

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО**

**Факультет економіки та бізнесу
кафедра менеджменту та публічного адміністрування**

Освітньо-професійна програма Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. каф. менеджменту та
публічного адміністрування
доц. _____ Світлана ПЛОТНІЧЕНКО
“ 23 ” 06 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Мотивація персоналу, як фактор підвищення ефективності системи
управління»

Здобувач вищої освіти: _____
(підпис)

Костянтин РАЄВСЬКИЙ
(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник: _____
(підпис)

Марія МАХСМА
(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу

Кафедра Менеджменту та публічного адміністрування

(назва кафедри)

Ступінь вищої освіти Бакалавр

Спеціальність 073 “Менеджмент”

Освітньо-професійна програма “Менеджмент”

ПОГОДЖЕНО

Гарант освітньо-професійної
програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою менеджменту та
публічного адміністрування

Ірина АГЕСВА
« 3 » листопада 2025 р.

Світлана ПОТНІЧЕНКО
« 4 » листопада 2025р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти

здобувач вищої освіти Раєвського Костянтина Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Мотивація персоналу, як фактор підвищення ефективності системи управління»

керівник роботи Махсма Марія Борисівна д.е.н., професор,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «31» жовтня 2025 р. № 587-С

2. Термін подання роботи здобувачем вищої освіти 12 червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: Методичні матеріали, наукові статті, звітність ТОВ «МК «Галичина», інформація з офіційного сайту ТОВ, інші джерела

4. Зміст пояснювальної записки

Розділ 1. Теоретико-методичні основи мотивації персоналу як складової системи управління

Розділ 2. Оцінка сучасного стану мотивації персоналу та напрями її удосконалення у ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

5. Перелік графічного матеріалу 20 таблиці, 6 рисунків

6. Дата видачі завдання 04.11.25 р.

Календарний план

№	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	07.11.25р.	
2	Розділ 1. Теоретико-методичні основи мотивації персоналу як складової системи управління	27.03.26р.	
3	Розділ 2. Оцінка сучасного стану мотивації персоналу та напрями її удосконалення у ТОВ «Молочна компанія «Галичина»	30.05.26р.	
4	Висновки, список використаних джерел	11.06.26р.	
5	Перевірка на плагіат	12.06.26 р.	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Костянтин РАСВСЬКИЙ

(власне ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Марія МАХСМА

(власне ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління.

Структура й обсяг роботи бакалавра. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатку. Загальний обсяг роботи становить 69 с., у т.ч. 20 таблиць, 6 рисунків.

Мета роботи. Дослідження теоретичних і практичних аспектів мотивації персоналу та обґрунтування шляхів її вдосконалення з метою підвищення ефективності системи управління підприємством.

Задачами дослідження є:

- розкрити теоретичні засади мотивації персоналу як складової системи управління підприємством;
- дослідити еволюцію наукових підходів до мотивації персоналу, узагальнити вітчизняний і зарубіжний досвід;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінки та дослідження мотивації персоналу підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «МК «Галичина»;
- провести аналіз сучасного стану мотивації персоналу на підприємстві;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення мотивації персоналу як складової системи управління.
- **Об'єктом дослідження** процес управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління

Методи дослідження. У процесі підготовки роботи було застосовано методи дослідження, зокрема: аналізу та синтезу; системний підхід; економічного аналізу; статистичні методи; анкетування; графічний метод.

Ключові слова: мотивація, персонал, управління, матеріальна та нематеріальна мотивація.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	9
1.1. Теоретичні засади мотивації як елемента системи управління	9
1.2 Еволюція наукових підходів до мотивації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід	17
1.3. Методичні підходи до дослідження мотивації персоналу підприємства	22
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ У ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА»	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	28
2.3. Аналіз стану мотивації персоналу підприємства	37
2.3. Пропозиції щодо вдосконалення мотивації персоналу як складової системи управління	57
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

У сучасних реаліях ведення бізнесу мотивація персоналу виступає ключовим стратегічним ресурсом управління, який забезпечує конкурентоспроможність підприємства. Налагоджена система мотиваційних стимулів не лише сприяє зростанню продуктивності праці, а й відіграє важливу роль у формуванні лояльності працівників, зменшенні плинності кадрів і розвитку людського капіталу. Водночас недооцінка мотиваційних механізмів може значно знизити ефективність управлінських рішень і негативно вплинути на результати діяльності організації.

Ця проблема стає особливо актуальною в умовах кризових ситуацій та воєнного стану в Україні, коли підприємства змушені шукати способи адаптації до нових викликів, а їх працівники працюють у середовищі підвищеного психологічного і соціального навантаження. Сучасні підходи до управління все частіше ґрунтуються на використанні комплексних методів мотивації, які передбачають гармонійне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, індивідуалізацію мотиваційних програм і врахування особистих потреб працівників. Це підкреслює важливість подальшого розвитку теорії та практики вдосконалення систем мотивації персоналу як невід'ємної частини ефективного управління підприємством.

Таким чином, актуальність теми кваліфікаційної роботи пов'язана з необхідністю детального дослідження впливу мотивації персоналу на ефективність управлінської системи підприємства та пошуку дієвих механізмів її вдосконалення.

Питання мотивації персоналу активно досліджуються як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Проблеми мотивації персоналу були об'єктом вивчення великих економістів, таких як А. Маслоу, Д. Мак Грегор, В. Врум, Дж. Адамс та інших. Серед сучасних українських дослідників цією темою займалися Дмитренко Г. А., Колот А. М., Куліков Г. Т., Махсма М. Б., Тищенко Л. В. та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних

аспектів мотивації персоналу та обґрунтування шляхів її вдосконалення з метою підвищення ефективності системи управління підприємством.

Відповідно до поставленої мети, у роботі передбачається вирішити такі завдання:

- розкрити теоретичні засади мотивації персоналу як складової системи управління підприємством;
- дослідити еволюцію наукових підходів до мотивації персоналу, узагальнити вітчизняний і зарубіжний досвід;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінки та дослідження мотивації персоналу підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «МК «Галичина»;
- провести аналіз сучасного стану мотивації персоналу на підприємстві;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення мотивації персоналу як складової системи управління.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління.

У процесі написання роботи були використані праці як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, присвячені досліджуваній темі, а також рекомендації експертів з питань мотивації праці. Інформаційною основою для проведення дослідження слугували дані звітів ТОВ «МК «Галичина».

У процесі підготовки роботи було застосовано комплекс загальнонаукових і спеціалізованих методів дослідження, зокрема:

- методи аналізу та синтезу для узагальнення теоретичних підходів до мотивації персоналу;
- системний підхід для розгляду мотивації як складової системи управління;
- методи економічного аналізу для оцінки стану мотивації персоналу на

підприємстві;

- статистичні методи, що використовувались для обробки кількісних даних;

- соціологічні методи, зокрема анкетування, для визначення рівня мотивації працівників, оцінки їх задоволеності та виявлення чинників, які впливають на трудову активність;

- метод узагальнення для формування висновків і розробки рекомендацій;

- графічний метод для візуалізації отриманих результатів дослідження.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання розроблених у роботі рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу з метою підвищення ефективності управління підприємством. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені в діяльність досліджуваного підприємства для підвищення рівня продуктивності праці, зростання мотивації працівників, зниження плинності кадрів та покращення загальних результатів діяльності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

1.1. Теоретичні засади мотивації як елемента системи управління

Мотивація є однією з ключових категорій сучасної теорії управління, що визначає спрямованість, інтенсивність та стійкість трудової поведінки персоналу. Вона виступає складним соціально-економічним та психологічним феноменом, який відображає внутрішні та зовнішні спонукальні сили, що зумовлюють діяльність людини та орієнтують її на досягнення визначених цілей організації.

У контексті системи управління мотивація розглядається як функція менеджменту, спрямована на забезпечення узгодженості інтересів працівників і організації. Її сутність полягає у формуванні таких умов праці та використанні таких стимулів, які спонукають персонал до ефективної діяльності, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей організації.

Питання мотивації та стимулювання праці в системі управління персоналом широко висвітлені в численних наукових дослідженнях, які ґрунтовно розкривають як теоретичні засади, так і практичні підходи.

Крушельницька О.В. вважає, що мотивація - це тривалий вплив на поведінку працівників, спрямований на трансформацію їхніх ціннісних орієнтацій та інтересів відповідно до визначених параметрів, формування ефективної системи мотивації та подальший розвиток трудового потенціалу на цій основі [15, с.117].

На думку Колот А.М. та Цимбалюк С.О., мотивація праці – це «сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації» [21, с.22].

Мотивація - це сукупність причин психологічного характеру, що

пояснюють поведінку людини, її початок, спрямованість і активність, і що стимулювання виступає основним чинником мотивації основної діяльності персоналу, представляючи собою цілеспрямований вплив, який посилює спонукання до певної поведінки [4, с.237].

Значний внесок у формування сучасного розуміння мотивації зробили як представники змістовних, так і процесуальних теорій.

Змістовні теорії мотивації акцентують увагу на визначенні внутрішніх потреб людини, які спонукають її до дії. Вони виходять із припущення, що поведінка працівника формується під впливом певних потреб, які можуть мати матеріальний, соціальний або духовний характер.

У свою чергу, процесуальні теорії досліджують механізми виникнення мотивації, зосереджуючись на тому, як саме людина приймає рішення щодо вибору тієї чи іншої моделі поведінки, оцінює власні зусилля та очікувані результати.

Так, один із засновників теорії мотивації є А. Маслоу. За його концепцією, кожна людина прагне задовольнити певні потреби, починаючи з найпростіших фізіологічних, таких як їжа, вода та сон, і поступово переходячи до потреб безпеки, соціальної приналежності, визнання та самореалізації. Маслоу підкреслював, що поведінка індивіда визначається прагненням задовольнити ті потреби, які на даний момент є домінуючими.

Іншими словами, мотивація - це процес, у якому людина послідовно актуалізує потреби в порядку їхньої важливості та ступеня незадоволеності. На практиці це проявляється наступним чином:

Фізіологічні потреби - у сучасному житті це забезпечення їжею, водою, комфортним житлом та медичним обслуговуванням. На роботі такі потреби реалізуються через оплату праці, умови праці та регулярні перерви.

Потреба безпеки - включає стабільність роботи, захист від ризиків, соціальні гарантії та охорону здоров'я. Люди шукають роботу з офіційним контрактом, страховкою та передбачуваним графіком.

Інший підхід запропонував Ф. Герцберг [35], який розглядав мотивацію

крізь призму двофакторної моделі. Учений довів, що існують дві групи факторів: «гігієнічні», які запобігають незадоволенню, та «мотиваційні», що безпосередньо стимулюють працівника до підвищення ефективності праці. Відповідно, мотивація пов'язується не лише з умовами праці, але й зі змістом самої роботи.

Соціальні потреби (приналежності) - прагнення до дружніх стосунків, підтримки колег, командної роботи та сімейного тепла. У компаніях це проявляється через корпоративну культуру, командні заходи та взаємодопомогу.

Потреба визнання - включає бажання отримувати повагу, похвалу, кар'єрний розвиток та визнання професійних досягнень. Це мотивує людей до підвищення кваліфікації, участі в проєктах та отримання нагород.

Потреба самореалізації - прагнення розкрити свій потенціал, займатися улюбленою справою, розвиватися творчо та професійно. У сучасному житті це може проявлятися через запуск власного проєкту, навчання новим навичкам, участь у волонтерстві або творчості.

Таким чином, теорія Маслоу дозволяє зрозуміти, що мотивація людини змінюється в залежності від того, які потреби вже задоволені, а які залишаються актуальними, і чому різні люди по-різному ставлять пріоритети у житті та роботі.

Девід МакКлелланд [28] у своїй теорії набутих потреб акцентував увагу на соціально зумовленій природі мотивації людини. На відміну від традиційних моделей, які розглядають потреби як вроджені, він підкреслював, що мотиваційні орієнтації формуються в процесі життєвого досвіду та соціальної взаємодії. МакКлеланд [30] виділив три основні типи потреб, які визначають поведінку індивіда в професійному та організаційному середовищі:

1. Потреба у досягненні - прагнення до успіху, подолання складних завдань і самовдосконалення. Люди з високим рівнем цієї потреби ставлять перед собою амбітні цілі, активно шукають способи підвищити свою ефективність і відчують задоволення від результатів власної праці.

2. Потреба у владі - бажання впливати на інших, контролювати ресурси і ситуації, брати на себе відповідальність. Ця потреба проявляється в прагненні

керувати командами, приймати стратегічні рішення та мати можливість формувати правила і процеси.

3. Потреба у причетності (належності) - прагнення будувати тісні міжособистісні зв'язки, бути частиною колективу, отримувати підтримку та визнання. Особи з високим рівнем цієї потреби зацікавлені в командній роботі, спілкуванні і підтриманні гармонійних стосунків у колективі.

Теорія МакКлеланда [30] підкреслює, що мотивація індивіда має індивідуальний характер: різні люди мають різні домінуючі потреби, які визначають їх поведінку та підходи до роботи. Це дає змогу організаціям більш ефективно стимулювати працівників, враховуючи їхні персональні мотиваційні орієнтації, та формувати такі умови, які сприяють максимальному прояву потенціалу кожного співробітника.

У межах процесуального підходу вагомий внесок у вивчення мотивації зробив Віктор Врум, який розробив теорію очікувань. На відміну від класичних теорій, що зосереджувалися на потребах людини, його підхід підкреслює важливість когнітивних процесів – оцінок і прогнозів, які формує працівник перед вибором конкретної поведінки. Згідно з цією теорією, мотивація формується на основі трьох ключових компонентів:

1. Очікування - віра людини в те, що її зусилля призведуть до певного рівня результату. Іншими словами, працівник оцінює свої здібності та ресурси і вирішує, чи достатньо він підготовлений для досягнення мети.

2. Інструментальність - переконання, що досягнення результату призведе до отримання конкретної винагороди. Це може бути підвищення, премія, похвала або інші форми визнання.

3. Цінність - суб'єктивна оцінка значущості винагороди для самого індивіда. Навіть якщо результат досяжний і винагорода гарантована, мотивація буде низькою, якщо працівник не вважає її цінною або важливою для себе.

