



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. зав. каф. _____ проф. Копитко В.І.
« ____ » червня 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Управління мотивацією та стимулюванням персоналу
товариства з обмеженою відповідальністю «Молокозавод «Самбірський»**

Студентки 4 курсу, групи ММ-41з
спеціальності 073 «Менеджмент»

Стабрин Марії Орестівни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Копитко Василь Іванович
(прізвище, ім'я, по-батькові)
доктор економічних наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

Бойчик Василь Євстахович
(прізвище, ім'я, по-батькові)
Комерційний директор
(науковий ступінь, вчене звання або посада)

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	бакалавр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

Копитко В.І.

«___» лютого 2025 року

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТЦІ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Стабрин Марії Орестівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема **Управління мотивацією та стимулюванням персоналу в товаристві з обмеженою відповідальністю «Молокозавод «Самбірський»**

Керівник роботи: **Копитко Василь Іванович**

доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від *12 лютого 2025 року №12*

2. Строк подання студентом роботи *30 травня 2025 року*

3. Вихідні дані до роботи *Нормативно-правові акти та закони*

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні*

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1 – 1.5, табл. 1.1-1.3 – науково-теоретичні основи мотивації та стимулювання персоналу

Рис. 2.1 і табл. 2.1. – 2.9 – аналіз використання мотиваційних чинників та стимулювання персоналу в товаристві з обмеженою відповідальністю «Молокозавод «Самбірський»

Рис. 3.1 і табл. 3.1 – напрями поліпшення мотивації та стимулювання персоналу підприємства

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий- 2025 р.</i>	<i>Остаточне затверджен- ня плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>березень- 2025р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>квітень- 2020 р.</i>	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень- 2025 р.</i>	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	<i>червень – 2025 р.</i>	

Студентка _____ Стабрин М. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Копитко В. І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Стабрин М. О. Управління мотивацією та стимулюванням персоналу в товаристві з обмеженою відповідальністю «Молокозавод «Самбірський». Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент». Львів, 2025.

Обсяг роботи становить 72 сторінки, включаючи 13 таблиць, 7 рисунків.

Розглянуто теоретичні та методичні основи сутності мотивації і стимулювання персоналу як елементу управління; описали сучасні методи мотивації і стимулювання персоналу; надано загальну організаційно-економічну характеристику підприємства; досліджено мотивацію та стимулювання персоналу в підприємстві; здійснено аналіз використання сучасних управлінських технологій на підприємстві та шляхи вдосконалення використання сучасних управлінських технологій; на основі проведених досліджень нами було описано шляхи вдосконалення матеріальних методів стимулювання праці на підприємстві та необхідність впровадження.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено пропозиції.

Ключові слова: мотивація праці, стимулювання персоналу, управлінські технології, методика, характеристику підприємства, сучасні управлінські технології, організація.

ANNOTATION

Maria Stabrin. Management of motivation and stimulation of personnel in the limited liability company "Molokozavod "Sambirskyi". Manuscript.

Study for obtaining a bachelor's degree in the field of knowledge "Management and administration" specialty "Management". Lviv, 2025.

The volume of work is 72 pages, including 13 tables, 7 figures.

The theoretical and methodological foundations of the essence of motivation and stimulation of personnel as an element of management are considered; described modern methods of motivating and stimulating personnel; the general organizational and economic characteristics of the enterprise are provided; the motivation and stimulation of personnel in the enterprise were investigated; an analysis of the use of modern management technologies at the enterprise and ways to improve the use of modern management technologies were carried out; based on the conducted research, we described the ways of improving the material methods of labor stimulation at the enterprise and the need for implementation.

Based on the processing of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were made and suggestions were made.

Key words: work motivation, staff stimulation, management technologies, methodology, characteristics of the enterprise, modern management technologies, organization.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ.....	9
1.1 Сутність мотивації і стимулювання персоналу як елементу управління.....	9
1.2 Особливості мотивації праці під час війни.....	19
1.3 Методика дослідження мотивації і стимулювання персоналу.....	26
Висновки до I розділу.....	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МОЛОКОЗАВОД «САМБІРСЬКИЙ»...	31
2.1 Загальна характеристика підприємства	31
2.2 Дослідження динаміки основних показників діяльності підприємства.....	36
2.3 Аналіз структури механізму матеріального стимулювання праці персоналу підприємства.....	43
Висновки до II розділу.....	52
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	55
3.1 Досвід управління мотивацією і стимулюванням персоналу у зарубіжних країнах.....	55
3.2 Напрямки удосконалення системи управління мотивацією персоналу ТзОВ «Молокозавод «Самбірський».....	64
Висновки до III розділу.....	69
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73

ВСТУП

Актуальність обраної теми роботи. Через політичну нестабільність та руйнацію економіки питання мотиваційних процесів у трудовій діяльності на підприємствах залишаються недостатньо дослідженими. Ефективне управління підприємством передбачає раціональне використання усіх доступних ресурсів, зокрема матеріальних, фінансових та трудових. Важливу роль відіграє внесок кожного працівника у досягнення мети підприємства, а одним із ключових завдань кожного господарюючого суб'єкта є пошук способів ефективного управління працею, що передбачають активізацію людського фактору. Тому питання розробки науково обґрунтованої і дієвої системи мотивації, яка сприятиме активному залученню працівників до високопродуктивної праці, набуває особливого значення.

Мотивація — це процес формування системи умов або мотивів, що впливають на поведінку людини, орієнтуючи її на досягнення цілей підприємства, регулюючи інтенсивність і межі діяльності, сприяючи прояву сумлінності, наполегливості і старанності у роботі [19].

Концепція мотивації тісно пов'язана з управлінням персоналом. Зміни в економічних відносинах висувають нові вимоги до кадрів. Це не лише підбір, навчання та розміщення працівників, але й формування нового менталітету, що передбачає необхідність нових підходів до мотивації. У практиці управління одним із найпоширеніших методів є матеріальне стимулювання, яке має вирішальне значення для досягнення бажаних результатів. Однак важливо враховувати контекст, у якому воно здійснюється, оскільки потреби, інтереси та пріоритети людини є складними і багатограними.

Проблематика мотивації працівників активно вивчається в науковій літературі, але адаптація класичних теорій до сучасних умов часто є недостатньо систематизованою, що ускладнює практичне застосування методів мотивації. Окрім того, організація ефективної системи мотивації ускладнюється через недостатнє вивчення специфіки мотиваційних процесів у різних галузях економіки та виробництвах. Допомогу в дослідженні структури мотивів

працівників можуть надати соціальні дослідження, які висвітлюють сучасні тенденції розвитку мотиваційної сфери трудової діяльності.

Первісне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. Питання удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємствах різних форм власності є одними з найбільш актуальних на сьогодні. Чітко розроблені системи мотивації впливають не тільки на соціальну та творчу активність працівників, але й на кінцеві результати діяльності підприємств. Оскільки мотивація є однією з основних функцій управління, а персонал є ключовим ресурсом, що має потенціал для постійного вдосконалення, ми вибрали цю тему для дослідження у рамках кваліфікаційної роботи.

Розгляд стану та ступеня розвитку цієї проблеми в спеціалізованій літературі показує, що питання мотивації праці детально висвітлені в працях таких авторів, як Б. Адамс, М. Армстронг, В. Бовикін, В. Білоцерковський, Ю. Булигін, В. Волковський, В. Вилюнас, Ю. Грибін, Л. Дяков, Б. Карлофф, М. Круглов, Л. Латишев та інших.

Об'єктом дослідження є процеси мотивації праці в ТОВ «Молокозавод «Самбірський».

Предметом дослідження є процеси управління мотивацією працівників на підприємстві, а також питання вдосконалення мотивації та стимулювання персоналу на основі проведеного дослідження, тобто система мотивації та заохочення праці працівників.

Метою роботи є визначення напрямків для вдосконалення системи мотивації персоналу шляхом вивчення та аналізу існуючої системи мотивації працівників, технологій стимулювання та факторів, які на неї впливають.

Завдання роботи полягають у наступному: вивчити теоретичні засади мотивації та стимулювання працівників на підприємствах; розглянути сутність мотивації як складової частини управління персоналом; описати систему мотивації та заохочення праці на підприємстві; здійснити аналіз діяльності підприємства та стану управління персоналом; дослідити вплив мотиваційного

та стимулюючого механізмів в управлінні персоналом підприємства; запропонувати можливі напрямки роботи щодо підвищення мотивації та стимулювання праці; сформулювати рекомендації для поліпшення системи мотивації.

Методи дослідження, що були застосовані в процесі роботи: абстрактно-логічний (для теоретичних узагальнень, критичного аналізу праць інших авторів, формулювання висновків); монографічний (для вивчення переваг і недоліків мотивації праці, визначення шляхів її вдосконалення); графічний (для наочного представлення схем взаємозв'язків, динаміки показників); статистико-економічний (для аналізу структурно-динамічних тенденцій розвитку методів вдосконалення мотивації та стимулювання праці на підприємствах).

Практичне значення дослідження полягає в тому, що основні положення цієї роботи можуть бути використані як практичні рекомендації, а також розроблені методичні та системні підходи до формування ефективного мотиваційного механізму управління персоналом на підприємствах.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативні акти, праці провідних вітчизняних та зарубіжних науковців з проблем мотивації персоналу та індивідуальних мотивів праці, матеріали наукових конференцій, звітно-статистичні дані підприємства.

Структура роботи включає 72 сторінки, що поділяються на 3 розділи, 9 підрозділів, вступ, висновки, список використаних джерел (73 позиції), а також містить 13 таблиць та 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність мотивації і стимулювання персоналу як елементу управління

Сучасний етап розвитку виробництва перебуває в складних економічних умовах, що вимагає пошуку нових шляхів та можливостей для досягнення ефективності у виробничому процесі.

Водночас важливо не забувати про людський фактор, який грає ключову роль у підвищенні ефективності виробництва та розвитку бізнесу. Лише при належній організації мотивації працівників можна успішно реалізувати як тактичні, так і стратегічні завдання підприємства, а також досягти поставленої мети. Керівники, власники та менеджери повинні розуміти й враховувати вплив потреб, цілей, стимулів і мотивів на підлеглих у межах своїх посадових обов'язків.

Мотивація є важливим інструментом у вирішенні щоденних завдань, спрямованих на стимулювання працівників до продуктивної діяльності.

На сьогодні існує два основних напрямки теорій мотивації: змістовні та процесуальні теорії.

Більш сучасні процесуальні теорії, такі як теорія очікувань або теорія справедливості, зосереджуються на тому, як люди поведуться з урахуванням їхнього сприйняття та пізнання.

Однак, як показує досвід, сама теорія не завжди здатна вирішити проблеми, що виникають у керівників. Теорії дають певні орієнтири для розробки механізмів (моделей) стимулювання праці на підприємствах. Кожна теорія має свою сферу застосування в управлінській практиці. Ідеї змістовних і процесуальних теорій мотивації базуються на таких поняттях, як «потреби» та «винагороди». Потреба – це стан, що виникає через потребу в чомусь.

Психологи стверджують, що людина відчуває потребу, коли у неї виникає фізіологічна або психологічна нестача чогось. Основними характеристиками

потреб є: активність, періодичність виникнення, засоби задоволення і предметний зміст.

Навіть якщо конкретна людина в конкретний момент часу не усвідомлює свою потребу, існують певні потреби, які може відчувати кожна особа. Змістовні теорії мотивації намагаються класифікувати ці загальнолюдські потреби за різними категоріями. Однак досі немає єдиної та загальновизнаної класифікації потреб. Потреби в свідомості людини трансформуються в інтереси чи мотиви, які стимулюють її до конкретних дій.

Термін «мотив» походить від латинського «movere», що означає «призводити до руху» або «штовхати». Отже, мотив — це спонукання до активності, яке пов'язане з бажанням задовольнити певні потреби.

Кожен працівник має свої особисті інтереси та потреби. Вони потребують як моральної, так і матеріальної мотивації для продуктивної роботи.

Проблема мотивації залишається об'єктом досліджень багатьох економістів, і трактування цього терміну є неоднозначним. Через складність мотиваційних аспектів з'явилося кілька напрямів для пояснення її сутності, структури та методів дослідження [32]. Основні підходи до визначення поняття «мотивація» зібрані в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення поняття «мотивація»*

Автор		Пояснення
Мотивація як система	Занюк В.	Сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини.
	Колот Л.	Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації
	Немов Р.	Сукупність причин психологічного характеру, які пояснюють поведінку людини, її початок, направленість й активність.
Мотивація як процес	Бех І.	Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку
	Дикань Н., Борисенко І.	Готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих

Продовження таблиці 1.1

		зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу
	Кибанова А.	Функція керівництва, яка полягає у формуванні у працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також в довготривалій дії на працівника в цілях зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій і інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра та розвитку на цій основі трудового потенціалу.
	Мочерний С.	Усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці, шляхом стабільного впливу на його потреби
	Мушкін І.	Функція керівництва, що створює у підлеглих стимул до праці з максимальним прибутком для підприємства
Мотивація як система і як процес	Комаров Е.	З одного боку – це мотиваційна система одного та декількох працівників, а з іншої – процес мотивації індивіда, групи, колективу.
	Крушельницька О.	Довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвитку на цій основі трудового потенціалу

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [32]

А. Сміт уперше спробував розкрити і пояснити природу мотивації через свою концепцію «економічної людини». Він звернув увагу на те, що в Англії, де в той час (XVIII ст.) було багато бідних людей, вони були готові працювати на дуже важких умовах за низьку винагороду. Вчений зробив висновок, що люди завжди намагатимуться покращити своє фінансове становище, що спонукатиме їх до докладання зусиль. Першим використав термін «мотивація» А. Шопенгауер у своїй статті «Чотири принципи достатньої причини» (1890-1910 рр.), де це поняття слугувало для пояснення різних типів людської поведінки [29].

Е. Комаров та О. Крушельницька визначили багатогранність поняття «мотивація праці» і виокремили кілька його складових. Зокрема, вони систематизували мотивацію та виділили її як «систему-процес». З одного боку, мотивація є тривалим процесом, який впливає на працівників і спрямований на зміну їхніх усталених інтересів та цінностей, а з іншого – це мотиваційна система, що формується для одного чи кількох працівників [25].

Таким чином, мотивація є процесом, що спонукає людину до ефективної праці, сприяючи досягненню цілей організації через формування мотивів.

Потреби людини, які спонукають її до конкретних дій для задоволення особистих потреб, називаються мотивами. Усе, що викликає певні дії, є мотиваторами.

Групи мотивів, які сприяють праці людини, за Є. Ільїним відображені на рисунку 1.1 [29].

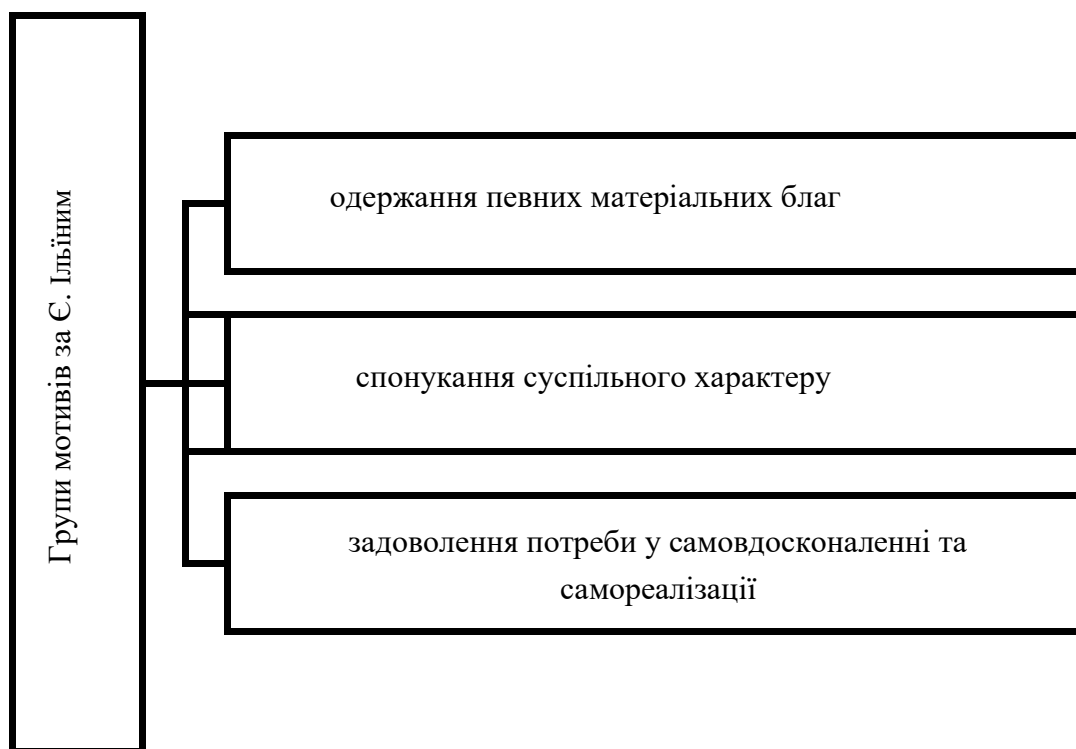


Рис. 1.1 Групи мотивів за Є. Ільїним*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [34]

Перша група передбачає здобуття певних матеріальних благ, тобто працівник може використати зароблені кошти для задоволення своїх потреб. Якщо людина керується мотивами з другої групи, вона відчуває свою приналежність до чогось високого, що приносить користь, і усвідомлює, що її діяльність важлива для інших. Третя група вказує на рівень розкриття внутрішнього потенціалу людини, її активність у роботі, виконання поставлених завдань тощо.

