

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Удосконалення системи мотивації праці на підприємстві (на прикладі  
ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ», м. Красилів, Хмельницька обл.)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і назва галузі знань  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Шифр і назва спеціальності  
Освітня програма Менеджмент  
Назва освітньої програми


Шифр КвРМН.021035.02.17.ПЗ

Виконала студентка 4 курсу  
група МН-21-2

  
Підпис

Дар'я ЧАЛА  
Ініціали, ПРІЗВИЩЕ

Керівник  
канд. екон. наук, доцент

  
Підпис, дата

Геннадій КАПІНОС  
Ініціали, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер

  
Підпис, дата

Олена КОСПЮК  
Ініціали, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:  
Завідувач кафедри  
менеджменту та адміністрування

  
Підпис, дата

Ніла ТЮРИНА  
Ініціали, ПРІЗВИЩЕ

17 06 2025 р.

Хмельницький національний університет

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Шифр, назва

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент»

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

« 3 » 02 2025 р.

ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Чала Дар'я Ігорівна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи: Удосконалення системи мотивації праці на підприємстві (на прикладі ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ», м. Красилів, Хмельницька обл.).

керівник роботи: Капінос Геннадій Іванович, канд. екон. наук, доцент

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 7 лютого 2025 р. №23, дод. №6.

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 10.06.2025

3. Вихідні дані до роботи: статті, монографії, підручники, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1) Теоретичні аспекти системи мотивації праці.

2) Характеристика, аналіз виробничої діяльності і мотивації праці на ДП ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ".

3) Вдосконалення системи мотивації праці на ДП ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ"

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):

Схема процесу мотивації трудової діяльності.

Основні методи мотивації праці на підприємстві.

Досвід мотивації персоналу в умовах воєнного стану.

Основні техніко-економічні показники діяльності ДП ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ" за 2021-2023 роки.

Склад мотиваційних факторів системи мотивації праці на ДП ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ".

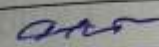






Матеріальні та нематеріальні методи стимулювання праці. Ставлення працівників до різних методів мотивації.

Схема формування системи мотивації у ДП ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ".

Результати анкетування працівників ДП ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ".

Кваліметрична модель оцінки складності робіт, які виконують працівники ДП ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ"

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання
1. Теоретичний	Капінос Г.І.		
2. Аналітичний	Капінос Г.І.		
3. Проектний	Капінос Г.І.		
4. Нормоконтроль	Косінов О.М.		

7. Дата видачі завдання: 5.02.2025 р.


КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Приміт
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	лютий 2025 р.	
2.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	лютий 2025 р.	
3.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір і вивчення літератури, збір та обробка статистичних матеріалів	березень 2025 р.	
4.	Підготовка першого розділу	квітень 2025 р.	
5.	Підготовка другого розділу	травень 2025 р.	
6.	Підготовка третього розділу	травень 2025 р.	
7.	Підготовка висновків	травень 2025 р.	
8.	Здача науковому керівнику	червень 2025 р.	
9.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2025 р.	
10.	Оформлення кваліфікаційної роботи в остаточному варіанті	червень 2025 р.	
11.	Підготовка ілюстративних матеріалів	червень 2025 р.	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	червень 2025 р.	
13.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2025 р.	
14.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2025 р.	
15.	Захист кваліфікаційної роботи	червень 2025 р.	

Студент

  
Підпис

Керівник роботи

  
Підпис

Дар'я ЧАЛА  
Ім'я, прізвище

Геннадій КАПІНОС  
Ім'я, прізвище

## АНОТАЦІЯ

Чала Д.І. Удосконалення системи мотивації праці на підприємстві (на прикладі ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ», м. Красилів, Хмельницька обл.). Керівник роботи – канд. екон. наук, доц. кафедри МА Капінос Г.І. Кваліфікаційна робота бакалавра: 64 с., 2 рисунка, 33 джерела посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** МОТИВАЦІЇ, МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ, ОПЛАТА ПРАЦІ, СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ, НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ.

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методичні засади вдосконалення системи мотивації праці на підприємства на прикладі дочірнього підприємства ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ".

У теоретичному розділі розглянуто теоретичні аспекти системи мотивації праці, а саме: сутність поняття мотивації праці персоналу підприємства; поняття системи мотивації праці та характеристики її складових, методи мотивації праці.

В аналітичному розділі наведено характеристику, аналіз виробничої діяльності та мотивації праці на ДП ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ" за 2021-2023 роки. Надано відомості про діяльність заводу, проведено аналіз основних економічних показників, здійснено оцінку ефективності системи менеджменту, проведено комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, проаналізована існуюча система мотивації праці на підприємстві.

В проектному розділі запропоновано до впровадження комплексну систему мотивації праці. Важливим етапом є організація та проведення анкетування серед працівників для дослідження стану мотивації праці. На основі отриманих результатів анкетування були розроблені та обґрунтовані пропозиції щодо впровадження ефективного методу матеріальної мотивації праці, заснованого на оцінці складності виконуваних робіт, Крім того, були надані рекомендації щодо впровадження та розширення спектру нематеріальних стимулів.

  
Підпис

Дар'я Чала  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

12 червня 2025 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ	7
1.1 Сутність поняття мотивації праці персоналу підприємства	7
1.2 Поняття системи мотивації праці та характеристика її складових	12
1.3 Методи мотивації праці на підприємстві	15
2 ХАРАКТЕРИСТИКА, АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ДП ПРАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ"	22
2.1 Загальні відомості про підприємство та процес управління на ньому	22
2.2 Аналіз основних економічних показників діяльності заводу у 2021- 2023 роках	26
2.3 Оцінка ефективності системи менеджменту підприємства	30
2.4 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища заводу	36
2.5 Аналіз системи мотивації праці	39
3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ	42
3.1 Розробка системи мотивації трудової діяльності на заводі	42
3.2 Дослідження стану мотивації праці за допомогою анкетування	50
3.3 Впровадження ефективного методу матеріальної мотивації праці, заснованого на оцінці складності виконуваних робіт	55
ВИСНОВКИ	60
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	62
ДОДАТКИ	65

## ВСТУП

Перехід та діяльність українських підприємств до ринкових умов господарювання вимагає формування нових мотиваційних підходів та цінностей. Сучасний економічний розвиток значною мірою визначається тим, наскільки ефективно мотивовані працівники підприємств та організацій. Розуміння того, що саме спонукає людину до трудової активності та які мотиви є основою її професійної діяльності, дозволяє створити дієву систему управління поведінкою персоналу на підприємстві.

Ключовою умовою розвитку комплексної мотиваційної системи є визнання зростаючої ролі людського фактора у виробничих процесах та усвідомлення важливості мотиваційних механізмів для ефективної роботи підприємства. В умовах посиленої ринкової конкуренції питання формування та практичного впровадження комплексних мотиваційних систем переходять з теоретичної площини у сферу безпосереднього практичного застосування.

Активізація трудової поведінки працівників потребує вдосконалення мотивації праці як важливої управлінської функції та розробки принципів її ефективної реалізації в діяльності підприємства. Наукові дослідження мотиваційних проблем мають як теоретичну, так і пряму практичну цінність, оскільки вивчення внутрішніх механізмів мотивації трудової діяльності створює можливості для розробки результативних заходів у сфері економіки праці та трудових відносин, а також формування оптимальних умов для підвищення продуктивності праці персоналу.

Кваліфікаційна робота виконувалась на основі матеріалів ДП ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ". Метою даної кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації праці персоналу на прикладі даного заводу.

Для досягнення встановленої мети необхідно вирішити комплекс взаємопов'язаних завдань. По-перше, важливо узагальнити передумови формування системи мотивації праці персоналу, уточнити сутність та зміст

поняття "мотивація трудової діяльності", а також проаналізувати взаємозв'язок цього поняття з іншими спорідненими категоріями. По-друге, потрібно систематизувати фактори та умови, які справляють вплив на розвиток мотивації трудової діяльності працівників.

Крім того, необхідно розробити практичні рекомендації з розвитку моніторингу мотивації праці та організаційного забезпечення його реалізації. Завершальним етапом дослідження має стати розробка та обґрунтування рекомендацій щодо формування ефективної системи мотивації праці працівників ДП ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ", що дозволить практично застосувати теоретичні напрацювання для вирішення конкретних управлінських завдань на підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес удосконалення системи мотивації праці на підприємстві. Предмет дослідження – теоретичні, прикладні, організаційні аспекти формування і вдосконалення системи мотивації праці на ДП ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ".

Інформаційна база кваліфікаційної роботи – наукова, навчальна література з питань мотивації праці, законодавчі акти України, інша нормативно-правова база, матеріали наукових публікацій вітчизняних та іноземних вчених, фінансова економічна звітність ДП ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ"

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

## 1.1 Сутність поняття мотивації праці персоналу підприємства

В умовах розвитку української економіки персонал стає основним ресурсом підприємства, що впливає на продуктивність праці та ефективність діяльності. Ефективне використання та розвиток персоналу залежить від мотивації праці як спонукання до продуктивної діяльності, що є головним елементом активізації людського фактору. Навіть досконалі плани та сучасна структура підприємства неефективні без належної мотивації персоналу. Жодна система управління не функціонуватиме без ефективної системи мотивації праці, яка спонукатиме працівників працювати продуктивно для досягнення особистих цілей та цілей підприємства. Висока віддача можлива лише за умови зацікавленості працівників у результаті, який задовольнить їхні найважливіші потреби.

Формування наукових поглядів на мотивацію праці розвивалося у взаємозв'язку з суспільним виробництвом, підвищенням якості робочої сили та поліпшенням добробуту людей. Протягом тисячоліть людство намагалося змінити поведінку людини методом спроб і помилок, а не науковими підходами.

Сьогодні неможливо точно визначити кількість теорій та концепцій мотивації у світі. У теоріях мотивації прослідковується певна логіка побудови, хоча поява нових ідей не скасовує використання раніших шкіл у практиці. Існують такі основні підходи до мотивації праці: власний примус і стимулювання мінімальним заробітком, метод батога і пряника, змістовний, процесуальний та комплексний підходи (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Класифікація підходів до мотивації трудової діяльності

Розуміння системи мотивації праці персоналу базується на сутності поняття мотивації, що походить від грецького слова "рухати". Дослідження показало існування великої кількості визначень мотивації, які розкривають її з різних сторін та поділяються на дві групи: мотиваційну систему працівника або колективу та процес мотивації персоналу.

Мотивацію можна розглядати як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, визначають її форми та поведінку, надають спрямованості для досягнення особистих цілей і цілей організації. Отже, мотивація є системою мотивів, що визначає конкретні форми діяльності окремого працівника.

Мотивація охоплює не лише задоволення фізіологічних, матеріально-побутових та культурних потреб, а й здобуття певного статусу в суспільній ієрархії. Вона зумовлена природною потребою забезпечення нормального існування працівника, створення належних житлових умов та забезпечення духовного розвитку особистості.

Сутність мотивації реалізується через п'ять основних функцій: регулятивну, що контролює дії працівника, пояснювально-обґрунтовуючу, що аргументує доцільність поведінки, соціалізаційну через усвідомлення соціальної ролі в колективі, комунікативну для пояснення спілкування у трудовій сфері, та корегуючу як механізм формування нових ідеалів.

Мотивація вирішує ключові завдання: визнання праці успішних працівників для стимулювання їх активності, демонстрацію ставлення підприємства до високих результатів, популяризацію досягнень та покращення морального стану колективу.

Знання мотивації дозволяє розробити способи досягнення максимальної віддачі від підлеглих на основі розуміння їх поведінки та мотивів. На основі узагальнення досліджень багатьох науковців ми дійшли висновку, що механізм мотивації трудової діяльності працівників можна охарактеризувати як сукупність дій щодо формування і задоволення потреб носіїв різноманітних інтересів.

Взаємозв'язок між потребами, стимулами, інтересами, мотивами відображає

динамічний процес, що характеризується рухом, зміною функцій та переходом між стадіями мотивації. Базуючись на багатьох дослідженнях була сформована схема процесу мотивації трудової діяльності і відповідного забезпечення, яка демонструє логічну послідовність та взаємодію всіх елементів мотиваційного механізму (рисунок А.1 додатку А).

Основою мотивації трудової діяльності виступає незадоволена потреба працівника. Економічна наука визначає потреби як умову існування людей. Це відчуття соціального, фізіологічного, психологічного дискомфорту, нестачі чогось необхідного для створення нормальних умов життя та функціонування.

Потреби можна також трактувати як стан нерівноваги або дефіциту, на усунення якого спрямовані дії людини. Якщо працівник отримає винагороду, що задовольнить його потреби, його продуктивність перевищить витрати підприємства. Потреби формуються під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів через історично сформовані стереотипи, традиції, пізнання та самоаналіз, тому є різними за своєю природою.

Визначивши потреби, працівник шукає способи їх задоволення та обирає напрями поведінки відповідно до поставленої мети. Прагнучи задовольнити певні потреби, він спрямовує дії на реалізацію завдань та отримує за це винагороду або покарання.

Після отримання результату та під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників працівник переоцінює значимість своїх потреб. Потреби постійно змінюються і розвиваються, що відображається у зміні їх пріоритетності в конкретний момент часу, створюючи безперервний цикл мотиваційного процесу.

Значна кількість потреб має циклічний характер і періодично поновлюється, змінюючи форму прояву та ступінь впливу на працівника. Потреби неможливо безпосередньо спостерігати чи виміряти, про їх існування можна судити лише за поведінкою людини.

Величезне значення потреб полягає у спонуканні до дії, оскільки вони породжують інтерес до цільової діяльності та стають джерелом активності особистості. Процес мотивації починається з усвідомлення домінуючих потреб

працівника. Однак потреби без конкретних умов не є причиною дії, а лише направляють і регулюють діяльність, перетворюючись у свідомості людини на інтерес.

Інтерес є цілеспрямованою діяльністю на виконання певних дій, що проявляється в увазі до предмету або роду діяльності та впливає на психологічні процеси. Він служить збуджуючою силою для збагачення життя людини через діяльне відношення до використання умов існування.

Інтереси спонукають працівника діяти у визначеному напрямку, об'єднують людей та інтегрують їх зусилля для спільного вирішення проблем. Будучи об'єктивними за сутністю, вони водночас суб'єктивно визначені для конкретних осіб і груп. Ранжування інтересів призводить до їх уособлення, оскільки люди прагнуть спочатку задовольнити найбільш безпосередні потреби, що ставить особисті інтереси працівника на перше місце та перетворює їх на мотиви.

