

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чорноморський національний університет

імені Петра Могили

Кафедра менеджменту



Осіння Аліна Олександрівна

**УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття

ступеня вищої освіти бакалавр

галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

спеціальності 073 «Менеджмент»

за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:

канд. екон. наук, доцент (б.в.з.) Колеватова А.В.

Рецензент: канд. екон. наук, доцент Дранус В.В.

Миколаїв - 2025

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

Факультет економічних наук
Кафедра менеджменту
Ступінь вищої освіти: бакалавр
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Т.в.о. завідувача кафедри менеджменту
к.е.н., доцент Дранус Л.С
« » 20 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Осінній Аліні Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

- Тема кваліфікаційної роботи: «Управління системою мотивації праці на підприємстві» керівник дипломної роботи канд. екон. наук, доцент Колеватова А.В.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “__” _____

- Строк подання студентом дипломної роботи _____
- Вихідні дані до дипломній роботі: фінансова та бухгалтерська звітність підприємства, статистичні дані, нормативно-законодавче забезпечення, науково-практичні та теоретико- методичні роботи вітчизняних та зарубіжних вчених.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) визначити сутність та значення мотивації персоналу в системі управління підприємством, проаналізувати основні теорії та моделі мотивації працівників, визначити методи та інструменти мотивації персоналу, надати загальну характеристику діяльності підприємства ТОВ «Галя Балувана», виконати аналіз організаційної культури та її впливу на мотивацію персоналу, здійснити дослідження ефективності існуючої системи мотивації на підприємстві, визначити проблеми та недоліки у системі мотивації персоналу, здійснити обґрунтування напрямів удосконалення мотиваційної політики підприємства, запропонувати заходи щодо покращення мотиваційної системи та здійснити оцінку їхньої ефективності.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): організаційна структура ТОВ «Галя Балувана», динаміка коефіцієнтів рентабельності ТОВ «Галя Балувана», динаміка вартості необоротних активів ТОВ «Галя Балувана» протягом 2020-2024 рр. на кінець року, результати опитування щодо рівня оцінки організаційної культури ТОВ «Галя Балувана» працівниками даного підприємства, результати опитування щодо рівня оцінки організаційної культури ТОВ «Галя Балувана» клієнтами даного підприємства, чотирикутник оцінки рівня організаційної культури ТОВ «Галя Балувана» за різними параметрами, балів, динаміка плинності кадрів ТОВ «Галя Балувана» за 2021-2024 рр., інтегрована модель вдосконалення мотиваційного механізму ТОВ «Галя Балувана».
- Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів дипломної роботи	Примітка
1	Затвердження теми і призначення наукового керівника		Виконано
2	Підготовка дослідницької пропозиції		Виконано
3	Побудова плану дослідження (вступ мета та завдання дослідження)		Виконано
4	Огляд літератури та формування методології аналізу(огляд літератури та методологія дослідження) (текст статті, тези доповіді)		Виконано
5	Формування інформаційної бази дослідження проведення емпіричного аналізу		Виконано
6	Написання вступу та розділу 1		Виконано
7	Написання розділу 2		Виконано
8	Написання розділу 3		Виконано
9	Підготовка висновків та дискусії (Результати та дискусія. Висновки.)		Виконано
10	Оформлення кваліфікаційної роботи та підготовка її до захисту		Виконано

Студентка _____ Осіння А.О.

Керівник дипломної роботи _____ Колеватова А.В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ	9
1.1. Сутність та значення мотивації персоналу в системі управління підприємством.....	9
1.2. Основні теорії та моделі мотивації працівників	16
1.3. Методи та інструменти мотивації персоналу	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ГАЛЯ БАЛУВАНА».....	28
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Галя Балувана» ...	28
2.2. Аналіз організаційної культури та її впливу на мотивацію персоналу	33
2.3. Дослідження ефективності існуючої системи мотивації на підприємстві....	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ГАЛЯ БАЛУВАНА»	46
3.1. Визначення проблем та недоліків у системі мотивації персоналу	46
3.2. Обґрунтування напрямів удосконалення мотиваційної політики підприємства.....	50
3.3. Запропоновані заходи щодо покращення мотиваційної системи та оцінка їхньої ефективності	55
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному динамічному ринковому середовищі персонал відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування компанії та її репутації. Багато підприємств стикаються з проблемою неефективного використання ресурсів, що призводить до зниження продуктивності праці, зменшення відповідальності та втрати зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності.

Рівень ефективності компанії визначається не лише якістю фінансового управління, а й ефективністю кадрової політики. Мотивація персоналу є важливою складовою управління людськими ресурсами, оскільки саме правильно розроблена система стимулювання сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Завданням керівництва є створення умов, за яких працівники орієнтовані на досягнення цілей компанії.

Конкуренентоспроможність підприємства значною мірою залежить від рівня мотивації його працівників. У сучасних умовах ринкової економіки важливо максимально ефективно використовувати наявні можливості, а одним із найважливіших факторів успіху є зацікавленість персоналу у своїй роботі. Таким чином, система стимулювання персоналу стає ключовим елементом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Особливо це актуально для галузей із високим рівнем конкуренції та швидкими змінами в бізнес-середовищі. Отже, розробка та впровадження ефективних методів мотивації є важливим напрямом удосконалення управління персоналом.

Проблематика мотивації та стимулювання персоналу залишається актуальною як у вітчизняній, так і в міжнародній науковій спільноті. Дослідження в цьому напрямі спрямовані на розробку ефективних моделей мотивації, які враховують сучасні тенденції розвитку підприємництва та управління людськими ресурсами. Проте питання вдосконалення стимулювання

персоналу, зокрема в галузі харчової промисловості України, потребує подальших досліджень.

У ході роботи було проаналізовано наукові праці як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Зокрема, Азьмук Н. А. вивчав зайнятість і мотивацію праці в умовах інформаційної економіки, Базалійська Н. П. та Міщук В. В. досліджували підходи до формування системи мотивації трудової поведінки, а Винничук Р. О. і Рубаха Н. В. зосередили увагу на нематеріальних методах мотивації. Також Мантур-Чубата О. С. та Рудь В. Ю. аналізували мотивацію працівників як інструмент підвищення ефективності підприємства.

Метою дослідження є розробка пропозицій щодо підвищення ефективності управління системою мотивації працівників ТОВ «Галя Балувана». Відповідно до цієї мети було визначено такі завдання:

- визначити сутність та значення мотивації персоналу в системі управління підприємством;
- проаналізувати основні теорії та моделі мотивації працівників;
- визначити методи та інструменти мотивації персоналу (матеріальні та нематеріальні стимули);
- навести загальну характеристику діяльності підприємства ТОВ «Галя Балувана»;
- здійснити аналіз організаційної культури та її впливу на мотивацію персоналу;
- здійснити дослідження ефективності існуючої системи мотивації на підприємстві;
- визначити проблеми та недоліки в системі мотивації персоналу ТОВ «Галя Балувана»;
- здійснити обґрунтування напрямів удосконалення мотиваційної політики підприємства;

– запропонувати заходи щодо покращення мотиваційної системи та здійснити оцінку їхньої ефективності.

Об'єктом дослідження є процеси управління мотивацією персоналу в ТОВ «Галя Балувана».

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти ефективної мотивації персоналу, спрямовані на підвищення результативності господарської діяльності підприємства.

Теоретико-методичну основу дослідження складають фундаментальні положення сучасної економічної теорії, наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем управління підприємством, менеджменту, стратегічного менеджменту, економіки; навчально методичні матеріали за темою дослідження; офіційні статистичні дані; матеріали періодичних видань; матеріали звітності досліджуваного підприємства та Інтернет-ресурси.

При проведенні дослідження використовувались такі *методи*: загальнонаукові методи – аналогії, структурно-логічного аналізу, методу групувань і статистичних порівнянь; методу ситуаційного аналізу; методи економіко-статистичного аналізу (оцінка ефективності функціонування підприємства та його фінансовий стан), графічний (для побудови схем) та ін.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання в умовах функціонування ТОВ «Галя Балувана» пропозицій автора щодо удосконалення управління системою мотивації працівників на основі сучасних технологій і підходів. Запропоновані заходи включають впровадження комплексної системи матеріального та нематеріального стимулювання, вдосконалення оцінювання ефективності праці, впровадження програм професійного розвитку та зворотного зв'язку. Це дозволить підвищити рівень залученості працівників, зменшити плинність кадрів, покращити трудову дисципліну та продуктивність праці, що в сукупності сприятиме підвищенню ефективності функціонування

підприємства та створить умови для його сталого розвитку в умовах конкуренції та змін зовнішнього середовища.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, основної частини з трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст дослідження викладений на 61 сторінці основного тексту, містить 9 таблиць, 10 рисунків, 2 додатки. Список використаної літератури налічує 42 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

1.1. Сутність та значення мотивації персоналу в системі управління підприємством

Ефективне управління персоналом неможливе без глибокого розуміння потреб, мотивів і стимулів, що спонукають працівників до продуктивної діяльності. Успіх будь-якого підприємства значною мірою залежить від рівня залученості та мотивації його співробітників. В умовах переходу України до ринкової економіки питання мотивації праці набуває особливої актуальності, оскільки конкурентоспроможність організації безпосередньо пов'язана з якістю та продуктивністю трудових ресурсів. Досягнення стратегічних та операційних цілей компанії стає можливим лише за умови ефективного керівництва, яке передбачає використання сучасних підходів до стимулювання персоналу [37, с. 19].

Система мотивації праці є фундаментальним елементом у процесі управління підприємством, оскільки вона визначає рівень залученості працівників, їхню відданість корпоративним цілям і готовність до підвищення продуктивності. Основні аспекти мотиваційної системи включають матеріальні та нематеріальні стимули, психологічні чинники, корпоративну культуру та можливості кар'єрного зростання. Ефективна мотивація сприяє не лише зростанню результативності кожного співробітника, а й формуванню позитивного мікроклімату в колективі, що підвищує загальну конкурентоспроможність підприємства.

Стимулювання праці передбачає вплив на працівника через зовнішні фактори, які спонукають його до активної діяльності. У загальному розумінні стимул – це зовнішній вплив, що викликає певну реакцію і спрямовує поведінку особи на досягнення конкретної мети. Однак варто враховувати, що стимул не є

лише механічним зовнішнім фактором – він проходить через призму особистого сприйняття працівника, залежно від його потреб, переконань, емоційного стану та рівня внутрішньої мотивації. Саме поєднання зовнішніх стимулів із внутрішньою мотивацією визначає ступінь ефективності трудової діяльності. Якщо баланс між очікуваннями працівника та запропонованими стимулами порушується, може спостерігатися зниження продуктивності або навіть відчуженість персоналу від процесів на підприємстві [32, с. 374].

Таким чином, мотивація праці виступає не просто механізмом впливу на продуктивність, а складною багатофакторною системою, яка забезпечує гармонізацію особистих інтересів працівника з цілями підприємства. Вона включає фінансові та нефінансові стимули, можливості професійного розвитку, соціальні гарантії та корпоративні цінності. Комплексний підхід до формування мотиваційної політики дозволяє керівництву створити сприятливі умови для розвитку персоналу, що, у свою чергу, позитивно впливає на довгостроковий успіх підприємства.

Мотивація до дії може формуватися під впливом різних чинників, які поділяються на внутрішні та зовнішні. Зовнішні мотиви зазвичай пов'язані з прагненням отримати певні матеріальні чи соціальні блага, що виступають винагородою за виконану роботу. Натомість внутрішні мотиви ґрунтуються на задоволенні від самого процесу діяльності, прагненні досягти особистих цілей або позбутися чинників, що викликають дискомфорт. Таким чином, мотиваційні процеси активізуються під впливом різноманітних стимулів, які спонукають працівника до дії [26].

Стимулювання персоналу в межах підприємства є комплексним процесом, що передбачає використання різних методів впливу для підвищення мотивації, ефективності роботи та рівня задоволеності працівників. Головна мета стимулювання – створити сприятливі умови, за яких співробітники не лише прагнуть виконувати поставлені завдання, а й відчують особисту

зацікавленість у результатах своєї діяльності. Інструменти стимулювання можуть бути фінансовими (бонуси, премії, підвищення заробітної плати), нематеріальними (визнання досягнень, кар'єрне зростання, можливості професійного розвитку) або організаційними (покращення умов праці, корпоративна культура, програми лояльності для персоналу). Належним чином організована система стимулювання дозволяє не лише залучати та утримувати кваліфікованих фахівців, а й формувати високий рівень трудової мотивації, що позитивно впливає на загальну ефективність підприємства. Крім того, правильне стимулювання сприяє підвищенню лояльності працівників, зниженню рівня плинності кадрів і покращенню психологічного клімату в колективі. Впровадження сучасних стимулюючих механізмів допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними та досягати стратегічних цілей [33, с. 113].

Ефективна система стимулів базується на чітко визначених критеріях та нормах трудової діяльності. Вступаючи в трудові відносини, працівник зобов'язується виконувати певні функціональні обов'язки в обмін на відповідну винагороду. Водночас роботодавець має право застосовувати санкції за неналежне виконання або ухилення від виконання трудових завдань. До таких санкцій можуть належати скорочення розміру премії, зниження рівня оплати праці або навіть розірвання трудового договору. З іншого боку, співробітник повинен бути повністю поінформований не лише про свої обов'язки, а й про можливі заохочення та санкції, що застосовуються на підприємстві. Чітка система матеріального та нематеріального стимулювання дозволяє мінімізувати невизначеність у трудових відносинах і формувати прозорі правила гри для всіх учасників трудового процесу [40, с. 90].

Одним із важливих аспектів мотивації працівників є постановка цілей. Теорія постановки цілей, розроблена Е. Локом, Т. Районе та Г. Латемом, ґрунтується на припущенні, що поведінка людини визначається цілями та

намірами, які вона перед собою ставить. Згідно з цією теорією, мотиваційний процес розгортається в кілька етапів: спочатку працівник аналізує ситуацію та оцінює її значущість, потім визначає конкретні цілі, після чого здійснює дії, спрямовані на їх досягнення. Задоволення від роботи безпосередньо залежить від досягнутих результатів, а рівень виконання завдань визначається такими характеристиками цілей, як їхня складність, чіткість, усвідомленість і особиста відданість працівника процесу їх досягнення [42, с. 136].

Таким чином, система мотивації та стимулювання персоналу є багатовимірним інструментом, що впливає на ефективність діяльності підприємства. Для досягнення високих результатів необхідно забезпечити гармонійне поєднання внутрішніх та зовнішніх мотивів, розробити прозору систему стимулювання та визначити реалістичні та надихаючі цілі для працівників. Комплексний підхід до управління мотивацією дозволяє не лише підвищити продуктивність роботи, а й створити на підприємстві культуру відповідальності, професійного розвитку та високої залученості персоналу.

Сучасне управління персоналом активно використовує поняття «мотивація праці» та «стимулювання трудової діяльності», які визначають підходи до підвищення продуктивності працівників. Дослідження в цій сфері представлені як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями, які розглядають різні концепції мотивації.

