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 4 (21). С. 311-318. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/50.pdf (дата звернення 05.08.2025).

42. Придятько Е.М. Моделювання впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на ефективність процесу формування персоналу промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2018. №1(34). С.125-133.

43. Про затвердження Інструкції зі статистики заробітної плати : Наказ Державного комітету статистики України від 13.01.2004 N 5. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України від 27 січня 2004 р. за N 114/8713. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04#Text> (дата звернення 15.10.2025).

44. Про колективні договори і угоди : Закон України від 1 липня 1993 року № 3356-XII. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1993. № 36. Ст. 361. Редакція від 11.12.2022, підстава – 2759-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення 17.10.2024).

45. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1995. № 17. Ст. 121. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 17.10.2025).

46. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану (2022) : Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX. Редакція від 19.07.2022. Підстава – 2352-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення 17.10.2025).

47. Світлична В.Ю., Запара А.П. Розробка основних напрямів політики кадрової безпеки. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 870-873.

48. Теорія і практика управління персоналом: навч. метод. посіб. / П.В. Щокін. К.: МАУП, 2008. 256 с.

49. Тимошенко О.П. 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. 198-199.

50. Ткаченко К.А., Коптева Г.М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2023. № 4. С. 33-38.

51. Томаневич Л.М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження. *Збірник наукових праць Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія: Економічні науки*. 2009. № 1. С. 21-28.

52. Харун О.А. Функції управління трудовим потенціалом промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2021. Вип. 19 (2). С. 102-105.

53. Шаповал О., Іваній А., Гальченко А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5(17). С. 149-151.

54. Швайка Л.А., Жидецька Х.В. Деякі питання сутності кадрової безпеки підприємства. *Поліграфія і видавнича справа*. 2012. № 4 (56). С. 158-163.

55. Швед В.В., Поліщук І.І. Управління персоналом. Вінниця : ТОВ «Твори». 2019. 284 с.

56. Швед В.В., Колібабчук Ю.В. Мотиваційні механізми управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2017. № 1. С. 111-117.

57. Шульженко І.В., Сазонова Т.О. Сучасні підходи до мотивації персоналу в менеджменті. *Науковий вісник ПУСКУ*. 2017. № 2 (41). С. 79-83.

58. Якимець А.Ю. Теоретичні основи мотивації персоналу туристичного підприємства. *Вісник студ. наук. товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця : ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип. 177. С. 361-367. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb22_177.pdf (дата звернення

15.09.2025).

59. Chandler A.D. Strategy and Structure Cambridge: Chapters in the History of the Industrial Enterprises. Cambridge, Mass. : MIT Press, 2002. 345 p.

60. Doyle P. Marketing Management and Strategy. Pearson Education Limited. 2006. 464 p.

61. Maslow A.A Theory of Human Motivation. Psychological Review. 1943. Vol. 50. no 4. pp. 370-396.

62. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. Boston : Graduate School Administration, Harvard University, 1949. 318 p.

63. McGregor D. The Human Side of Enterprise. New York : McGrawHill, 1960. 256 p.

64. Mescon M.-H., Albert M., Khedouri F. Management: individual and organization effectiveness. Cambridge: Harper and row. 1981. 464 p.

65. Bentham J. The Collected works of Jeremy Bentham : the Correspondence / edited by Timothy L.S. Sprigge. Vol. 1. 1752-76. London : The Athlone Press, 1968. 424 p.