

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Вінницький навчально-науковий інститут економіки
Кафедра економіки, обліку та оподаткування ВННІЕ

ДИШЛИУК Володимир Сергійович

**Розробка системи стимулювання персоналу та підвищення
ефективності праці на підприємстві / Development of a
system for stimulating personnel and improving labor
efficiency at the enterprise**

спеціальність: 076 – Підприємництво та торгівля
освітньо-професійна програма – Підприємництво та торгівля

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
ПТБДвнм-21
В.С. Дишлиук

Кваліфікаційну роботу допущено
до захисту:

«___» _____ 20 ___ р.

Завідувач кафедри
_____ **В. М. Пилявець**

ВІННИЦЯ - 2025

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ.....	6
1.1 Поняття, сутність та значення стимулювання персоналу.....	6
1.2 Класифікація видів стимулювання: матеріальні та нематеріальні стимули.....	10
1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності стимулюювання персоналу.....	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «СОЛОДКА МРІЯ – ВІННИЦЯ».....	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця».....	19
2.2 Аналіз діючої системи стимулювання персоналу на підприємстві..	27
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ТОВ «СОЛОДКА МРІЯ – ВІННИЦЯ»	35
3.1 Удосконалення матеріального стимулювання працівників підприємства.....	35
3.2 Формування ефективної системи нематеріальної мотивації та розвитку персоналу.....	43
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки України, яка перебуває в стані глибоких структурних змін, спричинених війною, цифровізацією та глобальною конкуренцією, підвищення ефективності праці персоналу виступає одним із основних чинників забезпечення стійкого функціонування, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств. У межах новітніх управлінських парадигм саме людський капітал розглядається як стратегічний ресурс, який здатен генерувати інновації, підтримувати організаційну гнучкість та забезпечувати зростання доданої вартості. Водночас ефективне використання цього ресурсу неможливе без формування гнучкої та результативної системи мотивації й стимулювання персоналу, яка б забезпечувала залученість працівників у процес досягнення корпоративних цілей та сприяла формуванню внутрішньої лояльності.

Попри наявність значної кількості теоретичних досліджень та практичних рекомендацій у сфері мотивації, на багатьох українських підприємствах і досі домінує традиційний, здебільшого адміністративно-орієнтований підхід до стимулювання. Такий підхід зосереджується переважно на матеріальному заохоченні, нехтуючи роллю нематеріальних стимулів, психологічної підтримки та індивідуалізованих підходів до мотивації працівників. Часто відсутні чіткі критерії оцінки результативності стимулювання, що ускладнює формування ефективної системи управління людськими ресурсами. Наслідками такого підходу є зниження продуктивності праці, втрата ініціативності, емоційне вигорання персоналу, зростання плинності кадрів та погіршення морально-психологічного клімату в колективі.

У зв'язку з цим актуальним завданням є розробка сучасної, багаторівневої системи стимулювання персоналу, яка б поєднувала як матеріальні, так і нематеріальні фактори впливу, враховувала особливості організаційної культури підприємства та очікування працівників різних поколінь. Така система має забезпечувати довгострокову мотивацію, сприяти реалізації потенціалу

співробітників, створювати атмосферу довіри та підтримки, а також підвищувати конкурентоспроможність підприємства не лише на ринку праці, а й у сфері виробництва та інновацій. Формування ефективної системи стимулювання праці є необхідною умовою для забезпечення кадрової стабільності, зниження витрат, пов'язаних з пошуком і навчанням нових працівників, а також зміцнення позитивного іміджу роботодавця на сучасному етапі трансформацій української економіки.

Завдання і мета дослідження. Основною метою кваліфікаційної роботи є розробка ефективної системи стимулювання персоналу на підприємстві, яка сприятиме підвищенню мотивації працівників та ефективності їхньої праці. Для досягнення цієї мети в роботі визначені такі завдання:

- дослідити теоретичні основи стимулювання персоналу;
- класифікувати та проаналізувати види матеріального і нематеріального стимулювання;
- розглянути методичні підходи до оцінки ефективності мотивації;
- провести аналіз існуючої системи стимулювання персоналу на підприємстві;
- виявити проблеми та резерви удосконалення мотиваційного механізму;
- запропонувати заходи з удосконалення системи стимулювання праці.

Об'єктом дослідження є процес стимулювання персоналу та ефективності праці на підприємстві. Предметом дослідження є виступають теоретичні та практичні аспекти стимулювання праці персоналу та їх вплив на ефективність трудової діяльності.

Методи дослідження. У процесі виконання дослідження використано сукупність загальнонаукових, статистичних та прикладних методів, що забезпечили глибоке та всебічне вивчення теми. Метод аналізу та синтезу застосовано при опрацюванні наукової літератури, нормативно-правових джерел та публікацій з тематики, що дозволило систематизувати існуючі підходи та сформулювати теоретичне підґрунтя дослідження. Порівняльний аналіз використовувався для виявлення динаміки показників діяльності підприємства

та оцінки системи стимулювання на підприємстві. Метод анкетування дозволив зібрати первинну інформацію щодо задоволеності працівників методами стимулювання. Статистичні та економіко-математичні методи були застосовані для обробки кількісних даних, зокрема при розрахунку коефіцієнтів фінансової стійкості, ефективності та ліквідності.

Інформаційною основою дослідження слугують праці вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері управління персоналом, нормативно-правові акти, статистичні дані, внутрішні документи підприємства, а також результати власних аналітичних розрахунків.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути впроваджені на підприємстві з метою підвищення ефективності праці, покращення морально-психологічного клімату та зниження плинності кадрів.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дипломної роботи становить 54 сторінок (без додатків). Робота містить 11 таблиць, 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 42 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття, сутність та значення стимулювання персоналу

В умовах сучасної економіки важливим ресурсом будь-якої організації стає не лише капітал чи технології, а насамперед – людський потенціал. Саме працівники формують основну продуктивну силу підприємства, визначають темпи його розвитку та здатність до адаптації у конкурентному середовищі. Успішна діяльність підприємства безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно воно використовує свої трудові ресурси, а також від рівня залученості та мотивації персоналу до досягнення організаційних цілей.

У цьому контексті важливого значення набуває система стимулювання персоналу, яка є невід’ємною складовою загального механізму управління трудовою діяльністю. Стимулювання персоналу виступає як цілеспрямований вплив на працівника з боку організації з метою активізації його трудової поведінки, підвищення продуктивності праці, відповідальності та ініціативності. Воно базується на створенні певних умов або обставин, за яких працівник зацікавлений у досягненні результатів, що збігаються з цілями підприємства.

Під поняттям «стимулювання персоналу» у широкому розумінні розуміється система заходів організаційного, економічного, соціального чи морального характеру, яка формує бажану мотивацію працівників до ефективної праці. Інакше кажучи, стимулювання – це процес цілеспрямованого впливу на свідомість та поведінку працівників з метою формування бажаного ставлення до праці, зміцнення трудової дисципліни та досягнення високих результатів.

Історично термін «стимулювання праці» з’явився задовго до поширення поняття «мотивація» і активно використовувався ще в добу становлення наукового менеджменту. Засновником цього підходу вважається Ф. Тейлор, який розглядав стимулювання як складову частину системи наукової організації праці. Він трактував його як зовнішній вплив, спрямований на спонукання

працівника до досягнення необхідного для роботодавця результату. Стимулами можуть виступати будь-які зовнішні фактори – матеріальні предмети, дії з боку інших осіб, управлінські рішення, обіцянки, соціальні гарантії тощо. Вони пропонуються працівнику як компенсація за виконання певних дій або як винагорода, на яку він сподівається: премія, кар’єрне зростання, визнання, підвищення статусу в колективі та інші форми заохочення [1].

На відміну від мотивів, які мають внутрішню природу і відображають особистісне прагнення досягти певних цілей, стимули є зовнішніми за своєю суттю і не завжди автоматично стають рушієм поведінки (табл. 1.1). Мотив виникає лише тоді, коли людина усвідомлено сприймає запропонований стимул як значущий для себе. Інакше кажучи, стимул трансформується у мотив лише за умови його суб’єктивного прийняття індивідом [2].

Таблиця 1.1

Відмінності між стимулом і мотивом

Ознака	Стимул	Мотив
Природа	Зовнішня	Внутрішня
Джерело	Організація, керівник	Особистість працівника
Роль у трудовій поведінці	Ініціює дію	Підтримує або посилює дію
Залежність від сприйняття	Стає ефективним лише за умови усвідомлення	Формується на базі суб’єктивного сприйняття

Джерело: складено на основі [2-3]

Як зазначає А. Колот, не кожен стимул здатен вплинути на поведінку працівника. Для того щоб він виконував функцію мотиватора, необхідно, щоб людина сприймала його як справедливу та досягну винагороду за свої зусилля. У цьому разі працівник готовий спрямувати свої дії на досягнення поставленої мети, наприклад – отримання премії, що, у свою чергу, позитивно позначиться на продуктивності праці. Однак, як наголошує вчений, у ситуації, коли працівник не вірить у можливість отримати обіцяне заохочення, такий стимул не переходить у мотив і не здатен активізувати трудову поведінку. У такому випадку стимул залишається лише потенційним, не реалізуючи свій вплив на

мотиваційну сферу працівника [3].

Сучасна наукова думка трактує стимулювання як комплексний механізм, що включає не лише матеріальні, але й організаційні, психологічні та соціальні елементи. Зокрема, у дослідженні Боденчук Л.Б. та ін. підкреслюється необхідність впровадження інтегрованих мотиваційних систем, які враховують зміни в ціннісних орієнтаціях працівників, розвиток цифровізації та гнучких форм зайнятості [4]. Автори стверджують, що ефективне стимулювання повинно поєднувати традиційні форми винагород з нематеріальними, такими як визнання, довіра, професійне зростання, участь у прийнятті рішень.

Варто зазначити, що у праці авторів наголошується, що мотиваційний механізм не може бути універсальним, оскільки працівники мають різні потреби та очікування. У зв'язку з цим вони підкреслюють важливість персоніфікації підходів до стимулювання, зокрема, в умовах нестабільного соціально-економічного середовища [5].

У дослідженні Лапіної І.М. розглядається феномен мотиваційного середовища, яке формується в межах організації. Авторка підкреслює, що лише при наявності позитивного мотиваційного клімату зовнішні стимули здатні повноцінно перетворитися на внутрішні мотиви. Особливу увагу вона приділяє взаємозв'язку між цінностями підприємства та очікуваннями працівників [6].

Доцільно акцентувати увагу на тому, що Прохоровська С.А. доповнює цю тезу, вказуючи, що сучасне стимулювання повинно включати не лише заохочення, але й санкції, що виступають частиною регулятивного впливу на трудову поведінку. Авторка зазначає, що найефективнішою є система, яка комбінує матеріальні й нематеріальні стимули зі справедливою системою відповідальності, включно з дисциплінарними заходами [7].

Варто зазначити, що сутність стимулювання полягає у тому, щоб встановити прямий зв'язок між трудовою активністю працівника та винагородою за виконану роботу. При цьому важливо, щоб працівник чітко усвідомлював: якісне та результативне виконання своїх обов'язків безпосередньо впливає на його особисте матеріальне чи нематеріальне

благополуччя. Такий зв'язок підвищує рівень відповідальності, формує почуття причетності до загальних цілей організації та стимулює до постійного професійного зростання.

Значення стимулювання персоналу важко переоцінити. Правильно побудована система стимулів дає змогу досягти ряду стратегічно важливих результатів: підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, поліпшення морально-психологічного клімату в колективі, підвищення лояльності працівників до організації. Крім того, завдяки системному підходу до стимулювання забезпечується кращий розподіл трудових зусиль, знижується рівень конфліктності в організації, зростає зацікавленість у підвищенні кваліфікації та досягненні кращих результатів.