Таким чином, мотивація за Врумом [31] постає як процес вибору оптимальної стратегії поведінки, що ґрунтується на оцінці ймовірності успіху, очікуваної винагороди та її значущості. Працівники більш активно діятимуть,

якщо впевнені, що їхні зусилля приведуть до досягнення бажаного результату, а отримана винагорода відповідає їхнім очікуванням і потребам. Цей підхід дозволяє менеджерам і керівникам ефективніше планувати систему стимулювання та мотивації, адже він враховує не тільки потреби співробітників, а й їхні суб'єктивні оцінки й очікування.

Крім того, Дуглас МакГрегор [33] у своїх теоріях «Х» і «Y» розглядав мотивацію крізь призму управлінських переконань щодо працівників. Він підкреслював, що те, як керівник сприймає своїх підлеглих, безпосередньо визначає обраний стиль управління та, як наслідок, рівень мотивації і продуктивності команди.

Теорія «Х» базується на припущенні, що більшість людей за природою не люблять працювати, уникають відповідальності і потребують суворого контролю та жорсткого нагляду. Керівники, які дотримуються цього підходу, здебільшого використовують директивний стиль управління, встановлюють чіткі правила і покарання за невиконання завдань. Такий підхід часто обмежує самостійність працівників і може призводити до зниження їхньої внутрішньої мотивації.

На противагу, теорія «Y» виходить із припущення, що праця для більшості людей може бути джерелом задоволення, а самостійність та відповідальність сприяють розвитку і мотивації. Керівники, які орієнтуються на цю модель, стимулюють участь співробітників у прийнятті рішень, довіряють їм і підтримують розвиток їхніх здібностей. Це сприяє формуванню внутрішньої мотивації, підвищенню залученості та ефективності роботи.

В таблиці 1.1 наведено порівняння теорій мотивації.

При вивченні теоретичних аспектів мотивації важливо виділити її структурні компоненти. До внутрішніх факторів, що визначають систему мотивації, належать потреби, інтереси та мотиви, які перебувають у постійному та тісному взаємозв'язку. Потреби виникають у разі відчуття людиною нестачі певних благ і стимулюють її до активності, формуючи інтерес до конкретної діяльності. Мотиви ж можна розглядати як усвідомлені причини поведінки, що

спрямовують людину на здійснення певних дій [13, с. 28].

Таблиця 1.1

Порівняння теорій мотивації

Автор	Ключові ідеї	Основні компоненти	Практичне значення
Абрахам Маслоу	Мотивація як послідовне задоволення потреб; ієрархія потреб від базових до самореалізації	1. Фізіологічні потреби 2. Потреба безпеки 3. Соціальні потреби 4. Потреба визнання 5. Потреба самореалізації	Планування кар'єрного розвитку, мотиваційні програми, забезпечення базових умов праці, стимулювання самостійності та творчості
Девід МакКлеланд	Мотивація соціально зумовлена; домінуючі потреби формуються в процесі життєвого досвіду	1. Потреба у досягненні 2. Потреба у владі 3. Потреба у причетності	Визначення сильних сторін співробітників, підбір завдань під мотиваційні орієнтації, розвиток лідерських та командних компетенцій
Віктор Врум	Мотивація визначається очікуваннями, оцінкою результатів та їхньою цінністю	1. Очікування (успіх → результат) 2. Інструментальність (результат → винагорода) 3. Цінність винагороди	Розробка систем мотивації, що враховують суб'єктивну оцінку співробітником значущості результатів; стимулювання через чітко зрозумілі винагороди
Дуглас МакГрегор	Мотивація залежить від управлінських уявлень про працівника; стиль керівництва впливає на активність персоналу	Теорія Х - люди пасивні, потребують контролю Теорія Y - люди прагнуть розвитку і відповідальності	Вибір стилю управління, розвиток корпоративної культури, стимулювання самостійності та участі в прийнятті рішень, формування командної роботи

Найбільш ефективною вважається система мотивації персоналу, яка комплексно поєднує різні її форми та адаптована до конкретних потреб працівників і можливостей підприємства. Такий підхід дозволяє одночасно стимулювати інтерес до роботи, підвищувати продуктивність та забезпечувати розвиток персоналу.

На рис. 1.1 наведено схему основних форм мотивації, які можуть застосовуватися в управлінні персоналом.

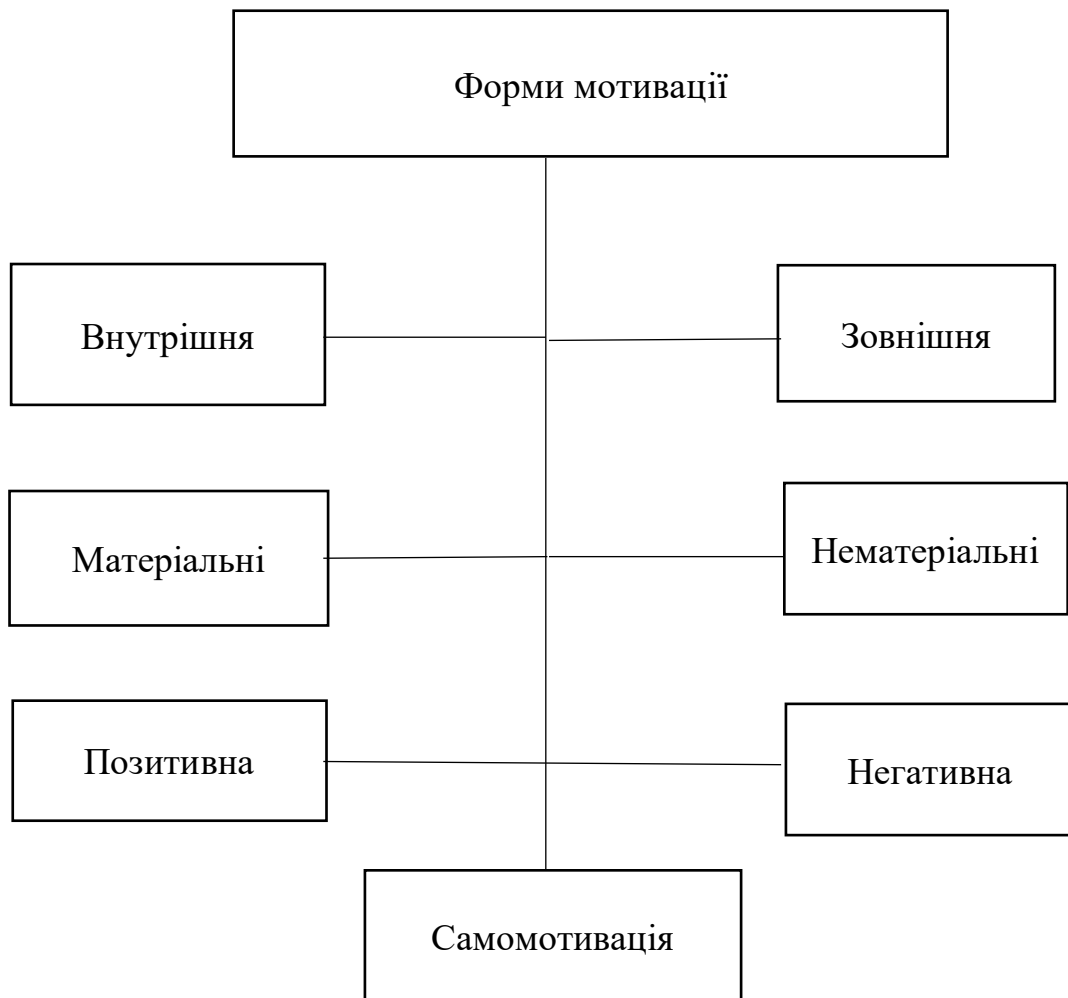


Рис. 1.1.Форми мотивації персоналу

Джерело: [9,с.168].

Матеріальна мотивація є найочевиднішою формою заохочення працівників. Вона представляє собою сукупність фінансових стимулів, спрямованих на встановлення залежності між рівнем оплати праці та результатами роботи, зокрема її обсягом і якістю [28,с.97].

Нематеріальна мотивація - це система заохочення працівників, що не

пов'язана з грошовими виплатами, але спрямована на підвищення їхньої зацікавленості в роботі та задоволеності нею. Вона базується на створенні сприятливих умов праці, визнанні досягнень, можливостях професійного розвитку та кар'єрного зростання. До нематеріальних стимулів належать похвала і визнання результатів, довіра з боку керівництва, участь у прийнятті рішень, гнучкий графік роботи, дружня атмосфера в колективі та підтримка балансу між роботою і особистим життям. Такий підхід сприяє формуванню внутрішньої мотивації працівників, підвищує їхню лояльність до організації та ефективність праці.

Внутрішня мотивація - це спонукання до діяльності, яке виникає зсередини самої людини. Вона пов'язана з особистими інтересами, задоволенням від процесу роботи, прагненням до саморозвитку та досягнення власних цілей. Людина працює не заради винагороди, а тому що їй цікаво, важливо або приносить задоволення виконання завдань.

Зовнішня мотивація - це стимулювання діяльності за допомогою зовнішніх чинників. До них належать матеріальні винагороди, покарання, соціальне визнання, кар'єрне зростання або інші заохочення. У цьому випадку людина виконує роботу для отримання певної вигоди або уникнення негативних наслідків.

Позитивна мотивація - це спонукання до діяльності через використання заохочень і винагород. Вона ґрунтується на прагненні людини досягти бажаних результатів і отримати певні переваги, такі як визнання, розвиток чи покращення умов. Такий підхід сприяє формуванню зацікавленості в роботі, підвищує продуктивність і створює сприятливу атмосферу.

Негативна мотивація - це стимулювання поведінки шляхом застосування обмежень або загрози покарання. Вона базується на бажанні уникнути небажаних наслідків, наприклад, зауважень, штрафів чи втрати певних можливостей. Хоча цей вид мотивації може давати швидкий результат, його тривале використання часто призводить до зниження задоволеності роботою та погіршення психологічного клімату.

Самомотивація - це здатність людини самостійно спонукати себе до дій, підтримувати інтерес до роботи та досягати поставлених цілей без зовнішнього тиску чи контролю. Вона ґрунтується на внутрішніх переконаннях, особистих цінностях і прагненні до розвитку. Цей вид мотивації проявляється у вмінні ставити чіткі цілі, планувати власну діяльність, долати труднощі та зберігати наполегливість навіть у складних ситуаціях. Самомотивована людина здатна ефективно організовувати свій час, відповідально ставитися до завдань і знаходити стимули для самовдосконалення.

Отже, узагальнюючи підходи зазначених учених, можна зробити висновок, що мотивація є складною системою внутрішніх потреб, зовнішніх стимулів і когнітивних оцінок, які разом визначають поведінку людини в процесі праці. Різноманітність наукових підходів до її трактування свідчить про багатогранність цього явища та його ключову роль у системі управління персоналом.

1.2. Еволюція наукових підходів до мотивації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід

Еволюція наукових підходів до мотивації персоналу відображає поступовий перехід від спрощеного розуміння людини як виконавця до визнання її складної соціально-психологічної природи, носія індивідуальних потреб, цінностей і мотивів.

Перші паростки наукового підходу до усвідомлення сутності мотивів людини, що спонукають її до праці, з'явилися на етапі переходу суспільства від феодального ладу до капіталістичного. У середині XVIII століття класик англійської політичної економії Адам Сміт стверджував, що в умовах ринку людьми керують передусім економічні інтереси. Зауважимо, що ця концепція була породжена реаліями того часу: більшість людей перебувала в скрутних умовах, коли треба було боротися за фізичне виживання, тобто першочерговою проблемою було задоволення базових потреб. Отже, висновок Сміта про те, що

людина завжди, коли їй видаватиметься нагода, намагатиметься покращити своє економічне становище, є зрозумілим. Погляди Сміта з приводу мотивації поділяли такі економісти, як Давід Рікардо, Шарль Фур'є, Роберт Оуен. Проте ідеї Сміта щодо мотивації праці не можна віднести до систематизованих наукових знань у цій галузі.

Суттєвий внесок у створення мотиваційних концепцій зробили також українські вчені XIX століття. Так, М. Вольський вважав за необхідне поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. Г. Цехановецький не поділяв думки Сміта, що людина завжди намагається поліпшити свій добробут власними силами; на його думку, багато людей прагнуть зробити це передовсім за рахунок інших. Проте фундатором теорії потреб в історії української економічної думки називають Івана Вернадського, представника класичної економічної школи. Розвиваючи ідеї Сміта, Вернадський дав всебічний аналіз національних, регіональних, індивідуальних та інших видів потреб, розкрив їхню залежність і об'єктивний характер, довівши, що суспільство повинно не протистояти, а сприяти задоволенню потреб. Зазначимо, що потреби духовного порядку він відносив до вагомих чинників господарського розвитку.

Ідеї Вернадського знайшли подальший розвиток у думках М.І. Туган-Барановського, який заперечував однобічне трактування людських інтересів і мотивацій. У з'ясуванні сутності потреб він застерігав від матеріалістичного підходу, який обмежується лише економічними детермінантами, і звертав увагу на роль психологічних мотивів, почуття національності та релігії. Туган-Барановський одним із перших у світі розробив чітку класифікацію потреб, виділивши п'ять груп: фізіологічні, статеві, симптоматичні, альтруїстичні та практичного характеру. З його точки зору, мотиви і інтереси негосподарського роду мали особливо великий вплив на розвиток господарства, адже люди часто віддавали перевагу некорисному[27,с.113].

Більш ретельне вивчення мотивації персоналу як окремого напрямку почалося в епоху наукового менеджменту. Одним із засновників цього підходу

був Фредерік Тейлор, який запропонував систематичний аналіз робочих завдань з метою підвищення продуктивності. Увага прихильників цієї теорії, таких як Генрі Гантт, Френк Гілберт, Мері Фоллет, Гаррінгтон Емерсон та Олівер Шелдон, була зосереджена на оплаті праці - вони стверджували, що людина готова працювати більше за більші гроші. Розвиток цього підходу привів до створення стимулюючих систем оплати праці, де рівень заробітної плати безпосередньо залежав від кількості та якості виробленої продукції. Проте на практиці багато підприємств були розчаровані результатами, оскільки впровадження принципів наукової організації праці часто погіршувало моральний клімат та призводило до страйків. Генрі Форд у своїй системі виробництва довів усе до автоматизму, наповнивши процес праці повторюваними діями для збільшення швидкості конвеєра.

