

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ШАМРИК СОФІЯ АНДРІЇВНА

Система мотивації та стимулювання персоналу

спеціальність 073 “Менеджмент”
освітня програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконала студентка групи МЕНз - 41
С. Шамрик

підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Крамарчук С.П.

Підпис

ТЕРНОПІЛЬ, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	16
2.1. Характеристика діяльності досліджуваного підприємства	16
2.2. Аналіз ефективності наявної на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» системи мотивації та стимулювання персоналу	Ошибка! Закладка не определена.
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ	Ошибка! Закладка не определена.
ВИСНОВКИ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41

ВСТУП

Актуальність проблеми. Розробка ефективної системи мотивації та стимулювання працівників відіграє важливу роль у досягненні організаційних цілей, таких як зростання продуктивності, оптимізація витрат на управління персоналом, підвищення якості товарів і послуг, зростання рівня задоволеності та залученості співробітників у трудовий процес, а також формування позитивного іміджу компанії як всередині колективу, так і на зовнішньому ринку праці. В умовах сучасного економічного розвитку головна увага в управлінні персоналом приділяється заохоченню творчого, інтелектуального та результативного підходу працівників до своєї діяльності, що сприяє досягненню високих результатів у роботі підприємства. Для реалізації цього завдання необхідно впроваджувати дієву систему трудової мотивації, яка відповідатиме сучасним умовам господарювання та сприятиме стабільному функціонуванню і розвитку підприємств, а також економіки в цілому.

На сьогодні в Україні застосовуються лише окремі інструменти мотивації, що свідчить про потребу у створенні цілісної та комплексної мотиваційної системи. Така система має бути орієнтована на розкриття трудового потенціалу працівників та підвищення ефективності діяльності підприємств.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питаннями дослідження мотивації й стимулювання займалися багато вітчизняних й зарубіжних вчених, зокрема: О. В. Бойко, М. В. Глущенко, І. Ю. Вершиніна, І. В. Гринько, М. М. Шкільняк, О. П. Дяків, С. П. Крамарчук Л. В. Колот, М. Х. Мескон та інші. Водночас, деякі теоретичні, методологічні та організаційні питання, пов'язані з удосконаленням механізму мотивації персоналу в умовах сьогодення, потребують глибшого аналізу. Це зумовлено трансформацією мислення людей і зміною їхніх потреб, що вимагає нових підходів до стимулювання працівників.

Мета кваліфікаційної роботи. Метою цієї кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ мотивації працівників в організаціях, аналіз чинних механізмів стимулювання на підприємстві, а також розробка

рекомендацій щодо оптимізації кадрової роботи та формування ефективної системи мотивації персоналу, яка відповідатиме сучасним тенденціям і вимогам кадрової політики.

Згідно з поданою метою нами поставлено й вирішено такі **завдання**:

- дослідити теоретичні основи формування системи мотивації та стимулювання праці персоналу в організації;
- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- проаналізувати та оцінити ефективність наявної на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» системи мотивації та стимулювання персоналу;
- розробити та обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації і стимулювання працівників.

Об'єкт дослідження є система мотивації та стимулювання персоналу в організації ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Предмет дослідження є механізми, інструменти й засоби формування і розвитку системи мотивації і стимулювання працівників в організації.

Методи дослідження. Дослідження включає опрацювання наукових джерел та нормативно-правових актів, що регламентують формування системи мотивації персоналу. Для оцінки рівня зацікавленості працівників у трудовій діяльності та ступеня їхньої задоволеності умовами праці застосовуються методи анкетування та опитування. Також здійснюється спостереження за організаційними процесами та аналіз практики управління мотивацією на підприємстві. Додатково використовуються математичні розрахунки й візуалізація даних для оцінки ефективності чинної мотиваційної системи. На завершальному етапі проводиться моделювання та прогнозування результативності впровадження запропонованих мотиваційних інструментів.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи слугують: Конституція України, нормативно – правові акти та закони України, монографічна література наукові та періодичні видання, матеріали ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Практичне значення. Практична цінність отриманих у ході дослідження результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації мають прикладний характер і спрямовані на покращення практики управління мотивацією працівників на досліджуваному підприємстві. Запропоновані заходи з удосконалення системи мотивації персоналу сприяють поліпшенню фінансово-економічного стану підприємства та підвищенню ефективності його діяльності.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Мотивація і стимулювання персоналу, я важливі чинники ефективності управління організацією»

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (32 найменування). Загальний обсяг роботи складає 43 сторінки друкованого тексту, містить 11 таблиць та 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах стимулювання праці виступає ключовим елементом у системі управління та розвитку організації, оскільки дозволяє сформувати сприятливе робоче середовище, у якому кожен працівник має можливість максимально реалізувати свій потенціал для досягнення цілей підприємства. На сьогоднішній день керівники, власники бізнесу та менеджери всіх рівнів повинні усвідомлювати, що результативність праці залежить не лише від розміру заробітної плати, а й від комплексу додаткових стимулів — соціальних гарантій, морального заохочення та інших складових ефективної мотиваційної системи.

Матеріальні аспекти стимулювання праці були предметом дослідження С. Мочерного, який вважав, що матеріальне заохочення є ключовим елементом у системі мотивації персоналу. Це, на його думку, передусім реалізується через виплату посадових окладів, премій та надбавок. Учений наголошував, що система оплати праці має будуватися на диференціації, з урахуванням складності виконуваних завдань, умов праці, фізичних навантажень і рівня кваліфікації працівника [19]. В свою чергу, автор І. Гринько підкреслює, що впродовж останніх років «проблеми мотивації праці настільки ускладнилися, що науковцями накопичено такий інформаційний і статистичний матеріал, що мотивація почала формувати самостійний науковий напрям» [7, с. 31].

Питання мотивації управлінського персоналу розглядав у своїх наукових працях О. Бойко [2]. Він наголошує, що мотивація є визначальним чинником, який безпосередньо впливає на результативність управлінської діяльності. На думку дослідника, наявність високого рівня мотивації серед управлінської команди є ключовою передумовою успішної та конкурентоспроможної діяльності підприємства. Ефективність управлінських рішень, як стверджує вчений, значною мірою зумовлює досягнення стратегічних цілей компанії. У зв'язку з цим, посилення мотиваційного компонента в управлінській сфері

сприятиме динамічному розвитку підприємства та повнішому використанню його потенціалу. Мотивація управлінського персоналу, за словами О. Бойка, «є органічною складовою системи управління підприємством» [2].

Особливої уваги заслуговує позиція Г. Мельник, яка розглядає мотивацію як систему різноманітних форм і методів впливу на персонал. До означених методів авторка включає використання соціальних, економічних, морально-психологічних та інших засобів заохочення, спрямованих на оновлення та розвиток організації [16].

На нашу думку, одним із найвлучніших є трактування мотивації, запропоноване О. Левченко. Дослідник розглядає мотивацію як процес формування системи стимулів або умов, які впливають на поведінку працівника, спрямовують її у бажаному для організації напрямі, регулюють рівень активності, а також сприяють сумлінному та наполегливому виконанню поставлених завдань [13, с. 51].