Одним із піонерів у цій галузі став Ф. Тейлор, який запропонував науково обґрунтовану систему норм витрачання часу для виконання різних видів робіт. Він вважав, що мотиваційний механізм повинен базуватися на низці управлінських принципів, серед яких ключову роль відіграють: встановлення чітких інструкцій щодо виконання посадових обов'язків, винагорода відповідно до кількості відпрацьованих годин або рівня продуктивності, а також мінімізація адміністративного тиску на персонал. У такій системі працівники мали відчувати елемент конкуренції та прагнути до кращих результатів [18].

Загалом сучасні концепції управління персоналом аналізують мотивацію праці через кілька підходів, які відображають особливості сприйняття людини в організаційному середовищі [32, с. 374]:

1. Підхід «людина економічна» – розглядає працівника як раціонального суб'єкта, який оцінює власну діяльність через економічні показники та фінансові стимули.
2. Підхід «людина соціальна» – акцентує увагу на справедливості системи винагород, їх диференціації відповідно до трудових досягнень, лояльності, рівня задоволеності роботою, стажу та інших соціальних факторів.
3. Підхід «людські ресурси» – передбачає активне залучення працівників до процесів управління через такі стимули, як участь у розподілі прибутків, кар'єрний ріст, ініціативність, преміювання та загальне підвищення задоволеності роботою.

Таким чином, кожен підхід до мотивації праці має свої переваги та сфери застосування, а ефективне управління персоналом вимагає комплексного поєднання різних методів стимулювання залежно від специфіки діяльності організації та індивідуальних особливостей працівників.

У процесі трансформації суспільства дедалі важливішими стають аспекти мотивації до праці, рівень задоволеності роботою, захист трудових прав, створення належних умов праці та гарантування відповідних соціальних стандартів. Трудова діяльність відіграє ключову роль у соціалізації особистості, оскільки вона не лише забезпечує задоволення базових потреб, а й сприяє професійному зростанню, розвитку навичок, розкриттю здібностей і накопиченню знань. Важливість творчої складової праці проявляється у генеруванні нових ідей та створенні інноваційних технологій [30, с. 40].

Ринкові умови висувають високі вимоги до якості освіти, професійної компетентності, рівня кваліфікації та мобільності працівників. Останнім часом

спостерігається посилення дисбалансу між запитами ринку праці щодо певних навичок та фактичним рівнем підготовки кадрів, які володіють компетенціями, що не мають попиту.

Значний внесок у розвиток теорії мотивації зробили дослідження Джорджа Елтона Мейо [31, с. 143], проведені на початку XX століття. Під час експерименту зі співробітницями, що займалися складанням телефонних реле, було встановлено: коли умови праці покращилися, продуктивність зросла до певного рівня і залишалася стабільною. Однак після повернення до початкових, менш сприятливих умов праці, продуктивність несподівано збільшилася. Це дозволило дослідникам зробити висновок, що ефективність праці залежить не лише від матеріальних умов, а й від психологічного стану працівників. Інтерв'ю з учасниками експерименту показали, що підвищена увага до групи дозволила працівникам усвідомити свою соціальну значущість та роль в організації, що сприяло згуртованості та ефективності роботи навіть за несприятливих умов.

Важливо зазначити, що мотивація та стимулювання є економічними категоріями, які спираються на систему заохочень. Проте стимулювання враховує індивідуальні цінності та інтереси працівників, що дозволяє ефективніше використовувати їхній трудовий потенціал. Таким чином, стимулювання виступає тактичною складовою, яка сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Мотивація визначається як внутрішній механізм, що спонукає людину до дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей або задоволення потреб. Вона базується на внутрішньому прагненні особистості до успіху, визнання чи самореалізації.

Стимулювання, навпаки, ґрунтується на діях зовнішніх чинників, що впливають на поведінку людини. До них належать матеріальні заохочення, похвала, премії, бонуси, можливості кар'єрного зростання тощо.

Основними функціями стимулювання є:

- створення та підтримка факторів, що сприяють певним моделям поведінки;
- використання стимулів для досягнення конкретних цілей;
- підвищення ефективності праці та залучення працівників до виконання завдань.
- Функції мотивації включають:
 - підтримку внутрішньої енергії та ентузіазму для досягнення цілей;
 - посилення спрямованості дій на досягнення результатів;
 - забезпечення стійкої концентрації на поставлених завданнях.

Ефективне управління персоналом базується на глибокому розумінні мотиваційних процесів, що визначають рівень залученості працівників до виробничого процесу. В умовах конкурентного середовища підприємства повинні застосовувати комплексні підходи до мотивації, які охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що впливають на продуктивність персоналу.

Мотивація праці є багатофакторною системою, яка забезпечує узгодження особистих інтересів працівників із стратегічними цілями компанії. Використання фінансових і нефінансових стимулів, створення можливостей для професійного розвитку, формування сприятливого корпоративного клімату – усе це сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та забезпечує його довгострокову конкурентоспроможність.

Таким чином, ефективна система мотивації повинна бути гнучкою, враховувати індивідуальні потреби працівників і відповідати сучасним викликам бізнес-середовища. Лише комплексний підхід до управління персоналом дозволить досягти високих результатів і забезпечити стабільний розвиток підприємства.

1.2. Основні теорії та моделі мотивації працівників

Теорія постановки цілей, розроблена Е. Локом, Т. Районом і Г. Латемом, стверджує, що людська поведінка визначається цілями та намірами, які індивід перед собою ставить. Вона описує процес мотивації як послідовність дій: спочатку працівник аналізує та оцінює ситуацію, потім формулює конкретні цілі й, керуючись ними, виконує відповідні завдання. Отримання результату приносить задоволення, а рівень досягнення цілей значною мірою залежить від таких їхніх характеристик, як складність, чіткість, відданість і прийнятність [23, с. 36].

Партисипативне управління базується на припущенні, що залучення працівників до прийняття рішень підвищує їхню зацікавленість у роботі. Ця концепція передбачає узгодження інтересів усіх членів організації, що сприяє інтеграції спільних цілей і посиленню мотивації персоналу. Працівники, які беруть участь у процесах управління, відчувають себе частиною команди та більш відповідально ставляться до своєї діяльності [21, 177].

У сфері управління персоналом дедалі частіше використовуються поняття «мотивація праці» та «стимулювання трудової діяльності». Дослідження цих питань знайшли відображення в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Ф. Тейлор розробив систему норм витрат часу для виконання різних операцій, орієнтовану на ефективність працівників. На його думку, система мотивації має спиратися на низку управлінських методів, зокрема чітко визначені правила виконання посадових обов'язків, оплату праці, прив'язану до робочих годин або продуктивності, та мінімальний адміністративний тиск. Важливим елементом його підходу було створення здорової конкуренції між співробітниками, що сприяло підвищенню продуктивності [26, с. 379].

Якщо працівник перевищував встановлені норми, йому виплачувалась підвищена ставка та премії, що дозволяло задовольняти його потреби вищого рівня. Водночас невиконання плану могло призвести до зниження оплати або

навіть звільнення, що стимулювало працівників працювати на межі своїх можливостей [14].

Ф. Герцберг запропонував концепцію збагачення праці, яка передбачає організацію трудової діяльності таким чином, щоб співробітник відчував значущість своєї роботи, мав певну автономію у прийнятті рішень і уникав монотонності. Сучасний підхід до мотивації ґрунтується на врахуванні потреб, що виникають у людини протягом життя. Відповідно до теорії Герцберга, ефективність роботи підприємства визначається як зовнішніми умовами (наприклад, комфортні умови праці), так і внутрішніми факторами, такими як задоволення від виконуваної роботи [9].

Однією з теорій мотивації персоналу є концепція Д. МакКлелланда. Він вважав, що поведінку людини визначають три ключові мотиви: прагнення до влади, бажання належати до певної соціальної групи та орієнтація на досягнення успіху. На цій основі працівників можна умовно поділити на три групи, для кожної з яких доцільно застосовувати відповідні методи стимулювання [15, с. 66].

У 1940-х роках Девід МакКлелланд разом із колегами досліджував людські спонукання й дійшов висновку, що в процесі життя людина формує три основні мотиваційні орієнтації:

1. Мотивація досягнення – прагнення успішно розв’язувати складні завдання, знаходити оптимальні рішення та досягати високих результатів.
2. Мотивація афіліації – потреба встановлювати й підтримувати гарні взаємини з іншими людьми.
3. Мотивація влади – бажання впливати на поведінку оточення та контролювати процеси.

У кожної людини ці мотиви поєднуються індивідуально, проте для різних видів діяльності існують оптимальні їхні комбінації. Зокрема, висока мотивація досягнення є бажаною у більшості професійних сфер.

Теорії управління персоналом розглядають мотивацію праці крізь призму різних підходів до розуміння людської сутності [15]:

1. «Людина економічна» – працівник сприймається як економічний суб'єкт, чия діяльність оцінюється через економічні показники.
2. «Людина соціальна» – акцент робиться на справедливій системі винагород, що враховує якісні та кількісні результати праці, рівень лояльності, трудовий стаж та інші фактори.
3. «Людські ресурси» – управління персоналом передбачає застосування різних мотиваційних інструментів: участь у прибутках, преміювання, кар'єрне зростання, можливість прояву ініціативи та мінімізація ризиків.

У період суспільних трансформацій питання мотивації праці, соціального захисту працівників, забезпечення гідних умов роботи та відповідних соціальних гарантій набувають особливої актуальності. Трудова діяльність не лише задовольняє базові потреби людини, а й сприяє її професійному розвитку, розкриттю потенціалу та набуттю нових знань. Творчий підхід до роботи стимулює появу інноваційних ідей і прогресивних технологій [26, с. 40].

Ринкова економіка вимагає від працівників високого рівня освіти, професійної кваліфікації та мобільності. Однак останнім часом спостерігається зростання дисбалансу між потребами ринку праці та підготовкою кадрів, коли випускники отримують компетенції, які не відповідають актуальному попиту.

Дослідження Джорджа Елтона Мейо, проведені на початку XX століття, стали ключовим моментом у розвитку теорій мотивації [28, с. 143]. У ході експерименту за участю групи працівниць, які збирали телефонні реле, було виявлено цікаві закономірності: покращення умов праці сприяло підвищенню продуктивності, але лише до певного рівня. Коли ж умови повернули до попереднього, менш сприятливого стану, ефективність роботи несподівано зросла. Це наштовхнуло дослідників на висновок, що продуктивність

визначається не тільки матеріальними факторами, а й психологічним комфортом та моральним кліматом у колективі.

У процесі подальших опитувань стало очевидним, що особлива увага, яку працівники отримували під час дослідження, сприяла їхньому усвідомленню власної значущості для компанії. Відчуття приналежності до групи та підтримка колективу стали ключовими мотивуючими чинниками. Саме згуртованість і командний дух дозволили працівникам демонструвати високу ефективність навіть у несприятливих умовах.

На основі проведених експериментів Дж. Мейо сформулював низку важливих висновків:

1. Робота має груповий характер, і саме взаємодія всередині колективу відіграє вирішальну роль у мотивації.
2. Соціальне середовище людини значною мірою визначається її професійною діяльністю.
3. Визнання, почуття безпеки та належності є важливішими факторами мотивації, ніж самі умови праці.
4. Скарги працівників часто свідчать про порушення їхнього соціального статусу в колективі.
5. Продуктивність залежить як від зовнішніх умов, так і від внутрішнього стану працівника.
6. Вплив на звички та думки працівників здійснюють неформальні групи, які формуються всередині колективу.
7. Перехід від традиційних соціальних структур до адаптивних може руйнувати організаційний порядок як окремих підприємств, так і цілих галузей.
8. Ефективне співробітництво у колективі не виникає спонтанно – його необхідно цілеспрямовано формувати. У добре організованих

командах працівники об'єднуються та успішно протистоять негативним зовнішнім впливам.

Ці висновки стали основою для подальшого розвитку теорій мотивації, надихнувши як теоретиків, так і практиків на глибше дослідження факторів, що визначають ефективність трудової діяльності.

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на тому, що поведінка працівників визначається їхніми незадоволеними потребами. Мотивація передбачає ідентифікацію цих потреб, аналіз їхнього впливу на робочий процес та розробку шляхів їхнього задоволення.

А. Маслоу [36, с. 144] розглядав мотивацію як процес, що базується на задоволенні певної ієрархії потреб. Хоча його теорія не використовується в чистому вигляді через виявлені на практиці недоліки, її основні ідеї продовжують застосовуватися в багатьох організаціях. Відповідно до концепції Маслоу, рівень доходу не є визначальним чинником у формуванні потреб, оскільки у кожної людини домінуючі потреби можуть відрізнятися. Ефективне управління мотивацією передбачає вплив саме на ту потребу, яка є найактуальнішою для конкретного працівника.

Теорія справедливості, запропонована П. Гудменом і розширена Джоном Стейсі Адамсом [29, с. 144], базується на тому, що люди оцінюють справедливість винагороди суб'єктивно. Працівник, формуючи власну думку про рівень справедливості, враховує:

- значущість для себе різних форм заохочення;
- витрати зусиль, які він доклав у процесі роботи;
- винагороди й витрати інших осіб або порівняльних ситуацій.

При цьому орієнтирами для оцінки можуть бути колеги, співвідношення реального результату з обіцянками (системний підхід), усталені практики у галузі, а також особистий попередній досвід.

Основний принцип цієї теорії – працівники очікують справедливого співвідношення між винагородою та витраченими зусиллями, що можна виразити рівнянням: $(\text{Винагорода} / \text{Витрати праці}) = \text{const}$. Якщо співробітник вважає, що компанія справедливо оцінює його вклад і не допускає дискримінації, він відчуває задоволеність роботою, що позитивно впливає на його продуктивність [22].

Успішність мотиваційної системи залежить від ефективності управлінських органів. За останні роки компанії активніше розробляють власні мотиваційні стратегії, що дозволяє їм досягати бізнес-цілей в умовах ринкової конкуренції.

Не існує універсальних мотиваційних методів, які були б ефективними у будь-яких обставинах. Кожна компанія обирає відповідні підходи до управління персоналом залежно від своєї стратегії. Це означає, що вибір конкретної мотиваційної моделі визначає єдину кадрову політику, якої компанія дотримується або планує впроваджувати у майбутньому.

Отже, різні теорії та моделі мотивації працівників розглядають мотивацію як багатовимірний процес, що включає внутрішні та зовнішні чинники. Теорія постановки цілей підкреслює важливість конкретних і амбітних завдань, партисипативне управління сприяє залученню працівників до прийняття рішень, а концепція Ф. Тейлора робить акцент на продуктивності та матеріальному стимулюванні. Теорії Ф. Герцберга та Д. МакКлелланда наголошують на значущості роботи, автономії та прагненні досягнень. Дослідження Дж. Мейо довели, що соціальні фактори, такі як підтримка колективу, відіграють ключову роль у підвищенні ефективності. Теорії А. Маслоу та П. Гудмена вказують на суб'єктивне сприйняття мотивації та важливість справедливого розподілу винагород. Загалом, ефективне управління персоналом вимагає комплексного підходу до мотивації, що поєднує матеріальні стимули, особисті потреби та соціальну взаємодію.

1.3. Методи та інструменти мотивації персоналу

Ефективна діяльність будь-якої організації, а особливо комерційної, вимагає формування колективу відповідальних та ініціативних працівників. Тому в цьому питанні орієнтування працівників на досягнення цілей підприємства по суті є головним завданням управління персоналом і реалізується через розробку ефективної системи мотивації персоналу [25, с. 18].