У 1920-1930-х роках дослідження Гарвардського університету під керівництвом Елтона Мейо на підприємстві Western Electric у США показали, що вирішальну роль відіграють не стільки фізичні умови, скільки увага до персоналу. Це відкриття стало основою школи людських відносин, яка перенесла проблему мотивації у центр наукового менеджменту.

Вагомий внесок у теорію мотивації зробив Абрахам Маслоу, який розробив піраміду потреб від базових фізіологічних до потреб самореалізації. Його дослідження суттєво вплинули на планування праці та управління, показавши, що низький моральний дух і проблемна поведінка працівників часто пов'язані не з відсутністю трудової етики, а з помилками в управлінні людьми. У праці «Теорія людської мотивації» Маслоу [34] підкреслює, що люди прагнуть самореалізації після задоволення базових матеріальних і соціальних потреб. Самореалізація не може бути швидко та легко досягнута; вона постійно стимулює прагнення до розвитку та зростання.

Фредерік Герцберг розвинув ідеї Маслоу, виділивши фактори «гігієни» та мотиватори. До гігієнічних належать оплата праці, умови роботи та організаційні аспекти; їх відсутність демотивує, але присутність не стимулює активність. Мотиватори ж пов'язані з процесом праці, досягненням, визнанням і

професійним розвитком - вони створюють внутрішнє спонукання до роботи [35, с.25].

Джон Стейсі Адамс запропонував теорію справедливості, яка підкреслює, що працівник суб'єктивно співвідносить власні зусилля та отриману винагороду з результатами інших. Незважаючи на обмежене підтвердження на практиці, цей фактор слід враховувати при встановленні прозорих і справедливих систем оплати, щоб запобігти демотивації.

Лайман Портер та Едвард Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, що поєднувала елементи теорії очікування та теорії справедливості. Модель включає п'ять змінних: витрачені зусилля, сприйняття, досягнуті результати, винагорода та ступінь задоволення. Рівень результатів залежить від зусиль працівника, його здібностей, особистих рис і розуміння власної ролі, а рівень зусиль визначається очікуваною цінністю винагороди та впевненістю в тому, що докладені зусилля призведуть до бажаного результату [36, с.5].

Уільям Оучі, спільно з Альфредом Йегером [37], запропонував теорію Z, яка враховує національні особливості та культуру організації. Вона базується на припущенні, що високі результати досягаються через координацію індивідуальних зусиль із використанням довіри, такту та близькості. В організаціях типу Z допускається колективне прийняття рішень, неформальна оцінка роботи, індивідуальна відповідальність та всебічна турбота про людей.

Значний вплив на українських учених мала праця Хайнца Хекгаузена «Мотивація та діяльність». Хекгаузен поглибив вивчення волі та потреб людини, визначив мотивацію як поведінку, що формується під впливом внутрішніх (інтринсивних) і зовнішніх (екстринсивних) стимулів. Мотиви він розглядав як ціннісні диспозиції «вищого порядку», які формуються у процесі розвитку та соціалізації, а не є вродженими [29].

Протягом останніх десятиліть в Україні значна увага приділялася мотивації праці. Вагомий внесок зробив Дмитро Богиня. Він підкреслює, що при розробці мотиваційних механізмів слід враховувати не лише внутрішні

спонукальні сили чи вплив підприємства, а й зовнішнє середовище, соціально-економічну ситуацію, духовні чинники та національний менталітет.

М.В. Семикіна [24] внесла концепцію «мотивації конкурентоспроможної праці», яка дозволяє оцінювати конкурентоспроможність персоналу, прогнозувати ризики неконкурентоспроможності та оцінювати ефективність інвестицій у навчання.

Вагомий внесок у розвиток мотиваційних концепцій зробили й інші українські науковці, зокрема А.С. Афонін [1], Г.Т. Куліков [17], А.М. Колот [13], Г.А. Дмитренко [8], вважає, що головним мотивом економічної поведінки працівників залишається дохід, а інтерес до оплати переважає над змістом праці. Подібної думки дотримуються П.З. Капустянський [12] та А.М. Колот, який приділяє увагу організації та вдосконаленню системи оплати праці на підприємствах.

Сучасні вітчизняні підходи до мотивації персоналу характеризуються прагненням до синтезу класичних і новітніх теорій, а також орієнтацією на підвищення конкурентоспроможності організацій. Вони акцентують увагу на розвитку людського капіталу, формуванні ефективних систем стимулювання, управлінні талантами та створенні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективах.

Розвиток вивчення мотивації персоналу можна розглядати як еволюційний процес, у якому нові концепції доповнювали або поєднували ідеї попередніх досліджень. Сучасні підходи до мотивації можна розділити на три групи:

Теорії екзогенних факторів - акцент на зовнішньому середовищі та стимулах.

Теорії ендогенних факторів - увага до внутрішніх потреб та психіки людини.

Комплексні підходи - інтеграція внутрішніх і зовнішніх чинників.

Таким чином, аналіз історії та сучасних підходів до мотивації персоналу показує, що як зарубіжні, так і вітчизняні дослідники поступово переходили від

простого економічного стимулу до комплексного розуміння мотивів людини, враховуючи психологічні, соціальні, культурні та економічні аспекти.

1.3. Методичні підходи до дослідження мотивації персоналу підприємства

Методичні підходи до дослідження мотивації персоналу підприємства є важливою складовою системи управління людськими ресурсами, оскільки саме вони забезпечують науково обґрунтоване вивчення внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на трудову поведінку працівників. У сучасних умовах господарювання, які характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічністю ринкового середовища та зростанням ролі людського капіталу, проблема ефективної мотивації персоналу набуває особливої актуальності.

Дослідження мотивації передбачає використання різноманітних методичних підходів, що базуються на положеннях економічної теорії, психології, соціології та менеджменту. Застосування таких підходів дозволяє не лише визначити рівень задоволеності працівників умовами праці та системою стимулювання, але й виявити ключові потреби, інтереси та очікування персоналу, які формують їхню трудову активність і продуктивність.

Особливу роль у дослідженні мотивації відіграють різні наукові підходи, серед яких доцільно виділити змістовний, процесуальний, системний та поведінковий. Змістовний підхід орієнтується на виявлення внутрішніх потреб працівників, що спонукають їх до трудової діяльності. Процесуальний підхід зосереджується на аналізі механізмів формування мотивації та вибору поведінки працівниками залежно від очікуваних результатів і винагород. Системний підхід розглядає мотивацію як комплексну багатofакторну систему, у якій взаємодіють внутрішні та зовнішні чинники. Поведінковий підхід, у свою чергу, акцентує увагу на реальних діях працівників і їх реакції на різні стимули.

Перед безпосереднім розкриттям методів дослідження мотивації персоналу доцільно зазначити, що їх вибір і застосування залежать від цілей аналізу, специфіки діяльності підприємства та особливостей трудового колективу. Кожен метод має свої переваги та обмеження, тому для отримання

об'єктивних і всебічних результатів доцільно використовувати їх у поєднанні. Саме комплексний підхід до дослідження мотивації дозволяє глибше зрозуміти поведінку працівників, виявити чинники, що впливають на їхню зацікавленість у праці, та сформувати ефективну систему стимулювання, спрямовану на підвищення продуктивності й досягнення стратегічних цілей підприємства.

Виділяють кількісні та якісні методи дослідження мотивації, кожен з яких має свої переваги та обмеження

До кількісних методів належать анкетування, опитування та тестування.

Анкетування передбачає використання стандартизованих запитань, що дозволяє охопити велику кількість працівників та отримати дані, придатні для статистичної обробки. Проте цей метод може давати лише поверхневі відповіді і не завжди розкриває справжні мотиви працівників.

Опитування, яке передбачає формалізовані запитання з чіткими варіантами відповідей, дозволяє швидко збирати інформацію та порівнювати результати, але не завжди дає глибоке розуміння причин мотивації.

Тестування, зокрема психометричне, дозволяє оцінити особистісні характеристики співробітників, які впливають на мотивацію, проте воно потребує спеціальної підготовки і професійної інтерпретації результатів.

До якісних методів відносять інтерв'ю, спостереження та метод експертних оцінок.

Інтерв'ю, проведене з працівниками або групами, дозволяє глибоко вивчити їхні мотиви та очікування, але є трудомістким і обмеженим за кількістю респондентів.

Спостереження дає можливість аналізувати реальну поведінку співробітників на робочому місці, проте результати можуть бути суб'єктивними та не охоплювати всі аспекти мотивації.

Метод експертних оцінок, за допомогою якого HR-фахівці або керівники аналізують рівень мотивації персоналу, ефективний для швидкого виявлення проблем, але залежить від компетентності експертів і може бути упередженим.

У сучасній практиці управління персоналом важливе значення мають

методи, які дозволяють не лише виявляти чинники мотивації, а й системно оцінювати їхній вплив на продуктивність та залученість працівників. До таких підходів належать моделювання мотиваційних сценаріїв та метод балів і рейтингових оцінок.

Моделювання мотиваційних сценаріїв є інструментом системного аналізу мотивації персоналу, який дозволяє прогнозувати реакцію працівників на різні стимули та зміни в організаційній структурі. Суть цього методу полягає у створенні аналітичних або економіко-математичних моделей, що відображають взаємозв'язок між мотиваційними чинниками та поведінкою персоналу.

Використання такого підходу дозволяє:

1. передбачати вплив змін у системі матеріальної та нематеріальної мотивації на ефективність праці;
2. розробляти оптимальні сценарії стимулювання для підвищення продуктивності та залученості персоналу;
3. визначати найбільш ефективні комбінації матеріальних, соціальних та професійних стимулів.

Переваги цього методу полягають у його стратегічній спрямованості, що дозволяє менеджменту планувати заходи з мотивації на довгострокову перспективу. Серед основних обмежень – необхідність збору достовірних даних, складність побудови моделей та потреба в аналітичних навичках для їх інтерпретації.

Метод балів і рейтингових оцінок є ефективним інструментом кількісної оцінки пріоритетів мотивації персоналу. Працівники оцінюють значущість різних аспектів роботи - від матеріальних стимулів (зарплата, бонуси) до нематеріальних (умови праці, корпоративна культура, можливості професійного розвитку).

Цей метод дозволяє:

1. виявити ключові чинники мотивації для різних груп працівників;
2. ранжувати фактори за їхньою важливістю, що допомагає формувати адаптовані системи стимулювання;

3. отримати наочну інформацію для прийняття управлінських рішень щодо мотиваційної політики.

Перевагою даного підходу є простота та наочність результатів, а також можливість кількісного порівняння різних факторів мотивації. Недоліком є те, що метод не завжди відображає глибинні психологічні мотиви працівників та індивідуальні особливості їхньої поведінки.

Сучасні методичні підходи до дослідження мотивації персоналу, зокрема моделювання сценаріїв та метод балів і рейтингових оцінок, дозволяють інтегрувати дані про мотиваційні потреби працівників у систему стратегічного управління персоналом. Їхнє застосування дає змогу не лише аналізувати поточний рівень мотивації, а й прогнозувати ефективність різних систем стимулювання, забезпечуючи підвищення продуктивності та задоволеності персоналу на підприємств

В таблиці 1.2 наведені методи дослідження мотивації персоналу та їхні переваги й недоліки.

Таблиця 1.2

Методи дослідження мотивації персоналу та їхні переваги й недоліки

Метод дослідження	Короткий опис	Переваги	Недоліки
Анкетування	Стандартизовані запитання для збору кількісних даних	Можна охопити велику кількість працівників, легко статистично обробляти	Можливі поверхневі відповіді, не завжди розкриває справжні мотиви
Опитування	Формалізовані запитання з чіткими відповідями	Швидкий збір даних, зручний для порівняння результатів	Менш глибоке розуміння причин мотивації, ризик формалізму
Тестування	Психометричні тести на особистісні характеристики	Дає об'єктивну оцінку індивідуальних факторів мотивації	Вимагає спеціальної підготовки та інтерпретації, не враховує зовнішні умови

Продовження табл.1.2

Інтерв'ю	Глибинна бесіда	Виявляє приховані	Трудомістке,
----------	-----------------	-------------------	--------------

	з працівником або групою	мотиви, дозволяє отримати детальні пояснення	обмежена кількість респондентів
Спостереження	Аналіз поведінки працівників на робочому місці	Реальні дані про поведінку та взаємодію	Суб'єктивність спостерігача, не завжди можна охопити всі аспекти мотивації
Метод експертних оцінок	Аналіз фахівцями HR або керівництвом	Використовує досвід менеджменту, швидко виявляє проблеми	Може бути упередженим, залежить від компетенції експертів
Моделювання мотиваційних сценаріїв	Прогнозування реакції на різні стимули	Дозволяє оптимізувати системи стимулювання, передбачати ефект змін	Вимагає даних і складних моделей, можливі похибки прогнозу
Метод балів та рейтингових оцінок	Ранжування чинників мотивації за значущістю	Простий у використанні, легко порівнювати пріоритети	Не дає глибоких пояснень причин мотивації, може ігнорувати індивідуальні особливості

Джерело: Складено автором на основі [2,13]

Матеріальні чинники включають всі види фінансового стимулювання, які безпосередньо впливають на добробут працівника. До них належать:

- заробітна плата та премії;
- система бонусів за досягнення конкретних результатів;
- додаткові фінансові заохочення, такі як надбавки за стаж або якість виконання роботи.

Матеріальні чинники забезпечують базову мотивацію та впливають на прагнення працівника до продуктивної діяльності.

До соціальних чинників належать умови праці та відносини у колективі, які впливають на задоволеність роботою та психологічний комфорт. Серед них можна виділити:

- робочий мікроклімат, включаючи підтримку з боку колег і керівництва;

- соціальні гарантії, наприклад, медичне страхування, оплачувані відпустки, програми соціальної підтримки;

- корпоративна культура та участь у корпоративних заходах;

- визнання досягнень та нематеріальні заохочення (подяки, грамоти, публічне відзначення).

Соціальні чинники підвищують залученість працівників і формують довіру до організації.

Професійні чинники пов'язані з розвитком компетенцій, кар'єрним зростанням та самореалізацією працівника:

- можливість професійного розвитку та навчання;

- кар'єрне зростання та перспективи підвищення посади;

- цікаві та відповідальні завдання, які стимулюють творчість і ініціативу;

- розвиток особистісних якостей та участь у прийнятті управлінських рішень.

Професійні чинники мотивують працівників до самовдосконалення та активної участі у житті підприємства.