Важливо також підкреслити, що стимулювання праці має подвійний ефект. По-перше, воно сприяє досягненню конкретних виробничих чи економічних результатів. По-друге, воно впливає на розвиток особистості працівника, його самооцінку, прагнення до самореалізації та професійного вдосконалення. Саме такий двосторонній ефект дозволяє вважати стимулювання не лише засобом досягнення економічної ефективності, а й інструментом соціального розвитку трудового колективу.

З урахуванням сучасних економічних реалій, стимулювання праці слід розглядати як комплексний, багатокomпонентний управлінський процес, що поєднує в собі елементи матеріального, соціального, морального та організаційного впливу на працівника з метою підвищення його трудової активності, відповідальності та орієнтації на досягнення цілей підприємства. Це не просто система винагород, а стратегічний інструмент управління людськими ресурсами, який дозволяє гармонізувати інтереси роботодавця та працівника, забезпечити стабільність колективу, знизити плинність кадрів і стимулювати професійне зростання персоналу. Ефективне стимулювання створює умови, за яких працівник сприймає власну результативність як джерело особистих переваг, що, своєю чергою, підвищує рівень залученості, лояльності та ініціативності.

1.2. Класифікація видів стимулювання: матеріальні та нематеріальні стимули

У сучасній теорії та практиці управління персоналом стимулювання розглядається не лише як засіб фінансового заохочення, а як комплексний механізм впливу на трудову поведінку працівників, спрямований на підвищення їхньої активності, відповідальності та ініціативності. Ефективна система стимулювання охоплює широкий спектр інструментів – від матеріальних винагород до нематеріальних форм визнання, розвитку й морального задоволення від праці. Класифікація стимулів зазвичай поділяє їх на матеріальні та нематеріальні, хоча на практиці вони тісно взаємопов'язані й взаємодоповнюють один одного. Саме поєднання економічних та соціально-психологічних факторів забезпечує цілісність мотиваційного процесу, що дозволяє гармонізувати інтереси працівника й підприємства, створюючи умови для стійкої та ефективної трудової діяльності.

Доцільно зазначити, що матеріальні (фінансові) стимули – це ті заохочення, які прямо пов'язані з економічними вигодами працівника, і їх роль надзвичайно важлива, особливо в умовах нестабільності або зростання цін. Серед таких стимулів:

1) основна заробітна плата та її структурування – базовий фіксований елемент винагороди, що залишається основним фактором для більшості працівників;

2) премії, бонуси, надбавки – додаткові виплати залежно від виконання індивідуальних або групових показників;

3) участь у прибутках підприємства або система опціонів – мотивація працівників брати участь у результатах бізнесу;

4) соціальні пільги та компенсації – наприклад, оплата транспорту, медичне страхування, компенсація проживання, соціальні пакети тощо.

За сучасними дослідженнями, матеріальні стимули залишаються основним фактором впливу на поведінку працівників, особливо в умовах економічної

нестабільності. Водночас їх ефективність залежить від прозорості системи оцінювання результатів праці та справедливості розподілу винагород [8].

Проте у фінансових стимулах є й обмеження: якщо працівники сприйматимуть їх як належне або стандартну оплату, тоді їхній мотиваційний вплив може втрачати силу. Це підтверджується дослідженням фінансових стимулів та їхнього впливу на продуктивність, де вказується, що додаткові виплати працюють краще, коли їм передуює справедлива оцінка та визнання зусиль працівника [9].

Якщо говорити про нематеріальні (або нефінансові) стимули, то вони не мають прямого грошового виразу, але вони можуть генерувати більш стійку мотивацію у працівників, особливо після того, як базові матеріальні потреби задоволені. До нематеріальних стимулів варто віднести:

- 1) визнання та похвала – офіційне визнання досягнень, грамоти, відзнаки;
- 2) професійний розвиток і навчання – курси, тренінги, участь у конференціях, внутрішнє навчання;
- 3) кар'єрне зростання та просування – можливість переходу на вищі позиції, зміна посад;
- 4) гнучкість умов праці – гнучкий графік, дистанційна робота, варіанти самостійного планування завдань;
- 5) покращення умов праці – комфортні робочі місця, сучасне обладнання, безпечне середовище;
- б) підтримка психологічного клімату і корпоративна культура – командоутворення, культурні заходи, підтримка взаємин, довіра між працівниками та керівництвом.

Важливо зазначити, що матеріальні та нематеріальні стимули мають різну природу, проте їхнє поєднання дозволяє досягти найвищої ефективності у процесі управління персоналом. Працівники реагують не лише на фінансові винагороди, а й на визнання, довіру, можливість розвитку та комфортні умови праці. Саме комплексний підхід, який враховує як економічні, так і соціально-психологічні потреби людини, забезпечує стабільну мотивацію та підвищує

загальну продуктивність підприємства.

Узагальнену логіку взаємодії матеріальних і нематеріальних стимулів у процесі формування трудової мотивації персоналу наведено на рис. 1.2.

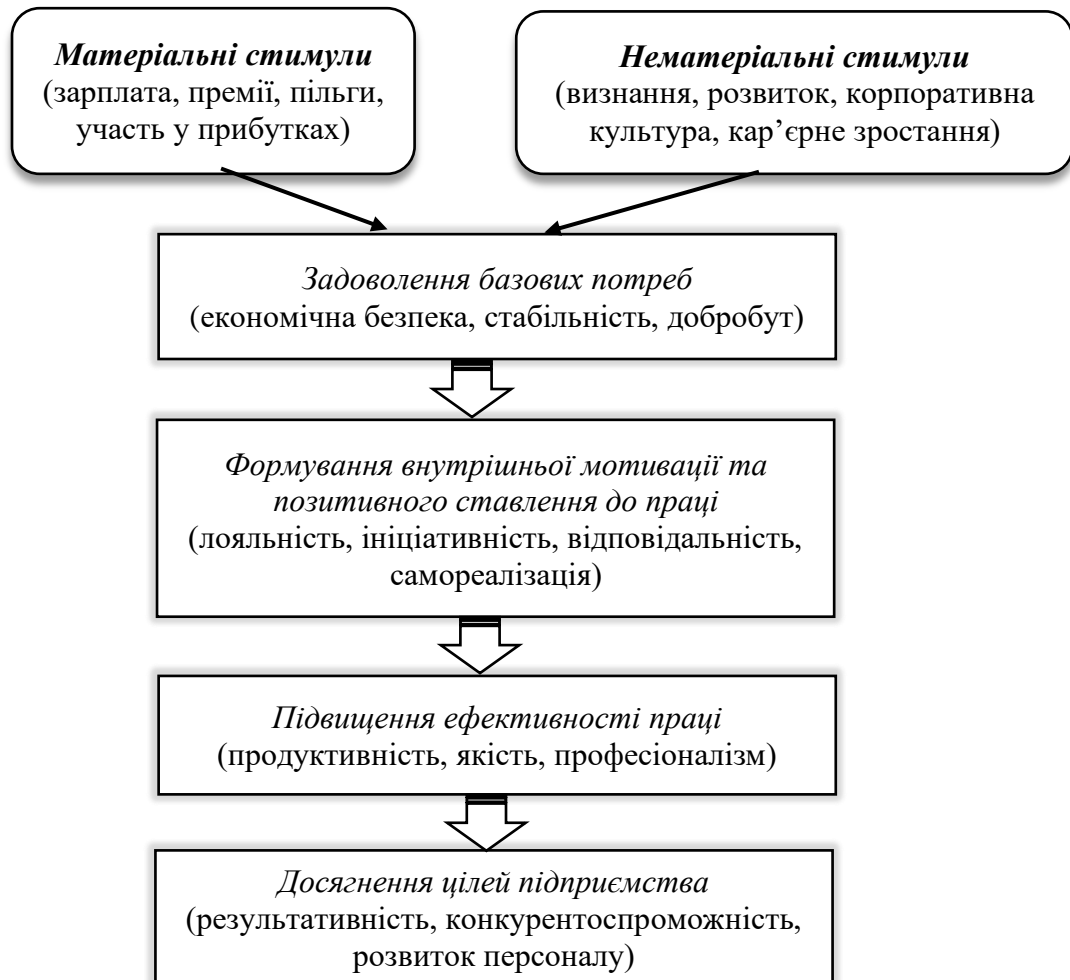


Рис. 1.2. Модель взаємозв'язку між видами стимулів і мотивацією праці
Складено автором самостійно.

Як видно з рис. 1.2, матеріальні стимули формують базовий рівень задоволення потреб працівника, тоді як нематеріальні – спрямовані на розвиток внутрішньої мотивації, самореалізації та підвищення емоційної залученості. Взаємодія цих двох груп стимулів створює синергетичний ефект, який забезпечує стійке прагнення працівників до підвищення ефективності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для глибшого розуміння сутності матеріальних і нематеріальних стимулів

доцільно здійснити їх порівняльну характеристику за основними критеріями впливу на трудову мотивацію. У таблиці 1.2 наведено узагальнення основних відмінностей між цими видами стимулів, що дозволяє більш чітко визначити їхню роль у формуванні ефективної системи мотивації персоналу.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика матеріальних і нематеріальних стимулів
праці

Критерій порівняння	Матеріальні стимули	Нематеріальні стимули
Сутність впливу	Грошові або майнові блага, що задовольняють матеріальні потреби працівника.	Соціально-психологічні чинники, що задовольняють потреби у визнанні, самоповазі та розвитку.
Форма вираження	Заробітна плата, премії, бонуси, пільги, компенсації, участь у прибутках.	Похвала, довіра, навчання, кар'єрне зростання, комфортні умови праці, участь у рішеннях.
Тривалість впливу	Короткостроковий ефект, потребує регулярного оновлення.	Довготривалий вплив, формує стабільну мотивацію та лояльність.
Основний мотиватор	Економічна вигода, матеріальне благополуччя.	Самореалізація, визнання, професійне зростання.
Залежність від сприйняття	Об'єктивна, базується на фінансових показниках.	Суб'єктивна, залежить від емоційного ставлення працівника.
Приклади використання	Преміювання за досягнення КРІ, надбавки, соціальні пакети.	Корпоративні події, гнучкий графік, наставництво, позитивна комунікація.

Складено автором на основі узагальнення джерел [8-12].

Як бачимо, матеріальні стимули виконують функцію безпосереднього підкріплення результативної праці, тоді як нематеріальні – формують позитивну трудову поведінку через емоційне залучення, довіру та можливість самореалізації. У сучасних умовах найвищу ефективність демонструють гнучкі системи мотивації, що базуються на поєднанні обох видів стимулів, індивідуалізації підходів до працівників та формуванні стійкого позитивного іміджу роботодавця.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності стимулювання персоналу

Оцінювання ефективності системи стимулювання персоналу є одним із важливих елементів управління трудовими ресурсами, оскільки воно дозволяє визначити, наскільки дієво система стимулів впливає на результати діяльності працівників і підприємства загалом. Без постійного контролю та аналізу результатів стимулювання неможливо виявити сильні та слабкі сторони мотиваційного механізму, своєчасно скоригувати його та забезпечити підвищення ефективності управлінських рішень.

Балабанова Л.В. та Стельмашенко О.В. наголошують, що оцінка людських ресурсів має враховувати як кількісні, так і якісні параметри діяльності працівників. До кількісних відносять показники чисельності персоналу, обсягу робочого часу та продуктивності праці. Якісні характеристики, у свою чергу, охоплюють оцінку професійних знань, трудових навичок, фізичного та психологічного потенціалу, рівня відповідальності та ставлення до роботи [13].

Згідно з позицією німецьких учених Й. Хентце, А. Каммела та К. Ліндера, ефективність праці визначається не лише кількістю виконаної роботи, а й задоволеністю працівників своєю діяльністю та ступенем їхньої участі в управлінні підприємством. Науковці пропонують оцінювати ефективність за трьома критеріями: результативність, задоволення працею та участь у прийнятті рішень [14]. Е. Вітте розширює цю систему, додаючи критерії ефективного використання ресурсів та якості міжособистісних відносин у колективі [15].