Нематеріальна мотивація включає:

- систему моральних стимулів (апеляція до сили волі, енергійності, честолюбства, ентузіазму, етики);
- створення привабливих умов праці, інтересу до праці, естетичності робочого місця, трудових відносин та операцій (інтер'єр, палітра кольору оформлення);
- демонстрація значущості роботи (приємні пропозиції в загальному чаті для конкретних співробітників, підтримка в тонусі кожного відділу щодня за допомогою п'ятихвилинок, міні-пауз);
- періодичне нагадування про можливості кар'єрного зростання, навчання, додаткові бонуси, призи [7, с. 22].

Способами нематеріального заохочення є: підвищення на посаді, звання, які найбільшою мірою характерні для працівника, надання вільного часу для працівника та можливості планувати свій робочий день або весь час протягом місяця та робочого року, відрядження, особисте та громадське визнання досягнень працівника (у ЗМІ), почесні грамоти, листи подяки, хороші рекомендації.

Довіра також є серйозною нематеріальною мотивацією. Особливо воно діє на неформальному рівні. Нематеріальною мотивацією є надання переваг та привілеїв за кращу роботу у найрізноманітніших формах: додаткові перерви, прихід на роботу раніше встановленого часу, скорочення трудового дня, пріоритетне право вибору робочого завдання, вихідного дня, періоду відпустки,

розробка та внесення пропозицій до внутрішнього статуту організації, корпоративного кодексу [6, с. 26].

Формами морального заохочення є:

- творчі відрядження;
- завдання, які потребують особливих навичок та професіоналізму;
- можливість виділитися;
- індивідуальний веб-сайт в Інтернеті;
- гнучкий графік роботи;
- фотографії на дошці пошани;
- лист подяки сім'ї;
- можливість користуватись транспортними засобами керівника;
- самостійність у вирішенні певних питань;
- офіс з меблями та ексклюзивним дизайном.

Під час нематеріальної мотивації слід пам'ятати про такі аспекти [2, с. 233]:

- бажано кожен дію продумувати;
- кожен працівник хоче відчувати свою значущість;
- співробітники болісно реагують на зміни в організації без їхньої участі та на те, що їх не проінформують про це;
- до підвищених вимог співробітники ставляться краще, ніж до занижених;
- кожен працівник хотів би отримувати інформацію про якість праці, причому оперативно;
- працівники болісно реагують, якщо після виконання роботи їх завантажують ще більше, оскільки їхня головна потреба – у самореалізації.

Нематеріальні заохочення працівників неефективні, якщо вони необоротні після використання. Наприклад, працівники не краще виконували свої обов'язки, а відносини в колективі були повністю порушені. Зазвичай це пов'язано з тим, що нематеріальні методи залучення працівників не працюють належним чином. Це робиться внаслідок [22, с. 190]:

- неналежного вивчення стимулів працівників;
- того, що обрана нематеріальна мотивація працівників не підходить для компанії;
- того, що нематеріальні стимули для працівників застаріли: компанія виросла і просто не потребує усталених методів.

Матеріальна мотивація передбачає отримання матеріальних благ залежно від обсягу виконаної роботи. Її основою є заробітна плата, яка складається з основної частини, додаткової оплати та стимулюючих виплат. Наприклад, у сфері продажів менеджери часто не мають фіксованого окладу, а їхня заробітна плата повністю залежить від результатів діяльності та становить певний відсоток від валового прибутку, який отримано завдяки укладеним ними угодам [1, с. 80].

Такий підхід має як переваги, так і недоліки. З одного боку, він мотивує співробітників працювати продуктивніше, залучати більше клієнтів, розвивати професійні навички та підвищувати рівень освіти. Прозорість системи оплати сприяє довірі, оскільки менеджери чітко розуміють, скільки вони заробили та яку користь принесли компанії. Водночас, існує ризик, що вони зосереджуватимуть зусилля на більш прибуткових клієнтах, нехтуючи іншими.

Крім того, зарібок менеджерів залежить від маркетингової стратегії компанії, її рекламної політики, асортиментної політики та цінової стратегії. Це потребує тісної взаємодії між відділом продажів і маркетингом. Однак недостатній рівень бізнес-освіти менеджерів може призвести до нерозуміння важливості певних заходів, що негативно позначається на їхній мотивації.

Одним із можливих рішень є впровадження змішаної системи оплати праці, яка поєднує фіксований оклад і відрядну оплату. Повністю фіксований оклад у сфері продажів недоцільний, оскільки він може знизити мотивацію до ефективної роботи. Проте навіть часткове впровадження фіксованого окладу потребує ретельного аналізу та підготовки, адже досвідчені менеджери, які звикли до високого заробітку за відрядною схемою, можуть негативно сприйняти такі зміни [1].

Розробка ефективної системи мотивації праці повинна проходити у три етапи:

- аналіз наявної системи мотивації (матеріальної та нематеріальної) та оцінка ефективності праці (продуктивності, рентабельності);
- створення нової системи з урахуванням виявлених недоліків;
- впровадження оновленої мотиваційної системи.

При побудові системи матеріального стимулювання важливо дотримуватись таких принципів [3, с. 66]:

- рівень заробітної плати повинен відповідати кваліфікації працівника та складності виконуваної роботи;
- підвищення матеріального добробуту працівників має бути пов'язане зі зростанням прибутку компанії;
- алгоритм розрахунку премій повинен бути зрозумілим для кожного співробітника;
- заробітна плата має поступово зростати, а не залишатися незмінною протягом тривалого часу;
- процес нарахування премій повинен бути прозорим, ефективним та гнучким;
- періодичність виплат заробітної плати має суворо дотримуватись.

Справедливий рівень матеріальної винагороди позитивно впливає на мотивацію працівників, стимулює їхню ініціативність, підвищує рівень

лояльності до компанії та сприяє залученню нових кадрів. Однак жодна система оплати не може повністю врахувати всі особливості виконуваної роботи, внесок кожного працівника та реальний обсяг виконаних завдань. Нормативні акти не завжди охоплюють усі посадові функції, а потреби співробітників постійно змінюються. Тому ефективність мотиваційної системи вимагає її регулярного оновлення. Розвиток особистості призводить до зростання потреб та прагнення до самореалізації, що робить процес мотивації безперервним [2, с. 235].

В управлінні персоналом зазвичай застосовують різноманітні методи та їх поєднання. Для ефективного управління мотивацією необхідно використовувати всі доступні підходи. Обмеження лише матеріальними та авторитарними стимулами не сприяє розвитку творчого потенціалу працівників та досягненню стратегічних цілей компанії. Максимальна ефективність можлива лише за умови активного використання нематеріальних методів мотивації. Отже, можна підсумувати:

- мотивація персоналу є ключовим інструментом підвищення ефективності діяльності організації;
- система стимулювання має бути прозорою, логічно побудованою та збалансованою.

Основними матеріальними засобами мотивації виступають заробітна плата та оптимальне співвідношення її постійної та змінної частин. Нематеріальне стимулювання включає різні форми заохочень і санкцій, спрямованих на підвищення мотивації працівників: дошки пошани, премії, пільги, вручення грамот, конкурси, додаткові вихідні, поїздки або навіть звільнення від певних обов'язків. Важливо не нехтувати нематеріальними методами мотивації, постійно вдосконалювати їх і шукати нові підходи.

Ефективна система нематеріального стимулювання сприяє формуванню довготривалої лояльності працівників до компанії. Саме нематеріальна мотивація забезпечує стабільність колективу та відіграє ключову роль у

розвитку організації, оскільки жодна компанія не може успішно функціонувати без згуртованої команди.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ГАЛЯ БАЛУВАНА»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Галю Балувана»

ТОВ «Галю Балувана» – це українське підприємство, яке спеціалізується на виробництві та реалізації харчової продукції, зокрема напівфабрикатів, готових страв та кондитерських виробів. Компанія була заснована у 2010 році та на сьогодні є одним із відомих представників сегменту швидкого харчування та домашньої кухні на ринку України. Керівником є Лабюк Марина Миронівна. Адреса підприємства: 02055, Україна, місто Київ, вулиця Ахматової Анни, будинок, 35, квартира, 171. Дата заснування: 20.07.2021.

Основними напрямками діяльності ТОВ «Галю Балувана» є:

1. Виробництво свіжих та заморожених напівфабрикатів (вареники, пельмені, млинці тощо).
2. Виготовлення готових страв для домашнього споживання (голубці, деруни, котлети, супи).
3. Випікання кондитерських виробів (торти, тістечка, печиво).
4. Оптова та роздрібна торгівля продукцією власного виробництва через мережу магазинів та партнерські точки продажу.
5. Участь у ярмарках, фестивалях традиційної кухні та інших маркетингових заходах.

ТОВ «Галю Балувана» активно використовує традиційні українські рецепти, поєднуючи їх із сучасними технологіями виробництва для забезпечення високої якості та смакових властивостей продукції.

Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.1.

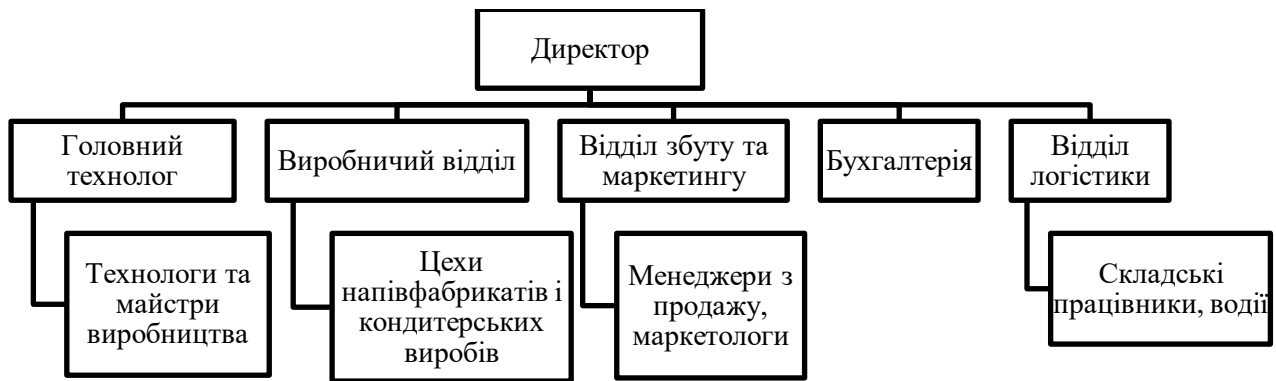


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Галя Балувана»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, що передбачає чітке підпорядкування працівників і розподіл функціональних обов'язків між підрозділами. На чолі підприємства стоїть Директор, який координує всю діяльність компанії та приймає стратегічні рішення.

Виробничу діяльність підприємства координує заступник директора з виробництва, який відповідає за планування, організацію та контроль виробничих процесів. Під його керівництвом працює виробничий відділ, основною задачею якого є виготовлення напівфабрикатів та кондитерських виробів. Виробничий відділ складається з цеху напівфабрикатів, де виготовляються такі продукти як вареники, пельмені, млинці, та кондитерського цеху, де виробляють торти, тістечка, печиво та інші солодощі. Дотримання технологічних карт, рецептур та стандартів якості забезпечують технологи та майстри виробництва. За дотриманням норм харчової безпеки та якості продукції слідує окремий підрозділ контролю якості, який здійснює вхідний контроль сировини, перевірку процесу виробництва та кінцевого продукту відповідно до вимог НАССР.

Відділ збуту та маркетингу виконує завдання з вивчення споживчого ринку, розробки маркетингових стратегій та організації продажу продукції через оптові і роздрібні канали, а також через інтернет-магазини. Менеджери з продажу встановлюють партнерські відносини з торговими мережами та

клієнтами, укладають договори, координують поставки. Маркетологи займаються плануванням рекламних кампаній, акцій, просуванням бренду та аналізом ефективності маркетингових заходів.

Бухгалтерія забезпечує ведення фінансового обліку, розрахунок заробітної плати, складання податкової та статистичної звітності, а також контроль руху фінансових потоків на підприємстві. Головний бухгалтер здійснює загальне керівництво бухгалтерською службою та несе відповідальність за достовірність фінансової інформації. Відділ логістики організовує роботу складів, відповідальний за зберігання сировини, напівфабрикатів та готової продукції в належних умовах, планує і здійснює транспортування товарів до місць збуту, забезпечуючи своєчасність та якість доставки. Також цей відділ слідкує за технічним станом транспортних засобів і оптимізує логістичні витрати підприємства.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «Галя Балувана» спрямована на чітке розмежування функцій між виробничими, збутовими, фінансовими та логістичними процесами, що забезпечує ефективне функціонування підприємства та сприяє досягненню його стратегічних цілей.

В табл. 2.1 наведена динаміка чистого доходу від реалізації продукції, собівартості та чистого прибутку ТОВ «Галя Балувана».

Таблиця 2.1

Динаміка чистого доходу від реалізації продукції, собівартості та чистого прибутку ТОВ «Галя Балувана», тис. грн

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення (2024-2021), %
Чистий дохід від реалізації	89040,7	112113	185313	158856	78,4
Собівартість реалізованої продукції	62354,7	80132,1	124515	111769	79,2
Чистий прибуток	1720,5	762	5702,3	2240	30,2

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Можна побачити, що в 2024 р. чистий прибуток зріс на 30% порівняно з 2021 р. Чистий дохід від реалізації зріс на 78,4%, а собівартість – на 79,2%. Також проаналізуємо показники рентабельності ТОВ «Галя Балувана» (рис. 2.2).

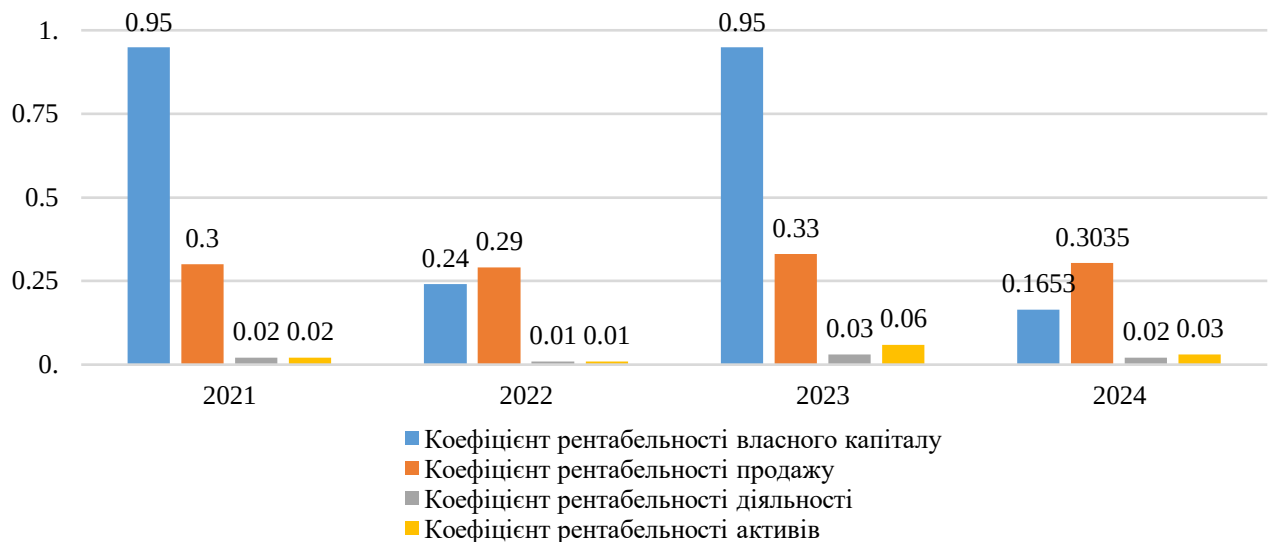


Рис. 2.2. Динаміка коефіцієнтів рентабельності ТОВ «Галя Балувана», %

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Таким чином, в 2023 р. рентабельність підприємства була найвищою за більшістю показників, і за увесь час підприємство не мало від'ємної рентабельності, що свідчить про стабільне отримання прибутків. Внаслідок низьких значень власного капіталу у 2023 р. коефіцієнт рентабельності власного капіталу досяг значення 0,95. Рентабельність продажу склала 33%, а рентабельність активів – 6%. В 2024 р. показники рентабельності знизились, власний капітал підприємства суттєво зріс, що свідчить про підвищення стабільності майнового стану ТОВ «Галя Балувана». Таким чином, система прогнозування та планування фінансових результатів, запроваджена на ТОВ «Галя Балувана», забезпечує підприємству не лише стабільне отримання прибутків, але й можливість адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Високі показники фінансової ефективності підтверджують успішність обраної стратегії та дозволяють підприємству впевнено планувати подальший розвиток.