Життєвий цикл мотивації праці складається з чотирьох основних етапів, що зображені на рис. 1.2.

У контексті економічних аспектів мотиваційної системи, основну роль відіграє заробітна плата. Низький рівень оплати праці не зможе задовольнити працівників, що призведе до втрати кваліфікованих кадрів і високої плинності

персоналу. Водночас навчання нових працівників потребує значних витрат часу та фінансів, що погіршує ефективність функціонування підприємства в цілому.



Рис. 1.2 Алгоритм процесу формування основних стадій мотивації праці*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [25]

Менеджери реалізують свої рішення через конкретні дії, впроваджуючи основні принципи мотивації на практиці. В цьому контексті, стосовно управління, можна надати такі визначення поняттю «мотивація» (див. рис. 1.3).

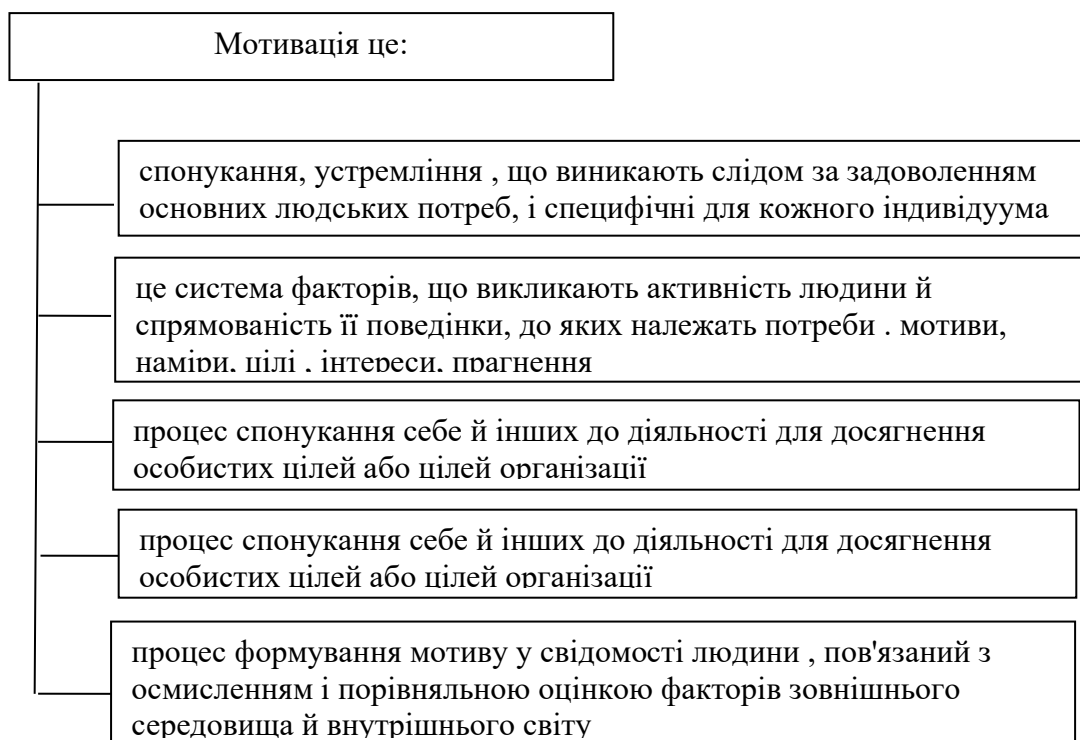


Рис. 1.3. Характеристики мотивації праці*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [34]

Результатом цього процесу є наявність чи відсутність мотивації до різних видів діяльності, а також сила цього мотиваційного впливу. Важливо зауважити, що мотивація тісно пов'язана з цілями особистості, групи чи організації; є процесом, що складається з низки взаємозалежних етапів; являє собою причинно-наслідковий ланцюг; та характеризується індивідуальними особливостями й силою мотивів.

В літературі виокремлюють основні види потреб в залежності від їх характеру та природи виникнення: потреба в матеріальній (грошовій або натуральній) винагороді за працю, оскільки вона є джерелом існування; потреба в змістовній і цікавій роботі, що дає можливість для самореалізації; потреба в суспільній корисності праці, адже те, що витрачається на фізичну й розумову діяльність, має приносити користь іншим; потреба в досягненні соціального статусу, що відповідає уявленням людини про повагу, визнання і кар'єрне просування; потреба в духовній діяльності, що включає не лише інтелектуальну діяльність (освіта, підвищення кваліфікації тощо), але й інші види діяльності, які зумовлені внутрішнім станом людини (використання культурного надбання, естетичний розвиток); потреба в безпеці та захисті в процесі трудової діяльності; а також потреба в певному рівні інтенсивності праці.

Матеріальна мотивація – це прагнення до добробуту, досягнення певного рівня життя та матеріальних стандартів. Вона залежить від низки макро- і мікроекономічних факторів, серед яких: рівень особистих доходів, диференціація доходів в межах організації та суспільства загалом, структура доходів, забезпечення грошових надходжень, а також ефективність системи матеріальних стимулів, що застосовуються підприємством.

Аналіз еволюції наукових поглядів на мотивацію демонструє, що їх розвиток тісно пов'язаний з прогресом суспільного виробництва, покращенням якості робочої сили та добробуту людей. Вибір напрямків дослідження мотивації визначається матеріальними передумовами, що формуються в суспільстві.

Підвищення матеріальної мотивації праці є однією з постійних проблем, яку економічна наука та практика повинні вирішувати. Це зумовлено, по-перше, низьким рівнем доходів і дисбалансами в їхній структурі та диференціації, а по-друге, необхідністю впровадження нових форм і методів матеріального стимулювання в економіці.

Матеріальні мотиви дійсно мають важливе значення в формуванні трудової поведінки працівників, але це не означає, що нематеріальні мотиви та стимули є менш значущими. Сучасна практика господарювання чітко показує, що значення нематеріальних стимулів і мотивів зростає [41]. На поведінку людей під час виконання робочих завдань все більший вплив має трудова мотивація. Вона виникає безпосередньо із самої роботи, її змісту, організації трудового процесу, режиму роботи тощо. Отже, йдеться про внутрішню мотивацію, про сукупність рушійних сил, що впливають на поведінку людини у зв'язку з її трудовою діяльністю.

Основну роль у матеріальній мотивації праці відіграє заробітна плата, як основна форма доходу найманих працівників. Для глибшого розуміння внутрішніх механізмів мотивації трудової діяльності важливо визначити фактори, що впливають на рівень матеріальної мотивації.

Матеріальна мотивація праці є результатом взаємодії різноманітних макро- та мікроекономічних факторів, серед яких: рівень заробітної плати та її зміни в часі; прямий зв'язок між рівнем заробітної плати та обсягом, якістю і результатами трудової діяльності; розподіл заробітної плати як в межах підприємства, так і на рівні суспільства загалом; структура особистого доходу; матеріальне забезпечення наявних доходів та інші аспекти.

Мотивація є частиною свідомості людини, яка визначає активність у виконанні діяльності або її припинення. Ширшим поняттям є зацікавленість у праці, що вказує на переконаність працівника в доцільності та значущості своєї діяльності. Коли працівники мають сильне захоплення від роботи, це сприяє зниженню плинності кадрів та відсутності на роботі, проте не завжди позитивно впливає на ефективність праці. Мотивація важлива для підвищення результативності, але надмірне прагнення

до високої мотивації може призвести до серйозних труднощів у функціонуванні людини, включаючи навіть і навіть смерть. Тому важливо знайти баланс у мотивації.

Мотивація допомагає досягти оптимальних і стимульованих рівнів результативності праці кожного індивіда, що, в свою чергу, веде до підвищення професійного рівня працівників. Коли у працівників переважають мотиви для постійного професійного розвитку, досягнення стимульованого рівня результативності праці стає менш складним завданням. Найголовніше — організувати такий процес праці, що вимагав би не лише механічного виконання завдань, а й відповідального підходу до покращення, розширення та вдосконалення трудових навичок (див. рис.1.4).

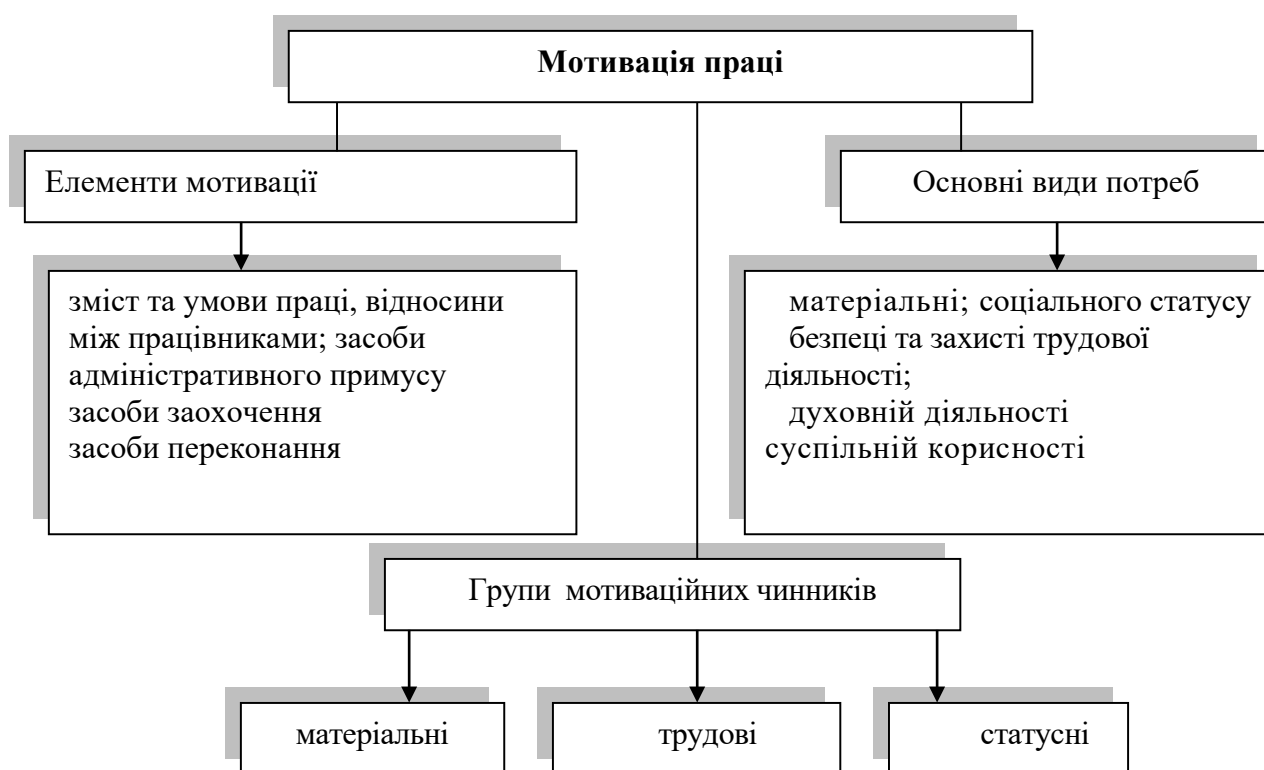


Рис. 1.4. Класифікація груп мотивації, її елементи і види*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [41]

Мотивація є однією з основних функцій управлінської діяльності. Вона включає в себе свідоме й цілеспрямоване впливання на трудову поведінку людей.

До основних складових мотивації зазвичай відносяться: умови і зміст праці, взаємини серед працівників, механізми адміністративного впливу

(заборони, накази), заохочувальні заходи (матеріальні та нематеріальні стимули), методи переконання (переговори, консультації).

Мотивація, що базується на потребі в належності, притаманна тим людям, які прагнуть до розвитку особистих зв'язків, формування дружніх відносин та надання взаємної допомоги. Таких працівників необхідно залучати до роботи, що передбачає активне спілкування.

Гнучкість і оперативність виявляються через постійне коригування стимулів відповідно до змін у суспільстві та колективі. Заохочення ініціативи і підприємливості працівників для повної реалізації їх творчого потенціалу включає такі елементи: максимальне делегування повноважень; надання права висловлювати і відстоювати власні погляди; рівний статус для всіх працівників; підтримка ініціативних співробітників; терпимість до невдач; стимулюючі фактори, що формують у працівників відчуття перемоги; колективний підхід до організації роботи, взаємний контроль серед колег, зацікавлених у досягненні спільних результатів; система щорічних атестацій у вигляді співбесід між начальником і підлеглим.

Для управління мотивацією праці застосовується відповідна законодавча база, яка регулює питання активізації діяльності працівників (див. рис. 1.5).

Основною метою Кодексу законів, що регулюють відносини працівників у процесі виробництва, є сприяння підвищенню продуктивності праці, покращенню якості продукції, збільшенню ефективності виробництва суспільного продукту, а також підвищенню культурного і фінансового рівня життя працюючих. Крім того, ці закони зміцнюють дисципліну в колективі і поступово трансформують працю на благо суспільства. Законодавство цієї сфери забезпечує високий рівень організації праці.

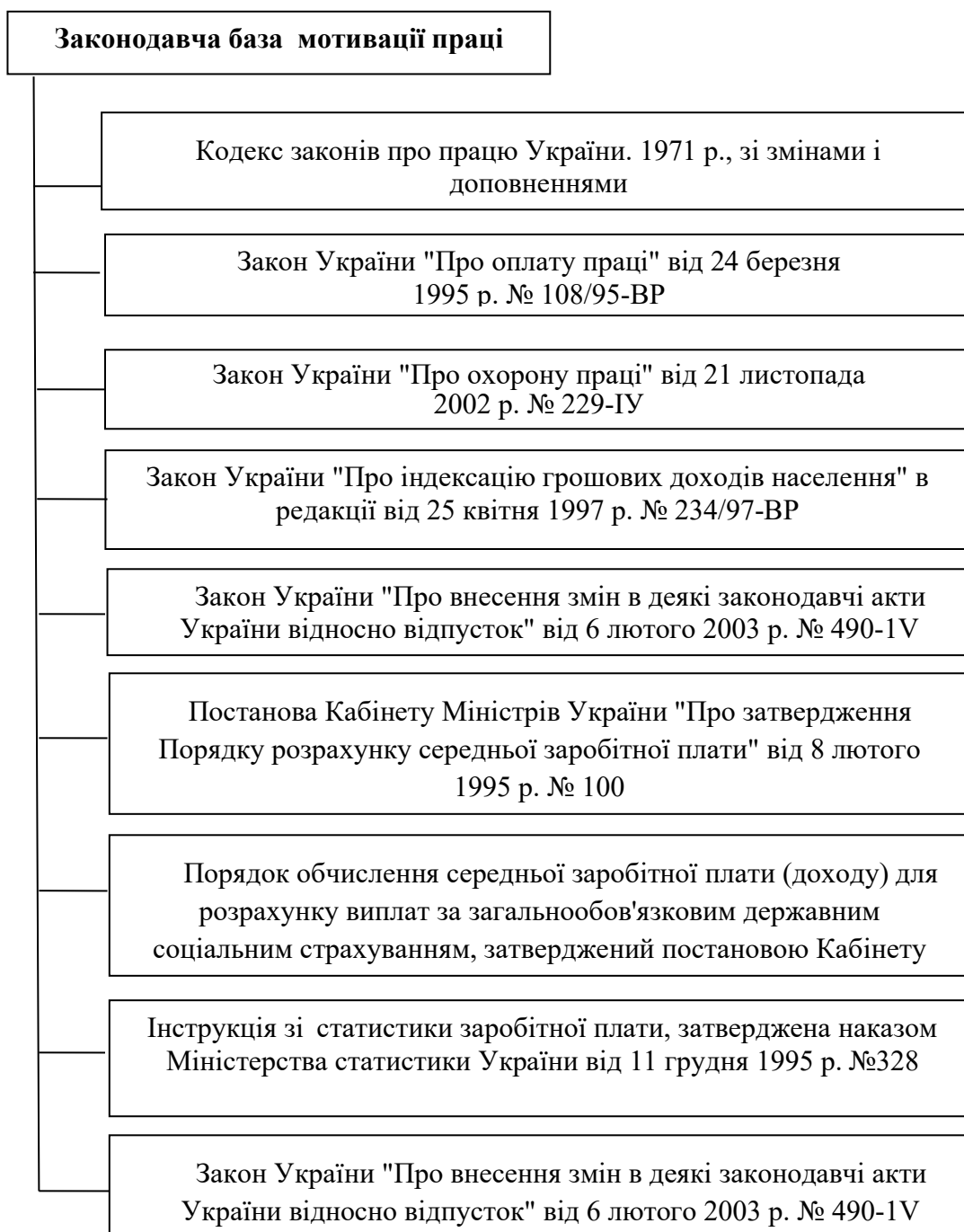


Рис. 1.5. Законодавча база, яка регламентує організацію трудової діяльності персоналу*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [24]

Наступний нормативно-правовий акт висвітлює основи економічних, організаційних і правових аспектів визначення заробітної плати працівників, що перебувають у трудових відносинах на підставі трудового договору з підприємствами, компаніями, установами різних форм власності, а також з

фізичними особами. Цей документ має на меті забезпечення стимулюючої та відтворювальної функцій заробітної плати [23].