Зазначені підходи свідчать, що оцінювання ефективності праці персоналу має базуватися на системі взаємопов'язаних показників, які характеризують якість управління людськими ресурсами. Водночас універсального методу оцінювання не існує: кожне підприємство формує власну методіку, виходячи зі стратегічних цілей, специфіки діяльності та наявних ресурсів [16].

Сучасні науковці виокремлюють кілька методичних підходів до оцінки ефективності стимулювання персоналу, серед яких найбільш поширеними є

економічний, соціально-психологічний та комплексний (інтегрований) підходи. Основні характеристики та показники, які застосовуються у межах цих підходів, наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні методичні підходи до оцінки ефективності стимулювання персоналу

Підхід	Сутність підходу	Основні показники оцінювання	Переваги застосування
Економічний	Оцінює ефективність стимулювання за результатами праці та економічними показниками.	Продуктивність праці; рентабельність персоналу; співвідношення темпів зростання заробітної плати і продуктивності; зниження собівартості; плинність кадрів.	Об'єктивність; кількісна вимірюваність; чітка зв'язка між винагородою та результатом.
Соціально-психологічний	Визначає ефективність стимулювання через рівень задоволеності працівників, соціальний клімат і мотиваційний стан колективу.	Рівень задоволеності працею; лояльність; корпоративна ідентичність; довіра до керівництва; ступінь залученості; оцінка морально-психологічного клімату.	Враховує людський фактор; виявляє внутрішню мотивацію; допомагає попереджати конфлікти.
Комплексний (інтегрований)	Поєднує економічні та соціально-психологічні критерії; забезпечує системний підхід до оцінки ефективності стимулювання.	Інтегральний коефіцієнт ефективності стимулювання, що враховує економічні результати (продуктивність, прибуток) і соціальні індикатори (задоволеність, лояльність, плинність).	Дозволяє оцінювати мотивацію багатовимірно; придатний для стратегічного аналізу.

Складено автором на основі [13-23].

Як видно з таблиці 1.3, кожен із підходів має свої переваги й обмеження. Економічний підхід базується на кількісних показниках результативності праці, які можна безпосередньо виміряти. До таких показників належать: продуктивність праці, рентабельність персоналу, обсяг виробництва на одного працівника, зниження рівня плинності кадрів, скорочення витрат на одиницю продукції, співвідношення темпів росту заробітної плати і продуктивності. Цей підхід дозволяє оцінити, наскільки витрати на стимулювання окуповуються через підвищення ефективності праці [4].

Соціально-психологічний підхід орієнтований на виявлення якісних змін у поведінці працівників під впливом системи стимулів. Його мета – визначити рівень задоволеності працею, мотиваційного клімату в колективі, ступінь

лояльності до підприємства, активність участі у прийнятті рішень, готовність до підвищення кваліфікації. Для цього застосовуються анкетування, опитування, соціологічні дослідження, експертні оцінки та інтерв'ю [5].

Інтегрований (комплексний) підхід передбачає поєднання економічних і соціальних критеріїв, що дозволяє оцінити не лише кількісний результат, а й якісні зміни у ставленні персоналу до праці. Він вважається найбільш обґрунтованим, адже враховує як фінансові показники, так і психологічні аспекти мотивації. У межах цього підходу ефективність стимулювання визначається за допомогою інтегрального коефіцієнта, який об'єднує часткові індикатори економічної продуктивності, рівня задоволеності працівників, зниження плинності кадрів і підвищення внутрішньої лояльності [6].

Процес оцінювання ефективності системи стимулювання персоналу доцільно здійснювати поетапно, оскільки послідовність дій забезпечує об'єктивність результатів і можливість коректного аналізу даних (рис. 1.2).

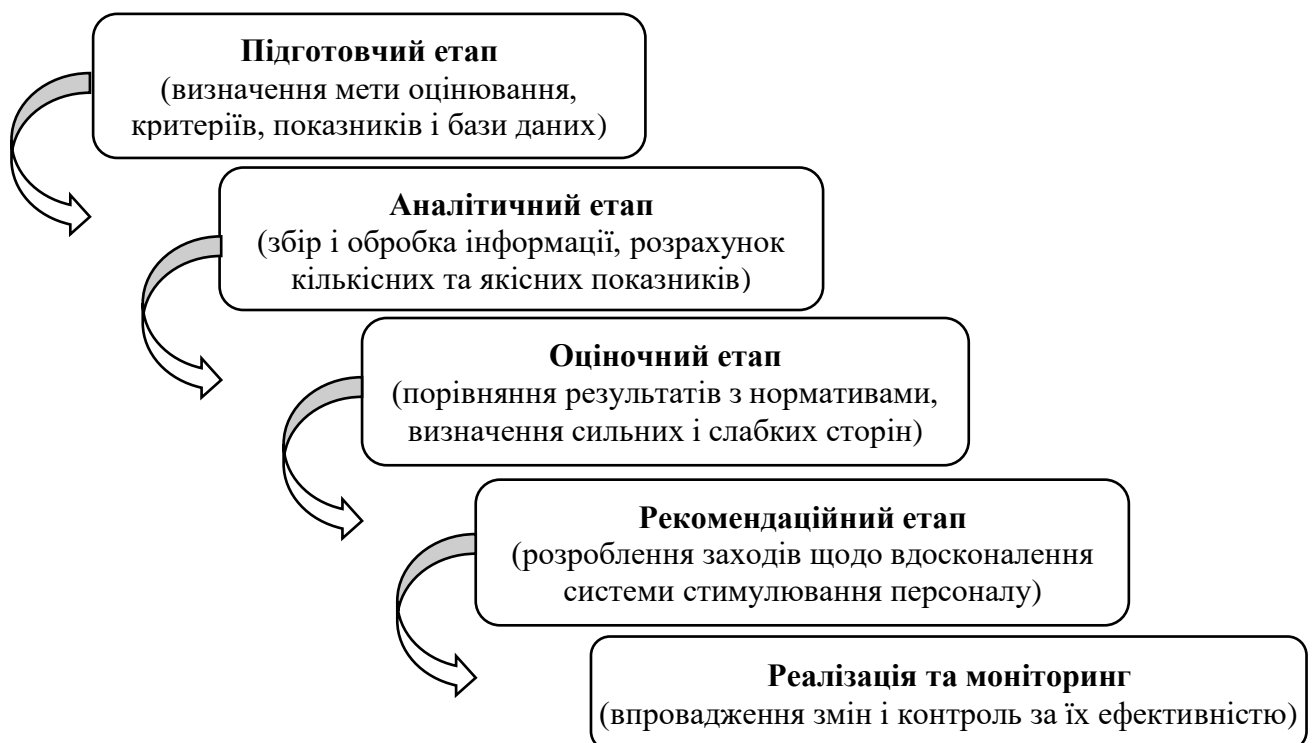


Рис. 1.3. Етапи оцінювання ефективності системи стимулювання персоналу

Складено автором на основі [24-29].

Першим етапом є підготовчий, який має визначальне значення для подальшої якості всього процесу оцінювання. На цьому етапі формується концептуальна основа дослідження: визначаються мета, завдання та об'єкти оцінювання, уточнюються межі дослідження, період аналізу та відповідальні виконавці. Основна увага приділяється вибору методичних підходів до оцінювання ефективності стимулювання, серед яких можуть бути економічні, соціально-психологічні або інтегровані методики. Розробляється система критеріїв і показників, що відображають різні аспекти стимулювання – продуктивність праці, рівень заробітної плати, задоволеність роботою, рівень мотивації, кадрову стабільність, плинність кадрів тощо.

Важливо також сформувати інформаційну базу, яка включає як внутрішні (звітність підприємства, кадрові дані, результати анкетувань), так і зовнішні джерела (галузеві стандарти, статистичні довідники, нормативно-правові акти). На цьому етапі узгоджуються параметри, що характеризують економічні та соціально-психологічні аспекти стимулювання, оскільки саме їх поєднання дає можливість комплексно оцінити ефективність системи мотивації.

Другим етапом є аналітичний, який передбачає безпосереднє збирання, систематизацію та обробку первинної інформації. У рамках цього етапу здійснюється розрахунок кількісних показників ефективності стимулювання – динаміки продуктивності праці, середнього рівня заробітної плати, коефіцієнтів плинності кадрів, рівня використання робочого часу тощо. Одночасно проводяться соціологічні дослідження, зокрема анкетування або інтерв'ювання працівників, з метою виявлення ступеня їх задоволеності системою оплати праці, умовами роботи, можливостями професійного зростання та нематеріальними формами стимулювання.

Отримані результати піддаються аналітичній обробці, що дозволяє встановити взаємозв'язок між мотиваційними заходами та результативністю праці, а також оцінити вплив окремих елементів системи стимулювання на загальні показники ефективності діяльності підприємства.

Наступним є оціночний етап, який полягає у зіставленні отриманих

результатів із встановленими нормативами, середньогалузевими стандартами або попередніми періодами, що дає змогу виявити позитивні та проблемні тенденції, визначити сильні та слабкі сторони діючої системи стимулювання. На цьому етапі оцінюється ефективність прийнятих управлінських рішень, визначається рівень їх впливу на мотивацію персоналу та кінцеві результати діяльності підприємства. У разі виявлення суттєвих відхилень проводиться причинно-наслідковий аналіз, який допомагає встановити, чи пов'язані вони з недосконалістю системи стимулювання, організаційними чинниками чи зовнішніми умовами.

Заключним є рекомендаційний етап, який має практичне спрямування. На основі результатів аналізу та оцінювання розробляються висновки і пропозиції щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу. Зокрема, можуть формуватись рекомендації щодо оптимізації структури заробітної плати, упровадження нових форм нематеріального стимулювання, удосконалення системи преміювання, розробки КРІ для окремих посад або впровадження програм професійного розвитку. Важливим результатом цього етапу є підготовка практичних рекомендацій для керівництва підприємства, які сприятимуть підвищенню ефективності використання трудового потенціалу, зміцненню корпоративної культури та формуванню мотиваційного клімату, орієнтованого на досягнення стратегічних цілей організації.

З огляду на наведене, варто підкреслити, що оцінювання ефективності системи стимулювання персоналу має не лише діагностичне, а й стратегічне значення для підприємства. Результати такого аналізу дозволяють визначити не лише рівень продуктивності праці, а й ступінь мотиваційної зрілості колективу, його готовність до інновацій, співпраці та розвитку. Успішне поєднання кількісних і якісних методів аналізу дає змогу керівництву підприємства оперативно реагувати на зміни у мотиваційній поведінці працівників, коригувати систему стимулів та забезпечувати її адаптивність до зовнішніх і внутрішніх викликів ринку праці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИСТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ТОВ «СОЛОДКА МРІЯ – ВІННИЦЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Солодка Мрія – Вінниця» є сучасним підприємством харчової промисловості, що спеціалізується на виробництві фруктових концентратів, пюре, соків та кондитерських виробів. Підприємство функціонує на підставі Статуту, Цивільного та Господарського кодексів України, Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та інших нормативно-правових актів. Реєстрація підприємства здійснена у Вінницькій міській раді (наказ №411-Р від 20.07.1999 р.), ідентифікаційний код – 30453415.

Місцезнаходження підприємства: 21018, Україна, Вінницька область, м. Вінниця, вул. Р. Скалецького, 15.

Статутний капітал становить 50 000 000 грн, що забезпечує підприємству фінансову стійкість та можливість реалізації масштабних виробничих проєктів. Організаційна структура ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» передбачає наявність загальних зборів учасників, наглядової ради та виконавчого органу – директора (рис. 2.1). Підприємство має право самостійно планувати свою діяльність, здійснювати зовнішньоекономічні операції та випускати цінні папери згідно з чинним законодавством.

Основними видами діяльності ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» є:

- виробництво фруктових і ягідних концентратів, соків, пюре;
- виготовлення кондитерських виробів;
- оптова торгівля харчовими продуктами;
- надання складських послуг;
- зовнішньоекономічна діяльність у сфері експорту фруктових

концентратів і соків.