Ефективне дослідження мотивації персоналу має враховувати комплексний вплив матеріальних, соціальних та професійних чинників, оскільки саме їхня взаємодія визначає загальний рівень залученості, продуктивності та задоволеності працівників.

Важливість правильного вибору методів дослідження мотивації зумовлюється необхідністю отримання достовірної та релевантної інформації для прийняття ефективних управлінських рішень. Комплексне використання кількісних і якісних методів, а також поєднання різних наукових підходів забезпечує більш глибоке розуміння мотиваційних процесів на підприємстві та сприяє формуванню дієвої системи стимулювання праці.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ У ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Молочна компанія «Галичина» (ТОВ «МК «Галичина») - це український виробник харчової продукції, що спеціалізується на виготовленні високоякісних молочних продуктів. Основну увагу компанія приділяє внутрішньому ринку, пропонуючи споживачам товари, які вирізняються натуральністю сировини та відданістю традиційним рецептурам, що є важливою складовою її ідентичності [24].

Основний напрямок діяльності підприємства - переробка молока, з якого створюється широкий асортимент продукції. До його лінійки входять такі популярні продукти, як свіже молоко, кефір, сметана, йогурти, ряжанка та інші кисломолочні вироби [26].

Виробництво зосереджено в західному регіоні України, що надає можливість використовувати локальну сировину, отриману безпосередньо від фермерських господарств, які дотримуються високих стандартів якості.

Компанія «Галичина» позиціонує себе як сучасний бренд, що поєднує інноваційні технології з багатовіковими традиціями молочного виробництва. Вона прагне запропонувати продукти найвищої якості, суворо контролюючи кожен етап виробничого процесу - від вибору сировини до фасування готової продукції. Особливий акцент зроблено на задоволення потреб сучасного споживача, який віддає перевагу натуральним та корисним харчовим продуктам, що відповідають вимогам екологічності та безпеки.

Історія компанії «Галичина» тісно пов'язана з розвитком молочної промисловості в західній частині України після здобуття незалежності країни. Вона була створена на базі старих молокопереробних підприємств Львівщини,

які славилися своїм вмінням виготовляти традиційну молочну продукцію ще за радянських часів. У період державних економічних трансформацій 1990-х років відбулося реформування цих підприємств, яке стало основою для формування нового бізнесу у форматі товариства з обмеженою відповідальністю – саме тоді почався новітній етап у її історії. У перші роки своєї діяльності компанія зосередила зусилля на модернізації виробничих потужностей і поступовому запровадженні нових технологій. Одночасно розпочалося формування унікального бренду під назвою «Галичина», і ця стратегія дала свої плоди [26].

У 2000-х роках підприємство не лише розширило асортимент продукції, але й значно зміцнило позиції на внутрішньому ринку України. Пріоритет був наданий розробці кисломолочних виробів, які відповідають смаковим уподобанням жителів регіону та гармонійно інтегруються в їх культурні традиції. З плином часу компанія почала більше інвестувати в маркетинг і роботу над упізнаваністю бренду. Особлива увага приділялася підкресленню «західноукраїнської» автентичності продукції та її натуральних властивостей. Саме завдяки такій стратегії підприємство закріпило за собою репутацію одного з провідних національних виробників молочних продуктів в Україні [26].

ТОВ «МК «Галичина» має власний Інтернет-магазин, який дозволяє зручно замовляти улюблену молочну продукцію. Завдяки доставці безпосередньо з виробництва гарантується свіжість кожного продукту. Крім того, безкоштовна доставка робить сервіс ще більш вигідним і привабливим для споживачів.

Важливо зазначити, що приблизно 87% сировини для виробництва продукції «Галичина» поставляється місцевими фермерськими господарствами, завдяки чому гарантується висока якість і свіжість інгредієнтів. Якість молочних продуктів компанії підтверджується міжнародним сертифікатом відповідності стандарту FSSC 22000, що ще більше засвідчує надійність процесів виробництва та безпечність товарів для споживачів [26].

Виробничі потужності молочного бренду розташовані у місті Радехів Львівської області - центральному регіоні.

На сьогодні під брендом «Галичина» випускається 36 найменувань традиційної молочної продукції [26].

Детальну структуру асортименту продукції ТОВ «МК «Галичина» зображено на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Структура асортименту продукції ТОВ «МК «Галичина»

Джерело: побудовано автором на основі [26]

Організаційна структура управління підприємства формує основу для ефективного функціонування всіх його складових, визначаючи чіткі межі повноважень, відповідальності та характер взаємодії між окремими підрозділами. В ТОВ «МК «Галичина» впроваджена лінійно-функціональна система управління, яка гармонійно об'єднує вертикальну ієрархію із фокусом

на функціональну спеціалізацію управлінських відділів. Це дає змогу забезпечити оптимізацію управлінських процесів, підвищуючи ефективність прийняття рішень і сприяючи інтеграції окремих функцій для досягнення загальних цілей підприємства.

Графічна схема, наведена на рис. 2.2, демонструє структуру управління підприємством, акцентуючи увагу на ключових взаємозв'язках між його основними компонентами й підрозділами. Вона відображає не лише внутрішню взаємодію елементів, але й розподіл ролей на рівнях виконавчих і стратегічних задач.

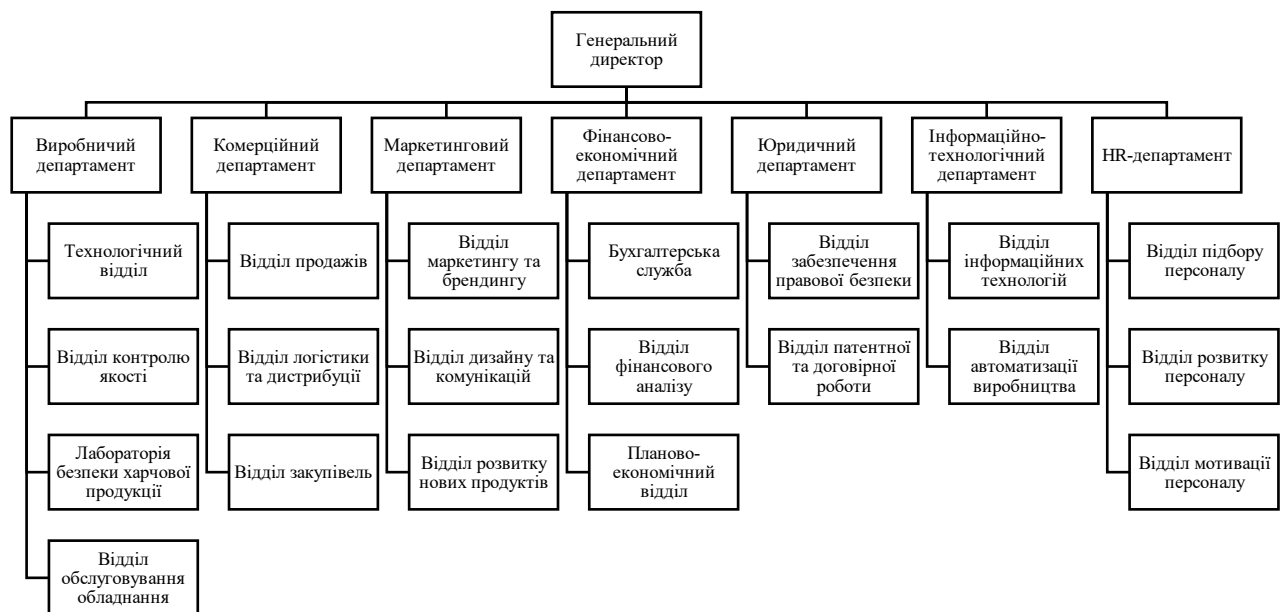


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «МК «Галичина»

Джерело: складено автором на основі [26]

У таблиці 2.1 наведено структуру підрозділів ТОВ «МК «Галичина», де ключові департаменти відповідають за виконання певних функцій, спрямованих на забезпечення ефективності діяльності підприємства та підвищення конкурентоспроможності його продукції на ринку. Кожен із підрозділів виконує важливі завдання, які у комплексі утворюють узгоджену й продуктивну систему управління компанією.

Таблиця 2.1

Структура підрозділів ТОВ «МК «Галичина»

Підрозділи	Функції
Виробничий департамент	виступає серцем виробничого процесу, займаючись переробленням молока, контролем якості сировини, виготовленням готової продукції та впровадженням інноваційних виробничих технологій. Також на нього покладені завдання технічного обслуговування устаткування, що забезпечує стабільність і безперервність виробництва.
Комерційний департамент	зосереджується на організації збуту готової продукції, розвитку збутових каналів та забезпеченні логістичних процесів, включаючи складування. Його функція є ключовою в забезпеченні присутності продукції на ринку, що безпосередньо впливає на досягнення фінансових цілей компанії.
Маркетинговий департамент	відповідає за створення, розвиток та просування бренду «Галичина». Його функції включають розробку стратегій маркетингу та брендингу, оновлення візуальної ідентичності компанії, організацію масштабних рекламних кампаній, аналіз ринку й активну комунікацію із засобами масової інформації. Усе це спрямоване на зміцнення позицій бренду на ринку і залучення нових споживачів
Фінансово-економічний департамент	забезпечує правильне управління фінансовими ресурсами компанії, займається плануванням бюджету, аналізом доходів і витрат, а також контролем за виконанням фінансових планів. Його роль полягає у збереженні фінансової стабільності підприємства та оптимізації його діяльності
Юридичний департамент	реалізує правову підтримку роботи компанії, забезпечуючи юридичний супровід угод та консультації з питань трудового, податкового й корпоративного законодавства.
HR-департамент	дбає про людський потенціал компанії, реалізуючи завдання з формування корпоративної культури, залучення та адаптації нових співробітників, а також моніторингу ефективності працівників. Завдяки йому забезпечується належна мотивація і професійний розвиток персоналу.

Продовження табл. 2.1

ІТ-департамент	основною задачею є гарантування стабільності й безперебійної роботи цифрової інфраструктури компанії. Він займається впровадженням автоматизованих систем управління, забезпеченням кібербезпеки та технічною підтримкою компанії
----------------	---

Джерело: складено автором

Отже, злагоджена робота всіх підрозділів не лише сприяє оптимізації внутрішніх процесів ТОВ «МК «Галичина», але й дозволяє підприємству залишатися конкурентноспроможним на сучасному ринку.

Фінансові показники є ключовим інструментом для оцінки ефективності роботи підприємства, оскільки вони демонструють рівень його прибутковості, рентабельності та загальний фінансовий стан. Аналіз змін цих показників дозволяє ідентифікувати основні тенденції в розвитку компанії, оцінити результативність управлінських рішень і визначити перспективні напрями для вдосконалення фінансово-господарської діяльності.

У таблиці 2.2 представлено фінансові результати ТОВ «МК «Галичина» за 2023-2025 роки. Ці дані дають можливість проаналізувати динаміку доходів, витрат і прибутків підприємства впродовж зазначеного періоду.

Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «МК «Галичина» у період з 2023 по 2025 роки демонструє стійку позитивну динаміку, яка свідчить про стабільний розвиток підприємства та його поступове зміцнення на ринку. За цей період чистий дохід від реалізації продукції зріс із 3 690 164 тис. грн у 2023 році до 6 246 627 тис. грн у 2025 році, що на 69,3 % більше. Такий суттєвий приріст показує збільшення обсягів реалізації продукції й одночасне укріплення ринкових позицій ТОВ. Спостерігається і збільшення собівартості реалізованої продукції на 63,9 %.

Однак слід зауважити, що темпи зростання чистого доходу переважали збільшення собівартості, що посприяло зростанню валового прибутку. Так, у 2025 році валовий прибуток підприємства досягнув розміру 1717 822 тис. грн, що на 85,3 % більше, ніж у 2023 році.

Таблиця 2.2

Показники фінансових результатів ТОВ «МК «Галичина»
за 2023-2025 рр., тис. грн

Показники	2023р.	2024р.	2025р.	2025р. до 2023р., %
Чистий дохід від реалізації продукції	3690164	4708241	6246627	169,3
Собівартість реалізованої продукції	2763350	3451076	4528805	163,9
Валовий прибуток	926814	1257165	1717822	185,3
Інші операційні доходи	55954	46087	52000	92,9
Адміністративні витрати	78444	109875	145000	184,8
Витрати на збут	728127	906368	1220000	167,6
Інші операційні витрати	97293	152844	156000	160,3
Фінансовий результат від операційної діяльності	78904	134165	248822	в 3,15 р.
Інші доходи	5305	6904	9000	169,7
Фінансовий результат до оподаткування	65778	108954	216683	в 3,29 р.
Витрати з податку на прибуток	11840	26663	39074	в 3,3 р.
Чистий фінансовий результат, тис.грн.	53938	82291	177609	в 3,3 р.

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

Окремо можна відзначити тенденцію до підвищення адміністративних витрат і витрат на збут. Це зростання пояснюється розширенням масштабів діяльності компанії, зокрема збільшенням обсягів логістичних операцій та активізацією маркетингової діяльності задля зміцнення конкурентних переваг. У той же час показники операційної діяльності демонструють значне покращення: фінансовий результат від операційної діяльності, який зріс більш ніж у три рази, досягнувши рівня 248 822 тис. грн у 2025 році. За підсумками аналізованого періоду було зафіксовано істотний приріст чистого фінансового результату підприємства. У 2025 році цей показник становив 177 609 тис. грн, що перевищує аналогічний показник за 2023 рік у 3,3 рази. Таким чином, можна зробити висновок про суттєве підвищення ефективності господарської діяльності підприємства та помітне покращення його загального фінансового стану. ТОВ «МК «Галичина» демонструє перспективний розвиток і має усі передумови для

подальшого зміцнення своєї позиції на ринку.

Основні економічні показники роботи підприємства слугують узагальненою характеристикою його виробничо-господарського стану та ефективності діяльності. Вони відображають результативність використання ресурсів, рівень доходності, витрат, а також загальну динаміку розвитку. Аналіз цих показників дає змогу оцінити зміни у виробничих обсягах і реалізації продукції, ефективність застосування трудових і матеріальних ресурсів, а також визначити фінансові результати підприємства за певний період.

У таблиці 2.3 наведено ключові економічні показники діяльності ТОВ «МК «Галичина» за 2023-2025 роки. Це дозволяє простежити тенденції розвитку підприємства й оцінити його економічний стан.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ТОВ «МК «Галичина»
за 2023-2025 рр.