Загалом, складність і багатогранність проблеми мотивації обумовлює наявність різних підходів до її тлумачення, визначення ролі та значення, а також методів дослідження. У зв'язку з цим науковці – як вітчизняні, так і зарубіжні – по-різному інтерпретують поняття «мотивація». У табл. 1.1 наведено деякі з найпоширеніших визначень цього терміну, сформульовані різними дослідниками.

Таблиця 1.1

Інтерпретація поняття «мотивація» вітчизняними та зарубіжними вченими

Автор	Трактування
1	2
Борисенко І. [4]	Мотивація - це готовність людей докласти максимум зусиль для досягнення цілей організації
Мескон М. [17]	Мотивація - це процес спонукання когось діяти для досягнення цілей організації.
Мочерний С. [19]	Мотивація - це свідоме і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом постійного впливу на його потреби.
Крамарчук С. [11]	Мотивація – це динамічний процес формування мотиву як основи дії

Продовження табл. 1.1

1	2
Колот Л. [10]	Мотивація - це сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до дії, визначають поведінку, форми дій і надають цій дії спрямованість на досягнення особистих і організаційних цілей
Гринько І. [7]	Мотивація – функція управління, що створює стимул для підлеглих працювати з максимальною прибутковістю для підприємства
Шуляр О. [32]	Мотивація до праці - це комплекс заходів, що активізують і спонукають працівника або колектив працівників до виконання конкретної діяльності.

Примітка. Складено автором на основі [4; 7; 10; 11; 17; 19; 32]

В цілому, узагальнюючи підходи різних науковців, мотивацію можна визначити як комплекс індивідуальних чинників, що впливають на поведінку працівника з метою стимулювання його до ефективної діяльності, орієнтованої як на досягнення особистих цілей, так і на реалізацію стратегічних завдань організації.

За результатами нашого дослідження можна стверджувати, що мотивація та стимулювання працівників є ключовими елементами системи управління персоналом, що сприяють підвищенню ефективності діяльності організації. Вони визначають ступінь зацікавленості співробітників у досягненні як особистих, так і корпоративних цілей, впливають на рівень продуктивності, ініціативності та відповідальності. Мотивація трактується як внутрішній процес, що спонукає працівника до дії, формує спрямованість його поведінки та визначає рівень зусиль, які він готовий докласти для досягнення певного результату. Це складна система взаємопов'язаних потреб, інтересів, цінностей та стимулів, які впливають на трудову активність людини.

Стимулювання, своєю чергою, є зовнішнім механізмом впливу, який включає сукупність засобів і методів, спрямованих на заохочення бажаної поведінки працівників. Воно реалізується через матеріальні й нематеріальні стимули, серед яких – заробітна плата, премії, соціальні пільги, можливості кар'єрного зростання, моральне визнання тощо.

Порівняльна характеристика мотивації та стимулювання персоналу в організації нами подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика мотивації та стимулювання персоналу в організації

Критерій	Мотивація	Стимулювання
Природа впливу	внутрішня (психологічна, емоційна)	зовнішня (матеріальна або соціальна)
Джерело	виходить від самого працівника (потреби, цінності, інтереси)	надходить від керівництва або системи управління
Форма реалізації	прагнення до самореалізації, самостійне прийняття рішень	зарплата, премії, бонуси, соціальні пільги, визнання
Тривалість впливу	довготривалий ефект	короткостроковий або ситуативний вплив
Основна мета	забезпечення стійкої трудової мотивації	спонукання до конкретних дій або досягнення короткострокових результатів
Взаємозв'язок з ефективністю	формує постійну високу продуктивність	підвищує ефективність у певний момент часу
Засоби впливу	психологічні, емоційні, моральні фактори	матеріальні і нематеріальні стимули

Примітка. Складено автором самостійно на основі дослідження [11; 14; 18].

Таким чином, мотивація і стимулювання взаємодоповнюють одне одного: мотивація забезпечує внутрішню зацікавленість працівника, а стимулювання – зовнішні умови, які підтримують і посилюють цю зацікавленість. Комплексне використання обох підходів дозволяє створити ефективну систему управління персоналом, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Дослідження показало, що на формування та ефективність системи мотивації і стимулювання персоналу впливають низка зовнішніх і внутрішніх чинників, серед яких варто виділити наступні:

- 1) організаційні особливості – структура підприємства, стиль управління, корпоративна культура, рівень централізації управлінських рішень;
- 2) економічні умови – фінансовий стан підприємства, рівень заробітної плати на ринку, інфляція, податкова політика;
- 3) соціально-психологічні фактори – морально-психологічний клімат у колективі, рівень задоволеності працівників, наявність конфліктів;

4) індивідуальні характеристики працівників – рівень освіти, кваліфікація, трудові навички, особисті потреби, ціннісні орієнтації;

5) зовнішнє середовище – конкурентне оточення, державне регулювання, технологічні зміни, ринок праці;

6) мотиваційна стратегія підприємства – система матеріального та нематеріального заохочення, можливості для професійного росту, кар'єрного просування.

У процесі управління персоналом важливо враховувати, що мотивація та стимулювання працівників можуть проявлятися в різних формах. Існує кілька класифікацій цих понять, залежно від джерела впливу, способу реалізації та характеру заохочення (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Види мотивації та стимулювання персоналу

Примітка: Складено автором на основі [5; 22]

Позитивне стимулювання – це є надання винагород, похвали, просування по службі. Негативне стимулювання – це застереження, догани, загроза звільнення або позбавлення пільг (застосовується рідше, з урахуванням етичних норм). Внутрішня мотивація – формується всередині особистості працівника, базується на його інтересах, переконаннях, бажанні самореалізуватися, розвиватися, досягати особистих і професійних цілей. Зовнішня мотивація – залежить від зовнішніх факторів впливу: матеріального заохочення, похвали, санкцій, винагород, умов праці тощо.

До матеріальних стимулів відносять оплату праці, премії, бонуси, соціальні пільги, медичне страхування, компенсації. До нематеріальних – моральне заохочення, визнання досягнень, можливості кар'єрного росту, участь у прийнятті рішень, гнучкий графік, навчання.

Мотивація та стимулювання працівників виконують важливі функції в системі управління персоналом, оскільки забезпечують ефективну взаємодію між організацією та її співробітниками. Ці функції спрямовані на активізацію трудової діяльності, досягнення стратегічних цілей підприємства, а також розвиток людського капіталу.

Так, активізуюча функція сприяє залученню працівників до активної трудової діяльності, спонукає їх діяти більш ініціативно, творчо та продуктивно. Регулююча функція здійснює вплив на поведінку працівників, направляючи її в русло досягнення цілей підприємства через відповідне коригування мотиваційних стимулів. Оціночна функція дозволяє оцінити рівень трудової активності працівників, їх внесок у загальний результат, що стає основою для надання матеріального або морального заохочення. Стимулююча функція спрямована на формування інтересу працівника до високих результатів, підвищення продуктивності та якості праці завдяки системі заохочень. Інтегративна функція забезпечує узгодження інтересів працівника та організації, формуючи єдину мотиваційну політику, що об'єднує персонал навколо спільної мети. І на кінець, соціальна функція, яка полягає у сприянні соціальному

розвитку працівника, його професійному зростанню, підвищенню рівня задоволеності працею та якості трудового життя.