Основний капітал підприємства – це сукупність основних засобів, які використовуються в процесі виробничої діяльності і забезпечують стабільну роботу підприємства протягом тривалого часу (більше ніж 1 рік). Це можуть бути будівлі, споруди, машини, обладнання, транспортні засоби, інструменти та інші матеріальні активи, які не споживаються в процесі одного виробничого циклу, а служать для створення товарів або надання послуг. Основний капітал є важливою частиною інвестиційних ресурсів підприємства та забезпечує його здатність генерувати прибуток. На рис. 2.3 наведена динаміка вартості необоротних активів, що є основним капіталом підприємства за 2020-2024 рр.

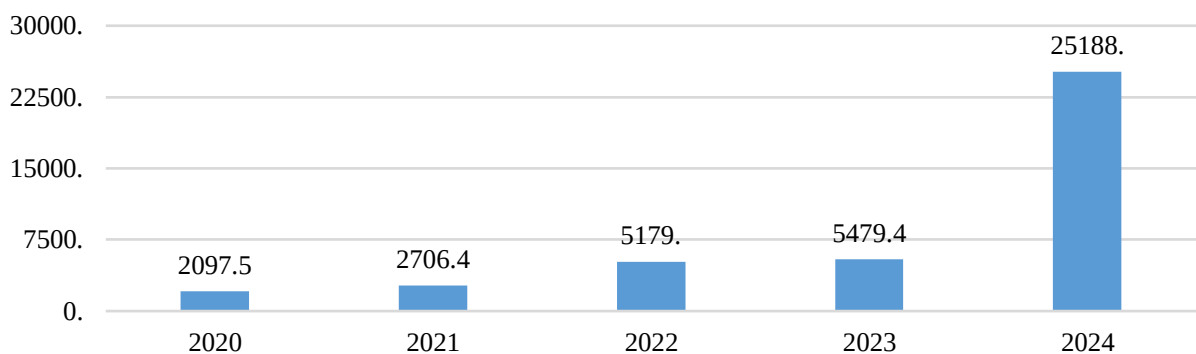


Рис. 2.3. Динаміка вартості необоротних активів ТОВ «Галія Балувана» протягом 2020-2024 рр. на кінець року, тис. грн

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства (Додаток А)

Можна побачити, що в 2024 р. підприємство активно наростило вартість необоротних активів, та в цілому основного капіталу. Темп зростання вартості основного капіталу у 2024 р. склав 359% порівняно з 2023 р., що свідчить про значне збільшення майна довготривалого використання. Зокрема, збільшилась вартість основних засобів.

У результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Галія Балувана» є стабільно функціонуючим українським підприємством, яке займає гідне місце на ринку продуктів швидкого приготування та готових страв

завдяки високій якості продукції, збереженню традицій української кухні та впровадженню сучасних технологій виробництва. Підприємство має чітко структуровану лінійно-функціональну організаційну модель, яка забезпечує ефективне розмежування обов'язків між підрозділами та сприяє злагодженій роботі усіх елементів виробничо-збутового процесу.

Аналіз фінансових показників діяльності підприємства за 2021–2024 рр. свідчить про динамічне зростання чистого доходу від реалізації продукції (на 78,4%) та собівартості (на 79,2%), що вказує на розширення виробничої діяльності. При цьому підприємство зберігає позитивну динаміку чистого прибутку та демонструє здатність адаптуватися до економічних змін. Хоча у 2024 році спостерігається деяке зниження рентабельності порівняно з піковим 2023 роком, це супроводжується суттєвим зростанням власного капіталу, що свідчить про покращення фінансової стабільності.

Особливої уваги заслуговує активне інвестування у довгострокові активи, зокрема основні засоби, вартість яких у 2024 році зросла на 359% порівняно з попереднім роком. Це свідчить про прагнення підприємства до модернізації, оновлення матеріально-технічної бази та підвищення виробничих потужностей.

Таким чином, ТОВ «Галя Балувана» демонструє приклад успішного поєднання традиційного підходу до харчового виробництва із сучасними принципами управління, що дозволяє забезпечити конкурентоспроможність, стабільне фінансове зростання та основу для подальшого розвитку.

2.2. Аналіз організаційної культури та її впливу на мотивацію персоналу

Організаційна культура ТОВ «Галя Балувана» є важливою складовою ефективної діяльності підприємства та безпосередньо впливає на рівень мотивації персоналу. На підприємстві сформована культура, яка поєднує елементи корпоративної відповідальності, орієнтації на якість продукції,

командної роботи та взаємоповаги. В основі цінностей компанії лежать прагнення до високих стандартів виробництва, постійне вдосконалення процесів, відкритість до інновацій та орієнтація на споживача.

У межах організаційної культури ТОВ «Галя Балувана» велика увага приділяється розвитку внутрішньої комунікації. Регулярно проводяться наради, де обговорюються поточні завдання та досягаються домовленості щодо спільних дій. Це сприяє залученню працівників до прийняття рішень, підвищенню їх відповідальності за результати праці та формуванню відчуття причетності до успіху підприємства. Відкритість керівництва до пропозицій та ідей співробітників створює сприятливе середовище для прояву ініціативності.

Крім того, на підприємстві активно розвивається культура наставництва, коли більш досвідчені працівники допомагають новачкам швидше адаптуватися до вимог виробничого процесу, діляться знаннями та навичками. Це знижує рівень стресу серед нових працівників, прискорює їх професійний розвиток і формує атмосферу підтримки та співробітництва.

Важливим аспектом організаційної культури є справедлива система мотивації персоналу. У ТОВ «Галя Балувана» діє комплексний підхід до стимулювання працівників, який включає як матеріальні, так і нематеріальні форми заохочення. Матеріальна мотивація представлена конкурентоспроможною заробітною платою, системою премій за досягнення виробничих показників, доплатами за понаднормову роботу та участь у важливих проектах. Нематеріальне стимулювання включає публічне визнання досягнень співробітників, надання можливостей для професійного розвитку, організацію корпоративних заходів та створення комфортних умов праці.

Аналіз організаційної культури ТОВ «Галя Балувана» свідчить про її позитивний вплив на мотивацію персоналу. Співробітники демонструють високий рівень залученості у виробничі процеси, виявляють ініціативність, прагнуть до підвищення професійного рівня та ефективної командної взаємодії.

Це, своєю чергою, забезпечує стабільність кадрового складу, зменшує плинність кадрів та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, сформована організаційна культура ТОВ «Галя Балувана» є важливим чинником підтримки високого рівня мотивації працівників і забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Організаційна культура ТОВ «Галя Балувана» характеризує всю існуючу на підприємстві систему відносин між людьми, розподіл повноважень, стиль управління, кадрову політику та визначення перспектив розвитку. Досягнутий рівень культури сприяє ефективній діяльності підприємства, тоді як її відсутність, навпаки, може заважати успішній реалізації ділової поведінки, що є надзвичайно важливим. Усе має значення – від оформлення робочих приміщень до того, яку реакцію в працівників викликають різні варіанти стратегічних цілей. Організаційна культура підприємства безпосередньо впливає на ефективність його діяльності та забезпечує досягнення головної мети – самоорганізацію соціально-економічної системи через персонал, а також підвищення трудового потенціалу підприємства. У ТОВ «Галя Балувана» було проведено дослідження серед працівників з метою з'ясування їхньої оцінки рівня організаційної культури підприємства. Співробітникам було запропоновано оцінити цей рівень за 5-бальною шкалою (рис. 2.4).

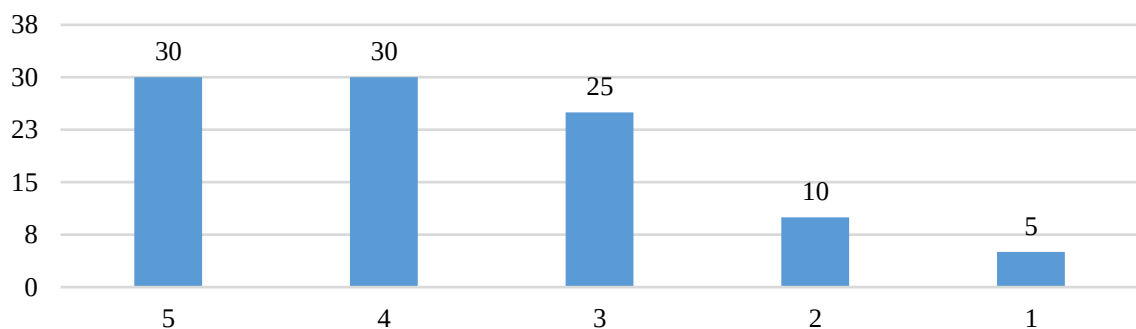


Рис. 2.4. Результати опитування щодо рівня оцінки організаційної культури ТОВ «Галя Балувана» працівниками даного підприємства, %

Джерело: складено автором на основі проведеного опитування

Можна побачити, що на 4 та 5 балів організаційну культуру ТОВ «Галя Балувана» оцінюють по 30% працівників, що загалом є непоганим показником. 25% оцінюють корпоративну культуру на 3 бали. Загалом, найнижчі з-поміж інших бали поставили 15% працівників.

Також аналогічне опитування було проведене серед клієнтів, покупців продукції даного підприємства, проте в даному випадку було обрано 70 осіб для опитування, оскільки клієнтів більше, ніж працівників. Результати наведені на рис. 2.5.

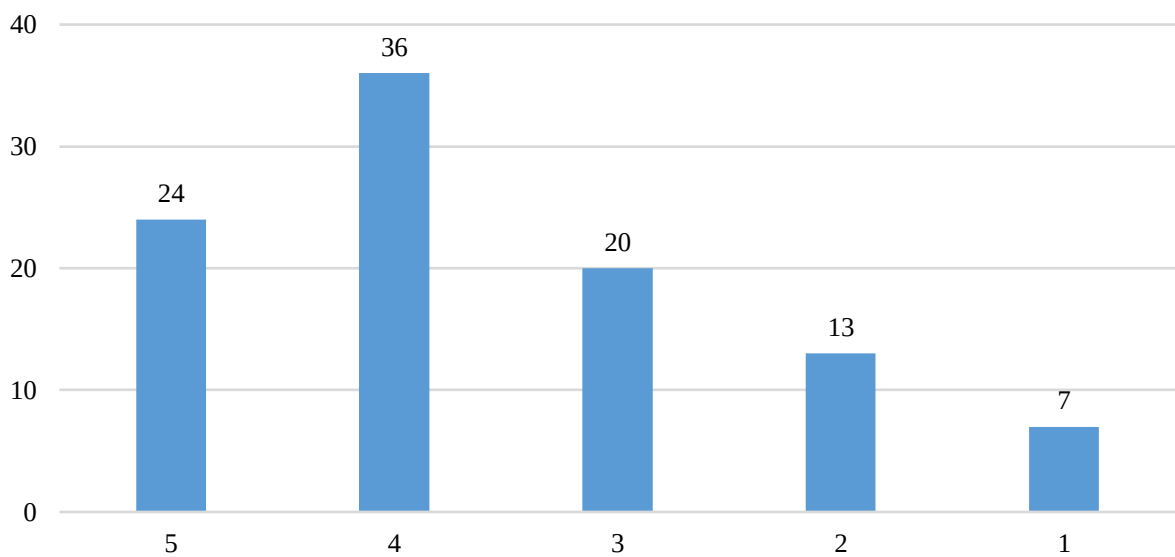


Рис. 2.5. Результати опитування щодо рівня оцінки організаційної культури ТОВ «Галя Балувана» клієнтами даного підприємства, %

Джерело: складено автором на основі опитування

Таким чином, серед працівників більше людей негативно оцінюють рівень організаційної культури ТОВ «Галя Балувана». Скоріш за все, це пов'язано з тим ефектом, що працівники схильні більш позитивно оцінювати середовище підприємства, де вони працюють, аніж користувачі послуг організації. Нижче, ніж 3 бали, поставили 20% осіб, а серед працівників – 15%. До того ж, найбільш поширена оцінки – 4 бали, на відміну від оцінок працівників. Тому, можна стверджувати, що стан організаційної культури ТОВ «Галя Балувана» не є ідеальним.

Нами були зроблені оцінки даних аспектів організаційної культури ТОВ «Гая Балувана» за 10-бальною шкалою, отримані результати наведені на рис. 2.6.

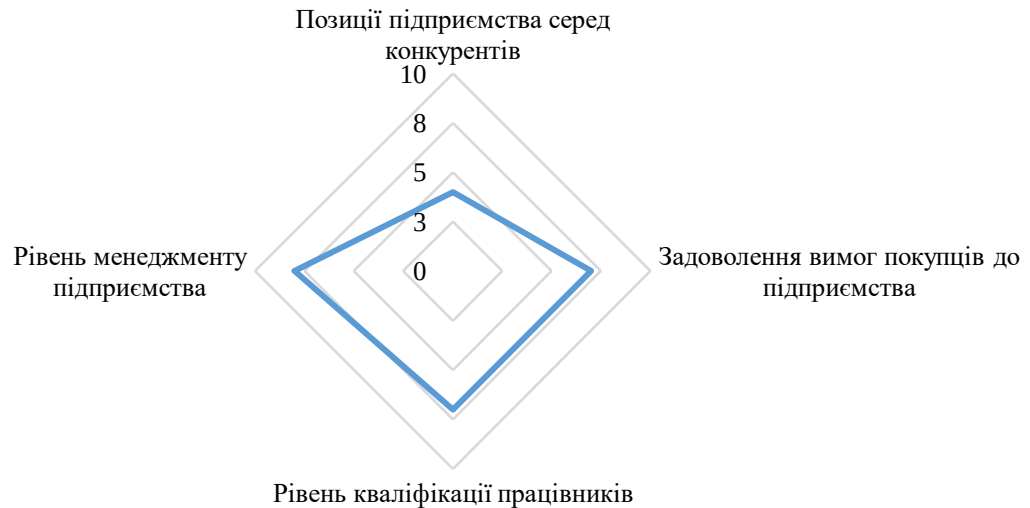


Рис. 2.6. Чотирикутник оцінки рівня організаційної культури ТОВ «Гая Балувана» за різними параметрами, балів

Джерело: власна розробка автора

Найменш сильним аспектом є позиції підприємства серед конкурентів, оскільки багато конкурентів мають більш розвинений маркетинг та економічні можливості, ніж ТОВ «Гая Балувана». Проте, можна відзначити високий рівень менеджменту підприємства, а також рівень кваліфікації працівників і задоволення вимог покупців до підприємства, що є вищими за середні в даній галузі.