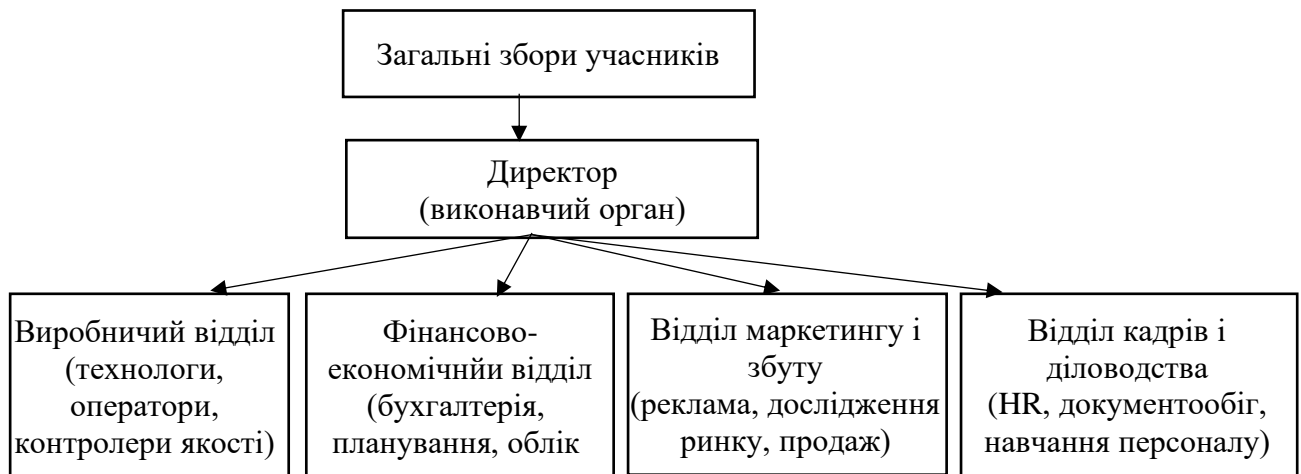


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця»

Складено автором за даними ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» [30].

Як видно з рис. 2.1, організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер. Центральне місце у системі управління посідає директор, який координує діяльність основних підрозділів – виробничого, фінансово-економічного, маркетингового та кадрового. Така структура забезпечує ефективний розподіл повноважень, чітку підпорядкованість і можливість оперативного прийняття управлінських рішень.

Підприємство є правонаступником ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин», історія якого бере початок із 1999 року, коли він був виділений зі складу ВАТ «Вінницький завод продтоварів». Така спадковість забезпечила «Солодкій Мрії – Вінниця» збереження досвіду, технологічних потужностей і кваліфікованих кадрів.

Аналіз динаміки основних показників діяльності ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» за 2022-2024 роки свідчить про поступове покращення фінансово-господарського стану підприємства та відновлення його прибутковості навіть в період військового конфлікту (табл. 2.1). Упродовж досліджуваних років спостерігається стале зростання обсягів реалізації продукції. Так, чистий дохід від реалізації у 2024 році становив 47776 тис. грн, що на 26917 тис. грн або 129 % більше, ніж у 2022 році. Це свідчить про активізацію виробничо-збутової

діяльності, розширення ринків збуту та зростання попиту на продукцію підприємства. Позитивним моментом є те, що темпи зростання доходів значно перевищують темпи зростання витрат, що свідчить про підвищення ефективності використання виробничих ресурсів.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця»
за 2022-2024 роки

Показники	Роки			Відхилення 2024 року до 2022 року	
	2022	2023	2024	Абсолютне (+,-)	Відносне (%)
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	20859	31221	47776	+26917	+129,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	31598	32799	45264	+13666	+43,2
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	-10739	-1578	2496	+13235	-
Інші операційні доходи, тис. грн	23910	12492	7071	-16839	-70,4
Адміністративні витрати, тис. грн	6745	9368	23494	+16749	+248,3
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	3642	170	-1973	-5615	-154,2

Розраховано автором за даними ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця»

Поряд із цим, собівартість реалізованої продукції у 2024 році зросла до 45264 тис. грн, що на 13666 тис. грн або 43,2 % більше, ніж у 2022 році. Такий показник пояснюється як загальною інфляційною динамікою, так і зростанням вартості сировини, енергоносіїв та оплати праці. Водночас, випереджаюче зростання доходів над собівартістю дозволило підприємству досягти позитивного фінансового результату на рівні валового прибутку, який у 2024 році становив 2496 тис. грн проти збитку у 10739 тис. грн у 2022 році, що свідчить про суттєве покращення операційної ефективності, оптимізацію витрат і відновлення прибутковості основної діяльності.

Разом із тим, динаміка інших операційних доходів демонструє зворотну тенденцію. Якщо у 2022 році їх обсяг становив 23910 тис. грн, то у 2024 році він скоротився до 7071 тис. грн, що на 16839 тис. грн або 70,4 % менше. Таке зменшення свідчить про поступове зниження залежності підприємства від

неосновних джерел доходів, зокрема від разових чи допоміжних операцій. З одного боку, це позитивна тенденція, оскільки компанія орієнтується на стабільний прибуток від основної діяльності. З іншого боку, зниження інших доходів без відповідного нарощення валового прибутку зумовило певне погіршення кінцевих фінансових результатів.

Суттєвим негативним чинником залишається зростання адміністративних витрат, які у 2024 році збільшилися до 23494 тис. грн, що на 16749 тис. грн або 248,3 % більше, ніж у 2022 році. Така тенденція свідчить про підвищення витрат на управління, бухгалтерське обслуговування, комунальні платежі та забезпечення адміністративно-господарських потреб. Значна частка цих витрат у загальній структурі витрат негативно вплинула на кінцеву прибутковість підприємства, що вимагає посилення контролю за ефективністю використання фінансових ресурсів.

У результаті поєднання зазначених факторів чистий фінансовий результат підприємства зазнав погіршення. Якщо у 2022 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 3642 тис. грн, то у 2024 році зафіксовано збиток у розмірі 1973 тис. грн. Абсолютне зменшення прибутку становило 5615 тис. грн, або 154,2 %. Це свідчить про те, що, попри зростання обсягів реалізації, фінансова стійкість підприємства поки що залишається недостатньою через високі накладні витрати та обмеження внутрішньої рентабельності.

В цілому, аналіз показників підтверджує, що ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» перебуває на етапі поступового відновлення фінансової стабільності. Підприємству вдалося суттєво покращити показники основної діяльності, що створює підґрунтя для зростання прибутковості у майбутньому. Разом із тим, для забезпечення сталого розвитку доцільно зосередити увагу на оптимізації адміністративних витрат, раціоналізації управлінських процесів і підвищенні продуктивності праці персоналу. Реалізація цих заходів дозволить підприємству зміцнити фінансові позиції, підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити стабільний прибуток у довгостроковій перспективі.

З метою виявлення основних напрямів оптимізації та визначення резервів

зниження витрат розглянемо склад і динаміку елементів операційних витрат підприємства за період 2022-2024 років (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» за період 2022-2024 роки, тис. грн

Елементи операційних витрат	Роки			Відхилення 2024 року до 2022 року		Структура витрат, % (2024 р.)
	2022	2023	2024	Абсолютне (+,-)	Відносне (%)	
Матеріальні витрати	10240	13615	20380	+10140	+99,0	44,9
Витрати на оплату праці	7260	8780	11230	+3970	+54,7	24,8
Відрахування на соціальні заходи	1490	1890	2550	+1060	+71,1	5,6
Амортизаційні відрахування	2120	2940	3670	+1550	+73,1	8,1
Адміністративно-господарські витрати	2480	3820	7430	+4950	+199,6	16,6
Разом операційних витрат	23590	31045	45260	+21670	+91,8	100,0

Розраховано автором за даними ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця»

Аналіз структури операційних витрат ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» свідчить, що упродовж 2022-2024 років спостерігається чітка тенденція до їх зростання. Загальний обсяг витрат збільшився на 21670 тис. грн, або на 91,8 %, що свідчить про значне розширення масштабів діяльності підприємства. При цьому у структурі витрат зберігається домінування матеріальних витрат, що є типовим для виробничих підприємств харчової промисловості. У 2024 році вони становили 20380 тис. грн, або 44,9 % від загальної суми, що майже вдвічі перевищує показник 2022 року. Це зумовлено як збільшенням обсягів виробництва, так і зростанням цін на сировину, пакувальні матеріали та енергоресурси.

Другу позицію у структурі займають витрати на оплату праці, які у 2024 році зросли до 11230 тис. грн, що на 3970 тис. грн (або 54,7 %) більше порівняно з 2022 роком. Їхня частка у загальній структурі витрат становить 24,8 %, що

свідчить про високий рівень трудомісткості виробництва. Зростання цього показника пов'язане із розширенням штату працівників, підвищенням заробітної плати та запровадженням системи преміювання персоналу. Попри це, зростання витрат на оплату праці можна розглядати як позитивну тенденцію, адже воно супроводжується підвищенням продуктивності та якості праці.

Відрахування на соціальні заходи та страхування також мають тенденцію до зростання – у 2024 році вони збільшилися на 1060 тис. грн або на 71,1 % порівняно з 2022 роком. Це пояснюється прямою залежністю цієї статті витрат від фонду оплати праці. Їхня частка в загальній структурі становить близько 5,6 %, що відповідає середньогалузевому рівню для подібних підприємств. Підприємство своєчасно сплачує соціальні внески, дотримується законодавства у сфері соціального страхування, що свідчить про його фінансову дисципліну.

Позитивною є динаміка амортизаційних відрахувань, які зросли на 73,1 % – з 2120 тис. грн у 2022 році до 3670 тис. грн у 2024 році, що свідчить про модернізацію виробничого обладнання та оновлення основних засобів, що в довгостроковій перспективі сприятиме підвищенню енергоефективності й зниженню питомих виробничих витрат. Збільшення амортизації можна розглядати як інвестицію у майбутнє підприємства.

Особливу увагу привертає значне зростання адміністративно-господарських витрат – із 2480 тис. грн у 2022 році до 7430 тис. грн у 2024 році, тобто майже утричі. Їхня частка у структурі витрат зросла до 16,6 %. Це свідчить про збільшення витрат на управління, оренду приміщень, логістичне забезпечення, комунальні послуги та утримання адміністративного персоналу. Подібна тенденція є негативною, оскільки надмірне зростання непрямих витрат знижує загальну рентабельність підприємства. Для покращення ситуації доцільно впровадити внутрішню систему контролю адміністративних витрат, застосувати бюджетування та цифрові інструменти планування.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що зростання операційних витрат ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» у 2022-2024 роках має переважно об'єктивний характер, зумовлений інфляційними процесами,

підвищенням вартості ресурсів і збільшенням виробничих обсягів. Водночас структура витрат свідчить про необхідність оптимізації адміністративних витрат, контролю за динамікою матеріальних ресурсів і поступового переходу до більш енергоощадних технологій. Раціональне управління витратами дасть змогу підвищити ефективність виробничої діяльності, забезпечити стабільний фінансовий результат і зміцнити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Важливим етапом комплексної оцінки фінансово-господарського стану підприємства є аналіз показників прибутковості, які відображають ефективність використання ресурсів та здатність підприємства забезпечувати стабільне зростання власного капіталу. Прибутковість є інтегральним результатом усіх напрямів діяльності підприємства – виробничого, збутового, інвестиційного та управлінського [31]. Вона формується під впливом як зовнішніх чинників (економічна кон'юнктура, ціни на сировину, податкова політика), так і внутрішніх (структура витрат, ефективність управління, рівень мотивації персоналу). З огляду на це, проаналізуємо динаміку основних показників прибутковості ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.3

Елементи операційних витрат	Формула розрахунку	Роки			Відхилення 2024 року до 2022 року
		2022	2023	2024	
Рентабельність продажів (ROS), %	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Дохід від реалізації}) \times 100$	17,5	0,5	-15,0	-32,5
Рентабельність активів (ROA), %	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Середня вартість активів}) \times 100$	6,1	0,2	-2,6	-8,7
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Середній власний капітал}) \times 100$	8,3	0,3	-3,9	-12,2

Розраховано автором за даними ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця»

Як видно з даних таблиці 2.3, показники прибутковості ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» у 2022-2024 роках демонструють тенденцію до поступового

зниження. Якщо у 2022 році підприємство працювало прибутково, маючи рентабельність продажів на рівні 17,5 %, то вже у 2024 році цей показник став від'ємним (-15,0 %), що свідчить про збиткову діяльність.