Система мотивації та стимулювання персоналу є важливим інструментом управління трудовими ресурсами, оскільки дозволяє ефективно впливати як на результативність працівників, так і на загальну ефективність діяльності організації. Вона має бути узгодженою зі стратегічними та оперативними цілями підприємства, що забезпечить її ефективність у довгостроковій перспективі. У такому випадку система стимулювання стає потужним важелем у руках менеджменту, сприяючи формуванню бажаної моделі поведінки працівників, підвищенню їхньої продуктивності, мотивації до праці, а також зміцненню лояльності до компанії.

Система мотивації та стимулювання персоналу підприємства передбачає виконання низки завдань (рис. 1.2):



Рис. 1.2. Завдання системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві

Примітка: Складено автором на основі [12]

Система мотивації та стимулювання персоналу складається з ряду взаємопов'язаних елементів (рис. 1.3):

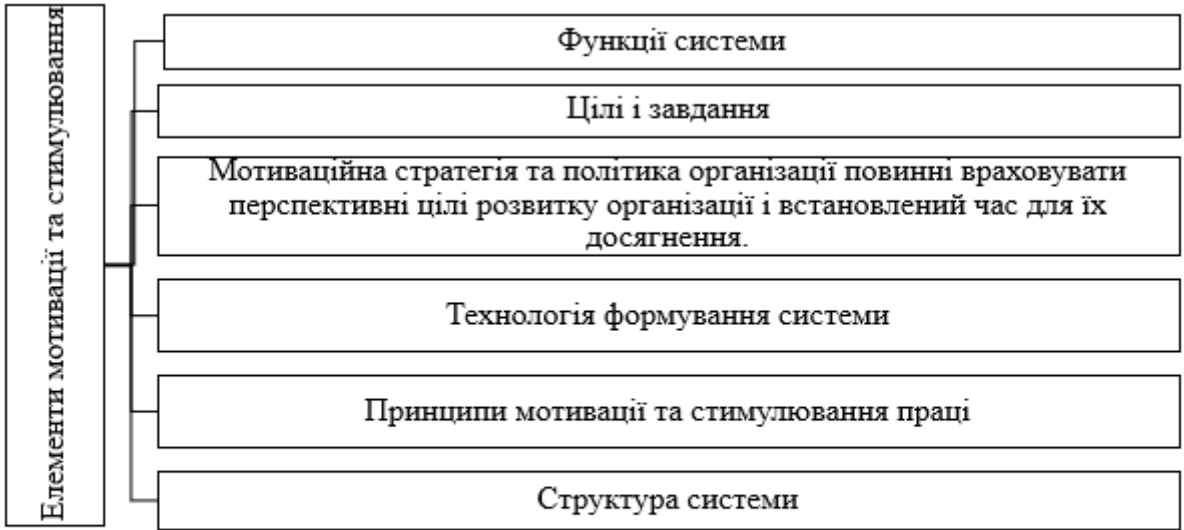


Рис. 1.3. Елементи системи мотивації та стимулювання персоналу
Примітка: Складено автором на основі [15; 19]

Для досягнення ефективності системи мотивації та стимулювання персоналу керівництву в практичній роботі доцільно використовувати різні методи. В основному вчені виділяють такі методи мотивації (рис. 1.4):

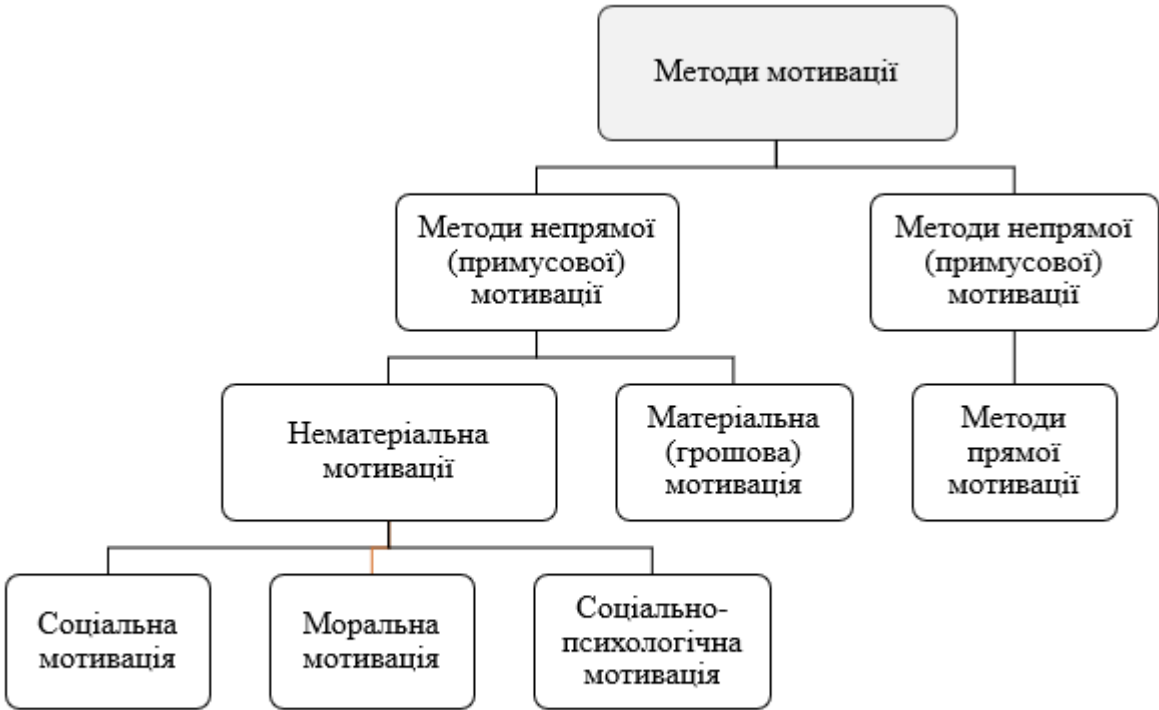


Рис. 1.4. Класифікація методів мотивації персоналу
Примітка: Складено автором на основі [1; 3]

Методи прямої мотивації персоналу зазвичай класифікують на матеріальні

(грошові) та нематеріальні. Матеріальне стимулювання, зокрема у формі грошових виплат, є одним із найпоширеніших та найдієвіших інструментів впливу на трудову активність. Проте його ефективність значною мірою залежить від суб'єктивного сприйняття працівником рівня оплати: вона повинна вважатися ним справедливою, відповідною обсягу, складності та якості виконаної роботи. Лише за таких умов грошове заохочення здатне дійсно мотивувати до підвищення продуктивності та ініціативності.