Закон України «Про охорону праці» регулює питання охорони здоров'я і життя працівників під час виконання трудових обов'язків, створення здорових і безпечних умов праці, що відповідають встановленим нормам, а також визначає порядок взаємодії між роботодавцем і працівниками в таких сферах, як безпека, гігієна праці на робочих місцях та в виробничому середовищі. Він також встановлює єдиний порядок захисту прав працівників в Україні [24].

Конституція України гарантує певний рівень соціального забезпечення для громадян, що дозволяє підтримувати адекватний рівень життя навіть в умовах зростання цін.

Закон про індексацію доходів визначає правові, економічні та організаційні основи для збереження купівельної спроможності населення [25].

1.2 Особливості мотивації праці під час війни

Розвиток підприємства неможливий без розвитку людських ресурсів, які мають мотивацію для досягнення цілей компанії, і потреби яких задовольняються через використання відповідних кадрів.

Ясно, що системи управління та мотивації не були готові до настільки радикальних змін під час війни. Психологічна підтримка у сфері організаційного менеджменту набуває значення, яке важко переоцінити. Це є важливою інновацією для України, але проблему ефективного функціонування організації не вдасться вирішити, якщо психологи лише допомагатимуть працівникам вирішувати індивідуальні чи соціально-психологічні питання.

У кризові моменти, як під час війни та соціальної нестабільності, психологічні перебудови та підвищена чутливість до зовнішніх чинників стають частими, як у професійному, так і в особистому житті. Це часто призводить до порушень внутрішньої рівноваги та виникнення нових проблем.

До основних факторів, що впливають на психологічну готовність працівників у воєнний період і визначають мотиваційну структуру в трудовій діяльності, належать:

– внутрішні фактори, безпосередньо пов'язані з трудовою діяльністю, такі як структура роботи, професія, визнання досягнень, визнання з боку колег, стосунки на роботі, можливість вдосконалення особистих якостей, бажання просування по службі, почуття відповідальності, самореалізація. Коли ці мотиви реалізуються, робота приносить максимальне задоволення без необхідності контролю або примусу;

– зовнішні фактори, до яких можна віднести політику та методи управління вищих організацій, стилі лідерства, управлінські навички, стосунки з керівництвом, відносини з урядом, умови праці, організацію робочого процесу, психологічний клімат, соціальне середовище, фінансові винагороди та професійний статус.

На цьому рівні розкривається сутність терміну «психологічна підготовка особового складу до управління організацією в умовах війни», що означає налаштування на ефективне застосування отриманих знань. Це є станом зростаючої психічної мобілізації, здатності долати професійні та соціально-психологічні труднощі у процесі діяльності та формування необхідних навичок. Це дозволяє оперативно реагувати на небезпечні та кризові ситуації, приймати більш зважені рішення щодо їх ефективного усунення та ініціативно вирішувати проблеми.

Тому, вивчаючи мотивацію персоналу, важливо враховувати як соціальні, так і психологічні аспекти цього процесу. Для успішного управління персоналом в умовах війни керівники повинні ознайомитися з основними мотивами, що визначають поведінку та взаємодію підлеглих, а також розуміти їх прагнення та інтереси. Це дозволяє впливати на особисту мотивацію, прогнозувати результати роботи та інше.

Стимулювання є одним з ефективних способів підвищення мотивації. Розвиток потреб і стимулів сприяє більш ефективному формуванню мотиваційних моделей, виникненню та розвитку нових мотивів.

Прикладом створення раціональної моделі мотивації для персоналу в умовах воєнного часу є стимулювання до виконання певних функцій (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Функція, яка стимулює трудову поведінку та підвищує мотивацію під час війни*

Функції	Стимули та мотиви
Економічна	Сприяє підвищенню загальної продуктивності праці шляхом ефективної мотивації співробітників
Соціальна	Доходи працівників приносять низку економічних і соціальних вигод і дозволяють їм займати певне місце в соціальній структурі своїх команд і суспільства в цілому.
Соціально-психологічна	Стимули впливають на формування внутрішнього світу співробітників, в тому числі їх потреб і цінностей, орієнтацій і установок, мотивації трудової поведінки і ставлення до роботи.
Морально - виховна	Підвищення моральних якостей персоналу. Сприяти і підтримувати високу морально-психологічну атмосферу

*Джерело: [25]

Стимулююча функція, що була розглянута, має всебічний вплив на трудову діяльність і мотивацію працівників. В результаті, Європейська Бізнес Асоціація разом із журналом Human Resources Management здійснили дослідження стану ринку праці в умовах воєнного часу в Україні, яке проходило з лютого по квітень 2024 року. Результати опитування продемонстрували актуальні зміни (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Зміни мотиваційного співвідношення працівників під час війни*

Характеристика змін	%
Комерційно орієнтована оптимізація	23
Переміщення	16
Реорганізація	12
Оголошено простій	10
Безстрокова перерва	8
Закриття філій і відділень продажів	7
Змін не планується	18

Плануються кадрові зміни	74
Заморозити бюджети розвитку та навчання	26
Заморожування премій і виплат премій	16
Планується скорочення персоналу	13
Зниження рівня заробітної плати	11
Розглядають можливість звільнення працівників	2
Розглядають можливість збільшити кількість працівників	3

*Джерело: [25]

Війна призвела до змін у мотиваційних підходах до працівників.

Згідно з опитуваннями, 94% компаній зазначають, що підтримують своїх співробітників в умовах воєнного стану, 76% з них продовжують виплачувати повну зарплату, 52% забезпечують психологічну підтримку, 48% підтримують міграцію до інших міст чи країн, 35% пропонують допомогу в переселенні до іншого міста, 34% виплачують премії або бонуси, 32% компенсують частину витрат на оренду житла, а 17% організовують навчальні курси для працівників.

Втішним є те, що 78% компаній не планують скорочувати персонал у 2024 році. Додатково, 76% компаній заявили, що не зменшували зарплати. Цей неповний перелік змін, на основі досліджень інших організацій, свідчить про те, що компанії змінюють системи мотивації в умовах війни. Так, Київстар ввів можливість передоплати та "заморожування" платежів. Співробітники мають змогу отримати частину зарплати одразу, а решту відкласти на пізніше. Також було запроваджено нову форму відпустки у разі бойових дій, авіанальотів чи відключення електроенергії, що дозволяє працівникам брати екстрену оплачувану відпустку. Для тих, хто захищає Батьківщину, є можливість взяти військову відпустку або відпустку для участі в територіальній обороні. Для співробітників, які займаються волонтерською діяльністю, передбачено бонуси за час, витрачений на допомогу.

Працівники, що заміщають відсутніх колег під час бойових дій, отримують спеціальний бонус. Зараз співробітники краще розуміють, від чого залежить їхня оплата праці та як визначаються премії і надбавки. Також вони мають доступ до інформації про основні фінансові показники організації, що дає змогу зрозуміти, як їх заробітна плата пов'язана з ефективністю роботи підприємства.

В умовах війни ефективним інструментом мотивації є створення «корпоративного фонду» в організації, що сприяє підвищенню якості трудового життя, поліпшенню соціальної політики і навіть може стати джерелом додаткового доходу для компанії.

Зважаючи на роботу частини команди за кордоном, Київстар вживає заходів для захисту інформаційних систем і розширює рекомендації для співробітників у різних ситуаціях. Щорічні премії виплачуються наперед, не чекаючи підсумків року, а також здійснюються доплати за переселення, оренду житла та допомогу постраждалим від бойових дій спеціалістам та їхнім родинам.

Компанії реалізували програми підтримки дистанційної роботи для своїх співробітників, зокрема визначення точних дат і часу для роботи вдома з гарантією безпечних умов праці, а також запровадили процедуру заповнення заяв на відпустку для тих, хто виїжджає за кордон. Якщо працівник має намір продовжити працювати з-за кордону, укладається цивільно-правовий договір щодо наданих послуг.

Зміни стосуються не лише внутрішньої організації компаній, а й законодавчих ініціатив. Так, 15 березня 2022 року Верховна Рада України ухвалила закон про організацію трудових відносин під час воєнного стану.

Регулярне анкетування, проведене за допомогою простих і безкоштовних програм, допомагає визначити, чи перебувають працівники в безпеці і чи потребують вони психологічної допомоги.

Несподівані та нерегулярні стимули мають більший вплив на мотивацію, ніж ті, які можна передбачити або очікувати. Найефективнішими в даних умовах є немонетарні методи стимулювання: слід продовжувати використовувати елементи корпоративного стилю та культури для зміцнення колективної єдності; організовувати туристичні поїздки для найкращих співробітників та відмінних підрозділів (якщо це дозволяє безпекова ситуація); відзначати найкращих колег спеціальними нагородами, які вручаються в присутності інших працівників.

Створіть робочу «дошку побажань», де можна буде розміщувати зображення того, чого ви прагнете досягти або що хочете мати після завершення війни. Цю техніку, яку називають візуалізацією, психологи вважають однією з найефективніших. Вона може стати натхненням для багатьох, адже демонструє приклади людей, які досягли значних успіхів у своєму житті, і стимулювати професійний розвиток працівників, зокрема у питанні кар'єрного планування.

Отже, раціональна модель доводить, що основним чинником, який впливає на персонал, є мотивація, а її метою є задоволення потреб як співробітників, так і організації. При цьому стимулювання відіграє роль потужного інструменту та основного зовнішнього фактору впливу на розвиток мотивації, а для його реалізації використовуються різноманітні мотиваційні методи.

Мотивація також сприяє самореалізації працівників. Модель самоактуалізації стимулює прояв таких внутрішніх мотивацій, як прагнення до самовираження, кар'єрного росту, творчої ініціативи тощо. Розвиток відбувається, коли людина має чітке розуміння своїх цілей і конкретний план дій. Важливо бути готовим вийти із зони комфорту, ризикувати та робити не тільки правильні, але й новаторські кроки. Завжди потрібно аналізувати власні вчинки, оцінювати причини успіхів і невдач, звертаючи увагу на себе, а не на зовнішні обставини [19].

Ключовим аспектом продуктивності праці є поміркованість. Вона зникає, коли працівник не може співвіднести свою роботу з чітким результатом. Прикладом може бути розвиток волонтерської діяльності, яка інколи надає підтримку та консультації, зокрема в нових сферах відповідальності для співробітників.

З початком війни важливість внутрішніх комунікацій в організаціях значно зросла. Керівники зазвичай ефективно комунікують з працівниками щодо змін, які впливають на кадрову політику в умовах воєнного стану. 23% керівників спілкуються з керівниками підрозділів, які потім передають

інформацію своїм підлеглим; 20% організовують онлайн-зустрічі, на яких будь-який співробітник може поставити запитання керівнику; 17% компаній дають можливість звертатися безпосередньо до менеджерів з продажу. 15% менеджерів регулярно надсилають повідомлення через миттєві месенджери, а 9% — відеоповідомлення. У 15% компаній комунікацію зазвичай здійснює генеральний директор.

Сучасні умови життя самі по собі сприяють виникненню стресових ситуацій: зміни в політичній ситуації, економічні проблеми, стрес на роботі, конфлікти та особисті переживання змушують людину адаптуватися до стресу, що призводить до накопичення психологічного напруження, виникнення депресій та інших серйозних психологічних проблем. У цьому контексті важливу роль відіграє психологічний клімат у колективі та взаємодія з керівництвом. Сьогодні в кожному підприємстві постають питання: де знайти надійну інформацію, як діяти в разі загрози, як уникнути паніки.

Згідно з законом Йеркса-Додсона, крім мотивації, важливим фактором є оптимальний рівень тривожності. Це дає можливість людині приймати усвідомлені рішення та не піддаватися паніці або втраті енергії. Такий стан є важливим для підтримки енергії та бажання досягати успіху в Україні.

У робочих процесах розуміння оптимальної мотивації допомагає керівникам підвищувати продуктивність персоналу. Це дає змогу уникати маніпулювання заробітною платою для покращення результатів. Щодо особистісного розвитку, важливо знайти баланс між відпочинком і перенавантаженням, адже особистісне зростання потребує часу та терпіння.

Тісний зв'язок між мотиваціями можна простежити у третій моделі: співучасті. Класифікація стилів лідерства Р. Лайкерта, в якій виділяються два основні типи лідерської поведінки — одна орієнтована на завдання, інша — на співробітників, є дуже релевантною для аналізу цих процесів.

У великих організаціях під час війни керівництво робить акцент на підтримці працівників, зокрема на важливості здорового сну, інформаційної гігієни та реабілітаційних заходах. Вже до початку війни були впроваджені

практики підтримки здорового сну та психологічної підтримки, а також заняття йогою. Працівники вчаться уникати постійного прокручування думок, вимикають сповіщення на своїх телефонах і організовують чіткий графік для волонтерів.

Найважливішими завданнями, що стоять перед українцями в ці часи, є прояв патріотизму, відповідальності перед нацією, підтримка армії та готовність працювати в умовах повітряних загроз для забезпечення необхідними ресурсами. Менеджер, щоб зрозуміти потреби працівника, повинен глибше розібратися в мотиваційних аспектах кожної людини.

З огляду на це, можна зробити висновок, що проблема мотивації працівників в умовах війни залишається актуальною і потребує постійного уточнення. Водночас на психічну готовність персоналу до виконання своїх обов'язків впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори.

1.3 Методика дослідження мотивації і стимулювання персоналу

Кожен науковець підходить до свого дослідження індивідуально, з урахуванням особливих характеристик і специфіки, що супроводжують процес від генерування ідеї до завершення роботи і оформлення результатів у вигляді наукового дослідження.

Для того, щоб підприємство успішно функціонувало та приносило прибуток у умовах постійних змін у зовнішньому середовищі, необхідно застосовувати ефективні методи та інструменти, що сприятимуть його стабільному розвитку.

Економічний аналіз підприємства є інструментом для дослідження явищ суспільної сфери та її еволюції. Він ґрунтується на загальнонаукових діалектичних методах пізнання та застосуванні комплексу прикладних методів, що залежать від цілей дослідження, виду початкової інформації та специфіки вивченого явища.

Діалектичний метод пізнання був обраний основою методології цієї наукової роботи. При цьому процес розвитку та зміни явищ розглядаються не

ізолювано, а в тісному взаємозв'язку. Під розвитком явищ мається на увазі безперервний процес, що характеризується перетворенням кількісних змін у якісні, а якісних — у кількісні.

Економічний аналіз є способом застосування комплексу чинників для всебічного опису предмета дослідження, вивчення причин змін цих чинників, визначення і вимірювання кількісних зв'язків між ними та причинно-наслідкових залежностей. Вивчення проблеми передбачає створення інформаційної бази, визначення економічних показників і формування їх у вигляді системи, доповненої розрахунковими величинами, що дозволяють проводити аналіз.

Для того, щоб краще зрозуміти природу явищ і застосувати результати досліджень на практиці, важливо вивчати їх взаємозв'язки. Немає необхідності досліджувати всі причини змін параметрів, достатньо зосередитись на найбільш значущих, що мають найбільший вплив на виникнення конкретної ситуації. Для цього використовувався метод абстрагування, який передбачає умовне виділення певних характеристик об'єкта, розподіл його на складові частини для спрощення аналізу. Потім виявляються якісні характеристики, визначається основне джерело сутності явища, його розвитку, перехід від початкової сутності до більш складного вираження змісту економічного явища. Далі аналізуються основні зв'язки і аспекти, що привертають найбільшу увагу дослідника, вивчаються об'єктивні залежності між цими чинниками.

При дослідженні системи стимулювання праці здійснюється статистичне спостереження, яке дозволяє обробляти і аналізувати велику кількість даних. Успіх наукового дослідження значною мірою залежить від того, наскільки правильно і повноцінно проаналізовано зібрану інформацію.

В нашому науковому дослідженні основним джерелом даних були звіти підприємства. Однак для формулювання обґрунтованих висновків недостатньо було лише первинної інформації, отриманої через статистичне спостереження. Тому виникла необхідність застосування статистико-економічного методу. Цей метод дозволяє всебічно охарактеризувати розвиток досліджуваних явищ та

процесів, використовуючи систему прийомів для обробки та аналізу масової статистичної інформації, зокрема порівняння економічних показників і розрахунку відносних та абсолютних величин.

Економічне порівняння є найбільш поширеним методом для виявлення схожих та відмінних характеристик різних об'єктів дослідження. Воно застосовується під час оцінки реального стану підприємства та його порівняння з попередніми роками.