Подібна динаміка спостерігається і за іншими показниками. Рентабельність активів (ROA) знизилася з 6,1 % до -2,6 %, а рентабельність власного капіталу (ROE) – з 8,3 % до -3,9 %. Це свідчить про зменшення ефективності використання як залучених, так і власних ресурсів.

Основними чинниками такого зниження є зростання адміністративно-господарських витрат (на 248 %), скорочення інших операційних доходів (на 70 %), а також збільшення собівартості реалізованої продукції. Незважаючи на збільшення обсягів реалізації у понад два рази, підприємству не вдалося забезпечити пропорційне зростання чистого прибутку, що вказує на неефективну структуру витрат та низький контроль за витратами виробництва.

Для покращення фінансових результатів ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» доцільно зосередити увагу на зниженні собівартості продукції, оптимізації адміністративних витрат та перегляді системи внутрішнього стимулювання персоналу. Важливо також забезпечити більш раціональне використання активів і підвищення віддачі капіталу через ефективне інвестування у модернізацію виробництва.

Отже, проведений аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» засвідчив, що підприємство є стабільним суб'єктом харчової промисловості, який має достатній виробничий потенціал, кваліфіковані трудові ресурси та налагоджені ринкові зв'язки. Упродовж 2022–2024 років підприємство демонструвало стале зростання обсягів реалізації, що свідчить про ефективну маркетингову політику та підвищення попиту на продукцію. Разом із тим, збільшення собівартості, адміністративних і господарських витрат зумовило зниження чистої прибутковості, що негативно позначилося на загальній фінансовій результативності діяльності. Незважаючи на певні збитки у 2024 році, підприємство зберігає потенціал для відновлення прибутковості завдяки зростанню обсягів виробництва, модернізації основних

засобів і впровадженню системи ефективного управління витратами. Подальший розвиток ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» потребує удосконалення структури управління, оптимізації витрат, а також підвищення мотивації персоналу як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

2.2. Аналіз діючої системи стимулювання персоналу на підприємстві

Ефективна система стимулювання персоналу є одним із основних чинників забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей організації. Для ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця», яке функціонує в умовах високої конкуренції та нестабільної економічної ситуації, питання управління трудовою мотивацією набуває особливої актуальності. Саме від рівня зацікавленості, відповідальності та ініціативності працівників значною мірою залежить якість виробничих процесів, ритмічність випуску продукції й кінцеві фінансові результати діяльності підприємства.

На підприємстві сформована власна, багатокomпонентна система матеріального та нематеріального стимулювання, що поєднує елементи фінансового заохочення, соціальних гарантій і морального визнання трудових досягнень. Така система є важливою складовою кадрової політики ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» і спрямована на забезпечення високого рівня трудової мотивації, підвищення продуктивності праці, формування лояльності працівників і зниження рівня плинності кадрів.

Матеріальне стимулювання на підприємстві має чітко структурований характер і базується на принципі диференціації заробітної плати залежно від результатів праці, кваліфікації та трудового внеску працівника. Основу становить посадовий оклад (тарифна ставка), який гарантує працівникові стабільний дохід і відповідає встановленим кваліфікаційним вимогам. До базової

заробітної плати додаються преміальні виплати, що нараховуються за досягнення або перевиконання виробничих показників, економію матеріальних ресурсів, дотримання технологічних норм і підвищення якості продукції. Також запроваджено доплати за інтенсивність праці, розширення зони обслуговування, виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників, що стимулює персонал до гнучкості та багатофункціональності.

Важливу роль у системі фінансового стимулювання відіграють надбавки за стаж роботи, кваліфікацію та професійну майстерність, що сприяють закріпленню досвідчених кадрів і підвищенню рівня професійної компетентності персоналу. Окремо передбачено разові заохочення за підсумками кварталу або року, а також матеріальну допомогу до свят і у зв'язку з важливими подіями у житті працівників, що має соціально-психологічний ефект і формує відчуття підтримки з боку роботодавця.

Система нематеріального стимулювання на підприємстві орієнтована на задоволення вищих соціальних і професійних потреб працівників. До її елементів належать:

- можливість професійного розвитку, участь у внутрішніх і зовнішніх навчальних програмах, тренінгах, семінарах;
- кар'єрне зростання, що базується на результатах роботи, кваліфікації та ініціативності;
- визнання досягнень через вручення почесних грамот, подяк, відзнак «Кращий працівник місяця» або «Кращий виробничий підрозділ»;
- корпоративні заходи, що сприяють згуртованості колективу, розвитку командного духу і підвищенню лояльності;
- гнучкі умови праці, які передбачають можливість коригування графіка роботи, відпустки чи дистанційної зайнятості для окремих категорій персоналу.

Слід підкреслити, що в системі стимулювання ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» зберігається оптимальний баланс між матеріальними та нематеріальними мотиваторами. Фінансові стимули відіграють домінуючу роль у короткостроковій перспективі, забезпечуючи підвищення продуктивності

праці та економічних результатів. Натомість нематеріальні чинники формують довготривалу мотивацію, сприяють підвищенню задоволеності роботою, розвитку корпоративної культури і формуванню позитивного іміджу роботодавця.

Система оплати праці на підприємстві побудована за змішаним принципом, який передбачає поєднання погодинної та відрядної форм оплати залежно від характеру виконуваних робіт. Для основних виробничих працівників застосовується відрядно-преміальна система, що дозволяє безпосередньо пов'язати заробіток із результатами праці. Для адміністративно-управлінського персоналу використовується погодинна оплата з фіксованими посадовими окладами та преміями за виконання планових завдань.

Крім того, на підприємстві діє система соціальних стимулів, до якої належать забезпечення працівників спецодягом і харчуванням, часткова компенсація транспортних витрат, надання оплачуваних відпусток, премій до свят, підтримка працівників у складних життєвих ситуаціях. Такі заходи спрямовані на формування лояльності до підприємства, зміцнення корпоративної культури та зниження плинності кадрів.

Для аналізу кадрового потенціалу ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» розглянемо його якісну та кількісну структуру, що подана у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Кількісний та освітній склад персоналу ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» у 2024 році

Категорія персоналу	Кількість, осіб	Частка у загальній чисельності, %
Керівники та фахівці	48	22,0
Робітники основного виробництва	136	62,0
Допоміжний персонал (технічний, обслуговуючий)	34	16,0
Усього	218	100,0

Розраховано автором за даними ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця»

Як видно з таблиці, більшість працівників підприємства становлять робітники основного виробництва (62 %), що є природним для підприємства харчової промисловості. Частка управлінського та інженерно-технічного персоналу становить 22 %, що забезпечує належний рівень організації виробничих процесів. Допоміжний персонал займає 16 % у загальній структурі.

Для того щоб глибше оцінити стан кадрового потенціалу ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» та визначити тенденції його розвитку, доцільно проаналізувати зміну чисельності працівників за останні роки (рис. 2.1).

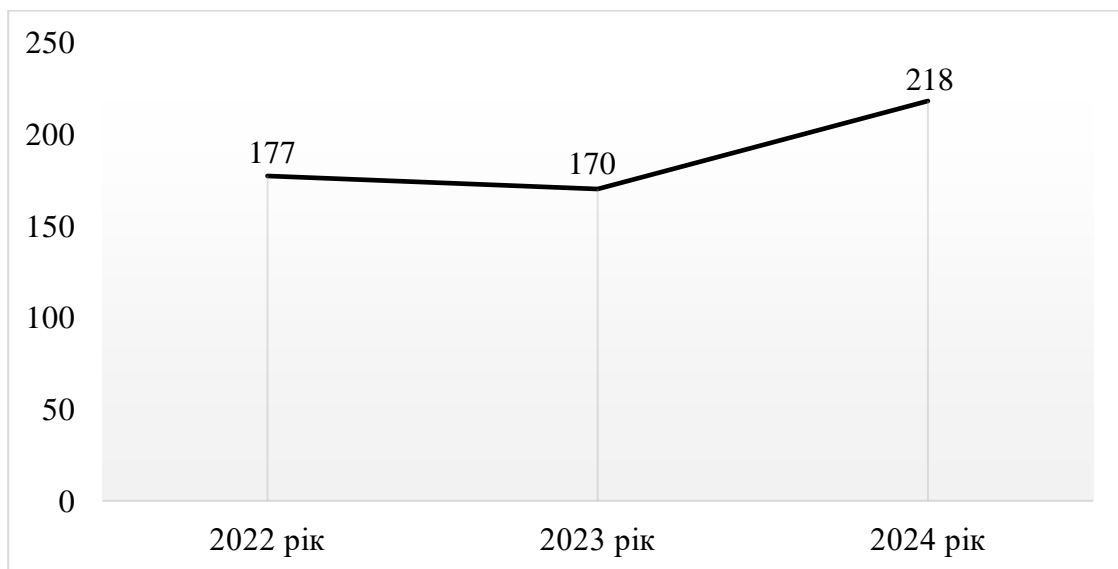


Рис. 2.1. Динаміка чисельності працівників ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» у 2022-2024 роки

Побудовано автором за даними ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця»

Як бачимо, чисельність працівників у 2024 році збільшилася на 28,2 % порівняно з 2022 роком. Зростання штату пояснюється розширенням обсягів виробництва та впровадженням нових виробничих ліній, що свідчить про активний розвиток підприємства, проте одночасно створює додаткові виклики для системи управління персоналом – зокрема, потребу у вдосконаленні механізмів стимулювання.

Стабільність кадрового складу є одним із важливих показників ефективності системи стимулювання персоналу, оскільки від неї залежить збереження виробничого досвіду, командної згуртованості та якості виконання

виробничих завдань. Висока плинність кадрів, навпаки, свідчить про недоліки в мотиваційній політиці, незадоволеність умовами праці чи оплатою, а також про відсутність перспектив розвитку. Для оцінки ситуації проаналізуємо динаміку руху персоналу на підприємстві за 2022-2024 роки (табл. 2.5).

Як бачимо коефіцієнт прийому персоналу збільшився з 17,6 % у 2022 році до 25,2 % у 2024 році, що є ознакою активної політики набору кадрів у зв'язку з розширенням виробництва. Проте, водночас зріс і коефіцієнт вибуття – з 14,7 % до 20,6 %, що свідчить про підвищення плинності кадрів, особливо серед виробничого персоналу.

Таблиця 2.5

Динаміка руху персоналу ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» за 2022-2024 роки

Показники	Роки			Відхилення 2024 року до 2022 року	
	2022	2023	2024	Абсолютне (+,-)	Відносне (%)
Середньооблікова чисельність, осіб	170	177	218	+48	+28,2
Прийнято працівників, осіб	30	40	55	+25	+83,3
Звільнено працівників, осіб	25	35	45	+20	+80,0
Коефіцієнт прийому, %	17,6	22,6	25,2	+7,6	–
Коефіцієнт вибуття, %	14,7	19,8	20,6	+5,9	–
Коефіцієнт плинності кадрів*, %	8,8	12,4	14,2	+5,4	–

Розраховано автором за даними ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця»

Коефіцієнт плинності кадрів у 2024 році досяг 14,2 %, що є помірним рівнем, але перевищує оптимальні межі (5-10 % для стабільних промислових підприємств). Така тенденція може бути наслідком недостатньої гнучкості системи стимулювання, обмежених можливостей кар'єрного росту або невідповідності між очікуваннями працівників і умовами праці.