Непряме (примусове) стимулювання ґрунтується на обов'язковості виконання завдань, поставлених керівництвом, і передбачає певний рівень адміністративного тиску. Застосування цього методу базується, здебільшого, на нормативно-розпорядчих документах, таких як накази, інструкції, положення тощо. Однак надмірне використання примусових методів мотивації може негативно позначатися на працівниках, обмежуючи їхню ініціативу, потреби та внутрішню зацікавленість у роботі.

В цілому, оптимальне поєднання прямих і непрямих методів мотивації дозволяє забезпечити раціональну й ефективну трудову поведінку персоналу, сприяючи досягненню високих результатів і зростанню продуктивності. При формуванні системи мотиваційного впливу менеджери мають враховувати не лише соціальні, а й психологічні аспекти, включно з особистісними характеристиками співробітників, їх потребами, установками та ціннісними орієнтирами. В умовах обмежених фінансових ресурсів сучасні організації дедалі частіше звертаються до етичної мотивації, яка ґрунтується на моральних цінностях, визнанні, довірі та повазі. Такі методи є менш затратними, але, за умови правильного використання, можуть забезпечити високий рівень залученості та лояльності персоналу.

Отож, на сучасному етапі, керівництво підприємства має забезпечити такі умови праці, за яких інтереси та потреби працівників будуть гармонійно узгоджені з цілями організації та загальним напрямом її розвитку. Для досягнення високої результативності трудової діяльності важливо, щоб менеджери свідомо та обґрунтовано підходили до вибору форм і методів

мотивації, орієнтуючись на специфіку персоналу, особливості виробничого процесу та корпоративну культуру. Організація праці повинна бути побудована таким чином, щоб створити працівнику можливість реалізувати свій потенціал, розвивати професійні навички та ефективно застосовувати їх у практичній діяльності. Такий підхід сприятиме зростанню продуктивності, залученості персоналу та формуванню позитивного ставлення до роботи.

Загалом, система мотивації та стимулювання персоналу не повинна бути нав'язаною працівникам, а має бути адаптованою до їх інтересів і потреб. Ключовим є те, щоб працівники чітко усвідомлювали перспективи свого розвитку в організації, зокрема можливість кар'єрного зростання, підвищення кваліфікації та досягнення особистих цілей завдяки високоякісному виконанню своїх обов'язків. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації, лояльності та залученості персоналу, адже вони бачать, що їхня праця має значення і приносить реальні результати для їхнього професійного росту.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Характеристика діяльності досліджуваного підприємства

Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод» – одне з провідних підприємств молочної промисловості України, засноване у 1957 році. Завод спеціалізується на переробці молока та виробництві широкого асортименту молочних продуктів під торговою маркою «Молокія». Продукція включає молоко, кефіри, сметану, йогурти, масло та сири коротких термінів зберігання, виготовлені без використання немолочних домішок, консервантів та стабілізаторів. Загальні дані про досліджуване підприємство наведені нами у табл. 2.1

Таблиця 2.1

Загальні дані ТОВ «Родовід-ТСА»

Повне найменування юридичної особи	Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод»
Скорочена назва	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»
Код ЄДРПОУ	30356917
Контактна інформація	Юридична адреса: 46010, Україна, Тернопільська обл., місто Тернопіль, вулиця Лозовецька, будинок, 28
Уповноважені особи	Яровий Тарас Анатолійович
Види діяльності	Основний вид діяльності: 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру Інші види діяльності: Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами, Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, Будівництво житлових і нежитлових будівель, Вантажний автомобільний транспорт, Складське господарство, Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
Розмір статутного капіталу	15 800 000 грн.
Дата реєстрації	23.10.2000
Податковий борг	Відсутній

Примітка: Складено автором на основі [23]

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має ряд окремих філій у Стрию, Чернівцях, Львові, Хмельницькому, Івано-Франківську та Рівному.

Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представлена акціонерним товариством, де основними органами управління є: Загальні збори акціонерів – вищий орган управління, що приймає стратегічні рішення; Наглядова рада – контролює діяльність правління та забезпечує відповідність стратегії компанії; Правління – оперативно управляє поточною діяльністю підприємства; Керівник підприємства – виконує функції генерального директора, здійснюючи загальне керівництво.

В цілому, структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод» являється функціональною організаційною структурою (рис. 2.1).

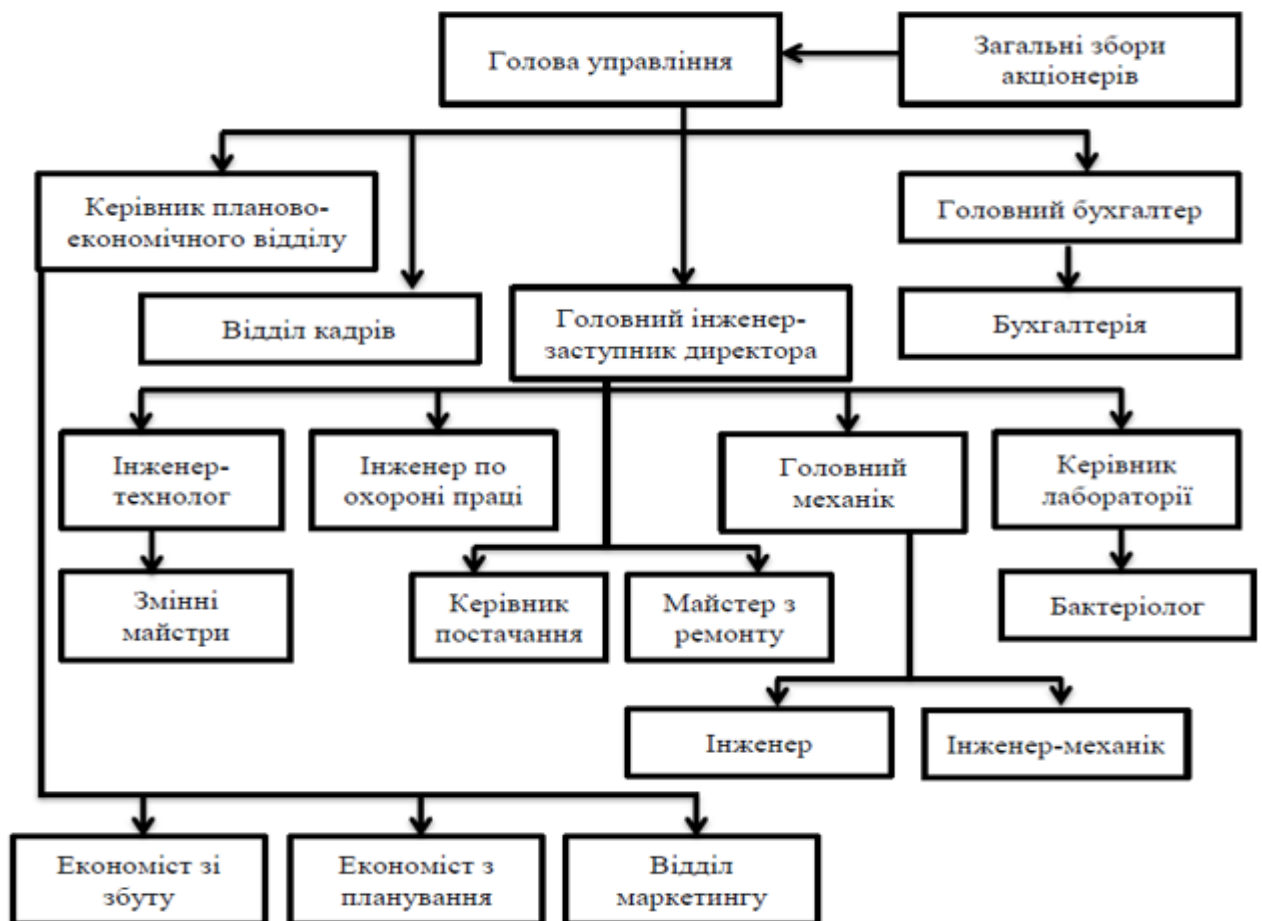


Рис. 2.1. Організаційна структура управління в ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка: Складено автором на основі даних підприємства

Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод» сформована на засадах залучення висококваліфікованих фахівців до процесів управління. Для неї характерний високий рівень вертикальної диференціації, що передбачає чітке розмежування управлінських функцій та відповідальності між структурними підрозділами. Всі співробітники дотримуються встановлених норм, правил та стандартів корпоративної культури, які є основою управлінської філософії підприємства та активно підтримуються керівництвом.

Загалом організаційна структура досліджуваного підприємства – ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – побудована у вигляді чітко визначеної ієрархії з чотирма рівнями управління, що забезпечує системність та послідовність у реалізації управлінських функцій:

- вищий рівень управління – до нього належать Наглядова рада та Правління, які здійснюють стратегічне керівництво підприємством;
- середній рівень управління – керівники окремих самостійних структурних підрозділів, що відповідають за реалізацію операційних завдань;
- первинний рівень управління – керівники ділянок, груп, відділів, які координують роботу безпосередньо на виробничих чи адміністративних ділянках;
- рівень виконавців – працівники, які безпосередньо виконують виробничі або службові завдання.

Організаційна модель Товариства базується на функціональній структурі, яка має низку ключових переваг:

- спрямованість на виконання завдань, що вимагають спеціалізованих знань і компетенцій;
- здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі;
- підвищення ефективності управлінських рішень завдяки професіоналізму управлінського персоналу.

Управлінську вертикаль очолює Голова правління, якому

підпорядковуюються всі структурні одиниці компанії.

Асортиментна політика ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вирізняється різноманітністю продукції та її орієнтованістю на потреби різних категорій споживачів. Перелік основного асортименту продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у розрізі ширини та глибини нами подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Перелік основного асортименту продукції ПрАТ «Тернопільський
молокозавод»**

Ширина асортименту продукції	Глибина асортименту продукції
Молоко	Молоко "Відбірне" 2,5% Молоко "Відбірне" 3,4% Молоко "До кави" 2,5% Молоко "Казкове" 1,6% Молоко "Казкове" 2,5% Молоко "Казкове" 3,6% Молоко "Доброї ночі" 3,6%
Йогурт	Йогурт "СМУЗІ" Полуниця-Банан-Базилік, 2,0% Йогурт "СМУЗІ" Груша-Яблуко-Липа, 2,0% Йогурт "СМУЗІ" Персик-Маракуя-Меліса, 2,0% Йогурт білий, 1,6% Йогурт білий + пробіотики, 2,5% Йогурт білий безлактозний, 2,5% Йогурт білий "по-грецьки", 8% Йогурт "Лісова ягода", 1,4% Йогурт "Абрикос", 1,4% Йогурт "Злаки", 1,4% Йогурт "Полуниця", 1,4%
Кефір	Кефір питний 1,0% Кефір питний 2,5% Кефір густий 1,0% та 2,5%
Масло	Масло солодко вершкове екстра 82% Масло солодко вершкове екстра 72,5% Масло солодко вершкове селянське 72,5%
Сир кисломолочний	Сир кисломолочний 5% Сир кисломолочний нежирний 0,2% Сир кисломолочний 9%
Сметана	Сметана 15%, 20%, 30% Сметана "Відбірна", 15% та 20%
Айран	Напій кефірний "Айран I Run" нежирний

Примітка: Складено автором на основі [23]

Структура реалізації продукції в розрізі основних асортиментних груп в ПрАТ «Тернопільський молокозавод» подана нами на рис. 2.2.

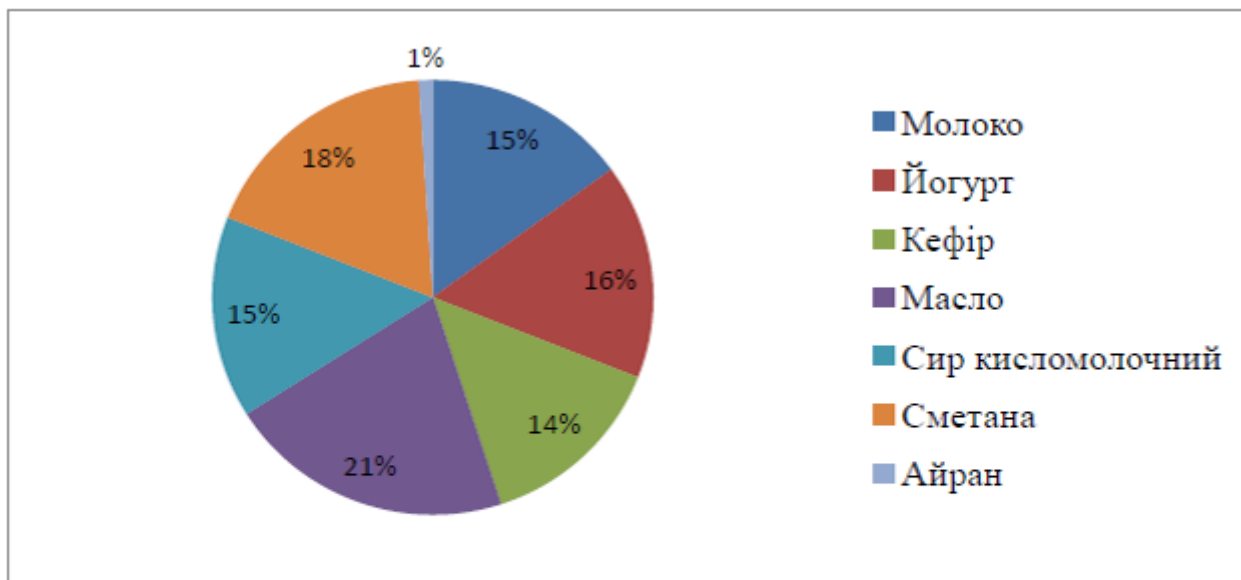


Рис. 2.2. Структура реалізації продукції в розрізі основних асортиментних груп в ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка: Складено автором на основі даних підприємства

Як свідчать дані, представлені на рис. 2.2, основну частку доходів підприємства формують такі продукти, як вершкове масло, сметана та йогурти, які користуються стабільним попитом серед споживачів. Найменшу частку в структурі доходів займає айран, на який припадає лише близько 1% загального обсягу реалізації.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» активно проводить моніторинг ринку, аналізуючи динаміку продажів, споживчі вподобання та тренди попиту. Як результат, підприємство регулярно оновлює асортиментну політику, адаптує обсяги та формати тари відповідно до запитів ринку. Зокрема, у 2023 році компанією було запущено у виробництво два нових види продукції, зокрема: Сметана 15%, стакан 180 г та Білий йогурт, 3%, відро 1000 г.