У процесі роботи також проводилися розрахунки абсолютних і відносних показників. Перші демонструють розмір (рівень, обсяг) досліджуваного явища, тоді як другі відображають співвідношення порівнюваних величин у числовому вигляді.

Під час дослідження явища постійно змінюються за своїми характеристиками, складом і структурою. Завдяки використанню рядів динаміки, з'являється можливість виміряти ці зміни. Значення показників, які характеризують зміну явища за певний період, формують ці динамічні ряди. В нашій роботі були використані як одномірні ряди, що показують зміни одного показника, так і багатомірні, що відображають зміни кількох показників одночасно.

Науковий метод включає в себе сукупність прийомів, таких як аналіз та синтез, формалізація, аналогія, індукція і дедукція, а також перехід від абстрактного до конкретного. Ці методи є основою методології більшості наукових напрямків, оскільки вони загальнотеоретичні.

Індуктивний метод фокусується на вивченні окремих елементів і факторів з метою охарактеризувати загальну сукупність багатогранного явища.

Дедукція дозволяє розглядати складне явище від загального до конкретного. Вона передбачає розподіл сутності явищ на окремі частини для їх детального аналізу, а потім об'єднання цих частин для визначення нових характеристик і взаємозв'язків.

В нашому дослідженні ми також використовували аналіз і синтез. Обробка великої кількості інформації потребує її ефективного структурування.

Коли опис масових явищ здійснюється через текст, він часто має обмеження та недоліки.

Аналізуючи економічні явища та процеси, дослідники не тільки надають характеристику їхнього стану та розвитку, а й розробляють рекомендації щодо майбутнього розвитку підприємства.

На кожному етапі наукового дослідження економічних явищ використовувалися різні методи та прийоми. Кожен із них сприяв комплексному аналізу явищ у процесі їхнього розвитку, а також ефективному застосуванню інформаційної бази.

Коли методи та прийоми застосовуються комплексно, це дозволяє отримати об'єктивні результати та передбачити, як змінюватимуться досліджувані явища в майбутньому.

Висновки до I розділу

Мотивація є процесом формування системи умов або стимулів, які впливають на поведінку індивіда, спрямовують її в необхідному напрямку для організації, регулюючи її інтенсивність, межі та спонукаючи до прояву сумлінності, наполегливості та старанності в досягненні поставлених цілей. Матеріальна мотивація пов'язана з бажанням досягти певного рівня добробуту, стандарту життя та матеріальних благ. Вона залежить від різних макро- і мікроекономічних чинників, серед яких: розмір особистого доходу; нерівність доходів у межах організації та суспільства; структура особистих доходів; матеріальне забезпечення наявних фінансових ресурсів; ефективність системи матеріальних стимулів, що застосовуються підприємством.

Мотивація є важливим елементом свідомості людини, що виступає як фактор, який активізує діяльність або, навпаки, призводить до її припинення. Більш широке за мотивацію поняття – це зацікавленість у праці, яка полягає в переконанні працівника в значущості та змістовності його діяльності. Високий рівень зацікавленості працівників у роботі організації може знизити плинність кадрів і кількість прогулів, проте не завжди має прямий вплив на покращення

ефективності праці. Мотивація є важливим фактором підвищення ефективності праці, але занадто велика мотивація може призвести до проблем в роботі особистості, включаючи перевтому, що іноді навіть спричиняє смерть. Тому необхідно знаходити баланс у мотиваційних механізмах.

Мотивація допомагає досягти бажаних рівнів індивідуальної результативності праці, що, в свою чергу, сприяє підвищенню професіоналізму працівника. Якщо основними мотивами працівників є постійний професійний розвиток, то для досягнення цього необхідно застосовувати різноманітні методи мотивації праці. Методи мотивації є комплексом технік і операцій, які дозволяють як теоретично, так і практично впливати на персонал з метою стимулювання його праці. Згадані методи можуть бути різноманітними і залежати від ефективності мотиваційної системи на підприємстві, загальної організаційної структури та специфіки діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МОЛОКОЗАВОД «САМБІРСЬКИЙ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Молокозавод «Самбірський» було засноване 20 липня 1995 року на підставі свідоцтва про державну реєстрацію підприємницької діяльності, зі статутним капіталом у розмірі 979420 грн.

Основною діяльністю молокозаводу є виробництво та продаж (як оптовий, так і роздрібний) різноманітних молочних виробів, таких як твердий сир, кисломолочний сир, молоко, кисломолочні продукти, солодке вершкове масло тощо, відповідно до класифікації КВЕД: «15.51.0 – переробка молока, виготовлення масла та сиру» [48].

Основною метою підприємства є задоволення потреб юридичних та фізичних осіб у товарах і послугах, а також забезпечення прибутковості діяльності.

Місія ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» полягає у задоволенні естетичних та смакових уподобань споживачів у молочній продукції, пропонуючи на ринку продукцію високої якості за помірною ціною, включаючи тверді сири, вершкове масло, сметану та молоко.

Діяльність Самбірського молокозаводу має виробничо-комерційний характер. За типом капіталу підприємство відноситься до національних суб'єктів господарювання. Формально молокозавод є господарським товариством і має статус товариства з обмеженою відповідальністю, враховуючи особливості його діяльності.

Протягом своєї діяльності ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» ставить перед собою різноманітні цілі, але головною серед них є досягнення рентабельності виробництва.

Молокозавод «Самбірський» розташований на земельній ділянці площею один гектар. На його території розміщені такі споруди: двоповерхова будівля адміністрації, сироварно-цільномолочна дільниця, цех виготовлення масла, казеїновий цех, склади сировини і готової продукції, холодильні камери для зберігання готової продукції, автопарковка, котельня.

Організаційну структуру управління підприємства можна охарактеризувати як лінійно-функціональну, оскільки управління зосереджене на основних функціональних напрямках: постачання молочної сировини, виробництво продукції, збут, маркетинг і реклама, кадрове управління, фінансове управління.

Молокозавод «Самбірський», здійснюючи виробничо-комерційну діяльність, розвиває торговельну мережу та працює з оптовими споживачами. В склад підприємства входять: в м. Самбір – маслоробна дільниця, сироварно-цільномолочна дільниця; в м. Рудки – маслоробна дільниця, сироробна дільниця.

Процес виробництва готової продукції на ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» відповідає сучасним стандартам. Постійна увага до якості продукції стимулює керівництво молокозаводу до регулярних технологічних оновлень і вдосконалень. Зокрема, це підтверджує співпраця з нідерландськими сироварами, які діляться досвідом і секретами сироваріння. Один із елементів цієї співпраці – ефективне співробітництво з постачальниками молока. Так, для шести господарств було закуплено і встановлено холодильні установки, а земельні угіддя засіяні травами, привезеними з Нідерландів. Нідерландські фахівці проводили навчання з правильного заготівлі кормів та використання сучасних доїльних апаратів. Завдяки цьому, молокозавод «Самбірський» зміг значно покращити якість молока-сирцю та смакові характеристики виготовлених сирних і молочних продуктів.

У 2021-2022 роках на молокозаводі було проведено ремонтні роботи в одному з цехів підприємства, здійснено реконструкцію маслоцеху та встановлено нове обладнання. Це дозволило продукції підприємства

відповідати вимогам ХАСП. Завдяки цьому, керівництво ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» могло б реалізовувати свою продукцію на експорт, проте через дефіцит молочної сировини вони не в змозі це робити.

На сьогоднішній день молокозавод, обробляючи 20 тонн молока на добу, виробляє 800 кілограмів масла та 2,5 тонни сиру.

ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» активно співпрацює з рядом постачальників молока-сирцю та необхідних технологічних допоміжних матеріалів.

Відомо, що значна частина витрат на виробництво молочних продуктів складається з вартості закупівлі основної сировини — натурального молока. Отже, загальний стан постачальників молокопереробної галузі значною мірою залежить від ситуації в молочному тваринництві.

Сьогодні ж стан молочного тваринництва в Україні можна оцінити як кризовий. У зв'язку з істотним скороченням поголів'я великої рогатої худоби спостерігається різке зменшення обсягів виробництва молока сирцю для молокозаводів (див. рис. 2.1). Львівська область є лідером цього процесу.

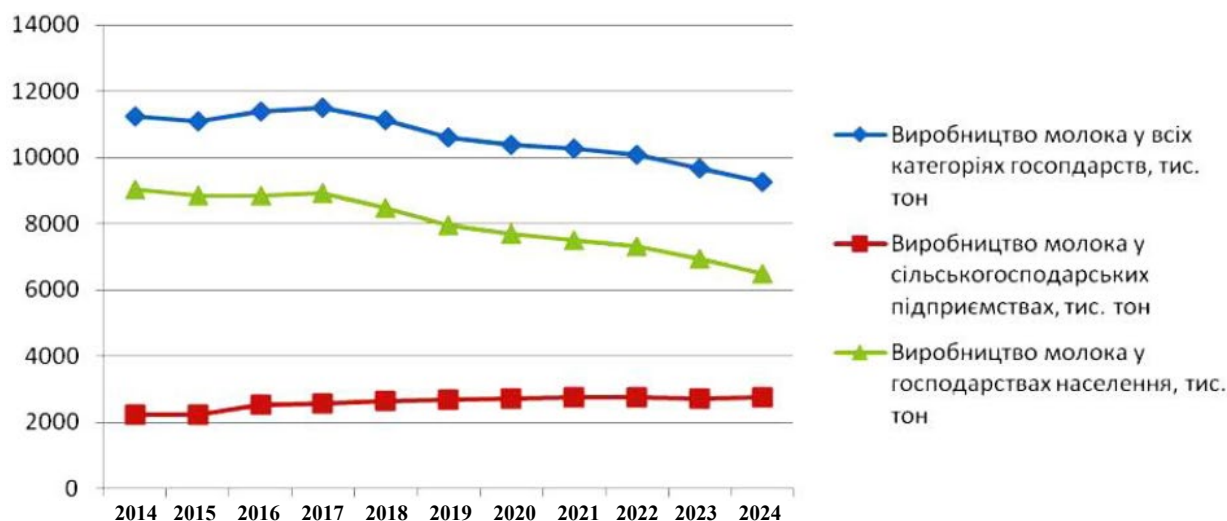


Рис. 2.1. Динаміка обсягів виробництва молока в Україні впродовж 2014-2024 рр.*

*Джерело: розроблено автором на основі [66].

Ситуація стала складнішою через масштабне військове вторгнення Росії в Україну. Багато молокопереробних підприємств були змушені призупинити свою діяльність або значно скоротити обсяги виробництва. Проте завдяки успішним діям Збройних сил України, які зупинили наступ російського

агресора, вдалося відновити роботу багатьох підприємств по всій країні. Зокрема, на початок квітня 2022 року близько 60-65% молокопереробних підприємств відновили свою діяльність після тимчасової зупинки через повномасштабне вторгнення Росії [66].

ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» отримує молоко від своєї невеликої ферми, а також від заготівельних пунктів, що розташовані в більшості сіл Самбірщини та Старосамбірщини. Окрім цього, молоко постачається з господарств районів Львівщини, зокрема Стрийського, Дрогобицького, Бродівського, Жидачівського та інших. Наприклад, у Бродівському районі молоко закуповується у сільськогосподарського кооперативу «Покрова», який працює в 19 населених пунктах. Підприємство також підтримує надійні зв'язки з постачальниками у Волинській та Тернопільській областях. Максимальний радіус постачання молочної сировини в один бік може становити близько 200-250 км. В цілому, ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» має все необхідне для збільшення виробництва, однак наразі спостерігається дефіцит молочної сировини від фермерських господарств Львівщини.

ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» має власного регіонального представника в Києві — компанію «Корса». Дочірні підприємства цієї компанії розташовані по всій території України, а її торговельна мережа охоплює південні та східні регіони країни. Вона займається дистрибуцією продукції Самбірського молокозаводу. Крім того, підприємство має постійних клієнтів навіть з найвіддаленіших областей України, які приїжджають безпосередньо на завод для закупівлі продукції.

Ринок молочної продукції в Україні характеризується високою конкуренцією як на національному, так і на обласному рівнях. Конкуренти є важливим зовнішнім фактором, вплив якого не можна ігнорувати. Керівництво ТзОВ «Молокозавод «Самбірський», а зокрема його маркетинговий відділ, постійно аналізує діяльність конкурентів, використовуючи стратегію встановлення порівняно нижчих цін на продукцію, яка за якістю не поступається аналогам лідерів ринку. Продукція Самбірського молокозаводу

орієнтована на споживачів середнього та економічного класу, а за своїми органолептичними і смаковими властивостями вона не поступається продукції основних гравців ринку, як свідчать дані лабораторних аналізів підприємства.

Основними конкурентами ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» є такі підприємства: ПрАТ «Львівський міський молочний завод», ПрАТ «Галичина» (м. Радехів), ТДВ «Жидачівський сирзавод», ПАТ «Комарнівський сирзавод», ТОВ «Ременівський молокозавод», ПрАТ «Львівський холодокомбінат», ПАТ «Бродівський завод сухого знежиреного молока», ПАТ «Дрогобицький молокозавод», ПАТ «Буський молокозавод», ПП «Маслосоюз» (м. Стрий), ПАТ «Городоцька молочна компанія «Біла Роса», ПАТ «Миколаївський молокозавод», ТзОВ «Перемишлянський маслозавод», ПрАТ «Рава-Руський маслозавод».

Важливу роль у збільшенні конкуренції на ринку молочних продуктів відіграє малий приватний бізнес, однак його частка у загальному виробництві залишається обмеженою.

Молокопереробні підприємства Львівської області можна поділити на кілька основних категорій: міські молокозаводи, що спеціалізуються на виробництві повножирних молочних продуктів (сметана, кефір, ряжанка); заводи консервів, які виготовляють згущене і сухе молоко; маслозаводи, що виробляють масло і маргарин; сироварні, де виготовляють тверді та плавлені сири.

У таблиці 2.1 наведена класифікація молокопереробних підприємств за основними видами молочної продукції: молокозаводи, маслосирзаводи та заводи сухого знежиреного молока.

Існують підприємства, які спеціалізуються на виробництві 2-3 основних видів молочної продукції.

Основними споживачами продукції ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» є жителі Львівщини, хоча останнім часом спостерігається тенденція розширення постачання продукції в інші обласні центри України.

**Групування молокопереробних підприємств Львівщини
за видами готової продукції***

Вид молоко-переробного підприємства	Номенклатура продукції	Назва підприємства
Молокозавод	Тверді сири, плавлені сири, молоко оброблене, сухі молочні продукти, вершки, масло вершкове, кисломолочні продукти, йогурти.	ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський»; ПрАТ «Галичина», м. Радехів; ПрАТ «Львівський ММЗ»; ПАТ «Миколаївський молокозавод»; ТЗОВ «Ременівський молокозавод»; ПАТ «Буський Молокозавод».
Маслосирзавод	Масло вершкове, кисломолочний сир, твердий сир, плавлений сир, казеїн.	ПАТ «Городоцька молочна компанія «Біла Роса»; ПрАТ «Рава-Руський маслосирзавод»; ТДВ «Жидачівський сирзавод»; ПАТ «Комарнівський сирзавод»
Маслозавод	Масло вершкове, кисломолочні продукти, молоко оброблене, морозиво.	ТЗОВ «Перемишлянський маслосирзавод»; ПрАТ «Маслосоюз» м. Стрий; ТЗОВ «Айя»; ПП «Світанок».
Сироробний завод	Сири тверді, вершкове масло	ТЗОВ «Рудники»; МП «Натан»
Завод сухого молока	Сухі молочні продукти, вершкове масло.	ПАТ «Бродівський завод сухого знежиреного молока

*Джерело: розроблено автором на основі [58]

Продукція молокозаводу є частиною споживчого кошика багатьох родин Самбірщини, однак її обсяги споживання, якості та ціна варіюються. Основною мотивацією для купівлі продукції молокозаводу є її споживча цінність, що виражається в якості корисного продукту з характерними для нього особливими смаковими властивостями.

2.2 Дослідження динаміки основних показників діяльності підприємства

Діяльність ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» є ефективною, як і будь-якої виробничої підприємницької організації, завдяки двом основним складовим: ефективному управлінню матеріальними активами та результативному управлінню нематеріальними активами. У випадку з першим аспектом — управлінням матеріальними активами — аналітичні методи дають змогу виявити як позитивні, так і негативні сторони протягом короткого

періоду (місяць, квартал, рік). Водночас, оцінка ефективності управління нематеріальними активами має більш непряму залежність, яка стає очевидною у більш тривалому періоді, від одного до трьох років і більше, впливаючи на загальні результати діяльності підприємства.

Зважаючи на вищезазначене, проведемо аналіз фінансового стану ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський».

Оцінка фінансової звітності, включаючи баланс і звіт про фінансові результати, демонструє, що, незважаючи на зниження деяких фінансових показників, молокозавод активно працює над стабілізацією економічної ситуації, використовуючи наявні матеріальні та нематеріальні ресурси.

Мова йде про різноманітні аспекти управління підприємством, а також просування його продукції. Динаміка основних фінансових показників ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» підтверджує, що підприємство функціонує стабільно, маючи як позитивні, так і окремі негативні тенденції.