Одним із ключових елементів організаційної культури підприємства є ефективна система внутрішньої комунікації. Регулярне проведення нарад, відкритість керівництва до ініціатив, а також залучення працівників до прийняття рішень формують відчуття значущості кожного співробітника та підвищують їхню відповідальність за результати роботи. Це позитивно впливає

на мотиваційний стан персоналу, сприяючи прояву ініціативності та творчого підходу до виконання завдань.

Розвинена система наставництва в ТОВ «Галя Балувана» також виступає важливим фактором мотивації. Вона дозволяє новим працівникам швидше адаптуватися до корпоративного середовища, зменшує рівень стресу, прискорює процес професійного становлення та зміцнює командну згуртованість.

Ще одним вагомим аспектом, що впливає на мотивацію працівників, є комплексна система стимулювання, яка передбачає як матеріальні, так і нематеріальні методи заохочення. Матеріальна мотивація включає конкурентну заробітну плату, преміювання за досягнення результатів, доплати за понаднормову роботу та участь у важливих проєктах. Нематеріальні стимули – це публічне визнання досягнень, професійний розвиток, організація корпоративних заходів та створення комфортних умов праці.

Результати проведеного опитування працівників свідчать про загалом позитивне сприйняття організаційної культури: по 30% респондентів оцінили її на 4 та 5 балів, а ще 25% – на 3 бали. Водночас 15% надали низькі оцінки, що вказує на наявність певних недоліків у культурному середовищі підприємства. Опитування клієнтів показало, що їхні оцінки загалом є трохи нижчими, ніж у працівників, зокрема 20% респондентів оцінили культуру нижче 3 балів. Це свідчить про потребу удосконалення корпоративного стилю, маркетингової діяльності та програм лояльності, які також є елементами, що впливають на зовнішнє сприйняття корпоративної культури.

Додатково, оцінка різних параметрів культури за 10-бальною шкалою виявила слабке місце – конкурентну позицію компанії, що зумовлено обмеженими ресурсами на маркетинг та просування. Проте, високий рівень менеджменту, професіоналізм працівників і здатність задовольняти потреби

клієнтів є сильними сторонами організації, які підтримують мотивацію персоналу.

Таким чином, організаційна культура ТОВ «Галя Балувана» має загалом позитивний вплив на мотивацію працівників, сприяючи їхній залученості, ініціативності, професійному розвитку та ефективній командній взаємодії. Разом із тим, для подальшого зміцнення цього впливу доцільно усунути виявлені недоліки, посилити маркетингову присутність, розробити чіткий корпоративний стиль і впровадити програми лояльності для стейкхолдерів.

Отже, було визначено, що основними факторами впливу на організаційну культуру в ТОВ «Галя Балувана» є такі: позиції конкурентів ТОВ «Галя Балувана», вимоги клієнтів до підприємства, рівень кваліфікації, hard-skills та soft-skills працівників, а також рівень менеджменту фірми. Крім того, існують проблеми забезпечення організаційної культури, оскільки на підприємстві не здійснюється належним чином маркетингова діяльність, просування веб-сайту, а також не здійснюються програми лояльності для стейкхолдерів. Також не впроваджений конкретний, чітко визначений корпоративний стиль підприємства, що негативно впливає на сприйняття даної організації з-поміж конкурентів.

2.3. Дослідження ефективності існуючої системи мотивації на підприємстві

Особливе значення в системі організаційної культури ТОВ «Галя Балувана» займає розвинена система матеріальної та нематеріальної мотивації працівників. На підприємстві впроваджена відрядно-преміальна система оплати праці, яка включає тарифну ставку та додаткові винагороди. Розмір тарифної ставки визначається відповідно до кваліфікації, досвіду та посади працівника, а преміальні виплати залежать від досягнення конкретних кількісних і якісних показників. Особливий акцент робиться саме на змінну частину заробітної

плати, яка у деяких працівників, зокрема тих, хто задіяний у сфері продажів, виробництва та обслуговування клієнтів, може становити до 60% від загального обсягу доходу. Виплата премії можлива лише за умов безпосереднього внеску працівника у досягнення цілей підприємства.

Такою системою мотивації ТОВ «Галя Балувана» прагне забезпечити високий рівень зацікавленості персоналу в досягненні результатів, адже ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від злагодженої роботи колективу. Премії поділяються на основну, що виплачується за результати основної діяльності, та додаткову, яка може бути як матеріальною, так і нематеріальною – за ініціативність, участь у корпоративних заходах, розробку ідей чи оптимізацію внутрішніх процесів.

До системи матеріального стимулювання також входять надбавки, доплати, одноразові заохочення за високі виробничі показники, тривалу та бездоганну роботу, виконання понаднормових завдань тощо.

Нематеріальна мотивація на підприємстві охоплює створення сприятливого робочого клімату, підтримку командного духу та індивідуальні форми заохочення. Працівники можуть отримати почесні відзнаки, публічні подяки, запрошення на святкові події, пам'ятні подарунки, гнучкий графік роботи, а також інші форми морального заохочення. Для підтримання трудової дисципліни у разі її порушення застосовуються зауваження, обмеження в доступі до деяких пільг чи премій.

Можна продемонструвати графічно недолік високої плинності персоналу ТОВ «Галя Балувана», що має наслідком «відплив кадрів», оскільки на підприємстві недостатньо комплексно розроблена організаційна культура.

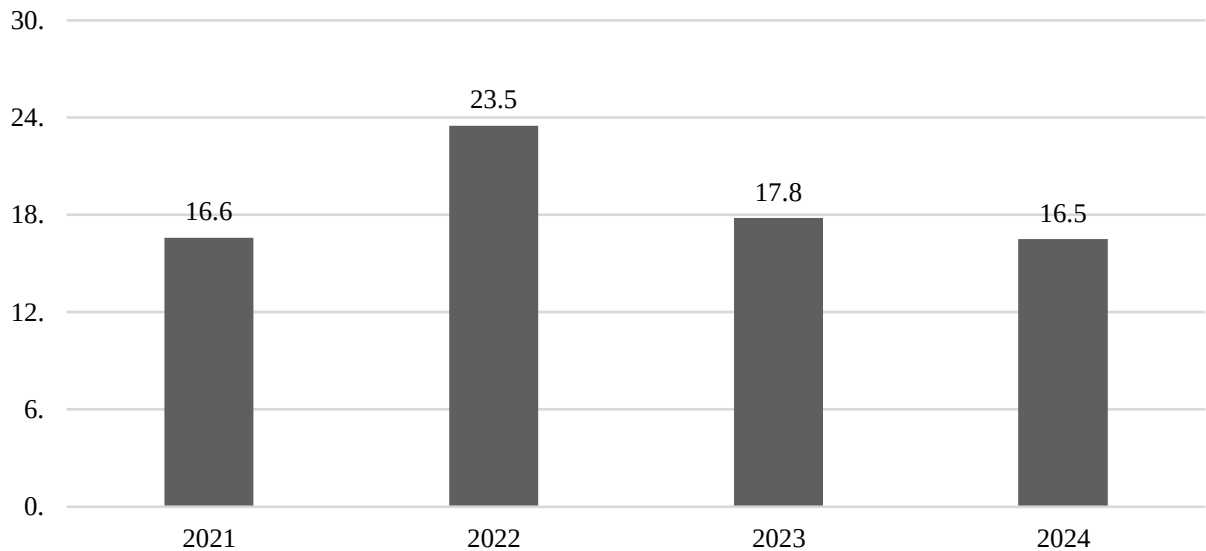


Рис. 2.7. Динаміка плинності кадрів ТОВ «Галя Балувана» за 2021-2024 рр., %

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Можна побачити, що внаслідок початку повномасштабної війни плинність персоналу в організації збільшилась, що свідчить про зниження рівня задоволення персоналу роботою та бажанням перейти на іншу роботу, пришвидшенню прийняття цих рішень якраз сприяв початок кризи, яка супроводжувалася початком війни, зниження ефективності діяльності підприємства та інші фактори. Нами були визначені такі фактори, які впливають на організаційну культуру ТОВ «Галя Балувана»:

1. Позиції конкурентів ТОВ «Галя Балувана» та їхній рівень виробничих можливостей, обслуговування покупців. Відносно сильним місцем ТОВ «Галя Балувана» є асортимент продукції та маркетингові заходи, що проводяться підприємством. Конкурентне середовище формує корпоративну культуру підприємства, яке прагне задовольняти потреби клієнтів краще, аніж конкуренти.
2. Вимоги покупців до підприємства та його продукції. На сьогодні харчова промисловість також вимагає удосконалення рівня обслуговування, оскільки клієнти постійно вимагають нових стандартів, їхні смаки та побажання стають вищими, а також більшість підприємств

мають власні служби доставки для кінцевих споживачів. ТОВ «Галя Балувана» здійснює самостійно доставку продукції, а також співпрацює зі службами доставки, що є позитивним аспектом організаційної культури підприємства.

3. Рівень кваліфікації, hard-skills та soft-skills працівників. Hard skills, «жорсткі» навички – це технічні здібності працівника та навички, які можна виміряти і яким можна навчитися. У вакансіях їх і називають – «професійні навички» [16]. Вони більш поширені на робітничих посадах в ТОВ «Галя Балувана». Soft skills, «м'які» навички – надпрофесійні, універсальні навички, які не важливі для якоїсь певної роботи, але без них неможливо досягти успіху. Простіше кажучи, це особисті якості та вміння. Варто відзначити, що більшість працівників ТОВ «Галя Балувана» мають середню спеціальну освіту, а також регулярно беруть участь у заходах з підвищення рівня власної кваліфікації.

4. Рівень менеджменту підприємства. Варто відзначити, що однією з основних завдань управління підприємством є визначення цілей, задля досягнення яких створюється та функціонує організація. Планування діяльності організації, зокрема й організацій харчової галузі, будується на знанні реального стану справ організації, тенденцій розвитку галузі та застосування методик, що дозволяють змодельовати перехід реального стану в майбутній прогнозований стан. Крім того, важливими функціями управління є організування діяльності, мотивування працівників, а також контроль за виконанням завдань. В ТОВ «Галя Балувана» директор відповідальний за всі функції управління, зокрема, займається плануванням виробничої діяльності, організацією роботи на підприємстві, розробляє систему мотивації співробітників, а також контролює їхню діяльність.

Ефективність системи мотивації персоналу є ключовим фактором у досягненні високої продуктивності праці, зниженні плинності кадрів і забезпеченні стабільного розвитку підприємства. Для визначення ефективності існуючої системи мотивації на ТОВ «Галя Балувана» було проведено анкетування працівників, а також аналіз соціально-економічних показників діяльності підприємства за останні роки.

Одним із методів оцінки ефективності мотивації є вивчення задоволеності працівників окремими елементами системи. Для цього було розроблено опитувальник, що включав питання щодо матеріального стимулювання, умов праці, морального визнання, можливостей професійного розвитку, участі в ухваленні рішень, гнучкості графіка роботи тощо. Результати анкетування 100 співробітників узагальнено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Рівень задоволеності працівників окремими елементами системи мотивації, %
від опитаних

Елемент мотивації	Повністю задоволені	Частково задоволені	Не задоволені
Рівень заробітної плати	38	44	18
Умови праці (комфорт, безпека)	57	34	9
Можливості професійного розвитку	22	41	37
Моральне визнання результатів праці	25	39	36
Участь у прийнятті управлінських рішень	12	33	55
Гнучкість графіка роботи	49	38	13

Джерело: складено автором на основі власного проведеного опитування

Аналіз отриманих даних свідчить про те, що найвищий рівень задоволеності демонструють показники, пов'язані з умовами праці та гнучкістю графіка. Водночас значна частина працівників висловлює незадоволення щодо морального визнання, кар'єрного зростання та можливості впливу на управлінські рішення, що вказує на недоліки нематеріальної складової системи мотивації.

Також було проаналізовано показники плинності кадрів та рівня продуктивності праці в динаміці за 2021–2024 роки. Результати подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка плинності кадрів і продуктивності праці на ТОВ «Галя Балувана»

Показник	2021	2022	2023	2024
Плинність кадрів, %	16,6	23,5	17,8	16,5
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	756,4	734,2	702,5	728,7

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Тенденція щодо зниження плинності кадрів може свідчити про часткове вдосконалення кадрової політики підприємства або загальну стабілізацію на ринку праці. Проте, продуктивність праці демонструвала загальну тенденцію до зниження з 2021 по 2023 р., що може бути наслідком як внутрішніх організаційних труднощів, так і зниження мотивації персоналу. Лише у 2024 р. показник почав зростати – до 728,7 тис. грн/працівника, що можна трактувати як ознаку позитивних зрушень у системі управління персоналом та підвищення її ефективності. Для виявлення зв'язку між ефективністю мотивації та рівнем залученості персоналу було проведено внутрішнє дослідження із застосуванням

шкали оцінки залученості, яка включала критерії: відданість підприємству, бажання залишатися в компанії, готовність виконувати завдання понад норму. Результати оцінки відображено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Рівень залученості персоналу ТОВ «Галя Балувана», %

Критерій	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
Відданість підприємству	31	46	23
Намір працювати довгостроково	28	51	21
Готовність працювати понад норму	19	42	39

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Результати свідчать про те, що лише третина персоналу має високий рівень залученості, що є недостатнім для створення стабільного й ефективного колективу. Особливо низьким є показник готовності до додаткових зусиль – лише 19 % працівників виявляють таку ініціативу.

Отже, проведене дослідження засвідчило середній рівень ефективності існуючої системи мотивації. Позитивними її сторонами є комфортні умови праці та гнучкий графік для багатьох працівників, однак ключовими проблемами залишаються низький рівень морального заохочення, відсутність кар'єрних перспектив, слабка участь працівників в управлінні та невисокий рівень залученості. Ці результати вказують на необхідність удосконалення системи мотивації на підприємстві, зокрема за рахунок посилення нематеріальних стимулів та запровадження прозорої системи кар'єрного розвитку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ГАЛЯ БАЛУВАНА»

3.1. Визначення проблем та недоліків у системі мотивації персоналу

Аналіз ефективності існуючої системи мотивації персоналу ТОВ «Галю Балувана» дає змогу не лише виявити позитивні аспекти її функціонування, а й детально окреслити ті проблеми, які наразі обмежують трудовий потенціал працівників та негативно впливають на загальну результативність і конкурентоспроможність підприємства на ринку. Незважаючи на впровадження досить гнучкої та формально збалансованої відрядно-преміальної системи оплати праці, яка поєднує як матеріальні, так і нематеріальні інструменти стимулювання, у практичній площині реалізації мотиваційної політики підприємства простежуються помітні дисбаланси та неузгодженості.