Мотив походить від латинського "movere" (приводити до руху) і є формою прояву усвідомленої потреби, що сформувалася під впливом зовнішніх умов та спонукає до діяльності. Тісний зв'язок мотивів, інтересів та потреб пояснюється схожістю їх сутності: потреби – це нестача чогось, інтереси – зацікавленість, а мотиви – спонукання до дії.

Мотиви з'являються одночасно з потребами і проходять аналогічні стадії формування. Різноманітність потреб обумовлює широкий спектр мотивів та стимулів на підприємстві. Поведінка людини визначається сукупністю мотивів, де один може бути основним, а інші - додатковими. Мотиви формуються на основі потреб, але вони відносно самостійні, оскільки однакові потреби можуть породжувати у різних людей неоднакові мотиви та дії.

У практичній діяльності важко розмежувати вплив зовнішніх і внутрішніх мотивів, що підвищує значення їх аналізу в управлінні. Змінити поведінку працівника можна за допомогою стимулів, спираючись на зовнішню мотивацію, яка має породжувати внутрішню мотивацію.

Стимул (лат."stimulus" – батіг) означає спонукання до дії. Це зовнішні спонукання з цільовою спрямованістю, що сприяють збільшенню інтенсивності

мотивів у поведінці людини. На підприємстві стимулом є будь-який фактор, який детермінує трудову поведінку працівників – винагорода, просування, подяка, почуття обов'язку тощо. Стимули характеризують блага, а мотиви - прагнення їх здобути. Стимул перетворюється у мотив лише тоді, коли усвідомлюється людиною, відповідає потребі цього працівника і потребує певних дій.

Стимулювання здійснюється не лише самим предметом потреби, а й можливістю його отримати або втратити, що створює позитивне чи негативне стимулювання. На рівні підприємства структура стимулів постійно змінюється з розвитком виробничої бази, забезпеченням та вдосконаленням безпечних умов праці та підвищенням організаційного рівня.

З'являються нові стимули, які раніше не застосовувалися, що потребує їх постійного вивчення для забезпечення ефективної мотивації персоналу. Мотив і стимул є двома паралельними та взаємообумовленими ступенями моделі мотивації працівника. Один стимул може формувати різноманітні мотиви, а на формування одного мотиву можуть впливати декілька стимулів одночасно. Взаємозв'язок мотивів і стимулів (таблиця А.1 додатку А) потребує детального аналізу для розуміння механізму мотивації праці.

Серед економістів немає єдиної думки щодо стимулювання. Його розглядають як систему засобів, що сприяють формуванню бажаної трудової поведінки, створюючи умови для задоволення потреб працівника та ефективного функціонування підприємства. Стимулювання виступає інструментом реалізації мотивації, активізуючи мотиви відповідно до цінностей і можливостей працівника. Результати праці мають задовольняти обидві сторони й оцінюються як працівником, так і підприємством, після чого надається відповідна винагорода.

Винагорода – це те, що людина цінує і до чого прагне. Керівництво підприємства використовує її як засіб мотивації до продуктивної праці та залучення кваліфікованих кадрів. Вона буває внутрішньою – пов'язаною з умовами та змістом роботи, і зовнішньою – наданою керівництвом у формі матеріальних і нематеріальних заохочень. Оцінка винагороди впливає на задоволення потреб, що, у свою чергу, запускає новий цикл мотивації.

## 1.2 Поняття системи мотивації праці та характеристика її складових

Для ефективності мотиваційного процесу необхідна ефективна система мотивації праці, що відповідає науковим і практичним вимогам. Незважаючи на багатовікові методичні корені, досі відсутній єдиний підхід до визначення поняття "система мотивації праці", тому в дослідженні використовується підхід до системи як "сукупності взаємодіючих частин".

Система мотивації праці персоналу є цілісним організмом, життєздатність якого залежить від узгодження інтересів найманих працівників та власників. За наявності спільних інтересів система залишається життєздатною, а при їх відсутності втрачає здатність до саморегуляції та стає неефективною.

Система існує через взаємообмін із зовнішнім середовищем, тому ефективна система мотивації можлива лише за сприятливого розвитку макроекономічних факторів. Як відкрита система, вона взаємодіє із зовнішнім середовищем та адаптується до змін, що має бути покладено в основу стратегії мотивації як складової кадрової стратегії підприємства.

Ефективна система мотивації праці ґрунтується на кількох ключових умовах: цілі підприємства мають бути зрозумілими й прийнятними для працівника як засіб задоволення його потреб; необхідні достатні фінансові ресурси для забезпечення винагород відповідно до обіцянок і результатів; управлінці повинні мати належну підготовку для виявлення потреб персоналу та створення дієвої системи стимулювання; принципи мотивації мають чітко відображати реалії розвитку підприємства і характер управлінських взаємин.

Мотиваційні системи можуть включати не лише матеріальні стимули, а й такі фактори, як прагнення до влади чи потреба у спілкуванні. Для ефективної дії всі компоненти мотивації мають працювати узгоджено: робота повинна приносити задоволення, мотиви мають реалізовуватися, а потреба в контактах – задовольнятися, навіть поза робочим часом, якщо необхідно. Система мотивації також сприяє досягненню цілей підприємства, підтримує баланс між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю, забезпечує комунікацію між

керівництвом і працівниками та поступово орієнтується на демократичні методи управління.

Система мотивації праці має відповідати низці вимог: вона повинна бути системною, мати чітку термінологію, відображати суть явища з урахуванням його історичного розвитку, бути простою та повною, охоплюючи всі групи інтересів на підприємстві. До неї мають входити як економічні, так і неекономічні стимули, а структура винагороди повинна сприяти зростанню якості й кількості результатів праці. Важливим є зв'язок винагород із результатами роботи працівника, підрозділу та підприємства загалом, узгодження інтересів усіх сторін, створення безпечних і соціально захищених умов праці, а також можливостей для професійного розвитку. Виконання цих вимог забезпечує баланс між результатами діяльності та винагородою.

Отже, система мотивації персоналу підприємства є цілісною та впорядкованою формою організації, що узгоджує мотиваційні методи відповідно до потреб зацікавлених сторін для досягнення цілей.

Система мотивації праці персоналу підприємства включає декілька ключових складових, кожна з яких задовольняє різні потреби працівників.

Система оплати праці повинна залежати від індивідуального внеску працівника та результатів діяльності підприємства, включаючи основну і додаткову заробітну плату, компенсаційні та заохочувальні виплати. Соціальні гарантії охоплюють оплату листків непрацездатності, програми страхування, гарантії зайнятості та інші захисні заходи, що забезпечують потреби у безпеці.

Надання пільг включає житлове будівництво, безпроцентні позики, путівки, транспортні дотації та інші матеріальні блага, що підвищують продуктивність праці. Участь працівників у власності підприємства через надання акцій за пільговими цінами та участь у розподілі прибутку збільшує їх зацікавленість у результатах роботи.

Важливими компонентами є участь працівників в управлінні підприємством через надання права голосу при прийнятті рішень та ротація персоналу, що забезпечує професійне зростання і збагачення змісту праці. Регулювання робочого

часу через гнучкі графіки та оплату неробочого часу задовольняє фізіологічні та соціальні потреби.

Покращення умов праці створює привабливе робоче середовище через належне освітлення, опалення, ергономічне обладнання та кімнати відпочинку. Особисте та публічне визнання через заохочення, звання та дошки пошани задовольняє потреби у повазі та самореалізації. Формування морального клімату у колективі сприяє задоволенню потреб персоналу у безпеці та комфортному середовищі.

Застосування системи мотивації має забезпечити досягнення поставленої підприємством мети. В основу такої системи слід покласти принцип економічності, що передбачає ефективну організацію мотивації з мінімальними витратами та спрямованістю на високі результати. Принцип необхідності забезпечує досягнення як індивідуальних цілей працівників, так і цілей підприємства.

Система повинна базуватися на рівномірному поєднанні стимулів та санкцій, забезпеченні соціального захисту та стабільності персоналу. Принцип корпоративності формує внутрішньоорганізаційні відносини та систему кар'єрного зростання кожного працівника, а взаємозв'язок економічних і неекономічних методів мотивації створює комплексний підхід до управління персоналом.

Ефективна система мотивації потребує повноцінного охоплення всіх працівників та індивідуалізації підходів. У сучасних умовах індивідуалізація обмежується лише варіантами оплати праці та організацією робочого місця, хоча дослідження підтверджують позитивний зв'язок між індивідуалізацією мотивації та ефективністю підприємства.

Доцільно використовувати "метод кафе" як варіант індивідуалізації мотиваційних складових. Цей метод базується на "меню" послуг, з якого персонал може вільно обирати винагороди за працю. Добровільність вибору оптимізує мотиваційний ефект та усуває необхідність трудомісткого оцінювання індивідуальних винагород. Принцип вільного вибору забезпечує неперервну

адаптацію системи мотивації до мінливих потреб і життєвих планів працівників, стимулюючи розвиток та вдосконалення організаційної культури.

У складі "меню" можуть включати різні складові мотивації трудової діяльності, дозволяючи працюючим обирати найбільш потрібні види виплат та періодично оновлювати своє "меню" відповідно до особистих цілей. Цей метод широко використовується підприємствами для побудови систем мотивації.

Американські компанії активно застосовують пакети соціальних виплат за принципом "кафе", де людина має можливість одержати грошовий еквівалент окремих пільг в натуральному вигляді, однак повний обмін усіх пільг на грошову суму залишається неможливим, що зберігає збалансованість мотиваційної системи. Компенсаційний пакет системи мотивації "кафе" має задовольняти потреби працівників, відповідати рівню конкурентів та враховувати фінансові можливості підприємства для ефективної мотивації персоналу.

Ефективна система мотивації праці забезпечує активне досягнення працівниками цілей підприємства, оскільки вони відчують себе рівноправними партнерами у бізнес-процесах.

Сучасна мотивація персоналу в Україні відходить від застарілих підходів: примітивних стандартизованих стимулів, методів пряника та батога, однакових винагород незалежно від результатів та обмежених можливостей кар'єрного зростання.

### **1.3 Методи мотивації праці на підприємстві**

Мотивація персоналу реалізується через різноманітні управлінські методи на підприємстві. Ці методи представляють комплекс способів і прийомів спонукання персоналу до досягнення корпоративних цілей через узгодження особистих і організаційних інтересів та систематичне вивчення мотиваційних факторів.

При аналізі методів мотивації важливо розглядати їх ключові

характеристики. Спрямованість таких методів полягає в орієнтації на конкретний об'єкт впливу – окрему особу чи колектив. Змістовне наповнення включає специфічні прийоми та способи впливу, тоді як організаційна форма визначається встановленим порядком здійснення управлінського впливу на підприємстві.

Традиційно виокремлюють три основні види мотивації персоналу: соціально-психологічні, організаційно-адміністративні та економічні методи. Однак ці підходи мають суттєвий недолік, оскільки не передбачають цілеспрямованого формування нових потреб працівника та зміни його мотиваційних орієнтирів.

Дослідження в галузі організаційної поведінки та психології навчання доводять, що освітні методи кардинально трансформують людську поведінку. З огляду на це, доцільно підтримати позицію тих науковців, які виділяють ідейно-виховні методи як окрему категорію мотиваційних інструментів, здатних формувати нові ціннісні орієнтири та потреби працівників.

Кожен з основних видів мотиваційних методів (рисунок А.2 додатку А) має специфічний зміст і тісно взаємопов'язаний з іншими. Економічні методи мотивації праці обов'язково включають використання адміністративних рішень та розпоряджень, тобто потребують застосування організаційних інструментів. Водночас їх ефективність значною мірою залежить від врахування психологічних особливостей сприйняття працівником мотиваційного процесу та його соціального статусу через соціально-психологічні методи.

Незважаючи на те, що більшість дослідників підкреслює важливість комплексного використання різних методів впливу та їх органічного поєднання, досі не запропоновано системного підходу до підбору та комбінування мотиваційних методів, який би забезпечував синергетичний ефект і підвищував загальну результативність мотивації.

Економічні методи в сучасному розумінні базуються на економічному розрахунку, що передбачає свідоме використання системи економічних законів та категорій ринкової економіки. Ці методи являють собою засоби досягнення економічних цілей завдяки реалізації економічних законів на практиці.

Економічні методи мотивації трудової діяльності базуються на економічних інтересах працівників і передбачають формування доходів підприємства та кожного співробітника відповідно до його трудового внеску. До таких методів належать різні форми оплати праці, системи преміювання, можливості участі в прибутку та володіння корпоративними правами через акції чи комісійні виплати.

Економічна мотивація являє собою комплекс розроблених і впроваджених прийомів, спрямованих на посилення зацікавленості персоналу в отриманні високих фінансових результатів. Ефективність таких методів забезпечується узгодженістю з цілями розвитку організації, їхньою гнучкістю щодо змін у виробничій структурі та поєднанням з іншими мотиваційними підходами й системою економічної відповідальності.

Адміністративно-організаційні методи мотивації праці ґрунтуються на принципах влади, дисципліни і відповідальності. Вони реалізуються через загальні та спеціальні організаційно-адміністративні розпорядження, які конкретизують і втілюють організаційне регламентування на підприємстві.

Адміністративний вплив може здійснюватися у різних формах залежно від ступеню категоричності та характеру відповідальності. Найжорсткішою формою є наказ, який передбачає обов'язкове виконання та юридичну відповідальність за його порушення. Вказівка викладається з меншим ступенем категоричності, але також припускає адміністративну відповідальність у разі невиконання. Розпорядження оформлюється письмово і адресується конкретним особам або органам управління, наближаючись за силою впливу до наказу. Установа являє собою вказівку вищої посадової особи щодо принципово важливих питань діяльності підприємства.

Серед інших форм адміністративного впливу слід виокремити рішення як форму реалізації керуючого впливу директора; нормативне регулювання через встановлення правил та стандартних процедур; прямі адміністративні вказівки для конкретних ситуацій, розроблення рекомендацій з організації та вдосконалення процесів, а також нагляд і контроль за діяльністю підприємства та окремих працівників.