Аналіз рентабельності, зокрема коефіцієнтів прибутковості сукупного капіталу, власного капіталу та обсягів продажів, дозволяє зрозуміти рівень прибутковості, який якісно та кількісно відображає фінансовий стан молокозаводу (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Прибутковість діяльності ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський»*

Показник	2021		2022		2023		На початок 2024 р.	Відхилення на початок 2024 і 2021 р.
	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року		
Коефіцієнт прибутковості сукупного капіталу	0,05	0,05	0,05	0,12	0,12	0,09	0,086	+0,036
Коефіцієнт прибутковості власного капіталу	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,140	0,140	+0,07
Коефіцієнт прибутковості продажу	0,063	0,072	0,072	0,093	0,093	0,085	0,085	+0,023

*Джерело: розроблено автором за даними [48].

Як свідчать проведені обчислення, рівень прибутковості за трьома основними параметрами демонструє змінну тенденцію рентабельності з

піковими значеннями протягом 2022 і 2023 років. Наприклад, показник рентабельності сукупного капіталу ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» спершу збільшився з 5,0% у 2021-2022 роках до 12,0% у 2022-2023 роках, а потім знизився до 8,6% на початок 2024 року.

Аналогічна тенденція, проте з деяким зсувом у часі, спостерігалась і в показнику прибутковості власного капіталу, значення якого збільшилося вдвічі з 7,0% до 14,0%. Показник прибутковості продажу відзначається значно меншими коливаннями, його значення протягом всього аналізованого періоду залишалося в межах 6,3% - 8,5%, досягнувши максимуму в 9,3% на межі 2022 і 2023 років. Така динаміка може свідчити про ефективність управління нематеріальними активами підприємства, зокрема реєстрацію торгової марки «Самбір» у 2021 році [48], що призвело до зростання попиту на продукцію і, відповідно, до покращення показників доходності та рентабельності.

Не менш важливим для аналізу є вивчення показників фінансової стійкості підприємства та їх змін у часі.

Першим з них є коефіцієнт фінансової автономії, який «відображає концентрацію власного капіталу» [32] і розраховується як відношення суми власних коштів до підсумку балансу (загальної суми фінансових ресурсів).

Чим більшим є значення цього коефіцієнта, тим меншою є залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Як показано в табл. 2.3, цей коефіцієнт не знижується нижче граничного рівня 0,5. Також для цього показника характерна хвилеподібна динаміка, що є підтвердженням фінансової стійкості ТзОВ «Молокозавод «Самбірський».

Таблиця 2.3

Динаміка показників фінансової стійкості ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»*

показник	Оптимальне значення	2021		2022		2023		На початок 2024 р.	Відхилення на початок 2024 і 2021 р.
		на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року		
Коефіцієнт фінансової автономії	>0,5	0,57	0,65	0,65	0,66	0,66	0,56	0,56	- 0,01

Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,1	0,66	0,18	0,18	0,30	0,30	0,27	0,27	- 0,39
Коефіцієнт фінансової залежності	-	1,76	1,54	1,54	1,51	1,51	1,79	1,79	+0,03
Коефіцієнт фінансового ризику	<1,0	0,76	0,54	0,54	0,51	0,51	0,62	0,62	- 0,14

*Джерело: розроблено автором за даними [48].

Показник відображає частину активів, яку підприємство здатне фінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. На початок 2024 року для ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» коефіцієнт склав 0,56, що означає, що підприємство може фінансувати 56% своїх активів за допомогою власного капіталу.

Загалом, динаміка коефіцієнта фінансової автономії (незалежності) за останні три роки має хвилеподібний характер, коливаючись у межах від 0,57 до 0,66 і знову знизившись до 0,56 протягом досліджуваного періоду.

Коефіцієнт маневреності має нормативне значення не менше 0,1. Розрахунок цього коефіцієнта для ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» вказує на два основні моменти: 1) оскільки значення позитивне, це свідчить про наявність достатніх власних фінансових ресурсів, які можуть бути використані для фінансування необоротних активів підприємства та частини оборотних; 2) динаміка показника в період з 2021 року до початку 2024 року демонструє незначні коливання в мобільності використання власних коштів, що вказує на стабільний рівень, який не опускається нижче мінімально допустимого і не перетинає критичну межу. В даний час значення коефіцієнта маневреності майже утричі перевищує критичний рівень, що є позитивною тенденцією.

Як показано в таблиці 2.3, значення коефіцієнта фінансової залежності не перевищує верхньої критичної межі і коливається в межах від 1,51 до 1,79, що вказує на стабільний фінансовий стан ТзОВ «Молокозавод «Самбірський».

Коефіцієнт фінансового ризику дає загальну характеристику фінансової стійкості підприємства, що легко інтерпретується: на початок 2024 року його

значення складає 0,62, що означає, що на кожну гривню власних коштів, вкладених в активи підприємства, припадає 63 копійки позикових коштів.

Зниження цього показника протягом часу свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, що вказує на зростання фінансової стійкості, і навпаки. Це зниження відбулося на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» на початку 2024 року в порівнянні з 2021 роком.

Значення коефіцієнта на початок 2024 року знизилось на 0,14 пункти порівняно з початком 2021 року, що сигналізує про підвищення фінансової стійкості підприємства.

Наступним етапом аналізу фінансового стану ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» є оцінка оборотності активів підприємства. Для цього застосовуються різні показники, такі як коефіцієнти оборотності активів, дебіторської заборгованості, запасів та тривалості обороту (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз оборотності активів ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»*

показник	2021		2022		2023		На початок 2024 р.	Відхилення на початок 2024 і 2021 р.
	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року		
Коефіцієнт оборотності активів	3.16	3.35	3.35	2.45	2.45	2.39	2.39	-0.77
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	41.23	41.23	33.83	28.24	27.35	26.69	26.69	-14.54
Коефіцієнт оборотності запасів	10.22	10.22	8.68	6.99	5.40	5.61	5.61	-4.61
Тривалість обороту	35.72	35.72	42.05	52.22	67.65	65.03	65.03	+29.31

*Джерело: розроблено автором за даними [48].

Як можна побачити з таблиці 2.4, ефективність використання капіталу в період з 2021 року по початок 2024 року демонструє негативну динаміку. Зокрема, спостерігається стійка тенденція до зниження значення коефіцієнта оборотності активів ТзОВ «Молокозавод «Самбірський», причому розрив між

значенням показника на початок 2021 року та на початок 2024 року становить 0,77 пункту.

Негативна стійка тенденція також проявляється у скороченні оборотності дебіторської заборгованості: з 41,23 оборотів на рік на початок 2021 року до 26,69 оборотів на рік на початок 2024 року. Зниження оборотності становить 14,54 обороти на рік.

Аналогічні негативні зміни відбулись і щодо коефіцієнта оборотності запасів і тривалості обороту. Коефіцієнт оборотності запасів за період з 2021 року по початок 2024 року зменшився на 4,61 обороту на рік, з 10,22 до 5,61. Ці зміни в показниках, на нашу думку, стали результатом, з одного боку, змін в структурі капіталу ТзОВ «Молокозавод «Самбірський», а з іншого — зниження обіговості оборотного капіталу.

Швидкість обігу запасів продукції безпосередньо залежить від обсягів реалізації та середнього рівня запасів. «Збільшення обсягу реалізації має позитивний ефект на оборотність запасів підприємства, тоді як наявність надлишкових товарних запасів спричиняє уповільнення їх обігу» [41]. Саме ці зміни можна спостерігати на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський», де тривалість одного обороту запасів зросла з 35,72 дня/об на початок 2021 року до 65,03 дня/об на початок 2024 року. На нашу думку, ця негативна тенденція обумовлена дефіцитом головного виду сировини — коров'ячого молока, що було зазначено в розділі 1 цієї роботи, а також призвело до зменшення обсягів виробництва продукції.

До наступної групи показників, що оцінюють фінансову стійкість підприємств, відносяться показники ліквідності та платоспроможності (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників ліквідності ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»*

показник	2021		2022		2023		На початок 2024 р.	Відхилення на початок 2024 і 2021 р.
	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року		
Коефіцієнт загальної	1.87	1.33	1.33	1.59	1.59	1.47	1.47	-0.40

ліквідності								
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1.04	0.65	0.65	0.34	0.34	0.39	0.39	-0.65
Коефіцієнт поточної ліквідності	0.01	0.22	0.22	0.01	0.01	0.01	0.01	0.00

*Джерело: розроблено автором за даними [48].

Щодо коефіцієнта загальної ліквідності, його значення повинно бути в межах від 1,5 до 2,0. Оскільки коефіцієнт загальної ліквідності ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» в середньому протягом періоду з 2021 року до початку 2024 року знаходиться в межах норми, це свідчить про наявність у молокозаводу достатніх оборотних активів для виконання своїх зобов'язань. Таким чином, фінансову ситуацію можна оцінити як позитивну, оскільки вона відображає майже оптимальне співвідношення між оборотними активами та поточними зобов'язаннями підприємства.

Як показують результати аналізу, наведені в таблиці 2.5, коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє значне зниження: з 1,04 на початку 2021 року до 0,39 на початку 2024 року. Загалом така тенденція може бути оцінена як позитивна, але все ж недостатня для досягнення оптимального рівня абсолютної ліквідності. Оскільки значення цього коефіцієнта, що перевищує норматив, може вказувати на фінансові труднощі підприємства і свідчити про слабкий рівень управління фінансовими ресурсами.

Результати обчислень, представлені в таблиці 2.5, підтверджують, що коефіцієнт проміжної ліквідності досяг критичних значень, варіюючись від 0,01 у 2021 році до 0,22 у 2022 році, і знову знижуючись до 0,01 на початку 2024 року.

Підсумовуючи, можна зазначити, що результати аналізу фінансового стану ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» свідчать про наявність як позитивних, так і негативних змін у динаміці показників. В цілому фінансовий стан підприємства є стабільним, але деякі показники, зокрема коефіцієнт поточної ліквідності та показники оборотності активів, вказують на потенційні

ризика і загрози, що можуть бути пов'язані з недостатнім управлінням нематеріальними активами підприємства.

2.3 Аналіз структури механізму матеріального стимулювання праці персоналу підприємства

На даний момент проаналізуємо рівень мотивації праці на підприємстві ТзОВ «Молокозавод «Самбірський». У останні роки значна увага приділяється підвищенню ефективності управлінських процесів та використанню кадрового потенціалу на підприємстві.

На підприємстві відсутня спеціалізована служба, яка б займалась збором необхідних даних та розробкою ефективної мотиваційної моделі, що могла б бути застосована для досягнення високих результатів в діяльності підприємства. Замість цього функції мотивації праці розподілені серед кількох підрозділів: відділу кадрів, бухгалтера із зарплати та відділу охорони праці і безпеки.

Відділ кадрів ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» займається оцінкою професійних та індивідуальних якостей працівників підприємства з метою їх відбору на комбіновані посади. Вони також беруть участь у організації підвищення кваліфікації працівників, визначають, хто потребує атестації, організовують підготовку матеріалів для заохочення працівників, здійснюють заходи для вдосконалення методів роботи з кадрами, аналізують причини плинності, прогулів та інших порушень трудової дисципліни, а також розробляють пропозиції для усунення недоліків. Крім того, вони забезпечують постійне підвищення загальноосвітньої і професійної підготовки працівників відповідно до нових технологій, техніки та продукції, організовують навчання молодих спеціалістів, керують перепідготовкою кадрів і їх підвищенням кваліфікації, а також удосконаленням професійного навчання.

Бухгалтер із заробітної плати підприємства займається удосконаленням організації праці, форм і систем оплати праці, а також матеріального і морального заохочення працівників. Вони аналізують ефективність існуючих форм оплати праці та заохочень, розробляють пропозиції щодо їх

удосконалення, керують проектами преміювання працівників, а також вивчають організацію та умови праці, знаходять резерви для підвищення продуктивності праці, зменшення фізичних навантажень та створення сприятливих умов праці. Вони також займаються нормуванням праці, впровадженням прогресивних нормативів, а також участю в розробці кошторисів для соціально-культурних заходів.

Відділ охорони праці та техніки безпеки контролює створення безпечних та здорових умов праці, дотримання законодавства та правил охорони праці, а також надання встановлених пільг і компенсацій за умови праці. Вони займаються перевіркою технічного стану обладнання, організовують дослідження умов праці на робочих місцях та виявляють недоліки в охороні праці. Також відділ бере участь у розробці проектів з поліпшення умов праці, аналізує причини виробничого травматизму та професійних захворювань, а також реалізує заходи для їх попередження. Вони також впроваджують нові конструкції захисту, удосконалюють режими праці і відпочинку, контролюють складання заявок на спецодяг та засоби індивідуального захисту.

Зміни в чисельності персоналу за останні три роки представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Чисельність персоналу на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»
за 2022-2024 рр.***

Назва	Середньо облікова кількість штатних працівників, осіб		
	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Середньооблікова кількість штатних працівників	191	196	174
в тому числі ПВП	183	189	167
З них робітників	167	174	159
Керівники, спеціалісти, службовці	16	15	15
Непромисловий персонал	8	7	7

*Джерело: статистична звітність ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»

Чисельність працівників на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський», як можна побачити з даних табл. 2.6, змінювалася протягом аналізованого періоду досить непостійно. У 2024 році середньооблікова чисельність працівників підприємства склала 174 особи, що на 17 і 22 особи менше в порівнянні з 2022 і

2023 роками відповідно. Ці зміни були спричинені як звільненнями працівників за власним бажанням, так і через порушення трудової дисципліни.

Оплата праці має суттєве значення в мотиваційному механізмі ТзОВ «Молокозавод «Самбірський». Заробітна плата на підприємстві визначається на основі посадових окладів, тарифних ставок та відрядних розцінок.

Заробітна плата в компанії нараховується згідно з затвердженим штатним розписом, а також відповідно до тарифів і відрядних ставок, що залежать від спеціальності, посади та кваліфікації працівників. На досліджуваному підприємстві не зафіксовано заборгованості з виплати заробітної плати. ТзОВ встановлює власні норми щодо оплати праці. Склад фонду оплати праці наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Склад фонду оплати праці на ТзОВ «МЗС» за 2022-2024 рр.*

Назва показників	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+,-) до	
				2022 р.	2023 р.
Фонд оплати праці всіх працівників	953,4	990,6	1093,1	139,7	102,5
Фонд основної заробітної плати	791,9	786,3	865,5	73,6	79,2
Фонд додаткової заробітної плати	151,0	198,2	229,5	78,5	31,3
Заохочувальні виплати і компенсації	10,5	6,1	7,1	-3,4	1,0

*Джерело: статистична звітність ТзОВ

У 2024 році сума фонду оплати праці склала 1093,1 тис. грн, що на 102,5 тис. грн більше, ніж у 2023 році, і на 139,7 тис. грн перевищує показник 2022 року. Структура заробітної плати в 2024 році виглядає так: фонд основної заробітної плати - 78,4%, а фонд додаткової заробітної плати - 21,6%.

Ці показники свідчать про правильність формування структури фонду оплати праці на підприємстві, оскільки частка основної заробітної плати повинна бути більшою за частку додаткової заробітної плати.

Працівник отримує свою зарплату за виконану роботу, а не за загальні результати діяльності підприємства протягом певного періоду. Заробітна плата є одним із ключових чинників, що стимулює працівників до високоефективної роботи.

Інформація про розподіл працівників за рівнем заробітної плати подана в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Розподіл працівників ТзОВ «МЗС» за розмірами заробітної плати за грудень 2024 року*

Назва показників	Фактично, осіб
Чисельність штатних працівників на кінець місяця	124
Нараховано заробітну плату у розмірі однієї мінімальної заробітної плати до 15800 грн.	35
від 15800 до 16300	9
від 16300 до 16800	25
від 16800 до 17300	26
від 17300 до 17800	16
від 17800 до 18300	5
від 18300 до 18800	4
від 18800 до 19300	3
від 19300 до 20000	1
від 20000 грн.	-

*Джерело: статистична звітність ТзОВ

На підприємстві виплата заробітної плати здійснюється з 10 по 16 число наступного місяця з авансуванням до 23 числа. Розмір авансу не перевищує 40% від тарифної ставки.

Для підвищення стимулюючого впливу управлінської ланки на покращення кінцевих результатів, ефективності виробництва та якості праці на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» було впроваджено систему преміювання для керівників, фахівців та службовців. Премії виплачуються за основні результати господарської діяльності з фонду оплати праці за підсумками роботи товариства.

Загальна сума премій може досягати 120% від посадового окладу, з урахуванням відпрацьованого часу.

Основні показники діяльності, за якими здійснюється преміювання, та відсотки премій на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» представлені у таблиці 2.9.

Розмір премій за досягнення в основних напрямках господарської діяльності визначається з урахуванням доплат і надбавок, які виплачуються за суміщення посад, виконання обов'язків відсутнього працівника та за високий рівень кваліфікації.