Однією з найгостріших проблем, що вимагає уваги з боку керівництва, є надмірна залежність доходів працівників від змінної (преміальної) частини заробітної плати. Такий підхід, що є характерним насамперед для персоналу, задіяного у сфері продажів, обслуговування клієнтів та виконанні змінно-виробничих завдань, призводить до того, що розмір заробітку в окремих категорій працівників на 50–60% залежить від обсягів реалізації продукції або кількісних показників виконаної роботи. У разі зменшення обсягів продажу, падіння попиту на продукцію або сезонних коливань ринку, доходи працівників суттєво скорочуються, що безпосередньо впливає на їхнє матеріальне становище та рівень задоволення роботою.

Такий високий рівень змінної складової створює ситуацію підвищеної фінансової нестабільності для персоналу, особливо в умовах сучасних викликів, пов'язаних з війною, інфляційними процесами, коливанням валютного курсу та загальною економічною нестабільністю. В результаті працівники почуваються вразливими до зовнішніх факторів, які не залежать від їхньої професійної

майстерності чи рівня залученості в робочі процеси. Це, у свою чергу, може призводити до зниження мотивації до праці, емоційного вигорання, посилення плинності кадрів, а також втрати лояльності до компанії.

Ще одним важливим аспектом, що ускладнює ефективне функціонування мотиваційної системи, є відсутність чітко прописаних, прозорих та справедливих критеріїв нарахування премій, що викликає у працівників нерозуміння логіки розподілу стимулюючих виплат і породжує відчуття суб'єктивізму або упередженості з боку керівництва. Брак регулярного зворотного зв'язку щодо досягнення індивідуальних та колективних цілей, а також недостатній рівень визнання заслуг працівників у формі нематеріального заохочення (подяки, грамоти, визнання перед колективом, можливість кар'єрного зростання) знижує загальний рівень залученості персоналу.

Таким чином, хоча в системі мотивації ТОВ «Гая Балувана» простежується прагнення до поєднання різних підходів і стимулів, її практична реалізація потребує серйозного перегляду. Для підвищення ефективності цієї системи доцільно забезпечити більш збалансоване співвідношення між постійною та змінною частинами заробітної плати, впровадити прозорі механізми преміювання, що враховують не лише кількісні, а й якісні показники, та активніше використовувати інструменти нематеріальної мотивації. Це дозволить створити більш стабільне, мотивоване та лояльне середовище, що сприятиме зростанню ефективності праці та загальному розвитку підприємства.

Ще однією серйозною проблемою є незадовільна реалізація нематеріальної мотивації. Як свідчать результати анкетування, понад третина працівників не відчують морального визнання своєї праці, не бачать перспектив для професійного зростання та не залучені до процесу прийняття управлінських рішень. Це говорить про слабо розвинену систему внутрішніх комунікацій, відсутність механізмів кар'єрного планування та низький рівень делегування повноважень, що знижує рівень залученості персоналу.

Крім того, результати проведеної оцінки рівня залученості персоналу свідчать про наявність серйозних внутрішніх проблем у сфері управління персоналом. Зокрема, значна частина працівників підприємства демонструє середній або навіть низький рівень емоційної та поведінкової відданості організації. Така ситуація є тривожною ознакою, оскільки низька залученість часто свідчить про відсутність у працівників внутрішньої мотивації, емоційного зв'язку з місцем роботи, віри в місію компанії та цінності, які вона декларує. У багатьох випадках працівники сприймають свою діяльність як суто обов'язок, що виконується виключно заради матеріальної винагороди, без відчуття причетності до загального успіху підприємства.

Такий стан речей вказує на слабку ідентифікацію працівників із корпоративною культурою підприємства, низьку ефективність внутрішньої комунікації та дефіцит ініціатив, спрямованих на формування командного духу, підвищення рівня довіри до керівництва, а також відсутність ціннісної інтеграції персоналу у стратегічні цілі компанії.

У сучасних умовах, коли підприємства змагаються не лише за частку ринку, а й за кваліфікованих та лояльних працівників, такий рівень відчуження персоналу може стати критичним фактором ризику. Низька залученість прямо впливає на продуктивність, якість виконання обов'язків, готовність до змін, а також на рівень плинності кадрів.

Показовим свідченням негативних наслідків недосконалості існуючої системи мотивації та управління персоналом є динаміка плинності кадрів на підприємстві. Згідно з результатами внутрішнього аналізу, у 2022 році рівень кадрової плинності суттєво зріс, досягнувши позначки 23,5%. Такий високий показник не можна пояснити виключно зовнішніми чинниками, зокрема воєнними діями, політичною та економічною нестабільністю в країні.

Він також є прямим індикатором внутрішніх проблем: недостатньої ефективності заходів із утримання персоналу, відсутності кар'єрних перспектив,

дефіциту визнання зусиль працівників, а також наявності психологічного дискомфорту на робочому місці. Варто зазначити, що в умовах жорсткої конкуренції на ринку праці, втрати навіть невеликої частки кваліфікованих кадрів можуть мати відчутні наслідки для операційної ефективності компанії, зокрема в частині виконання виробничих планів, обслуговування клієнтів та забезпечення стабільності бізнес-процесів.

Окремої уваги потребує й питання розвитку професійних компетенцій працівників, що є невід'ємною складовою успішної мотиваційної політики. Незважаючи на те, що підприємство проводить певні внутрішні тренінги та періодичні інструктажі, загальний рівень професійної підготовки персоналу залишається невисоким. Значна частина працівників має лише середню спеціальну освіту, а можливості для професійного зростання та підвищення кваліфікації обмежені як фінансовими, так і організаційними факторами. При цьому значення має не лише розвиток технічних навичок (*hard skills*), необхідних для ефективного виконання виробничих завдань, а й формування так званих надпрофесійних компетенцій (*soft skills*) — таких як комунікація, робота в команді, адаптивність до змін, здатність до прийняття рішень та критичного мислення.

Недостатня увага до системного навчання та розвитку працівників не тільки стримує їх особистий професійний потенціал, а й негативно впливає на загальну гнучкість та інноваційність організації. Крім того, обмежені можливості для внутрішньої кар'єрної мобільності знижують мотивацію залишатися в компанії, адже відсутність перспективи зростання часто стає однією з головних причин звільнення.

Таким чином, формування комплексної програми підвищення кваліфікації та розвитку персоналу, що передбачає індивідуальні траєкторії розвитку, наставництво, зовнішнє навчання та створення внутрішніх кадрових резервів, є важливим кроком до покращення ситуації.

Отже, для покращення мотиваційного клімату та зменшення плинності кадрів ТОВ «Галя Балувана» необхідно не лише вдосконалити систему матеріального стимулювання, а й активно працювати над формуванням сильної корпоративної культури, залученням працівників до процесів прийняття рішень, розвитком їхніх професійних та особистісних якостей, а також створенням умов для довготривалого співробітництва та кар'єрного зростання.

Узагальнюючи виявлені недоліки, можна виділити основні проблеми в системі мотивації ТОВ «Галя Балувана»:

- надмірна залежність доходів від змінної частини зарплати;
- низький рівень морального визнання та заохочення ініціативності;
- слабка інтеграція працівників у процес управління;
- недостатній розвиток нематеріальних засобів стимулювання;
- нерівномірне забезпечення можливостей професійного зростання;
- низька емоційна залученість персоналу до корпоративного середовища.

Враховуючи наведене, можна дійти висновку, що існуюча система мотивації на підприємстві потребує комплексного вдосконалення. Особливу увагу варто приділити розвитку нематеріальної складової мотивації, підвищенню прозорості системи винагород, створенню умов для професійного зростання працівників і посиленню корпоративної культури. У наступному підрозділі будуть запропоновані шляхи підвищення ефективності мотиваційної системи з урахуванням виявлених проблем.

3.2. Обґрунтування напрямів удосконалення мотиваційної політики підприємства

На основі проведеного аналізу системи мотивації персоналу ТОВ «Галя Балувана» можна стверджувати, що незважаючи на певні позитивні аспекти, чинна мотиваційна політика потребує ґрунтовного перегляду та модернізації.

Виявлені проблеми, серед яких домінує надмірна залежність заробітної плати від змінної частини, низький рівень морального визнання працівників, дефіцит комунікації, слабка внутрішня інтеграція та недостатній розвиток професійних компетенцій, мають комплексний характер і взаємопов'язані між собою. Їх подолання вимагає впровадження системного підходу до вдосконалення мотиваційної політики.

Відтак, пропонуються наступні напрями удосконалення мотиваційної системи підприємства:

1. Збалансування структури заробітної плати. Сучасні підходи до управління персоналом акцентують увагу на стабільності доходів працівників як важливому чиннику їх задоволеності роботою. У цьому контексті доцільним є перехід до більш збалансованої моделі оплати праці, яка передбачає підвищення частки фіксованої (гарантованої) заробітної плати в загальній структурі доходу. Це дозволить знизити залежність працівників від змінних компонентів винагороди, які часто пов'язані з суб'єктивними оцінками чи коливаннями ринку. Водночас змінна частина зарплати (премії, бонуси) повинна зберігати мотиваційний потенціал, однак її розмір і принципи нарахування мають бути чітко визначеними та зрозумілими для працівників. Такий підхід сприятиме зменшенню соціальної напруги, підвищить довіру до керівництва та створить умови для довгострокового планування власного добробуту працівників.
2. Впровадження прозорих критеріїв преміювання. Однією з головних проблем мотиваційних систем на підприємствах є непрозорість нарахування премій, що може викликати невдоволення серед персоналу. Тому важливо розробити відкриту систему преміювання, яка базується на досяжних, об'єктивних і справедливих критеріях. Серед таких показників можуть бути: досягнення планових показників продуктивності,

дотримання строків виконання завдань, якість виконаної роботи, рівень клієнтського обслуговування, участь у внутрішніх проектах чи ініціативах. Окрім того, варто запровадити систему регулярного зворотного зв'язку – як від керівництва до працівника (роз'яснення підстав преміювання або відмови від нього), так і у зворотному напрямку (можливість співробітника висловити власну позицію). Публічне визнання досягнень у вигляді нагородження кращих працівників на зборах або в корпоративних інформаційних каналах також підвищує рівень залученості персоналу.

3. Розвиток нематеріальної мотивації. Нематеріальні форми стимулювання відіграють не менш важливу роль, ніж фінансова винагорода. Часто саме моральне заохочення, визнання внеску кожного працівника та можливість впливати на робочі процеси стають визначальними у формуванні відданості компанії.

4. Серед ефективних інструментів можна відзначити: подяки від керівництва, вручення грамот за досягнення, організацію внутрішніх конкурсів професійної майстерності, публічне вшанування працівників на «дошках пошани». Також варто розглядати можливості забезпечення гнучкого робочого графіка, проведення корпоративних свят і тренінгів, розширення доступу до професійного навчання. Крім того, варто активно формувати культуру подяки та взаємоповаги в колективі – це може включати неформальне визнання з боку колег, ініціативи наставництва, підтримку ідей співробітників та створення сприятливого психологічного клімату.

5. Посилення внутрішньої комунікації та залучення працівників до управлінських процесів. Ефективна комунікація є основою налагодженого управління та високої мотивації персоналу. Підприємству слід активніше розвивати внутрішні канали комунікації – як вертикальні (між

керівництвом та працівниками), так і горизонтальні (в межах команд і підрозділів). Корисною практикою стане проведення регулярних зборів для обговорення досягнень, проблем і планів, організація анкетувань і опитувань для збору зворотного зв'язку від працівників. Такі заходи не лише дають змогу враховувати думку персоналу, а й сприяють створенню атмосфери відкритості та довіри. Важливо також делегувати певні управлінські повноваження та залучати співробітників до участі у прийнятті рішень, які стосуються їхньої роботи. Наприклад, це може бути участь у формуванні графіків, плануванні завдань, виборі засобів виконання. Це підвищить відповідальність працівників, зміцнить почуття причетності до спільної справи та мотивуватиме до досягнення кращих результатів.

6. Розвиток професійних компетенцій персоналу. Важливо розробити та впровадити програму безперервного навчання, що включає внутрішні та зовнішні тренінги, наставництво, професійне коучинг-супроводження, участь у конференціях і профільних заходах. Особливу увагу слід приділити розвитку як професійних навичок (hard skills), так і надпрофесійних компетенцій (soft skills), зокрема навичок комунікації, адаптивності, управління часом та командної роботи.

7. Створення умов для кар'єрного росту. Доцільно впровадити систему планування кар'єри, яка дозволить працівникам бачити перспективу зростання в межах компанії. Формування внутрішнього кадрового резерву, ротація, підвищення за результатами роботи та участь у програмах розвитку лідерських якостей — усе це зміцнить мотиваційне середовище та зменшить плинність кадрів.

8. Формування сильної корпоративної культури. Необхідно цілеспрямовано працювати над посиленням ціннісної ідентичності працівників з підприємством. Це передбачає формування спільної місії,

цінностей, традицій, створення привабливого внутрішнього бренду роботодавця. Корпоративна культура має базуватись на взаємній повазі, відкритості, довірі та партнерстві між усіма рівнями персоналу.

Впровадження зазначених заходів дозволить ТОВ «Галя Балувана» не лише підвищити рівень мотивації персоналу, а й створити стабільне, ефективне й емоційно залучене трудове середовище. Це, у свою чергу, позитивно позначиться на продуктивності, якості обслуговування клієнтів, інноваційності та загальній конкурентоспроможності підприємства.

Запровадження практики залучення персоналу до процесу прийняття рішень є надзвичайно актуальним для ТОВ «Галя Балувана». Надання співробітникам можливості впливати на формування цілей компанії та способів їх реалізації здатне значно посилити їхню зацікавленість у результатах роботи та підвищити рівень лояльності. Навіть за умови, що стратегічні цілі визначаються керівництвом, доцільно надати працівникам свободу у виборі шляхів їх досягнення. Це може включати самостійне планування робочого графіка, обрання методів виконання завдань, визначення початку і завершення робочого дня, розстановку пріоритетів тощо. Сприяння самостійному пошуку рішень і взаємодії з колегами замість негайного звернення до керівників сприятиме розвитку ініціативності та відповідальності персоналу [16].

Що стосується преміювання в ТОВ «Галя Балувана», пропонується встановити розмір премій у межах від 10% до 30% від основної заробітної плати. Такий підхід є доцільним і дозволяє ефективно мотивувати працівників на досягнення кращих результатів. Для узагальнення запропонованих заходів удосконалення мотиваційної політики ТОВ «Галя Балувана», наведемо на рис. 3.1 інтегровану модель вдосконалення мотиваційного механізму.



Рис. 3.1. Інтегрована модель вдосконалення мотиваційного механізму ТОВ «Галя Балувана»

Джерело: розроблено автором на основі [24, с.17]

Додатково слід передбачити річні та одноразові премії для фахівців високої кваліфікації та працівників із тривалим стажем. Запровадження спеціального преміального фонду для кожного структурного підрозділу з подальшим автоматичним розподілом коштів на основі частки заробітної плати кожного співробітника в загальному фонді підрозділу забезпечить рівномірність і прозорість у системі винагородження.

