

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ОДЕСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра управління, фінансів та адміністрування

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри

Мінакова Олена Олександрівна

(вчене звання, науковий ступінь, ПБ)

« _____ » _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

**на тему: «Мотивація праці та її ефективність в управлінні
персоналом організації»**

Виконав:

студент групи ІН18-9-24-М1Е(1,6д)
(шифр групи)

Освітньої програми: «Управління персоналом
та економіка праці»

Спеціальності: 051 «Економіка»
(код і найменування спеціальності)

Боляндрус Владислав Сергійович
(ПБ студента)

(підпис студента)

Керівник: док. філ.з гал.ек., доцент кафедри

Сосновська Людмила Борисівна
(вчене звання, науковий ступінь, ПБ)

(підпис наукового керівника)

2026 р.

АННОТАЦІЯ

Боляндрус Владислав Сергійович. «Мотивація праці та її ефективність в управлінні персоналом організації» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» – Одеський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП». Одеса, 2026.

Актуальність теми дослідження визначається тим, що в умовах динамічного розвитку економіки та зростання конкуренції саме мотивація персоналу виступає ключовим чинником забезпечення результативності діяльності організації, її конкурентних позицій та довгострокової стабільності. Ефективна система мотивації праці є необхідною передумовою формування високого рівня продуктивності, професійного розвитку працівників та відповідності сучасним вимогам управління.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретичних засад мотивації праці та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом організації з метою підвищення ефективності його діяльності та зміцнення конкурентних переваг.

У дослідженні застосовано загальнонаукові та спеціальні **методи**: теоретичні – для аналізу джерел і сутності мотивації праці; порівняльні – для оцінки ефективності моделей; емпіричні – для вивчення стану мотивації на підприємстві; графічні та модельні – для узагальнення результатів і формування рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом.

Ключові слова: мотивація праці, управління персоналом, ефективність діяльності, система стимулювання, конкурентоспроможність організації, стратегічне управління, удосконалення мотиваційних процесів.

ANNOTATION

Bolyandrus Vladyslav Serhiyovych. “Labor Motivation and Its Effectiveness in Personnel Management of the Organization” – Manuscript.

Qualification work for obtaining the educational and qualification level of “Master” – Odesa Institute of PJSC “HEI ‘MAUP’”. Odesa, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the fact that in the conditions of dynamic economic development and increasing competition, employee motivation becomes a key factor in ensuring organizational performance, strengthening competitive positions, and achieving long-term stability. An effective labor motivation system is a necessary prerequisite for forming high productivity, fostering professional growth of employees, and meeting modern management requirements.

The purpose of the work is to study the theoretical foundations of labor motivation and to develop practical recommendations for improving the personnel management system of the organization in order to enhance its efficiency and strengthen competitive advantages.

The study applies a set of general scientific and specialized methods: theoretical – for analyzing sources and defining the essence of labor motivation; comparative – for evaluating the effectiveness of different models; empirical – for examining the actual state of motivation within the enterprise; graphical and modeling – for summarizing results and developing proposals to improve personnel management.

Keywords: labor motivation, personnel management, organizational efficiency, incentive system, organizational competitiveness, strategic management, improvement of motivational processes.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Теоретико-методологічні засади формування системи та механізму мотивації персоналу підприємства.....	7
1.2. Мотивація праці та її ефективність в управлінні персоналом організації.....	26
1.3. Методи оцінки ефективності мотивації праці в управлінні персоналом.....	36
Висновки до розділу 1	41
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ У ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ ХЛІБ».....	42
2.1. Організаційно-правова характеристика ПрАТ «Київський хліб».....	42
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Київський хліб».....	48
2.3. Оцінювання та вдосконалення мотиваційної системи управління персоналом.....	61
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ ХЛІБ».....	70
3.1. Оптимізація та впровадження системи стимулювання праці на ПрАТ «Київський хліб»	70
3.2. Обґрунтування матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу	82
3.3. Оцінка економічної результативності вдосконаленої системи мотивації праці ПрАТ «Київський хліб»	87
Висновки до розділу 3	95
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТКИ.....	105

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки України ефективне управління персоналом є ключовим чинником успіху організації. Центральне місце в цьому процесі займає мотивація праці, яка визначає продуктивність, залученість працівників та здатність підприємства досягати стратегічних цілей. Як управлінський механізм, мотивація сприяє підвищенню конкурентоспроможності та забезпечує сталий розвиток організації.

Успішність підприємства визначається ефективністю використання потенціалу його працівників. У сучасній ринковій економіці мотивація праці стає ключовим інструментом управління персоналом, що забезпечує продуктивність, професійний розвиток і конкурентоспроможність організації. Добре організована система стимулювання поєднує інтереси працівників із цілями підприємства, формує корпоративну культуру та сприяє довгостроковому успіху. Дослідження мотиваційних механізмів дозволяє не лише оцінити їхню ефективність, а й запропонувати шляхи вдосконалення відповідно до викликів ринку та очікувань персоналу.

Сучасні економічні реалії України потребують нових підходів до управління персоналом, де ключовим стає не лише організація праці, а й формування творчого, інтелектуального та продуктивного ставлення працівників до виконання своїх обов'язків. Успіх компанії ґрунтується на продуктивності персоналу, яку забезпечує належна мотиваційна система, що стимулює залученість і сприяє досягненню стратегічних цілей.

В умовах ринкової економіки мотивація праці виступає одним із найважливіших інструментів управління персоналом. Проте в Україні досі переважає практика використання лише окремих елементів мотиваційних механізмів, що не забезпечує комплексного підходу до розвитку трудового потенціалу. Це підкреслює необхідність створення цілісної системи мотивації, яка б враховувала сучасні економічні реалії, національні особливості та

потреби працівників, а також сприяла підвищенню результативності діяльності підприємств.

Багато українських компаній пройшли трансформацію від радянських виробничих структур до сучасних корпоративних моделей. Однак проблеми у сфері мотивації часто виникають через механічне копіювання застарілих схем або некритичне запозичення західних практик без адаптації до вітчизняних умов. Це створює дисбаланс між очікуваннями працівників та реальними можливостями підприємств, що негативно позначається на ефективності управління персоналом.

Питання мотивації праці та її ефективності в управлінні персоналом перебувають у центрі уваги як зарубіжних, так і українських науковців. Значний внесок у розвиток теорії мотивації зробили В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон, а серед вітчизняних дослідників варто відзначити праці В. Адамчука, А. Леонтьєвої, А. Колота та інших. Їхні наукові напрацювання створюють теоретичну основу для формування сучасних систем мотивації, які можуть бути ефективно застосовані в українських організаціях.

Метою дипломної роботи є всебічне дослідження мотивації праці як визначального чинника ефективності управління персоналом у сучасних умовах. Робота спрямована на теоретичне осмислення новітніх мотиваційних підходів та розробку практичних рекомендацій щодо створення гнучкої системи стимулювання працівників, яка відповідає викликам ринкової економіки та тенденціям сучасної кадрової політики.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішено такі **завдання**:

- розкрити економічну та соціальну сутність поняття «мотивація праці» та її значення у системі управління персоналом;
- вивчити роль фінансових і нефінансових методів мотивації та їх значення для ефективності праці працівників у сучасному бізнес-середовищі;
- провести критичний аналіз діючих механізмів стимулювання персоналу та оцінка їхньої ефективності на прикладі ПрАТ "Київський хліб";

- виявити проблеми та недоліки у функціонуванні мотиваційного механізму;

Об'єктом дослідження виступає процес створення та реалізації ефективних мотиваційних моделей у кадровій політиці ПрАТ «Київський хліб».

Предметом дослідження є сукупність методів, форм та технологій мотивації праці персоналу, впровадження яких забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства та його адаптивність до викликів конкурентного ринку.

Методи дослідження. У роботі використано методи спостереження, порівняльного аналізу, статистичного узагальнення, а також графічні та табличні способи відображення результатів. Це дозволило систематизувати теоретичні положення, оцінити практичний стан мотиваційних процесів та сформулювати рекомендації щодо їх удосконалення.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації дають змогу компанії не лише підвищити продуктивність, а й зміцнити свій імідж привабливого роботодавця, здатного утримувати таланти та розвивати команду. Розроблені підходи можуть слугувати основою для модернізації чинних мотиваційних систем і впровадження сучасних програм управління персоналом.

Апробація результатів роботи. Результати проведених досліджень, які включені до магістерської роботи, були оприлюднені в таких наукових публікаціях: Актуальні проблеми сучасного управління в соціально-економічних, гуманітарних та технічних системах: збірник матеріалів XX Міжнародної науково-практичної конференції (21 листопада 2025 р., м. Одеса) / Видавництво: MANS в Ломжі, 2026.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 107 сторінках, містить 19 таблиць і 11 рисунків, складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел, що включає 70 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Теоретико-методологічні засади формування системи та механізму мотивації персоналу підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки України головним стратегічним ресурсом будь-якої організації є її персонал. Саме працівники забезпечують зростання продуктивності праці, формують конкурентні переваги та визначають ефективність діяльності підприємства. Ефективність реалізації трудового потенціалу на пряму визначається якістю системи мотивації. Саме вона формує готовність працівників працювати активно, відповідально та досягати високих результатів [18].

Мотивація виступає ключовим елементом у процесі управління персоналом, адже вона активізує людський фактор, перетворюючи його на рушійну силу виробництва. Навіть найсучасніші організаційні структури та ретельно розроблені плани не принесуть очікуваних результатів, якщо працівники не будуть зацікавлені у досягненні високих показників. Ефективна система мотивації повинна забезпечувати гармонійне поєднання особистих інтересів працівників із стратегічними цілями організації, створюючи умови для задоволення базових і вищих потреб людини [4].

Формування наукових підходів до мотивації праці відбувалося у тісному взаємозв'язку з розвитком суспільного виробництва, зміною соціально-економічних умов, підвищенням рівня добробуту населення та розвитком культури. Протягом тривалого часу мотиваційні механізми будувалися на основі практики «спроб і помилок», однак поступово вони набули наукового обґрунтування та системності [4].

Вагомий внесок у розвиток теорії мотивації зробили як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. У працях А. Маслоу, Ф. Герцберга[4], В. Врума, Д. Мак-Клелланда[7], Е. Мейо, М. Мескона[11], а також українських дослідників А. Колота, О. Кузьміна, В. Адамчука, Г. Дмитренка[26] та інших розкрито сутність мотивації, її структуру та методи застосування. Вчені акцентують увагу на різноманітності мотиваційних інструментів, необхідності їх адаптації до конкретних умов діяльності підприємства та особливостей персоналу.

Попри значні наукові напрацювання, низка питань залишається дискусійною. Зокрема, у науковій літературі окремі поняття мотивації праці часто використовуються як взаємозамінні, що ускладнює формування єдиної концепції мотиваційного механізму. Крім того, практичне застосування теоретичних моделей потребує врахування національних особливостей, специфіки галузі та внутрішніх умов конкретної організації.

Таким чином, мотивація праці це не лише зарплата чи бонуси, а ціла система, яка поєднує фінансові, соціальні й особистісні чинники, створюючи умови для ефективної роботи та розвитку команди. Її ефективність у системі управління персоналом організації визначається здатністю створювати умови для розвитку трудового потенціалу, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ідея мотивації праці виникла задовго до становлення управління як окремої науки. Питання причин людської активності та прагнення до діяльності цікавили ще мислителів античності – Аристотеля, Платона, Сократа, Демокріта, Лукреція та інших. Їхні роздуми стали підґрунтям для подальшого розвитку теорій мотивації, які сьогодні займають центральне місце в системі управління персоналом.

У реаліях сьогоденної економіки ключовим пріоритетом для будь-якої компанії стає створення ефективної системи управління, де ключову роль відіграє продумана та дієва система мотивації працівників. Саме вона визначає рівень залученості персоналу, його готовність досягати поставлених цілей та забезпечує стабільність функціонування підприємства.

Сучасні дослідження, що проводяться у різних країнах світу, підтверджують: у кожній організації є невелика частка працівників, які демонструють стабільно високі результати, і певна частка тих, хто працює неефективно. Водночас більшість співробітників потребує чіткої постановки завдань, зрозумілих цілей та системного контролю, щоб їхня діяльність була продуктивною. Це свідчить про те, що мотивація праці є не лише внутрішнім стимулом, а й управлінським інструментом, який визначає результативність роботи колективу.

Трудова мотивація розглядається як процес спонукання працівника до ефективної діяльності, що формує його трудову поведінку відповідно до цілей організації та умов праці. Вона є багатокомпонентною системою, яка поєднує різні теорії, моделі та методи стимулювання. Як зазначає Фролов, система – це сукупність елементів, що перебувають у взаємозв'язку та утворюють цілісність. Саме такою має бути й система мотивації: комплексною, узгодженою та здатною забезпечувати єдність інтересів працівників і організації [7].

Ефективність будь-якої мотиваційної системи значною мірою залежить від управлінських рішень керівництва. Завдання менеджменту полягає у тому, щоб підібрати оптимальні методи стимулювання для кожного працівника, враховуючи його індивідуальні особливості, потреби та інтереси. Лише правильно сформована мотиваційна політика здатна спрямувати колектив на досягнення стратегічних цілей організації.

Отже, побудова дієвої системи мотивації потребує глибокого аналізу структури інтересів та характеристик персоналу. На основі цього формується мотиваційний механізм, який забезпечує конструктивну поведінку працівників, підвищує їхню продуктивність та сприяє досягненню високих результатів діяльності організації.

Універсальної системи мотивації праці, яка б однаково ефективно діяла в усіх організаціях і забезпечувала максимальну продуктивність кожного працівника, не існує. Це пояснюється тим, що потреби та інтереси людей

змінюються з часом, а отже, будь-яка мотиваційна модель має обмежений період своєї дієвості. Вона повинна забезпечувати персонал не лише матеріальними стимулами, а й можливостями для розвитку, гнучкими підходами та індивідуалізованими рішеннями.

Класична система мотивації поєднує різні елементи, які формують цілісний механізм впливу на трудову поведінку працівників. Серед основних складових, що залишаються актуальними для будь-якої організації, можна виокремити:

- матеріальну мотивацію – заробітна плата, премії, надбавки, комісійні та інші фінансові стимули;
- нематеріальну мотивацію – винагороди у негрошовій формі, такі як путівки, подарункові сертифікати, продукція підприємства;
- моральну мотивацію – визнання заслуг, грамоти, дипломи, зустрічі з керівництвом, можливість працювати за гнучким графіком чи самостійно контролювати якість роботи;
- організаційну мотивацію – формування корпоративної культури, яка підтримує прагнення працівників досягати цілей компанії[2].

Процес мотивації є складним і багатогранним, адже він залежить від індивідуальних потреб людини, її життєвих умов та ціннісних орієнтацій. Саме тому у науковій літературі існує значна кількість теорій мотивації, кожна з яких пояснює окремі аспекти трудової поведінки. Жодна з них не може повністю охопити всі чинники, що впливають на працівника, проте їх комплексне використання дає змогу краще зрозуміти механізми управління людською поведінкою та ефективніше застосовувати мотиваційні інструменти на практиці.

Таким чином, різноманіття моделей і підходів до мотивації праці дозволяє керівникам організацій формувати більш гнучкі та результативні системи управління персоналом, які враховують як економічні, так і соціально-психологічні фактори. Такий підхід дозволяє компанії працювати результативніше та наближати реалізацію своїх стратегічних пріоритетів. Що

гарантує стабільну життєздатність організації та посилює її позиціонування серед ключових гравців ринку.

У сучасному менеджменті мотиваційні концепції прийнято поділяти на дві великі групи:

- змістовні (структурні) – вони пояснюють, які саме внутрішні потреби та стимули формують поведінку працівників, і як ці потреби відрізняються залежно від категорії персоналу;
- процесуальні – вони пояснюють, що мотивація виникає не лише від зовнішніх стимулів, а й від того, як людина сприймає умови праці та приймає рішення про свою поведінку.

Змістовні теорії мотивації

Цей напрям зосереджений на визначенні ключових внутрішніх спонукань, що впливають на ефективність трудової діяльності.

- Класична концепція Ф. Тейлора: головним мотивом виступає матеріальна винагорода, яка прямо залежить від результативності праці. Такий підхід закладає основу для системи стимулювання через оплату за продуктивність.

- Трифакторна модель Д. МакКлелланда учений виділив три базові мотиви, які можуть домінувати у різних працівників та організаціях[16]:

- прагнення до влади та впливу;
- потреба у досягненні та реалізації цілей;
- бажання належати до колективу, відчувати підтримку та взаємозв'язок.

Ця модель дозволяє керівникам гнучко підбирати інструменти мотивації залежно від індивідуальних особливостей співробітників.

- Двофакторна теорія Ф. Герцберга: на основі досліджень він довів, що задоволення від роботи формується завдяки змістовним факторам (цікаві завдання, можливість розвитку, визнання результатів), тоді як незадоволення виникає через зовнішні умови (організація праці, побутові умови, політика компанії). Герцберг розділив чинники на:

- гігієнічні – запобігають невдоволенню, але самі по собі не мотивують;
- мотиваційні – забезпечують внутрішнє зростання, стимулюють ініціативність і підвищують ефективність [3].

Практичне значення для управління персоналом

- Використання змістовних теорій допомагає керівникам зрозуміти, які саме потреби варто задовольняти, щоб працівники працювали результативно.
- Процесуальні підходи дозволяють враховувати індивідуальне сприйняття трудових ситуацій, що робить систему мотивації більш гнучкою та адаптивною.
- Поєднання різних моделей у практиці управління персоналом забезпечує баланс між матеріальними стимулами та психологічними факторами, що в результаті підвищує ефективність роботи організації.

У системі управління персоналом процесуальні концепції мотивації займають особливе місце, адже вони пояснюють не лише внутрішні спонукання працівників, а й механізм їх формування під впливом організаційних умов та зовнішніх стимулів. Головна увага приділяється тому, як співробітники сприймають трудову ситуацію, оцінюють її та приймають рішення щодо власної поведінки.

Ключові процесуальні моделі мотивації

- Теорія очікувань В. Врума: рівень мотивації визначається тим, наскільки працівник бачить зв'язок між витраченими зусиллями, отриманим результатом та винагородою, а також тим, наскільки цінною для нього є ця винагорода.
- Теорія справедливості: підкреслює відносний характер винагороди. Працівники оцінюють її не лише через власні потреби та рівень споживання, а й порівнюючи із заробітком колег, ринковими умовами та політикою оплати праці в організації.

- Модель Л. Портера – Е. Лоулера: інтегрує попередні підходи, розглядаючи мотивацію як результат взаємодії очікувань і відчуття справедливості. У центрі моделі – система винагороди, що базується на результатах праці та внутрішньому розподілі стимулів у компанії [9].

Практичне значення для організації

В умовах глобальної економічної нестабільності та високої конкуренції підприємства змушені вибудовувати стратегії, які забезпечують стабільність і розвиток. Одним із ключових чинників успіху стає ефективне управління людськими ресурсами.

- Організації прагнуть залучати працівників, здатних максимально реалізувати свої професійні та особисті можливості.
- Водночас не менш важливим завданням є утримання цінних кадрів, що потребує продуманої системи мотивації.
- Використання процесуальних теорій дозволяє керівникам створювати гнучкі моделі стимулювання, які враховують індивідуальні очікування співробітників, їхнє відчуття справедливості та цінність винагороди [6].

У сучасних умовах ринкової економіки та високої конкуренції організації змушені застосовувати не лише традиційні системи мотивації, а й новітні підходи, які роблять управління персоналом більш ефективним і прозорим. Одним із таких інструментів є грейдування, що широко використовується у провідних міжнародних компаніях.

Сутність грейдування

- Грейдування – це технологія побудови системи управління персоналом, яка дозволяє класифікувати посади за їхньою цінністю для бізнесу.
- Грейд – певний рівень або інтервал, у межах якого посади вважаються рівнозначними та мають спільний діапазон оплати.
- Такий підхід формує чітку ієрархію посад, враховуючи критерії:
- рівень відповідальності;

- соціальні компетенції;
- вплив на фінансові результати компанії;
- специфіку галузі та бізнес-моделі[42].

Практичні переваги

- Грейдування дозволяє створити зрозумілу систему базової винагороди, яку співробітники отримують за виконання своїх обов'язків на належному рівні.
 - Воно забезпечує баланс між інтересами роботодавця та працівника:
 - компанія платить стільки, щоб утримати цінні кадри та водночас досягати своїх стратегічних цілей;
 - працівники отримують прозору та справедливу оплату, що відповідає їхній ролі та внеску в бізнес.
 - Система грейдування «пов'язує» логіку бізнесу з оплатою праці, знімаючи суперечності між очікуваннями персоналу та можливостями організації [42].

Результати впровадження

На виході формується структурована система посадових рівнів, до кожного з яких прив'язується:

- діапазон заробітної плати («вилка» оплати);
- набір соціальних гарантій та пільг.

Це робить систему мотивації:

- прозорою – працівники розуміють, за що і як формується їхня винагорода;
- справедливою – оплата відповідає реальній цінності посади;
- керованою – менеджмент отримує інструмент для ефективного управління витратами на персонал та стимулювання продуктивності.

Таким чином, інноваційні моделі мотивації, зокрема грейдування, стають важливим елементом сучасної системи управління персоналом, забезпечуючи її результативність та конкурентоспроможність організації.

Використання технології грейдуння у поєднанні з іншими кадровими інструментами відкриває нові можливості для розвитку організації. Якщо поєднати грейдуння з оцінкою персоналу, моніторингом результативності, плануванням кар'єрного зростання, формуванням кадрового резерву, навчанням та системою матеріального й нематеріального стимулювання, можна створити комплексну модель мотивації, яка одночасно управляє компетенціями співробітників і їхньою кар'єрою. Такий підхід формує міцну основу для побудови ефективної системи управління людськими ресурсами.

Розуміння структури мотиваційних чинників дозволяє кадровим службам більш аргументовано вирішувати ключові завдання управління персоналом, серед яких:

- формування якісного кадрового складу;
- організація та оптимізація трудових процесів;
- забезпечення навчання і професійного розвитку;
- підтримка внутрішніх комунікацій [22].

Мотивація спрямована на те, щоб спонукати працівників виконувати завдання відповідно до стратегічних планів організації. Для цього необхідно чітко розуміти, які потреби є найбільш значущими для співробітників, і пропонувати їм можливість їх задовольнити в обмін на ефективну працю.

При глибокому аналізі можна виділити різноманітні способи впливу на трудову активність персоналу.

Необхідно брати до уваги поточні економічні умови держави:

- рівень узгодженості між запитом компаній на персонал та пропозицією робочої сили;
- гарантії щодо оплати праці;
- механізми захисту від негативних коливань ринкової кон'юнктури;
- податкове регулювання заробітної плати;
- частку заробітної плати у структурі ВВП.