Показник	Роки			2025р. до 2023р., %
	2023	2024	2025	
Чистий дохід, тис. грн	3690164	4708241	6246627	169,3
Валовий прибуток, тис. грн	926814	1257165	1717822	185,3
Чистий прибуток, тис. грн	53938	82291	177609	в 3,3 р.
Середньорічна вартість активів, тис. грн	1324767	1560827	1934520	146,0
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн	466534	434721	512380	109,8
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	858233	1126106	1422140	165,7
Загальна чисельність персоналу, осіб	1481	1536	1892	127,8

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

Аналіз економічних показників ТОВ «МК «Галичина» за період 2023-2025 років демонструє стійку позитивну динаміку розвитку підприємства. У 2025 році чистий дохід зріс на 69,3 % у порівнянні з 2023 роком і досягнув 6 246 627 тис. грн. Середньорічна вартість активів зросла на 46 %, головним чином завдяки збільшенню обсягу оборотних активів. Окрім цього, спостерігалось зростання

чисельності персоналу на 27,8 %. Загальні підсумки діяльності ТОВ «МК «Галичина» у 2023-2025 роках свідчать про зростання обсягів реалізації, покращення фінансової результативності та зміцнення загального фінансового стану підприємства.

У процесі оцінки ефективності діяльності підприємства ключову роль відіграє детальний аналіз показників використання виробничих ресурсів, серед яких особливу увагу приділяють основним фондам і трудовому потенціалу. Ці показники виступають своєрідними індикаторами, що дозволяють оцінити рівень окупності вкладених ресурсів, якість організації виробничого процесу та визначити напрямки подальшого розвитку підприємства, враховуючи його динамічні зміни. До числа основних аналітичних показників, що застосовуються для оцінки, входять фондівддача, яка відображає ефективність використання матеріальних активів; фондомісткість як зворотний показник фондівддачі; фондоозброєність праці, що характеризує технічний рівень забезпечення працівників; продуктивність праці, яка відображає результативність зусиль людського капіталу; а також коефіцієнт оборотності оборотних активів, що визначає раціональність використання оборотних коштів підприємства.

З метою більш детального дослідження динаміки зазначених показників проведено їх аналіз за 2023-2025 роки, результати якого наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ефективності використання ресурсів підприємства за
2023-2025 рр

Показник	Роки			Відхилення 2025 р. до 2024 р.	
	2023	2024	2025	+/-	%
Фондовіддача	16,42	12,56	12,19	-0,37	97,1
Фондомісткість	0,06	0,07	0,08	+0,01	114,3
Фондоозброєність, тис. грн/ос.	151	243	271	+27	111,5
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	2491	3065	3302	+237	107,7
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,29	4,18	4,39	+0,21	105,0

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

Показники ефективності використання ресурсів ТОВ «МК «Галичина» за період 2023-2025 років вказують на загальне покращення роботи підприємства. У 2025 році спостерігається зростання продуктивності праці та фондоозброєності персоналу, що обумовлено збільшенням обсягів реалізації продукції.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс до рівня 4,39, підтверджуючи більш ефективне використання обігових коштів підприємства. Однак фондovіддача дещо знизилася, а фондомісткість підвищилася, що може бути безпосередньо пов'язаним зі зростанням вартості основних засобів та масштабними інвестиціями у виробництво. В цілому ТОВ демонструє позитивну динаміку розвитку та покращення ефективності використання своїх ресурсів.

2.2. Аналіз стану мотивації персоналу підприємства

Мотивація персоналу відіграє важливу роль у системі управління підприємством, адже саме вона значно впливає на досягнення його результатів. Добре продумана мотиваційна політика сприяє підвищенню зацікавленості персоналу у реалізації стратегічних цілей підприємства. З огляду на це, аналіз сучасного стану мотиваційних підходів на підприємстві є ключовим етапом для визначення ефективності прийнятих управлінських рішень у даній сфері.

У цьому контексті важливим є дослідження кількісного та якісного складу персоналу підприємства, що дозволить більш об'єктивно оцінити рівень його мотивації.

Для оцінювання забезпеченості підприємства персоналом та виявлення тенденцій їх змін у динаміці доцільно проаналізувати структуру промислово-виробничого персоналу ТОВ «МК «Галичина» за 2023-2025 роки.

У таблиці 2.5 наведено дані щодо чисельності персоналу за основними категоріями, що дає змогу простежити загальні зміни в кадровому складі підприємства, визначити напрями його розвитку та зробити відповідні висновки щодо ефективності використання трудового потенціалу.

Таблиця 2.5

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «МК «Галичина» за 2023-2025рр., осіб

Категорії	2023р.	2024р.	2025р.	2025р. у % до 2023р.
Загальна чисельність персоналу	1484	1592	1892	127,5
робітники	1113	1146	1445	129,8
керівники	53	68	68	128,3
спеціалісти	163	192	192	117,8
Службовці	155	186	187	120,6

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У період 2023-2025 рр. ТОВ «МК «Галичина» демонструє стабільне зростання чисельності промислово-виробничого персоналу. Загальна кількість працівників збільшилася з 1484 осіб у 2023 році до 1892 осіб у 2025 році, що становить 127,5% від рівня базового року. Це свідчить про розширення виробничої діяльності підприємства та посилення його кадрового потенціалу.

Найбільш суттєве зростання спостерігається серед робітників, чисельність яких збільшилася на 29,8%, що вказує на підвищення виробничих навантажень і розширення основних процесів. Кількість керівників зросла на 28,3%, проте у 2024–2025 роках їх показник залишився незмінним, що може свідчити про стабілізацію управлінської структури. Чисельність спеціалістів збільшилася на 17,8%, що є найменшим темпом зростання серед основних категорій персоналу, тоді як службовці зросли на 20,6%, забезпечуючи підтримку адміністративних процесів.

У цілому структура персоналу підприємства характеризується поступовим збільшенням усіх категорій працівників із переважним акцентом на виробничий персонал. Це свідчить про орієнтацію підприємства на розширення виробництва при збереженні відносно стабільної управлінської та адміністративної системи.

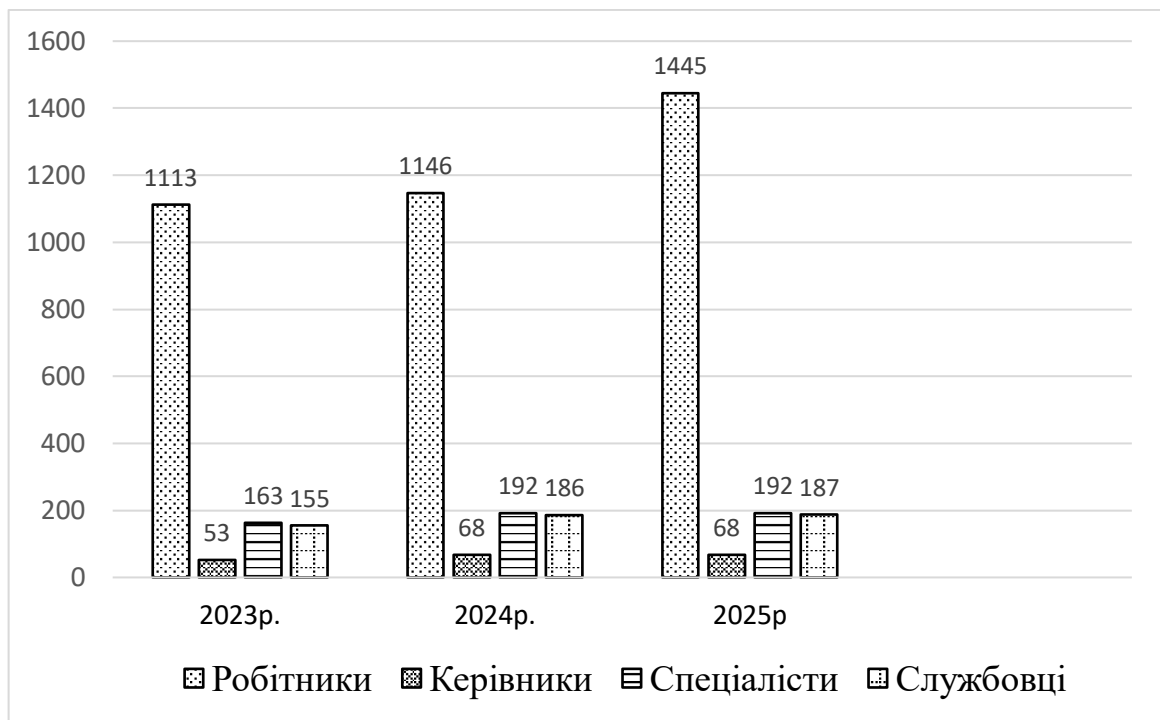


Рис. 2.3. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «МК «Галичина» за категоріями, осіб

Джерело: складено автором на основі [26]

Проведемо аналіз якісного складу персоналу ТОВ «МК «Галичина» за 2023-2025 роки (табл. 2.6).

Аналіз даних таблиці 2.6 демонструє суттєві зміни у кількісному та якісному складі персоналу ТОВ «МК «Галичина» протягом 2023-2025 років. Найперше, спостерігається стабільне збільшення загальної кількості працівників: від 1484 осіб у 2023 році до 1892 осіб у 2025 році. Загальний приріст за цей період становить 408 осіб, причому з них 300 осіб додалося лише за останній рік. Це може бути ознакою розширення масштабів виробництва. Аналіз вікової структури свідчить, що найбільшу частину персоналу складають працівники віком до 35 років, чисельність яких суттєво збільшилася на 343 особи порівняно з 2023 роком. Така тенденція вказує на омолодження колективу. Водночас кількість співробітників у віковій групі від 35 до 45 років залишається відносно стабільною. У той же час спостерігається значне зростання числа працівників віком від 45 до 60 років у 2025 році - додалося 205 осіб порівняно з

2024 роком.

Таблиця 2.6

Якісний склад працівників ТОВ «МК «Галичина» за 2023-2025 роки

Показники	2023р.		2024р.		2025р.		Абсолютне відхилення 2025р. до 2023 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Загальна чисельність персоналу, осіб	1484	100	1592	100	1892	100	+408	100
Якісний склад працівників за віком								
Кількість працівників у віці (років): до 35	607	40,9	831	52,2	950	50,2	+343	+9,3
35-45	601	40,5	540	33,9	602	31,8	+1	-8,7
45-60	226	15,2	181	11,4	286	15,1	+60	-0,1
>60	50	3,4	40	2,5	54	2,9	+4	-0,5
Якісний склад працівників за статтю								
чоловіки	522	35,2	462	29,0	534	28,2	+12	-7,0
жінки	962	64,8	1130	71,0	1358	71,8	+396	+7,0
Якісний склад працівників за рівнем освіти								
вища освіта	356	24,0	350	22,0	368	19,5	+12	-4,5
спеціальна середня освіта	244	16,4	574	36,0	727	38,4	+483	+22
загальна середня освіта	884	59,6	668	42,0	797	42,1	-87	-17,5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Це може бути пов'язане із залученням більш досвідчених кадрів. Частка працівників старше 60 років залишається незначною та практично не зазнає істотних змін.

У гендерній структурі спостерігається переважання жінок, причому їх кількість значно зросла (на 396 осіб за три роки), тоді як чисельність чоловіків збільшилась лише на 12 осіб. Щодо рівня освіти, простежується тенденція до зростання кількості працівників із спеціальною середньою освітою (на 483 особи), що може свідчити про підвищення попиту на кваліфікованих робітників. Кількість працівників із вищою освітою зростає незначно, що вказує на відносну

стабільність управлінського та інженерного складу. Водночас чисельність працівників із загальною середньою освітою у 2025 році менша, ніж у 2023 році, що може свідчити про поступове підвищення освітнього рівня персоналу.

У цілому, на ТОВ «МК «Галичина» спостерігається позитивна динаміка розвитку персоналу. Це створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Аналіз руху персоналу займає важливе місце у процесі оцінки персоналу підприємства, адже він дозволяє систематично відстежувати зміни в структурі робочої сили, а також оцінювати ефективність її формування та подальшого використання. Завдяки цьому можна виявити ключові тенденції, потенційні ризики та можливості щодо оптимізації людських ресурсів.

У таблиці 2.7 представлено основні показники, пов’язані з аналізом руху персоналу ТОВ «МК «Галичина», що наочно ілюструють динаміку змін у кадровому складі за визначений період.

Таблиця 2.7

Аналіз показників руху персоналу ТОВ «Галичина» за 2023-2025 рр.

Показники	2023р.	2024р.	2025р.	2025р. у % до 2023р.
Загальна чисельність персоналу	1484	1592	1892	127,5
Кількість прийнятих	204	250	52	25,5
Кількість звільнених	96	50	42	43,8
Коефіцієнт обороту по прийому	0,137	0,157	0,027	19,7
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,065	0,031	0,022	33,8
Коефіцієнт плинності кадрів	6,5	3,1	2,2	33,8

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані, наведені в таблиці 2.7, свідчать про суттєві зміни в тенденціях управління персоналом на підприємстві протягом періоду 2023-2025 років. Вони відображають не лише зростання ТОВ, але й адаптацію до умов ринку праці та вдосконалення кадрової політики. Окремо варто звернути увагу на нерівномірність динаміки прийому нових співробітників. Так, якщо у 2024 році

ТОВ прийняло до штату додатково 250 осіб, що стало рекордним зростанням цього показника за оцінюваний період, то вже у 2025 році спостерігалось різке скорочення – усього 52 нових працівники. Не менш важливою є динаміка зменшення кількості звільнених працівників. У 2023 році цей показник становив 96 осіб, а до 2025 року скоротився до 42 осіб, що створює позитивну тенденцію. Це може свідчити про успішну оптимізацію процесів управління персоналом та підвищення загального рівня задоволеності співробітників умовами роботи. Примітно, що коефіцієнт обороту по прийому працівників за цей самий період знизився з 13,7% у 2023 році до всього 2,7% у 2025 році. Така стабілізація в кількості нових наймань вказує на зменшення необхідності поповнення персоналу, що здебільшого є показником стабільності та ефективності команди. Ще одним значущим моментом стало скорочення коефіцієнта обороту по звільненню, яке знизилось з 6,5% у 2023 році до 2,2% у 2025 році. Особливу увагу слід приділити динаміці коефіцієнта плинності кадрів, котрий за три роки зменшився з такого ж рівня – 6,5% - до аналогічного показника 2,2%. Це має важливе значення для ТОВ, оскільки свідчить про посилення стабільності в колективі.