На підприємстві адміністративно-організаційні методи проявляються через обов'язкові, договірні та рекомендаційні форми впливу, які охоплюють різний спектр від наказів і заборон до консультацій і пропозицій. Ці методи мотивації базуються на організаційних відносинах між керівництвом і працівниками, що визначають систему підпорядкованості, допустимі межі поведінки та відхилення від встановленого режиму функціонування. Вони встановлюють фіксовані умови роботи системи управління та передбачають відповідні заходи впливу у разі порушення встановлених обмежень.

Методи організаційно-стабілізуючого впливу використовуються для визначення функціональних обов'язків окремих категорій персоналу, встановлення меж поведінки, роз'яснення виробничих цілей і завдань, а також ознайомлення з порядком виконання покладених функцій. Ці методи включають організаційне регламентування, інструктування та нормування як основні інструменти структурування трудової діяльності.

Методи організаційного регламентування базуються на створенні системи узагальнених правил і стандартів, що забезпечують точне виконання працівниками їхніх функціональних обов'язків. Такий підхід сприяє підвищенню надійності та якості управлінських процесів, а також формує вищий рівень виробничої культури на підприємстві. Методи дисциплінарного впливу застосовуються при невиконанні адміністративно-організаційних актів управління або порушенні встановлених норм поведінки через накладення стягнень, передбачених трудовим законодавством, у межах повноважень керівництва.

Організаційні методи мотивації спрямовані на спонукання працівників до ініціативної діяльності через задоволення їхніх внутрішніх потреб. Це досягається шляхом належної організації праці, створення сприятливих робочих умов і підвищення ергономічності робочих місць. Вплив на персонал здійснюється через поєднання різноманітних нематеріальних і матеріальних заходів.

Адміністративно-організаційні методи мотивації праці характеризуються чіткою адресністю директив та обов'язковістю виконання розпоряджень. Невиконання таких директив кваліфікується як порушення виконавчої

дисципліни, що призводить до застосування стягнень і створює демотиваційний ефект. За своєю природою це переважно методи примусу, які зберігають свою актуальність до цих пір.

Соціальні і соціально-психологічні методи мотивації розглядаються комплексно, проте потребують чіткого розмежування. Соціальні методи мотивації базуються на поняттях, що охоплюють взаємовідносини людей, включаючи соціальну захищеність, почуття причетності до справ підприємства, якість соціального впливу та участь у прийнятті управлінських рішень. Соціальні методи містять широкий спектр інструментів соціального регулювання відносин у колективі та соціального нормування. Методи соціального нормування упорядковують соціальні відносини між колективами, групами та окремими працівниками через запровадження різних соціальних норм, включаючи правила внутрішнього трудового розпорядку на підприємстві, форми впливу на порушників трудової та виробничої дисципліни.

Методи соціального регулювання спрямовані на упорядкування соціальних відносин через виявлення та регулювання інтересів різних груп та індивідів. Вони охоплюють договори, взаємні зобов'язання, системи добору кадрів тощо. Соціальні методи управління передбачають вплив на розвиток колективу підприємства і внутрішні комунікаційні процеси.

Психологічні методи мотивації праці орієнтовані на вплив на свідомість і поведінку працівників, враховуючи їхні соціальні потреби та особистісний розвиток. Вони спрямовані на підвищення трудової активності через переконання, наслідування та інші форми психологічного впливу. Ці методи використовуються для налагодження внутрішньокolleктивних відносин, раціонального підбору кадрів, створення сприятливого емоційного середовища, а також гуманізації праці через зменшення монотонності, вплив кольору, музики та психологічну сумісність у робочих групах.

Психологічні та соціальні методи мотивації базуються на законах психіки та соціальної взаємодії, впливаючи на поведінку як окремих працівників, так і трудових колективів загалом. Вони враховують внутрішні потреби,

міжособистісні стосунки та соціальну атмосферу на підприємстві. Проте в українських реаліях їхній потенціал часто залишається невикористаним, що призводить до зниження рівня мотивації та незадоволеності працівників.

Безперервний розвиток є природною формою існування людини, а її особистість змінюється під впливом зовнішніх умов, зокрема праці, матеріального становища та соціального статусу. Це зумовлює застосування ідейно-виховних методів мотивації, які впливають на ціннісні орієнтири працівника через пропаганду, особистий приклад, навчання та формування громадської думки. Цінності як орієнтири поведінки формують культуру, що виступає основою мотиваційної спрямованості персоналу. Ефективна мотивація вимагає цілеспрямованого впливу на цю спрямованість, оскільки зміна потреб і мотивів дозволяє суттєво трансформувати зміст мотиваційного процесу.

Наприкінці даного розділу розглянемо підходи до мотивації праці персоналу підприємства в умовах воєнного стану. Зараз особливої важливості набуває адаптація мотиваційних заходів до актуальних потреб і життєвих цілей працівників, які в цей період набувають вирішального значення. Це вимагає від керівництва підприємств гнучкого підходу до системи мотивації та швидкого реагування на зміни пріоритетів персоналу в екстремальних умовах.

У 2024 році порівняно з 2021 роком роботодавці значно розширили систему додаткових преференцій, що свідчить про посилену увагу до мотивації персоналу. Зросла частка вакансій із бонусами, преміями, безкоштовним навчанням, знижками для співробітників і регулярним переглядом зарплати — майже вдвічі. Новим елементом стала пропозиція офісів із генераторами, що є відповіддю на виклики воєнного часу. Така динаміка відображає збалансоване поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів.

Слід зазначити, що для багатьох підприємств баланс мотиваційних інструментів нині зміщується в бік нематеріальних заходів. Це зумовлено як зміною пріоритетів працівників, так і погіршенням фінансового стану компаній у різних галузях. Ефективність мотиваційного впливу залежить не лише від зовнішніх умов, а й від індивідуальних психологічних особливостей

співробітників. Серед ключових мотивів варто виокремити прагнення до вищої оплати, саморозвитку, визнання, стабільності, творчості, соціальних контактів, безпеки та впливу.

В умовах воєнного стану підприємства змушені адаптовувати мотиваційні заходи відповідно до змін у потребах і мотивах працівників. Це проявляється в орієнтації на безпеку, стабільність, гнучкі умови праці та емоційну підтримку. Досвід окремих підприємств щодо застосування таких адаптованих мотиваційних підходів узагальнено в таблиці А.2 додатку А.

Таким чином, в умовах воєнного стану українські підприємства зосереджують увагу на формуванні системи мотивації, адаптованої до нових реалій. Основними пріоритетами є забезпечення безпеки та комфортного робочого середовища, розширення можливостей дистанційної роботи, покращення внутрішньої комунікації й психологічного клімату, посилення залученості персоналу та формування бачення повоєнного розвитку. Окрему увагу приділяють матеріальній підтримці, допомозі мобілізованим працівникам і залученню до волонтерської діяльності. Ці заходи демонструють гнучкість мотиваційних інструментів і здатність підприємств підтримувати продуктивність, зважаючи на вплив зовнішніх викликів.

Отже, в умовах воєнного стану система мотивації праці перебуває у процесі постійної трансформації, спрямованої на адаптацію до зовнішніх викликів. Мотивація стає не лише засобом підвищення ефективності праці, а й ключовим інструментом адаптації підприємства до змін. Тому особливого значення набуває збалансованість, гнучкість і адаптивність мотиваційних заходів з урахуванням змін у потребах і пріоритетах працівників, спричинених нестабільністю зовнішнього середовища.

## **2 ХАРАКТЕРИСТИКА, АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ДП ПРАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ"**

### **2.1 Загальні відомості про підприємство та процес управління на ньому**

Дочірнє підприємство ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ" функціонує як структурний підрозділ Приватного акціонерного товариства «Оболонь», яке належить до найбільших виробників безалкогольних напоїв та мінеральної води в Україні. Підприємство знаходиться у місті Краси́лів на території Хмельницької області.

Становлення підприємства бере свій початок з трансформації регіонального виробництва у сучасне дочірнє підприємство на початку двохтисячних років. До цього часу на території Краси́лова діяли локальні підприємства харчової галузі, які згодом були реорганізовані та включені до структури ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Після входження до складу корпорації підприємство пройшло через значну модернізацію, що охопила як технологічні процеси, так і систему управління.

Відповідно до чинного Статуту ДП ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ", підприємство функціонує як дочірнє підприємство приватного акціонерного товариства. Така організаційно-правова форма забезпечує юридичну самостійність підприємства, водночас зберігаючи його корпоративну єдність із материнською компанією. Згідно з українським законодавством, дочірнє підприємство володіє власним статутом, печаткою та банківськими рахунками, що дозволяє йому самостійно провадити виробничу та господарську діяльність.

ПрАТ "ОБОЛОНЬ" виступає засновником і єдиним учасником підприємства, здійснюючи стратегічне управління та надаючи інвестиційну й організаційну підтримку, а також формуючи політику розвитку дочірніх структур. Така модель організації бізнесу сприяє підтриманню єдиних стандартів якості продукції, використанню спільної торгової марки та реалізації узгодженої ринкової стратегії, одночасно забезпечуючи гнучкість у реагуванні на зміни споживчого середовища.

Функціонування у статусі дочірнього підприємства забезпечує ряд суттєвих переваг. Така організаційна модель дозволяє зберігати гнучкість в оперативному управлінні, отримувати централізовану підтримку від головної компанії та застосовувати єдиний підхід до маркетингових стратегій, виробничих процесів і контролю якості продукції.

Проте ця організаційно-правова форма має також певні обмеження. Підприємство стикається з обмеженою фінансовою автономією, оскільки залежить від рішень головного офісу, а будь-які стратегічні зміни потребують обов'язкового погодження на рівні материнської компанії. Така залежність може іноді уповільнювати процес прийняття важливих рішень та знижувати оперативність реагування на локальні ринкові виклики.

Станом на 2024 рік підприємство демонструє стабільне функціонування, здійснюючи виробництво слабоалкогольних і безалкогольних напоїв та реалізуючи продукцію через роздрібні й оптові канали збуту. Вигідне географічне розташування у центральній частині Хмельниччини дозволяє ДП ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ" обслуговувати значну частину регіонального ринку, одночасно виконуючи роль важливого роботодавця для міста.

Основною спеціалізацією дочірнього підприємства є виробництво слабоалкогольних і безалкогольних напоїв, включаючи солодові напої, мінеральну воду та квас. Виробничий процес здійснюється з дотриманням стандартів якості, встановлених головним підприємством ПрАТ "ОБОЛОНЬ", яке посідає провідні позиції в галузі України.

Підприємство реалізує повний виробничий цикл від приймання сировини до фасування та розливу готової продукції. Виробнича структура охоплює цехи з виготовлення напоїв, цех розливу, лабораторію контролю якості, а також допоміжні підрозділи, такі як транспортний, ремонтний та енергетичний. Вся продукція заводу випускається під торговою маркою "Оболонь" та надходить до роздрібних торгових мереж регіону, а також до власних точок продажу підприємства, включаючи магазини, бар-магазини, кафе та їдальні.

Поряд з основною діяльністю підприємство розвиває додаткові напрямки,

що включають надання транспортних послуг, логістичне обслуговування, реалізацію супутніх товарів, зокрема тари, упаковки та супутніх харчових продуктів, а також утримання об'єктів громадського харчування та соціальної інфраструктури.

Місія підприємства полягає у виготовленні високоякісної та безпечної продукції, яка відповідає потребам українського споживача, сприяє підвищенню культури споживання напоїв і забезпечує сталість зайнятості у регіоні. Підприємство прагне функціонувати не лише як складова виробничого ланцюга великої корпорації, а й як активний учасник місцевої економіки, дотримуючись принципів екологічної безпеки, соціальної відповідальності, прозорого ведення бізнесу.

Цілі діяльності підприємства спрямовані на забезпечення стабільного функціонування виробничого процесу, підвищення якості продукції та розширення її асортименту, досягнення прибутковості та рентабельності операційної діяльності, розширення збуту продукції як у межах регіону, так і поза його границями, а також впровадження енергозберігаючих технологій та модернізацію виробничого обладнання.

Бачення підприємства зосереджується на формуванні стійкого іміджу надійного регіонального виробника у структурі ПрАТ "ОБОЛОНЬ". Перспективні завдання включають збереження сильних позицій на локальному ринку, адаптацію до вимог сучасного ринкового середовища через цифровізацію процесів, зменшення вуглецевого сліду та впровадження стандартів сталого розвитку. ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» являє собою підприємство з чітко визначеною виробничою політикою, яка гармонійно поєднує традиції галузі, корпоративну стратегію материнської компанії та особливості регіонального ринку.

Організаційна структура управління ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (рисунок Б.1 додатку Б) є лінійно-функціональною, тобто поєднує вертикальне підпорядкування з функціональним поділом праці за сферами відповідальності.

Центральну роль у системі управління займає директор підприємства, який

здійснює загальне керівництво та приймає управлінські рішення як стратегічного, так і оперативного характеру. Директор представляє підприємство у взаєминах з органами влади, контрагентами та материнською компанією, при цьому на рівні стратегічного планування він підзвітний центральному офісу ПрАТ «Оболонь» у Києві.

Штатна структура підприємства включає керівників основних підрозділів, які підпорядковуються безпосередньо директору. Головний бухгалтер несе відповідальність за формування та подання фінансової, податкової і статистичної звітності, ведення бухгалтерського обліку, контроль за витратами, прибутками та управлінням фінансовими ризиками.

Керівник виробничого відділу координує роботу всіх цехів, контролює технологічний процес та відповідає за дотримання санітарно-гігієнічних норм, продуктивність праці, збереження сировини та якість готової продукції. Під його керівництвом функціонують основні виробничі підрозділи, включаючи цех розливу, виробничу лабораторію, цех КВПіА, ремонтно-механічну дільницю, транспортну дільницю та диспетчерську службу.

Керівник технічного відділу здійснює нагляд за технічним станом устаткування, організовує планово-попереджувальні ремонти та модернізацію виробничих потужностей, забезпечує технічну безпеку та відповідає за функціонування всіх інженерних систем підприємства. Під його керівництвом працюють головний механік, головний енергетик, інженери з охорони праці та охорони навколишнього середовища.

Керівник адміністративного відділу координує роботу кадрової служби, служби безпеки, юридичного сектору та господарського відділу, забезпечуючи дотримання внутрішнього трудового розпорядку, регламентів та нормативної документації. Він контролює питання трудових відносин, кадрового резерву, дисциплінарних процедур та внутрішнього документообігу.