Стимулювання – це комплекс методів впливу на працівника, спрямованих на задоволення його потреб і водночас на підвищення результативності праці. Воно виступає ключовим інструментом у системі мотивації, адже дозволяє поєднати інтереси організації та співробітників, забезпечуючи стабільність і розвиток підприємства.

Поглиблений аналіз методів стимулювання дозволяє виділити різні аспекти їх класифікації. Передусім варто розрізнити основну заробітну плату, яка визначається обсягом виконаної роботи відповідно до тарифних ставок, та додаткову оплату, що виступає формою заохочення за перевищення очікуваних результатів. Саме додаткова винагорода стимулює працівників до підвищення продуктивності та сприяє зростанню загальної ефективності діяльності підприємства.

Механізм мотивації – це цілісна управлінська платформа, що поєднує різні підходи, технології та інструменти впливу на персонал і бізнес-процеси, яка забезпечує зацікавленість співробітників у кінцевих результатах роботи організації [51]. Її головна мета полягає у формуванні внутрішнього стану особистості, що визначає рівень активності, спрямованості та ефективності трудової поведінки.

Основні елементи мотиваційного механізму

- Зовнішній вплив – система стимулів і регуляторів (матеріальних та нематеріальних), які спонукають працівника до активної діяльності.
- Внутрішня мотивація – психологічна схильність людини до певної роботи, що визначає її готовність діяти та досягати результатів.

Задоволеність роботою виступає важливим регулятором мотиваційного процесу:

- вона може стабілізувати структуру мотивації або стимулювати її трансформацію;
- впливає на трудову поведінку, посилюючи чи знижуючи активність співробітника;

- сприяє формуванню почуття лояльності та відданості організації, що проявляється у прагненні працювати на благо компанії та залишатися її частиною[31].

Створення ефективного мотиваційного механізму в організації передбачає визначення оптимальних форм і методів взаємодії між працівником та роботодавцем. Це стає запорукою не лише успішної реалізації стратегічних орієнтирів підприємства, а й підтримки довгострокової зацікавленості персоналу у розвитку компанії.

Ефективність мотивації персоналу визначається рівнем задоволеності працівників роботою та можливістю реалізувати власні потреби. Мотиваційний механізм має враховувати індивідуальні характеристики співробітників, структуру управління та корпоративну культуру. Інтегрований підхід забезпечує відповідність стимулювання реальним потребам працівників, підвищує їхню лояльність і залученість.

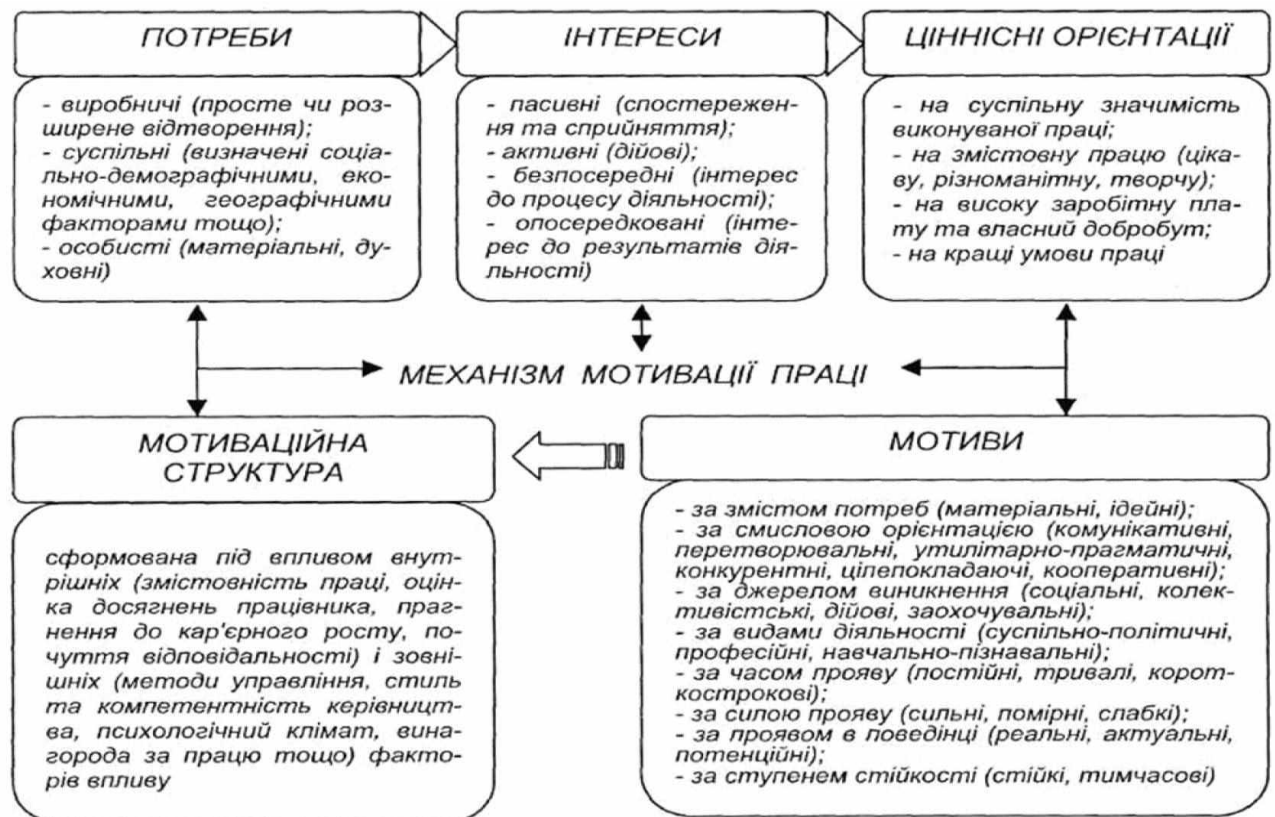


Рисунок 1.1 – Модель побудови сучасної системи мотивації персоналу

Джерело: побудовано автором на основі [9]

Формування ефективного мотиваційного механізму в межах організації передбачає системне розв'язання низки взаємозумовлених управлінських та економічних задач. Серед ключових напрямів можна виділити:

- аналіз умов, що визначають структуру мотивації, та оцінку їхнього впливу на поведінку працівників у конкретному соціальному середовищі;
- визначення можливостей змінювати або коригувати мотиваційні фактори відповідно до розвитку виробничої системи;
- вибір оптимальних методів стимулювання та їх раціональне поєднання;
- формування комплексу механізму стимулювання професійної залученості персоналу та визначення їхніх функцій;
- виявлення внутрішніх ресурсів мотивації (організація праці, соціальна політика, партнерські відносини);
- оцінку результативності мотиваційної політики організації.

Процес створення мотиваційного механізму починається з аналізу факторів, що впливають на рівень трудової активності персоналу. На основі цього формується мотиваційна модель, яка визначає набір методів та інструментів стимулювання.

Отримана модель стає базою для розробки стратегії управління мотивацією, що включає конкретні заходи та програми. Подальший аналіз результатів її реалізації дозволяє виявити відхилення від поставлених цілей, оцінити їхні причини та прийняти управлінські рішення для корекції системи мотивації.

Алгоритм розвитку мотивації відображає природний процес формування стимулів на індивідуальному рівні, проте можливі й зворотні зміни, пов'язані з внутрішнім відчуттям справедливості у співробітників. На організаційному рівні головним завданням мотиваційного механізму є не створення нових мотивів, а регулювання їхньої структури відповідно до стратегічних цілей керівництва.

Для практичного застосування стимулюючих методів організації використовують дві базові системи оплати праці:

- відрядну – коли винагорода залежить від кількості та якості виконаної роботи;
- погодинну – коли оплата визначається тривалістю робочого часу.

Таким чином, побудова мотиваційної моделі є комплексним процесом, що поєднує аналіз факторів, вибір методів стимулювання та оцінку результатів, а кінцевою метою виступає підвищення ефективності управління персоналом і досягнення стратегічних цілей організації.

Для ефективного застосування методів стимулювання необхідно створити чітку тарифну систему, яка визначає ставки, посадові оклади, доплати, надбавки та інші форми заохочення працівників. Така система формується роботодавцем у співпраці з профспілковими органами та закріплюється у нормативних документах і колективних договорах.

Ключовим елементом мотиваційного процесу виступає заробітна плата та організація її виплати. Вона виконує кілька важливих функцій:

- відтворювальну – забезпечує працівнику можливість підтримувати життєвий рівень;
- стимулюючу – формує прагнення до ефективнішої та якіснішої роботи;
- регулюючу – впливає на розподіл робочої сили та баланс на ринку праці;
- соціальної справедливості – гарантує рівність і прозорість у винагороді за працю.

Ідея справедливого розподілу винагороди має глибоке історичне коріння. Ще К. Маркс у праці «Критика Готської програми» (1875 р.) сформулював принцип розподілу за працею, який у радянській економічній науці розглядався як фундаментальний закон.



Рисунок 1.2 – Система стимулювання та заохочення працівників

Джерело: побудовано автором на основі [31]

Таблиця 1.1

Основні методи стимулювання праці

Метод стимулювання	Зміст
Заробітна плата	1) оплата праці найманого працівника (основна і додаткова зарплата); 2) премії; 3) надбавка за професійну майстерність; 4) доплата за важкі умови праці; 5) доплата за сумісництво; 6) доплата за роботу в нічний час; 7) доплата годуючим матерям і підліткам; 8) доплата за понаднормову роботу і роботу у святкові та недільні дні; 9) доплата за керівництво бригадою; 10) оплата або компенсація за відпустку
Різні бонуси	Разові виплати з прибутку організації, спрямовані на винагороду і т.п. Приклад з-за кордону - різдвяний або новорічний бонус, який зазвичай пов'язаний зі стажем і розміром зарплати. Існують види бонусів: річний, за вислугу років, за відсутність прогулів.
Участь в акціонерному капіталі	Придбання акцій і отримання дивідендів. Придбанням-ня акцій за пільговими цінами або безоплатне отримання акцій.
Участь у прибутку	Формування заохочувального фонду за допомогою установки частки прибутку. Поширюється на персонал, котрий здатний впливати на прибуток. Зазвичай це управлінці, частка частини прибутку яких регулюється положенням в службовій ієрархії.
Плани додаткових виплат	Найчастіше плани пов'язують з працівниками збутових організацій і стимулюють шляхів збуту для максимізації збуту. Прикладами є подарунки від фірми, особисті витрати і т.д.

Джерело: побудовано на основі [42]

Одним із важливих результатів застосування побічно-матеріальних методів стимулювання є формування у співробітників такої якості, як залученість. Вона означає готовність працівника активно сприяти успіху своєї компанії, відчувати інтерес до її розвитку та брати участь у досягненні стратегічних цілей.

Дж. Хоуден у праці «Мистецтво залучення: як максимально повно розкрити потенціал своїх співробітників» (2011) наголошує, що залученість виникає тоді, коли працівники розуміють загальну картину бізнесу, бачать кінцеву мету та усвідомлюють значення власної роботи для організації. Він

підкреслює: справжня залученість з'являється тоді, коли люди щиро захоплені своєю діяльністю. Таким чином, завдання керівництва полягає у створенні єдності між топ-менеджерами, управлінцями та рядовими співробітниками, а ключовим чинником цього процесу є довіра до лідера.

Залученість сприяє зростанню відповідальності та зацікавленості працівників у результатах роботи, знижує ризик опортуністичної поведінки. Водночас важливо враховувати, що ефективність цього процесу залежить не лише від керівництва, а й від участі рядових співробітників у прийнятті управлінських рішень.

Заробітна плата як базовий мотиваційний інструмент

Заробітна плата, будучи основною формою доходу найманих працівників, має потужний мотиваційний потенціал. Прагнення людини покращити власний добробут і задовольнити потреби стимулює її до активної трудової діяльності, підвищення кваліфікації та максимальної реалізації професійного потенціалу.

У цьому контексті заробітна плата повинна виконувати роль центральної ланки мотиваційної системи, забезпечуючи пряму залежність між її розміром та:

- кількістю виконаної роботи;
- якістю трудових результатів;
- реальним внеском працівника у розвиток підприємства.

Помітний вплив на мотивацію персоналу справляють не лише фінансові винагороди, а й інші форми грошових виплат, серед яких:

- тарифна оплата праці;
- доплати та надбавки;
- премії та бонуси за досягнуті результати.

Тарифна система являє собою комплекс нормативних документів, що регламентують розмір винагороди визначається складністю завдань, професійною компетентністю співробітника, рівнем відповідальності та умовами виконання роботи.

До її основних складових належать:

- тарифні сітки – набір кваліфікаційних розрядів із відповідними коефіцієнтами, які визначають співвідношення між оплатою праці різних категорій працівників. Вони забезпечують пряму залежність заробітку від рівня кваліфікації та складності виконуваних робіт;
- тарифні ставки – грошовий вираз оплати за одиницю робочого часу (годину, день, місяць). Вихідною точкою є ставка першого розряду, на основі якої розраховуються ставки для наступних розрядів;
- посадові оклади – використовуються для керівників, спеціалістів та службовців. Їхній розмір визначається залежно від посади, рівня кваліфікації, складності та масштабів виробництва;
- довідник кваліфікаційних характеристик професій – систематизований перелік професій за видами економічної діяльності, що містить опис вимог до кожної професії та використовується як офіційний класифікатор.

Доплати й надбавки виступають окремою складовою заробітної плати, проте водночас є частиною тарифної системи. Їхнє призначення полягає у компенсації відхилень від стандартних умов праці, які не враховані у тарифних ставках чи посадових окладах.

Характерні особливості доплат і надбавок

- Необов'язковість – вони застосовуються лише тоді, коли фактичні умови роботи відрізняються від нормативних.
- Гнучкість та диференціація – розмір доплат залежить від співвідношення реальних і встановлених умов праці.
- Тимчасовість – їх нарахування триває лише доти, доки існують відхилення від нормальних умов [34].

На практиці підприємства використовують понад півсотні різних видів доплат і надбавок. Відповідно до статті 15 Закону України «Про оплату праці», порядок їх запровадження та розміри визначаються у колективних договорах

із дотриманням державних гарантій, а також положень генеральних і галузевих угод.

Сьогодні право встановлювати перелік і розміри доплат належить безпосередньо підприємству. Водночас вони не можуть бути нижчими за мінімальні стандарти, закріплені законодавством та угодами. При цьому межі застосування доплат і надбавок визначаються економічною доцільністю, соціальними потребами та фінансовими можливостями організації.

Надбавки до заробітної плати безпосередньо пов'язані з якістю виконання роботи конкретним працівником і мають чітко виражений стимулюючий характер. Їхній перелік у практиці господарювання є досить обмеженим, проте саме вони виступають важливим інструментом підвищення індивідуальної ефективності.

Ключовим напрямом удосконалення мотиваційної політики є розвиток системи оплати праці з преміюванням за досягнення конкретних результатів. Ефективність такої системи визначається зацікавленістю персоналу у високій продуктивності та використанні творчого потенціалу, що підтверджується досягненням стратегічних цілей підприємства — зростанням прибутковості, розширенням ринків і підвищенням конкурентоспроможності.

Сучасна практика переконливо свідчить, що значення нематеріальних стимулів постійно зростає. Дослідження у сфері праці показують: для покоління, яке розпочало трудову діяльність у 1990-х роках, характерними стали не лише явища «відчуження праці» чи «кризи трудової моралі», а й трансформація ціннісних орієнтацій та мотивів трудової активності.

Останнім часом роботодавці дедалі більше уваги приділяють стратегіям утримання персоналу. Якщо раніше кадрова політика зосереджувалася на залученні, відборі та оцінці працівників, то нині акцент змістився у бік мотивації та формування довгострокової лояльності.

Ще донедавна основним інструментом мотивації залишалася система матеріального стимулювання. Проте сучасні дослідження доводять: рівень заробітної плати швидко втрачає значення як фактор утримання персоналу.

Саме тому підприємствам необхідно активно впроваджувати нематеріальні методи мотивації – розвиток кар’єрних можливостей, створення сприятливого психологічного клімату, визнання досягнень та залучення працівників до управлінських процесів.

Сучасні підприємства дедалі активніше застосовують нематеріальні методи стимулювання, які створюють додаткові переваги для працівників і сприяють їхній залученості. Найбільш поширеними формами такого стимулювання є:

1. гуманізація праці – створення комфортних і безпечних умов роботи, орієнтація на потреби людини;
2. соціальні гарантії та виплати – забезпечення працівників додатковими пільгами й підтримкою;
3. кар’єрне планування – формування можливостей для горизонтального й вертикального просування.

Мотиваційний механізм трудової діяльності є багатогранною системою, що поєднує психологічні, соціальні, економічні, правові та організаційні чинники. Взаємозв’язок між цими елементами створює динамічну структуру управління поведінкою працівника – як виробничої сили, так і споживача продукції.

Отже, мотивація виступає основним рушієм трудової активності, адже саме вона спонукає людину працювати з метою отримання результатів і винагороди за власний внесок. Це центральний елемент мотиваційного механізму, що забезпечує ефективність праці та досягнення цілей організації.

1.2. Мотивація праці та її ефективність в управлінні персоналом організації

У нинішніх економічних реаліях мотивація праці є ключовим інструментом управління персоналом, що визначає результативність компанії. Ефективна мотиваційна система підвищує продуктивність, зміцнює лояльність і стимулює досягнення стратегічних цілей.

Методи мотивації праці традиційно поділяють на фінансові та нефінансові. Фінансові інструменти охоплюють заробітну плату, премії, бонуси, участь у прибутках, соціальні пакети та інші види економічного стимулювання. Вони забезпечують задоволення базових потреб співробітників і формують прямий зв'язок між результатами їхньої роботи та отриманою винагородою.

Нематеріальні методи охоплюють організаційні та соціально-психологічні інструменти впливу. Сюди належать:

- створення сприятливого корпоративного клімату;
 - визнання досягнень і моральне заохочення;
 - професійний апгрейд та кар'єрні перспективи для співробітників;
 - активна участь персоналу у формуванні управлінських рішень та стратегій компанії
- формування культури довіри й партнерства в колективі [33].

Управління мотивацією праці має ґрунтуватися на системному підході, що враховує взаємозв'язок між усіма елементами кадрової політики та вплив зовнішніх і внутрішніх факторів. Ефективність мотиваційних заходів визначається не лише рівнем задоволення працівників, а й їхнім внеском у досягнення стратегічних цілей організації.

Отже, мотивація праці сьогодні розглядається як багатовимірний управлінський інструмент, що інтегрує адміністративні, економічні та соціально-психологічні підходи. Вона не лише забезпечує зростання продуктивності та підвищення якості виконання завдань, а й формує культуру

довіри, партнерства та інновацій у колективі. Ефективна мотиваційна система сприяє розвитку людського капіталу, утриманню талановитих працівників, підвищенню їхньої залученості та відповідальності. У результаті організація отримує не лише стабільні показники ефективності, а й стратегічні переваги — зростання прибутковості, розширення ринкових можливостей, посилення конкурентоспроможності та стійкість у мінливому економічному середовищі[8].

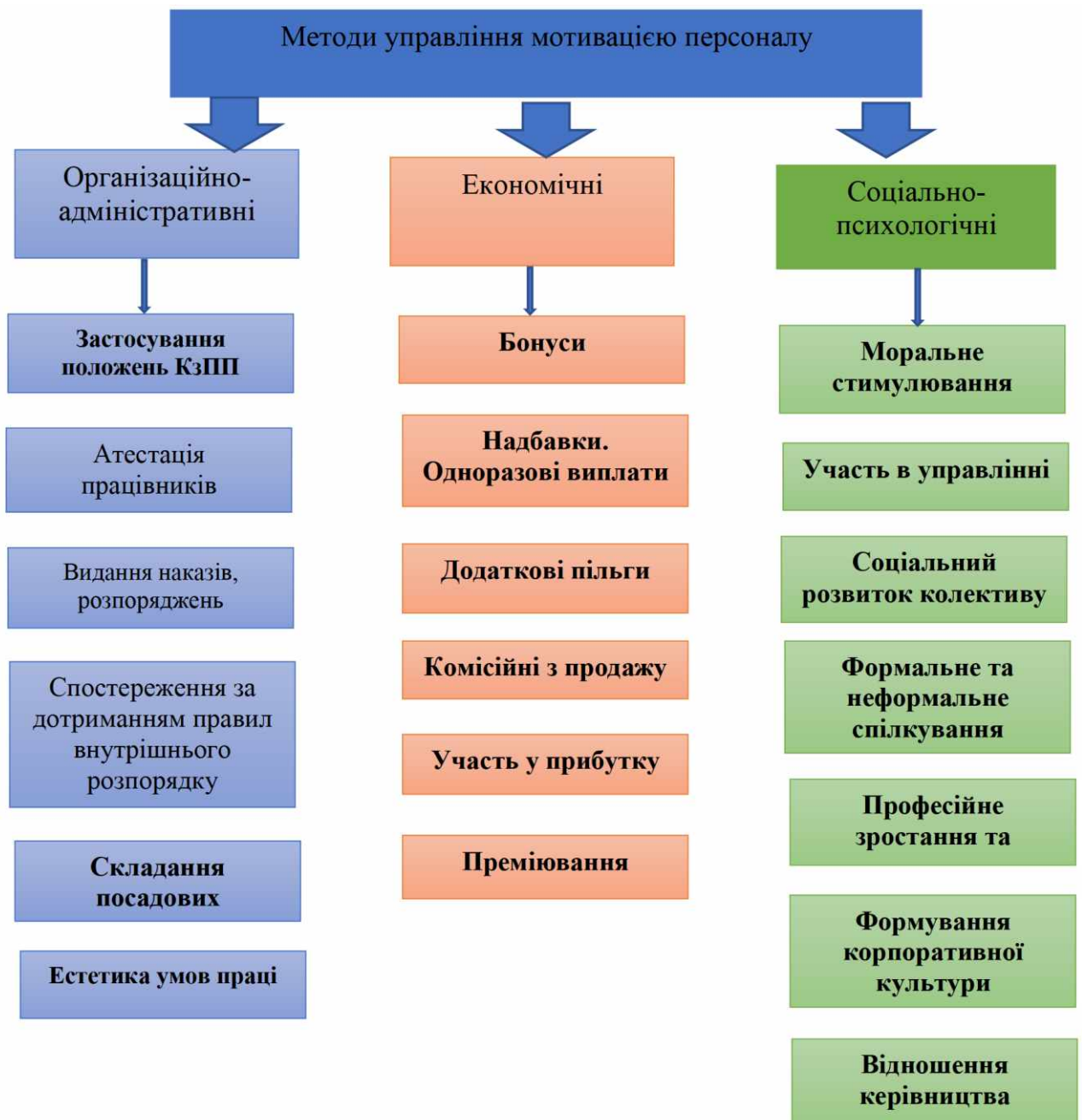


Рисунок 1.3 – Методи управління мотивацією персоналу

Джерело: побудовано автором на основі [43]

Система мотивації праці в організації формується на основі поєднання різних методів впливу, які можна умовно поділити на три основні групи: організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

1. Організаційно-адміністративні методи

Ці методи ґрунтуються на регламентації трудових процесів та дисципліни. Вони передбачають:

- застосування положень трудового законодавства;
- розробку та впровадження посадових інструкцій;
- видання наказів і розпоряджень;
- проведення атестації персоналу;
- моніторинг виконання корпоративних стандартів та регламентів;
- формування культури трудової дисципліни[47].