Водночас збільшення обсягів набору свідчить про певне оновлення кадрового складу та підвищення інтересу до підприємства як роботодавця. Це може бути результатом впровадження соціальних стимулів, покращення умов праці та часткового перегляду системи оплати.

Ефективність використання трудових ресурсів доцільно оцінювати через показник продуктивності праці, який відображає обсяг реалізованої продукції або отриманого доходу, що припадає на одного працівника (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка продуктивності праці на ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця»
за 2022-2024 роки

Показники	Роки			Відхилення 2024 року до 2022 року	
	2022	2023	2024	Абсолютне (+,-)	Відносне (%)
Кількість персоналу, осіб	170	177	218	+48	+28,2
Дохід від реалізації, тис. грн	20859	31221	47776	+26917	+129,0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	122,7	176,4	219,2	+96,5	+78,7

Розраховано автором за даними ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця»

Аналіз даних таблиці 2.5 показує, що у 2022-2024 роках на ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» спостерігається стійке зростання продуктивності праці. Так, у 2022 році на одного працівника припадало 122,7 тис. грн доходу, у 2023 році – вже 176,4 тис. грн, а у 2024 році цей показник досягнув 219,2 тис. грн, що на 96,5 тис. грн або 78,7 % більше, ніж у базовому році. Водночас кількість персоналу за аналізований період збільшилася лише на 28,2 %, тоді як дохід підприємства зріс у 2,3 рази.

Для всебічної оцінки ефективності системи стимулювання персоналу ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» проведено опитування працівників з метою визначення основних чинників, що впливають на їхню мотивацію до праці. Респондентам запропоновано оцінити значущість різних факторів – як матеріальних, так і нематеріальних – за десятибальною шкалою, де 1 бал означає мінімальний, а 10 балів – максимальний мотиваційний вплив. Отримані результати узагальнено та подано у вигляді діаграми (рис. 2.3).

Аналіз отриманих даних свідчить, що найбільш значущими чинниками для персоналу є взаємовідносини у колективі та стабільність зайнятості, які отримали найвищу оцінку – 9 балів, що свідчить про важливість сприятливого

соціально-психологічного клімату та впевненості працівників у стабільності робочого місця, що особливо актуально в умовах економічної невизначеності.



Рис. 2.2. Основні мотивуючі фактори працівників ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця»

Розраховано автором за даними ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця»

Дещо нижчу, але також високу оцінку (8 балів) мають такі чинники, як соціальні гарантії та заробітна плата. Така тенденція підтверджує, що матеріальне стимулювання й забезпечення соціальної захищеності залишаються провідними мотиваторами трудової активності на підприємстві. Разом із тим, фактори кар'єрного зростання, професійного розвитку та умов праці отримали по 7 балів, що свідчить про бажання працівників мати перспективу професійного росту та комфортне робоче середовище.

Найменший мотиваційний вплив мають корпоративна культура (6 балів), визнання результатів праці (6 балів) та участь у прийнятті рішень (5 балів). Така оцінка говорить про недостатній рівень залученості працівників до процесів управління, обмежені можливості для самовираження та не завжди належне визнання досягнень працівників керівництвом.

Проведений аналіз системи стимулювання персоналу на ТОВ «Солодка

Мрія – Вінниця» свідчить про наявність досить розвиненої та багаторівневої моделі управління трудовою мотивацією, яка поєднує матеріальні, соціальні та морально-психологічні елементи. Підприємство приділяє значну увагу забезпеченню конкурентоспроможного рівня оплати праці, впровадженню системи преміювання, надбавок і доплат, що дозволяє стимулювати досягнення виробничих результатів та підвищення ефективності праці. Водночас вагоме місце посідають заходи нематеріального характеру – професійний розвиток, кар'єрне зростання, створення сприятливого мікроклімату та формування корпоративної культури, що сприяє довгостроковій мотивації працівників.

Разом із тим, результати аналізу виявили низку проблемних аспектів, які потребують удосконалення. Насамперед це стосується зростання рівня плинності кадрів, що свідчить про певну невідповідність між очікуваннями працівників і можливостями, які надає підприємство. Крім того, недостатньо розвиненими залишаються напрями, пов'язані з нематеріальним стимулюванням – зокрема, участь працівників у прийнятті управлінських рішень, систематичне визнання досягнень, розбудова корпоративної культури та комунікацій.

Отже, систему мотивації ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» можна оцінити як таку, що забезпечує стабільність кадрового складу, сприяє розвитку персоналу та підтримує належний рівень трудової активності. Подальше вдосконалення цієї системи доцільно спрямувати на підвищення ролі нематеріальних стимулів, посилення комунікації між керівництвом і працівниками, а також формування індивідуалізованих підходів до мотивації, що дозволить підвищити задоволеність персоналу, знизити плинність кадрів і забезпечити стале зростання ефективності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ТОВ «СОЛОДКА МРІЯ – ВІННИЦЯ»

3.1. Удосконалення матеріального стимулювання працівників підприємства

Проведений аналіз у розділі 2 показав, що хоча досліджуване підприємство має багаторівневу систему мотивації, існують проблеми, які знижують її результативність: зростання рівня плинності кадрів, недостатня залежність заробітку від індивідуальних результатів діяльності, обмежена диференціація оплати праці між категоріями персоналу та низька частка преміальних виплат у структурі доходів працівників.

Для підвищення ефективності трудової мотивації доцільно розробити комплекс заходів, спрямованих на створення більш гнучкої, справедливої та результативної системи матеріального стимулювання (табл. 3.1). Запропоновані напрями удосконалення матеріального стимулювання дозволять забезпечити тісніший зв'язок між результатами праці та рівнем винагороди, підвищити мотивацію працівників до досягнення виробничих показників і сприятимуть зменшенню плинності кадрів. Реалізація цих заходів дасть змогу сформувати ефективну систему оплати праці, що відповідатиме сучасним ринковим умовам і стратегічним цілям розвитку підприємства.

Одним із першочергових кроків удосконалення системи стимулювання персоналу ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» має стати впровадження системи грейдування (grade system) – сучасного механізму управління винагородою, який базується на об'єктивній оцінці посад за сукупністю кількісних і якісних параметрів. Така система широко застосовується у провідних європейських і українських компаніях, оскільки дозволяє встановити чіткий, справедливий і зрозумілий зв'язок між посадою, компетенціями та рівнем оплати праці.

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення матеріального стимулювання персоналу ТОВ
«Солодка Мрія – Вінниця»

<i>Напрямок удосконалення</i>	<i>Сутність пропозиції</i>	<i>Очікуваний результат</i>
1. Впровадження системи грейдуння посад	Розроблення системи класифікації посад (грейдів) за рівнем складності, відповідальності, кваліфікації та впливу на кінцевий результат. Формування прозорої тарифної сітки для визначення базових окладів.	Забезпечення справедливого рівня оплати праці, підвищення мотивації до професійного розвитку та зменшення внутрішніх диспропорцій у заробітках.
2. Удосконалення преміальної системи	Встановлення гнучких показників преміювання (KPI) для різних категорій працівників: обсяг виробництва, якість продукції, економія ресурсів, дотримання термінів. Запровадження щомісячних та квартальних премій.	Підвищення результативності праці, зростання продуктивності та орієнтація працівників на досягнення цілей підприємства.
3. Запровадження бонусів за інноваційні ініціативи	Винагородження працівників за подані та реалізовані раціоналізаторські пропозиції, що сприяють зменшенню витрат або вдосконаленню технологічних процесів.	Формування культури інноваційності, стимулювання творчої активності та залучення працівників до покращення виробничих процесів.
4. Перегляд системи надбавок і доплат	Актуалізація розмірів надбавок за складність і напруженість праці, суміщення професій, наставництво, роботу в шкідливих умовах тощо.	Підвищення конкурентоспроможності оплати праці, зниження плинності кадрів, закріплення досвідчених працівників.
5. Впровадження програми участі працівників у прибутках (Profit Sharing)	Формування мотиваційного фонду з частини чистого прибутку підприємства (5–10 %), який розподіляється між працівниками пропорційно до їхнього внеску у виробничі результати.	Посилення зацікавленості у фінансових результатах діяльності, підвищення командної відповідальності та лояльності до підприємства.

Розроблено автором самостійно

Суть грейдуння полягає в тому, що всі посади підприємства класифікуються за певними рівнями – грейдями, кожен із яких характеризується певним ступенем складності виконуваних функцій, рівнем відповідальності, впливом на результати діяльності підприємства та кваліфікаційними вимогами до працівника [31-33]. Для кожного грейда встановлюється діапазон заробітної

плати (мінімальний і максимальний рівень), що забезпечує гнучкість у визначенні розміру винагороди залежно від досвіду, досягнень і ефективності конкретного працівника.

Впровадження такої системи на ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» сприятиме досягненню низки важливих цілей:

1. Забезпечення прозорості у формуванні оплати праці та усунення суб'єктивізму під час прийняття рішень щодо підвищення заробітної плати чи встановлення надбавок.

2. Підвищення справедливості у винагороді працівників, коли рівень оплати прямо залежить від складності виконуваної роботи, професійного рівня та результатів діяльності.

3. Мотивація до професійного росту, оскільки працівники бачать чітку логіку переходу між грейдами, а отже, мають конкретні орієнтири для підвищення кваліфікації.

4. Оптимізація структури заробітної плати – формування єдиної тарифної системи, що дозволяє уникнути необґрунтованих розривів між рівнями оплати праці.

5. Підвищення керованості кадрових процесів, оскільки система грейдування створює єдину основу для прийняття управлінських рішень у сфері найму, атестації, просування по службі та винагороди.

З практичної точки зору впровадження грейдування на підприємстві передбачає проведення комплексного оцінювання посад, що включає:

- аналіз посадових інструкцій і функціональних обов'язків;
- визначення ключових компетенцій і рівня впливу посади на результати діяльності підприємства;
- присвоєння кожній посаді відповідного грейду за шкалою оцінювання;
- розробку «матриці грейдів», у якій закріплюються межі заробітної плати для кожного рівня.

Для прикладу, робітники виробничих ліній можуть належати до грейдів 1–3, майстри змін і начальники дільниць – до грейдів 4–6, керівники підрозділів –

до грейдів 7–8, а топменеджмент – до грейду 9 і вище. Кожен рівень має власний діапазон оплати праці (наприклад, грейд 3 – 18-22 тис. грн, грейд 4 – 22-28 тис. грн тощо), що дозволяє зберегти внутрішню логіку побудови заробітної плати.

Крім того, система грейдуння створює основу для впровадження системи КРІ (ключових показників ефективності), які дозволяють пов'язати винагороду з досягненням конкретних результатів [34]. Таким чином, рівень заробітку працівника визначатиметься не лише посадою, а й його особистими досягненнями, що суттєво підвищить об'єктивність оцінки та мотиваційний ефект.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності системи стимулювання на ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» має стати модернізація преміальної політики – зокрема, перехід від формального нарахування премій до системи гнучкого та результатноорієнтованого преміювання, побудованого на принципах справедливості, прозорості та персональної відповідальності.

Наразі на підприємстві премії, як правило, мають узагальнений характер і нараховуються переважно за виконання планових показників або за підсумками місяця чи кварталу без чіткого зв'язку з індивідуальним внеском працівників, що знижує мотиваційний ефект системи, оскільки премії сприймаються як «обов'язкова частина» заробітної плати, а не як винагорода за досягнення конкретних результатів. Тому доцільним є впровадження КРІ-орієнтованої системи преміювання, у межах якої кожна категорія персоналу отримує премію залежно від виконання ключових показників ефективності, що дозволяє не лише об'єктивно оцінювати результативність праці, а й формувати у працівників відчуття причетності до досягнення цілей підприємства (табл. 3.1).