Стійкість кадрового складу сприяє не лише зниженню витрат на пошук і навчання нових співробітників, але й дозволяє зберегти та ефективно використовувати накопичений досвід і знання працівників, що позитивно відображається на загальній продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Особливої уваги заслуговує вплив системи матеріального стимулювання на ефективність роботи персоналу. Стимулюючі виплати, що відіграють вагомую роль у загальній структурі витрат на оплату праці, залишаються ключовим інструментом управління мотивацією співробітників. Значущість таких заходів проявляється у динаміці частки стимулювального фонду в загальному фонді оплати праці, показники якої наведені в таблиці 2.8.

Як свідчать дані таблиці 2.8, упродовж 2023-2025 років на ТОВ «Галичина» спостерігається суттєве зростання загального фонду оплати праці.

Таблиця 2. 8

Динаміка частки фонду стимулювання персоналу в загальному фонді оплати праці ТОВ «Галичина» за 2023-2025 рр.

Показники	2023р.	2024р.	2025р.	2025р. у % до 2023р.
Фонд оплати праці, тис.грн.	295310,0	428158,8	547210,8	185,3
Фонд стимулювання працівників, тис. грн	9479,4	13272,9	17401,3	183,5
Середньомісячна заробітна плата, грн.	16583,0	22411,0	24101,9	145,3
Частка фонду стимулювання працівників в загальному фонді оплати праці, %	3,21	3,1	3,18	99,0

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

Зокрема, у 2025 році цей показник становив 547210,8 тис. грн, що на 85,3% більше порівняно з 2023 роком. Така динаміка пов'язана з збільшенням працівників, так і зі зростанням рівня заробітної плати. Фонд стимулювання працівників також демонструє позитивну динаміку: з 9479,4 тис. грн у 2023 році до 17401,3 тис. грн у 2025 році, що спостерігається зростання на 83,5%. Середньомісячна заробітна плата в ТОВ «Галичина» також підвищується з кожним роком, і в 2025 р. порівняно – 2023 р. вона збільшилась на 45,3%.

Водночас частка фонду стимулювання у загальному фонді оплати праці залишається відносно стабільною. У 2023 році вона становила 3,21%, у 2024 році дещо зменшилась до 3,1%, а у 2025 році зросла до 3,18%. Загалом у 2025 році цей показник становить 99,0% від рівня 2023 року, що свідчить про практично незмінну частку стимулюючих виплат у структурі витрат на оплату праці.

Для розробки й обґрунтування заходів, спрямованих на вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «МК «Галичина», було проведено аналіз існуючого стану цієї системи на підприємстві.

Для більш глибокого дослідження системи мотивації персоналу на ТОВ «Галичина» було проведено анкетне опитування (Додаток А), спрямоване на виявлення ключових факторів, що впливають на трудову активність персоналу. Анкета, спрямована на дослідження персоналу, включає широкий спектр

інформації, яка охоплює як базові соціально-демографічні характеристики працюючих, так і їхнє сприйняття ключових аспектів професійної діяльності. Зокрема, увага приділяється рівню оплати праці, умовам роботи, перспективам кар'єрного розвитку, психологічному клімату в колективі та рівню підтримки з боку керівництва. Результати, отримані в результаті аналізу, дають змогу оцінити загальний рівень задоволеності працівників своєю роботою та окреслити найбільш пріоритетні напрями для подальшого вдосконалення мотивації праці в ТОВ.

У рамках проведення дослідження мотиваційних чинників персоналу ТОВ «Галичина» було залучено до опитування 92 особи.

В таблиці 2.9 наведені дані результатів анкетування щодо розподілу респондентів за віком та стажем роботи.

Таблиця 2.9

Розподіл респондентів за віком та стажем роботи

Показник	Кількість осіб	Частка, %
Вік		
До 25 років	10	19,2
26-35 років	8	15,4
36-45 років	12	23,1
46 і більше	22	42,3
Стаж роботи		
До 1 року	2	3,8
1-3 роки	18	34,6
3-5 років	11	21,2
Більше 5 років	21	40,4

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

Згідно з аналізом вікової структури респондентів, найбільшу частку становлять працівники вікової категорії старші за 46 років - таких нараховується 42 особи. Група молодших працівників у віці до 25 років включає 10 осіб, тоді як до вікової категорії 26-35 років відноситься 8 співробітників. Найменша кількість респондентів представлена у віці 36-45 років - таких лише 12 осіб. Що стосується стажу роботи на підприємстві, то найбільшу частку займають працівники зі стажем понад п'ять років - це 31 особа. Така кількість працівників

зі значним досвідом свідчить про певну стабільність у роботі кадрового складу. Дещо менша частка належить працівникам зі стажем 1-3 роки - таких 28 осіб, а група зі стажем 3-5 років налічує 21 працівника. Найменш численною є категорія недавно прийнятих співробітників зі стажем роботи до одного року - таких нараховано всього 12 осіб. З вищенаведених даних можна зробити висновок, що основну масу персоналу підприємства складають досвідчені співробітники, які протягом значного періоду роботи накопичили суттєвий професійний досвід, що є важливим підґрунтям для ефективного функціонування підприємства.

Результати опитування щодо питання «Що найбільше вплинуло на Ваш вибір роботи?» наведено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Основні фактори, які вплинули на рішення працювати в ТОВ
«МК «Галичина», %

Джерело: складено автором за результатами анкетування

Дослідження показало, що серед різноманітних аспектів трудової діяльності найбільш вагомий вплив на рівень задоволеності працівників має матеріальний фактор, зокрема рівень їхньої заробітної плати. Натомість найменший вплив фіксується в аспекті стабільності підприємства, що свідчить про певний баланс у сприйнятті цього критерію. Для детального аналізу рівня задоволеності працівників основними характеристиками їхньої роботи було розроблено спеціальний блок питань у рамках опитувальника. У цьому блоці

респондентам пропонувалося здійснити оцінювання за п'ятибальною шкалою, де 1 відповідає дуже низькому рівню задоволеності, а 5 - дуже високому. Зокрема, об'єктами оцінювання стали такі аспекти, як рівень задоволеності заробітною платою, загальні умови праці, перспективи кар'єрного зростання, психологічна атмосфера в колективі та рівень підтримки з боку керівництва (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка рівня задоволеності працівників (за результатами анкетування)

Показник	1	2	3	4	5	Разом	Середній бал
Заробітна плата	1	3	22	31	35	92	4,04
Умови праці	0	0	21	28	43	92	4,24
Кар'єрний ріст	41	13	24	10	4	92	2,16
Атмосфера в колективі	2	13	20	22	35	92	3,81
Оцініть підтримку з боку керівництва	6	8	28	22	28	92	3,63

Джерело: складено автором за результатами анкетування

Результати оцінки задоволеності персоналом демонструють, що ставлення до різних аспектів трудової діяльності є досить неоднорідним. Найвищі бали отримали умови праці (4,24), що свідчить про добре організоване робоче середовище та комфортні умови для виконання обов'язків. Заробітна плата також отримала високий рівень задоволеності (4,04 бали), що свідчить про позитивне сприйняття системи матеріального стимулювання співробітниками. Атмосфера в колективі оцінюється на 3,81 бали, що говорить про сприятливий соціально-психологічний клімат. Показник підтримки з боку керівництва становить 3,63 бали. Це вказує на загалом задовільну взаємодію між працівниками та керівництвом, проте є можливості для вдосконалення управлінської комунікації та покращення зворотного зв'язку. Найнижчу оцінку отримали можливості для кар'єрного зростання (2,16 бала). Це свідчить про обмежені перспективи професійного розвитку і вказує на одну з ключових проблем у системі мотивації персоналу. Загалом результати дослідження відображають, що найбільш болючим напрямом залишається кар'єрний розвиток, тоді як інші складові системи мотивації отримали переважно середні

або високі оцінки від персоналу.

З метою оцінювання суб'єктивного сприйняття персоналом їхньої трудової діяльності в анкеті було внесено запитання, які стосуються відчуття цінності їхньої роботи та загального рівня задоволеності роботою. Респондентам пропонувалося обрати один із трьох варіантів відповіді: «так», «частково» або «ні». Аналіз отриманих даних дає змогу визначити ступінь визнання праці персоналу на підприємстві, а також рівень їхньої задоволеності умовами роботи. Узагальнені результати представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Сприйняття працівниками цінності праці та загальної задоволеності роботою

Питання	Так	Частково	Ні	Разом
Чи відчуваєте Ви, що Вашу працю цінують?	54	35	3	92
Чи задовольняє Вас Ваша робота загалом?	66	25	1	92

Джерело: складено автором за результатами анкетування

Результати проведеного анкетування демонструють, що загальна оцінка працівниками як значущості їхньої праці, так і рівня задоволеності роботою, здебільшого є позитивною. Зокрема, більшість опитаних (54 особи) висловили впевненість у тому, що їхня праця отримує належне визнання. Ще 35 респондентів частково поділяють цю думку, натомість лише невелика кількість учасників опитування (3 особи) не вважають свою роботу достатньо цінною. Щодо загальної задоволеності роботою, результати також засвідчують оптимістичну ситуацію. Абсолютна більшість - 66 працівників - задоволені своєю роботою, ще 25 осіб відзначили часткове задоволення, тоді як лише один респондент вказав на незадоволення робочими аспектами. На основі отриманих даних можна зробити висновок, що на ТОВ переважає сприятливе ставлення персоналу до своєї діяльності, а також вони здебільшого відчують значущість власного вкладу у загальний результат. Утім, наявність певної кількості відповідей у категорії «частково» свідчить про існування зон для вдосконалення.

Це відкриває можливості для покращення чинної системи мотивації, заохочення та підвищення рівня визнання значущості кожного працівника в ТОВ «МК «Галичина».

В таблиці 2.12 та на рис. 2. наведені результати відповідей на питання «Що найбільше мотивує Вас працювати краще?»

Таблиця 2.12

Відповіді респондентів на питання «Що найбільше мотивує Вас працювати краще?»

Варіант відповіді	Кількість	Відсоток
Премії	83	90,2%
Стабільність роботи	87	94,6%
Визнання керівництва	59	63,9%
Заробітна плата	72	78,3%
Колектив	68	73,9%
Кар'єрний ріст	42	45,7%

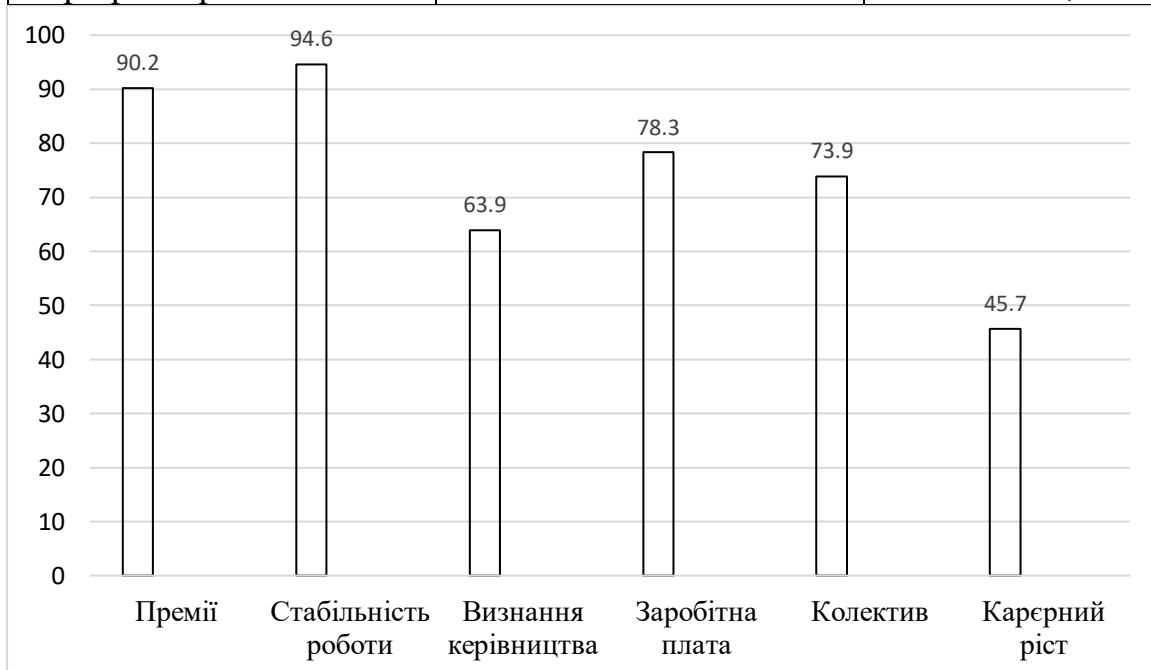


Рис. 2.5. Результати відповідей респондентів на питання «Що найбільше мотивує Вас працювати краще?», %

Джерело: складено автором за результатами анкетування

Результати анкетування свідчать, що найсильнішими мотивуючими чинниками для працівників є стабільність роботи -94,6% та преміальні виплати - 90,2%. Це вказує на пріоритетність матеріальної та соціальної захищеності у

формуванні мотивації персоналу. Також важливу роль відіграють заробітна плата - 78,3% та визнання з боку керівництва 63,9%, що свідчить про поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Менш вираженим фактором є кар'єрний ріст (45,7%), що може свідчити про обмежені можливості професійного розвитку або недостатню орієнтацію працівників на вертикальне просування.

В таблиці 2. 13 наведені результати відповідей на питання анкети «Що, на Вашу думку, потрібно покращити для підвищення мотивації працівників?»

Таблиця 2.13

Результати відповідей респондентів на питання «Що, на Вашу думку, потрібно покращити для підвищення мотивації працівників?»

Варіант відповіді	Кількість	Відсоток
Соціальні гарантії (пільги, страхування, відпустки)	24	26,1
Покращення комунікації з керівництвом	18	19,6
Справедливе ставлення та повага до працівників	16	17,4
Підтримка командного духу	14	15,2
Можливості професійного розвитку	12	13,0
Поліпшення умов праці	8	8,7

Джерело: складено автором за результатами анкетування.