Комерційна діяльність підприємства перебуває у компетенції директора з комерційних питань та його заступника, які відповідають за розробку цінової політики, забезпечення каналів збуту, управління фірмовою торгівлею та

просування продукції на ринку. Комерційний блок включає відділи продажу, маркетингу і реклами, логістики, а також експедиційно-складський блок для зберігання та відвантаження готової продукції. Структура підприємства також охоплює спеціалізовані служби та відділи, що забезпечують управління якістю, планово-економічну діяльність, матеріально-технічне постачання, зовнішньоекономічні зв'язки та медичне обслуговування персоналу.

Значну роль у структурі підприємства відіграє Чемеровецька філія, яка функціонує як структурний підрозділ з оптової реалізації продукції. Філія має власну адміністрацію, транспортну інфраструктуру та відповідальних осіб, які підпорядковуються керівництву головного підприємства.

Організаційна структура характеризується чітким розподілом обов'язків, наявністю професійного керівного складу, можливістю швидкого ухвалення рішень в умовах мінливої ринкової кон'юнктури та високим ступенем відповідальності кожного підрозділу. Водночас існують певні обмеження, зокрема залежність від рішень материнської компанії, подекуди складна ієрархія погоджень та необхідність централізованого звітування за всіма напрямками діяльності.

## **2.2 Аналіз основних економічних показників діяльності заводу у 2021-2023 роках**

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» протягом 2021–2023 років демонструвало стійке зростання техніко-економічних показників (таблиця Б.1 додатку Б), що підтверджує ефективність управління та успішну адаптацію до ринкових умов. У 2021 році підприємство отримало чистий дохід 590,4 млн грн при собівартості 470,6 млн грн, що забезпечило валовий прибуток 119,8 млн грн. Однак чистий прибуток склав лише 153 тис. грн через високий тиск витрат та обмежений попит.

2022 рік відзначився значним покращенням результатів: чистий дохід зріс

до 772,2 млн грн (рисунок Б.2 додатку Б), валовий прибуток — до 173,1 млн грн, а чистий прибуток — до 23,2 млн грн. Це стало результатом оптимізації цінової політики та підвищення продуктивності.

У 2023 році підприємство досягло рекордних показників: чистий дохід склав 1,12 млрд грн, валовий прибуток зріс до 295,8 млн грн (на 70% більше, ніж у 2021 році), а чистий прибуток — до 102 млн грн. Нерозподілений прибуток збільшився до 309,3 млн грн, що значно підвищило інвестиційні можливості компанії та засвідчило ефективне фінансове управління.

Зростання чистого доходу заводу природно супроводжувалося відповідним збільшенням собівартості реалізованої продукції. Протягом досліджуваного періоду 2021-2023 років собівартість продукції зросла більше ніж на 74%, що відображає масштабування виробничої діяльності підприємства.

У 2022 році собівартість досягла 599,1 млн грн з темпом зростання 127%, а в 2023 році збільшилася до 823,3 млн грн при темпі зростання 137%. Незважаючи на постійне зростання абсолютних показників собівартості, важливо відзначити позитивну тенденцію в операційній ефективності підприємства.

Ключовою особливістю динаміки стало те, що щорічні темпи зростання собівартості залишалися нижчими за темпи збільшення обсягів реалізації продукції. Така закономірність свідчить про покращення операційної ефективності, оптимізацію виробничих процесів та успішне управління витратами, що є безумовно позитивним результатом господарської діяльності підприємства.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів дочірнього підприємства «КРАСИЛІВСЬКЕ» в 2022 році збільшилась на 2,22%. В 2023 році зростання тривало та темп зростання становив 3,88% порівняно з переднім 2022 роком. За період 2021-2023 років середньорічна вартість основних фондів дочірнього підприємства збільшилась на 9,25%. Така тенденція позитивно характеризує діяльність заводу, оскільки показує, що він, навіть під час війни, вводить в дію нові виробничі фонди.

Показники фондівіддачі та фондомісткості також підтверджують позитивну

тенденцію використання основних виробничих фондів даного заводу протягом досліджуваного періоду. Для прикладу, показник фондівіддачі протягом 2022 і 2023 років постійно підвищувався – у 2022 році він становив 2,95 грн/грн, а у 2023 році 3,99 грн/грн. Відповідно до цього показник фондомісткості, як обернений до показника фондівіддачі, поступово знижувався – від 0,43 грн/грн у 2021 році до 0,25 грн/грн у 2023 році. Отже, основні фонди на підприємстві використовувались досить ефективно.

Середньорічна вартість оборотних фондів дочірнього підприємства у 2022 році збільшилась на 29,61% та становила 99018,5 тис. грн. В 2023 році тривало продовження зазначеної динаміки, тобто середньорічна вартість оборотних фондів заводу збільшилась на 81,92% та становила у 2023 році 180138 тис. грн.

Середньооблікова чисельність працівників дочірнього підприємства зазнала незначних коливань протягом досліджуваного періоду. У 2022 році кількість працюючих скоротилася до 450 осіб, що становило зменшення на 4,66% порівняно з попереднім роком через мобілізацію працівників чоловічої статі після початку військових дій в Україні. Наступного року чисельність персоналу відновилася до 472 осіб, зафіксувавши зростання на 4,89% відносно показника 2022 року.

Середньорічна продуктивність праці демонструвала вражаючу динаміку зростання. У 2022 році цей показник суттєво збільшився на 37,19% та досяг 1716 тис. грн на одного працівника. У 2023 році продуктивність праці продовжила зростати, збільшившись на 38,17% до рівня 2371 тис. грн на особу.

Підвищення продуктивності праці у 2022 році було зумовлене поєднанням зменшення чисельності персоналу зі зростанням обсягів виробництва та реалізації. У 2023 році тенденція нарощування виробничих обсягів тривала, що підтримувало подальше зростання ефективності праці. Загалом за період 2021-2023 років продуктивність праці одного працівника заводу зросла більш ніж на 89%, що свідчить про значне покращення операційної ефективності та є надзвичайно позитивною тенденцією в діяльності підприємства.

У 2022 році фонд заробітної плати працівників незначно скоротився до 85,9

млн грн, зменшившись на 0,54% через зниження чисельності персоналу на заводі. Водночас середньомісячна заробітна плата працівника зросла на 4,32% та становила 15 901 грн, що компенсувало втрати від скорочення штату.

2023 рік характеризувався значним покращенням матеріального забезпечення працівників. Фонд заробітної плати суттєво збільшився до 129,5 млн грн, що становило зростання на 50,8% порівняно з попереднім роком. Це збільшення було зумовлене нарощуванням обсягів виробництва та відповідним зростанням витрат на виробничу діяльність. Середньомісячна заробітна плата працівника зросла на 43% та досягла 22 861 грн.

Така динаміка відображає пряму залежність між успішністю реалізації продукції заводу та рівнем оплати праці персоналу. Покращення фінансових результатів підприємства безпосередньо транслювалося у підвищення добробуту працівників. За весь досліджуваний період 2021-2023 років як загальний фонд заробітної плати, так і середньомісячна заробітна плата одного працюючого зросли майже на 50%, що свідчить про соціальну відповідальність підприємства та ефективну кадрову політику.

Важливо відзначити, що протягом 2021-2023 років темп зростання продуктивності праці (189%) перевищував темп зростання заробітної плати (149%), що позитивно характеризує управлінську політику заводу. Підприємство успішно дотримувалося оптимального співвідношення, коли зростання продуктивності праці випереджає підвищення витрат на оплату праці.

У 2022 році дана пропорція була збережена, проте в 2023 році спостерігалось порушення цього балансу. Темп зростання середньомісячної заробітної плати (143%) випередив темп зростання продуктивності праці одного працівника (138%), що створило певні ризики для економічної ефективності заводу.

Показник витрат на одну гривню реалізованої продукції демонстрував стабільне покращення. У 2022 році він становив 0,78 грн/грн, а в 2023 році знизився до 0,74 грн/грн. Така динаміка свідчить про ефективне управління витратами на ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ».

Протягом усього досліджуваного періоду 2021-2023 років спостерігалася позитивна тенденція поступового зниження цього економічного показника. Значення витрат стабільно утримувалося в межах норми, залишаючись меншим за одиницю та постійно зменшуючись, що підтверджує ефективність операційної діяльності підприємства.

ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» демонструвало стабільну прибутковість протягом усього досліджуваного періоду 2021-2023 років. Чистий прибуток підприємства показав вражаючу динаміку зростання: з мінімальних 153 тис. грн у 2021 році він зріс до 23,2 млн грн у 2022 році (рисунок Б.3 додатку Б),. У 2023 році чистий прибуток досягнув рекордного рівня 102 млн грн, зафіксувавши зростання на 340% порівняно з попереднім роком.

Паралельно зі зростанням абсолютних показників прибутковості відбувалося суттєве покращення відносних показників ефективності. Рентабельність діяльності зросла з мізерних 0,03% у 2021 році до 3% у 2022 році та до 9,12% у 2023 році. Така вражаюча динаміка чистого прибутку та показників рентабельності свідчить про кардинальне підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Покращення економічного стану заводу можна пояснити успішним нарощуванням попиту на продукцію підприємства, ефективною роботою з освоєння нових ринків збуту та оптимізацією операційних процесів, що дозволило максимізувати віддачу від інвестованих ресурсів.

### **2.3 Оцінка ефективності системи менеджменту підприємства**

Для оцінки ефективності системи управління на ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» проаналізуємо його фінансовий стан та фінансові результати діяльності. Фінансовий стан характеризує спроможність підприємства фінансувати операційну діяльність через наявність достатніх ресурсів, їх раціональний розподіл та ефективне використання. Основними факторами впливу є дотримання фінансового плану, своєчасне поповнення оборотного капіталу за

рахунок прибутку та інтенсивність обороту активів. Найкраще фінансовий стан відображає платоспроможність підприємства – здатність вчасно розраховуватися з постачальниками, виплачувати зарплату та повертати кредити. Аналіз скороченого порівняльно-аналітичного балансу, представленого у таблиці Б.2 додатку Б, в якому відображено динаміку активів та пасивів заводу, дозволить оцінити його фінансовий стан протягом 2021-2023 років.

Загальний капітал ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» за 2021-2023 роки зріс на 157387 тис. грн і перевищив 39 млн. грн у 2023 році. Це зростання спричинене збільшенням оборотних активів майже на 72%, які становлять основну частку майна підприємства. У 2023 році частка оборотних активів досягла 72% від загальної вартості майна, що в абсолютному виразі склало 285714 тис. грн. Найбільше зростання відбулося у виробничих запасах на 283% до 216040 тис. грн, товарах на 71% до 15974 тис. грн та грошових коштах на 59% до 14900 тис. грн. Значне збільшення виробничих запасів вимагає від операційних менеджерів підприємства посиленої уваги до процесів виробництва та збуту для оптимізації запасів у майбутньому.

Протягом 2021-2023 років дебіторська заборгованість ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» скоротилася майже на 67% і становила лише 6% від загальної вартості активів у 2023 році, що свідчить про ефективну роботу з дебіторами. Водночас грошові кошти та інші оборотні активи зросли на 59%, а товарні запаси збільшилися на 71,51%. Витрати майбутніх періодів показали помірне зростання на 10%, що є позитивною тенденцією, хоча їх частка залишається незначною у структурі оборотних фондів і становить лише 0,2% у 2023 році.

Аналіз пасиву балансу ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» показав зростання власного капіталу на 61% до 329315 тис. грн у 2023 році, проте його частка зменшилася з 86% до 83%, що означає покриття власними коштами 83% майна підприємства. Завод не мав довгострокових зобов'язань протягом досліджуваного періоду. Поточні зобов'язання значно зросли на 32152 тис. грн або на 96%, збільшивши свою частку з 14% до 16,6%, що негативно впливає на

автономність підприємства. У 2023 році основними складовими поточних зобов'язань були кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків у розмірі 20396 тис. грн, інші поточні зобов'язання у розмірі 11689 тис. грн, заборгованість за розрахунками з бюджетом на суму 13632 тис. грн.

Для підприємств у конкурентному середовищі оптимальною вважається частка власного капіталу на рівні 60% від загального капіталу. Даний показник забезпечує мінімальний ризик для всіх кредиторів, поскільки при знеціненні активів, сформованих за рахунок залученого фінансування через інфляційні процеси, підприємство зможе повністю розрахуватися за борговими зобов'язаннями шляхом реалізації майна, яке було куплене за власні кошти. Це створює достатній запас фінансової міцності для стабільного функціонування підприємства.

Коефіцієнт фінансової автономії відображає співвідношення власного капіталу до загальних джерел фінансування і є основним показником фінансової стабільності підприємства. Теоретично цей коефіцієнт має бути не менше 0,5. Ключові фінансові коефіцієнти, що характеризують ринкову стійкість дочірнього підприємства протягом 2021-2023 років, наведено в таблиці Б.3 додатку Б.

Коефіцієнт автономії заводу становив 0,88 у 2022 році, що означає 88% фінансування власними коштами, але знизився до 0,81 у 2023 році. Протягом всього періоду 2021-2023 років показник перевищував рекомендовані значення, забезпечуючи стабільну структуру капіталу. Коефіцієнт фінансової залежності є протилежним показником, який відображає частку позикового капіталу у фінансуванні ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ». Його зростання свідчить про збільшення ролі залученого фінансування, при цьому значення одиниця означає повне фінансування власними коштами власників.

Протягом 2021-2023 років коефіцієнт фінансової залежності ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» коливався в межах 1,14-1,20 через зростання фінансових зобов'язань для підтримки ринкової діяльності. Оскільки нормативний діапазон цього показника складає 1-1,9, значення коефіцієнтів фінансової автономії та залежності підприємства відповідали встановленим нормам протягом

усього аналізованого періоду, що свідчить про збалансовану структуру фінансування заводу.

Фінансова стійкість ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» оцінюється через коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу, який показує обсяг залученого фінансування на кожен гривню власних коштів у активах підприємства. Значення 0,14 у 2022 році означало 14 копійок залученого капіталу на кожен гривню власних коштів. Зростання коефіцієнта у 2023 році свідчить про посилення фінансової залежності від зовнішніх кредиторів і можливе погіршення фінансової стійкості. При оптимальному значенні показника 0,5 та критичній межі 1,0, підприємство зберігає прийнятний рівень фінансової стабільності.