Після впровадження оновленої системи преміювання очікується суттєве підвищення мотивації працівників до досягнення конкретних результатів, оскільки розмір премії безпосередньо залежатиме від виконання визначених показників ефективності (КРІ). Дані рекомендації сприятимуть формуванню чіткої відповідальності за результати праці, зростанню продуктивності та підвищенню якості виробничих процесів.

Таблиця 3.1

Система преміювання персоналу ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» за
категоріями працівників

Категорія персоналу	Основні показники преміювання (KPI)	Періодичність преміювання	Розмір премії (у % до посадового окладу)	Очікуваний ефект від впровадження
Робітники основного виробництва	<ul style="list-style-type: none"> - Виконання або перевиконання плану; - Зниження рівня браку; - Дотримання технологічної дисципліни; - Економія матеріалів та енергоресурсів. 	Щомісячно / Щоквартально	15-30 % (з можливістю підвищення до 50 % при перевиконанні плану)	Зростання продуктивності праці, зниження втрат, поліпшення якості продукції.
Адміністративно- управлінський персонал	<ul style="list-style-type: none"> - Досягнення планових фінансових показників; - Оптимізація витрат; - Виконання управлінських завдань у встановлені терміни; - Впровадження інноваційних ініціатив. 	Щоквартально / Річно	20-40 % (залежно від рівня виконання KPI)	Підвищення ефективності управління, скорочення витрат, зростання прибутковості.
Фахівці та інженерно- технічні працівники	<ul style="list-style-type: none"> - Рівень виконання завдань; - Запровадження раціоналізаторських пропозицій; - Відсутність технологічних простоїв; - Підвищення якості обслуговування виробництва. 	Щомісячно / Щоквартально	10-25 %	Підвищення технічного рівня виробництва, зменшення простоїв, підвищення якості продукції.
Допоміжний та обслуговуючий персонал	<ul style="list-style-type: none"> - Якість і своєчасність виконання допоміжних робіт; - Дотримання трудової дисципліни; - Раціональне використання ресурсів. 	Щомісячно	5-15 %	Підвищення ефективності допоміжних процесів, поліпшення організації праці.
Колективна премія (для всіх підрозділів)	<ul style="list-style-type: none"> - Виконання річного плану реалізації; - Досягнення цільових показників прибутковості; - Відсутність нещасних випадків і порушень техніки безпеки. 	Річно	10-20 % від окладу кожного працівника	Підвищення командної мотивації, зміцнення корпоративної культури, зниження плинності кадрів.

Розроблено автором самостійно

Запровадження індивідуальних і колективних бонусів за інноваційні ініціативи є одним із найефективніших інструментів нематеріального й матеріального стимулювання, який дозволяє не лише підвищити залученість персоналу до процесів розвитку підприємства, а й створити умови для формування інноваційної корпоративної культури.

На ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» доцільно створити систему подання, оцінювання та впровадження раціоналізаторських пропозицій, що передбачатиме чітку процедуру від подання ідеї до отримання винагороди. Для цього варто:

- запровадити «банк ідей», де працівники зможуть подати свої пропозиції щодо вдосконалення технологічних процесів, економії ресурсів, поліпшення умов праці або підвищення якості продукції;

- створити експертну комісію (з представників технічного, економічного, виробничого та кадрового підрозділів), яка буде оцінювати доцільність і потенційну вигоду від кожної пропозиції;

- визначити систему бонусів залежно від рівня ефекту, отриманого від впровадження пропозиції.

Крім індивідуальних стимулів, доцільно передбачити колективні бонуси для бригад, відділів або робочих груп, які спільно реалізували проєкт із відчутним ефектом [35]. Це сприятиме розвитку командного духу, посиленню взаємної відповідальності та підвищенню ефективності групової роботи.

Важливим елементом успішного функціонування такої системи стане публічне визнання досягнень – розміщення інформації про найкращі ідеї у корпоративних новинах, проведення щорічного конкурсу «Інноватор року», вручення сертифікатів та подяк. Це не лише підвищить мотивацію працівників до участі, а й сприятиме створенню позитивного іміджу підприємства як сучасного, відкритого до новацій роботодавця.

Одним із важливих напрямів підвищення ефективності системи матеріального стимулювання на ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» є перегляд діючої системи надбавок і доплат, яка нині частково втратила свою стимулюючу

функцію через інфляційні процеси та зростання середньогалузевого рівня оплати праці. Аналіз, проведений у розділі 2.2, показав, що, попри наявність різноманітних форм матеріального заохочення, заробітна плата працівників залишається недостатньо диференційованою залежно від рівня навантаження, складності виконуваних робіт і відповідальності. Це призводить до демотивації висококваліфікованих кадрів і знижує їх зацікавленість у підвищенні професійного рівня.

З огляду на це, доцільним кроком є оновлення системи доплат і надбавок із метою приведення її у відповідність до сучасних умов праці та реальних вимог ринку. Передусім необхідно провести аудит існуючих виплат, визначити, які з них виконують стимулюючу функцію, а які мають лише формальний характер. На основі такого аналізу варто розробити нову шкалу коефіцієнтів і критеріїв, що враховуватимуть специфіку виробничих процесів, рівень кваліфікації працівників і ступінь їхнього внеску у загальні результати підприємства.

Рекомендується запровадити такі види надбавок і доплат:

1. За високу інтенсивність праці – для працівників, які систематично виконують обсяги робіт, що перевищують нормативні, або демонструють стабільно високі результати. Така доплата може встановлюватися у розмірі 10–20 % від окладу залежно від рівня виконання показників.

2. За багатофункціональність (суміщення професій) – для працівників, які поєднують кілька функцій або тимчасово виконують обов'язки відсутніх колег. Це дозволить оптимізувати штат, підвищити гнучкість виробництва та винагородити універсальних фахівців.

3. За роботу в умовах підвищеної відповідальності чи складності – наприклад, для операторів нових технологічних ліній, контролерів якості, енергетиків тощо. Такі доплати не лише визнають складність праці, а й стимулюють професійне вдосконалення.

4. За професійне наставництво – для досвідчених працівників, які беруть участь у навчанні нових кадрів або передають знання молодим фахівцям. Це сприятиме розвитку системи внутрішнього навчання та зниженню витрат на

зовнішні тренінги.

Для забезпечення прозорості цієї системи слід затвердити Положення про надбавки та доплати, у якому визначити критерії, розміри, періодичність і порядок їх нарахування. Також важливо передбачити щорічний перегляд розмірів доплат з урахуванням макроекономічних змін (інфляції, середньої заробітної плати в галузі тощо).

Впровадження оновленої системи надбавок і доплат дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства як роботодавця, зміцнити кадровий потенціал, стимулювати розвиток професійних компетенцій та зменшити плинність кваліфікованих працівників, що наразі є однією з ключових проблем ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця».

Подальшим етапом удосконалення системи стимулювання персоналу на ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» має стати впровадження програми участі працівників у прибутках (profit sharing), яка передбачає розподіл частини чистого прибутку між працівниками залежно від їхнього трудового внеску та результатів діяльності підприємства. Перехід до такої моделі є логічним продовженням модернізації системи мотивації, оскільки вона формує у працівників відчуття співпричетності до фінансових результатів підприємства, посилює довгострокову зацікавленість у підвищенні ефективності праці та зміцнює корпоративну культуру.

Суть програми полягає у тому, що після підбиття фінансових підсумків року визначається преміальний фонд участі у прибутку – наприклад, 5-10 % від чистого прибутку підприємства. Цей фонд розподіляється між працівниками з урахуванням:

- трудового стажу на підприємстві;
- рівня кваліфікації та складності виконуваних робіт;
- коефіцієнта особистої результативності (KPI);
- безпосередньої участі у виконанні планових показників підприємства.

Особливо ефективною така система є для виробничих підприємств, де результативність праці безпосередньо впливає на фінансовий результат. Умовно,

якщо у 2026 році підприємство отримає прибуток у розмірі 10 млн грн, то при виділенні 7 % на програму участі працівників у прибутках загальний преміальний фонд становитиме 700 тис. грн, які можуть бути розподілені між персоналом пропорційно до їх внеску у результат.

Отже, удосконалення системи матеріального стимулювання персоналу на ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» має ґрунтуватися на комплексному підході, що поєднує сучасні інструменти мотивації, прозорість оплати праці та орієнтацію на результат. Впровадження системи грейдування забезпечить справедливий і структурований підхід до формування заробітної плати, а модернізація преміальної системи – гнучкість і чіткий зв'язок винагороди з ефективністю праці. Запровадження індивідуальних і колективних бонусів за інноваційні ініціативи стимулюватиме креативність і внутрішнє підприємництво, тоді як перегляд надбавок та доплат дозволить адаптувати рівень оплати до сучасних ринкових умов. Додатково, участь працівників у прибутках підприємства сприятиме формуванню відчуття співпричетності до результатів діяльності, підвищенню лояльності та відповідальності персоналу. У сукупності ці заходи створюють ефективну, гнучку та справедливую систему матеріального стимулювання, що підвищить продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства.

3.2. Формування ефективної системи нематеріальної мотивації та розвитку персоналу

Формування ефективної системи нематеріальної мотивації на ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» є необхідною умовою підвищення лояльності персоналу, зміцнення корпоративного духу та довгострокового утримання кваліфікованих кадрів. Як показав попередній аналіз, хоча підприємство має базові елементи нематеріального стимулювання (грамоти, подяки, корпоративні заходи), цей напрям залишається недостатньо системним і стратегічно не

розвиненим. Тому доцільно впровадити комплексну модель нематеріальної мотивації, орієнтовану на розвиток персоналу, кар'єрні перспективи та психологічний комфорт працівників.

Одним із ключових напрямів удосконалення нематеріальної мотивації на ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» є розвиток системи внутрішнього навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Саме безперервний професійний розвиток працівників забезпечує підприємству довгострокову конкурентоспроможність, підвищення ефективності праці та якість виробничих процесів. В умовах активного технологічного оновлення харчової галузі та зростання вимог до якості продукції питання навчання персоналу набуває особливої актуальності.

Сьогодні на підприємстві переважає традиційний підхід до підготовки кадрів – ознайомлення нових працівників із робочими інструкціями та періодичне проходження обов'язкових інструктажів [36-38]. Проте для досягнення більш високих результатів необхідно створити цілісну систему внутрішнього навчання, яка включатиме як формальні, так і неформальні інструменти розвитку персоналу.

Доцільно запровадити регулярні внутрішні тренінги та семінари, орієнтовані на вдосконалення як виробничих, так і управлінських навичок. Для робітників основного виробництва – це можуть бути навчання з освоєння нових технологічних процесів, підвищення культури виробництва, дотримання стандартів якості та безпеки харчової продукції. Для адміністративно-управлінського персоналу – тренінги з лідерства, тайм-менеджменту, ефективної комунікації, роботи з персоналом та управління змінами.

Важливим елементом цієї системи має стати інститут наставництва, який передбачає закріплення за новими працівниками досвідчених колег [39]. Такий підхід не лише прискорює адаптацію молодих спеціалістів, але й підсилює внутрішні зв'язки у колективі, створює атмосферу взаємопідтримки та довіри. Наставники, у свою чергу, можуть отримувати додаткові заохочення – як матеріальні (надбавки, премії), так і нематеріальні (визнання, сертифікати, подяки керівництва).

Корисним інструментом також стане організація короткострокових курсів підвищення кваліфікації, у тому числі з залученням зовнішніх експертів і галузевих фахівців [40]. Вони можуть охоплювати тематику впровадження енергоощадних технологій, сучасних методів пакування, автоматизації виробничих ліній, управління якістю тощо.

Не менш важливим напрямом удосконалення системи нематеріальної мотивації є впровадження системи кар'єрного планування, яка сприятиме формуванню стабільного, орієнтованого на розвиток кадрового потенціалу. На сьогодні на більшості українських підприємств питання кар'єрного зростання залишається недостатньо структурованим: працівники не завжди розуміють, які конкретні можливості для професійного просування вони мають, які компетенції необхідно розвивати, і за якими критеріями оцінюється їхній потенціал [41]. Це знижує рівень мотивації, породжує відчуття професійної застиглості та підвищує ризик звільнень.