Результати опитування щодо покращення мотивації працівників свідчать про пріоритетність різних груп чинників. Найбільше респонденти відзначили важливість соціальних гарантій (26,1%), що підкреслює потребу працівників у стабільності, соціальному захисті та додаткових пільгах. Це основа мотивації, без якої інші стимули втрачають свою значущість.

Другим за важливістю фактором визнано покращення комунікації з керівництвом (19,6%). Це вказує на запит на відкритішу взаємодію, чіткий зворотний зв'язок і ефективне управління. Тісно пов'язаний з цим фактор справедливого ставлення та поваги до співробітників (17,4%), що наголошує на значенні здорової організаційної культури та сприятливого психологічного клімату. Третім ключовим аспектом стала підтримка командного духу (15,2%), яка демонструє важливість згуртованості колективу та комфортної атмосфери на робочому місці. Можливості для професійного розвитку (13,0%) зайняли

середню позицію в рейтингу, ймовірно через часткове задоволення цієї потреби або її нижчий пріоритет для співробітників. Найменш актуальним виявився фактор покращення умов праці (8,7%), що може свідчити про загальну задоволеність цим аспектом.

Загалом результати дослідження відображають, що мотивація працівників залежить від комплексу чинників, серед яких домінують соціальні гарантії та успішна управлінська комунікація, тоді як професійний розвиток і умови праці виконують допоміжну функцію.

Аналіз діяльності ТОВ «МК «Галичина» засвідчив, що, поряд із матеріальними стимулами, підприємство активно застосовує систему нематеріальної мотивації працівників. Ця система спрямована на підвищення рівня задоволеності роботою, створення позитивного соціально-психологічного клімату та забезпечення стабільності персоналу. Одним із її ключових елементів є визнання внеску співробітників. Результати опитування показали, що більшість працівників відчують себе цінними для ТОВ. Для цього широко використовуються різні форми морального заохочення: публічне визнання досягнень, подяки, нагородження грамотами та відзначення успіхів під час загальних зборів колективу. Такі заходи сприяють укріпленню почуття власної значущості, підвищують самооцінку та мотивують співробітників до продуктивнішої роботи.

На підприємстві також спостерігається прогрес у розвитку корпоративної культури й командного духу. Стабільність зайнятості є ще одним суттєвим мотивуючим фактором, який працівники високо оцінюють. Це сприяє зниженню плинності кадрів і свідчить про їхнє задоволення умовами праці.

Однак аналіз також виявив певні аспекти, які потребують вдосконалення. Зокрема, важливо розширити можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання, оскільки їх обмеженість викликає у персоналу певне незадоволення. Також доцільно посилити комунікацію між керівництвом і працівниками, щоб підвищити рівень довіри та покращити ефективність управління. Однак систематичний розвиток і вдосконалення цієї системи

необхідні для подальшого зростання ефективності роботи персоналу й організації загалом.

2.3. Пропозиції щодо вдосконалення мотивації персоналу як складової системи управління

Рівень ефективності мотивації праці значною мірою визначається тим, наскільки чітко побудована та впроваджена цілісна система стимулювання. Така система повинна гармонійно поєднувати в собі як матеріальні, так і нематеріальні елементи, спрямовані на досягнення подвійної мети. З одного боку, вона має забезпечувати задоволення особистих потреб і очікувань персоналу, підвищуючи їхню залученість, лояльність та продуктивність. З іншого боку, її структура має бути спрямована на реалізацію ключових стратегічних завдань підприємства, створюючи умови для його стабільного розвитку та конкурентоспроможності на ринку. Таким чином, взаємна гармонія між інтересами персоналу і цілями підприємства є ключовим чинником формування дієвого мотиваційного середовища.

Кондрюк М. зазначає, що мотиваційний механізм може вважатися дійсно ефективним лише в тому випадку, якщо він точно адаптований до специфіки діяльності конкретного підприємства [14]. Крім цього, важливо, щоб у його рамках використовувалися релевантні та адекватні форми стимулювання, які відповідають реальним умовам і завданням підприємства. Особливе значення також має здатність такого механізму гнучко реагувати на зміни у потребах персоналу, забезпечуючи своєчасну адаптацію до нових викликів і ситуацій.

Важливим аспектом вдосконалення системи мотивації є розвиток кадрового резерву для зайняття керівних посад. Це передбачає відбір найбільш перспективних і ефективних співробітників, які мають управлінський потенціал, а також їхню цілеспрямовану підготовку шляхом навчання, наставництва та залучення до проєктної роботи. Такий підхід сприятиме безперервності управлінських процесів, зменшить ризики браку кадрів і підвищить рівень

внутрішньої мобільності персоналу.

З метою усунення виявлених проблем у сфері професійного розвитку та кар'єрного зростання працівників доцільно впровадити комплекс заходів, спрямованих на підвищення прозорості та ефективності управління кар'єрою персоналу на підприємстві.

Першочерговим завданням є створення прозорих кар'єрних траєкторій для кожної категорії працівників. Це включає чітке визначення можливих шляхів кар'єрного зростання, вимог до зайняття вищих посад, а також необхідних компетенцій і досягнутих результатів. Такий підхід дасть змогу співробітникам краще розуміти свої перспективи професійного розвитку, підвищить їхню зацікавленість у досягненні поставлених цілей і сприятиме формуванню стійкої довгострокової мотивації.

На основі проведеного аналізу наукових джерел було розроблено практичні рекомендації для вдосконалення системи управління кар'єрою. Вони включають наступні напрями:

1. Розробка індивідуального плану розвитку (ІПР) для кожного співробітника. Це дасть змогу чітко окреслити цілі кар'єрного зростання, визначити потреби у навчанні та встановити строки їх досягнення. Такий підхід сприятиме персоналізації, адже працівники відчуватимуть більшу відповідальність за свою кар'єру та навчання, а також залученості, оскільки ІПР стимулює мотивацію завдяки наявності чіткого шляху до професійного успіху.

Кар'єрне зростання є одним із найпопулярніших способів мотивації в Україні, особливо в сфері бізнесу. У контексті війни Кузьмін В. В. виділяє такі методи управління кар'єрними стратегіями персоналу та його мотивацією: активна комунікація та інформування, надання емоційної підтримки, стимулювання мотивації, допомога у формуванні індивідуальних кар'єрних стратегій співробітників, посилення ролі соціального заохочення, а також забезпечення психологічної підтримки [16, с.188].

З метою практичної демонстрації запропонованого інструменту в таблиці 2.14 та 2.15 представлено приклад заповнення індивідуального плану розвитку

для співробітника виробничого підрозділу. Це дає змогу показати механізм впровадження ІПР та оцінити його практичну ефективність.

Таблиця 2.14

Приклад індивідуального плану розвитку працівника ТОВ «МК «Галичина»

ПІБ	Посада	Структурний підрозділ	Період планування	Бажана посада(кар'єрна ціль)
Іваненко О.О.	оператор виробничої лінії	виробничий цех	2026 рік	майстер зміни

Джерело: розроблено автором

Розглянутий приклад ілюструє практичний підхід до впровадження індивідуального плану розвитку спеціаліста у виробничому підрозділі. Головною відмінністю цього ІПР є ретельно структуроване, поетапне формування ключових компетенцій, які охоплюють не лише професійну сферу працівника, але й управлінські навички. Така комплексність є необхідною умовою для сприяння подальшому кар'єрному зростанню співробітника. Запропоновані заходи в рамках плану розвитку мають конкретну спрямованість, що дозволяє уникнути узагальнених рекомендацій. Вони підкріплені чітко сформульованими критеріями оцінки ефективності, завдяки чому можна об'єктивно визначити, наскільки успішно досягнуто запланованих цілей і який прогрес продемонстровано в конкретних аспектах. Цей підхід дозволяє створити систематизовану модель розвитку персоналу, що позитивно впливає на рівень залученості й мотивації працівників. Він також створює сприятливі умови для формування якісного кадрового резерву ТОВ «МК «Галичина», забезпечуючи стратегічний розвиток та її довготривалу конкурентоспроможність.

2. Розширення навчальних програм, які відіграють важливу роль у кар'єрному зростанні персоналу. Ефективне впровадження індивідуальних планів розвитку (ІПР) вимагає комплексного підходу, що включає використання різноманітних методів і інструментів навчання. Це спрямовано на забезпечення не лише професійного вдосконалення, а й особистісного розвитку кожного працівника, створюючи умови для багатостороннього росту.

Таблиця 2.15

Індивідуальний план розвитку працівника за напрямками компетенцій

Напрямок розвитку	Конкретна ціль розвитку	Поточний рівень компетенції	Бажаний рівень	Заходи розвитку (навчання, тренінги, наставництво)	Термін виконання	Відповідальний	Критерії оцінки результату
Професійні навички	Поглиблення знань виробничого процесу	середній	високий	внутрішнє навчання, наставництво від майстра	6 місяців	керівник цеху	зменшення кількості помилок на 20%
Управлінські навички	Освоєння навичок управління персоналом	низький	середній	тренінг з лідерства, участь у координації змін	9 місяців	HR-менеджер	здатність керувати зміною (оцінка керівника)
Комунікаційні навички	Покращення взаємодії з колективом	середній	високий	тренінг з комунікацій, участь у командних нарадах	6 місяців	керівник підрозділу	позитивний зворотний зв'язок від колег
Кар'єрний розвиток	Підготовка до посади майстра зміни	низький	достатній	стажування на посаді майстра (1 день/тиждень)	12 місяців	директор виробництва	готовність до підвищення

Джерело: розроблено автором

Вибір конкретних форматів та методик навчання визначається низкою факторів: поставленими у рамках ІПР цілями, рівнем компетентності співробітника, а також особливостями функціональних обов'язків, які він виконує. Такий індивідуальний підхід дозволяє адаптувати освітні програми до реальних потреб персоналу, підвищуючи їх результативність. З огляду на цю мету, доцільно впроваджувати як традиційні форми навчання, такі як спеціалізовані тренінги, семінари чи програми наставництва, так і сучасні цифрові інструменти. Серед останніх особливо виділяються онлайн-курси, вебінари, інтерактивні платформи для самостійного навчання та мобільні додатки, що сприяють засвоєнню нових знань і навичок. Комбінація цих підходів забезпечує безперервність освітнього процесу, його доступність у будь-який час та практичну орієнтованість на виконання завдань реального робочого середовища. З метою поліпшення результатів заходів із навчання варто акцентувати увагу на інтеграції різноманітних методик та інструментів. Такий збалансований підхід не тільки стимулює мотивацію персоналу до вдосконалення, але й полегшує процес трансферу здобутих знань у практичну діяльність.

У таблиці 2.16 представлено основні інструменти, які використовуються для реалізації навчання у рамках індивідуальних планів розвитку. Вони демонструють можливості застосування різносторонніх рішень для досягнення максимальної ефективності цього процесу.

Використання різноманітних навчальних інструментів сприяє всебічній реалізації індивідуальних планів розвитку співробітників. Комбінація онлайн-форматів, практичного наставництва та тренінгових програм дозволяє цілеспрямовано розвивати необхідні компетенції відповідно до заданих кар'єрних орієнтирів.

3. Запровадження програми менторства. Ключовими складовими втілення менторства в діяльності підприємств, на думку Г. В. Обруч, є такі елементи, як наставництво, консультаційна підтримка, забезпечення емоційного супроводу, а також виховання на засадах моральних цінностей. Ці аспекти спрямовані на

всебічний розвиток фахівців, підтримку їхнього професійного зростання й формування стійких етичних принципів у колективі [22, с.180].

Таблиця 2.16

Інструменти реалізації навчання в межах ІПР

Інструмент навчання	Характеристика	Переваги для працівника	Зв'язок з ІПР
Онлайн-курси	Дистанційне навчання на освітніх платформах	Гнучкий графік, можливість самостійного темпу навчання	Реалізація індивідуальних цілей розвитку у зручний час
Вебінари	Онлайн-семінари з експертами	Оперативне отримання актуальних знань	Підтримка розвитку професійних і soft skills
Тренінги	Групові навчальні заняття	Практична взаємодія та обмін досвідом	Розвиток комунікаційних і управлінських навичок
Наставництво	Індивідуальне навчання під керівництвом досвідченого працівника	Практичне засвоєння навичок на робочому місці	Підвищення професійної компетентності

Джерело: розроблено автором

Завдяки передачі практичного досвіду, розвитку управлінських та комунікаційних навичок, а також залученню до виконання складніших завдань, працівники отримують чітке бачення своїх кар'єрних перспектив.

Ліпіч Л. Г. та Кушнір М. А. акцентують увагу на тому, що менторство поступово набуває статусу одного з ключових методів підтримки професійного розвитку окремих працівників. У сучасних реаліях України, де кадрова ротація стрімко прискорюється через обставини, пов'язані з війною, цей підхід до наставництва має перспективи активного поширення та адаптації до нових умов [18, с. 140].

Додатково менторство інтегрується з індивідуальними планами розвитку персоналу і слугує одним із ключових інструментів для реалізації їхніх заходів. Це не лише дозволяє формалізувати цілі розвитку, а й забезпечує їх досягнення

у практичному вимірі.

Окрім цього, впровадження програми менторства має важливий мотиваційний аспект: для наставників це є визнанням їхнього досвіду, а для підопічних - можливістю реалізувати кар'єрний потенціал і самовдосконалення. Такий підхід буде сприяти підвищенню рівня залученості персоналу, зміцненню корпоративної культури та зменшенню рівня плинності кадрів.

Отже, реалізація програми менторства не лише сприятиме вирішенню існуючих проблем у сфері кар'єрного розвитку, але й підвищить загальну мотивацію персоналу в ТОВ «МК «Галичина».

З метою практичної реалізації запропонованої програми доцільно визначити основні етапи її впровадження, які наведено в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Етапи впровадження програми менторства на підприємстві

Етап	Зміст заходів	Відповідальні	Очікуваний результат
1. Відбір учасників	Визначення менторів (досвідчені працівники) та менті (нові працівники, кадровий резерв)	HR-відділ, керівники підрозділів	Сформовано перелік учасників програми
2. Формування пар	Закріплення менторів за менті з урахуванням професійного напрямку та цілей розвитку	HR-відділ	Створено ефективні пари “ментор – менті”
3. Постановка цілей	Визначення цілей розвитку відповідно до ППР, складання плану взаємодії	Ментор, керівник, HR	Чітко визначені цілі та очікувані результати
4. Реалізація програми	Проведення зустрічей, наставництво, передача досвіду, виконання спільних завдань	Ментор	Розвиток професійних і управлінських навичок
5. Оцінка результатів	Аналіз досягнення цілей, оцінка прогресу, зворотний зв'язок	HR-відділ, керівники	Визначено ефективність програми, готовність до підвищення

Джерело: розроблено автором

Як демонструє таблиця 2.17, впровадження програми менторства відбувається поетапно і передбачає чіткий розподіл відповідальності між усіма учасниками процесу. Такий підхід гарантує системний підхід до розвитку персоналу, сприяє ефективному обміну знаннями та допомагає досягати цілей, визначених в індивідуальних планах розвитку. Запровадження цієї програми не лише сприятиме підвищенню професійної кваліфікації працівників, а й посилить їхню мотивацію.