Перевищення критичного значення 1,0 означає, що позиковий капітал переважає власний, створюючи значні фінансові ризики. Протягом 2021-2023 років даний коефіцієнт для ДП «КРАСИЛІВСЬКЕ» залишався в межах нормативних параметрів, підтверджуючи прийнятний рівень фінансової стійкості. Підприємство демонструє незалежність від кредиторів, оскільки довгострокові зобов'язання протягом аналізованого періоду були відсутні. Це дозволяє оцінити фінансовий стан заводу як стійкий.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає співвідношення найліквідніших активів до короткострокових зобов'язань і показує частку поточної заборгованості, яку підприємство може погасити негайно. Нормативне значення 0,2-0,3 означає здатність погасити 20-30% боргів для підтримання нормальної платоспроможності. У ДП «КРАСИЛІВСЬКЕ» максимальне значення коефіцієнта становило 0,29 у 2022 році, після чого відбулося зниження до 0,21 у 2023 році. Незважаючи на зменшення показника протягом 2021-2023 років, його значення залишається в межах встановлених нормативів.

Результати підтверджують здатність ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» своєчасно виконувати зобов'язання перед кредиторами та високий рівень платоспроможності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності є найсуворішим індикатором оцінки ліквідності підприємства, а завод має незначні обсяги кредиторської заборгованості. У 2023 році найбільші суми становили

заборгованість з внутрішніх розрахунків 20396 тис. грн та за розрахунками з бюджетом 13632 тис. грн при розмірі ліквідних активів 13935 тис. грн. Така структура пояснює досить високі значення показника ліквідності підприємства.

Коефіцієнт поточної ліквідності відображає співвідношення грошових коштів, непрострочених дебіторських заборгованостей та готової продукції, короткострокових фінансових вкладень до короткострокових зобов'язань підприємства. Рекомендоване мінімальне значення становить 1, хоча ця оцінка є орієнтовною. Коли коефіцієнт швидкої ліквідності дорівнює 0,5, це означає наявність лише 50 копійок високоліквідних активів на кожну гривню поточних боргів. Такий рівень є недостатнім для більшості секторів української економіки та може свідчити про потенційні проблеми з платоспроможністю підприємства.

Протягом 2021-2023 років ДП «КРАСИЛІВСЬКЕ» показало високі коефіцієнти поточної ліквідності, які значно перевищували теоретичний рівень: 4,97, 5,62 та 4,36 відповідно. Ці показники підтверджують, що підприємство могло без проблем покрити всі короткострокові зобов'язання навіть після мобілізації коштів від погашення дебіторської заборгованості. Керівництву варто зосередитися на оптимізації дебіторської заборгованості та впровадженні заходів для інтенсифікації реалізації товарно-матеріальних запасів. Такі ініціативи сприятимуть покращенню загального фінансового стану заводу і зростанню ефективності використання його оборотного капіталу.

Плече фінансового важеля (коефіцієнт фінансового ризику) відображає співвідношення залученого до власного капіталу і характеризує ступінь фінансової самостійності підприємства у використанні зовнішнього фінансування. ДП «КРАСИЛІВСЬКЕ» протягом 2021-2023 років не мало довгострокових та короткострокових банківських кредитів і позик, тобто цей коефіцієнт дорівнює 0. Це свідчить про високий ступінь фінансової незалежності даного підприємства та консервативну політику фінансування, що позитивно характеризує його діяльність.

Значення коефіцієнтів абсолютної та поточної ліквідності свідчать про раціональну структуру балансу ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» та

підтверджують стабільний і стійкий фінансовий стан підприємства. Коефіцієнти фінансової залежності та незалежності залишалися в межах норми протягом 2021-2023 років, що демонструє ринкову стійкість заводу при повному фінансуванні за рахунок власних джерел. Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу також відповідав нормативним параметрам, позитивно характеризуючи фінансову стійкість. Показники ліквідності підтверджують здатність заводу вчасно виконувати всі зобов'язання та його повну платоспроможність.

Ефективність системи управління підприємством визначається не лише прибутковістю, а й здатністю оперативно реагувати на зміни середовища, досягати стратегічних цілей, забезпечувати стабільність виробництва, контроль ресурсів та розвиток персоналу. ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» демонструє високоорганізовану систему управління з чітким функціональним розподілом обов'язків і послідовною взаємодією структурних підрозділів. Функціонування в межах корпоративної структури ПрАТ «ОБОЛОНЬ» дозволяє поєднувати централізоване стратегічне управління з оперативною гнучкістю регіонального рівня, при цьому директор має достатні повноваження для прийняття рішень у сферах виробництва, комерції, технічної експлуатації обладнання, кадрових та правових питань.

Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру з чітко визначеними каналами підпорядкування та сферами відповідальності. Виробничі, комерційні, технічні й адміністративні підрозділи працюють у тісній координації, що забезпечує ефективне управління ресурсами, своєчасне виконання завдань і дотримання планових показників.

Підприємство реалізує системний підхід до управління якістю через роботу відділу технічного контролю та впровадження внутрішньої стандартизації відповідно до політики ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Виробнича лабораторія здійснює постійний контроль якості продукції, мінімізуючи втрати, зменшуючи рекламации та підвищуючи споживчу довіру. Ефективна кадрова політика включає соціальний пакет, харчування, розвиток кваліфікації та збереження стабільного трудового колективу при сталій середньообліковій чисельності персоналу.

У сфері управління ризиками підприємство дотримується консервативної стратегії, не використовуючи високе кредитне навантаження, підтримуючи значний власний капітал і високу частку оборотних активів для забезпечення гнучкості при економічних змінах. Система управління ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» демонструє результативність, адаптивність та функціональну зрілість, що відображається у стійких темпах зростання, стабільності виробничих процесів, фінансовій безпеці та репутаційній привабливості для споживачів і партнерів. Отже, система менеджменту даного підприємства забезпечує не лише поточну ефективність, а й створює передумови для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

#### **2.4 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища заводу**

Діагностика внутрішнього середовища підприємства є фундаментальним етапом стратегічного аналізу, що дозволяє комплексно оцінити організаційні можливості та обмеження.

У сфері управління підприємство демонструє ефективну лінійно-функціональну структуру з чітким розподілом обов'язків та ієрархією підпорядкування.

Виробнича база характеризується поетапною модернізацією з упровадженням сучасних ліній розливу, власної лабораторії контролю якості та повноцінної інфраструктури підтримки виробництва.

Фінансова стабільність підприємства підтверджується відсутністю критичного боргового навантаження, стабільним зростанням рентабельності та формуванням власного капіталу переважно за рахунок реінвестованого прибутку. Кадрова політика спрямована на збереження досвідченого персоналу через низьку плинність, соціальний захист працівників, можливості підвищення кваліфікації та дотримання норм охорони праці.

Маркетингова діяльність інтегрована із загальнокорпоративною стратегією материнської компанії з адаптацією до локальних умов через власну мережу

реалізації та співпрацю з регіональними дистриб'юторами. Інноваційна активність проявляється в поступовому впровадженні автоматизації обліку, оновленні обладнання та цифровізації логістичних процесів, хоча темп технологічного оновлення залишається помірним.

Корпоративна культура базується на принципах відповідальності, якості та взаємоповаги, що забезпечує лояльність персоналу та ефективну внутрішню комунікацію. Виявлені сильні сторони включають стабільну фінансову базу, досвідчений персонал, ефективне управління та контроль якості, тоді як слабкими сторонами є обмежений рівень інноваційності, залежність від політики головного підприємства та недостатня автоматизація окремих процесів.

Зовнішнє середовище підприємства аналізувалося через призму макро- та мікросередовища з використанням PESTEL-методології. Політичні чинники характеризуються високою нестабільністю через воєнний стан, що створює логістичні ризики та мобілізаційні виклики.

Економічні фактори включають інфляційні процеси, валютні коливання та зміни купівельної спроможності населення, що змушує підприємство оперативно коригувати цінову політику та оптимізувати виробничі витрати. Зростання вартості енергоносіїв та транспортних послуг суттєво впливає на собівартість продукції.

Соціальні чинники відображають демографічну структуру регіону та споживчі уподобання, зокрема сталий попит на традиційну продукцію серед населення середнього віку та зростаючий інтерес до натуральних інгредієнтів. Технологічні фактори характеризуються поступовою автоматизацією процесів та оновленням програмного забезпечення, хоча загальний рівень цифровізації залишається середнім.

Екологічні вимоги посилюються через державну політику контролю за дотриманням норм, що потребує від підприємства впровадження систем очищення стічних вод, енергоощадних технологій та програм утилізації відходів. Правові чинники охоплюють дотримання податкового законодавства, норм охорони праці та ліцензування, що вимагає постійної адаптації до змін

нормативної бази.

На рівні мікросередовища ключовими факторами є стабільність постачань сировини та пакувальних матеріалів від вітчизняних виробників, конкурентна боротьба з національними брендами та регіональними виробниками, а також взаємодія з роздрібними мережами та кінцевими споживачами. Підприємство підтримує конструктивні відносини з контактною аудиторією через участь у благодійних ініціативах та сплату податків до місцевого бюджету.

Комплексний SWOT-аналіз (таблиця Б.4 додатку Б) виявив стратегічне становище підприємства через систематизацію внутрішніх можливостей та обмежень у контексті зовнішніх чинників. Сильні сторони включають потужну фінансову базу з стабільними прибутками та високою ліквідністю, чітко структуровану систему управління, ефективний контроль якості на всіх етапах виробництва та використання репутації бренду ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Власна система збуту забезпечує охоплення регіонального ринку через мережу точок реалізації.

Слабкі сторони характеризуються помірним рівнем автоматизації внутрішніх процесів, частковою залежністю від стратегічних рішень головної компанії, що обмежує автономність локального менеджменту, а також необхідністю оновлення кадрового резерву та стимулювання інноваційної активності.

Зовнішні можливості відкривають потенціал розширення на локальні ринки, задоволення зростаючого попиту на натуральну продукцію, участь у державних програмах цифровізації та впровадження сучасних ІТ-рішень для оптимізації управління. Загрози включають економічну нестабільність, зростання цін на енергоносії, логістичні проблеми воєнного періоду та посилення конкуренції з боку міжнародних виробників.

Стратегічні рекомендації спрямовані на посилення автоматизації бізнес-процесів через впровадження сучасних інформаційних систем, оновлення кадрового потенціалу, розширення асортименту натуральної продукції та розвиток регіональної маркетингової стратегії. Важливим напрямом є посилення

екологічної складової виробництва через програми енергоефективності та переробки відходів.

Узагальнюючи результати аналізу, ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» демонструє достатній стратегічний потенціал для сталого розвитку в умовах сучасних викликів. Раціональне використання внутрішніх ресурсів у поєднанні з адаптацією до зовнішніх змін створює передумови для збереження поточних позицій та розширення присутності на регіональному ринку.

## **2.5 Аналіз системи мотивації праці**

Система мотивації праці становить фундаментальну основу ефективного функціонування сучасного підприємства, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність персоналу, рівень трудової активності та ступінь залученості працівників до досягнення організаційних цілей. Сучасні підходи до мотивації базуються на комплексному поєднанні економічних, соціально-психологічних та організаційних чинників, що формують цілісну систему стимулів для забезпечення високої результативності праці.

На досліджуваному підприємстві функціонує структурована система оплати праці, що включає базові посадові оклади, тарифні ставки та різноманітні доплати за специфічні умови роботи, включаючи надбавки за стаж, компенсації за шкідливі умови праці, доплати за роботу в нічний час та понаднормову діяльність. Виробничий персонал отримує винагороду відповідно до почасово-преміальної та відрядно-преміальної систем, тоді як адміністративні працівники працюють за окладною системою з додатковими преміями за досягнення планових показників.

Преміальна складова системи мотивації реалізується через щомісячне заохочення за якісні показники роботи, обсяги виробництва та економію виробничих ресурсів. Однак розподіл преміальних фондів здійснюється переважно на груповому рівні через цехи та відділи, що частково нівелює індивідуальну мотивацію та може демотивувати найбільш результативних

працівників через відсутність персоналізованого підходу до оцінки їхнього внеску.

Нематеріальні стимули представлені традиційними формами визнання, включаючи грамоти та подяки за сумлінну працю, розміщення інформації про кращих працівників на дошці пошани, організацію привітань з особистими та професійними святами. Проте підприємство не має чітко структурованих програм кар'єрного розвитку, систематичних планів професійного зростання, механізмів ротації кадрів чи формалізованих програм наставництва, що створює ризики втрати талановитих співробітників через відсутність перспектив професійного просування.

Соціальна складова мотиваційної системи включає стандартний набір благ, таких як щоденне гаряче харчування, безкоштовний транспорт до місця роботи, знижки в корпоративних магазинах, додаткові відпустки для окремих категорій працівників та матеріальну підтримку в екстрених ситуаціях. Хоча ці заходи підвищують лояльність персоналу, вони не є достатньо конкурентоспроможними в контексті сучасних вимог ринку праці.

Проведене анкетування та інтерв'ювання працівників під час проходження переддипломної практики виявило неоднозначне ставлення до існуючої мотиваційної системи. Більшість респондентів висловлює задоволення від стабільності та надійності трудових відносин на підприємстві, проте одночасно висловлює потребу в кращому визнанні індивідуальних досягнень, можливості впливати на управлінські рішення, участі в програмах професійного навчання та підвищення кваліфікації.

Особливо актуальними є запити молодших працівників щодо мотиваційної гнучкості, включаючи можливості гнучкого графіку роботи, прозорості системи оцінювання результативності та чіткі перспективи кар'єрного зростання. Ці потреби відображають загальні тенденції сучасного ринку праці, де традиційні форми мотивації поступово доповнюються або замінюються більш гнучкими та персоналізованими підходами.

Фінансові можливості підприємства дозволяють реалізувати проекти з

модернізації мотиваційної системи, включаючи автоматизацію процесів оцінки персоналу, впровадження комплексних програм професійного розвитку, створення внутрішніх систем рейтингування та конкурсних механізмів серед працівників. Однак для успішної реалізації таких ініціатив необхідна активна підтримка з боку вищого керівництва, залучення середньої ланки управління та наявність кваліфікованих HR-спеціалістів.

Комплексний аналіз мотиваційної системи на підприємстві засвідчує, що вона виконує базові функції забезпечення стабільності трудових відносин, підтримки дисципліни, досягнення виробничих планів та збереження основного кадрового складу. Переважна орієнтація на матеріальні стимули через відрядно-преміальну оплату, щомісячне преміювання за планові показники, спеціальні надбавки та соціальні гарантії створює основу для функціонування підприємства, але не забезпечує достатньої мотиваційної гнучкості.