Для уникнення таких ситуацій на ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» доцільно розробити «карти професійного росту» для кожного працівника. Такі карти повинні містити чітко визначені етапи кар'єрного розвитку – від початкового рівня до керівних позицій або експертних ролей. Для кожного етапу мають бути встановлені конкретні вимоги щодо кваліфікації, досвіду роботи, рівня професійних знань, результатів діяльності та участі у програмах підвищення кваліфікації.

Наприклад, для виробничого персоналу можна передбачити послідовне просування за схемою: «оператор – старший оператор – майстер зміни – начальник дільниці», а для спеціалістів адміністративного напрямку – «економіст – провідний економіст – керівник відділу». Такий підхід дозволить не лише створити реальні можливості для розвитку, але й забезпечить прозорість і справедливість системи підвищень, що особливо важливо для формування довіри до керівництва.

Впровадження кар'єрного планування також дає змогу підвищити рівень залученості працівників у стратегічні цілі підприємства, оскільки вони чітко

бачитимуть взаємозв'язок між власними досягненнями та перспективами просування. Це, у свою чергу, формує внутрішню мотивацію до саморозвитку, сприяє накопиченню компетенцій, необхідних для реалізації інноваційних завдань, і підвищує ефективність кадрового резерву.

Крім того, на основі «карт професійного росту» можна формувати індивідуальні плани розвитку (ІПР), які передбачатимуть проходження певних курсів, участь у корпоративних програмах, ротацію між підрозділами або тимчасове виконання нових функцій [42]. Це дозволить не лише виявляти потенціал працівників, а й цілеспрямовано його розвивати.

Значну роль у підвищенні мотивації відіграє система нематеріального визнання досягнень. Рекомендується запровадити регулярне публічне відзначення працівників – щомісячні нагороди «Кращий працівник відділу», «Команда місяця», подяки від керівництва, висвітлення досягнень у внутрішніх інформаційних бюлетенях або на корпоративному сайті. Це сприятиме створенню атмосфери позитивного змагання та підвищить самооцінку працівників.

Для формування командної єдності доцільно активізувати розвиток корпоративної культури шляхом системного впровадження заходів, спрямованих на зміцнення взаєморозуміння, довіри та спільних цінностей серед працівників. Одним із найефективніших інструментів у цьому напрямі є організація корпоративних подій – святкувань професійних і державних свят, спортивних турнірів, днів здоров'я, спільних виїздів на природу, культурних акцій, благодійних ініціатив, конкурсів або тематичних вечорів.

Такі заходи виконують подвійну функцію: з одного боку, вони створюють позитивну емоційну атмосферу, знижують рівень стресу та підвищують задоволеність роботою, а з іншого – зміцнюють внутрішні комунікації між працівниками різних рівнів і підрозділів. Під час неформального спілкування працівники краще розуміють цінності та цілі колег, що сприяє підвищенню рівня взаємодії у робочих процесах.

Особливу увагу доцільно приділяти тимбілдингам – спеціально

організованим командним заходам, які допомагають розвивати навички співпраці, лідерства, взаємопідтримки та колективного вирішення проблем. Проведення подібних активностей сприяє виявленню неформальних лідерів, формуванню почуття належності до спільної справи та підвищенню рівня довіри до керівництва.

Крім того, корпоративні ініціативи соціального характеру, як-от участь у благодійних проєктах, волонтерських акціях чи екологічних кампаніях, підсилюють позитивний імідж підприємства, формують у працівників гордість за свою організацію та почуття соціальної відповідальності.

Важливо також посилити зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками, запровадивши регулярні опитування, щоквартальні збори трудового колективу, а також «ящики довіри» чи анонімні онлайн-форми для подання пропозицій і скарг. Це допоможе своєчасно виявляти проблеми, що впливають на моральний стан працівників, і підвищить рівень довіри до керівництва.

Ключовим підсумком розвитку нематеріальної мотивації має стати розробка корпоративного кодексу цінностей, який формалізує принципи взаємоповаги, командності, відповідальності та професійної етики. Такий документ слугуватиме основою для формування єдиного корпоративного духу, що об'єднує працівників навколо спільних цілей і стандартів поведінки.

У цілому впровадження зазначених заходів забезпечить зміцнення кадрового потенціалу підприємства, зниження плинності кадрів, зростання залученості та задоволеності працівників роботою, а також підвищення ефективності трудової діяльності, що безпосередньо сприятиме досягненню стратегічних цілей ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця».

ВИСНОВКИ

У роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу і підвищення ефективності праці на ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця». За результатами проведеного дослідження сформульовано такі основні висновки:

1. У процесі дослідження розглянуто сутність, значення та класифікацію матеріальних і нематеріальних стимулів у системі управління персоналом. Доведено, що ефективне стимулювання ґрунтується на поєднанні економічних та соціально-психологічних чинників, що забезпечують не лише підвищення продуктивності праці, а й формування позитивного трудового клімату, лояльності та ініціативності працівників.

2. На основі вивчення теоретичних підходів до оцінки результативності мотиваційних систем визначено, що найефективнішим є комплексний підхід, який поєднує економічні та соціально-психологічні показники. Запропоновано використовувати інтегральну оцінку ефективності стимулювання, яка дозволяє визначити взаємозв'язок між рівнем мотивації персоналу, продуктивністю праці та кінцевими фінансовими результатами підприємства.

3. Проведений аналіз діяльності ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» показав, що підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, зокрема зростання обсягів виробництва, доходу від реалізації та модернізацію виробничих потужностей. Водночас виявлено зниження рентабельності та підвищення адміністративних витрат, що вказує на необхідність підвищення ефективності використання ресурсів і вдосконалення системи стимулювання працівників.

4. Дослідження діючої системи мотивації персоналу підприємства засвідчило, що вона має багатокомпонентний характер і включає матеріальні, соціальні та моральні стимули. Проте виявлено низку проблем: недостатня гнучкість преміальної системи, відсутність чітких критеріїв оцінювання результатів праці, слабкий розвиток нематеріальної мотивації та високий рівень плинності кадрів.

5.3 метою підвищення ефективності матеріального стимулювання запропоновано комплекс заходів:

- впровадження системи грейдування посад для забезпечення прозорості оплати праці;
- удосконалення преміальної системи шляхом запровадження КРІ для різних категорій персоналу;
- запровадження індивідуальних і колективних бонусів за інноваційні ініціативи;
- перегляд системи надбавок і доплат з урахуванням ринкових умов;
- розробка програми участі працівників у прибутках підприємства (profit sharing).

Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню результативності праці, зниженню плинності кадрів та зміцненню мотиваційного клімату.

6. Окрему увагу приділено нематеріальним аспектам стимулювання. Запропоновано впровадити систему внутрішнього навчання, кар'єрного планування, програм наставництва та корпоративних заходів, що сприятимуть розвитку персоналу, формуванню командної єдності й підвищенню залученості працівників до цілей підприємства.

7. Очікуваним результатом впровадження запропонованих заходів стане формування цілісної мотиваційної системи, що поєднує матеріальні, соціальні та морально-психологічні інструменти, забезпечує підвищення продуктивності праці, стабільність кадрового складу й сталий розвиток ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гавловська Н., Рудніченко Є. Стимулювання і мотивація працівників у контексті інноваційного розвитку управлінських систем. *Development service industry management*, 2023. № 2. С. 30-36. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(3))
2. Тивончук О.І. Аналіз формування системи стимулювання інноваційної діяльності підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2009. № 647. С. 234-238.
3. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. Київ: КНЕУ, 2002. 345 с.
4. Боденчук Л.Б., Приходько О.Ю., Пирлог О.С. Мотивація та стимулювання праці персоналу в системі забезпечення ефективності підприємницької діяльності. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2025. №2(78). URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/4745>
5. Ткаченко К.А., Коптєва Г.М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2023. № 4. С. 33-38
6. Лапіна І.М. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки*. 2023. №3. С. 26-31
7. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45-48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
8. Колесник В.І. Особливості мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств в умовах світової пандемії. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Том 14. Випуск 1. С. 37-41.
9. Furman, D., Shchokin, R., Kubitskyi, S., Chaplinskyi, V., Strochenko, N. Motivation and Incentives for Employees of Domestic Enterprises. *Journal of Law and Sustainable Development*. 2023, Vol. 11, No. 5. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/661e/0080f1b8e795b1b70ed1a5b4cf91ee855760.pdf>
9. Sukhorukova, A., Sarkova, A., Prosolov, O., Vorobyova, S. Strategies for Enhancing Employee Motivation. *Modern Economics*. 2025. № 1. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/en/strategies-for-enhancing-employee-motivation>.
10. Польгуль Д.С. Трансформація мотиваційних методів в умовах кризи.

Економіка та суспільство. 2023. № 3. С. 48-55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3160/3083>.

11. Лугова В.М., Чуркін А.О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *БізнесІнформ*. 2022. № 1. С. 390-397.

12. Федоришина Л., Гладун Р., Федоришин Ю. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. 2024. *Сталий розвиток економіки*. № 1 (48). С. 47-55. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6>

13. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. 238 с.

14. Hentze J., Kammel A., Lindert K. Personal führunglehre: Grundlagen, Funktionen and Modelle der Führung. 3. vollst überarb. Aulf. Bern; Stuttgart, 1997. P. 44-48.

15. Witte E. Effizienz der Führung / Von A. Kieser, G. Reber. Wunderer (Hrsg.). Handwörterbuch der Führung. 2. Aulf. Stuttgart. 1995. P. 263-276

16. Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. № 3(76). С. 47-63.

17. Лобза А.В., Гузь І.С Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 1 (53). С. 510-515

18. Доброгорська О. Мотиваційний механізм сприяння підприємницькій діяльності представників середнього класу. *Персонал*. 2015. №8. С. 31-33.

19. Семикіна М. В. Мотиваційні умови розвитку праці в умовах конкурентного середовища. *Регіональні перспективи*. 2012. № 3-4. С. 234-236.

20. Боденчук Л., Лютфалієва Л., Беженар К. Мотивація праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2024. № 2 (11) С. 41-44. <https://doi.org/10.32782/dees.11-6>

21. Шкварук Д.Г., Мазур В.Г. Управління персоналом підприємства як напрям підвищення прибутку. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 40. С. 324-327.

22. Економіка праці: навч. посіб. / за заг. ред. Г.В. Назарової. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.
23. Беседін В.Ф., Теницька Н.Б., Биба В.В. Технології аналізу трудових показників суб'єктів підприємницької діяльності: навч. посіб. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 109 с.
24. Голець С. П., Черевань І., Коваленко Ю. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 104-109.
25. Назаренко С.А., Малиновський А.І. Інноваційні методи мотивації на сучасному торговому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-39>
26. Купчик К., Хомюк Н. Теоретико-методичні основи аналізу складових та оцінки функціонування системи мотивації персоналу підприємства. Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 15 листопада 2023 р. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2023. С. 169-172.
27. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КОНДОР, 2015. 304 с.
28. Дашко І. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 10. С. 22-28. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3>
29. Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федішин В.В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 233-237.
30. ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця». URL: <https://solodka.com.ua/>
31. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. пос., Київ : КОНДОР, 2015. 304 с.
32. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *БізнесІнформ*. 2022. № 1. С. 390-397.

33. Дашко І. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 10. С. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3>
34. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>
35. Горовий Д. А., Строков Є. М. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2019. № 3(36). С. 90-96
36. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2021/3.pdf
37. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Т. 2, № 1. С. 75-83. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08>
38. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143-148.
39. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П., Чернушкіна О.О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 239-247.
40. Заставнюк Л.І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
41. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>
42. Борецька Н. П., Міщенко К. В. Аналіз і прогнозування фінансової стійкості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 63-66