Адміністративні методи забезпечують чітку організацію роботи та створюють умови для стабільності трудових відносин.

2. Економічні методи

Економічні інструменти мотивації спрямовані на матеріальне стимулювання працівників і включають:

- заробітну плату та її диференціацію;
- преміювання та бонуси;
- надбавки й одноразові виплати;
- комісійні винагороди;
- участь у прибутках і капіталі підприємства;
- додаткові соціальні пільги.

Такі методи створюють прямий зв'язок між результатами праці та рівнем матеріальної винагороди, що стимулює продуктивність і ефективність роботи.

3. Соціально-психологічні методи

Ця група методів базується на моральному та психологічному впливі, формуванні позитивного соціального середовища та корпоративної культури. Вона охоплює:

- розвиток колективу з урахуванням особистісних характеристик співробітників;
- створення сприятливого психологічного клімату;
- приклад керівника як моральний орієнтир для працівників;
- залучення персоналу до управління та прийняття рішень;
- задоволення культурних і духовних потреб (організація дозвілля, святкових заходів, корпоративних традицій);
- формування соціальних норм поведінки та етичних правил у колективі;
- моральне стимулювання через визнання досягнень, заохочення та санкції;
- соціальний захист і профілактику (медичне забезпечення, пільги, компенсації, програми підтримки).

Соціально-психологічні методи сприяють формуванню відчуття причетності працівників до спільної справи, підвищують їхню мотивацію через моральне задоволення, довіру та взаємоповагу.

Окремо варто виділити духовно-моральні методи, які значною мірою походять із радянської моделі стимулювання працівників. Їхня сутність полягає у спрямуванні колективу на досягнення глобальних цілей, що формулюються у вигляді гасел чи стратегічних орієнтирів. Для задоволення потреб працівників у самореалізації та відчутті значущості керівництво має чітко окреслювати головні завдання компанії та демонструвати політику їх досягнення через морально-ціннісні орієнтири.

Крім матеріальних і нематеріальних способів стимулювання, у практиці управління персоналом застосовуються й інші ефективні методи:

1. Типові стимули.

До них належать: підвищення на посаді, розширення повноважень, участь у розподілі економічного ефекту, публічне визнання заслуг, символічні переваги (наприклад, почесне місце на нараді), усна подяка керівника перед колективом, можливість прямого контакту з топ-менеджментом, грошові

премії з чітким поясненням причин їх надання, страхування життя та здоров'я, оплата медичних послуг, додаткові оплачувані відпустки, гарантія збереження робочого місця, пільгові кредити на навчання чи житло, компенсація витрат на транспорт або утримання автомобіля.

2. Індивідуальні пакети стимулів.

Ефективна мотивація передбачає персоналізацію. Універсального набору стимулів для всіх працівників не існує — ефективна модель мотивації базується на гнучкому підході до особистих цінностей і професійних інтересів кожного члена команди.

3. Покарання як інструмент мотивації.

У різних організаціях співвідношення між заохоченням і покаранням різне: одні роблять акцент на санкціях, інші — на похвалі, треті комбінують обидва підходи. Основна мета покарання — не карати заради покарання, а запобігати діям, що можуть зашкодити компанії. Воно має бути адекватним проступку та супроводжуватися поясненням причин. Матеріальні санкції застосовуються лише тоді, коли дії працівника спричинили реальні фінансові збитки. У багатьох випадках достатньо бесіди з керівником, щоб вирішити проблему. Таким чином, покарання виконує превентивну функцію, а заохочення стимулює прагнення до розвитку й досягнення кращих результатів.

4. Грошові винагороди за досягнення цілей.

Один із базових і найчастіше застосовуваних способів стимулювання персоналу. Виплати здійснюються за умови відповідності працівника встановленим критеріям — економічним, якісним чи соціальним. Кожна компанія визначає власні параметри оцінки.

5. Додаткові виплати для підтримки здорового способу життя.

Наприклад, винагороди за відмову від шкідливих звичок, за відсутність лікарняних протягом року, за регулярні заняття спортом.

6. Індивідуальні стимули та премії.

Це премії за специфічні навички чи компетенції, які є особливо цінними для компанії в конкретних умовах.

7. Політика відповідальності та добробуту персоналу.

Вона виступає важливим елементом економічного стимулювання та включає:

- державні та регіональні гарантії соціального захисту (страхування від старості, тимчасової непрацездатності, безробіття тощо);
- корпоративні пільги для працівників і їхніх сімей (додаткові соціальні програми, фінансування з фондів розвитку компанії).

Соціальна політика, як складова управління персоналом, забезпечує працівникам доступ до пільг, послуг і соціальних виплат, що підвищує їхню лояльність і мотивацію.

Зацікавленість працівників у роботі та результатах діяльності компанії значною мірою залежить від рівня наданих їм пільг і соціальних послуг. Чим ширший спектр таких переваг, тим нижчою є плинність кадрів, адже співробітники не бажають втрачати вигідні умови при зміні місця роботи. Соціальна політика може компенсувати низький рівень заробітної плати, як це часто відбувається у державних установах, або ж виступати додатковим інструментом утримання висококваліфікованих кадрів у компаніях із конкурентним рівнем оплати праці. Досвід вітчизняних та зарубіжних організацій дозволяє сформуванню широкого переліку соціальних пільг, що надаються у різних формах.

Не менш важливим напрямом є удосконалення організації праці та управління компанією. Чіткий розподіл обов'язків, прозора система кар'єрного зростання, налагоджена комунікація між керівництвом і працівниками сприяють підвищенню продуктивності та мотивації персоналу.

Особливе місце займають нематеріальні стимули, які не потребують додаткових фінансових витрат роботодавця, але мають значний вплив на лояльність і залученість співробітників. До них належать:

- відзнаки та подяки (дипломи, вимпели, почесні звання «кращий за професією», «менеджер року», письмова подяка у трудовій книжці, символічні подарунки);
- підвищення статусу працівника через запрошення його як лектора, наставника чи консультанта;
- публічне визнання досягнень у колективі [38].

Напрями активізації нематеріальних факторів включають:

- підтримку сприятливого психологічного клімату;
- ефективне управління конфліктами;
- створення культури довіри, співпраці та інновацій;
- формування почуття справедливості та дієвих механізмів зворотного зв'язку;
- створення системи оцінки результатів праці;
- розвиток командної взаємодії та корпоративного духу.

Узагальнюючи, мотивація виступає процесом поєднання внутрішніх мотивів (потреби, прагнення, цінності) та зовнішніх стимулів (заохочення, пільги, соціальні гарантії), які спонукають працівника до ефективної діяльності. Основними елементами цього процесу є потреби, мотиви та цілі.

Варто зазначити, що мотиви людини є складними, динамічними та змінюються під впливом багатьох чинників: рівня освіти, здібностей, соціального статусу, матеріального становища, думки колег і суспільства. Саме тому прогнозування поведінки працівників у відповідь на різні системи мотивації є непростим завданням і потребує гнучкого підходу з боку керівництва.

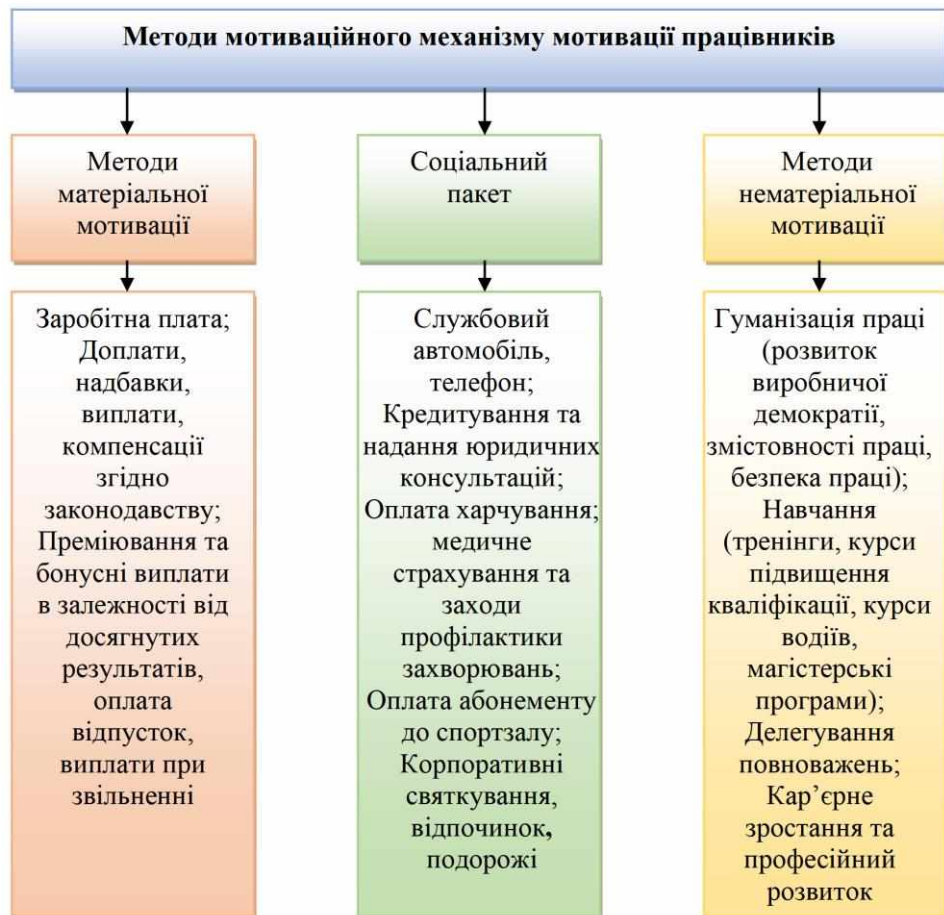


Рисунок.1.4 – Методи мотиваційного механізму працівників

Система мотивування працівників у будь-якій організації залежить від рівня розвитку управлінських механізмів, загальної стратегії компанії та специфіки її діяльності. Методи стимулювання трудової активності можна умовно поділити на три основні групи: матеріальні, організаційні та морально-психологічні.

Найбільш поширеним інструментом матеріальної мотивації є індивідуальна премія. Вона має надаватися періодично, наприклад раз на рік, щоб залишатися саме стимулом, а не перетворюватися на складову заробітної плати. До матеріальних методів також належать:

- заробітна плата та її доплати, надбавки, компенсації;
- бонуси й премії за досягнення результатів;
- соціальний пакет (оплата відпусток, страхування, медичні послуги, корпоративні заходи, спортзал, харчування);

- додаткові виплати при звільненні чи заохочення у вигляді службового автомобіля, телефону, кредитування тощо[35].

Ефективність преміювання залежить від чітко визначених критеріїв оцінки, їхньої диференціації за рівнями посад та відповідності внеску працівника у кінцеві результати. Справедливий рівень винагороди формує прихильність до компанії, стимулює ініціативність і сприяє залученню нових кадрів.

Організаційні інструменти мотивації не потребують значних фінансових витрат, але мають вагомий вплив на залученість персоналу. Серед них:

- участь працівників у прийнятті рішень та справах компанії;
- можливість здобувати нові знання й навички через навчання, тренінги, курси;
- збагачення змісту праці, делегування повноважень;
- створення умов для кар'єрного зростання та професійного розвитку.

Морально-психологічні методи

Ця група методів спрямована на формування внутрішньої мотивації та позитивного психологічного клімату. Вона включає:

- розвиток професійної гордості та відповідальності за результати роботи;
- створення викликів і можливостей проявити себе;
- публічне визнання досягнень (нагороди, почесні звання, відзнаки);
- постановку масштабних цілей, що надихають на ефективну діяльність;
- атмосферу взаємоповаги та взаєморозуміння в колективі.

Просування по службовій ієрархії також є важливим мотиватором, проте має обмеження: кількість керівних посад у компанії невелика, а підвищення потребує додаткових витрат на перепідготовку.



Рисунок 1.5 – Види мотивації

Джерело: побудовано автором на основі [4,6]

В умовах ринкової економіки роль економічних методів управління постійно зростає. Їхня ефективність та результативність посилюється, що створює для кожного працівника і колективу такі умови, за яких особисті інтереси максимально узгоджуються з виробничими завданнями та стратегічними цілями підприємства.

Формування системи мотивації персоналу та застосування різних інструментів матеріального й нематеріального стимулювання визначається дією діалектичного взаємозв'язку внутрішніх ресурсних можливостей організації та мінливих факторів її зовнішнього оточення. До них належать: загальний стан економіки на рівні регіону, країни та світу; специфіка виробничих процесів і галузеві особливості; фінансові можливості підприємства; умови праці; соціально-демографічні характеристики колективу (освітній рівень, професійна підготовка, вік, стать); займані посади, індивідуальні риси характеру та життєві потреби співробітників.

Отже, дієва система мотивації повинна інтегрувати різноманітні чинники, що формують трудову поведінку, та забезпечувати баланс між

індивідуальними інтересами співробітників і стратегічними пріоритетами компанії.

1.3. Методи оцінки ефективності мотивації праці в управлінні персоналом

В умовах ринкової економіки управління персоналом стає стратегічним чинником конкурентоспроможності. Людський капітал визначає здатність компанії адаптуватися та забезпечувати стійкий розвиток, що потребує від керівництва постійної оцінки результативності праці й впровадження ефективних мотиваційних інструментів.

Зростання конкуренції на ринку праці зумовлює необхідність переходу підприємств до нових систем управління персоналом, де ключову роль відіграє мотивація. Сучасний працівник — це кваліфікований спеціаліст, який має вищу освіту, професійні навички та прагне до самореалізації. Тому мотиваційна система повинна враховувати не лише матеріальні стимули, а й нематеріальні чинники, що формують зацікавленість у результатах праці та лояльність до компанії [18].

Мотивація персоналу виконує кілька важливих функцій:

- відкриває можливості для кар'єрного просування, розвитку компетенцій та підвищення професійного рівня;
- гарантує прозору та справедливую систему винагороди, що відповідає реальному внеску співробітника;
- формує здорову корпоративну атмосферу, засновану на довірі, співпраці та взаємній підтримці;
- виступає інструментом стратегічного управління, адже мотивований персонал є джерелом економічного зростання та інноваційного розвитку.

Дієва мотиваційна модель відкриває для компанії можливість розвитку та зміцнення конкурентних позицій:

- сильна мотиваційна система допомагає компанії приваблювати та утримувати талановитих фахівців;
- підвищувати продуктивність і якість роботи;
- вона створює стійкі конкурентні переваги та зміцнює позиції бізнесу на ринку;
- забезпечувати інвестиційну привабливість бізнесу.

Таким чином, мотивація праці є не лише засобом стимулювання окремих співробітників, а й комплексним механізмом управління персоналом, який поєднує економічні стимули, соціальні гарантії та можливості розвитку особистості. Її ефективність визначається здатністю гармонійно узгоджувати інтереси працівників із стратегічними цілями організації.

У сучасних умовах ринкової економіки управління персоналом неможливе без систематичної оцінки результативності праці та рівня мотивації співробітників. Людські ресурси стають ключовим чинником конкурентоспроможності організації, тому важливо не лише створювати систему стимулювання, а й постійно контролювати її ефективність.

Методи оцінки мотивації праці обираються залежно від цілей організації: визначення професійної компетентності, виявлення потенціалу для кар'єрного зростання, аналіз психологічних характеристик чи оцінка внеску працівника у досягнення стратегічних завдань. Для цього застосовуються різні інструменти – від тестування та інтерв'ю до ділових ігор та групових обговорень.

Основні підходи до оцінки можна поділити на кілька груп:

- Якісні методи. Вони орієнтовані на описові характеристики працівника: сильні сторони, досягнення, професійні та особистісні якості. Прикладом є метод довільних характеристик або оцінка виконання поставлених завдань у формі співбесіди.
- Кількісні методи. Передбачають використання числових показників. Це може бути бальна оцінка досягнень, ранжування співробітників за рівнем результативності чи підсумовування балів за певний

період. Такі методи дозволяють зіставляти результати та робити об'єктивні висновки.

- Комплексні та комбіновані методи. Поєднують якісні та кількісні інструменти. Наприклад, метод «360 градусів», коли працівника оцінюють керівники, колеги, підлеглі та він самостійно; або тестування у поєднанні з інтерв'ю та практичними завданнями.

- Групові методи. Служать інструментом для спільного аналізу результатів у команді чи з експертами, що забезпечує різноманітність поглядів і формує більш збалансовану оцінку.

Ефективність оцінки мотивації праці залежить від компетентності експертів, наявності чіткої методичної бази та прозорих критеріїв. Результати такої оцінки можуть бути використані для:

- оптимізації структури компанії;
- визначення системи преміювання та винагород;
- формування справедливої оплати праці;
- просування перспективних співробітників;
- підвищення продуктивності та зацікавленості персоналу.

Ефективне управління персоналом неможливе без системи оцінки, яка дозволяє визначати рівень зацікавленості співробітників у роботі та їх відповідність займаним посадам. У багатьох організаціях практикується комплексна оцінка праці, що проводиться регулярно, наприклад один раз на рік. Такий підхід дає змогу виявити сильні сторони працівників, їхній потенціал для розвитку та можливості кар'єрного зростання.

Особливу увагу сучасний HR-менеджмент приділяє психологічним методам оцінки мотивації. Вони допомагають не лише визначити професійні та особистісні характеристики співробітників, а й зрозуміти їхні перспективи, рівень внутрішньої мотивації та готовність до нових викликів. До таких методів належать:

- інтерв'ю та бесіди;
- аналіз бізнес-кейсів;

- психологічне тестування;
- метод «360 градусів», що враховує думку керівництва, колег, підлеглих та самооцінку;
- тренінгові вправи та самопрезентація.

Застосування психологічних методик потребує участі кваліфікованих експертів, які здатні об'єктивно інтерпретувати результати. Це особливо важливо для оцінки лідерського потенціалу, визначення мотиваційного профілю майбутніх керівників та формування системи стимулювання праці.

Нетрадиційним, але дієвим інструментом виступають невербальні методи оцінки, що використовуються переважно при відборі нових співробітників. Вони дозволяють оцінити темперамент, комунікабельність, силу волі та лідерські якості. Під час бесіди аналізуються паузи у відповідях, міміка, жести, інтонація, зміни пози чи напрямок погляду. Спонтанність невербальних реакцій дає можливість виявити справжній емоційний стан людини та її реальні наміри, що часто приховуються у словесному спілкуванні.

Комплексна та психологічна оцінка персоналу є ключовим елементом мотиваційної системи. Вона визначає професійну відповідність, рівень зацікавленості та потенціал розвитку співробітників, що безпосередньо впливає на ефективність управління персоналом і стратегічний розвиток організації.

Одним із найбільш поширених підходів є використання центрів оцінювання (assessment centers), де моделюються робочі ситуації, що дають змогу співробітникам проявити свої професійні навички та особистісні якості. Такі методики включають аналітичні презентації, письмові завдання, групові дискусії, рольові ігри та опитувальники. Вони забезпечують комплексний погляд на працівника і дозволяють визначити напрями його подальшого розвитку.

Оцінювання «360 градусів» вирізняється серед сучасних методів тим, що поєднує думки керівників, колег та команди, створюючи максимально

об'єктивний профіль: керівництва, колег, підлеглих і самооцінки. Важливою умовою його ефективності є анонімність опитування, адже саме вона забезпечує об'єктивність результатів. Цей метод доцільно застосовувати при плануванні кар'єрного зростання, формуванні кадрового резерву чи визначенні потреби у навчанні.

Результативна модель оцінювання мотивації працівників має ґрунтуватися на низці стратегічних критеріїв:

- дієвість – результати оцінки мають впливати на реальні управлінські рішення (преміювання, підвищення, навчання, включення до кадрового резерву);
- практичність – методи повинні бути зрозумілими та легко застосовними;
- об'єктивність – використання чітких критеріїв і кваліфікованих експертів;
- зв'язок із системою мотивації – оцінка має бути інтегрована у загальну політику стимулювання праці.

Регулярне вдосконалення системи оцінювання дозволяє:

- своєчасно визначати ефективність трудової діяльності;
- формувати кадровий резерв;
- підвищувати якість професійної підготовки;
- зміцнювати корпоративну культуру та ідентичність;
- узгоджувати особисті інтереси працівників із стратегічними цілями організації.

Таким чином, оцінка мотивації праці є важливим елементом управління персоналом. Вона створює основу для розвитку професійних якостей співробітників, сприяє їхній зацікавленості у результатах діяльності та забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Висновки до розділу 1

Мотивація праці є складним і багатограним процесом, що поєднує психологічні, соціальні та економічні аспекти. Вона виступає мистецтвом управління людьми, яке базується на розумінні їхніх потреб, інтересів та прагнень, і водночас узгоджується з цілями та стратегією організації.

Для забезпечення ефективної діяльності компанії необхідно застосовувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Матеріальна мотивація, що ґрунтується на результатах праці, має бути справедливою та прозорою, адже фінансові винагороди нерідко викликають суперечки й напруженість у колективі. Саме тому важливо доповнювати її нематеріальними методами – моральним заохоченням, визнанням заслуг, створенням сприятливого психологічного клімату.

Система мотивації повинна бути тісно пов'язана з бізнес-цілями організації: винагороди мають надаватися не лише за виконання індивідуальних завдань, а й за досягнення загальних результатів компанії. Побудова механізму мотивації передбачає визначення форм і методів взаємодії між працівником та організацією, а також врахування можливих змін у ставленні співробітників до справедливості стимулювання.

Розроблення ефективної системи мотивації залежить від багатьох чинників: економічної ситуації в країні та регіоні, галузевих особливостей, фінансового стану підприємства, умов праці, соціально-демографічних характеристик персоналу (освіта, професійний рівень, вік, стать), а також індивідуальних потреб і цінностей співробітників.