**Показники та відсотки преміювання на ТзОВ «Молокозавод
«Самбірський» за 2024 рік***

Показники	Питома вага від загального розміру премій, у %
1. Рівень рентабельності від реалізації продукції з початку року	50
2. Обсяг продукції за місяць, порівняно з попереднім місяцем поточного року	25
3. Питома вага реалізованої продукції, оплаченої у грошовій формі, за місяць	15
4. Обсяг товарообороту за місяць, порівняно з попереднім місяцем	10

*Джерело: статистична звітність ТзОВ

У разі особистого внеску працівника в загальний процес діяльності підприємства, з урахуванням якості виконаних завдань, премія, нарахована за виконання встановлених норм, може бути коригована як у бік підвищення, так і зниження, але не більше ніж на 25%.

Виявлена увага з боку керівництва, в свою чергу, мотивує працівників підвищувати рівень своєї трудової активності. Проте, всі пільги та винагороди повинні бути економічно обґрунтованими та достатніми для підтримки ефективності мотиваційного механізму.

Окрім заходів мотивації, що стимулюють працівників до активної участі в роботі, на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» передбачені санкції у випадку порушення технології чи трудової дисципліни. Зокрема, відповідно до Положення про преміювання керівних працівників, спеціалістів і службовців, премії за основні результати господарської діяльності можуть бути знижені або навіть не виплачені працівникам, які допустили порушення виробничих норм та на яких були накладені дисциплінарні або громадські стягнення. Це стосується порушень санітарних і технологічних норм, вимог охорони праці, протипожежної безпеки, трудової дисципліни та внутрішнього порядку; нанесення матеріальних збитків підприємству або крадіжки майна; залучення до адміністративної чи кримінальної відповідальності, а також невиконання наказів керівництва. Премії можуть бути скасовані і стягнення застосовані у разі повернення продукції через її низьку якість.

Організація праці на підприємстві побудована таким чином. Тривалість робочого часу складає 40 годин на тиждень, тобто 8 годин на день, з

обов'язковою перервою для відпочинку тривалістю одну годину. Для жінок, що мають дітей віком до трьох років, а також для інвалідів, які працюють на спеціально організованих для них робочих місцях, передбачено скорочення робочого дня за їх бажанням. Мінімальна тривалість відпустки становить 24 календарних дні, для неповнолітніх працівників — 31 календарний день, а для інвалідів — від 26 до 30 календарних днів.

Дане підприємство розташоване на території, яка постраждала від наслідків аварії на ЧАЕС, тому для працівників передбачено додаткові пільги: подовження щорічної відпустки на 13 календарних днів і щомісячна доплата до основної заробітної плати в розмірі 5,20 грн. Крім того, працівникам заводу та їх дітям забезпечується оздоровлення в санаторіях, дитячих таборах та на базах відпочинку з частковою оплатою. Працівники оплачують 10% вартості путівок у санаторії та дитячі табори, а на літнє оздоровлення на базах відпочинку — від 30 до 50%.

Також важливим є питання організації охорони праці на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» у контексті її мотиваційного ефекту. Керівництво підприємства створює безпечні умови для своїх працівників і здійснює контроль за дотриманням стандартів безпеки праці. Охорона праці на підприємстві охоплює набір правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів, що спрямовані на підтримку здоров'я та працездатності працівників. Мотиваційний ефект проявляється в тому, що ефективна організація охорони праці стимулює підвищення продуктивності праці та відповідальне ставлення до результатів виконаної роботи.

На ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» реалізовано нову модель мотивації і стимулювання працівників, що замінила виплату річних винагород (так званої «тринадцятої зарплати»), яка втратила свою роль заохочення і стала лише формальним способом підвищення заробітної плати. Основною відмінністю нового підходу до преміювання є пряма залежність розміру бонусу від трудового внеску, кваліфікації і стажу роботи працівника.

Бонус визначається на основі середньомісячної заробітної плати працівника за певний період (квартал або рік), і на її основі за шкалою обчислюється сума бонусу. Шкала побудована з урахуванням трьох головних факторів, кожен з яких поділений на три підкатегорії. Ці фактори включають професію, рівень кваліфікації (кожен наступний розряд дає додаткові 3% до зарплати) і стаж роботи (1 рік = +1% до заробітної плати).

З огляду на важливість ключових професій на підприємстві та їх роль в організації виробничого процесу, розробники системи передбачили підвищену ставку бонусу для таких категорій працівників (+5% до заробітної плати). Для компресорників, що працюють у найбільш інтенсивних умовах на виробничих дільницях, бонуси встановлено в 1,5 рази вищі, ніж для інших спеціальностей (+7,5%).

У цьому положенні чітко зазначено, що розмір бонусу безпосередньо залежить від рівня кваліфікації. Для висококваліфікованих працівників розроблено окрему шкалу з підвищеними бонусами. За порушення трудової та технологічної дисципліни до несумлінних працівників застосовуються штрафні санкції, і бонуси не нараховуються.

Одним з нововведень у системі оплати праці на підприємстві є «Положення про порядок заохочення працівників ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» за реалізацію творчих ідей, ініціатив та укладання вигідних контрактів», яке діє з травня 2002 року. За цим положенням преміюються працівники структурних підрозділів, які займаються розробкою нових ідей та їх впровадженням у виробництво для розширення асортименту продукції.

Преміювання за цим положенням здійснюється за рахунок коштів, що відраховуються до заохочувального фонду, у таких розмірах: до 0,1% від отриманих коштів (за розробку, виготовлення і реалізацію нової продукції) і до 0,05% від отриманих коштів (за ініціативу при укладанні вигідних контрактів, що приносять прибуток і збільшують обсяги виробництва).

Застосування цієї системи бонусів та преміювання за творчі досягнення дозволило створити справедливую диференціацію доходів працівників на ТзОВ

«Молокозавод «Самбірський», а також мотивувати їх до продуктивної та творчої роботи, що відповідає встановленим стандартам.

Для підвищення відповідальності працівників за якість виконуваної роботи та стимулювання бездефектного виробництва введено систему «Талонів якості». Завдяки їй оцінюється праця працівників за двома критеріями: здача продукції з першого подання та відсутність зауважень з боку замовника.

Будь-яке порушення встановлених норм фіксується шляхом запису в талоні. Якщо працівник протягом місяця виробляє продукцію без дефектів якості, він отримує одноразову винагороду з фонду оплати праці, що становить 5% від його відрядної зарплати. За умови виконання роботи на високому рівні, кожен працівник цеху отримує за «Талоном якості» додатково близько однієї середньої зарплати за рік. У випадку наявності трьох або більше порушень у «Талоні якості» протягом кварталу, працівник направляється на підвищення та підтвердження кваліфікації.

Практика показує, що така система мотивації високої якості праці є ефективною: дисципліна в цехах підвищилася, а також зміцнилася матеріальна зацікавленість працівників.

Заходи мотивації праці, які реалізуються на ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський», зокрема у вигляді створення безпечних умов праці, полягають в обов'язковому забезпеченні працівників, зайнятих на роботах із шкідливими умовами, безкоштовним спецодягом, спеціальним взуттям, засобами для очищення та дезінфекції, захисними окулярами, касками, респіраторами та протигазами. Крім того, адміністрація підприємства організовує за рахунок коштів підприємства медичні огляди для працівників, що займаються важкими чи шкідливими роботами.

Підприємство приділяє значну увагу методам мотивації праці, зокрема, покращенню умов праці та робочих місць.

Бухгалтерський облік, склади сировини та готової продукції, а також автоматизація інформаційних потоків, що стосуються роботи з клієнтами, оформлення вантажно-митних декларацій, розрахунків заробітної плати, подачі

документів до податкової адміністрації та пенсійного фонду, є повністю автоматизованими. Особливу увагу приділяють також автоматизації виробничих процесів. У рамках технологічного переоснащення та реконструкції підприємства планується подальша автоматизація технологічних процесів.

Усі ці заходи сприяють поліпшенню умов праці, підвищенню професійної майстерності працівників, що, у свою чергу, сприяє задоволенню від виконання роботи. Умови праці, що виступають не лише як потреба, а й як мотивація, можуть забезпечити високий рівень продуктивності праці та ефективність виробництва в цілому.

Таким чином, можна зробити висновок, що ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» приділяє значну увагу піклуванню про своїх працівників, намагаючись задовольнити їх матеріальні та моральні потреби. Крім того, підприємство створює умови для розвитку трудового колективу та подальшого зростання.

Висновки до II розділу

ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» є підприємством, що займається виробництвом і комерцією. З точки зору структури власності, воно належить до національних суб'єктів господарювання. Що стосується форми організації та правового статусу, молокозавод є товариством з обмеженою відповідальністю.

Технологічний процес виробництва готової продукції на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» відповідає діючим державним стандартам. Керівництво молокозаводу зосереджене на підтримці високої якості готової продукції, що мотивує постійно впроваджувати технологічні інновації та вдосконалення. Підприємство оснащене сучасним вітчизняним обладнанням та технологічним устаткуванням, що дозволяє забезпечити відповідність продукції стандартам ХАСП.

Конкуренція на ринку молочної продукції в Україні є значною як на загальнодержавному рівні, так і серед окремих регіонів країни. Основними

покупцями продукції ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» є мешканці Львівської області, хоча спостерігається тенденція до розширення збуту продукції в інші обласні центри України.

Аналіз фінансового стану ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» свідчить про те, що, незважаючи на погіршення окремих фінансових показників, підприємство докладає зусиль для стабілізації економічної ситуації, активно використовуючи наявні матеріальні та нематеріальні активи.

Результати фінансового аналізу ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» демонструють змішану динаміку: є як позитивні, так і негативні зміни в показниках. Загалом фінансовий стан підприємства можна вважати стабільним, але деякі показники, зокрема коефіцієнт поточної ліквідності та оборотність активів, вказують на можливі загрози і ризики, пов'язані з управлінням нематеріальними активами.

Щодо мотивації працівників ТзОВ «Молокозавод «Самбірський», то цьому питанню приділяється велика увага. Підприємство стало одним із перших у Львівській області, яке замінило «тринадцяту зарплату» бонусною системою мотивації. Однак останнім часом цей підхід не дає бажаного ефекту, тому було розроблено кілька нових систем мотивації, серед яких модель удосконалення мотиваційних засобів, кваліметрична модель та система преміювання. В умовах жорсткої ринкової конкуренції найбільш ефективною є кваліметрична система, що дозволяє підвищити продуктивність праці через збільшення преміального фонду, який є основним стимулом для працівників ТзОВ «Молокозавод «Самбірський».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОЛПШЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Досвід управління мотивацію і стимулюванням персоналу у зарубіжних країнах

Мотивація належить до кола питань, яким завжди приділялася значна увага у світовій практиці.

Іноземний досвід може стати основою для створення власних підходів і механізмів стимулювання працівників. На сьогодні особливий інтерес викликають мотиваційні моделі, впроваджені на підприємствах Японії, США та країн Західної Європи. При цьому в європейському контексті можна виокремити три найбільш характерні моделі – французьку, німецьку та шведську, кожна з яких відзначається своїми специфічними рисами.

Японська концепція мотивації персоналу досягла суттєвих результатів завдяки впровадженню нестандартного поєднання матеріального та морального стимулювання праці як виробничих, так і управлінських кадрів, що забезпечило безпрецедентний розвиток промисловості на якісно новому соціальному рівні, який не спостерігався у США та Європі. Основним об'єктом управління в Японії виступають трудові ресурси.

Людський капітал розглядається як головний чинник динамічного зростання. Головною метою японських управлінців є покращення ефективності діяльності підприємства, що досягається переважно шляхом підвищення продуктивності праці працівників. У той час як для менеджменту США та Європи домінуючим завданням є максимізація прибутковості, тобто досягнення найвищої вигоди з найменшими затратами.

Підприємства Японії пропонують своїм працівникам широкий спектр пільг, серед яких: компенсація транспортних витрат, медичне й соціальне забезпечення, вихідна допомога та пенсійне страхування, грошові надбавки на утримання сімей, путівки на відпочинок, покриття витрат на паркування,

харчування, організація фізкультурно-спортивних і культурно-дозвіллевих заходів, особисте страхування, допомога у разі виробничого травматизму, а також натуральні виплати, тобто безкоштовне забезпечення працівників товарами, що часто надаються самими підприємствами. Крім того, підприємства сприяють отриманню освіти членами родин працівників, надають грошові субсидії без цільового призначення та інші соціальні послуги.

Реалізацію всіх цих програм централізовано координує кадрова служба.

Відомо, що оплата праці в Японії є невід'ємною частиною концепції так званого "довічного найму". Ця система займає особливу позицію серед інструментів мотивації в Японії. Згідно з оцінками японських економістів, приблизно від 22 до 30% найманих працівників охоплюються саме цією формою зайнятості. Компанія, приймаючи працівника на постійну роботу, розраховує на тривалу співпрацю, яка триватиме багато років. Водночас працівник очікує лояльного ставлення з боку роботодавця.

Таким чином, основою такого найму стають взаємна довіра та розуміння між сторонами, повага до вимог один одного та прагнення їх задовольнити. Постійним працівникам підприємства гарантують стабільну зайнятість, можливість професійного зростання, а також додаткові соціальні пільги.

Серед нематеріальних стимулів у цій моделі варто також виділити перспективу кар'єрного зростання, спільне проведення дозвілля, участь у розважальних заходах, розвиток загальноприйнятої корпоративної культури та збереження командного духу. Японські компанії не лише надають роботу та заробітну плату, але й виявляють турботу про соціальне благополуччя своїх працівників і навіть членів їхніх сімей, що виходить за межі службових обов'язків.

Проте з урахуванням сучасних глобальних тенденцій японська модель управління зазнає певних змін. Це зумовлено процесами старіння працездатного населення, що, у свою чергу, призводить до зростання витрат, пов'язаних з утриманням персоналу. Якщо раніше основним стимулом для працівника виступала можливість кар'єрного зростання, що визначалася переважно його

стажем роботи, то сьогодні на перший план виходять виключно індивідуальні результати діяльності.

Американська система мотивації працівників характеризується чіткою орієнтацією на формування цілеспрямованих мотивів трудової поведінки. Одним із пріоритетів стратегічного розвитку підприємств вважається постійне вдосконалення механізмів мотивації персоналу.

Особливе місце в системі мотивації посідає удосконалення матеріального заохочення, а також активний пошук і впровадження різноманітних стимулів, що дозволяють якнайповніше задовольняти потреби працівників.

На підприємствах, які функціонують за американською моделлю, спостерігається тенденція до підвищення рівня заробітної плати з урахуванням кваліфікації працівника. У цьому контексті велике значення надається якості освіти, кількості набутих спеціальностей та навичок. При цьому наголос робиться на відповідність конкретного працівника займаній посаді. Основна ідея такої системи полягає в тому, що посадовий оклад і рівень оплати праці зростають пропорційно до індивідуальної кваліфікації, кількості виконуваних функцій та якості їх реалізації.

До категорії нематеріальних стимулів належать такі форми заохочення, як доступ до пільгового медичного обслуговування, організація внутрішніх тренінгів, курси підвищення кваліфікації, а також реалізація різноманітних програм персонального розвитку.

У США широко впроваджуються внутрішньокорпоративні програми підтримки, які передбачають надання працівникам набору пільг, серед яких кожен може обрати найбільш актуальні для себе на певному етапі життя. Працівники мають змогу самостійно обирати, наприклад, внески до пенсійного фонду замість медичного страхування, брати участь у програмах корпоративного страхування, обирати гнучкий графік роботи, працювати на кількох робочих місцях або ж на тому, яке найбільше відповідає їхнім вподобанням, а також скористатися різними видами відпусток.

Американські компанії діють у соціальному середовищі, в якому культивується ідея рівних можливостей. У такому контексті працівники є більш гнучкими та мобільними, охоче змінюють робоче місце в пошуках кращих умов праці та самореалізації.

У Сполучених Штатах активно використовуються різноманітні колективні форми преміювання. Зокрема, в рамках системи «Скенлон» адміністрація та працівники заздалегідь узгоджують нормативний рівень частки заробітної плати в структурі вартості умовно чистої продукції. У разі ефективної діяльності підприємства та виникнення економії фонду оплати праці, за рахунок цієї економії формується спеціальний преміальний фонд. Із цього фонду 25% спрямовується до резерву, який покриває можливе перевищення витрат на оплату праці в майбутньому.

З решти суми, яка залишається після резервування, чверть спрямовується на винагороду адміністрації підприємства, а інші 75% – на преміювання працівників. Преміальні виплати здійснюються щомісяця, виходячи з підсумків попереднього місяця, з урахуванням особистої трудової участі працівника та його основної заробітної плати. В кінці звітного року весь резервний фонд розподіляється між працівниками. У компанії «Мідленд-Росс» впровадження цієї моделі дозволило, використовуючи те ж саме обладнання, досягти зростання продуктивності праці на 16%, скоротити рівень плинності кадрів з 36% до 2,6%, а також зменшити вдвічі кількість порушень трудової дисципліни.

У межах застосування системи «Раккера» преміальні виплати здійснюються незалежно від того, чи отримало підприємство прибуток у попередньому періоді. Розмір премій фіксується як частка від умовно чистої продукції: 25% загального фонду резервується, а залишок коштів розподіляється між персоналом і адміністрацією. Відмінною рисою цієї системи від «Скенлон» є те, що вона не передбачає колективного погодження порядку розподілу преміальних коштів [22].