Основні обмеження існуючої системи пов'язані з недостатнім урахуванням індивідуальних цілей та очікувань працівників, особливо представників молодшого покоління, які прагнуть більших можливостей для кар'єрного зростання, визнання особистих досягнень та гнучких форматів взаємодії з роботодавцем. Відсутність прозорих механізмів оцінювання результативності, єдиної програми розвитку персоналу та недостатній рівень цифровізації HR-процесів створюють додаткові виклики для ефективного управління людськими ресурсами.

Водночас результати опитування демонструють загальну прихильність працівників до підприємства, позитивну оцінку умов праці та готовність до професійного розвитку за умови створення відповідних організаційних можливостей. Це створює сприятливі передумови для модернізації мотиваційної системи та її адаптації до сучасних вимог, що потребує системного підходу та поетапного впровадження інноваційних мотиваційних механізмів.

## **3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»**

### **3.1 Розробка системи мотивації трудової діяльності на заводі**

У результаті дослідження мотивації праці на підприємстві ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ», проведеного в аналітичному розділі кваліфікаційної роботи, було виявлено необхідність удосконалення системи мотивації трудової діяльності з урахуванням динаміки ринкового середовища, особливостей чинників, що спонукають до праці, а також змін у потребах працівників.

Перехід до ринкової економіки, військові дії в Україні спричинили кардинальні зміни в мотивах поведінки та ціннісних орієнтаціях працівників. Розуміння причин трудової участі та засобів впливу на працівників є ключовим для ефективної мотивації як управлінської функції, що передбачає виявлення внутрішніх рушійних сил та розробку стимулів для досягнення особистих і корпоративних цілей.

В Україні цивілізоване усвідомлення ролі людини в трудовому процесі практично не спостерігається. Поточні економічні проблеми, зокрема безробіття та зниження життєвого рівня, унеможливають належну увагу до досвідчених кваліфікованих працівників з високою творчою активністю та підприємницькими здібностями.

Це призводить до деформації трудових цінностей та масового погіршення якості кадрового потенціалу, що підтверджується статистичними даними та науковими дослідженнями. Негативні тенденції охоплюють показники здоров'я, працездатності, професійно-якісні характеристики сучасного працівника, його здатність до ефективної праці на своєму робочому місці.

З огляду на зазначене, покращення системи мотивації на конкретному підприємстві, зокрема на ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ», насамперед

потребує вивчення взаємозв'язків між системою мотивації праці та станом кадрового потенціалу заводу. Саме дослідження таких взаємозв'язків можливе завдяки виявленню сукупності мотиваційних факторів на підприємстві.

Мотиваційні фактори становлять основу механізму зацікавленості працівників у досягненні високих соціально-економічних результатів. Вони охоплюють чинники різної природи, що спричиняють мотиваційну дію. Їхня структура є багатогранною та відображає зв'язок між потребами, які людина прагне задовольнити через працю, благами, необхідними для цього, а також тією особистою вартістю або зусиллями, які працівник готовий витратити заради їх одержання.

Мотиваційна поведінка будь-якого з працюючих на заводі формується під впливом як особистих, так і організаційних чинників. На індивідуальному рівні вона визначається ставленням до змісту роботи, визнанням результатів з боку колег і керівництва, відчуттям особистих досягнень, можливістю професійного розвитку та реалізації внутрішнього потенціалу. Водночас мотивація в межах трудового колективу залежить від загального підходу керівництва підприємства до управління персоналом, ефективності організаційної політики, стилю керівництва, рівня професіоналізму управлінців, умов праці, емоційного клімату в колективі, системи заохочень і стабільності зайнятості.

Ставлення працівника до трудової діяльності формується під впливом різноманітних мотивів і стимулів, які в різних комбінаціях визначають його трудову поведінку та в цілому утворюють систему мотивації праці (рисунки В.1 додатка В).

Ознайомлення з різними теоріями мотивації, викладеними у наукових і фахових джерелах з менеджменту, дає змогу виокремити дві основні групи мотиваційних факторів. З одного боку, це позитивні впливи, які спонукають працівника до активної трудової діяльності через заохочення й визнання. З іншого – мотиваційні чинники, що ґрунтуються на примусі або санкціях, коли стимулювання відбувається через попередження небажаних наслідків чи застосування дисциплінарних заходів.

Сукупність мотиваційних факторів доцільно розглядати як систему, що складається з позитивних і негативних впливів. Позитивні чинники включають як внутрішні прагнення до праці, так і зовнішні стимули, що спонукають до активності, а також елементи примусу, які, попри негативне сприйняття, можуть забезпечити результат. Негативні фактори знижують мотивацію, причому деякі з них є неконтрольованими, а інші – такими, що можуть змінити свій вплив залежно від обставин.

На рисунку 3.1 зображена структура запропонованої до впровадження на ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» системи мотивації праці персоналу.



Рисунок 3.1 – Структура системи мотивації праці на ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ»  
«КРАСИЛІВСЬКЕ»

Соціологічні дослідження в кадровому менеджменті демонструють, що найефективнішою є система мотивації праці, де внутрішні мотиви мають найбільшу вагомість, зовнішні стимули займають проміжне місце, а мотиви примушення виявляються найменш значущими. Така ієрархія означає, що особиста зацікавленість у роботі створює сильнішу мотивацію, ніж зовнішнє спонукання, яке своєю чергою є більш дієвим за примушення до праці.

Експертні дослідження встановили конкретні вагові коефіцієнти для різних груп мотиваційних факторів. Серед позитивних факторів найбільшу вагу мають внутрішні мотиви з коефіцієнтом 0,5, зовнішні стимули оцінюються в 0,3, а

мотиви протидії становлять 0,2. У структурі негативних мотиваційних факторів об'єктивно існуючі мотиви отримали вагу 0,55, тоді як перехідні мотиви та стимули мають коефіцієнт 0,45. Ці показники відображають відносну значущість кожного типу мотиваційного впливу у загальній системі трудової мотивації.

Ключові мотиваційні фактори, що визначають поведінку працівників, систематизовано у таблиці В.1 додатку В за двома основними категоріями. Позитивні мотиваційні фактори охоплюють внутрішні мотиви працівника, зовнішні стимули від організації та мотиви протидії, що спонукають до дії через негативний вплив. Негативні мотиваційні фактори включають об'єктивно існуючі мотиви, які знижують трудову активність та не піддаються управлінському впливу, а також перехідні мотиви і стимули, здатні змінювати свій характер залежно від ситуації.

Результативність мотиваційного процесу значною мірою визначається наявністю повної та точної інформації про трудові потреби, інтереси та мотиви працівників. Для отримання таких відомостей необхідний мотиваційний моніторинг, який являє собою систему безперервного спостереження за станом мотивації праці персоналу. Це здійснюється для оперативного реагування та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень з метою підвищення виробничої ефективності.

Сьогодні головним мотивуючим чинником для працівників зазвичай є прагнення отримати стабільну заробітну плату. За таких обставин більшість керівників не приділяють уваги проблемі мотиваційного моніторингу. Лише в окремих випадках збирається інформація про мотиви працевлаштування чи причини звільнення співробітників. Така ситуація актуалізує необхідність створення комплексної системи моніторингу мотивації праці на заводі.

Аналіз інструментів мотивації праці працівників показує, що на дочірньому підприємстві ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ" існують значні можливості для створення високоефективної системи мотивації праці, яка дозволить максимально використати наявний кадровий потенціал.

На підприємстві функціонує мотиваційна система, яка охоплює як

матеріальні, так і нематеріальні стимули, однак наразі провідну роль у ній відіграють саме матеріальні заохочення, що забезпечують базові умови життєдіяльності працівників. Їх ефективність досягається за рахунок грошових виплат, премій, доплат та інших форм фінансового стимулювання.

Система матеріального заохочення на ДП ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ" є налагодженою, проте її недоліки свідчать про необхідність удосконалення в контексті покращення фінансово-економічного стану підприємства. Важливим кроком у цьому напрямі є встановлення збалансованого співвідношення між фондами основної та додаткової заробітної плати з урахуванням потреб і мотивацій працівників.

Результати, наведені в аналітичному розділі кваліфікаційної роботи, вказують на суттєві диспропорції в оплаті праці залежно від професійно-кваліфікаційного рівня: заробітна плата керівників вищої ланки у 4–5 разів вища, ніж у працівників, зайнятих найпростішими видами робіт. Крім того, діюча система оплати праці характеризується відсутністю зв'язку між оцінкою трудової діяльності та стратегічними цілями підприємства, що ускладнює моніторинг результативності як окремих працівників, так і трудового колективу загалом.

Існуючі системи матеріальної мотивації не здатні однаково ефективно стимулювати працівників усіх категорій до постійного самовдосконалення. Учасники виробничого процесу мають самостійно прагнути до максимальної реалізації свого потенціалу задля досягнення спільних цілей підприємства. Попри велику кількість показників ефективності, універсальними залишаються три: обсяг виконаної роботи, дотримання строків і якість результатів. Водночас важливим фактором є тривалість робочого часу, адже не вся витрачена працівником година обов'язково трансформується у вартість кінцевої продукції.

З огляду на особливості взаємозалежності працівників у процесі виконання завдань і високу цінність робочого часу, доцільним є впровадження універсального підходу до оцінки результатів праці на основі ефективності його використання. Водночас зарплата виконує мотиваційну функцію лише за умови досягнення певного рівня, а через обмежені фінансові ресурси підприємства

важливо передбачити компенсаторні механізми. Значущу роль у цьому відіграють заходи соціального захисту, задоволення потреб у спілкуванні, визнанні та самореалізації. Орієнтація на індивідуальні потреби працівників і гнучке поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів створюють позитивний психологічний клімат і формують додаткові мотиви до продуктивної праці.

На заводі для впливу на поведінку працівників застосовуються покарання та штрафи за порушення технологічних вимог або інші недоліки в роботі. Хоча ці заходи сприяють підтриманню дисципліни, вони не є ефективним інструментом довгострокового регулювання трудової поведінки. Часто їх використання призводить до зростання плинності кадрів і виникнення конфліктів між працівниками та управлінцями. Тому доцільно переорієнтувати систему мотивації на переважне використання позитивних стимулів, які сприяють формуванню конструктивного робочого середовища та підвищують залученість персоналу.

Однією з проблем управління персоналом у ДП ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ" є обмежена роль відділу кадрів, який нині не виконує функції методичного, інформаційного та координуючого центру. Через структурну відокремленість від бухгалтерії, відділу охорони праці та техніки безпеки, кадрова служба не охоплює низку ключових завдань, зокрема щодо забезпечення належних умов праці та управління мотивацією. Для вирішення цієї проблеми необхідно залучити профільних фахівців і розширити функціонал відділу кадрів – від ведення обліку персоналу до розробки стратегічної кадрової політики, управління кар'єрним розвитком, формування ефективної системи винагород і моніторингу ринку праці.

Важливу роль у формуванні відповідального ставлення до праці відіграють нематеріальні фактори, зокрема зміст роботи, баланс між розумовими й іншими видами діяльності, а також санітарно-гігієнічні умови. Наприклад, збагачення праці та підвищення вимог до професійного рівня сприяють зростанню задоволеності роботою, що позитивно впливає на ставлення працівників до своїх обов'язків.

У ДП ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ" недостатньо розвинуті

напрями нематеріальної мотивації, що обмежує потенціал впливу на трудову активність працівників. Брак уваги до розробки та впровадження таких методів знижує рівень залученості персоналу та можливість формування стійкої внутрішньої мотивації до праці.

Матеріальні та нематеріальні методи стимулювання праці для дочірнього підприємства "КРАСИЛІВСЬКЕ" наведені у таблиці В.2 додатку В.

Ефективне управління мотивацією праці передбачає вмiле поєднання різних методів, а не акцент лише на матеріальних стимулах. Як показує дослідження Гурової [12], результати якого отримано шляхом анкетування працівників, саме різноманіття мотиваторів має вирішальне значення (таблиця В.3 додатка В). Працівники по-різному оцінюють важливість тих чи інших стимулів, що свідчить про необхідність комплексного підходу до побудови системи мотивації праці.

Сьогодні заробітна плата для працівників залишається такою ж важливою, як і можливості розвитку кар'єри. Високо цінуються також наявність соціального пакета та перспективи професійного розвитку, що підкреслює значення комплексного підходу до побудови ефективної системи мотивації. Керівництву ДП ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ" доцільно зосередитися на розширенні асортименту продукції, підвищенні кваліфікації персоналу та впровадженні сучасних принципів ефективної організації праці. Ці заходи здатні суттєво посилити мотивацію працівників і підвищити загальну ефективність виробництва.

Проблеми мотивації праці на підприємстві значною мірою зумовлені чинною соціально-економічною політикою в Україні. Державна роль є ключовою у формуванні умов для ефективної системи мотивації. Зокрема, впровадження нового Трудового кодексу, законодавчих актів щодо прожиткового мінімуму та перегляду неоподаткованого мінімуму зарплати сприятиме більш ефективному стратегічному управлінню персоналом. Такі зміни дозволять підприємству зберігати більший обсяг фінансових ресурсів, частину яких можна спрямувати на посилення трудової мотивації.

На рівні підприємства актуальним є створення спеціалізованого мотиваційного механізму, здатного цілеспрямовано впливати на трудову

поведінку працівників і забезпечувати ефективну реалізацію мотиваційного процесу. Ключова ідея вдосконалення організаційно-економічного механізму мотивації полягає в тому, що максимальний рівень матеріального і морального задоволення кожен працівник може досягти лише тоді, коли розкриє свій трудовий потенціал і досягне оптимального для себе рівня продуктивності.

Отже, аналіз стану мотивації праці в ДП ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ", проведений в аналітичному розділі кваліфікаційної роботи, свідчить про те, що існуюча система мотивації є фрагментарною, недостатньо ефективною та потребує суттєвого доопрацювання. У зв'язку з цим доцільно впровадити комплекс заходів з її вдосконалення відповідно до ключових етапів, представлених на рисунку В.2 додатку В.

Першим етапом вдосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства є оцінка її поточного стану. Він охоплює два ключові напрями: анкетування працівників з метою виявлення основних проблем та недоліків мотиваційної системи, а також аналіз результатів атестації персоналу, що дозволяє оцінити її вплив на рівень трудової мотивації. На основі отриманих результатів доцільно запровадити стимулюючі заходи, зокрема одноразові премії та надбавки до окладу, як форму визнання й заохочення працівників.