4. Розробка системи стимулювання. Для підвищення зацікавленості співробітників у професійному зростанні та виконанні їхніх індивідуальних планів розвитку доцільно запровадити систему стимулювання, спрямовану на підтримку їхньої активності в навчанні. Така система повинна поєднувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що забезпечить комплексний вплив на мотивацію працівників. Основні види стимулювання персоналу за активну участь у процесах навчання і професійного розвитку подано в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

Система стимулювання персоналу за професійний розвиток

Вид стимулу	Умова надання	Форма реалізації	Очікуваний ефект
Грошові премії	Успішне завершення навчання, виконання ІПР	Одноразові виплати	Підвищення зацікавленості у навчанні
Підвищення заробітної плати	Підвищення кваліфікації, набуття нових навичок	Перегляд окладу	Довгострокова мотивація до розвитку
Кар'єрне просування	Досягнення цілей розвитку	Підвищення на посаді	Зростання продуктивності та лояльності
Визнання досягнень	Активна участь у навчанні	Грамоти, подяки, відзнаки	Підвищення самооцінки та мотивації
Навчання за рахунок підприємства	Високі результати роботи	Оплата курсів, тренінгів	Розвиток компетенцій персоналу
Додаткові пільги	Висока залученість до розвитку	Додаткові дні відпустки, гнучкий графік	Підвищення задоволеності працівників

Як видно з таблиці 2.18, система стимулювання включає як матеріальні, так і нематеріальні інструменти впливу на персонал. Її впровадження сприяє зростанню інтересу співробітників до професійного розвитку, активізує виконання індивідуальних планів удосконалення та створює умови для підготовки кадрового резерву. Такий підхід забезпечує тривалий мотиваційний ефект, що, у свою чергу, позитивно впливає на рівень залученості персоналу та загальну продуктивність роботи.

Запропоновані заходи для підвищення мотивації праці персоналу в ТОВ «МК «Галичина», такі як індивідуальні плани розвитку, впровадження програми менторства, розширення спектру навчальних програм та створення ефективної системи стимулювання, становлять основні складові комплексного підходу до управління мотивацією співробітників на підприємстві. Ці інструменти не лише дозволяють грамотно спланувати професійний розвиток кожного працівника, але й сприяють створенню умов для максимальної реалізації їхніх навичок, знань та потенціалу в процесі виконання робочих обов'язків.

Проте досягнення високого рівня мотивації праці потребує гармонійного поєднання цілеспрямованого розвитку персоналу з впровадженням дієвих механізмів мотиваційного впливу. Саме система стимулювання відіграє в цьому процесі ключову роль, оскільки здатна забезпечити стійкий інтерес персоналу до постійного навчання, професійного і кваліфікаційного зростання.

Комплексне поєднання індивідуальних планів розвитку, менторських ініціатив, розширених навчальних можливостей і продуманої системи винагород створює цілісну модель управління трудовою мотивацією. Ця модель покликана підвищити рівень задоволеності працівників своєю діяльністю, сприяти формуванню і вдосконаленню їхніх професійних компетенцій.

ВИСНОВКИ

У роботі проаналізовано теоретичні та практичні аспекти мотивації персоналу як важливої складової системи управління підприємством на прикладі ТОВ «МК «Галичина»». У результаті дослідження було досягнуто наступних висновків та отримано такі результати:

1. У дослідженні було детально розглянуто теоретичні основи мотивації як одного з найважливіших аспектів системи управління персоналом. Науковці з'ясували, що мотивація є складною і багатовимірною категорією, яка інтегрує в собі психологічні, соціальні та економічні фактори, що визначають поведінкові особливості працівників під час виконання професійних обов'язків. Проведений аналіз ключових змістовних і процесуальних теорій мотивації дозволив дійти висновку щодо її багаторівневої структури та складності. Узагальнення наявних наукових підходів підтверджує необхідність створення ефективної системи мотивації, яка має враховувати індивідуальні потреби працівників, їхні очікування, ціннісні орієнтири, а також забезпечувати гармонійний баланс між матеріальним і нематеріальним стимулюванням.

2. У межах роботи досліджено еволюційний розвиток наукових підходів до формування принципів мотивації персоналу як у вітчизняній, так і в закордонній науці. Виокремлено основні етапи розвитку теоретичних ідей, починаючи від простого економічного стимулювання до комплексного погляду на людину як на складну особистість із соціально-психологічними особливостями. Аналіз робіт фахівців з менеджменту різного часу засвідчив, що сучасні концепції мотивації ґрунтуються на інтеграції економічних, соціальних та психологічних факторів. Це вказує на важливість розробки цілісних систем мотивації персоналу, орієнтованих не лише на підвищення продуктивності праці, але й на розвиток людського капіталу та зміцнення конкурентоспроможності організацій на ринку.

3. Проведено обґрунтування методичних підходів для дослідження мотиваційних процесів у діяльності підприємств. Констатовано, що для аналізу

рівня мотивації персоналу доцільно застосовувати поєднання кількісних і якісних методів дослідження. До таких методів належать анкетування, структуровані та глибинні інтерв'ю, спостереження, а також використання експертних оцінок для отримання об'єктивної інформації. Підкреслено актуальність застосування сучасних інструментів, таких як моделювання мотиваційних сценаріїв та методики рейтингових оцінок. Доведено, що комплексний підхід до аналізу дозволяє отримувати точні дані щодо стану мотивації працівників, що є необхідним для створення ефективної системи стимулювання їхньої діяльності.

4. У процесі вивчення організаційно-економічної характеристики ТОВ «МК «Галичина» визначено, що це підприємство є одним із провідних вітчизняних виробників молочної продукції. Воно демонструє вдале поєднання традиційних технологій із сучасними управлінськими підходами. Завдяки розвиненій виробничій базі та переважно локальному постачанню сировини підприємство досягає високої якості своєї продукції, що сприяє її конкурентоспроможності на внутрішньому ринку. Аналіз фінансових і економічних показників свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства, зростання доходів, прибутку та ефективності використання ресурсів. Узагальнюючи отримані дані, можна зробити висновок про стабільний розвиток ТОВ «МК «Галичина», розширення масштабу його діяльності та зміцнення позицій у конкурентному середовищі.

5. Проведений аналіз мотивації персоналу ТОВ «МК «Галичина» свідчить про те, що на підприємстві функціонує здебільшого ефективна система управління трудовими ресурсами. Вона забезпечує відносно високий рівень задоволеності працівників умовами праці, заробітною платою та соціально-психологічним кліматом. Водночас виявлено кілька проблемних моментів, серед яких обмежені можливості кар'єрного росту, недостатня якість комунікації між керівництвом і працівниками та необхідність розширення інструментів для професійного розвитку. Результати анкетування засвідчили, що матеріальні стимули залишаються основним мотиватором, проте популярність

нематеріальних чинників поступово зростає. Це вказує на актуальність вдосконалення системи мотивації з використанням комплексного підходу.

6. Для вирішення виявлених проблем розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «МК «Галичина». які базуються на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, Зокрема, пропонується запровадити індивідуальні плани розвитку, програми менторства, розширити можливості для навчання та модернізувати систему стимулювання. Ці заходи спрямовані на підвищення професійної кваліфікації працівників, створення кадрового резерву та посилення їхньої зацікавленості у саморозвитку. Упровадження цих інструментів сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, залученості працівників, а також укріпленню конкурентних позицій та довгостроковому розвитку ТОВ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афонін А. С. Мотивація персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2010. 220 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Бірюченко С.Ю., Остапчук Т.П., Лебединець Л.Є. Мотивація персоналу при формуванні та розвитку кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 439-446.
4. Бондаревська К.В., Плясун А.В., Осипенко Д.С. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій. *Сталий розвиток економіки*, (2(27), 233-239. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/550>
5. Васюта В. Б., Радченко А. А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1. С. 134–140. DOI https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01
6. Ведернікова М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Моделювання в економіці та економічні системи*. 2022. № 3. С. 39-48.
7. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37>
8. Дмитренко Г. А. Мотивація і оцінка персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2008. 248 с.
9. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник. Економіка та управління підприємствам*. 2019. 3(14), 166 - 172.
10. Зачосова Н. В. Мотивація та менторство у стратегії гармонізації HR-менеджменту: переваги для підприємств на ринку праці. *Acta Academiae*

Beregsasiensis. Economics. 2026. Вип. 12. С. 45–58. URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/393> (дата звернення: 29.04.2026)

11. Іваненко О. Теорії мотивації в управлінні персоналом. *Менеджмент та підприємництво*. 2017. №12(3). С. 45-52.

12. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія. Київ : ІПК ДСЗУ, 2007. 155 с.

13. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2021. 397 с.

14. Кондрюк М. Роль мотиваційного механізму в стратегії управління підприємством. *Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах СНД. Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Збірник наукових праць*. Переяслав-Хмельницький, 2013. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/9755> (дата звернення: 28.04.2026)

15. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ: Кондор, 2006. 296 с.

16. Кузьмін В. В. Соціально-психологічні аспекти управління кар'єрними стратегіями персоналу та його мотивацією в умовах війни. *Габітус*. 2024. Вип. 63. С. 184–190. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.63.32>.

17. Куліков Г. Т. Оцінка витрат на матеріальну мотивацію праці в системі стимулювання персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2005. № 5, т. 2. С. 123-126.

18. Ліпич Л. Г., Кушнір М. А. Менторство як інструмент розвитку професійних можливостей працівників підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 137-141.

19. Махсма М. Б. Посилення мотивації персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. №2. С. 167–173. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-167-173>.

20. Махсма М. Б., Мельник Т. П. Преміювання персоналу як інструмент

розвитку мотиваційного менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2024. №7. 459–465.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-459-465>

21. Маслоу, А. Мотивація і особистість. Київ: Основи, 2018. 320 с.
22. Обруч Г. В. Концепція впровадження менторингу в систему управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2019. № 4. С. 177-184. DOI: <https://doi.org/10.33271/ev/68.177> (дата звернення: 24.04.2026).
23. Орлов О.Г., Федюніна О.Р. Мотивація в управлінській діяльності. *Актуальні питання науки*. 2022. С. 368-370.
24. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика : монографія. Кіровоград : КОД, 2003. 216 с.
25. Тищенко Л.В. Мотивація персоналу в системі управління підприємством: теоретичні та практичні аспекти. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 58-61.
26. ТОВ Молочна компанія «Галичина». Офіційний сайт. URL: <https://galychyna.com.ua/>
27. Туган-Барановський М. І. Потітична економія: К. Наукова думка. 1994. 263с.
28. Чернявська Є.І., Маслош О.В. Мотивація праці: поняття, сутність, місце в системі економічних відносин. *Вісник СНУ ім. В. Даля*. 2018. № 4 (245) с. 95-99.
29. Хекгаузен Г. Мотивація та діяльність. Київ : Основи, 2003. 608 с.
30. МакКлеланд, Д. The Achieving Society. Princeton: Van Nostrand, 1975. 450 p.
31. Врум, В. Work and Motivation. New York: Wiley, 1964. 210 p.
32. Kubitskyi, S., Kubitskyu, Yu. Personnel development management as a strategic tool for increasing the competitiveness of an organization. *Management*. 2025. 1 (41). P. 25-45.
33. МакГрегор, Д. The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960. 350 p.

34. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50, №. 4. P. 370–396.
35. Herzberg F. The Motivation to Work. New York: John Wiley and Sons, 1971. 259 p.
36. Porter Lyman W. Managerial Attitudes and Performance. Homewood: Irwin, 1968. 165 p.
37. Ouchi W. G., Jaeger A. M. Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility. *Academy of Management Review*. 1978. Vol. 3, №. 2. P. 305–314.
38. Liashenko, O., Plotnichenko, S., Makhsma M. Digital Intelligence of Managers During Wartime: From Survival to Development. Digital Transformation and IT Implementation. Driving Sustainable Development Across Nations: Monograph, In Z. Zhyvko (Eds.), Scientific Center of Innovative Research. Estonia. 2025. 248p. (pp. 210-231).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А**Анкета дослідження мотиваційних факторів працівників підприємства****Шановний(а) респондент(е)!**

Просимо Вас взяти участь в опитуванні, метою якого є визначення основних факторів мотивації праці на підприємстві. Анкета є анонімною, результати будуть використані лише в узагальненому вигляді.

Ваш вік:

- ☐ до 25
- ☐ 26–35
- ☐ 36–45
- ☐ 46 і більше

Стаж роботи на підприємстві:

- ☐ до 1 року
- ☐ 1–3 роки
- ☐ 3–5 років
- ☐ більше 5 років

Що найбільше вплинуло на Ваш вибір роботи? (оберіть 1 варіант)

- ☐ Заробітна плата
- ☐ Умови праці
- ☐ Імідж підприємства
- ☐ Можливість кар'єрного росту
- ☐ Стабільність підприємства

Оцініть рівень задоволеності заробітною платою:

(1 – дуже низький, 5 – дуже високий)

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Оцініть умови праці:

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Оцініть можливості кар'єрного росту:

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Оцініть атмосферу в колективі:

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Оцініть підтримку з боку керівництва:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Чи відчуваєте Ви, що Вашу працю цінують?

☐ Так

☐ Частково

☐ Ні

Чи задовольняє Вас Ваша робота загалом?

☐ Так

☐ Частково

☐ Ні

Що найбільше мотивує Вас працювати краще? (можна обрати кілька варіантів)

☐ Заробітна плата

☐ Премії

☐ Кар'єрний ріст

☐ Колектив

☐ Визнання керівництва

☐ Стабільність роботи

Що, на Вашу думку, потрібно покращити для підвищення мотивації працівників?