Окреме значення має система атестації персоналу, яка виступає важливим елементом мотивації. Вона дозволяє оцінити професійні якості працівників, визначити їхній потенціал, сформувати кадровий резерв та забезпечити стратегічний розвиток організації. Ефективна атестація сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню конкурентних позицій підприємства та створює основу для довгострокового успіху бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ ХЛІБ»

2.1. Організаційно-правова характеристика ПрАТ «Київський хліб»

Приватне акціонерне товариство «Київський хліб» було створене на початку ХХІ століття як правонаступник низки хлібопекарських підприємств столиці. Сьогодні воно є одним із найбільших виробників хлібобулочної продукції в Україні, що поєднує багаторічні традиції з сучасними технологіями. Підприємство вирізняється широким асортиментом продукції, високими стандартами якості та стабільними темпами розвитку.

Загальні відомості про діяльність підприємства подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Загальні дані ПрАТ «Київський хліб»

Показник	Характеристика
Рік заснування	2000
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Основна діяльність	Виробництво та реалізація хлібобулочних і кондитерських виробів
Регіон діяльності	м. Київ та Київська область
Ринкова позиція	Один із лідерів галузі, продукція представлена у більшості торговельних мереж
Перспективи розвитку	Розширення асортименту, впровадження інноваційних технологій, вихід на нові ринки
Розмір статутного капіталу	8 825 122 грн

ПрАТ «Київський хліб» працює на українському ринку понад два десятиліття та заслужено має репутацію одного з провідних виробників хлібобулочних виробів. Підприємство спеціалізується на випуску широкого асортименту продукції:

- традиційних сортів хліба,
- батонів та булочок,
- здобних і дієтичних виробів,
- кондитерської продукції.

Щомісячні обсяги виробництва сягають сотень тонн готової продукції, яка постачається до торговельних мереж столиці та регіонів України. Компанія забезпечує стабільні поставки та дотримується високих стандартів якості, що підтверджується довірою споживачів.

Сьогодні «Київський хліб» – це сучасне, технологічно оснащене підприємство, яке активно розвивається та впроваджує інновації. Продукція компанії реалізується не лише у Києві, а й у багатьох областях країни. Для зручності покупців відкрито мережу фірмових магазинів та встановлено спеціалізовані вітрини у супермаркетах, де представлений повний асортимент виробів.

Асортимент постійно оновлюється та налічує понад 100 найменувань. Використання сучасного пакувального обладнання дозволяє зберігати свіжість продукції та задовольняти потреби споживачів у зручних форматах.

Виробничі процеси підприємства автоматизовані й контролюються за допомогою комп'ютерних систем. Постійна модернізація обладнання та розширення виробничих потужностей сприяють підвищенню ефективності та якості продукції.

На підприємстві працює понад 500 осіб, серед яких значна частка – молоді спеціалісти. Працівники забезпечені соціальними гарантіями: своєчасна виплата заробітної плати, оплачувані відпустки, можливість отримання пільгових кредитів, підтримка у навчанні та професійному розвитку.

Керівництво компанії приділяє увагу створенню нових робочих місць, активно залучає фахівців різних напрямів та реалізує програми корпоративної соціальної відповідальності. «Київський хліб» бере участь у благодійних та соціальних проєктах, підтримує освітні та культурні ініціативи, що підкреслює його роль як відповідального бізнесу.

На підприємстві систематично здійснюються роботи з благоустрою території, модернізації виробничих та побутових приміщень. Введено в експлуатацію нові лінії з випуску хлібобулочних і кондитерських виробів, що дозволяє розширювати асортимент та підвищувати якість продукції.

Місія компанії полягає у забезпеченні споживачів свіжим, корисним та різноманітним хлібом, який відповідає сучасним стандартам харчування та сприяє формуванню культури здорового способу життя. Співпрацюючи з провідними постачальниками борошна та інгредієнтів, а також із науковими установами та технологами, підприємство постійно вдосконалює рецептури та виробничі процеси.

Об'єднуючи команду професіоналів, «Київський хліб» прагне досягати високих результатів у виробничій та економічній сферах, впроваджувати інновації та робити внесок у розвиток харчової промисловості України. Вирішення соціально важливих завдань компанія розглядає як частину своєї стратегії: підвищення кваліфікації працівників, забезпечення їхнього добробуту та створення комфортних умов праці.

Усвідомлюючи свою роль у суспільстві, підприємство дотримується принципів соціальної відповідальності: підтримує освітні та культурні проєкти, допомагає соціально незахищеним верствам населення, сприяє підвищенню рівня життя мешканців столиці та країни загалом.

Керівництво ПрАТ «Київський хліб» ставить за мету нарощування виробничих потужностей, впровадження сучасних технологічних ліній для випікання та пакування продукції, а також оптимізацію витрат на її реалізацію.

Організаційна структура ПрАТ «Київський хліб» побудована таким чином, щоб кожен працівник мав чітко визначені обов'язки та зону

відповідальності. Вона поєднує лінійне управління виробничими процесами з підтримкою функціональних підрозділів, які забезпечують методичний супровід та консультації для керівників різних рівнів. Такий підхід дозволяє ефективно координувати діяльність підприємства. Серед недоліків можна відзначити певне уповільнення у прийнятті управлінських рішень та передачі інформації, проте для підприємства середнього масштабу ці фактори не є критичними. Саме тому лінійно-функціональна модель управління вважається оптимальною для «Київського хліба».

Фінансові показники компанії протягом останніх трьох років залишаються стабільними, що свідчить про надійність та стійкість підприємства на ринку.

Стратегічні пріоритети «Київського хліба» спрямовані на подальше забезпечення споживачів якісною та доступною продукцією, а також на розширення присутності на українському ринку, який демонструє позитивну динаміку розвитку.

Кадрова політика підприємства орієнтована на формування висококваліфікованого персоналу. Для цього реалізуються спеціалізовані програми:

- ініціативи безперервного навчання та розвитку компетенцій;
- навчання з охорони праці та техніки безпеки;
- курси з виробничої гігієни;
- внутрішні тренінги з управління та моніторингу якості.

За даними 2025 року (табл. 2.2), структура витрат підприємства виглядає наступним чином: витрати періоду становлять 48,48 %, тоді як прямі витрати – 51,42 %. У складі витрат періоду найбільшу частку займає собівартість реалізації продукції – 53,82 %, а найменшу – адміністративні витрати (9,36 %). Найбільший внесок у прямі витрати формують інші операційні витрати – 49,28 %, тоді як найменшу – інвестиції в корпоративні соціальні ініціативи (1,62 %).

Таблиця 2.2.

Структура витрат ПрАТ «Київський хліб»

	За звітний період	За попередній період
<i>Статті калькуляції:</i>		
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	(36 529)	(22 277)
Адміністративні витрати	(1 752)	(1 529)
Витрати на збут	(1 496)	(1 562)
Інші операційні витрати	(775)	(216)
<i>Елементи Витрат:</i>		
Матеріальні затрати	36 486	22 739
Витрати на оплату праці	2 356	1 852
Відрахування на соціальні заходи	560	470
Амортизація	375	307
Інші операційні витрати	775	216
Разом	40 552	25 584

Аналіз динаміки показників свідчить про істотне зростання витрат підприємства протягом звітного періоду. Найбільший приріст зафіксовано у собівартості реалізованої продукції — з 22 277 тис. грн на початку до 35 529 тис. грн наприкінці. Водночас інші операційні витрати збільшилися з 216 тис. грн до 775 тис. грн. У результаті загальні витрати ПрАТ «Київський хліб» зросли з 25 584 тис. грн до 40 552 тис. грн, що означає приріст на 14 968 тис. грн, або майже 58,5 %.

Ключові стратегії оптимізації витрат на виробництво продукції:

- збалансування витрат на оплату праці шляхом посилення продуктивності співробітників;
- використання якісніших матеріальних ресурсів, що зменшує втрати у виробництві;
- зростання ефективності роботи через оновлення технологій та впровадження автоматизованих рішень;
- оптимізація використання ресурсів для зменшення витрат на сировину та матеріали;

- зниження витрат на збут завдяки ефективній логістиці та модернізації каналів продажу.

Фінансові результати діяльності ПрАТ «Київський хліб» за 2025 рік узагальнено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

«Фінансові результати ПрАТ «Київський хліб»

	За звітний період	За попередній період
<i>Фінансові результати від операційної діяльності:</i>		
- прибуток	1 683	1 237
- збиток	0	0
<i>Фінансові результати до оподаткування:</i>		
- прибуток	1 878	1 364
- збиток	(0)	(0)
Чистий фінансовий результат :		
прибуток	1 475	1 113
збиток	0	0

У 2025 році ПрАТ «Київський хліб» продемонструвало суттєве зростання фінансових результатів порівняно з 2024 роком. Чистий прибуток підприємства збільшився на 362 тис. грн, що відповідає приросту майже 32,5 %. Такий показник свідчить не лише про ефективне управління ресурсами, а й про підвищення продуктивності виробничих процесів, оптимізацію витрат та успішну реалізацію стратегічних рішень. Позитивна динаміка підтверджує зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку, її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільне зростання у довгостроковій перспективі.

Результати проведеного експрес-аналізу організаційної структури та фінансових індикаторів ПрАТ «Київський хліб» дозволяють перейти до поглибленої діагностики його економічного потенціалу та стратегічного моделювання векторів майбутнього зростання.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Київський хліб»

Для оцінки фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Київський хліб» необхідно розрахувати показники за основними групами: майновий стан, ліквідність і платоспроможність, фінансова стійкість та рентабельність. Для проведення аналізу використано ключові форми фінансової звітності підприємства, представлені у додатках.

Кожне підприємство здійснює свою діяльність, спираючись на майно, яке належить йому на правах власності або користування. У балансі це майно відображається як активи. Водночас сама структура активів не дає повної характеристики фінансового стану компанії, але дозволяє простежити зміни у складі майна, визначити тенденції та оцінити структуру фінансових ресурсів.

Дослідження структури та динаміки активів підприємства дозволяє комплексно оцінити його фінансові можливості, здатність своєчасно виконувати зобов'язання та рівень загальної стабільності. Для потенційних інвесторів ключовим є не лише обсяг і склад майна, а й його якість, ліквідність та швидкість трансформації у грошові потоки. Висока частка ліквідних активів свідчить про гнучкість компанії у реагуванні на ринкові зміни, тоді як значні інвестиції у необоротні засоби демонструють стратегічну орієнтацію на довгостроковий розвиток. Таким чином, аналіз активів є важливим інструментом для визначення фінансової стійкості, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності підприємства.

У структурі активів ПрАТ «Київський хліб» домінують необоротні засоби, що підкреслює високий рівень капіталомісткості виробництва та значні вкладення у розвиток виробничої інфраструктури. Така структура активів свідчить про стратегічну орієнтацію компанії на довгостроковий виробничий цикл і стабільну реалізацію продукції.

Аналіз коефіцієнта зносу основних засобів за 2023–2025 рр. свідчить про їхній високий рівень використання та потребу в оновленні. Показники

становили відповідно 49 % у 2023 р., 50 % у 2024 р. та 51 % у 2025 р., що вказує на потребу у поступовій модернізації обладнання та оновленні виробничих потужностей.

Таблиця 2.4.

Аналіз майнового стану ПрАТ «Київський хліб» за період 2023–2025
рр., тис. грн

Показник	Розрахунок	Рік			Відхилення: +,- 2025 р. до:	
		2023	2024	2025	2023	2024
Коефіцієнт зносу	Сума зносу ОЗ /Первісну вартість ОЗ на початок періоду	0,49	0,5	0,51	0,02	0,01
Коефіцієнт оновлення ОЗ	Вартість введених ОЗ за звітний рік/ Загальну вартість ОВЗ на кінець року	0	0,96	0,97	0,97	0,01
Коефіцієнт вибуття ОЗ	Вартість ОЗ які вибули/Вартість ОВЗ на початок періоду	1,04	1,05	1,07	0,03	0,02

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Серед викликів для ПрАТ «Київський хліб» варто відзначити поступове зростання рівня зношеності основних засобів. Така тенденція сигналізує про уповільнені темпи їх оновлення та модернізації, що у перспективі може знижувати ефективність виробничих процесів і стримувати розвиток компанії.

Аналіз платоспроможності підприємства

Платоспроможність компанії визначається здатністю забезпечити своєчасне виконання фінансових зобов'язань за рахунок наявних грошових коштів та їх еквівалентів. Ключовим індикатором виступає коефіцієнт платоспроможності, що відображає співвідношення ліквідних ресурсів до обсягу термінових платежів на певну дату або у найближчому періоді. Такий показник дозволяє оцінити рівень фінансової стійкості та оперативну гнучкість підприємства у розрахунках.

У випадку необхідності погашення короткострокових зобов'язань підприємство може трансформувати ліквідні активи у грошову форму. Саме тому поняття «платоспроможність» тісно пов'язане з категорією «ліквідність», яка має ширший зміст і охоплює здатність активів швидко перетворюватися на кошти без значних втрат їхньої вартості.

Методика розрахунку показників платоспроможності та результати їх аналізу на основі даних балансу за 2025 рік наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Показники платоспроможності ПрАТ «Київський хліб»»

Показники	Розрахунок	На початок року	На кінець року	Відхилення (+; -)
1. Платіжні засоби:	x	x	x	x
- каса і поточний рахунок	1	2095	227	-1868
- готова продукція та товари	2	540	2164	-1624
- дебіторська заборгованість	3	466	427	-39
Разом платіжних засобів	4	3101	2818	-1325
2. Платіжні зобов'язання разом:	5	4143	1123	-3020
- коефіцієнт платоспроможності	$6=1/5$	0,51	0,202	-0,308
- перевищення платіжних засобів	$7=4 \geq 5$	-	-	x
- перевищення платіжних зобов'язань	$8=5 \geq 4$	+	+	x

За підсумками аналізу платоспроможності ПрАТ «Київський хліб» встановлено, що на кінець звітної періоду обсяг грошових коштів у касі та на поточних рахунках скоротився на 1868 тис. грн. Водночас вартість готової продукції та товарних запасів станом на кінець 2025 року становила 2164 тис. грн. Позитивним фактором є зменшення дебіторської заборгованості на 39 тис. грн — до рівня 427 тис. грн, що свідчить про покращення розрахункової дисципліни та підвищення фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт платоспроможності на початку аналізованого періоду був близьким до нормативного значення (0,5) і склав 0,51. Проте на кінець 2025

року він знизився на 0,308 і становив лише 0,202, що свідчить про недостатній рівень платоспроможності та потребу у зміцненні фінансової стійкості.

Таким чином, аналіз платоспроможності ПрАТ «Київський хліб» за 2025 рік показує, що підприємство має позитивні тенденції у скороченні дебіторської заборгованості, однак рівень грошових ресурсів і коефіцієнт платоспроможності залишаються недостатніми для забезпечення стабільного фінансового стану.

Ось розширений і більш актуальний варіант викладу:

Діагностика ліквідності є фундаментальним етапом оцінки життєздатності бізнесу в короткостроковій перспективі. На відміну від статичної платоспроможності, ліквідність відображає динаміку конвертації ресурсів, що безпосередньо впливає на рівень фінансової гнучкості ПрАТ «Київський хліб». Оптимізація структури обігових активів дозволяє не лише забезпечити своєчасність розрахунків, а й підвищити інвестиційну привабливість підприємства. Натомість незбалансованість короткострокових зобов'язань та активів створює загрозу неплатоспроможності, що в умовах нестабільного ринку може призвести до дестабілізації всієї системи сталого розвитку.

Ліквідність визначається здатністю активів до трансформації у грошову форму в мінімальні терміни за умови збереження їхньої повної ринкової вартості. Ступінь ліквідності прямо залежить від часового лагу, необхідного для реалізації активу: чим коротший період конвертації, тим вищою є мобільність ресурсу. У системному вимірі ліквідність суб'єкта господарювання відображає рівень його фінансової готовності до своєчасного та повного виконання поточних зобов'язань шляхом синхронізації грошових потоків та наявних ліквідних резервів.

Оцінка системи показників ліквідності ПрАТ «Київський хліб» характеризує спроможність компанії вчасно розраховуватися за боргами, гарантуючи стабільність бізнес-процесів. На основі даних фінансової звітності проведемо аналіз ліквідності ПрАТ «Київський хліб» за 2025 рік.

Таблиця 2.6.

Аналіз ліквідності ПрАТ «Київський хліб» за 2025 р., тис. грн

Показники	Оптимальне значення	Формула для розрахунку	На початок року	На кінець року	Відхилення (+; -)
<i>Коефіцієнт покриття ліквідності</i>	1,0 – 2,0/3,0	Оборотні активи/ Поточні зобов'язання	1,62	4,34	2,72
<i>Коефіцієнт абсолютної ліквідності</i>	0,2 – 0,25	Грошові активи/Поточні зобов'язання	0,51	0,05	-0,46
<i>Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості</i>	<1,0	Поточні зобов'язання/дебіторська заборгованість	1,23	0,33	-0,09

Розглядаючи групу показників ліквідності, варто детально проаналізувати їх динаміку та значення.

Коефіцієнт покриття протягом аналізованого періоду демонструє стабільну позитивну динаміку, що свідчить про достатній рівень фінансових можливостей підприємства для своєчасного погашення короткострокових зобов'язань. Оптимальним вважається показник у межах 2–3, і саме такий рівень підтверджує задовільний стан платоспроможності ПрАТ «Київський хліб». Це означає, що компанія зберігає фінансову стійкість, має належний запас ліквідності та здатна підтримувати довіру кредиторів і партнерів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності виступає найбільш жорстким критерієм оцінки ліквідності, адже показує, яку частину короткострокових боргових зобов'язань підприємство може погасити негайно. На початку 2025 року його значення становило 0,51, що перевищує рекомендовані межі (0,2–0,3). Наприкінці року коефіцієнт знизився до рівня 0,05, що сигналізує про суттєве погіршення ліквідності підприємства та дефіцит грошових ресурсів для оперативного виконання короткострокових фінансових зобов'язань. Така динаміка свідчить про підвищені ризики у сфері платоспроможності та потребу в посиленні контролю за грошовими потоками.

Коефіцієнт поточної ліквідності має нормативне значення не менше 0,6. У досліджуваному році цей показник на початку періоду перевищував норму, однак наприкінці року знизився до 0,33. Недостатній рівень оборотних активів ускладнює забезпечення безперервності діяльності та своєчасних розрахунків із кредиторами.

До ключових економічних категорій, що визначають ефективність роботи підприємства, належить рентабельність. Вона характеризує прибутковість та дохідність виробництва. Підприємство працює рентабельно тоді, коли отримує надлишок доходів над витратами на виробництво продукції. Доходом у цьому випадку виступає частина вартості валової продукції, яка залишається після відшкодування витрат на її виготовлення.

Наочно ситуація з ліквідністю та рентабельністю ПрАТ «Київський хліб» може бути представлена у рисунку 2.1.

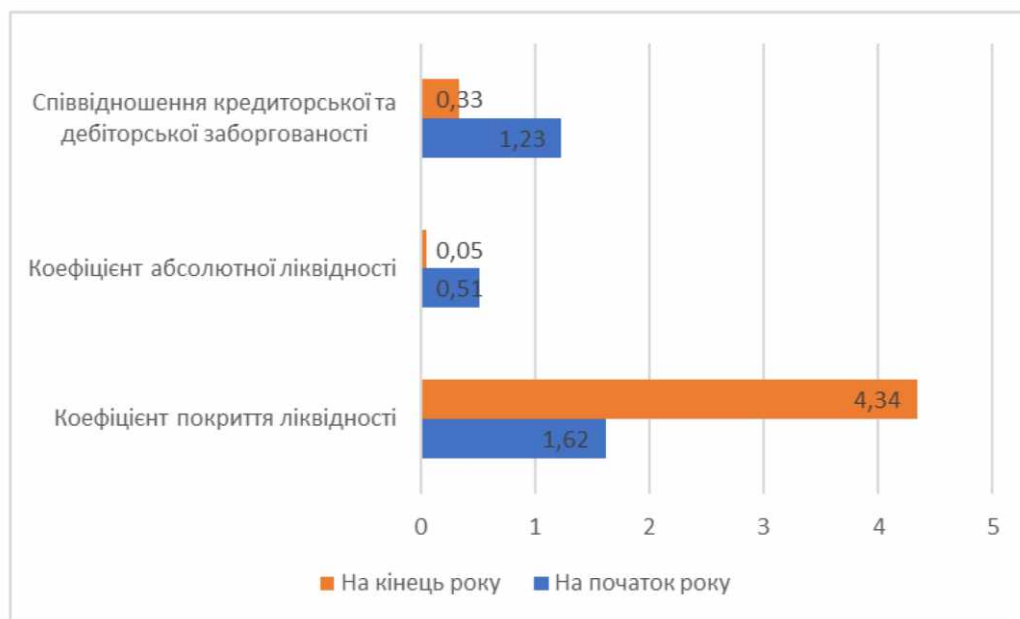


Рисунок 2.1. – Динаміка показників ліквідності та рентабельності ПрАТ «Київський хліб» у 2025 р.

Рентабельність є одним із ключових показників, що узагальнено характеризує економічну ефективність діяльності підприємства. Показник демонструє комплексний результат застосування людського капіталу та

матеріальних ресурсів, організаційної культури виробництва, якості продукції та управлінської ефективності.

Підприємство вважається рентабельним тоді, коли його доходи перевищують витрати на виробництво продукції. У цьому випадку доходом виступає частина вартості продукції, яка залишається після покриття витрат на її виготовлення.

Рентабельність активів ілюструє рівень чистого прибутку на одиницю вартості майна підприємства. Аналіз цього показника в динаміці дозволяє комплексно оцінити ефективність використання ресурсного базису та визначити ступінь інвестиційної привабливості компанії.

Результати розрахунків свідчать про таку динаміку:

- у 2023 р. коефіцієнт рентабельності активів становив 0,008, що вказує на мінімальну ефективність використання ресурсів та низьку прибутковість;
- у 2024 р. показник зріс до 0,275, що є позитивним сигналом, адже підприємство змогло значно підвищити результативність та продемонструвати високий рівень прибутковості активів;
- у 2025 р. коефіцієнт знизився до 0,087, що свідчить про певне погіршення фінансових результатів, проте рівень залишається вищим, ніж у 2023 р., і демонструє здатність компанії утримувати прибутковість на прийнятному рівні.

Висновки:

- Позитивна динаміка у 2024 р. підтверджує потенціал підприємства до ефективного використання активів та нарощування прибутковості.
- Зниження показника у 2025 р. свідчить про необхідність посилення контролю за витратами, оптимізації виробничих процесів та пошуку нових джерел доходів.
- Рентабельність активів залишається важливим індикатором фінансової стійкості та конкурентоспроможності ПрАТ «Київський хліб»,

адже саме вона демонструє здатність компанії перетворювати вкладені ресурси на реальний прибуток.