Французька модель мотивації трудової діяльності вирізняється широким набором економічних важелів, серед яких – стратегічне планування,

стимулювання внутрішньої конкуренції та гнучке оподаткування. Однією з ключових особливостей цієї моделі є розроблена система оцінювання результатів праці.

Сутність цієї методики полягає у застосуванні бальної системи оцінки ефективності роботи працівників, де максимальна оцінка складає 120 балів. Оцінювання здійснюється за шістьма критеріями: рівень професійних знань, продуктивність, якість виконаних завдань, дотримання вимог техніки безпеки, виробнича етика та ініціативність.

Головною перевагою французької системи мотивації є її потужний вплив на покращення якості та ефективності праці, а також її здатність до саморегулювання розмірів фонду заробітної плати. У періоди тимчасових фінансових труднощів фонд заробітної плати автоматично зменшується, що дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації.

Ця модель також забезпечує високий рівень поінформованості працівників щодо економічного стану компанії. Окрім того, на багатьох підприємствах передбачено щорічне преміювання, розмір якого залежить від індивідуальних показників ефективності та якості праці. Ці премії накопичуються на банківському рахунку протягом п'яти років, після чого виплачуються працівникам. За цей період на них нараховуються відсотки, які не підлягають оподаткуванню, що додатково підвищує зацікавленість у довготривалій продуктивній роботі.

У французькій системі оплати праці простежуються дві основні тенденції: автоматична індексація заробітної плати залежно від змін вартості життя та персоналізація винагороди за працю. Індексація заробітної плати відповідно до змін споживчих цін є загальноприйнятою практикою на більшості великих підприємств і знаходить своє відображення в колективних договорах, укладених із профспілками.

Індивідуалізація винагороди реалізується шляхом урахування кваліфікаційного рівня працівника, якості виконуваної роботи, кількості

запропонованих ним раціоналізаторських ідей та рівня його професійної мобільності.

Німецька модель трудової мотивації базується на визнанні центральної ролі особистості, яка є вільною у своїх прагненнях та діях і водночас усвідомлює свою соціальну відповідальність. У результаті досліджень західні науковці дійшли висновку, що поєднання ефективного стимулювання праці зі стабільними соціальними гарантіями є однією з найефективніших моделей, створених в рамках економічної думки [32].

Шведська модель мотивації до праці вирізняється наявністю потужної соціальної політики, яка має на меті зменшення рівня економічної нерівності шляхом перерозподілу національного доходу на користь малозабезпечених верств населення.

Із 50-х років минулого століття шведські профспілкові об'єднання в рамках перемовин щодо укладання нових колективних трудових угод проводять курс на так звану солідарну систему оплати праці.

Ця модель солідарної заробітної плати спрямована на досягнення кількох ключових цілей. Зокрема, поряд із ринковою конкуренцією вона слугує додатковим стимулом до безперервного оновлення виробничих процесів із застосуванням найновіших науково-технічних розробок.

У межах цієї моделі дотримуються принципу однакової оплати за однакову працю. У шведському розумінні це означає, що працівники з аналогічною кваліфікацією та рівнозначним функціональним навантаженням, незалежно від місця роботи, отримують однакову заробітну плату, незважаючи на фінансові результати підприємства.

До ще однієї визначальної риси солідарної заробітної плати належить скорочення розриву між мінімальними та максимальними рівнями оплати праці. Встановлення єдиної ставки підвищення зарплат сприяє балансуванню доходів: оклади зростають у малозабезпечених працівників, тоді як у високооплачуваних вони залишаються на поточному рівні. Такий підхід

формує передумови для сталого розвитку висококваліфікованого кадрового потенціалу як у виробничому, так і в інтелектуальному секторі.

Шведські профспілки не дозволяють власникам підприємств із низькою прибутковістю зменшувати рівень оплати праці нижче встановленого в ході переговорів при укладанні колективних трудових договорів. Такий підхід змушує роботодавців або вдосконалювати технологічний рівень виробництва, або припиняти діяльність підприємства. У такий спосіб політика солідарної оплати праці сприяє зростанню економічної ефективності підприємств.

Окремо слід зазначити ще одну характерну ознаку солідарної заробітної плати — прагнення до зменшення диспропорцій між найнижчими та найвищими доходами. Механізм встановлення уніфікованих ставок підвищення заробітної плати сприяє її вирівнюванню: доходи працівників із низьким рівнем оплати зростають швидше, тоді як у високооплачуваних категорій працівників залишаються майже незмінними. Крім цього, в процесі перегляду умов колективних договорів профспілки часто ініціюють включення до них пунктів про випереджальне зростання заробітної плати саме в тих категоріях персоналу, які отримують найменше. Усі ці заходи сприяють створенню сприятливого середовища для формування й відтворення кваліфікованих трудових ресурсів як у сфері матеріального виробництва, так і в галузі інтелектуальної праці.

У Сполученому Королівстві на сьогодні діють дві форми оплати праці, пов'язані з прибутковістю: грошова форма та форма, що передбачає виплату частини заробітку у вигляді акцій підприємства. Окрім того, можлива реалізація механізму змінної заробітної плати, яка повністю залежить від фінансових результатів компанії. На підприємствах Великобританії система участі працівників у прибутках запроваджується у випадках, коли відповідно до укладених індивідуальних чи колективних трудових договорів, працівникам, на додаток до основного окладу, регулярно виплачується частина прибутку компанії.

В залежності від того, яка база використовується для визначення суми, що розподіляється за схемою участі у прибутках, виділяють кілька різновидів: участь у валовому прибутку, участь у чистому доході, участь у виторзі або створеній вартості, пайова участь на основі трудової діяльності, а також виключно трудова форма участі.

Форма пайової участі у капіталі передбачає внесення працівниками частини своїх особистих накопичень в обмін на акції або облігації компанії, при цьому залучені кошти використовуються для фінансування основних виробничих засобів або оборотного капіталу. Така форма участі забезпечує передачу частини прибутку (доходу) працівникам-інвесторам, зокрема через виплату дивідендів, відсотків, преміальних чи інших форм матеріального заохочення.

Комбінована форма — трудова пайова участь — поєднує елементи, характерні як для капітальної, так і для трудової участі в прибутках.

У результаті цього працівник може отримувати доходи за трьома джерелами: базова заробітна плата, частка прибутку, яка розраховується залежно від виконуваних трудових функцій, та частка прибутку, що належить йому як інвестору капіталу.

Узагальнені сучасні підходи до формування систем матеріального стимулювання праці за кордоном представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці*

Країна	Головні чинники мотивації праці	Відмінні особливості мотивації праці
Японія	Професійна майстерність Вік Стаж Результативність праці	Довічний найм Одноразова допомога при виході на пенсію
США	Заохочення підприємницької активності Якість роботи Висока кваліфікація	Поєднання елементів відрядної та погодинної систем Участь у прибутку Технологічні надбавки Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту Дотримання технологічної дисципліни Система подвійних ставок

Франція	Кваліфікація Якість роботи Кількість раціоналізаторських пропозицій Рівень мобілізації	Індивідуалізація оплати праці Бальна оцінка праці робітників за професійну майстерність, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва Ініціативність Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення за старість)
Великобританія	Дохід	Участь у прибутках. Ділова участь у капіталі Трудова ділова участь. Чисто трудова участь
Німеччина	Якість	Стимулювання праці Соціальні гарантії
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація систем податків та пільг Сильна соціальна політика
Україна	Результативність праці	Тісний взаємозв'язок мети підприємства та інтересів працівників Винагорода за досягнення поставлених цілей У доповнення до матеріальних використовують нематеріальні та соціально-психологічні методи стимулювання персоналу

*Джерело: Побудовано на основі дослідження наукових праць вчених

Практичне впровадження вказаних моделей нової системи оплати праці у Великобританії засвідчило, що дохід працівників, який формується за рахунок участі в прибутках підприємства, в середньому становить близько 3% від основної заробітної плати, хоча в окремих компаніях цей показник досягав 10% від базового окладу.

З моменту введення системи участі у прибутках спостерігалось збільшення кількості робочих місць на 13%, водночас середній рівень заробітної плати на підприємствах з такою формою винагороди був на 4% нижчим порівняно з підприємствами, де застосовується традиційна система оплати праці. Однак розподіл прибутку у вигляді акцій позитивно впливає як на саму компанію, так і на її персонал: сприяє формуванню відповідального ставлення до роботи, створенню доброзичливої атмосфери всередині колективу, а також стимулює підвищення ефективності трудової діяльності. Застосування подібної моделі в перспективі може забезпечити істотне зростання продуктивності праці [22].

Основним елементом німецької концепції мотивації праці є особистість працівника, яка розглядається як вільна індивідуальність зі своїми інтересами та усвідомленням соціальної відповідальності. У межах економічної свободи пріоритетом є усвідомлення суспільних інтересів і здатність знайти своє місце

в системі взаємозв'язку «виробництво-споживання». Водночас не кожен громадянин спроможний реалізувати свою трудову діяльність відповідно до вимог ринкової економіки.

Ринкова система Німеччини має соціальну спрямованість, оскільки держава активно втручається для забезпечення рівних умов для всіх громадян, запобігає проявам соціальної несправедливості та захищає найуразливіші категорії населення – безробітних, осіб із хронічними захворюваннями, людей похилого віку та дітей. Соціальна справедливість разом із солідарністю є ключовими умовами досягнення згоди в суспільстві.

Західні науковці дійшли висновку, що вдала комбінація трудового стимулювання та системи соціальних гарантій становить одну з найефективніших моделей мотивації, відомих в історії економічної науки. Ця система забезпечує баланс між досягненням економічного розвитку та наданням соціального захисту населенню.

Таким чином, аналіз результатів досліджень дозволяє зробити висновок, що, попри очевидні переваги, які можуть бути досягнуті підприємством завдяки впровадженню дієвих підходів до мотивації та заохочення працівників, сучасна система стимулювання персоналу на українських підприємствах залишається малоефективною й застарілою. Вона не відповідає сучасним вимогам і викликам соціально-економічного розвитку держави.

Більшість дослідників наголошують, що системи мотивації та стимулювання працівників є складними управлінськими механізмами, які передбачають не лише вплив керівництва на персонал, але й тісну взаємодію інтересів між керівником та працівником.

3.2 Напрямки удосконалення системи управління мотивацією персоналу ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»

Засоби підвищення мотивації працівників на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» згруповані у п'ять відносно автономних напрямів: матеріальне стимулювання, підвищення якості трудових ресурсів, оптимізація організації праці, участь працівників в управлінні та нематеріальні стимули.

Перший напрям демонструє значущість механізму мотивації через оплату праці в системі підвищення продуктивності. До його складових належить удосконалення системи заробітної плати, а також створення умов для участі працівників у власності підприємства та розподілі прибутків.

Безперечно, механізм оплати праці відіграє ключову роль у стимулюванні персоналу, однак лише зростання заробітної плати не забезпечує стабільного зростання трудової активності та продуктивності. Цей метод може бути ефективним для досягнення короткочасного приросту продуктивності, проте з часом виникає ефект звикання або насичення. Використання винятково фінансових стимулів не сприяє довгостроковому підвищенню результативності праці.

Другий напрям удосконалення мотивації працівників на розглядуваному підприємстві — це поліпшення організації праці, яке охоплює формулювання цілей, розширення функціональних обов'язків, збагачення змісту праці, виробничу ротацію, впровадження гнучких режимів роботи та поліпшення умов праці.

Постановка цілей передбачає, що чітко визначена мета, яка формує орієнтири для працівника, стає ефективним мотиваційним чинником.

Розширення робочих обов'язків передбачає урізноманітнення трудової діяльності, а саме — збільшення кількості операцій, які виконує один працівник. У результаті зростає тривалість робочого циклу та підвищується інтенсивність праці. Цей метод доцільно використовувати у випадках, коли працівники мають недостатнє завантаження і виявляють ініціативу до розширення кола своїх завдань. В іншому разі це може викликати негативну реакцію з боку персоналу.

Збагачення праці означає надання співробітникам завдань, які сприяють професійному розвитку, творчій самореалізації, підвищенню рівня відповідальності. Також працівник може бути залучений до планування та контролю якості як основної, так і суміжної продукції. Такий підхід особливо ефективний у сфері діяльності інженерно-технічного персоналу.

Щоденна оцінка стану робочого місця за бальною системою стимулює працівників підтримувати порядок і належні умови, оскільки в такому випадку тарифна частина заробітної плати збільшується на 10%. Застосування подібної системи сприяє розвитку виробничої культури та зростанню продуктивності праці.

Для результативного управління мотиваційними процесами важливо усвідомити базову модель мотивації, яка включає етапи: потреба – ціль – дія – досвід – очікування. Слід враховувати чинники, що впливають на мотивацію, формувати систему потреб, які стимулюють рух до цілей, а також створювати умови для їх реалізації. Варто пам'ятати, що мотивація є не самоціллю, а інструментом досягнення задоволення потреб.

Вибрана стратегія мотивації повинна ґрунтуватися на аналізі поточного стану справ і відповідати бажаному стилю взаємин між керівниками та підлеглими.

У загальному вигляді система мотиваційного управління реалізується за допомогою таких підходів: використання фінансових ресурсів як інструменту заохочення; впровадження дисциплінарних заходів; стимулювання до участі у спільній діяльності; створення умов для мотивації через саму трудову діяльність; визнання успіхів і надання винагород; залучення персоналу до управлінських процесів; підтримка та заохочення колективної праці.

На додаток до вже наведених пропозицій, можна окреслити низку подальших рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційного механізму, зокрема:

Систему мотивації на підприємстві варто формувати таким чином, щоб кожен співробітник був зацікавлений у прийнятті більшої відповідальності та орієнтувався у своїй діяльності на досягнення позитивного результату. Важливо розробити чіткі критерії оцінювання результативності праці, які б відповідали довгостроковим стратегічним завданням компанії, а не лише пов'язувати їх із виплатами заробітної плати. Такий підхід дозволить працівникам не просто виконувати поставлені завдання, а й щиро прагнути

досягнення визначених підприємством цілей через ефективну мотивацію. Особливе значення має створення окремої системи стимулювання для працівників виробничої сфери, що сприятиме зменшенню рівня кадрової плинності, консолідації трудових колективів у межах виробничих змін та формуванню стабільних команд, орієнтованих на спільне досягнення цілей підприємства і усвідомлення власного внеску в цей процес.

Також доцільно впровадити механізм підвищення кваліфікації для менеджерів середньої ланки, зокрема шляхом організації циклу тренінгів, активної участі у профільних навчальних заходах, які має забезпечити кадрова служба підприємства, із забезпеченням постійності такого процесу.

Слід ініціювати автоматизацію процесів у кадровому підрозділі, що дозволить не лише полегшити їхню роботу, а й суттєво підвищити її ефективність.

Для вдосконалення мотиваційної системи на ТзОВ доцільно впроваджувати модель, орієнтовану на оптимізацію інструментів мотивації (див. рис. 3.1):



Рис. 3.1. Модель удосконалення засобів мотивації персоналу на ТзОВ*

*Джерело: розроблено автором

Базові інструменти мотивації здебільшого спрямовані на задоволення потреб першого рівня. Натомість додаткові методи стимулювання сприяють реалізації внутрішнього духовного та інтелектуального потенціалу працівників. На основі розроблених концепцій та моделей удосконалення мотиваційних засобів можливо сформувати комплексну програму, яка покликана створити ефективну мотиваційну систему. Основна місія такої програми полягає у

забезпеченні зростання ділової активності працівників через повніше розкриття їх особистісних якостей і можливостей.

Ключовими завданнями програми виступають підвищення зацікавленості працівників у досягненні високих результатів праці та вдосконалення механізму компенсаційних виплат і соціальних пільг для персоналу.

Реалізація запропонованої моделі на підприємстві ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» може забезпечити наступні досягнення:

1. У сфері оплати праці: встановлення прямого зв'язку між розміром матеріального заохочення і внеском працівника у кінцеві результати діяльності; зниження варіативності та надмірної гнучкості у формах матеріального стимулювання, зокрема шляхом активного розвитку системи додаткових пільг; збільшення частки непрямих компенсацій та нестандартних форм заохочення.
2. У напрямі оцінювання персоналу: посилення участі керівників структурних підрозділів у процесі оцінки підлеглих; забезпечення більшої об'єктивності в оцінюванні працівників за рахунок використання комплексу методичних інструментів; посилення мотиваційної функції системи оцінювання персоналу.
3. Щодо продуктивності праці: покращення якості виконання службових обов'язків працівниками; зростання відповідальності не лише за власні результати, а й за колективні досягнення; стимулювання прояву ініціативності працівників і розвитку елементів трудового суперництва як між окремими працівниками, так і між підрозділами компанії.

Розробка та поступове впровадження комплексної програми на підприємстві ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» передбачається на досить тривалий проміжок часу, і охоплюватиме декілька етапів.

Початковий етап (тривалістю 5-6 місяців) передбачає створення та впровадження заходів щодо вдосконалення базових інструментів мотивації персоналу. До переліку передбачених дій входить: розроблення програми модернізації основних засобів мотивації; реалізація цієї програми в межах

окремих служб і відділів; доопрацювання відповідно до виявлених потреб; остаточне впровадження програми удосконалення системи базових мотиваційних засобів на рівні всієї організації.