На другому етапі, спираючись на результати первинного аналізу, доцільно зосередитися на вдосконаленні організаційно-економічних аспектів мотивації праці. Це передбачає адаптацію передового досвіду економічно розвинених країн, запровадження нової моделі мотивації, яка враховує як зовнішні чинники, так і внутрішні особливості підприємства як відкритої системи. Важливим напрямом є модернізація традиційних мотиваційних підходів, розробка інноваційних інструментів стимулювання, а також формування ефективної та прозорої системи преміювання.

На завершальному, третьому етапі формування системи мотивації трудової діяльності доцільно розробити комплексну програму її розвитку. Вона має охоплювати заходи з матеріального стимулювання, удосконалення організації праці, підвищення кваліфікації персоналу, активного залучення працівників до

управлінських процесів, а також використання нематеріальних форм заохочення. Такий підхід дозволить створити збалансовану мотиваційну систему, орієнтовану як на потреби працівників, так і на стратегічні цілі підприємства.

### **3.2 Дослідження стану мотивації праці за допомогою анкетування**

В аналітичному розділі кваліфікаційної роботи бакалавра було здійснено економічний аналіз діяльності, а також досліджено стан мотивації праці, рівень оплати праці та інші пов'язані показники на ДП ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ". Результати аналізу свідчать про те, що система мотивації на підприємстві є недосконалою, не має завершеного вигляду і потребує суттєвого доопрацювання. З метою її вдосконалення запропоновано заходи, спрямовані на глибше вивчення поточного стану, виявлення наявних проблем і покращення як матеріальних, так і нематеріальних аспектів стимулювання праці. Для оцінки ефективності мотивації персоналу доцільно використовувати методи опитування, зокрема анкетування та неформальне спілкування.

Опитування є ефективним методом отримання первинної інформації, що дозволяє дослідити думки значної кількості людей з конкретної проблематики. У межах дослідження мотивації праці на ДП ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ" було проведено опитування працівників за допомогою спеціально розробленої анкети (зразок подано в додатку В). Основну частину респондентів склали співробітники цеху розливу, а також працівники кадрової служби та відділу праці і заробітної плати.

У дослідженні взяли участь 50 працівників підприємства, серед яких 66% становили жінки, а 34% — чоловіки. За віковими категоріями більшість респондентів були у віці від 40 до 49 років. Соціологічну інформацію збирали методом анкетування.

Результати показали (таблиця В.4 додатку В), що загалом працівники позитивно оцінюють свою зайнятість: 36% цілком задоволені роботою, ще 24% — швидше задоволені, ніж ні. Це свідчить про достатньо високий рівень загального

задоволення. Незадоволеність висловили лише 16%, а повну незадоволеність — 6% опитаних, що становить незначну частку від загальної кількості учасників опитування.

Результати відповідей на запитання щодо задоволеності рівнем зарплати (таблиця В.5 додатка В) свідчать, що лише незначна частина працівників (11%) повністю задоволена доходами, ще 51% скоріше задоволені. Водночас 15% респондентів не змогли визначити своє ставлення, а 23% (сукупно незадоволені й абсолютно незадоволені) висловили невдоволення оплатою праці. Це свідчить про те, що на дочірньому підприємстві "КРАСИЛІВСЬКЕ" переважна частина персоналу має певні зауваження щодо рівня своєї заробітної плати.

Ситуація щодо відповідності посадової інструкції фактично виконуваний роботі є доволі однозначною, про що свідчать результати, наведені в таблиці В.6.

У цьому випадку більшість респондентів – 95% – зазначили, що їхня посадова інструкція повністю або переважно відповідає фактично виконуваний роботі. Лише 4% вказали на невідповідність, а одна особа з опитаних зізналася, що не знайома зі змістом своєї посадової інструкції. Це свідчить про загальну відповідність документації реальним трудовим обов'язкам на підприємстві.

Загалом опитаний персонал підприємства демонструє позитивне ставлення до свого майбутнього. На запитання щодо впевненості у завтрашньому дні (таблиця В.7 додатка В) 32% респондентів відповіли, що повністю впевнені, а ще 35% – скоріше впевнені. Такий рівень упевненості свідчить про стабільне сприйняття ситуації на підприємстві з боку працівників, що є позитивним показником.

Оцінки працівників щодо умов праці на заводі (таблиця В.8 додатку В) виявилися переважно критичними. Лише 7% респондентів висловили повністю позитивне ставлення, ще 11% – задоволені існуючими умовами, а 17% – швидше схиляються до позитивної оцінки. Натомість 43% вважають, що умови скоріше негативні, а 22% відкрито не задоволені. Загалом це свідчить про наявність суттєвих проблем у сфері забезпечення належних умов праці.

Результати опитування щодо оцінки організації праці на заводі (таблиця В.9

додатка В) засвідчили переважно позитивне ставлення персоналу. Повністю задоволені 39% респондентів, ще 32% висловили помірковано позитивну оцінку. Лише 15% опитаних або не змогли дати чітку відповідь, або висловили незадоволення, що свідчить про загалом схвальне сприйняття організаційних аспектів роботи більшістю працівників.

Цікавою є думка працівників щодо принципів, за якими керівництво оцінює результати їхньої роботи (таблиця В.10 додатка В). Половина респондентів вважає, що ці критерії об'єктивні й добре їм відомі, тоді як третина переконана, що оцінювання здійснюється суб'єктивно, а самі критерії їм не зрозумілі або взагалі невідомі. Такий розподіл свідчить про певну нерівномірність у сприйнятті прозорості оцінювання серед персоналу.

Серед виявлених проблем варто відзначити низький рівень поінформованості працівників щодо перспектив розвитку підприємства (таблиця В.11 додатка В). Лише 11% опитаних мають уявлення про плани заводу на рік уперед, тоді як половина респондентів орієнтується лише в короткострокових перспективах – на рівні одного місяця. Водночас 23% працівників взагалі не поінформовані про подальші напрями розвитку підприємства, що свідчить про недостатню комунікацію між керівництвом і персоналом.

Щодо поінформованості працівників про перспективи розвитку власного цеху чи відділу, ситуація виявилася ще менш оптимістичною. Близько 40% респондентів зазначили, що взагалі не знають про подальші плани розвитку підрозділу, в якому працюють. Лише 15% мають уявлення про перспективи на місяць, а 12% – про розвиток упродовж року. Це свідчить про слабкий рівень внутрішньої комунікації на рівні структурних підрозділів.

Аналогічна ситуація спостерігається і щодо особистих перспектив розвитку кожного працюючого. Третина респондентів має уявлення про свої можливості на рік уперед, тоді як майже половина орієнтується лише на короткостроковий період – до одного місяця. Це свідчить про відсутність чітких індивідуальних орієнтирів, недостатнє інформування щодо можливостей професійного зростання.

Більшість опитаних працівників (82%) зазначили, що регулярно

використовують свої професійні навички та здібності в роботі (таблиця В.12 додатка В), що свідчить про відповідність працівників займаним посадам. Водночас 13% респондентів вказали, що застосовують свої вміння лише в окремих випадках, що може свідчити про нерівномірне завантаження або недоцільний розподіл обов'язків.

Понад половина респондентів погоджується з твердженням, що керівництво підприємства зацікавлене у професійному розвитку персоналу (таблиця В.13 додатка В). Водночас третина опитаних (33%) не поділяє цієї думки, що свідчить про наявність певних сумнівів у частини персоналу щодо реальної підтримки з боку керівництва у розвитку кар'єри.

Аналіз відповідей на запитання щодо недоліків в організації та оснащенні робочого місця (таблиця В.14 додатка В) виявив низку проблем, які турбують працюючих на заводі. Найбільше невдоволення викликає планування робочих місць – на це звернули увагу 32% опитаних. Значна частина також незадоволена технічним оснащенням (24%) та перенаселеністю приміщень (19%). Менше критики викликали площа робочого місця (3%) та графік роботи — 11% респондентів вважають, що час початку та закінчення робочого дня їм не підходить. У сукупності ці результати свідчать про потребу в оновленні умов праці на підприємстві.

Результати опитування щодо основних причин конфліктів у колективі на заводі (таблиця В.15 додатка В) виявилися доволі показовими. Вони дозволяють краще зрозуміти напружені моменти у взаємодії між працівниками та вказують на ті аспекти внутрішньої комунікації, які потребують особливої уваги з боку керівництва. Ці дані можуть стати підґрунтям для розробки заходів, спрямованих на покращення психологічного клімату в трудовому колективі.

Опитування показало, що лише 20% працівників не спостерігають конфліктів у колективі, тоді як більшість відзначають наявність певних причин напруженості. Найчастіше джерелом конфліктів вважається оплата праці – цю причину назвали 37% респондентів. Ще 25% пов'язують конфлікти з невдалим розподілом посадових обов'язків. Менш поширеними, але все ж важливими

чинниками виявилися стиль керівництва (8%) та несумісність окремих працівників (6%). Ці результати свідчать про необхідність перегляду управлінських підходів і умов праці для зниження рівня напруженості в колективі.

Найважливішим блоком анкети стали питання, що стосуються мотивації праці на заводі. Зокрема, на запитання про існуючі форми мотивації понад третина опитаних (35%) зазначила видачу премій (таблиця В.16 додатка В), що підкреслює переважання економічних методів стимулювання працівників.

Серед інших форм мотивації праці працівники найбільше відзначили подарунки – про них згадали 21% опитаних. Організацію спільних свят вважали важливою 13% респондентів, а листи подяки – 14%. Підвищення зарплати та просування за посадою назвали відповідно 6% і 11% працівників. Це свідчить про різноманітність мотиваційних заходів, але переважно зосереджених на матеріальному та моральному заохоченні.

Відповіді на питання про найбільш ефективні форми мотивації (таблиця В.17 додатка В) виявилися доволі передбачуваними. Вони відображають реальні пріоритети працівників щодо стимулювання їхньої трудової діяльності, демонструючи перевагу певних методів мотивації над іншими. Ці результати дають змогу зрозуміти, які заходи слід посилювати для підвищення ефективності мотивації на підприємстві.

Найбільшу вагу серед форм мотивації працівники надали преміям (36%) та підвищенню заробітної плати (40%). Інші варіанти, такі як подарунки, кар'єрне зростання і листи подяки, набрали значно меншу підтримку, що свідчить про переважну роль матеріального стимулювання у системі мотивації на підприємстві.

Відповіді щодо способів отримання додаткової винагороди показали, що лише 13% працівників регулярно отримують її як доповнення до зарплати. Понад половина опитаних (50%) отримує додаткову винагороду за успішне виконання конкретних завдань або проектів. При цьому 14% респондентів отримують премії нерегулярно, а 9% взагалі не отримують додаткових заохочень. Ці дані вказують

на нерівномірність у системі матеріального стимулювання на підприємстві.

Отже, результати анкетування персоналу заводу показали, що працівники не повністю задоволені рівнем оплати праці і мають певну невпевненість щодо збереження своїх робочих місць, що негативно впливає на психологічний клімат і загальний емоційний стан колективу. При цьому видача премій визнається одним із найефективніших засобів мотивації, що свідчить про переважання економічних стимулів над психологічними у системі заохочення працівників.

Керівництву заводу варто звернути особливу увагу на значне незадоволення працівників умовами праці. Лише невелика частина опитаних – 7% – повністю задоволені існуючими умовами, а загалом позитивне ставлення висловили 18%. Водночас більшість – 65% – мають негативне ставлення до робочих умов. Значна кількість працівників незадоволені плануванням робочих місць (32%) та технічним оснащенням (24%), що свідчить про необхідність покращень для підвищення комфорту і ефективності роботи.

Хоча більшість працівників ДП ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ" незадоволені умовами праці, при відповіді на питання про найбільш ефективні форми мотивації вони найчастіше називали премії та підвищення заробітної плати. Це дозволяє зробити висновок, що в сучасних умовах для працівників даного дочірнього підприємства найбільш дієвим стимулом буде впровадження ефективної системи матеріальної мотивації, що включає підвищення зарплати, преміювання та інші форми фінансової винагороди.

### **3.3 Впровадження ефективного методу матеріальної мотивації праці, заснованого на оцінці складності виконуваних робіт**

З огляду на результати теоретичних і практичних досліджень у даній кваліфікаційній роботі, доцільно сформувані обґрунтовані підходи до вдосконалення організаційного механізму мотивації праці в перспективі, що сприятиме покращенню економічних результатів дочірнього підприємства

"КРАСИЛІВСЬКЕ". При цьому важливо враховувати реальний стан справ на заводі та прикладну цінність запропонованих рішень. Значну роль відіграє також аналіз і впровадження досвіду країн з розвинутою економікою, де мотивація праці є невід'ємною складовою ефективного управління кадрами.

Для розробки та впровадження дієвої мотиваційної політики на заводі доцільно зосередити увагу на удосконаленні існуючих підходів і пошуку нових сучасних рішень у сфері мотивації, здатних забезпечити позитивний соціальний ефект у трудовому колективі. Одним із шляхів удосконалення системи мотивації на ДП ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ" може бути вдосконалена модель мотивації праці.

У процесі нарахування заробітної плати працівникам заводу доцільно враховувати рівень самостійності під час виконання завдань, наявність творчого підходу, ступінь новизни роботи, професійну спеціалізацію та рівень відповідальності. Об'єктивна оцінка трудової діяльності за цими показниками сприятиме зміцненню мотивації персоналу та підвищенню його зацікавленості в результатах праці.

Одним із універсальних підходів до оцінювання результативності праці працівників може бути використання кваліметричного методу, який передбачає визначення якості виконаної роботи. Такий підхід дозволяє оцінити діяльність усіх категорій працівників за показниками обсягу, своєчасності та якості виконаних завдань, що безпосередньо пов'язані з досягненням стратегічних цілей дочірнього підприємства. На початковому етапі впровадження кваліметричної оцінки передбачається організація самообліку: протягом місяця працівники фіксують у спеціальних оціночних листах усі завершені завдання, визначаючи їх обсяг та орієнтовний час виконання. Керівник, своєю чергою, встановлює терміни виконання робіт. Наприкінці звітного періоду результати оцінюються за спеціальними формулами, що враховують кількісні та якісні показники, дотримання термінів, а також наявність можливих зауважень до виконаної роботи.