Таблиця 2.7.

Аналіз рентабельності ПрАТ «Київський хліб» за 2023–2025 рр., тис. грн.

Показник	Розрахунок	Рік			Відхилення: +,- 2025 р. до:	
		2023	2024	2025	2023	2024
Коефіцієнт рентабельності активів	чистий прибуток/середньорічну вартість активів	0,008	0,275	0,087	0,0079	-0,188
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	чистий прибуток/власний капітал	0,121	0,39	0,095	-0,026	-0,295
Коефіцієнт рентабельності діяльності	прибуток від реалізації/витрати на виробництво продукції	0,24	0,192	0,151	-0,089	-0,041
Коефіцієнт рентабельності продукції	чистий прибуток/загально виробничу собівартість	0,192	0,167	1,319	1,127	1,152

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу показує, який прибуток отримує підприємство на кожну гривню, вкладену акціонерами. Він відображає ефективність використання всього власного капіталу, а не лише інвестованого у акції. Значення цього показника значною мірою залежить від структури фінансових ресурсів: чим менша частка власних коштів у загальному обсязі капіталу, тим вищим може бути коефіцієнт, але водночас зростає ризик.

Зростання рентабельності власного капіталу може бути зумовлене як збільшенням прибутку, так і скороченням частки власних коштів у структурі фінансування. Тому цей показник не можна розглядати ізольовано – його слід

порівнювати з аналогічними коефіцієнтами інших підприємств галузі та аналізувати у комплексі з іншими індикаторами прибутковості.

За результатами аналізу ПрАТ «Київський хліб» спостерігається така динаміка:

- у 2023 р. – 0,121;
- у 2024 р. – 0,39;
- у 2025 р. – 0,0095.

Такий результат сигналізує про волатильність показника та вказує на потребу коригування фінансової стратегії підприємства з метою підвищення стабільності та ефективності управління ресурсами.

Рентабельність основної діяльності

Одним із ключових бізнес-індикаторів є рентабельність основної діяльності, яка показує, скільки чистого прибутку отримує компанія з кожної гривні витрат на виробництво продукції. При ефективній організації бізнес-процесів цей показник має тенденцію до зростання.

У ПрАТ «Київський хліб» протягом аналізованого періоду спостерігається зниження:

- у 2023 р. – 0,24;
- у 2024 р. – 0,192;
- у 2025 р. – 0,151.

Такий результат відображає спад прибутковості основної діяльності та підкреслює необхідність оптимізації виробничих і фінансових процесів. Це вимагає впровадження більш ефективних управлінських рішень, модернізації технологій та посилення контролю за витратами для забезпечення стабільності й підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Рентабельність продукції

Коефіцієнт рентабельності продукції визначає, який прибуток отримує підприємство з кожної гривні витрат на виробництво. У випадку ефективного управління цей показник має зростати.

Для ПрАТ «Київський хліб» максимальне значення було зафіксовано у 2025 р. – 1,319, що на 1,127 більше порівняно з 2023 р. та на 1,152 більше порівняно з 2024 р. Проте у наступні роки показник має тенденцію до зниження, що свідчить про високу частку витрат у собівартості продукції та недостатньо ефективне фінансове планування.

Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Київський хліб»

Фінансова стійкість підприємства визначається його здатністю підтримувати платоспроможність, забезпечувати баланс між власними та залученими ресурсами, залишатися незалежним від коливань ринкової кон'юнктури та зберігати довіру інвесторів і кредиторів. Вона передбачає наявність достатнього рівня прибутку для самофінансування та розвитку.

Оцінка показників фінансової стійкості ПрАТ «Київський хліб» свідчить про значний запас автономності та мінімальну залежність від позикового капіталу. Це гарантує високу резистентність підприємства до зовнішніх фінансових шоків та створює необхідну базу для оперативного маневрування ресурсами у відповідь на виклики ринку. Водночас надмірно високі значення окремих коефіцієнтів, зокрема показника фінансової автономії, можуть свідчити про обмежене використання потенціалу залучених інвестиційних і кредитних ресурсів, що стримує можливості для більш динамічного розвитку підприємства.

Комплексна діагностика фінансової стійкості суб'єкта господарювання базується на детермінації низки ключових коефіцієнтів, що характеризують структуру капіталу та рівень фінансового ризику:

Коефіцієнт автономії (незалежності): ілюструє частку власного капіталу в загальній валюті балансу (норматив $> 0,5$), що визначає ступінь захищеності від зовнішніх фінансових шоків.

Коефіцієнт маневреності капіталу: відображає ступінь мобільності власних джерел, вказуючи на частку коштів, інвестованих в оборотні активи (рекомендовано $> 0,4$).

Коефіцієнт фінансового левериджу: виступає мірилом фінансового ризику, демонструючи співвідношення позикового та власного капіталу (оптимально $< 0,25$).

Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів: фіксує рівень покриття поточних активів власним капіталом, що є критичним для підтримання операційної діяльності (мінімум $> 0,1$).

Динаміка показників

За даними таблиці 2.8:

- коефіцієнт автономії становив 0,626 у 2023 р., 0,706 у 2024 р. та 0,912 у 2025 р., що свідчить про поступове зростання частки власного капіталу у структурі фінансування;
- коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами мав позитивну динаміку: 0,3 у 2023 р., 0,43 у 2024 р. та 0,852 у 2025 р., що підтверджує збільшення обсягів власних оборотних ресурсів.

Таблиця 2.8.

Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Київський хліб»

Показник	Розрахунок (рядки звітності)	Роки			Відхилення: +,- 2024 р. до:	
		2023	2024	2025	2023	2024
Коефіцієнт автономії	1495/1900	0,626	0,706	0,912	0,286	0,206
Коефіцієнт маневреності власних коштів	(1495-1095)/1495	0,158	0,244	0,325	0,167	0,081
Коефіцієнт фінансового левериджу	1595/1495	0,016	0,007	0,006	-0,01	-0,001
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	(1495-1010)/1195	0,3	0,43	0,852	0,552	0,422

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Київський хліб» за 2023–2025 рр. підтверджує стабільність: показники відповідають нормативам, що свідчить про здатність компанії підтримувати баланс ресурсів, фінансову автономію та низькі ризики залежності від зовнішнього фінансування. Така позиція свідчить

про стійкість бізнес-моделі та створює основу для довгострокового розвитку й підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Разом із тим, дані таблиці 2.9 демонструють певні проблеми у сфері трудового потенціалу. Зокрема, коефіцієнт підвищення кваліфікації працівників ПрАТ «Київський хліб» протягом 2023–2025 рр. залишався на рівні 0. Така ситуація є негативною для розвитку підприємства, адже протягом аналізованого періоду жоден співробітник не проходив програму професійного вдосконалення. Це свідчить про недостатню увагу до формування якісного кадрового складу та може обмежувати можливості підприємства у підвищенні ефективності виробничих процесів.

Ефективність управління та раціональне використання ресурсів підприємства досягається лише за умови гармонійного поєднання трудових і матеріально-технічних складових. Важливим чинником є належний стан основних виробничих фондів, їх постійне оновлення та модернізація. Використання сучасних, продуктивних і екологічно безпечних технологій у виробництві забезпечує не лише якість продукції, а й конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Своєчасне та достатнє матеріально-технічне забезпечення, висока якість обладнання й виробничих засобів прямо впливають на результативність діяльності компанії. Саме від організації ресурсного потенціалу залежить стабільність функціонування підприємства та його подальший розвиток.

Стан матеріально-технічного базису виступає фундаментальною детермінантою операційної ефективності та ринкової стійкості організації. Рівень модернізації виробничих потужностей у поєднанні з оптимізацією ресурсного забезпечення безпосередньо корелюють із показниками продуктивності та якісними характеристиками готового продукту, що визначає здатність підприємства до стратегічної адаптації в умовах динамічного середовища.

Таблиця 2.9.

Аналіз трудового потенціалу ПрАТ «Київський хліб» за 2023–2025 рр.

Показник	Розрахунок	Рік			Відхилення: +,- 2025 р. до:	
		2023	2024	2025	2023	2024
Коефіцієнт освіти	тривалість роботи працівника за спеціальністю, визначеною у дипломі (за аналізований період), місяців /«60»	0,6	0,6	0,6	0	0
Коефіцієнт посадового досвіду	досвід роботи на певній посаді /»60«	1,2	1,2	1,2	0	0
Вартісний показник продуктивності	Дохід від реалізації продукції/середня чисельність працівників.	937,37	525,08	793,89	- 143,4 8	268,81
Коефіцієнт обороту по прийому кадрів	Чисельність прийнятих працівників /середня чисельність працівників.	0,243	0,098	0,058	-0,185	-0,04
Коефіцієнт вибуття кадрів	Чисельність звільнених працівників /середня чисельність працівників.	0,073	0,059	0,038	-0,035	-0,21
Коефіцієнт підвищення кваліфікації	фактична тривалість навчання з підвищення кваліфікації за період роботи за спеціальністю, місяців/ нормативна тривалість навчання з підвищення кваліфікації (виходячи з припущення щодо необхідності щорічного навчання тривалістю 0,5 місяця), місяців.	0	0	0	0	0

Формування збалансованого ресурсного потенціалу визначає вектор інноваційного поступу та технологічної трансформації підприємства. Впровадження принципів ресурсоощадності та раціональне управління матеріальними потоками створює умови для економічної детермінації витрат, що в поєднанні з оптимізацією процесів забезпечує тривалу життєздатність та конкурентоспроможність бізнесу.

Таким чином, якісна система забезпечення ресурсами стає стратегічним фактором успіху підприємства, адже вона поєднує економічну доцільність із можливостями для зростання та розвитку персоналу, забезпечуючи стійкість бізнес-моделі та перспективи на майбутнє.

2.3. Оцінювання та вдосконалення мотиваційної системи управління персоналом

Оцінювання рівня мотивації персоналу за результатами праці здійснюється на основі аналізу низки показників, серед яких – продуктивність, ефективність реалізації продукції та загальна результативність діяльності підприємства. Водночас варто враховувати, що на ці показники впливають не лише мотиваційні чинники, а й організація виробничих процесів, чіткість стратегічних цілей, забезпеченість сучасним обладнанням і технологіями, кадровий потенціал, рівень кваліфікації та професійний досвід працівників. Тому при визначенні рівня мотивації важливо розглядати його у взаємозв'язку з іншими факторами, а не лише через показники продуктивності [66].

Для оцінки мотивації персоналу доцільно використовувати непрямі індикатори: рівень задоволеності роботою, плинність кадрів, готовність змінити місце праці, прояви ініціативності та творчого підходу. Чим вищий рівень задоволеності працівників, тим нижчий рівень плинності кадрів, а отже – мотивація персоналу перебуває на високому рівні.

З метою формування дієвої системи стимулювання необхідно також дослідити кадрову структуру підприємства. Робоча сила є особливим видом ресурсу: якщо її розглядати лише як витрати, вона не приносить прибутку; проте у випадку ефективного стимулювання та розвитку персонал стає ключовим чинником успіху підприємства.

У 2025 році середня чисельність працівників ПрАТ «Київський хліб» становила 53 особи. Динаміка кадрового складу свідчить, що у 2024 році порівняно з 2023 роком кількість персоналу зросла на 24,4 %. При цьому

чисельність виробничих робітників збільшилася на 29,4 %, тоді як кількість адміністративно-офісного персоналу залишилася незмінною.

Таблиця 2.10

Тенденції зміни чисельності персоналу ПрАТ «Київський хліб»

Категорія зайнятих	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Темп росту 2024/2023, %	Темп росту 2025/2024, %
	Кількість осіб	Питома вага, у %	Кількість осіб	Питома вага, у %	Кількість осіб	Питома вага, у %		
Персонал, усього	41	100	51	100	53	100	24,4	3,9
Виробничий персонал	34	82,9	44	86,3	44	83	29,4	-
Офісний персонал	7	17,1	7	13,7	9	17	-	28,6
В т. ч.:								
Керівники/управлінці	2	4,9	2	3,9	2	3,8	-	-
Спеціалісти/операційний персонал	5	12,2	5	9,8	7	13,2	-	40

Джерело: побудовано на основі даних підприємства

У 2025 році порівняно з 2024-м на підприємстві відбулося незначне зростання кількості працівників, що пояснюється розширенням виробничих потужностей. Загальна чисельність персоналу збільшилася на 3,9 % (тобто на 2 особи).

- Керівники: кількість залишається незмінною протягом досліджуваного періоду.
- Робітники: чисельність стабільна, без змін.
- Офісний персонал: спостерігається приріст на 28,6 % (2 особи), що зумовлено насамперед збільшенням кількості спеціалістів.
- Спеціалісти: їх чисельність зросла на 40 % (2 особи), що стало ключовим фактором підвищення загальної кількості офісних працівників.

Для оцінки кадрових процесів на ПрАТ «Київський хліб» застосовуються такі показники:

- показник адмісії (прийому) нових співробітників;

- коефіцієнт кадрової плинності;
- коефіцієнт балансу прийому й вибуття працівників.

Ці індикатори дозволяють комплексно оцінити динаміку змін у складі персоналу та ефективність кадрової політики підприємства.

Частка новоприйнятих працівників (Коп.) [46]:

$$\text{Коп.} = \frac{\text{загальна кількість прийнятих на роботу}}{\text{Середнеспискова кількість}} \quad (2.1)$$

Таблиця 2.11

Показники руху та оновлення персоналу на підприємстві ПрАТ «Київський хліб»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютний приріст, 2024-2023	Абсолютний приріст, 2025-2024	Темп росту, 2024/2023, %	Темп росту 2025/2024, %
Середньоспискова чисельність працівників на підприємстві	41	51	53	10	2	24,4	3,9
Кількість прийнятих працівників	20	26	7	16	-19	30	-26,9
Кількість звільнених працівників з різних причин	10	15	5	5	-5	50	-33,3

Джерело: побудовано на основі даних підприємства

Коефіцієнт плинності персоналу – це показник, який визначається як співвідношення кількості працівників, що залишили підприємство з власної ініціативи або були звільнені через дисциплінарні порушення чи професійну невідповідність, у середній чисельності персоналу.

Коефіцієнт плинності персоналу (Кпп) [76]:

$$K_{пп} = \frac{\text{звільнені працівники}}{\text{середньоспискова кількість}} \quad (2.2)$$

Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників ($K_{пз}$) [76]:

$$K_{пз} = \frac{\text{кількість найнятих}}{\text{кількість звільнених}} \quad (2.3)$$

Аналіз показників свідчить, що у 2024 році рівень плинності кадрів був найнижчим за трирічний період. Це означає, що кількість звільнень скоротилася, а середньоспискова чисельність працівників зросла.

Водночас коефіцієнт співвідношення між прийнятими та звільненими працівниками протягом 2023–2025 років перевищує одиницю ($K_{пз} > 1$). Такий результат підтверджує, що кадрова політика підприємства спрямована на поступове нарощування трудових ресурсів, а організаційна структура ПрАТ «Київський хліб» демонструє тенденцію до стабільного, хоча й помірному, розширення.

Таблиця 2.12

Динаміка руху персоналу на підприємстві ПрАТ «Київський хліб» у 2023–2025 роках

№ п/п	Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
1	Коефіцієнт оновлення персоналу, $K_{оп}$	0,4	0,4	0,29
2	Коефіцієнт плинності персоналу, $K_{пн}$	2	1,73	1,4
3	Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників, $K_{пз}$	2,0	1,73	1,4

Джерело: побудовано на основі розрахунків

Для більш глибокого аналізу якісного складу персоналу ПрАТ «Київський хліб» доцільно застосувати систему коефіцієнтів, що дозволяє оцінити баланс та ефективність кадрової структури:

- Коефіцієнт співвідношення управлінців до спеціалістів та виробничого персоналу – показує, наскільки оптимально сформована управлінська ланка відносно основних працівників.
- Коефіцієнт кваліфікаційного рівня персоналу – відображає частку працівників із вищою освітою у загальній чисельності.
- Коефіцієнт стабільності кадрового складу – характеризує сталість забезпечення підприємства персоналом та рівень його закріплення.

Розрахункові дані наведено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Структура та якісні параметри трудових ресурсів ПрАТ «Київський хліб»

№ п/п	Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютний приріст, 2023-2025 рр.	Абсолютний приріст, 2024-2023 рр.
1	Коефіцієнт співвідношення керівників/ управлінців до спеціалістів, K_o	0,13	0,16	0,17	0,03	0,01
2	Коефіцієнт кваліфікованості персоналу, K_{kv}	0,75	0,67	0,73	-0,08	0,06
3	Коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом, $K_{сз}$	1,00	1,00	1,00	0	0

У 2024 році співвідношення управлінського персоналу до спеціалістів на ПрАТ «Київський хліб» становило 0,13, що перевищує показник 2023 року на 0,03. У 2025 році цей коефіцієнт зріс ще на 0,01. Така динаміка свідчить про поступове нарощування кадрового складу та вдосконалення організації управлінських процесів.

Водночас у 2024 році зафіксовано зниження коефіцієнта кваліфікованості працівників, що можна пояснити підвищеною плинністю кадрів та вибуттям досвідчених співробітників. Проте вже у 2025 році ситуація покращилася: значення цього показника зросло на 0,06, що свідчить про відновлення професійного потенціалу колективу.

Компанія застосовує систему матеріальних заохочень, серед яких премії, що мотивують персонал до ефективної роботи та забезпечують зростання результативності. Розмір преміальних виплат визначається залежно від досягнутих результатів за певний період.

На ПрАТ «Київський хліб» премії мають два основні напрями:

- за оперативність та результативність реалізації виробничих планів;
- за особистий внесок працівника у розвиток та ефективність роботи підрозділу.

Аналіз динаміки витрат на преміювання у складі загальних витрат на оплату праці (таблиця 2.14) показує таку тенденцію: частка преміальних поступово зростає — 10,4 % у 2023 році, 10,8 % у 2024 році та 14,6 % у 2025 році. Водночас питома вага заробітної плати зменшується: 89,6 % у 2023 році, 89,2 % у 2024 році та 85,4 % у 2025 році.

Загальні витрати на оплату праці демонструють суттєве зростання: у 2023 році вони перевищили рівень 2018 року на 117,6 %, а у 2025 році були на 27,2 % більшими порівняно з 2024 роком.

Таким чином, система оплати праці на ПрАТ «Київський хліб» виступає не лише фінансовим механізмом, а й стратегічним інструментом управління персоналом. Вона формує мотиваційне середовище, у якому заробітна плата та преміальні виплати виконують роль ключових стимулів до підвищення продуктивності, відповідальності та професійного розвитку працівників.

Збалансована політика у сфері винагороди дозволяє:

- зменшувати рівень плинності персоналу;
- формувати активну включеність працівників у всі етапи виробничої діяльності;
- стимулювати інноваційність та творчий підхід до виконання завдань;
- підвищувати конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

У перспективі така політика сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця, створенню умов для довгострокового розвитку та ефективному використанню трудових ресурсів.

Таблиця 2.14

Динаміка витрат на оплату праці та преміальні виплати ПрАТ
«Київський хліб»

Показник	2023р.		2024р.		2025р.		Абсолютний приріст, 2024-2023	Абсолютний приріст, 2025-2024	Темп росту, 2024/2023рр., у %	Темп росту, 2025/2024 рр., у %
	Тис. грн	Питома вага, у %	Тис. грн	Питома вага, у %	Тис. грн	Питома вага, у %				
Витрати на оплату праці	851	100	1852	100	2356	100	1001	504	117,6	27,2
В т.ч. на заробітну плату та компенсації	762,5	89,6	1652	89,2	2012	85,4	889,5	360	116,7	21,8
В т.ч. на преміальні та бонусні виплати	88,5	10,4	200	10,8	344	14,6	111,5	144	126	72

Джерело: розраховано автором

Отже, можна зробити висновки про необхідність посилення мотивуючої ролі системи оплати праці. Компанії варто забезпечувати конкурентну заробітну плату та розвивати сучасні механізми преміювання й мотивації.

Підвищення мотивуючої функції оплати праці передбачає:

- гнучку систему преміювання, яка враховує індивідуальні результати та командні досягнення;
- запровадження диференційованих надбавок за професіоналізм, інноваційність та ініціативність;
- поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів (визнання, кар'єрні можливості, навчання);

- орієнтацію на довгострокову мотивацію, яка сприяє збереженню кваліфікованих кадрів і зменшенню плинності персоналу.

У результаті така політика дозволить ПрАТ «Київський хліб» не лише підвищити ефективність використання трудових ресурсів, а й створити сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, що є запорукою стабільного розвитку підприємства.

Висновки до розділу 2

Розділ містить комплексне дослідження основних аспектів діяльності компанії ПрАТ «Київський хліб», основними напрямками якого є виробництво хлібобулочних та кондитерських виробів, а також розвиток сучасних технологій у сфері харчової промисловості.

ПрАТ «Київський хліб» функціонує як акціонерне товариство, метою якого є задоволення потреб споживачів у якісній продукції, отримання прибутку та реалізація економічних і соціальних інтересів акціонерів шляхом ефективного розподілу доходів.

Фінансовий стан підприємства у 2023–2025 роках характеризується стабільністю та поступовим зростанням. Стратегічні пріоритети компанії полягають у розширенні асортименту продукції, підвищенні її якості, утриманні конкурентних цін та збільшенні частки на українському ринку, який демонструє позитивну динаміку розвитку.

Фінансові результати у 2024 році порівняно з 2023-м зросли, а у 2025 році підприємство зафіксувало ще більш вагомий приріст. Чистий прибуток у 2024 році збільшився на 28,7 %, а у 2025 році – на 31,4 % порівняно з попереднім роком. Це свідчить про ефективність управлінських рішень та стабільний попит на продукцію.

Разом із позитивними тенденціями виявлено й проблемні аспекти: рівень зносу основних засобів поступово підвищується, що вказує на недостатні темпи їх оновлення. Це може стати стримуючим фактором для подальшого

розвитку виробництва, тому підприємству необхідно активніше інвестувати у модернізацію обладнання.

Аналіз платоспроможності ПрАТ «Київський хліб» за 2025 рік показав, що рівень ліквідності ще не досягає оптимальних значень, проте спостерігається позитивна тенденція до поступового покращення. Фінансова стійкість підприємства у 2023–2025 роках залишається достатньою: ключові показники перебувають у межах нормативних значень і не виходять за критичні межі.

Система управління персоналом та мотиваційний механізм потребують удосконалення. У 2024 році фонд оплати праці зріс на 18,5 % порівняно з 2023-м, що було зумовлено як збільшенням середньоспискової чисельності працівників, так і підвищенням середньої заробітної плати. Основний приріст фонду оплати праці відбувся саме за рахунок зростання доходів одного працівника.