3.3. Запропоновані заходи щодо покращення мотиваційної системи та оцінка їхньої ефективності

Варто підкреслити тісний взаємозв'язок між економічною та соціальною ефективністю процесу розвитку персоналу. З одного боку, забезпечення соціальних переваг для працівників можливе лише при стабільному функціонуванні підприємства, яке має ресурси для надання таких стимулів. З іншого – високих економічних результатів можна досягти лише за умов, коли працівники зацікавлені й мотивовані якісно виконувати свої обов'язки, що на пряму залежить від рівня соціальної ефективності [8].

Таким чином, реалізація запропонованих заходів матиме низку позитивних соціальних наслідків, серед яких:

- посилення соціального статусу працівників та підвищення їхньої значущості в колективі;

- формування сприятливого середовища для професійного та особистісного розвитку персоналу;
- зростання рівня задоволеності від виконуваної роботи та наявних можливостей для кар'єрного просування.

На відміну від економічної ефективності, соціальні результати не піддаються точному кількісному вимірюванню, тому особливу увагу слід приділити саме економічній оцінці ефективності впроваджуваних змін. Очікується, що реалізація нових підходів до мотивації сприятиме підвищенню лояльності працівників і задоволеності трудовою діяльністю.

Для співробітників ТОВ «Галя Балувана» доцільно запровадити такі види премій:

- за сумлінне виконання службових обов'язків;
- за досягнення ключових показників діяльності, які встановлюються керівництвом підрозділів і погоджуються з вищим менеджментом;
- за виявлену лояльність до компанії та розуміння її потреб;
- за тривалий стаж роботи;
- за власну ініціативу у підвищенні кваліфікації в межах фахової діяльності.

Після визначення типів премій необхідно обрати ефективну систему їх нарахування. Аналіз показує, що на підприємстві наразі застосовується традиційна модель, яка передбачає фіксовану частку від тарифної ставки залежно від типу премії. Такий підхід має обмежену мотиваційну дію, оскільки не стимулює до зростання продуктивності чи якості праці.

Головним недоліком існуючої системи є те, що працівник може ігнорувати деякі критерії, втрачаючи лише відповідну частину премії, не наражаючи себе на суттєві втрати. У зв'язку з цим пропонується запровадити об'єктно-орієнтовану модель преміювання. Суть підходу полягає в застосуванні формули, розробленої фахівцями, для розрахунку підсумкової заробітної плати

з урахуванням індивідуальних преміальних коефіцієнтів.

Формула має вигляд:

$$\text{РозмірЗП} = \text{Тариф} * (K_{\text{ПО}} + 1) * (K_{\text{ІП}} + 1) * (K_{\text{ПЛ}} + 1) + (K_{\text{СП}} + 1) + (K_{\text{ВР}} + 1) \quad (3.1)$$

Де $K_{\text{ПО}}$ – коефіцієнт виконання основних обов’язків (0–0,5);

$K_{\text{ІП}}$ – коефіцієнт досягнення індивідуальних результатів (0–1);

$K_{\text{ПЛ}}$ – коефіцієнт виявленої лояльності (0–0,1);

$K_{\text{СП}}$ – коефіцієнт самостійного підвищення кваліфікації (0–0,1);

$K_{\text{ВР}}$ – коефіцієнт вислуги років (1% за кожен рік роботи).

Далі розглянемо приклад того, як ці показники визначаються на прикладі провідного спеціаліста відділу кадрів, С. В. Гайдаєнка. Згідно з існуючою системою оплати праці, тарифна ставка для цієї категорії працівників складає 12430 грн. Коефіцієнт $K_{\text{ПО}}$ встановлюється в залежності від виконання основних посадових обов’язків (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Показники преміювання за виконання основних посадових обов’язків
провідного спеціаліста відділу кадрів ТОВ «Галія Балувана»

Назва показника	Значення показника
Формування плану навчання персоналу проводиться своєчасно та якісно (не пізніше 10 числа місяця, що йде після звітного)	0,1
Проводиться аналіз ефективності використання робочих ресурсів з докладними рекомендаціями (до 15 числа місяця, що йде після звітного)	0,2
Забезпечується своєчасне та якісне нарахування заробітної плати працівникам (не пізніше 5 числа місяця, що йде після звітного), включаючи перевірку табелів обліку робочого часу, розрахунок додаткових видів преміювання та передачу цих документів до бухгалтерії	0,2
Всього:	0,5

Джерело: складено автором на основі додатку А

Коефіцієнт $K_{\text{П}}$ залежить від індивідуальних показників діяльності, які встановлює керівник відділу кадрів. Проте при розрахунку коефіцієнтів не враховуються причини невиконання.

Коефіцієнт $K_{\text{ПЛ}}$ встановлюється залежно від прояву лояльності відносно ТОВ «Галя Балувана». У випадку, якщо працівник бере участь у корпоративних заходах на 100%, а також виявляє свідоме бажання (при необхідності) працювати в понаднормовий час, йому призначається коефіцієнт 0,1 (в інших випадках – 0).

Таблиця 3.2

Показники преміювання за виконання основних посадових обов’язків
провідного спеціаліста відділу кадрів ТОВ «Галя Балувана»

Назва показника	Значення показника
Наявність наукового ступеня відповідної професійної діяльності	0,1
Наявність професійної освіти відповідної професійної діяльності	0,05
Наявність курсів професійної перепідготовки відповідної професійної діяльності	0,03
Закінчення курсів підвищення кваліфікації відповідної професійної діяльності (не пізніше 5 років тому)	0,01
Всього:	0,19

Джерело: складено автором на основі додатку А

Коефіцієнт e , який відповідає за премію за вислугу років, передбачає нарахування 0,01 до заробітної плати за кожен повний рік роботи. Проаналізуємо, як зміниться розмір заробітної плати С. В. Гайдаєнка до та після впровадження нової системи оплати праці (див. табл. 3.3, 3.4). Наразі провідний спеціаліст відділу кадрів ТОВ «Галя Балувана» за стандартних умов виконання своїх обов’язків отримує щомісячну заробітну плату в розмірі 12 430 грн без урахування премії.

Таблиця 3.3

Розрахунок розміру оплати праці за старої системи оплати праці спеціаліста
відділу кадрів ТОВ «Галя Балувана»

Назва показника	Значення показника
Тариф	12430
Премія (100%)	12430
Всього:	24860

Джерело: складено автором на основі (додаток А)

Наступним кроком є розрахунок заробітної плати фахівця з урахуванням запровадження нової моделі матеріального стимулювання в ТОВ «Галя Балувана». У табл. 3.4 представлено показники, необхідні для визначення рівня оплати праці провідного спеціаліста відділу кадрів згідно з оновленою системою мотивації, яка базується на об'єктно-орієнтованому методі нарахування премій.

Таблиця 3.4

Розрахунок розміру оплати праці за нової системи оплати праці працівників
ТОВ «Галя Балувана»

Назва показника	Показник	Примітка
Премія за виконання посадових обов'язків	$a = 0,5$	Всі задачі згідно показників преміювання виконанні в повному обсязі
Премія за виконання індивідуальних планів роботи	$b = 1$	Всі задачі відповідно до індивідуального плану виконанні в повному обсязі
Премія за лояльність до компанії	$c = 0,1$	Активна участь в рекламних заходах
Преміювання за кваліфікацію	$d = 0,1$	Має науковий ступінь кандидата економічних наук
Премія за вислугу років	$e = 0,05$	Стаж роботи на підприємстві 5 років

Джерело: складено автором

Отже, використовуючи отримані дані та застосувавши їх до формули 3.1,

матимемо такий результат:

$$W = 12430 \times (1 + 0,5) \times (1 + 1) \times (1 + 0,1) \times (1 + 0,1) \times (1 + 0,05) = 29538 \text{ грн} \quad (3.1)$$

Згідно з проведеними розрахунками, запровадження нової системи оплати праці в ТОВ «Галя Балувана» здатне призвести до зростання як рівня заробітної плати, так і трудової мотивації працівників на:

$$W = \frac{29538}{24860} \times 100\% - 100\% = 18,8\%. \quad (3.2)$$

Плановане підвищення заробітної плати є досить вагомим. Запропонована система матеріального стимулювання також створює дієвий механізм впливу на поведінку працівників щодо дотримання усіх умов преміювання, включаючи прояв лояльності до підприємства.

Очікується, що витрати на оплату праці та преміювання персоналу ТОВ «Галя Балувана» у плановому році зростуть на 30%. Водночас, досвід інших підприємств харчової промисловості, які вже модернізували свою мотиваційну систему з акцентом на матеріальні стимули, свідчить про те, що продуктивність праці та виручка також можуть зрости приблизно на 30%.

Крім цього, прогнозується збільшення інших витрат (за винятком витрат на оплату праці та соціальні внески) на 25% у зв'язку з розширенням обсягів виробництва та реалізації.

Для оцінки ефективності впроваджених заходів щодо підвищення залученості персоналу в ТОВ «Галя Балувана» у плановому році буде здійснено розрахунок ключового показника економічної доцільності – чистого прибутку (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів, які спрямовані на підвищення рівня мотивації персоналу в ТОВ «Галя Балувана», тис. грн

Показник	2023 р.	Плановий рік	Відхилення, % до 2023 р.
Чистий дохід від реалізації	89040,7	115753	30
Загальні витрати підприємства	86942,5	110156	26,7
В т.ч. фонд оплати праці	14327	18625	30
Прибуток до оподаткування	2098	3754	78,9
Чистий прибуток	1720,5	3100	80,2

Джерело: розраховано автором

Таким чином, в плановому році передбачається, що чистий прибуток зросте приблизно на 80% і досягне значення 3,1 млн грн, що свідчить про ефективність запропонованих заходів з підвищення рівня мотивації персоналу за рахунок матеріальних методів стимулювання.

Також було проведене опитування співробітників щодо того, на скільки балів за 5-бальною шкалою вони оцінюють дані заходи для зростання ефективності симулювання. Результати наведені на рис. 3.2.

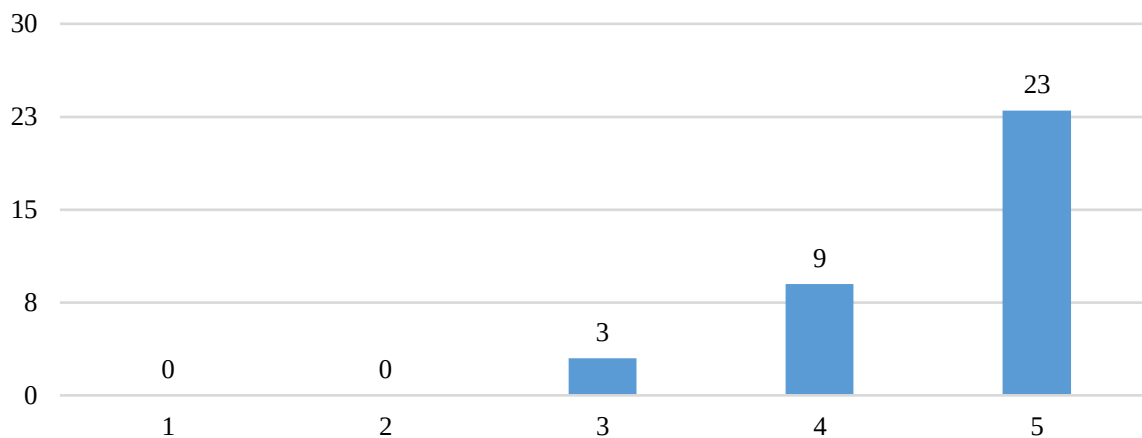


Рис. 3.2. Результати оцінювання співробітниками ТОВ «Галя Балувана» заходів, які спрямовані на підвищення рівня мотивації персоналу, балів

Джерело: сформовано автором за результатами проведеного опитування

Таким чином, переважна більшість співробітників оцінюють запропоновані заходи дуже високо, а тому, лояльність та мотивація персоналу в

такому випадку збільшиться. Розрахуємо при цьому показники рентабельності на підприємстві, порівнюючи плановий рік з 2024 р. (рис. 3.3).

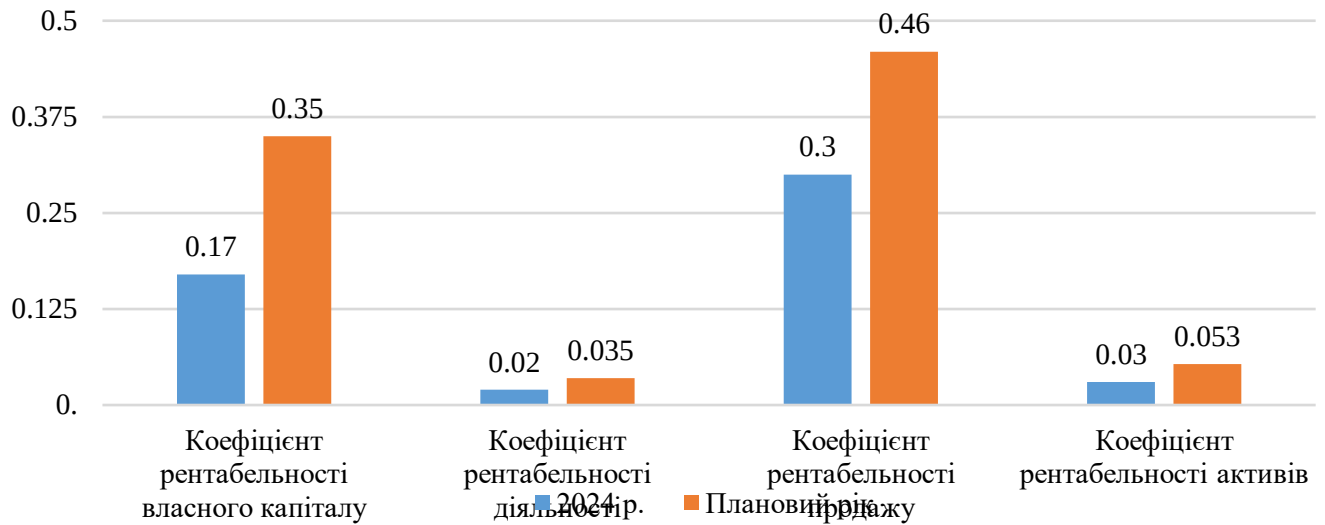


Рис. 3.3. Коефіцієнти рентабельності ТОВ «Галя Балувана» в плановому році в порівнянні з 2024 р., %

Джерело: розраховано за даними звітності підприємства (Додаток А)

Отже, відповідно до проведених розрахунків, у плановому році ТОВ «Галя Балувана» матиме можливість покращити власні показники рентабельності шляхом впровадження заходів, спрямованих на посилення мотивації працівників за допомогою матеріального стимулювання – зокрема, шляхом підвищення заробітної плати та преміальних виплат. Очікується, що рівень рентабельності зросте майже у 1,5 раза, що свідчить про високу результативність запропонованих змін.

Варто також зазначити, що зростання фонду оплати праці провідних спеціалістів безпосередньо пов'язане з досягненням важливих для підприємства результатів. Таким чином, впровадження нової системи оплати праці дозволить істотно підвищити рівень мотивації всіх категорій персоналу.

ВИСНОВКИ

У процесі вивчення сутності та значення мотивації персоналу в системі управління підприємством встановлено, що мотивація є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності організації. Вона визначає рівень залученості працівників, їхнє прагнення до досягнення цілей підприємства, впливає на продуктивність праці та формує позитивний мікроклімат у колективі. Система мотивації повинна поєднувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, враховувати потреби співробітників та забезпечувати гармонізацію їхніх особистих інтересів із завданнями компанії.