Динаміка основних фінансових показників діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» нами подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка основних фінансових показників діяльності ПрАТ
«Тернопільський молокозавод» за 2022-2024 роки, тис.грн.**

Фінансові показники	Роки			Відхилення (+; -)	
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023
Активи	1 273 995	1 568 016	1 913 000	294 021	344 984
Зобов'язання	499 631	570 614	1 014 216	70 983	443 602
Дохід	3 526 358	4 038 979	4 849 314	512 621	810 335
Чистий прибуток	181 710	113 192	-98 708	-68 518	-211 900

Примітка: Складено автором на основі даних підприємства

Отож, упродовж трирічного періоду підприємство демонструвало позитивну динаміку за ключовими показниками обсягу активів, зобов'язань та доходу.

Зокрема, активи зросли з 1 273 995 тис. грн у 2022 році до 1 913 000 тис. грн у 2024 році. Загальне зростання склало 639 005 тис. грн, що свідчить про розширення господарської діяльності та інвестиційну активність компанії. Зобов'язання також зросли — з 499 631 тис. грн до 1 014 216 тис. грн. Особливо значне збільшення спостерігалось у 2024 році (+443 602 тис. грн у порівнянні з 2023), що може свідчити про залучення додаткових кредитів або інших фінансових ресурсів.

Дохід підприємства впевнено зростає: у 2022 році він становив 3 526 358 тис. грн, а вже у 2024 — 4 849 314 тис. грн. Збільшення доходу за два роки склало 1 322 956 тис. грн, що є позитивною тенденцією.

Проте показники чистого прибутку демонструють негативну динаміку. У 2022 році прибуток становив 181 710 тис. грн., у 2023 році — лише 113 192 тис. грн (зменшення на 68 518 тис. грн). А у 2024 році підприємство зазнало збитків у розмірі 98 708 тис. грн (відхилення -211 900 тис. грн у порівнянні з 2023 роком).

Для більш детального аналізу, у табл. 2.4 нами наведено динаміку даних про елементи операційних витрат на досліджуваному підприємстві за 2022-2024 роки

Таблиця 2.4

**Динаміка елементів операційних витрат ПрАТ «Тернопільський
молокозавод» за 2022-2024 роки**

Показник	Роки			Відхилення (%)	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Матеріальні затрати	2515647	2978528	3 823 795	+18.4	+28.4
Витрати на оплату праці	323819	422055	544 282	+30.3	+29.0
Відрахування на соціальні заходи	70068	90525	116 308	+29.2	+28.5
Амортизація	72709	81911	104 058	+12.7	+26.9
Інші операційні витрати	293737	280474	359 579	-4.5	+28.2
Разом	3275980	3853493	4 948 022	+17.6	+28.4

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства

Як засвідчують подані у табл. 2.4 дані, у 2024 році ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зазнав операційного перевантаження витратами, що призвело до збитковості попри зростання доходу. Найбільший тиск визначився з боку матеріальних витрат, які перевищили 3,8 млрд грн. Темп їхнього зростання (+28.4%) є найвищим за три роки. Основними причинами цього стала інфляція, а також зростання цін на сировину. Майже на 29% також зросли загальні витрати на персонал (заробітна плата й соціальні витрати). Частка витрат на персонал у 2024 році становить ~13.3%, що є нормальним, але вимагає контролю.

Як бачимо, що незважаючи на зростання обсягів активів і доходів, підприємство стикається з погіршенням фінансового результату, що може бути наслідком зростання витрат, фінансового навантаження, інфляційного тиску, підвищення собівартості продукції або неефективного управління ресурсами. Це свідчить про необхідність: перегляду витратної частини бюджету, оптимізації виробничих процесів, підвищення рентабельності продукції та, ймовірно, реструктуризації частини зобов'язань.

2.2. Аналіз ефективності наявної на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» системи мотивації та стимулювання персоналу

Перш ніж переходити до розробки заходів щодо покращення мотиваційної політики ПрАТ «Тернопільський молокозавод», доцільно здійснити аналіз кадрового потенціалу підприємства, зокрема кількісного та якісного складу працівників. Це дозволить виявити слабкі місця в управлінні персоналом, краще зрозуміти потреби колективу та визначити напрями подальших змін.

На рис. 2.3 представлено динаміку чисельності персоналу ПрАТ за останні п'ять років, що дає можливість простежити тенденції в кадровому забезпеченні підприємства, зміни у структурі працівників та їх вплив на ефективність діяльності.

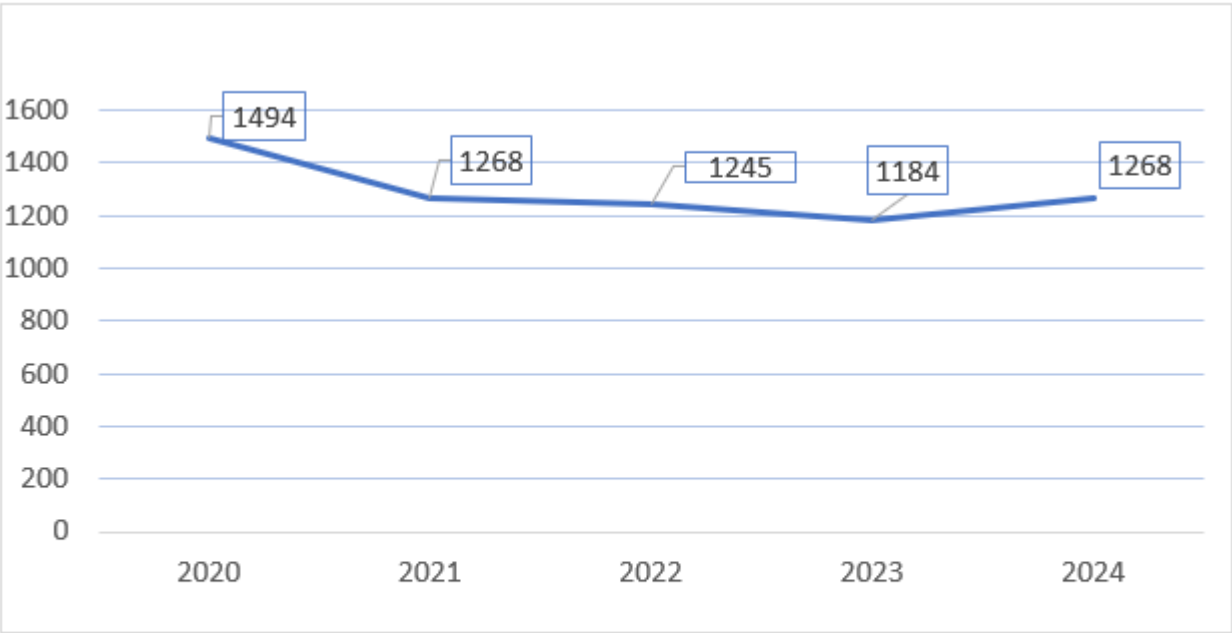


Рис. 2.3. Динаміка чисельності персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020-2024 роки

Примітка: Складено автором на основі даних підприємства

На основі поданих на рис. 2.3. даних, нами здійснений аналіз динаміки чисельності персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020–2024 роки, який подано у табл. 2.5.