Водночас темпи зростання продуктивності праці перевищують темпи зростання заробітної плати, що є позитивним сигналом для підприємства. Кореляційно-регресійний аналіз за 2023–2025 роки підтвердив наявність тісного прямого зв'язку між продуктивністю праці та обсягом виробленої продукції. Встановлено, що підвищення продуктивності на одну умовну одиницю забезпечує середнє зростання виробництва приблизно на 62,300 одиниць продукції.

Таким чином, ПрАТ «Київський хліб» демонструє стабільний розвиток, ефективне використання трудових ресурсів та позитивні фінансові результати, проте потребує активнішої політики щодо оновлення основних засобів і вдосконалення системи мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ ХЛІБ»

3.1. Оптимізація та впровадження системи стимулювання праці на ПрАТ «Київський хліб»

На ПрАТ «Київський хліб» управління персоналом розглядається як окремий стратегічний напрям, інтегрований у систему менеджменту якості. Основна мета кадрової служби полягає у формуванні команди кваліфікованих, мотивованих та відповідальних працівників, здатних забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Процес управління людськими ресурсами в контексті системи менеджменту якості реалізується через наступну послідовність стратегічних етапів:

- визначення потреби у кадрах відповідно до виробничих планів;
- підбір та найм персоналу з урахуванням сучасних стандартів ринку праці;
- адаптація нових співробітників до корпоративної культури;
- регулярна оцінка результативності та моніторинг ефективності роботи;
- розробка та вдосконалення системи мотивації;
- організація навчання, підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій працівників.

Мотивація персоналу є невід'ємним елементом сучасної системи менеджменту підприємства. Її створення та впровадження є комплексним і довгостроковим завданням, що потребує узгодження стратегій, політик та процедур винагороди.

Керівництво компанії визначає стимулювання праці як дієвий механізм підвищення продуктивності, який базується на задоволенні професійних та особистих потреб працівників. З нашої точки зору, сучасна система мотивації повинна включати взаємопов'язані елементи:

- чіткі правила винагороди та преміювання;
- прозорі критерії оцінки внеску кожного співробітника;
- диференційовані підходи до різних категорій персоналу;
- врахування ринкової вартості посади та рівня компетенцій працівника.

Таким чином, мотиваційний механізм ПрАТ «Київський хліб» має бути спрямований на поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, що забезпечить високу залученість персоналу, зниження плинності кадрів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

При розробці сучасної мотиваційної політики підприємства необхідно включати кілька ключових аспектів:

- гармонізацію інтересів акціонерів та працівників через досягнення корпоративних цілей шляхом реалізації індивідуальних здібностей;
- стимулювання персоналу до підвищення особистих результатів праці;
- формування сприятливого середовища для професійного розвитку працівників та підвищення їхньої продуктивності;
- підтримку інноваційних ідей та ініціатив співробітників.

Управління мотивацією на ПрАТ «Київський хліб» передбачає дві взаємопов'язані складові:

- мотивацію залучення – формування привабливих умов для приходу висококваліфікованих фахівців з ринку праці;
- мотивацію утримання – розвиток системи стимулів, яка забезпечує закріплення досвідчених кадрів у компанії.

На початковому етапі було проведено діагностику чинної системи стимулювання. Завданням було не лише зафіксувати існуючий стан, а й визначити бажану модель:

- яка виробнича поведінка є пріоритетною для компанії;
- якими методами можна змінити та закріпити цю поведінку;
- які інструменти винагороди найкраще сприятимуть досягненню поставлених цілей.

Для пошуку відповідей застосовувалися сучасні методи: анкетування працівників, інтерв'ю з керівниками, аналіз ключових показників ефективності діяльності. За підсумками аналізу розроблено модернізовану структуру мотиваційної системи підприємства.

Система управління мотивацією персоналу ПрАТ «Київський хліб» розглядається як комплексний управлінський проєкт, створений у співпраці з керівництвом компанії (рис. 3.1). Вона включає такі етапи:

- проєктування – визначення концепції та принципів мотивації;
- планування – розробка конкретних заходів і програм;
- впровадження змін – реалізація нових інструментів стимулювання;
- моніторинг ефективності – постійний контроль результатів та коригування системи.

Таким чином, мотиваційна політика ПрАТ «Київський хліб» набуває сучасного вигляду, орієнтованого на розвиток персоналу, підвищення продуктивності та формування інноваційного середовища.

Перший етап – розробка та проєктування системи мотивації

На початковій стадії враховуються чинні законодавчі норми, оновлені регуляторні вимоги, стратегічні орієнтири компанії, результати аналізу ринку праці, а також зміни у корпоративному управлінні та внутрішніх положеннях підприємства. Усі ці фактори формують базу для створення сучасної моделі управління персоналом.

Результатом цього етапу є розробка оновленої корпоративної політики у сфері оплати праці, яка відповідає актуальним правовим нормам, враховує тенденції ринку та забезпечує баланс між інтересами компанії й працівників.

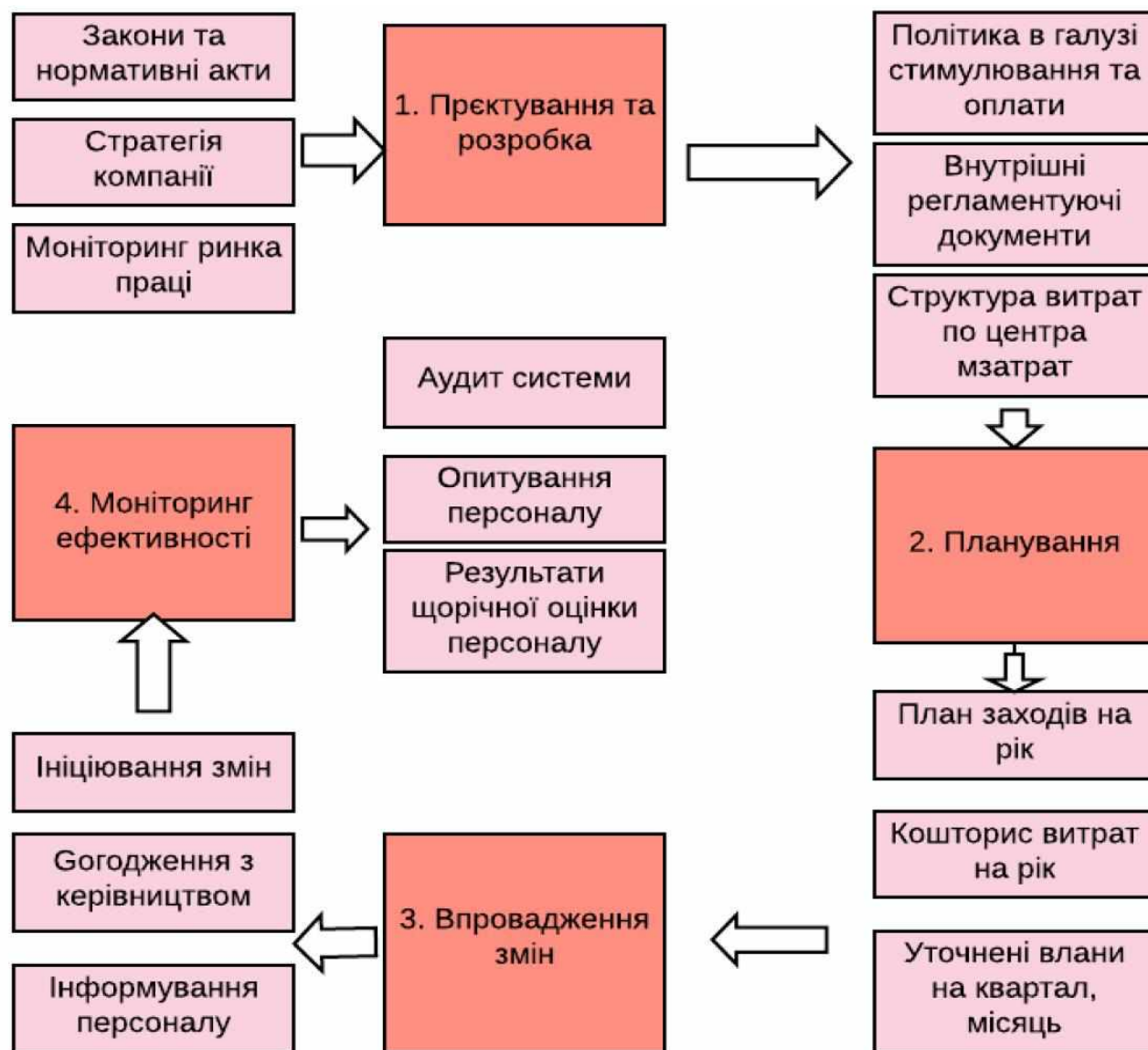


Рисунок 3.1 – Етапи удосконаленої системи оплати праці

На ПрАТ «Київський хліб» постійно аналізується, як корпоративна стратегія впливає на мотивацію працівників. Рівень залученості персоналу прямо залежить від результатів діяльності компанії: чим успішніше підприємство реалізує свої цілі, тим більше ресурсів воно може спрямувати на розвиток людей – через систему матеріальних і нематеріальних стимулів,

навчання та професійне зростання. Стратегія визначає обсяги інвестицій у персонал, формує політику щодо чисельності, структури та рівня оплати праці.

Водночас сучасна мотиваційна політика повинна враховувати зовнішні фактори: динаміку ринку праці, стан економіки, нові виклики та можливості. Якщо працівники розуміють і приймають стратегічні цілі компанії, вони охочіше долучаються до їх реалізації, що підвищує ефективність роботи колективу.

У процесі проєктування закладаються принципи оплати й мотивації персоналу, регламентується внутрішня політика та деталізується структура витрат.

Процес планування охоплює складання бюджету витрат на персонал із деталізацією за категоріями та видами виплат, враховуючи сучасні тенденції ринку праці та зміни у функціональних ролях співробітників. Важливим завданням є забезпечення конкурентного рівня заробітної плати як у галузі загалом, так і серед провідних підприємств столиці.

Для побудови ефективної системи стимулювання персонал структурується за кількома критеріями:

- за регламентами – керівники, фахівці, службовці;
- за формою оплати праці – відрядна та погодинна.

Керівні та професійні посади класифікуються за ступенем впливу на кінцевий бізнес-результат:

- основні (генерують прибуток),
- забезпечуючі (створюють інструменти для отримання доходу),
- підтримуючі (забезпечують функціонування процесів).

Також професії ранжуються за рівнем складності та відповідальності, а підрозділи групуються відповідно до бізнес-процесів і їхнього впливу на результативність компанії.

Етап впровадження змін включає підготовку регламентуючих документів, адаптацію контрактної форми найму, узгодження рішень із керівництвом та профспілками. Інформація про зміни доводиться до

працівників через внутрішні комунікаційні канали (корпоративний портал, інформаційні стенди), а керівники проходять необхідне навчання.

Впровадження системи стимулювання розглядається як процес постійних змін відповідно до принципів change management. Система не може бути статичною: вона потребує регулярного оновлення з урахуванням нових стратегічних планів, змін законодавства, розвитку технологій, появи нових поколінь працівників та зростання продуктивності праці.

Тому компанія постійно відстежує ефективність мотиваційної системи, використовуючи щорічну оцінку персоналу, опитування співробітників та аналіз ключових показників. Це дозволяє своєчасно модернізувати систему стимулювання, роблячи її актуальною та дієвою в сучасних умовах.

Завершальний етап – оцінка результативності та розвиток системи мотивації. У ПрАТ «Київський хліб» ми розглядаємо мотивацію персоналу як динамічний процес, що постійно вдосконалюється. Регулярний аудит системи стимулювання дозволяє нам своєчасно виявляти потреби працівників та адаптувати інструменти мотивації до нових умов ринку й стратегічних цілей компанії. Кожна зміна у внутрішніх положеннях та регламентах спрямована на підвищення цінності співробітника, його залученості та відчуття значущості на робочому місці.

Сучасна модель мотивації поєднує гнучкі механізми контрактної форми найму з можливістю індивідуальної оплати праці, що дає підприємству інструменти для регулювання трудових відносин та врахування особистих досягнень кожного працівника.

Структура системи мотивації

1. Монетарна складова
 - базова тарифна оплата;
 - компенсаційні виплати (за умови специфіки виробництва та робочих умов);
 - стимулюючі доплати за професіоналізм та інноваційність;
 - премії за досягнення ключових показників ефективності;

- бонуси за командні результати та внесок у розвиток компанії.
2. Немонетарна складова
- з інвестиціями: корпоративне навчання, розвиток кар’єрних траєкторій, програми наставництва, участь у проєктах з інновацій;
 - без інвестицій: гнучкий графік, внутрішні конкурси, публічне визнання досягнень, формування позитивного корпоративного клімату.

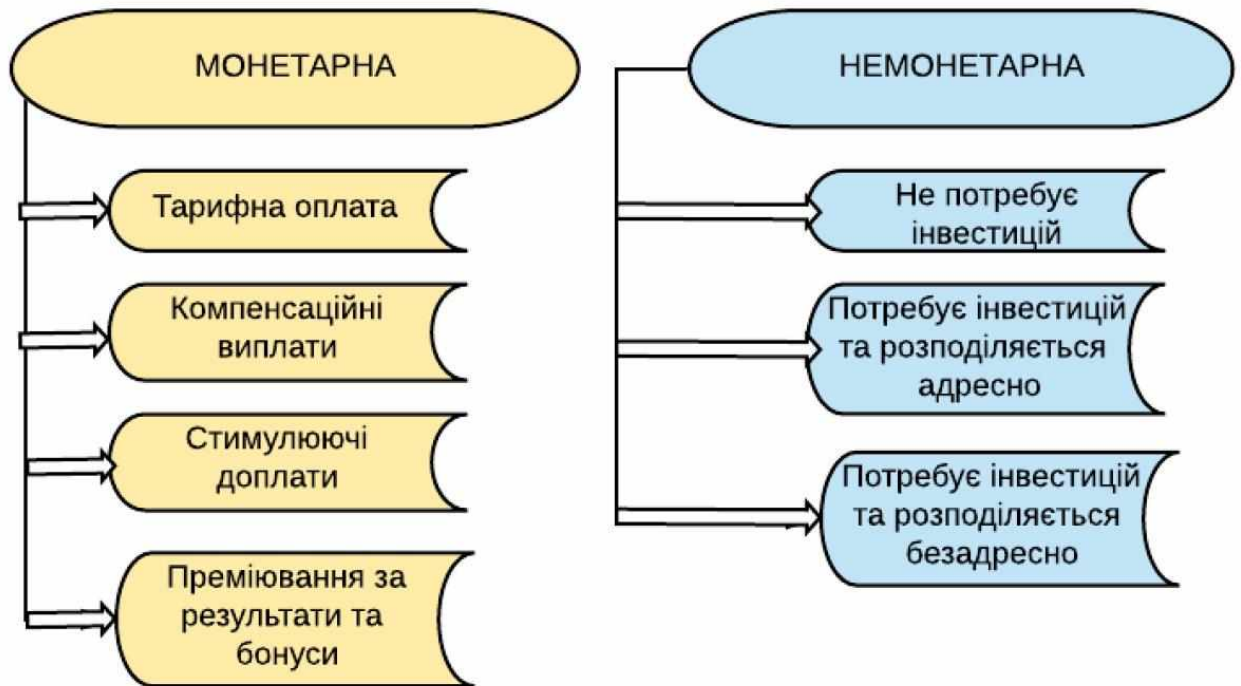


Рисунок 3.2 – Баланс монетарних та немонетарних стимулів

Джерело: побудовано автором на основі [33]

Нові акценти для ПрАТ «Київський хліб»

- Перехід від класичної системи «зарплата + премія» до комплексної моделі цінності працівника, де враховується його внесок у якість продукції, інноваційність та клієнтоорієнтованість.
- Використання індивідуальних мотиваційних пакетів, що дозволяють враховувати різні потреби співробітників (молоді спеціалісти, досвідчені майстри, управлінці).

- Постійний моніторинг ефективності через КРІ та систему зворотного зв'язку, що дає змогу швидко коригувати інструменти стимулювання.

Таким чином, сучасна система мотивації у ПрАТ «Київський хліб» — це не лише набір фінансових і нефінансових інструментів, а й стратегічний механізм формування залученої команди, здатної забезпечувати стабільну якість продукції та конкурентоспроможність підприємства.

Заробітна плата для компанії є не просто фінансовим стимулом, а ключовим інструментом формування залученості та довіри працівників. Ми розглядаємо її як багаторівневу систему, що поєднує базову стабільність і гнучкі можливості для розвитку персоналу.

Базова частина оплати включає тарифну ставку, яка визначається відповідно до Єдиної тарифної сітки (ЄТС). Це державний механізм, що забезпечує єдині стандарти для різних галузей економіки. Ми дотримуємося цих базових співвідношень, але водночас адаптуємо їх до реальних можливостей підприємства. Єдиним параметром, який ми можемо коригувати, є розмір тарифної ставки першого розряду. Він встановлюється з урахуванням фінансової стійкості компанії та рівня продуктивності праці, причому підвищення заробітної плати завжди має йти в парі з випереджаючим зростанням ефективності виробництва.

Гнучкі «вилки» оплати ми формуємо самостійно, виходячи з внутрішніх бізнес-процесів та стратегічних цілей. Це дозволяє нам індивідуально заохочувати співробітників, враховуючи їхній професіоналізм, внесок у якість продукції та інноваційність. Відрядний приробіток також залишається важливим елементом: працівники, які перевищують встановлені норми, отримують додаткову винагороду.

Корпоративна тарифна система у ПрАТ «Київський хліб» будується за такою логікою:

1. Визначаємо тарифну ставку першого розряду для різних категорій персоналу.

2. Узгоджуємо тарифні розряди та коефіцієнти відповідно до ЄТС.
 3. Розраховуємо ставки з урахуванням міжрозрядних співвідношень та технологічних особливостей виробництва.

5. Затверджуємо корпоративну тарифну сітку як основу для штатного розкладу.

Компенсаційні виплати у нашій системі пов'язані з умовами праці, що можуть впливати на здоров'я та працездатність людини. Вони призначаються виключно на підставі атестації робочих місць і відповідають державним нормативам.

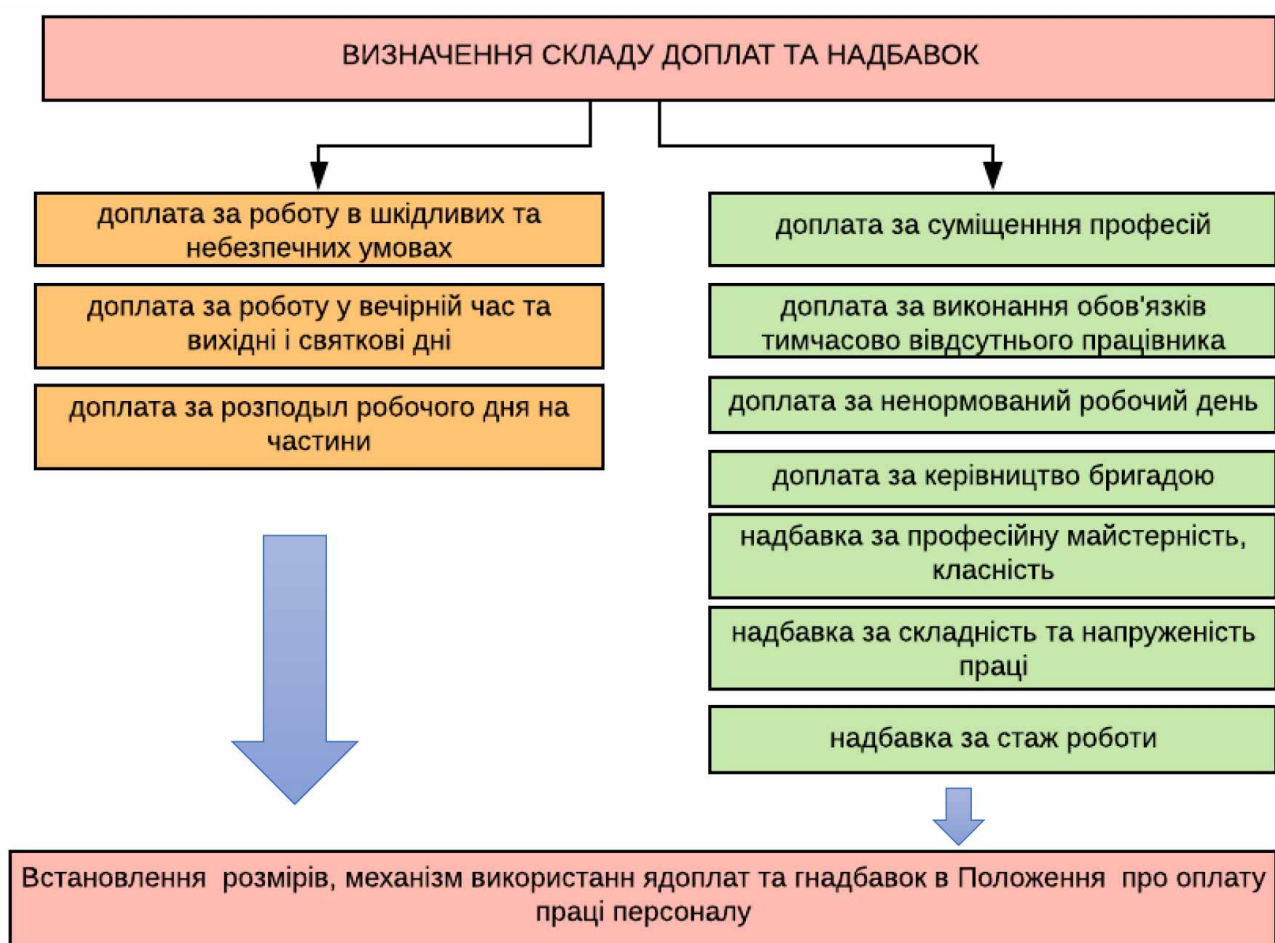


Рисунок 3.3 – Модель додаткових винагород і стимулів

Цілі системи оплати праці ПрАТ «Київський хліб»

- Формування привабливого робочого середовища та утримання ключових фахівців.

- Підвищення залученості персоналу у досягненні стратегічних цілей компанії.

- Заохочення до професійного розвитку та впровадження інновацій.

Оптимальна структура заробітної плати

У сучасних умовах ми застосовуємо баланс:

- 60% – постійна частина (тарифна ставка, базові надбавки).
- 40% – змінна частина (премії та бонуси, що прямо пов'язані з результатами роботи).

Такий підхід забезпечує стабільність доходу та справедливе стимулювання за особистий внесок у розвиток підприємства.