Значну роль у мотиваційному процесі відіграє правильна організація стимулювання, яке охоплює фінансові, моральні та організаційні інструменти впливу. Важливим аспектом є поєднання зовнішніх стимулів із внутрішньою мотивацією, що дозволяє досягти високого рівня ефективності праці. Водночас мотивація ґрунтується на таких чинниках, як постановка чітких цілей, прозорість системи винагород, справедливість оцінки досягнень, участь працівників у прийнятті рішень та можливість особистісного розвитку.

У сучасному управлінні персоналом мотивація розглядається через різні наукові підходи – від класичної теорії Ф. Тейлора до сучасних концепцій «економічної людини», «соціальної людини» та «людських ресурсів». Кожен із підходів має свої переваги та застосовується відповідно до особливостей підприємства. В умовах ринкової економіки та соціальних змін зростає потреба у впровадженні гнучких і комплексних систем мотивації, що сприяють залученню, утриманню та розвитку висококваліфікованих кадрів, а також підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства.

Ефективна система мотивації персоналу має ґрунтуватися на гармонійному поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, де кожен із методів відіграє свою роль у підвищенні продуктивності та лояльності

працівників. Матеріальні винагороди забезпечують фінансову стабільність і мотивують досягати результатів, а нематеріальні – сприяють особистісному зростанню, самореалізації та емоційному залученню співробітників до життя організації. Ключем до успішного функціонування мотиваційної системи є її адаптивність, прозорість, постійне вдосконалення та орієнтація на реальні потреби персоналу.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «Галя Балувана» є стабільним підприємством харчової галузі України, яке активно розвивається на ринку напівфабрикатів, готових страв та кондитерських виробів. Компанія поєднує традиційні рецепти з сучасними технологіями, що дозволяє їй відповідати потребам споживачів та зберігати конкурентоспроможність. Чітка лінійно-функціональна організаційна структура сприяє ефективному розподілу обов'язків між підрозділами, забезпечуючи узгоджену роботу виробництва, збуту, логістики, фінансів і маркетингу.

Фінансовий аналіз за 2021–2024 рр. свідчить про суттєве зростання обсягів реалізації, що підтверджує розширення діяльності підприємства. Незважаючи на незначне зниження рентабельності у 2024 р. після пікового 2023-го, підприємство продовжує генерувати прибуток і демонструє здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Зростання власного капіталу вказує на зміцнення фінансової стійкості компанії та підвищення її інвестиційної привабливості.

Значний приріст вартості основного капіталу у 2024 р. (на 359%) свідчить про активну інвестиційну політику ТОВ «Галя Балувана» у напрямі модернізації виробництва, оновлення технічної бази та розширення виробничих потужностей. Це створює умови для подальшого сталого розвитку підприємства, підвищення якості продукції та посилення позицій на внутрішньому ринку.

Дослідження ефективності системи мотивації ТОВ «Галя Балувана» засвідчило, що підприємство має розвинену систему матеріального та нематеріального стимулювання, проте її реалізація не є повною мірою збалансованою. Аналіз анкетування працівників і соціально-економічних показників виявив високий рівень задоволеності умовами праці та гнучким графіком, але також значні прогалини в аспектах морального визнання, професійного розвитку й участі в управлінні. Незважаючи на певне зниження плинності кадрів у 2024 році, загальна тенденція до зменшення продуктивності праці у попередні роки свідчить про потребу в удосконаленні нематеріальної складової мотивації для підвищення рівня залученості персоналу та зміцнення організаційної культури.

У результаті проведеного аналізу системи мотивації працівників ТОВ «Галя Балувана» було виявлено низку критичних проблем, які суттєво обмежують її ефективність. Найбільшою загрозою є надмірна залежність доходів працівників від змінної частини заробітної плати, що створює фінансову нестабільність, особливо в умовах зовнішніх викликів, таких як економічна криза чи воєнні дії. Крім того, непрозорість критеріїв преміювання, відсутність зворотного зв'язку та слабке використання нематеріальної мотивації знижують рівень задоволеності працівників і посилюють їхню емоційну віддаленість від компанії.

Ще одним важливим фактором, який негативно впливає на ефективність кадрової політики, є низький рівень залученості персоналу до корпоративної культури та управлінських процесів. Працівники не відчують визнання своїх зусиль, не мають можливості для кар'єрного зростання й участі у прийнятті рішень, що формує у них враження відчуження від цілей і цінностей підприємства. Це, своєю чергою, призводить до зростання плинності кадрів, зниження лояльності та втрати кваліфікованих спеціалістів, що критично позначається на стабільності бізнес-процесів.

Таким чином, система мотивації ТОВ «Галя Балувана» потребує всебічного реформування. Пріоритетними напрямками удосконалення мають стати збалансування фіксованої та змінної частин оплати праці, впровадження чітких і прозорих механізмів преміювання, розвиток нематеріальної мотивації, формування сильної корпоративної культури та розширення можливостей для навчання й професійного зростання. Лише комплексний підхід до вирішення виявлених проблем дозволить підвищити рівень мотивації, залученості та ефективності персоналу, що, у свою чергу, сприятиме успішному розвитку підприємства в умовах зростаючої конкуренції.

У підсумку, запропоновані заходи щодо вдосконалення мотиваційної системи в ТОВ «Галя Балувана» спрямовані на створення ефективного механізму матеріального стимулювання, який поєднує індивідуальні результати працівників, рівень лояльності, кваліфікацію та стаж. Обґрунтованість змін підтверджується розрахунками, які демонструють потенційне підвищення заробітної плати на 18,8%, що, у свою чергу, має стимулювати працівників до підвищення продуктивності. Запровадження об'єктно-орієнтованої моделі преміювання дозволяє не лише підвищити економічну ефективність, але й позитивно вплинути на соціальну атмосферу в колективі, сприяючи стабільному розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О., Ковальчук О. А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. 2016. № 5. С. 53-58.
2. Базалійська Н. П. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Економіка та управління підприємством*. 2021. № 9. С. 232–236.
3. Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка та управління підприємством*. 2020. № 10. С. 166–171.
4. Бірдус А. В. Організаційно-психологічні аспекти управління персоналом. *Агросвіт*. 2021. № 22. С. 50-53.
5. Богацька Н. М., Демчук І. О. Значення мотивації праці персоналу для досягнення цілей підприємства. *Регіональна економіка*. 2016. № 6. С. 11-17.
6. Богданова Т. І., Іванова Л. В. Економіка праці і соціально-трудові відносини: Навчальний посібник для студентів 3 курсу всіх спеціальностей всіх форм навчання. Одеса: ОДЕУ, 2009. 411 с.
7. Васюта В. Б. Особливості формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. *International journal «Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools»*. 2019. Vol. 31. Number 1. С. 239–249.
8. Власенко Т. Ю., Луценко І. В. Методи і принципи мотивації персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С.209–212.
9. Ганс Л. М., Дорош О. І., Білець Л. В. Особливості мотивування працівників митних органів. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. № 1(2). С. 13-20.

10. Германюк Н. В. Особистість та авторитет керівника як важливий чинник ефективності управлінської діяльності. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 5. С. 61–69.
11. Гетьман О. О., Киричок Є. О. Особливості механізму стимулювання персоналу. *Бізнес-інформ*. 2018. № 4. С. 76-79.
12. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України: збірник науково-технічних праць*. 2015. Вип. 20.14. С. 188–193.
13. Живко З. Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка, політика*. 2016. № 5. С. 65–73.
14. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 3 (14). С. 170-172.
15. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2012. Т. 133. С. 65–71.
16. Кафлевська С. Г., Садовська А. Е. Стимулювання праці як фактор підвищення її продуктивності у сільськогосподарському виробництві. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2012. № 2. С. 37–42.
17. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218-234.
18. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 397 с.

19. Куліпанов К. А. Мотивація і оцінка персоналу: навч. посіб. Київ: Знання-Прес, 2011. 138 с.
20. Макогон Ю. В., Капранов М. А. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства: теоретико-методологічні аспекти. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2019. Вип. 16. С. 334-341.
21. Маркова С. В., Чкан А. С., Шкрюбка С. В. Формування системи мотиваційних чинників персоналу в управління промисловим персоналом. *Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління*. 2020. Випуск №3 (08). С. 172-178.
22. Мотивація персоналу: чому негативні стимули не працюють. URL: <https://prohr.rabota.ua/motivatsiya-personalu-chomu-negativni-stimuli-nepratsyuuyut/> (дата звернення: 22.04.2025).
23. Одинцова Н. Г. Мотивація персоналу як ключовий фактор підвищення ефективності праці в умовах розвитку економічної діяльності. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2013. № 4. С. 24-31.
24. Офіційний веб-сайт ТОВ «Галя Балувана». URL: <https://galya-baluwana.in.ua/> (дата звернення: 22.04.2025).
25. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці. *Україна: аспекти праці*. 2018. № 3. С. 16–20.
26. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. *Наковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.9. С. 375-383.
27. Причепя І. В., Яворська К. Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.57> (дата звернення: 22.04.2024).

28. Пузирьов С. О. Теоретичні основи управління персоналом підприємства: функції, принципи, технології. *Економіка і управління*. 2015. № 1. С. 82-88.
29. Сардак О. Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами. *Механізм регулювання економіки*. 2018. № 3. С. 141–148.
30. Семенова Л. Ю., Татаринова К. С. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 238–241.
31. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2016. № 6, Т.2. С. 178-181.
32. Струс Р. В. Коваль О. Г. Мишко О. В. Оптимізація управління підприємством шляхом мотивації персоналу. *Економіка і суспільство*. 2019. Вип. 17. С. 373–377.
33. Устіловська А. С. Мотивація персоналу як один із основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 112-115.
34. Циганюк Д. Л. Стратегічне управління розвитком soft-skills як метод трудової мотивації працівників. *Фінансовий простір*. 2015. № 2. С. 352-355.
35. Чебан А. А. Ефективна система мотивації праці як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 11. С. 104-108.
36. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 141-145.

37. Шашина М. В., Тульчинський Р. В., Федотов О. Ю. Формування мотиваційної складової кадрової політики підприємства в умовах високого рівня мобільності робочої сили. *Агросвіт*. 2019. № 3. С. 48–52.
38. Шура Н. О., Швед В. В. Розробка дієвої теорії мотивації працівників на вітчизняних підприємствах із застосуванням концепції саморозвитку. *Агросвіт*. 2018. № 8. С. 64-69.
39. Якименко К. П. Мотивація як метод підвищення ефективності праці в органах державної влади в Україні. *Економіка і організація управління*. 2016, Вип. 4 (24). С. 406-411.
40. Abbott M., Doucouliagos C. The efficiency of Australian universities: A data envelopment analysis. *Economics of Education Review*. 2003. № 22 (1). P. 89-97.
41. Giancarlo F. L. Should HR professionals devote more time to intrinsic rewards? *Compensation & Benefits Review*. 2014. 46(1). P. 25-31.
42. Gospel H. and Sako M. The unbundling of corporate functions: the evolution of shared services and outsourcing in human resource management. *Industrial and Corporate Change*. 2010. Vol. 19, № 5. P. 1367–1396.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «Галія Балувана» за 2023 р.

1.Баланс на 31 грудня 2023 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
Первісна вартість	1001	26,4	-	
Накопичена амортизація	1002	(26,4)	(-)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	877,7	-	
Основні засоби :	1010	3 507,1	4 682,6	
первісна вартість	1011	9 415,5	12 401,9	
знос	1012	(5 908,4)	(7 719,3)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	796,8	796,8	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	5 181,6	5 479,4	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	35 888,7	31 365,5	
у тому числі готова продукція	1103	17 301,5	16 515,6	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	37 861,3	67 886,0	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	171,2	18,1	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 314,1	7 435,4	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	134,6	1 004,7	
Витрати майбутніх періодів	1170	123,1	-	
Інші оборотні активи	1190	746,8	258,8	
Усього за розділом II	1195	80 239,8	107 968,5	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	85 421,4	113 447,9	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	150,0	150,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 298,7	8 331,8
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	3 448,7	8 481,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	19 132,6	28 140,7
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	41 052,1	42 629,0
розрахунками з бюджетом	1620	298,5	797,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	200,1	521,7
розрахунками зі страхування	1625	135,9	66,4
розрахунками з оплати праці	1630	321,0	298,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	21 032,6	33 033,8
Усього за розділом III	1695	81 972,7	104 966,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вилучення	1700	-	-
Баланс	1900	85 421,4	113 447,9

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2023 р.

Стаття		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
1	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	185 312,8	112 112,7	
Інші операційні доходи	2120	5 395,4	890,3	
Інші доходи	2240	87,2	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	190 795,4	113 003,0	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(124 515,4)	(80 132,1)	
Інші операційні витрати	2180	(56 376,1)	(31 087,8)	
Інші витрати	2270	(2 631,0)	(661,0)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(183 522,5)	(111 880,9)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	7 272,9	1 122,1	
Податок на прибуток	2300	(1 570,6)	(360,1)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	5 702,3	762,0	

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

ЕП
Назаренко
Антон
Вікторович
Ольга
Ігорівна

Назаренко Антон Вікторович

(ініціали, прізвище)

Мякова Ольга Ігорівна

(ініціали, прізвище)

Фінансова звітність ТОВ «Галя Балувана» за 2024 р.

Фінансова звітність малого підприємства			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	342.50
первісна вартість	1001	0.00	373.60
накопичена амортизація	1002	0.00	31.10
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	250.40
Основні засоби:	1010	4 682.60	23 798.00
первісна вартість	1011	12 401.90	34 908.30
знос	1012	7 719.30	11 110.30
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	796.80	796.80

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	5 479.40	25 187.70
II. Оборотні активи Запаси:	1100	31 365.50	51 232.50
у тому числі готова продукція	1103	16 515.60	10 638.60
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	67 886.00	61 899.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	18.10	30.20
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 435.40	12 341.30

Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 004.70	1 703.40
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	258.80	376.70
Усього за розділом II	1195	107 968.50	127 583.10
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	113 447.90	152 770.80

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
-------------	--------------	--	--

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	150.00	150.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8 331.80	13 400.60
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	8 481.80	13 550.60
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	849.60
Короткострокові кредити банків	1600	28 140.70	43 634.80
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	42 629.00	66 174.50
розрахунками з бюджетом	1620	797.70	758.60
у тому числі з податку на прибуток	1621	521.70	229.00
розрахунками зі страхування	1625	66.40	243.70
розрахунками з оплати праці	1630	298.50	1 014.20

Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	33 033.80	26 544.80
Усього за розділом III	1695	104 966.10	138 370.60
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	113 447.90	152 770.80

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	158 856.60	185 312.80
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	111 769.40	124 515.40
Інші операційні доходи	2120	7 208.80	5 395.40
Інші операційні витрати	2180	55 579.00	56 376.10
Інші доходи	2240	8 635.30	87.20
Інші витрати	2270	4 194.80	2 631.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	174 700.70	190 795.40
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	171 543.20	183 522.50
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	3 157.50	7 272.90
Податок на прибуток	2300	917.60	1 570.60
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2 239.90	5 702.30