**Аналіз динаміки чисельності персоналу ПрАТ «Тернопільський
молокозавод» за 2020–2024 роки**

Рік	Кількість працівників	Відхилення від попереднього року	Темп приросту, %
2020	1494	–	–
2021	1268	-226	-15,1%
2022	1245	-23	-1,8%
2023	1184	-61	-4,9%
2024	1268	+84	+7,1%

Примітка: Складено автором на основі даних підприємства

Як видно з рис. 2.3. та табл. 2.5, чисельність персоналу підприємства щорічно зменшувалась упродовж чотирьох років. У 2021 році кількість працівників зменшилася на 226 осіб, що становить приблизно -15,1% у порівнянні з 2020 роком. У 2022 році скорочення було менш значним — лише -1,8% (на 23 особи). У 2023 році динаміка знову посилилась: чисельність знизилась на 61 особу (-4,9%).

Отож, у період з 2020 по 2023 рік спостерігалось поступове скорочення чисельності персоналу, що могло бути викликано як зовнішніми економічними чинниками (зростанням вартості ресурсів, інфляцією, зниженням платоспроможного попиту), так і внутрішніми — оптимізацією виробничих процесів, автоматизацією, реструктуризацією підрозділів або зниженням мотивації працівників. Найбільше скорочення зафіксовано у 2021 році — на 226 осіб, що становило понад 15% штату.

Проте у 2024 році відбулося зростання чисельності працівників на 84 особи, тобто показники повернулись до рівня 2021 року. Це може свідчити про:

- розширення виробництва або відкриття нових ліній;
- відновлення попиту на продукцію;
- успішну кадрову політику, спрямовану на покращення умов праці та мотивацію працівників.

Враховуючи позитивну динаміку у 2024 році, доцільно посилити чинну систему мотивації, аби закріпити тенденцію до зростання, підвищити

продуктивність та зменшити плинність кадрів у майбутньому.

На рис. 2.4 нами показано структуру працівників товариства у 2024 році за статтю.



Рис. 2.4. Структура персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2024 році за статтю

Примітка: Складено автором на основі даних підприємства

Як бачимо із наведеного вище рис. 2.4, більшість працюючих на підприємстві – чоловіки (а саме - 62%), а жінки займають у структурі лише 38 відсотків. Дослідження даної структури у 2023 році показало, що співвідношення чоловіки – жінки , було: 61,5% – 38,5%. Це свідчить, що кількість працівників-чоловіків на даному підприємстві стабільно зростає.

Також, у ході нашого дослідження, нами проаналізована структура персоналу в розрізі категорій посад. Отож, у 2024 році на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» посади керівників займали 10% працівників, спеціалістів - 47%, а робітників - 43%. Також наше дослідження показало, що частка жінок на керівних посадах у даному товаристві складає 25%. Аналіз динаміки структури персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за категоріями у 2023 та 2024 роках нами подано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Аналіз динаміки структури персоналу ПрАТ «Тернопільський
молокозавод» за категоріями у 2023 та 2024 роках**

Персонал	Роки (кількість)		Роки (частка)		Відхилення 2024 до 2023	
	2023	2024	2023 (у %)	2024 (у %)	абсолютне	у відсотках
керівники	130	127	11	10	-3	-1.0
спеціалісти	569	596	48	47	+27	-1.0
робітники	485	545	41	43	+60	+ 2,0
Всього	1184	1268	100	100	+84	-

Примітка: Складено автором на основі даних підприємства

Результати поданого вище аналізу, показали, що у період з 2023 по 2024 рік спостерігається позитивна динаміка зростання загальної чисельності персоналу підприємства — з 1184 до 1268 осіб, що становить приріст у 7,1%. Така тенденція є свідченням стабільного розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод», розширення його операційної діяльності та збільшення обсягів виробництва. Варто відзначити, що зростання штату — це не лише відповідь на потреби бізнесу, а й сигнал для працівників про перспективність і надійність роботодавця.

Кількість керівників зменшилась на 3 особи, а їх частка в структурі персоналу знизилась з 11% до 10%. Це свідчить про проведену оптимізацію управлінської вертикалі. Такий підхід, в даному випадку, пов'язаний із впровадженням більш гнучких моделей управління, делегуванням повноважень та акцентом на результативність. З боку мотивації це відкриває можливості для спеціалістів проявити ініціативу та отримати більше автономії, що стимулює внутрішнє зростання та розвиток. Абсолютна кількість спеціалістів зросла на 27 осіб, однак їхня частка у структурі персоналу дещо знизилась — з 48% до 47%. Це свідчить про стабільний попит на кваліфіковані кадри, необхідні для підтримки та розвитку бізнес-процесів. Зростання їх чисельності є важливим індикатором того, що компанія продовжує інвестувати у знання, навички та досвід працівників. Для спеціалістів це означає розширення професійних перспектив, участь у нових проектах і розвиток кар'єри. Найбільш значне зростання спостерігається серед робітників — на 60 осіб, із зростанням частки з 41% до 43%. Це свідчить про активне масштабування операційної діяльності, що

потребує більшої кількості виконавців. Така тенденція відкриває нові можливості для навчання, перекваліфікації, залучення молодих кадрів і підвищення кваліфікації існуючих працівників. Активне залучення робітничого персоналу також може супроводжуватись удосконаленням системи мотивації, умов праці та соціальних гарантій, що є потужним чинником утримання кадрів.

Загальна динаміка змін персоналу демонструє зростання, модернізацію структури та підвищення ефективності управління. Це створює підґрунтя для нових мотиваційних підходів: професійний розвиток, можливість кар'єрного росту, участь у масштабних ініціативах і стабільність зайнятості. Стратегічна робота з персоналом у такому контексті дозволить не лише втримати ключових фахівців, а й залучити нові таланти.

Для оцінки рівня мотивації персоналу важливо дослідити впроваджену систему стимулювання, яка включає матеріальні та нематеріальні чинники, що впливають на трудову активність, залученість та рівень задоволеності працею.

Отож, проведемо дослідження динаміки, а також і структури фонду оплати праці ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за три минулі роки, що дасть змогу зробити висновки стосовно ефективності механізму матеріальної мотивації працівників. Для аналізу тенденцій динаміки величини фонду оплати праці підприємства за 2022-2024 роки використаємо наведені на рис. 2.5 дані.