Таблиця 3.1

Система преміювання ПрАТ «Київський хліб»

Вид преміювання	Характеристика преміювання				
	Категорії персоналу (грейди)	Показники преміювання	Категорії визначення розміру премій	Джерело	Періодичність
Бонус	Керівники (А,В)	Цілі компанії та підрозділів	• результати роботи компанії • рівень управління	Прибуток	Півріччя/рік
	Спеціалісти (С)	Цілі компанії, підрозділів та співробітників	• результати роботи компанії • результати оцінки персоналу		
	Робітники (D)	Цілі підрозділів	• результати індивідуальної роботи		
Премія за виконання КПЕ (ключових показників ефективності)	Грейд А, В	Ключові показники ефективності (КПЕ)	• результати роботи підрозділів • розподіл показників по вазі • диференціація по категоріям персоналу	Собівартість	Квартал
	Грейд С, D				Квартал

Джерело: складено на основі [56]

Система бонусів охоплює весь персонал і нараховується за результатами півріччя та року. Розмір винагороди визначається диференційовано — залежно від приросту продажів та досягнення стратегічних цілей компанії.

Основою розрахунку є середньомісячна ставка, кількість тарифних ставок та коефіцієнт зростання. При цьому ключовим чинником є не виконання галузевих нормативів чи перевиконання плану, а внесок працівників у реалізацію стратегічних завдань.

Кожна група персоналу отримує бонус відповідно до рівня управління, посади та її впливу на кінцевий результат:

- для працівників виробничих ланок — акцент на особистих досягненнях;
- для керівників та менеджменту — на успішності роботи колективу.

Особистий бонус працівника визначається його індивідуальними результатами — продуктивністю, якістю роботи та дотриманням дисципліни. Якщо протягом року немає зауважень, винагорода виплачується у повному обсязі. Загальний фонд бонусів залежить від виконання цілей компанії з продажу.

Фахівці та керівники можуть отримати додаткові бонуси за управління проектами, участь у стратегічних ініціативах чи особливі досягнення. Це так звані «надрезультати», які збільшують коефіцієнт винагороди.

Ключові показники ефективності (KPI) формуються на кількох рівнях:

- Компанія — продажі, прибутковість, рентабельність.
- Бізнес-процеси — стратегічний менеджмент, вдосконалення виробництва.
- Підрозділи — ефективність роботи, задоволеність клієнтів.
- Працівники — компетенції, продуктивність, якість.

Система грейдів у поєднанні з KPI забезпечує прозорий розрахунок постійної та змінної частини зарплати. Для простоти ми виділяємо три рівні премій:

1. Мінімальна — за виконання планів підрозділу та якість роботи.
2. Середня — за внесок у результати компанії та індивідуальні рекорди.
3. Максимальна — за раціоналізаторські пропозиції, що принесли реальний прибуток.

Управління КРІ здійснюється каскадно: від стратегічних цілей керівництва до індивідуальних завдань працівників. Перелік показників постійно оновлюється відповідно до нових пріоритетів і завдань.

У ПрАТ «Київський хліб» запроваджена система мотивації персоналу спрямована на оптимізацію витрат та підвищення ефективності роботи. Ми застосовуємо комплексний підхід, що поєднує державні регламенти з сучасними інструментами управління за цілями (КРІ) та гнучкими механізмами доплат.

Структура заробітної плати побудована так, щоб забезпечити баланс між стабільністю та стимулюванням: постійна частина гарантує працівникам фінансову впевненість, а змінна частина мотивує до підвищення якості, продуктивності та ініціативності. Це дозволяє кожному співробітнику впливати на свій дохід, відчувати справедливість винагороди та бачити прямий зв'язок між особистим внеском і результатами компанії.

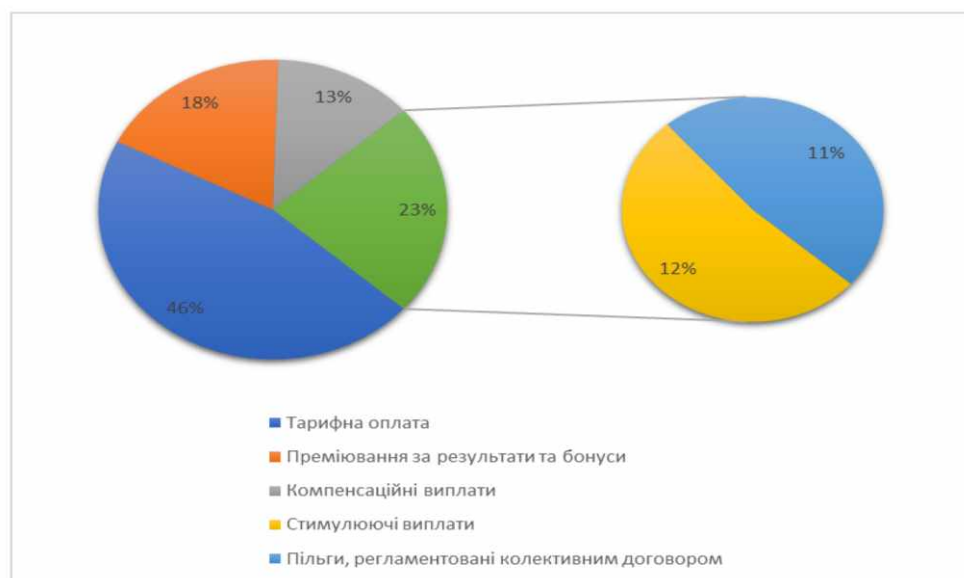


Рисунок 3.4 – Модель інвестицій у персонал

Таким чином, система оплати праці виконує не лише функцію забезпечення, а й стає стратегічним інструментом мотивації, що формує залученість, відповідальність та прагнення до розвитку.

3.2. Обґрунтування матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу

Стратегічна мета ПрАТ «Київський хліб» у сучасних умовах — створення ефективної системи стимулювання, яка враховує специфіку виробництва та якісний склад персоналу. Особливу увагу приділяємо виробничим працівникам, адже саме вони найбільше потребують чіткої та прозорої мотивації.

Матеріальні стимули залишаються базою системи: тарифна оплата, премії за якість і продуктивність, компенсаційні виплати за особливі умови праці. Важливим є забезпечення соціальних гарантій — офіційне працевлаштування, медичне та пенсійне страхування, оплачувані відпустки. Це формує відчуття стабільності та захищеності навіть у нестабільній економіці.

Нематеріальні стимули ми розглядаємо як рівноцінний інструмент мотивації. Вони включають:

- визнання досягнень і публічне заохочення;
- розвиток корпоративної культури та командної єдності;
- можливості професійного навчання й кар'єрного росту;
- залучення до інноваційних проєктів.

Система мотивації у ПрАТ «Київський хліб» побудована так, щоб кожен працівник відчував свою цінність і вплив на результат. Матеріальні винагороди забезпечують базову впевненість, а нематеріальні — формують довіру, залученість і прагнення працювати якісніше та продуктивніше.

У ПрАТ «Київський хліб» мотивація працівників розглядається як комплексний інструмент розвитку компанії, що поєднує матеріальні й нематеріальні стимули та враховує потреби різних категорій персоналу.

Для виробничих працівників важливими є:

- регулярний аналіз досягнутих виробничих результатів;
- офіційне визнання заслуг (грамоти, подяки, дошка пошани);
- врахування потреб через опитування;
- розширення відповідальності та права вибору способів виконання

завдань.

Для фахівців акцент робиться на:

- індивідуальному визнанні (подячні листи, грамоти);
- можливостях навчання, підвищення кваліфікації та саморозвитку.

Для керівників пріоритетними є:

- представництво компанії у ЗМІ та професійних спільнотах;
- участь у форумах, конференціях, виставках;
- навчання у бізнес-школах та програмах для менеджерів.

Запровадження сучасних методів нематеріального стимулювання дозволяє залучати кваліфіковані кадри, формувати позитивний соціально-психологічний клімат та імідж компанії як відповідального роботодавця.

Матеріальна складова мотивації включає:

1. базові ставки, що відповідають рівню відповідальності та ефективності;
2. преміальні та додаткові виплати;
3. соціальні програми (страхування, відпустки, підтримка сімейних потреб).

Базова ставка має східчастий характер і може варіюватися в межах 80–120% залежно від результатів роботи. Для оцінки ефективності діяльності застосовується поділ на чотири зони відповідності вимогам праці, що забезпечує прозорість і справедливість винагороди.

Таким чином, система мотивації у ПрАТ «Київський хліб» поєднує фінансову стабільність із нематеріальними інструментами розвитку, створюючи умови для залученості, відповідальності та довгострокового зростання продуктивності.

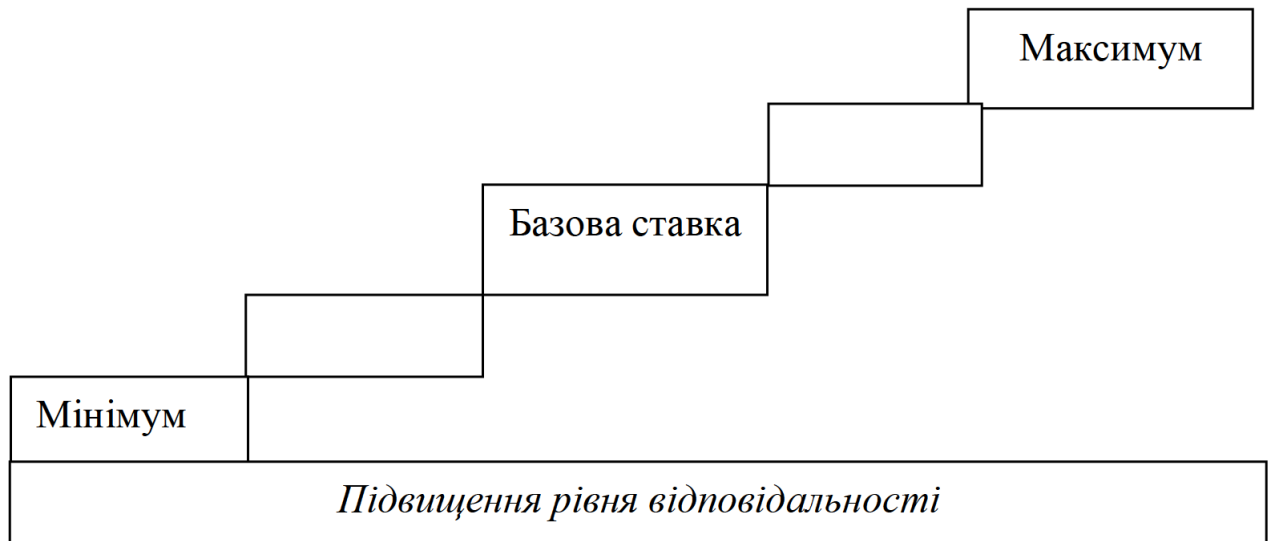


Рисунок 3.5 – Баланс оплати та відповідальності

Джерело: побудовано автором на основі [68]

У ПрАТ «Київський хліб» система матеріального стимулювання побудована на принципі справедливості та прозорості. Винагорода нараховується лише тим працівникам, які демонструють відповідність встановленим стандартам продуктивності та якості.

- Базовий рівень відповідності — більшість працівників (приблизно 60%) отримують гарантоване заохочення за стабільне виконання вимог.
- Високий рівень результативності — близько 20% персоналу, які перевищують нормативи, отримують підвищені бонуси.
- Виняткові досягнення — близько 10% співробітників, що значно перевищують очікування, винагороджуються індивідуально підвищеним коефіцієнтом.
- Невиконання вимог — близько 10% працівників, які не дотримуються стандартів, не отримують матеріального заохочення.

Таблиця 3.6

Рівні матеріального стимулювання персоналу

	80%		100%			120%	
	R1		R2	R3	R4	S	
R1 — не виконується одна або кілька головних трудових функцій R2 — в цілому результати праці відповідають заданим; R3 — працівник виконує свої функції вище середнього показника; R4 — працівник істотно процвітає в роботі; S — вводиться для виняткових випадків.							

У ПрАТ «Київський хліб» додаткові виплати формуються відповідно до стратегічних цілей компанії та спрямовані на підтримку інноваційності й професійного розвитку персоналу.

1. Стимулювання інновацій

Працівники, які пропонують та впроваджують нові рішення, що підвищують ефективність виробництва чи якість продукції, отримують спеціальні бонуси. Це мотивує колектив до пошуку сучасних технологічних і організаційних рішень.

2. Оплата за кваліфікацію (ОЗК)

Система передбачає надбавки за освоєння нових спеціальностей та компетенцій. Набуті знання мають застосовуватися у практичній діяльності, що забезпечує гнучкість використання робочої сили та підвищує продуктивність.

Ключові переваги ОЗК:

- Гнучкість персоналу завдяки системі ротації робочих місць.
- Зростання рівня задоволеності працею та мотивації співробітників.
- Зменшення кадрової плинності й підвищення стабільності колективу.
- Оптимізація використання робочого часу та скорочення непродуктивних витрат.
- Зростання продуктивності та покращення якості продукції.

Витрати на підготовку кадрів розглядаються як довгострокові інвестиції у людський капітал, що забезпечують стійкий розвиток підприємства.

3. Соціальні пільги та гнучкі програми

Соціальні виплати стали невід'ємною частиною доходу працівників і їхніх сімей. У компанії впроваджуються гнучкі пільги, які дозволяють співробітникам самостійно обирати найбільш актуальні для них варіанти — від медичного страхування до додаткових відпусток.

Все більшої популярності набуває практика «банків відпусток», які об'єднують оплачувані дні відпустки та лікарняні. Накопичені дні працівник може використати для особистих потреб, конвертувати у майбутні відпускні виплати або обміняти на інші корпоративні пільги.

Багато підприємств харчової промисловості стикаються з потребою створення або оновлення системи мотивації. Це пов'язано з тим, що раніше вона могла бути формальною, неефективною або взагалі відсутньою. Для ПрАТ «Київський хліб» важливо уникнути типових помилок і побудувати систему, яка реально впливає на поведінку та залученість працівників.

Основні проблеми, які виникають у компаніях:

- розмиті функціональні ролі та нечіткі показники ефективності персоналу;
- недостатній рівень компетенцій працівників, що потребує навчання;
- невідповідність стимулів внутрішнім мотивам співробітників;
- переважання негативних стимулів, що демотивують;
- відсутність гнучкої системи оцінки результатів;
- суперечність програм стимулювання корпоративній культурі;
- низька значущість запропонованих стимулів для працівників.

Щоб уникнути цих ризиків, ПрАТ «Київський хліб» застосовує сучасний алгоритм розробки системи мотивації:

1. Навчання управлінської команди — проведення семінарів із питань мотивації та оплати праці для керівників.

2. Діагностика існуючої системи — аналіз причин низької мотивації та ефективності персоналу.
3. Вивчення структури мотивації — моніторинг мотиваційних факторів через систематичне опитування працівників.
4. Аналіз системи оплати праці — визначення оптимального рівня базових ставок.
5. Розробка постійної частини зарплати — формування шкал окладів, надбавок і компенсацій.
6. Розробка змінної частини зарплати — премії за індивідуальні результати, командний внесок та досягнення стратегічних цілей.
7. Формування соціального пакету — визначення принципів його розподілу та складу для різних категорій працівників.
8. Нематеріальні стимули — моральне визнання, корпоративні заходи, розвиток культури довіри та командної роботи.

Сучасний підхід у ПрАТ «Київський хліб» базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних інструментів, врахуванні корпоративних цінностей та стратегічних цілей. Це дозволяє створити систему мотивації, яка не лише забезпечує стабільність доходів, а й формує залученість, відповідальність і прагнення до розвитку.

3.3. Оцінка економічної результативності вдосконаленої системи мотивації праці ПрАТ «Київський хліб»

Аналіз свідчить, що основними інструментами мотивації персоналу залишаються заробітна плата та система преміювання. Саме вони визначають порядок нарахування винагороди відповідно до результатів виробничої діяльності, індивідуального внеску працівників та обсягів реалізованої продукції. Ефективна система оплати праці має забезпечувати прозорий і справедливий зв'язок між доходом співробітника та його трудовим внеском.

Для ПрАТ «Київський хліб» домінуючими факторами мотивації є:

- базова заробітна плата;
- премії та бонуси;
- надбавки за професіоналізм і якість роботи.

Водночас після задоволення базових матеріальних потреб працівники починають більше цінувати нематеріальні стимули — визнання, розвиток, корпоративну культуру. Тому важливо оцінювати не лише рівень заробітної плати, а й її вплив на продуктивність праці та залученість персоналу.

Подальше зростання ефективності можливе завдяки:

- аналізу середньорічного, середньоденного та середньогодинного виробітку одного працівника;
- перегляду та оновленню норм виробітку;
- впровадженню технічно обґрунтованих стандартів;
- модернізації обладнання та інструментів;
- використанню нових видів сировини та матеріалів.

Витрати на модернізацію системи мотивації трактуються як стратегічні інвестиції у розвиток продуктивності та конкурентні переваги компанії.

Таким чином, мотивація персоналу у ПрАТ «Київський хліб» є стратегічним фактором управління. Вона дозволяє узгодити рівень стимулювання з кінцевими результатами діяльності та особистими мотивами працівників, забезпечуючи стабільність і розвиток компанії.

Ефективна система стимулювання у ПрАТ «Київський хліб» передбачає створення таких умов оплати праці, які забезпечують високі виробничі результати при раціональному використанні трудових ресурсів. Мета — сформуванню балансу між інтересами компанії та потребами працівників, щоб кожен відчував справедливість і прозорість винагороди.

Для цього доцільно:

- чітко визначати види трудової діяльності, які є пріоритетними для підприємства та потребують стимулювання;
- враховувати рівень потреб і інтересів кожного працівника та можливості їх задоволення;

- формувати набір корпоративних цінностей, що лежать в основі мотивації;
- узгоджувати види діяльності з системою стимулювання, щоб винагорода була логічно пов'язана з результатами;
- організовувати роботу так, щоб працівник міг реалізувати свої інтереси без надмірних витрат сил і часу.

Регулярний моніторинг системи матеріального стимулювання дозволяє оцінити її вплив на продуктивність, залученість та стратегічні результати компанії, а також своєчасно коригувати механізми мотивації.

Щоб система оплати та заохочень сприймалася як справедлива, важливо:

- моніторити рівень задоволеності персоналу й оперативно усувати негативні впливи;
- забезпечувати прозору комунікацію щодо розміру премій і надбавок та критеріїв їх нарахування;
- відновлювати справедливість у випадках нерівномірного розподілу винагород;
- постійно відстежувати ситуацію на ринку праці та коригувати рівень оплати відповідно до галузевих стандартів.

У сучасних умовах не існує універсальної моделі преміювання, тому кожне підприємство має адаптувати її під власні потреби та стратегічні цілі. Для ПрАТ «Київський хліб» система преміювання на основі КРІ розглядається як стратегічний інструмент управління ефективністю та конкурентоспроможністю.

Основні результати впровадження КРІ-преміювання [27]:

1. Оптимізація фонду оплати праці та прозорий розподіл ресурсів.
2. Чіткий зв'язок між індивідуальними результатами працівників і стратегічними цілями компанії.
3. Своєчасне виявлення факторів, що впливають на продуктивність, та оперативне ухвалення рішень для їх усунення.

4. Фокусування уваги керівництва на ключових завданнях і довгострокових конкурентних перевагах.
5. Можливість оцінювати не лише результати праці, а й ефективність проєктів та бізнес-процесів.
6. Відстеження прогресу компанії у досягненні стратегічних цілей.
7. Формування інформаційної бази для майбутніх управлінських рішень.
8. Створення платформи для системного управління та стратегічного планування.
9. Планування та контроль діяльності підрозділів на основі об'єктивних показників.
10. Надання керівникам інструментів для аргументованої оцінки роботи підлеглих.
11. Забезпечення узгодженості планів на всіх рівнях — від робітників до топ-менеджменту.
12. Проведення економічних порівнянь між працівниками та підрозділами.
13. Підвищення ефективності бізнесу через акцент на покращенні ключових показників.
14. Використання бенчмаркінгу для порівняння результатів із конкурентами та галузевими стандартами.
15. Стимулювання якості, продуктивності та оптимізації виробничих процесів.
16. Гнучкість системи, що дозволяє швидко коригувати преміювання відповідно до змін бізнес-цілей.

Для компанії «Київський хліб» КРІ слугують інструментом стратегічного контролю й оптимізації результатів діяльності.

Переваги КРІ для компанії та працівників:

- співробітники чітко розуміють свої зони відповідальності та бачать їхній прямиий зв'язок із результатами компанії;

- кожен має можливість самостійно впливати на рівень власного доходу через якість і продуктивність роботи;
- зміна КРІ дозволяє швидко переорієнтувати персонал на нові стратегічні цілі підприємства.

Виклики впровадження КРІ:

- необхідність змін у системі звітності та мисленні співробітників, особливо керівників, що потребує ретельної підготовки;
- застосування КРІ у винагороді персоналу ускладнює адміністрування та посилює робоче навантаження відповідальних служб;
- надмірна кількість або завищені КРІ можуть демотивувати працівників.

Економічна та управлінська роль КРІ:

- КРІ дозволяють менеджменту оцінювати, чи досягнуто стратегічних цілей підприємства, та своєчасно коригувати процеси;
- використання об'єктивних показників робить систему преміювання прозорою та зрозумілою для працівників;
- співробітники чітко знають, за які результати вони отримають винагороду, що підвищує довіру до системи мотивації[27].

Персонал є головним ресурсом і рушійною силою компанії. Саме завдяки ефективному управлінню знаннями, кваліфікацією та залученістю працівників підприємство може досягати високих результатів. Оцінка діяльності персоналу на основі КРІ дозволяє кількісно й якісно визначати рівень його ефективності та відповідність стратегічним цілям бізнесу.

У ПрАТ «Київський хліб» матеріальне стимулювання розглядається як ключовий інструмент підвищення результативності праці та досягнення стратегічної мети компанії — зростання прибутковості. Ефективність системи залежить від того, наскільки справедливо працівники сприймають винагороду та наскільки вона пов'язана з їхнім реальним внеском у виробничі результати.

Принципи системи:

- винагорода має бути прозорою та зрозумілою для всіх співробітників;
- бонуси нараховуються відповідно до рівня досягнень;
- соціальні пільги залишаються базовим елементом підтримки персоналу.

Модель розподілу бонусів у ПрАТ «Київський хліб»:

- Базовий рівень ($\approx 60\%$ персоналу): виконання встановлених норм — працівники отримують основну заробітну плату та користуються соціальними гарантіями.
- Підвищений рівень ($\approx 20\%$ персоналу): перевиконання плану на 1–5% — премія у розмірі 7% від базової зарплати.
- Високий рівень ($\approx 10\%$ персоналу): перевиконання плану на 5–10% — премія у розмірі 15% від базової зарплати.
- Невиконання норм: працівники не отримують бонусів, але зберігають право на базову оплату праці.