Запровадження системи нарахування надбавок за високу кваліфікацію

дозволить усунути низку актуальних проблем у колективі заводу. Зокрема, це сприятиме зменшенню напруження, пов'язаного з питаннями справедливості у виплаті винагород, і стане стимулом для активнішої участі працівників у вирішенні виробничих завдань та перегляду підходів до організації власної праці. Крім того, це мотивуватиме персонал до впровадження інновацій, на які раніше часто не вистачало часу, а також підвищить гнучкість у розподілі обов'язків, що дозволить легше вирішувати питання заміщення у випадках тимчасової відсутності працівників. Елементи цієї системи реалізуються через механізми кваліметричної оцінки, представлені у таблиці В.19 додатка В.

При визначенні комплексної оцінки складності конкретної роботи на заводі доцільно використовувати формульне вираження, яке дозволяє врахувати сукупність важливих чинників, що впливають на трудомісткість і значущість завдання.

$$K_{\text{скл}} = \sum A_{ij} \cdot X_{ij}, \quad (3.1)$$

де  $A$  – вагомість окремих робіт;

$X$  – значення відповідних критеріїв оцінки чинників впливу.

Така формула забезпечує об'єктивність оцінювання та створює основу для справедливої системи мотивації. Для прикладу візьмемо випадкові дані з таблиці:

$$K_{\text{скл}} = 0,3 \times 0,6 + 0,25 \times 0,2 + 0,2 \times 0,6 + 0,15 \times 0,6 + 0,1 \times 0,1 = 0,45.$$

Отриманий коефіцієнт складності множиться на фактично відпрацьований час працівника, внаслідок чого цей час коригується з урахуванням складності виконаної роботи. Надбавка до зарплати нараховується вже за скоригованим обсягом робочого часу, що дозволяє справедливо відобразити вклад працівника у виробничий процес.

Отже, виконуючи завдання з різним рівнем складності, працюючий отримує можливість фактично збільшити обсяг свого оплачуваного часу, а відтак і розмір заробітної плати. Водночас запровадження такого коефіцієнта в практичну діяльність ДП ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ" неминуче спричинить певні зміни у структурі та загальному обсязі фонду зарплати підприємства, що потребує попереднього аналізу та відповідного фінансового планування.

Крім цього важливу роль відіграє нематеріальне стимулювання продуктивної праці на заводі, якому потрібно приділяти більше уваги. Досвід показує, що моральне стимулювання є не менш важливим для працівників, ніж матеріальне, адже на ефективність і якість їхньої роботи значно впливає загальна атмосфера в колективі, психологічний настрій та рівень внутрішньої мотивації до результативної діяльності.

Нематеріальне стимулювання відіграє важливу роль у формуванні прихильного ставлення співробітників до організації, водночас сприяючи оптимізації витрат, пов'язаних із винагородою за їхню працю. Йдеться про заохочення, які не передбачають прямих грошових виплат або матеріальних благ, хоча для їх реалізації підприємству можуть знадобитися певні ресурси. Головний результат такого підходу полягає в посиленні зацікавленості працівників у діяльності заводу та зростанні їхньої лояльності.

Зазвичай нематеріальні стимули поділяють на три основні категорії залежно від потреби у витратах з боку підприємства та способу їхнього розподілу. Одні з них не вимагають фінансових інвестицій, інші потребують вкладень, але надаються колективу загалом, а ще інші також потребують ресурсів, проте спрямовані конкретним працівникам.

На заводі можуть бути ефективно застосовані нематеріальні стимули, що не потребують фінансових витрат, серед яких – привітання працівників із визначними подіями, публічне визнання досягнень, система наставництва, адаптація новачків, кар'єрне зростання, залучення персоналу до ухвалення рішень, усна похвала та інші моральні заохочення, які сприяють підвищенню лояльності, мотивації та згуртованості колективу.

Стимули, що вимагають інвестицій і розподіляються безадресно, головним чином спрямовані на підвищення якості трудового життя працівників. До таких заходів належать внутрішньофірмове навчання, корпоративні свята, організація харчування за рахунок підприємства, забезпечення проїзними квитками, надання форми чи спецодягу на робочих місцях, якісне медичне обслуговування (зокрема медичне страхування), а також поліпшення організаційно-технічних умов праці –

модернізація основних засобів (комп'ютерів, автомобілів тощо), вдосконалення умов праці (опалення, кондиціонування, освітлення, шумоізоляція, ергономіка), поліпшення дизайну робочих місць та естетики офісного середовища.

Стимули, що вимагають інвестицій і розподіляються адресно, передбачають індивідуальний підхід до мотивації працівників і потребують попереднього вивчення їхніх особистих побажань, зокрема шляхом опитувань або анкетування. Ця система має два напрямки: отримання стимулів на основі виконання певних умов або потрапляння в визначені життєві ситуації. До таких стимулів належать надання безпроцентної позички на покращення житлових умов чи придбання товарів тривалого користування, безоплатна матеріальна допомога у зв'язку з важливими життєвими подіями (народження дитини, весілля, хвороба чи смерть родичів), оплата навчання (оптимально – 70% коштом підприємства, 30% — працівника), повна або часткова оплата проїзду й відпочинку, включно з оплатою путівок працівникам і членам їхніх сімей на лікування, екскурсії та подорожі. Також важливими є допомога в організації дитячого відпочинку та часткова оплата освітніх послуг (дитячі садки, школи), надання службового транспорту, а також покриття витрат на мобільний зв'язок і інтернет у разі їх використання в службових цілях.

Отже, ринкова організація стимулювання ефективності не обмежується виключно заходами матеріальної винагороди, а охоплює також соціально-психологічні аспекти, формуючи зацікавленість працівника в успіху підприємства. На нашу думку, створення здорової, доброзичливої атмосфери в колективі відіграє не менш важливу роль у підвищенні продуктивності та якості роботи, ніж матеріальні стимули, оскільки саме гармонійне середовище сприяє розвитку ініціативності, відповідальності та відданості спільній справі.

## ВИСНОВКИ

У межах виконаної кваліфікаційної роботи було здійснено всебічне теоретичне, аналітичне та прикладне дослідження системи мотивації праці на дочірньому підприємстві ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ". Розкрито сутність мотивації як управлінської категорії, виявлено її ключові функції та класифікації, систематизовано підходи до формування ефективної мотиваційної політики в сучасних умовах. Обґрунтовано, що мотивація праці є рушієм результативності персоналу та визначальним чинником досягнення стратегічних цілей підприємства. Особливу увагу було приділено різноманітним методам мотивації, які можуть бути застосовані на підприємствах, починаючи від традиційних систем оплати праці та преміювання до сучасних гнучких графіків роботи, програм професійного розвитку та систем визнання заслуг. У контексті активізації трудового потенціалу особливе значення набуває поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, а також індивідуалізованих підходів до кожного працівника.

Проведений аналіз економічної діяльності ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» у 2021–2023 роках свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства, зокрема зростання обсягів реалізації, чистого прибутку, продуктивності праці та заробітної плати. Водночас аналіз чинної системи мотивації персоналу дозволив виявити низку проблем: фрагментарність підходів, відсутність зв'язку оплати праці з результативністю, недостатня гнучкість стимулювання молодих працівників, а також обмежене використання нематеріальних заохочень. Працівники загалом позитивно оцінюють стабільність зайнятості та рівень базових гарантій, однак висловлюють потребу в більшій прозорості системи оцінки праці, підтримці професійного розвитку, врахуванні особистих потреб і гнучких графіках. Анкетування та інтерв'ювання виявили зростаючу роль соціально-психологічних чинників, що потребує врахування при формуванні оновленої мотиваційної системи.

У проектному розділі роботи були розроблені конкретні пропозиції щодо

вдосконалення системи мотивації праці на ДП ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ". На основі проведеного аналізу було запропоновано комплексну систему мотивації трудової діяльності, яка охоплює як матеріальні, так і нематеріальні аспекти. Важливим етапом стало дослідження стану мотивації праці за допомогою анкетування, що дозволило отримати об'єктивну інформацію безпосередньо від працівників щодо їхніх потреб, очікувань та рівня задоволеності існуючою системою. Результати анкетування стали основою для розробки більш цільових та ефективних заходів. Серед ключових пропозицій – впровадження ефективного методу матеріальної мотивації праці, заснованого на оцінці складності виконуваних робіт. Цей підхід дозволяє забезпечити справедливу та диференційовану винагороду відповідно до кваліфікації та обсягу внеску кожного працівника. Крім того, були надані рекомендації щодо розширення переліку нематеріальних стимулів, таких як можливості для навчання та розвитку, покращення умов праці, впровадження програм визнання та подяки, створення сприятливої психологічної атмосфери в колективі.

У довгостроковій перспективі реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень задоволеності працею, знизити плинність кадрів, забезпечити більш ефективне використання людського капіталу, а отже – покращити фінансові результати підприємства.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що вдосконалення системи мотивації праці на ДП ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ" є необхідною умовою для забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах динамічного ринку та зростаючих вимог до ефективності використання трудових ресурсів.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Закон України "Про оплату праці" від 24 березня 1995 року №108 / 95-ВР // ВВРУ. – 1995. - № 17. – ст. 121.
2. Податковий кодекс України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, №13-14, ст. 112 (Із змінами, внесеними згідно із Законом №2856-VI (2856-17 ) від 23.12.2010).
3. Кодекс законів про працю України (Затверджується Законом N 322-VIII (322а-08) від 10.12.71 ВВР, 1971, додаток до №50, ст. 375).
4. Андруник А. П. Кадрова безпека. інноваційні технології управління персоналом : Навчальний посібник / А. П. Андруник, А. Е. Суглобов, М. М. Руденко. – Київ. 2020. – 508 с.
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В.. Управління персоналом. – К. : Професіонал, 2016. –512 с.
6. Білик О.Т. Мотиваційні аспекти економіки України:: суперечності та шляхи їх вирішення // Україна: аспекти праці.- К.- 2018.- №3. - 234 с.
7. Бойчик І. М Економіка підприємства: підручник. / І. М. Бойчик. – К.: Кондор -Видавництво, 2016. –378 с.
8. Бутенко І. А. Теоретико-методичні засади управління персоналом промислового підприємства: Монографія / І. А. Бутенко. – Одеса. 2015. – 240 с.
9. Горленко О. А. Управління персоналом: Підручник для академічного бакалаврату / О. А. Горленко, Д. В. Єрохін, Т. П. Можасва. – Харків. 2019. – 250 с.
- 10.Гурова К. Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації/ К. Д. Гурова// Бізнес-інформ. – 2010. – №4. – С. 102–104.
- 11.Грей Ю.М. Методологічні засади формування сучасної ефективної системи мотивації праці працівників підприємства / Ю.М. Грей // Інноваційна економік. – 2019. – №3. – С. 93-99.
- 12.Гриньова В. М. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства: Монографія / В. М. Гриньова, І. А, Грузіна. – Харків. 2012. – 300 с.

13. Економіка підприємства: навч. посіб./ [І. М. Посохов, В. Г. Дюжев, С. В. Сусліков, К. О. Тимофєєва] ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т. «Харків. Політехн. ін-т». – Харків: НТУ «ХПІ», 2016. – 380 с.

14. Заярна Н.М. Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його використання в Україні / Н.М. Заярна,

15. Ільченко В.М. Підвищення ефективності управління мотивацією праці управлінського персоналу / В.М. Ільченко, М.Д. Черкашина // Економіка і регіон ПолтНТУ. – 2012. – № 5. – 36 с.

16. Іншин М. І. Особливості мотивації працівників в ЄС / М. І. Іншин // Часопис Київського університету права. – 2015. – № 2. – С. 140-143.

17. Ісаєва О. М. Управління персоналом : Підручник і практикум для СПО / О. М. Ісаєва, Е. А. Пріпорова. – Київ. 2019. – 168 с.

18. Капінос Г. І. Операційний менеджмент : навчальний посібник / Г. І. Капінос, І. В. Бабій. – К. : ЦУЛ, 2013. – 375 с.

19. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л. С. Борданова, В. Е. Мельничук, Н. В. Рощина Н. В. Семенченко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 103 с.

20. Костунець Т.А. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис / Т.А. Костунець // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2015. - №2. – С. 570-572.

21. Кривов'язюк І. В. Економіка інноваційного підприємства : навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк. – 2-ге вид., перероб. та доп. – Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2016. – 344 с.

22. Менеджмент персоналу. За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2016. – 398 с.

23. Менеджмент: навч. посіб./ Н.С. [Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін.]. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с. Режим доступу: <http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI->

Press/40291/5/Book\_2019\_Krasnokutska\_Menedzhment.pdf (дата звернення 03.12.23)

24.Мінєв, О. К. Управління персоналом організації: технології управління розвитком персоналу : Підручник / О. К. Мінєв. – Дніпро. 2017. – 539 с.

25.Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу / М.С. Письменна // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України, 2014. – Вип. 24 (9). – С. 375-383.

26.Пічугін В. Г. Психологія впливу в управлінні персоналом: Навчальний посібник / В. Г. Пічугін. – Дніпро. 2020. – 144 с.

27.Прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс] : навч. посіб. / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічникта ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. – 3-тє вид., перероб. і доп. – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. – 209 с. – Режим доступу: [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_104\\_95052646.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_104_95052646.pdf)

28.Ратушняк О. Г. Операційний менеджмент : електрон. навч. посіб. / О.Г. Ратушняк. – Вінниця : ВНТУ, 2016. – 243 с.

29.Старченко Г. В. Операційний менеджмент: Навчальний посібник / Г. В. Старченко, І. В. Калінько, І. А. Косач. – К.: Кондор-Видавництво, 2015. – 230 с.

30. Сумець О. М. Проектування операційних систем : підручник. – Київ : Університет «КРОК», 2021. 322 с.

31.Теорія прийняття рішень підручник. / за заг. ред. М. П. Бутка. – Київ : ЦУЛ, 2015. – 360 с. – Режим доступу: [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_101\\_88535923.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_101_88535923.pdf)

32.Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

33.Уранова А. А. Мотивація співробітників на підприємстві / А. А. Уранова // Міжнародний науковий журнал. Львів. – 2016. – № 12. – С. 184-187.

## **ДОДАТКИ**

Завідувачу кафедри

Менеджменту та адміністрування

Нілі ТЮРНИЙ

здобувача вищої освіти

Дар'ї ЧАЛОЇ

Факультет управління, адміністрування  
та туризму, IV курс, група МН-21-2

### ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомена. Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщена. Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

11.06.25

дата



підпис