На другому етапі (12-18 місяців) планується розробка та впровадження програми, спрямованої на розвиток додаткових засобів мотивації персоналу.

В рамках цієї програми передбачено реалізувати п'ять основних напрямків діяльності: створення нового мотиваційного середовища, яке сприятиме виявленню внутрішніх резервів працівників як головного ресурсу розвитку організації; розробка організаційних, нормативних та методичних документів, що формуватимуть основу програми; надання методичної підтримки керівникам підрозділів щодо впровадження нових мотиваційних механізмів; організація широкої популяризації мети та завдань програми серед персоналу; проведення анкетувань та опитувань працівників для уточнення основних цілей програми.

Мотивація праці є важливою та складною складовою, що вимагає системного підходу, продуманого використання різних методів та підходів, а також прозорості й чіткості в її реалізації. Для забезпечення економічної стабільності підприємства потрібно застосовувати як матеріальні, так і духовні стимули, щоб активізувати трудову діяльність різних категорій працівників.

Отже, основною метою трудової мотивації є створення системи стимулів, яка найбільш ефективно відповідала б на потреби працівників і мотивувала їх до досягнення високих результатів у своїй діяльності. Така система включає в себе оплату праці, організацію належних умов для відновлення трудової енергії та робочої сили, що передбачає надання житла, медичних послуг, освіти тощо. Для підвищення мотивації на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» було запропоновано впровадження кваліметричної системи мотивації та моделі вдосконалення засобів мотивації персоналу.

Збільшення самотійності працівників при виконанні виробничих завдань повинно гармонійно поєднуватися з відповідальністю за їх виконання. Активна участь у процесі прийняття управлінських рішень має бути взаємопов'язана з

результатами їх праці. Тому головним стратегічним напрямом є забезпечення високого рівня освіти, кваліфікації та етики працівників.

Висновки до III розділу

Мотивація та стимулювання співробітників у воєнних умовах вимагають особливого підходу. Це слід враховувати на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський». До можливих заходів належать створення безпечного та підтримуючого робочого середовища, надання психологічної підтримки, регулярні комунікації про поточну ситуацію та важливість роботи персоналу, а також надання відповідних компенсацій та винагород. Також важливо відзначати зусилля та досягнення працівників, підтримуючи їхню мотивацію та бойовий дух.

Управління персоналом під час війни стикається з численними труднощами та викликами, серед яких:

1. **Безпека та здоров'я працівників:** Захист безпеки та здоров'я співробітників в умовах конфлікту є основним пріоритетом. Необхідно забезпечити належний рівень захисту від можливих загроз і ризиків.
2. **Психологічна підтримка:** Участь у бойових діях може спричиняти стрес і психологічне навантаження на працівників, тому надання психологічної підтримки та консультацій стає важливою складовою управління персоналом.
3. **Підтримка комунікацій:** В умовах війни можуть виникати складнощі в проведенні звичайних комунікацій, що може призвести до втрати контролю над ситуацією та непорозумінь серед співробітників.
4. **Планування та ресурси:** Управління ресурсами та планування персоналу у воєнний період вимагають особливої уваги та гнучкості, оскільки ситуація може змінюватися непередбачувано.
5. **Відсутність робочих місць:** Внаслідок бойових дій може знищуватися інфраструктура та руйнуватися підприємства, що призводить до втрати робочих місць для працівників.

6. Підвищення заробітної плати: Війна може спричиняти зростання цін на товари та послуги, що вимагає коригування заробітної плати працівників для забезпечення їхнього економічного добробуту.

Отже, на основі отриманих результатів аналізу були розроблені рекомендації щодо покращення мотивації праці співробітників ТзОВ «Молокозавод «Самбірський», орієнтуючись на компенсаційний пакет та систему преміювання. Очікується, що найбільш затребуваними варіантами ІСПП будуть «Участь у програмі добровільного медичного страхування», «Відвідування спортивного залу та басейну», «Здешевлення путівок до закладів відпочинку». Також прогнозується, що середня вага ІСПП у 2024 році збільшиться до 345 балів завдяки заміні деяких опцій, введенню нових і підвищенню ваги найбільш популярних опцій.

ВИСНОВКИ

В ході проведених досліджень було визначено, що ринок молока та молочних виробів є комплексною системою економічних, фінансових і торгових зв'язків між виробниками та споживачами молока, метою якої є досягнення балансу між попитом і пропозицією та забезпечення споживання молока і молокопродуктів на рівні, що відповідає потребам, смакам та платоспроможному попиту населення.

Було здійснено аналіз діяльності ТзОВ «Молокозавод «Самбірський». Для цього було надано загальний опис підприємства, а також проведено оцінку системи управління мотивацією трудової діяльності на заводі.

На даний момент основною діяльністю ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» є виробництво молочних виробів, а також заготівля та переробка молока. Завод спеціалізується на виробництві елітних твердих сичужних сирів, асортимент яких налічує 15 видів. Крім того, виробляються два види масла селянського та інші продукти переробки молока-сирцю.

Завод функціонує як виробничо-торгове підприємство, оскільки молочна продукція виготовляється з закупленої молочної сировини та реалізується безпосередньо через фірмовий магазин, оминаючи посередницькі підприємства.

З 2007 року підприємство орієнтується виключно на виробництво твердих елітних сирів. Завод випускає близько 15 видів твердих сирів під торговою маркою «Самбір», серед яких представлені як ГОСТівські сири (що були розроблені ще в Радянському Союзі) – «Костромський», «Ярославський», «Естонський», так і розроблені за власними технологіями сири – «Гауда», «Маасдамер», «Мармуровий», «Мисливський», «Родомер» та «Сметанковий».

Продукція Молокозаводу «Самбірський» внесена до Національного реєстру кращих товарів України і отримала знак «Вища проба» Загальноукраїнського конкурсу «Лідери XXI століття». Режим роботи підприємства дещо залежить від періоду року та обсягів заготовленого молока. Найбільше виробництво здійснюється в осінньо-весняний період, коли

постачання сировини збільшується. Таким чином, виробничо-збутова діяльність підприємства має циклічний характер.

Зараз підприємство заготовляє сировину в сусідніх районах Львівської області, таких як Самбірський, Старосамбірський, Дрогобицький та Турківський. Більше 70% молока постачають індивідуальні господарства через 206 збірних пунктів із холодильниками, при цьому 80% молока є охолодженим, що дозволяє отримати сировину високої якості.

Щодо управління персоналом, то з 2020 до 2022 року спостерігався ріст середньооблікової чисельності працівників, а в 2023–2024 роках відбувся суттєвий спад, що було зумовлено спочатку пандемією COVID-19, а потім і повномасштабним вторгненням Росії.

Фонд оплати праці на Молокозаводі «Самбірський» включає основну заробітну плату, додаткові виплати та заохочувальні компенсації. У 2024 році частка основної заробітної плати зменшилась на 5,21%, що призвело до збільшення частки додаткових виплат на 5,69%, а частка заохочувальних і компенсаційних виплат залишилась майже незмінною.

У ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» були визначені основні напрямки мотивації персоналу, серед яких: забезпечення безпеки та захисту, створення психологічного комфорту та справедливий підхід до винагороди та матеріального стимулювання.

Було розроблено ряд заходів для підвищення рівня мотивації персоналу, зокрема: удосконалення системи мотиваційних програм, що є особливо важливим у часи війни, включаючи впровадження індивідуальних соціальних пакетів для працівників; поліпшення системи преміювання, що включає інноваційний підхід до зв'язку між результатами праці та розмірами премій, а також розробка спеціальної системи преміювання для фасувальників молочної продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про оплату праці: Закон України від 24.0.1995 р. №108/95-ВР. Все для бухгалтера в торгівлі. 2005. №22. С.1-16.
2. Законодавство України про працю. Збірник законодавчих та нормативних актів. Київ : Атака, 2003. – 944 с.
3. Кодекс законів про працю України: станом на 1 жовтня 2006 р. Київ : Паливода А. В., 2006. 104 с.
4. Про підприємництво: Закон України від 02.10.2019. *Відомості Верховної ради*. 2019 № 46.
5. Александрова Р. А. Формування ефективного механізму мотивування праці управлінського персоналу. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Секція «Економічні науки»*. 2019. № 37. С. 148-155.
6. Андрусь О. І. Мотивація як фактор управління діяльністю персоналу. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 2. С. 119 – 123.
7. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. URL: <http://confcv.at.a/forum/53-482-1> (дата звернення: 26.05.2025)
8. Білецька І. М., Кутинська А. В. Мотивація персоналу: основні завдання та методи. *Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Сучасні тренди глобальної та національної економіки»*, 23 травня 2019 р. Івано-Франківськ : НАІР, 2019. С. 234-235.
9. Бойківська Г. М., Дончак Л. Г. Механізм формування кадрового потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 28. С. 88–93. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/28_2019_ukr/15.pdf
10. Вараксіна О. В., Воронько-Невіднича Т. В., Барабаш К. Г. Особливості застосування маркетингових комунікацій аграрними підприємствами. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 2 (25). С. 166–172.
11. Веретенко Д. Менеджер по персоналу. URL: www.hrliga.com/ (дата звернення: 26.05.2025)

12. Винничук Р.О. Система нематеріальної мотивації: теоретичні засади. *Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління*. Випуск 6 (33). 2021.
13. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2018. Вип. 16(1). С. 65-68.
14. Гаман, Г. Розвиток он-лайн аудиту персоналу в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 2022. (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-13> (дата звернення: 06.05.2025)
15. Глушман Т. М. Маркетинг персоналу як інструмент реалізації кадрової політики підприємства. 2019. С. 322-326
16. Гончаренко Т. І. "Мотивація" як предмет економічного дослідження. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2019. Вип. 25. С. 257-259.
17. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Шинкаренко А. В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір*. 2021. № 174. С. 63-68
18. Грідін, О., Заїка, С., Заїка, О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*, 2022. (42). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37> (дата звернення: 15.05.2025)
19. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2021. 400 с.
20. Губик Ю. Ю. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. 2018. №17. С. 216–224.
21. Дискіна А. А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект-XXI*. 2018. № 2. С. 67–71. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/9276/1/22.pdf>
22. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

23. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 288 с.
24. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2020. 210 с.
25. Іляш О. І., Гринкевич С. С. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навчальний посібник. Київ : Знання, 2020. 480 с.
26. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. № 1. С. 58-62.
27. Іншин М. І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах. *Часопис Київського університету права*. 2018. № 2. С. 140-143.
28. Калінеску Т. В., Шаповалова Т. С. Соціальний аудит та інспектування : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 320 с.
29. Керанчук Т. Л. Молочна галузь України: перспективи і проблеми розвитку. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2018. № 3(08). С. 133–136.
URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2018/25.pdf. (дата звернення: 21.05.2025)
30. 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.
31. Ковальчук В. Г., Білоконь М. І. Формування системи менеджменту персоналу підприємства. *Інфраструктура ринку*. Випуск 26. 2018. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2018/26_2018_ukr/26.pdf
32. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент. Київ : КНЕУ, 2019. 479 с.
33. Костишина Т. А. Соціально-економічна мотивація в контексті забезпечення конкурентоспроможності діяльності підприємств. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економіка»*. 2018. № 3 (88). С. 42-50.

34. Ксенофонтова М. М. Мотиваційний менеджмент. Сучасний менеджмент: напрямки, моделі, стратегії, технології : колективна монографія / за заг. ред. С. Г. Дубовик, Л. М. Баценко. Суми, 2018. С.3-24
35. Левчинський Д. Л. Дослідження мотивації праці з позицій системного підходу. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2018. Т. 20, Вип. 4. С. 186-189.
36. Лоулер Е. та ін. Мотиваційний менеджмент : теоретичний аспект. Київ, 2019. 160 с.
37. Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти. Рівне : РОППО, 2018. 180 с.
38. Магас, Н., Парфенюк, Є., Стойко, Г. Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації в управлінні персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022. (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-25>
39. Маклаков С. М. Механізм соціально-економічної мотивації персоналу підприємств в умовах інноваційних змін в економіці. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницький, 2018. № 3. Т. 1. С. 78-83.
40. Мельник А. О., Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 4. С. 94-98.
41. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: колективна монографія / М. В. Семикіна, С. Д. Лучик, Л. Д. Запирченко та ін. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 281 с.
42. Назаренко, С., Малиновський, А. Інноваційні методи мотивації на сучасному торговому підприємстві. *Економіка та суспільство*, 2023. (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-39>
43. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємств молочної галузі / В. В. Джеджула, І. Ю. Єпіфанова, М. Ю. Дзюбко. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 11. С. 12–14.
44. Оксенюк, К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*, 2022. (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>

45. Олійник Т. Г. Мотивація як спосіб підвищення продуктивності праці на підприємствах. *Наук. журнал «Ефективна економіка»*. 2018. № 3.
46. Осовий Г. Питання реформи оплати праці в Україні в контексті реалізації Плану дій щодо євроінтеграції. *Україна: аспекти праці*. 2020. № 3. С.3-11.
47. Офіційний сайт Держстату України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 26.05.2025)
48. Офіційний сайт ТзОВ «Молокозавод «Самбірський». URL: <https://www.sambir-cheese.lviv.ua/>
49. Перетятко М. О. Компенсаційний пакет, як засіб стимулювання працівників в Компанії. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/157.pdf>.
50. Планування діяльності підприємств : навч. посіб. / П. С. Березівський, Н. І. Михалюк, Л. Я. Балаш та ін. ; за ред. Н. І. Михалюк. Львів : «Новий світ-2000», 2020. 620 с.
51. Попова В. В. Сучасна практика мотивації персоналу на Вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2019. № 3. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4848> (дата звернення: 05.05.2025)
52. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Харків : НФаУ, 2022. 517 с.
53. Потьомкіна О. В., Дорош В. Ю., Биховець Н. Г. Реалізація термінів "мотивація" та "стимулювання" у ефективній діяльності персоналу. *Зб. наук. пр. «Економічні науки». Серія: Економіка та менеджмент*. 2018. Вип. 15. С. 211-216.
54. Просянчук Б. Л. Система мотивації та стимулювання праці, як складова процесу розвитку продуктивних сил [Електронний ресурс]. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 1. С. 86-93.
55. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький : КОД, 2021. 440 с.

56. Прохоровська С., Островерхов В., Запорожан Л. Винагорода за працю в мотивації персоналу в сфері публічного управління. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. № 22. С. 92–97.
57. Психологія управління в організації : навч. посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2021. 150 с.
58. Розвиток ринку виробництва молока в Україні в контексті євроінтеграційних процесів / С .В. Тивончук, Я. О. Тивончук, Т. П. Павлоцька. *Економіка АПК*. 2018. № 4. С. 25–31.
59. Сеник Ю. І. Методи матеріальної мотивації працівників молокопереробних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 1. С. 59-64.
60. Степанчук С. О., Єфісько Ю. Ю. Стан та перспективи розвитку молочного ринку України. *Економіка та держава*. 2018. № 5. С. 99–102.
61. Стрельбіцький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2018. Вип. 10. С. 323-333.
62. Сукач О. О. Взаємозв'язок мотивації персоналу та ефективності витрат на оплату праці. *Бізнес Інформ*. 2018. № 6. С. 154-159.
63. Терещенко Д. А. Мотивація трудової діяльності працівників як функція управління на підприємстві. *Науковий вісник будівництва*. 2018. № 3. С. 188-191.
64. Тимченко І. П., Левіна А. П. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві у умовах Covid-19. *Економічний простір*. 2021. No 169. С. 84–91. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/890/863>
65. Топчєєва Ю. В. Мотивація працівників як засіб забезпечення та зміцнення трудової дисципліни. *Форум права*. 2019. № 4. С. 908-912
66. Тюха І. В., Стеценко О. Д. Стан та тенденції розвитку вітчизняного ринку молока та молочних продуктів. *Ефективна економіка*, 2021. № 3. URL :

<http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=5427>.

(дата звернення: 26.05.2025)

67. Хлебнікова, Т., Темченко, О., Білінська, О. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*, 2023. (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>
68. Чебан А. А. Ефективна система мотивації праці як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2018. №11. С. 104-108.
69. Черниш І. Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*. Полтава: ПНТУ, 2021. Т. (1(80)). С. 87-91. doi:[https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242).
70. Шаповал О. А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 4. С. 220- 223.
71. Шульженко І. В., Запорожченко О. В., Сазонова Т. О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку*, 2020. № 47. С. 133- 136.
72. Шумаєва Е. А. Особливості зарубіжних моделей управління мотивацією праці персоналу. *Економіка та управління*. 2019. С. 5-7.
73. Шушпанов, Д., Литвинюк А. Інновації у сфері мотивації та стимулювання персоналу: досвід провідних країн світу. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю, Ч. 1 [м. Тернопіль, 15 травня 2020 р.] / редкол. : Р. Р. Августин, А. Ю. Васіна, Т. Л. Желюк [та ін.] ;відпов. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 218-222.