Таблиця 3.7

Порядок нарахування бонусів після впровадження КРІ

№ п/п	Кількість працівників, (%)	Кількість працівників, (чол.)	Середня ЗП 1 робітника, (грн.)	Відсоток нарахування бонусів, (%)	Бонуси, (грн.)	Сума, (грн./міс)
1	60	26	5053	3	151,59	3941,34
2	20	9	5053	7	353,71	3183,39
3	10	5	5053	15	757,59	3789,75
4	10	4	5053	0	0	-
Всього	100	53			1262,89	10914,48

Джерело: розраховано автором

У ПрАТ «Київський хліб» передбачено, що близько 10% працівників можуть не відповідати встановленим стандартам. Такі співробітники отримують лише базову заробітну плату, але не мають права користуватися соціальними виплатами. Це дозволяє зберігати справедливість системи та стимулювати дотримання норм.

Фінансові розрахунки:

- орієнтовна величина фонду додаткової заробітної плати дорівнює 10,9 тис. грн на місяць або 131 тис. грн на рік;
- 92,9% — основна заробітна плата;
- 7,1% — додаткова заробітна плата (премії, бонуси, соціальні виплати).

Прогнозований економічний ефект змін у системі мотивації персоналу:

- витрати на оплату праці зростають приблизно на 858 тис. грн;
- водночас продуктивність праці прогнозовано збільшиться на 30%;
- це забезпечить приріст чистого доходу компанії на рівні близько 21,8 млн грн.

Таблиця 3.8

Фонд оплати праці після впровадження КРІ

№	Показники	2025 р.	
		Сума, тис. грн.	Питома вага, %
1.	Фонд основної заробітної плати	2985,806	92,9
2.	Фонд додаткової заробітної плати: - премії та винагороди;	184,4836	5,74
3.	Соціальне заохочення	44,0318	1,37
4.	Фонд оплати праці	3214	100

За підсумками діяльності у 2024–2025 рр. можна відзначити позитивну динаміку: дохід від реалізації продукції зріс, що спричинило коригування собівартості та забезпечило стабільне зростання фінансових показників. У результаті компанія отримала приріст чистого прибутку на рівні понад 20%, що підтверджує ефективність впроваджених заходів у сфері мотивації персоналу.

Запроваджена система стимулювання, яка поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти, сприяла підвищенню продуктивності праці, оптимізації витрат і зростанню залученості співробітників. Це дозволило

компанії не лише збільшити прибутковість, а й зміцнити конкурентні позиції на ринку хлібобулочних виробів.

Система матеріального стимулювання ПрАТ «Київський хліб» є результативною: стабільна заробітна плата та премії за додаткові завдання забезпечують прозорість винагороди, підвищують продуктивність і мотивують персонал.

Система КРІ дозволяє кожному працівнику чітко розуміти, які результати необхідно досягти для отримання бонусів. Незважаючи на певні труднощі впровадження, практика показує, що такі моделі дедалі частіше використовуються у сучасних компаніях, адже вони забезпечують баланс між витратами та ефективністю.

Матеріальні стимули ефективні за низького рівня доходів, проте зі зростанням забезпеченості їх значення зменшується. Тоді ключову роль відіграють нематеріальні фактори — визнання, довіра та розвиток. Тому система мотивації ПрАТ «Київський хліб» поєднує фінансові й нематеріальні інструменти, забезпечуючи довгострокову залученість персоналу.

Основні можливості, які забезпечує оновлена система мотивації:

- створення атмосфери взаємної довіри, поваги та підтримки;
- залучення співробітників до процесу прийняття рішень;
- встановлення чітких цілей і справедливих норм навантаження;
- прозора компенсація та винагорода за конкретні результати;
- оцінка внеску кожного працівника у досягнення цілей компанії;
- підвищення заробітної плати та премій після завершення

ключових завдань.

Таким чином, сучасна модель мотивації у ПрАТ «Київський хліб» є комплексною: вона поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечує стабільність доходів і водночас формує культуру залученості та відповідальності. Це дозволяє компанії досягати стратегічних цілей і підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

Висновки до розділу 3

Для ПрАТ «Київський хліб» конкурентоспроможність і зростання ринку визначаються ефективною кадровою політикою, здатною залучати та утримувати професіоналів.

Компанії необхідно посилити роботу у таких напрямках:

- стратегічне планування персоналу;
- аналіз робочих процесів та оцінка результативності;
- удосконалення системи стимулювання;
- розвиток корпоративної культури;
- адаптація нових співробітників та програми навчання;
- підвищення кваліфікації як робітників, так і керівників.

На сьогодні кадрова політика підприємства потребує трансформації у цілісну систему управління трудовим потенціалом, яка поєднує різні форми роботи з персоналом, сучасні методи оцінки та використання інформаційних технологій.

Запропоновані зміни передбачають модернізацію кадрової служби, що дозволить:

- підвищити продуктивність праці;
- забезпечити якісне обслуговування персоналу професійними HR-фахівцями;
- створити умови для довгострокового розвитку компанії.

Важливим елементом є впровадження програм навчання та розвитку персоналу, що сприятиме формуванню компетентних команд і підвищенню ефективності управління.

Поєднання стабільної зарплати з преміями за результати довело ефективність: працівники стають більш залученими й продуктивними, а система сприймається як справедлива та прозора. Попри складність впровадження КРІ, сучасні методи мотивації дедалі ширше застосовуються й підтверджують свою результативність.

ВИСНОВКИ

Сучасний розвиток економіки України та трансформація ринку праці висувають нові вимоги до системи мотивації персоналу. Головним викликом для підприємств, зокрема ПрАТ «Київський хліб», є створення такої моделі мотивації, яка поєднує економічну свободу, можливості самореалізації та гнучкі інструменти управління трудовим потенціалом.

Аналіз існуючих теорій мотивації показує, що вони мають внутрішні суперечності й не завжди здатні комплексно охопити весь процес трудової діяльності. Тому сучасні компанії повинні орієнтуватися не лише на матеріальні стимули, а й на нематеріальні чинники — розвиток корпоративної культури, навчання, кар'єрне зростання та залучення працівників до прийняття рішень.

Традиційні моделі мотивації, які базуються на загрозі звільнення чи простій системі «зарплата плюс премія», вже не відповідають потребам сучасного бізнесу. Для ПрАТ «Київський хліб» актуальним є формування комплексної системи стимулювання, яка враховує індивідуальні особливості працівників, їхні професійні та особисті потреби, а також стратегічні цілі компанії.

Для ПрАТ «Київський хліб» ключовим завданням є впровадження сучасної системи мотивації, що поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, гарантує прозорість та справедливість винагороди, підтримує розвиток і самореалізацію персоналу та забезпечує зростання продуктивності й конкурентоспроможності компанії.

У сучасних умовах діяльності ПрАТ «Київський хліб» мотивація праці розглядається як ключовий елемент управління персоналом, що визначає ефективність роботи підприємства та його конкурентоспроможність. Вона є не лише інструментом впливу на продуктивність, а й способом реалізації потенціалу кожного працівника.

Головним чинником у мотиваційному механізмі виступає працівник зі своїми потребами та прагненнями. Саме задоволення цих потреб стає рушійною силою його поведінки та професійної активності. Тому система мотивації повинна враховувати індивідуальні особливості співробітників і створювати умови для їхньої самореалізації.

Для досягнення високих результатів необхідно формувати гнучкі механізми управління колективом, які базуються на адаптивних підходах і поєднують матеріальні та нематеріальні стимули. Така система має враховувати специфіку економічних умов України та галузі харчової промисловості, забезпечуючи ефективність навіть у складних фінансових ситуаціях.

Керівники повинні мати широкий набір мотиваційних інструментів і постійно оновлювати їх, адже універсальних стимулів не існує. Працівники по-різному реагують на різні фактори, і завдання менеджменту полягає у створенні мотиваційного середовища, яке підтримує залученість, довіру та відчуття особистого внеску кожного співробітника.

У сучасних умовах діяльності ПрАТ «Київський хліб» мотивація персоналу розглядається як стратегічний інструмент управління, що визначає ефективність виробничих процесів та конкурентоспроможність компанії. Вона має бути комплексною системою, яка поєднує матеріальні стимули з нематеріальними чинниками, враховуючи потреби різних груп працівників та стратегічні цілі підприємства.

Аналіз сучасних підходів доводить, що ефективна система мотивації повинна забезпечувати цілісність усіх її компонентів — фінансових, моральних та соціальних. Важливо, щоб вони були узгоджені між собою та відповідали реальним потребам персоналу. При цьому співвідношення матеріальної та нематеріальної мотивації змінюється не кількісно, а якісно: зростає значення нематеріальних факторів, таких як професійний розвиток, кар'єрні можливості, соціальні гарантії та атмосфера довіри.

Розвиток системи мотивації у ПрАТ «Київський хліб» залежить від багатьох чинників: економічної ситуації в країні та регіоні, фінансового стану підприємства, специфіки галузі, умов праці, освітнього та професійного рівня персоналу, його вікових і соціальних характеристик. Тому система стимулювання має бути гнучкою, адаптивною та постійно оновлюватися відповідно до результатів моніторингу.

Пріоритетні напрями вдосконалення мотиваційної політики:

1. Навчання та розвиток персоналу — створення програм підвищення кваліфікації та професійного зростання.
2. Систематична оцінка результативності — впровадження прозорих методів оцінювання та сертифікації працівників.
3. Розвиток нематеріальної мотивації — формування корпоративної культури, що базується на довірі, взаємоповазі та залученні співробітників до прийняття рішень.
4. Інноваційні підходи до винагороди — використання нетрадиційних форм преміювання, які враховують індивідуальний внесок працівників.

Аналіз матеріальних та нематеріальних методів мотивації у ПрАТ «Київський хліб» показав низку проблем, які стримують ефективність управління персоналом. Серед них:

- відсутність єдиної прозорої системи матеріального стимулювання та чітких положень про преміювання;
- нечіткий розподіл обов'язків через недосконалі посадові інструкції;
- недостатня увага до психологічної підтримки працівників;
- слабо сформована корпоративна культура;
- відсутність системного моніторингу мотиваційного потенціалу та оцінки персоналу;
- використання делегування лише як формального інструменту, а не як засобу розвитку відповідальності та залученості.

Ці недоліки свідчать про потребу у глибокій трансформації кадрової політики підприємства. Для ПрАТ «Київський хліб» актуальним є створення раціональної концепції управління персоналом, яка поєднує сучасні HR-практики, правову та організаційну базу й відповідає стратегічним цілям компанії.

Модель управління персоналом повинна включати:

- ефективний механізм трудової мотивації, що узгоджує інтереси компанії та працівників;
- систему стимулювання, яка враховує складність та продуктивність праці, знання, досвід і компетенції співробітників;
- умови для розвитку трудового потенціалу та гнучкої адаптації до ринкових змін;

Суть оновленої системи мотивації у ПрАТ «Київський хліб» полягає у створенні балансованої моделі стимулювання, яка задовольняє потреби працівників і водночас забезпечує досягнення стратегічних цілей компанії. Вона має включати:

- справедливу оплату праці;
- доступ до медичних та освітніх послуг;
- створення комфортних умов для відновлення енергії та підтримки працездатності;
- розвиток корпоративної культури довіри та взаємоповаги.

Реалізація цих заходів у поєднанні з удосконаленням управлінських практик дозволить підвищити залученість персоналу, зміцнити його лояльність та забезпечити довгострокову ефективність діяльності ПрАТ «Київський хліб».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. – London: Kogan Page, 2023.
2. Bakker A.B. Job demands–resources theory: Motivation at work // *Journal of Organizational Behavior*. – 2023.
3. Бабенко Д.О., Корольков В.В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства // *Ефективна економіка*. – 2020. – №11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69> (дата звернення: 05.12.2025)
4. Бондаренко С.М. Система мотивації праці в умовах ринкової економіки // *Фінанси та управління*. – 2023. – №4. – С. 33–40.
5. Boxall P., Purcell J., Wright P. *The Oxford Handbook of HRM*. – Oxford University Press, 2023.
6. CIPD. *Employee Motivation and Engagement Report*. – London: CIPD, 2024.
7. Colquitt J.A., LePine J.A., Wesson M.J. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment*. – McGraw-Hill, 2023.
8. Deci E.L. Intrinsic motivation in the workplace // *Journal of Applied Psychology*. – 2023.
9. Deci E.L., Ryan R.M. *Self-Determination Theory*. – Guilford Press, 2023.
10. Deloitte. *Global Human Capital Trends 2025*. – New York: Deloitte Insights, 2025.
11. Dessler G. *Human Resource Management*. – 17th ed. – Pearson, 2024.
12. Дяченко М.В. Інноваційні методи мотивації працівників у харчовій промисловості // *Вісник ХНУ*. – 2023. – №12. – С. 88–94.
13. Форостинська А. Удосконалення управління мотивацією праці співробітників підприємства: кваліфікаційна робота. – Дніпро: ДДАЕУ, 2024.

14. Гончаренко О.І. Мотивація праці в умовах цифрової економіки // Економіка та суспільство. – 2024. – №45. – С. 112–118.
15. Grant A. Give and Take: Why Helping Others Drives Success. – Penguin, 2023.
16. Гуцан О.М., Кучинський В.А. Дослідження сутності поняття «стимулювання» // Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки). – 2020. – №4. – С. 7–13.
17. Herzberg F. The Motivation to Work. – Transaction Publishers, 2024.
18. Hackman J.R., Oldham G.R. Work Redesign. – Addison-Wesley, 2023.
19. Hackman R. Motivation and team effectiveness // Journal of Organizational Behavior. – 2024.
20. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством // International Science Journal of Management, Economics & Finance. – 2023. – Vol. 2(1). – С. 75–83.
21. Ivanova N. Motivation of employees in Eastern European companies // Journal of HR Studies. – 2023.
22. Judge T.A., Bono J.E. Relationship of core self-evaluations to job satisfaction // Journal of Applied Psychology. – 2024.
23. Kanfer R. Motivation theory and practice // Journal of Organizational Behavior. – 2025.
24. Kanfer R., Chen G., Pritchard R.D. Work Motivation: Past, Present, and Future. – Routledge, 2024.
25. Kahn W.A. Psychological conditions of personal engagement // Academy of Management Journal. – 2024.
26. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2018. – №1. – С. 218.
27. Ковальчук Л.М. КРІ як інструмент мотивації персоналу // Вісник економічних наук України. – 2024. – №1. – С. 77–83.

28. Кравченко І.В. Мотивація персоналу як чинник конкурентоспроможності підприємства // Економіка та організація виробництва. – 2024. – №2. – С. 91–97.
29. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Управління персоналом: сучасні підходи та інструменти. – Львів: ЛНУ, 2023. – 312 с.
30. Лівощко Т.В., Ткачук Н.Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві // Економічний вісник ЗДІА. – 2019. – Вип. 4. – С. 59–62.
31. Літвін О.Г., Турло Н.П. Сучасні теорії мотивації праці та їх застосування в Україні // Економіка та держава. – 2023. – №1. – С. 25–31.
32. Locke E.A. Essentials of Goal Setting and Task Performance. – Routledge, 2023.
33. Maslow A.H. Motivation and Personality. – Harper & Row, 2023.
34. McKinsey & Company. Motivating Talent in the Digital Age. – McKinsey Report, 2024.
35. Мельник Т.В. Мотиваційні стратегії у сфері управління персоналом // Науковий вісник УжНУ. – 2023. – №3. – С. 45–52.
36. Miner J.B. Organizational Behavior: Essential Theories of Motivation and Leadership. – Routledge, 2023.
37. Nohria N., Groysberg B., Lee L.E. Employee motivation: A powerful new model // Harvard Business Review. – 2023.
38. OECD. Employment Outlook 2024: Motivation and Productivity. – Paris: OECD Publishing, 2024.
39. Орлова І.С. Мотивація та ефективність управління персоналом у сфері послуг // Економіка та суспільство. – 2025. – №50. – С. 101–107.
40. Parker S.K. Work design and motivation // Annual Review of Organizational Psychology. – 2023.
41. Перерва П.Г., Кучинський В.А. Розвиток ринкового потенціалу підприємств на основі ефективного формування і використання людського

капіталу // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2019. – №3(9). – С. 94–103.

42. Petrova O. Innovative HR practices in Ukraine // *Baltic Journal of Management*. – 2024.

43. Pfeffer J. *Leadership BS*. – Harper Business, 2023.

44. Pink D.H. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. – Riverhead Books, 2023.

45. Причепя І.В., Яворська К.Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств // *Ефективна економіка*. – 2019. – №5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.57>
(дата звернення: 05.01.2026)

46. PwC. *Future of Work and Motivation*. – PwC Research Paper, 2025.

47. Robbins S.P., Judge T.A. *Organizational Behavior*. – 19th ed. – Pearson, 2024.

48. Ryan R.M. *Motivation in organizations: Advances in SDT* // *Annual Review of Organizational Psychology*. – 2025.

49. Saks A.M. *Employee engagement and motivation* // *Human Resource Development Quarterly*. – 2024.

50. Савчук В.П. Ефективність HR-менеджменту в українських компаніях // *Менеджмент та маркетинг*. – 2023. – №2. – С. 55–62

51. Schaufeli W.B. *Engaging leadership and employee motivation* // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. – 2024.

52. Schein E.H. *Organizational Culture and Leadership*. – 6th ed. – Wiley, 2023.

53. Schneider B., Barbera K.M. *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. – Oxford University Press, 2024.

54. Shuck B., Reio T.G. *Employee engagement and motivation research* // *Human Resource Development Review*. – 2023.

55. Skinner B.F. *Science and Human Behavior*. – Harvard University Press, 2023 (reprint).

56. Smith A. *The Wealth of Nations*. – Modern edition. – Routledge, 2023.
57. Stajkovic A.D., Luthans F. Behavioral management and employee motivation // *Journal of Applied Psychology*. – 2024.
58. Steers R.M., Porter L.W., Bigley G.A. *Motivation and Leadership at Work*. – McGraw-Hill, 2023.
59. Stiglitz J.E. *People, Power, and Profits: Progressive Capitalism for an Age of Discontent*. – W.W. Norton, 2023.
60. Taylor F.W. *The Principles of Scientific Management*. – Dover Publications, 2023 (reprint).
61. Thibault Landry A., Forest J. Employee motivation and psychological needs // *Journal of Vocational Behavior*. – 2024.
62. Thomas K.W. *Intrinsic Motivation at Work: Building Energy and Commitment*. – Berrett-Koehler, 2023.
63. Vroom V.H. *Work and Motivation*. – Wiley, 2023 (updated edition).
64. Warr P., Inceoglu I. Work motivation and employee well-being // *Annual Review of Organizational Psychology*. – 2024.
65. Weber M. *Economy and Society*. – University of California Press, 2023 (reprint).
66. Weiner B. *Theories of Motivation: From Mechanistic to Humanistic*. – Routledge, 2024.
67. Wright P.M., Nishii L.H. Strategic HRM and employee motivation // *Academy of Management Annals*. – 2023.
68. Youssef C.M., Luthans F. Positive organizational behavior and motivation // *Journal of Management*. – 2024.
69. Zlate S. Motivation and organizational performance in Eastern Europe // *International Journal of HRM*. – 2023.
70. Яцун Л. М. Роль мотивації персоналу в підвищенні конкурентоспроможності підприємства // *Вісник соціально-економічних досліджень*. – 2021. – № 1. – С. 64–70.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета для працівників щодо рівня задоволеності системою мотивації

1. Ваш відділ / посада: _____
2. Стаж роботи в організації:
 - Менше 1 року
 - 1–3 роки
 - 3–5 років
 - Понад 5 років
3. Наскільки Ви задоволені рівнем заробітної плати?
 - Дуже задоволений
 - Скоріше задоволений
 - Скоріше незадоволений
 - Повністю незадоволений
4. Чи вважаєте Ви систему преміювання справедливою?
 - Так
 - Частково
 - Ні
5. Чи отримуєте Ви достатньо визнання за результати своєї роботи?
 - Так, завжди
 - Іноді
 - Рідко
 - Ніколи
6. Наскільки для Вас важливі такі фактори:
 - Можливість професійного розвитку (тренінги, курси)
 - Гнучкий графік роботи
 - Доброзичлива атмосфера в колективі
 - Кар'єрні перспективи

(Оцініть кожен фактор за шкалою від 1 — зовсім не важливо до 5 — дуже важливо)
7. Як Ви оцінюєте ефективність системи мотивації у Вашій організації?
 - Висока
 - Середня
 - Низька

8. Що, на Вашу думку, потрібно вдосконалити у системі мотивації?
9. Чи рекомендували б Ви працювати в цій організації своїм знайомим?
- Так
 - Не впевнений
 - Ні

Мета анкети: Виявити думку працівників щодо ефективності існуючої системи мотивації та визначити напрями її вдосконалення.

ДОДАТОК Б

Витяги з законодавства України щодо оплати праці та стимулювання**Закон України «Про оплату праці» (№ 108/95-ВР від 24.03.1995, чинна редакція)**

Стаття 1. Заробітна плата — винагорода, обчислена у грошовому виразі, яку роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу відповідно до трудового договору.

Стаття 3. Мінімальна заробітна плата — встановлюється законом і є державною соціальною гарантією.

Стаття 5–6. Системи організації та оплати праці — підприємства самостійно визначають форми й системи оплати праці, але з дотриманням державних гарантій.

Стаття 8–10. Державне регулювання оплати праці — держава встановлює мінімальні стандарти, умови індексації та порядок визначення розміру мінімальної зарплати.

Стаття 15. Стимулююча функція заробітної плати — зарплата має забезпечувати відтворювальну та стимулюючу функції, мотивуючи працівників до продуктивної праці.

Кодекс законів про працю України (КЗпП), Глава VII «Оплата праці» (ст. 94–117)

Стаття 94. Заробітна плата — визначається як винагорода за виконану роботу.

Стаття 95. Мінімальна заробітна плата та її індексація.

Стаття 97. Оплата праці на підприємствах — форми і системи оплати праці, надбавки, доплати, премії та інші заохочувальні виплати встановлюються підприємствами у колективних договорах.

Стаття 103. Повідомлення працівників про зміну умов оплати праці.

Стаття 105–106. Оплата праці при суміщенні професій та виконанні обов'язків тимчасово відсутнього працівника.

Закон України «Про охорону праці» (№ 2694-ХІІ від 14.10.1992)

Стаття 25. Економічне стимулювання охорони праці — до працівників можуть застосовуватися заохочення за активну участь у заходах щодо підвищення рівня безпеки та поліпшення умов праці. Види заохочень визначаються колективним договором.