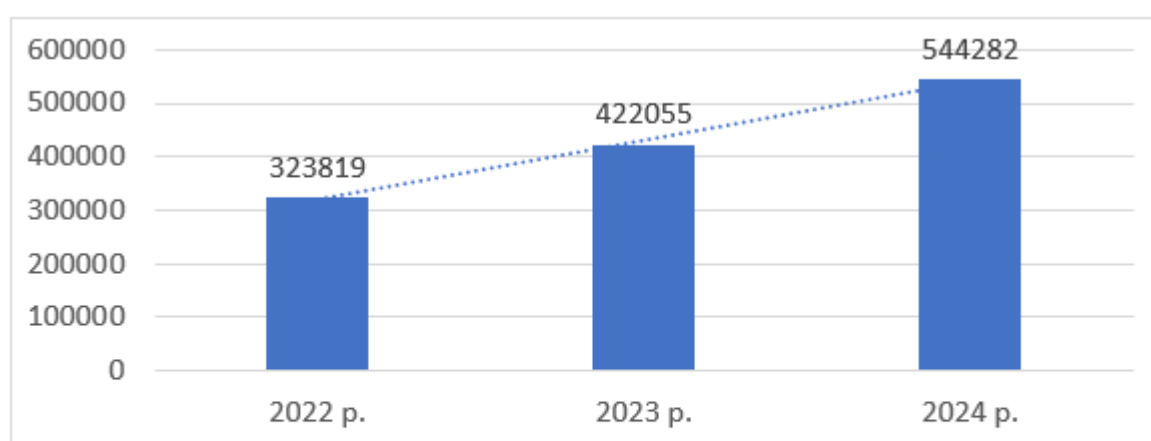


Рис. 2.5. Динаміка фонду оплати праці ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2022-2024 роки (тис.грн)

Примітка: Складено автором на основі даних підприємства

Отож здійсненне дослідження показує, що протягом 2022-2024 років

динаміка фонду оплати праці демонструє значне і стабільне зростання. Варто відзначити, що і частка оплати праці у загальних операційних витратах протягом 2022-2024 років також поступово зростала (від 9,89% у 2022 році до 11,0% у 2024 році). Таке зростання вказує на реальне підвищення зарплат, що позитивно впливає на мотивацію через фінансову стабільність.

Структура фонду оплати праці на досліджуваному підприємстві у 2024 році нами подана на рис.2.6.

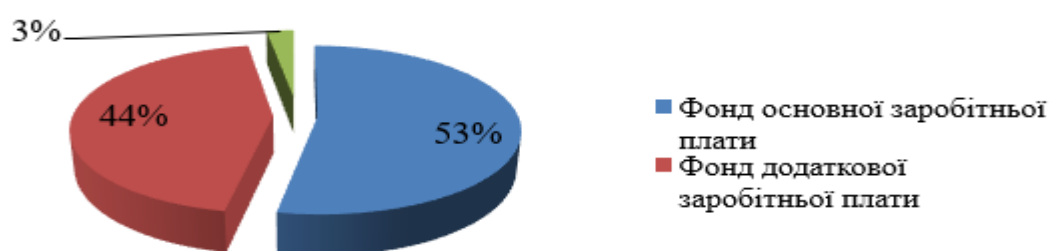


Рис.2.6. Структура фонду оплати праці ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2024 році

Примітка: Складено автором на основі даних підприємства

Подана структура демонструє, що найвагомішою часткою даного фонду є основна зарплата, додаткова зарплата становить 44,2%, а заохочувальні та компенсаційні виплати – всього 3,1%. Варто зазначити, що співвідношення між складовими фонду оплати праці в ПрАТ «Тернопільський молокозавод» значно варіюється залежно від підрозділу підприємства. Зокрема, у працівників, задіяних у виробничих процесах, у структурі фонду оплати праці домінує основна заробітна плата, що відповідає стабільному характеру їхніх трудових обов'язків. Натомість у підрозділах, що займаються збутом та реалізацією продукції, значну частку займає додаткова заробітна плата (премії, надбавки, бонуси). Для деяких категорій працівників ця складова може досягати до 70% загального фонду оплати праці. Така диференціація є свідомим елементом мотиваційної політики підприємства, спрямованої на стимулювання активності персоналу збутових підрозділів у досягненні високих результатів з продажу продукції.

В цілому, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» приділяє значну увагу

питанням управління персоналом, зокрема — формуванню ефективної системи мотивації працівників. Основними інструментами стимулювання в компанії є матеріальна винагорода, включаючи заробітну плату, премії, доплати за понаднормову працю та участь у прибутках підприємства. Крім того, застосовуються елементи нематеріальної мотивації, зокрема: надання соціальних гарантій, організація корпоративних заходів, відзначення кращих працівників та підтримка комфортного мікроклімату в колективі.

Однак проведений аналіз показує, що існуюча система стимулювання персоналу має низку проблем і обмежень, які впливають на загальну ефективність роботи: спостерігається диспропорція між рівнем матеріальної винагороди та реальними результатами праці працівників, що негативно позначається на рівні мотивації; система преміювання має недостатньо прозорий характер і не завжди пов'язана з показниками продуктивності праці, що знижує її стимулювальний ефект; у структурі нематеріальної мотивації обмежено використовується індивідуальний підхід, що важливо в умовах сучасного ринку праці та зростаючого значення емоційного інтелекту в управлінні; незважаючи на стабільне зростання доходу підприємства протягом останніх років, показники чистого прибутку знижуються, що також може вказувати на нераціональне використання трудового потенціалу. Поряд із цим, слід відзначити сильні сторони наявної системи мотивації, це: стабільна заробітна плата, що виплачується своєчасно; наявність системи преміювання; забезпечення працівників соціальним пакетом (медичне страхування, пільгове харчування тощо); підтримка корпоративної культури та командної роботи.

Отож, наявна система мотивації на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є функціональною, проте вимагає оптимізації та оновлення з урахуванням сучасних тенденцій управління персоналом. Необхідно посилити зв'язок між результатами праці та винагородою, запровадити гнучкі мотиваційні програми, розширити використання нематеріальних стимулів та індивідуалізованих підходів до працівників.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах конкурентного середовища та динамічних змін на ринку праці успішність організації значною мірою залежить від ефективності управління людськими ресурсами. Одним з найважливіших аспектів цього процесу є побудова результативної системи мотивації та стимулювання працівників [11;18]. Адже саме від рівня мотивації персоналу залежить продуктивність праці, якість виконуваних функцій, інноваційна активність та стабільність кадрового складу.

Виявлення та врахування мотиваційних аспектів трудової поведінки людини є вагомим чинником активізації людського потенціалу підприємства [14]. Особливо це актуально для ПрАТ «Тернопільський молокозавод», де ефективність виробничих та збутових процесів значною мірою залежить від рівня залученості та мотивації персоналу. З огляду на це, керівництву підприємства доцільно впровадити систему мотиваційного моніторингу, що дозволить забезпечити зворотний зв'язок з працівниками, своєчасно виявляти зміни в потребах і пріоритетах, а також адаптувати механізми стимулювання до реальних умов і очікувань персоналу [24]. Основні напрями реалізації мотиваційного моніторингу та їх характеристика подані нами у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні напрями реалізації мотиваційного моніторингу у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та їх характеристика

№ пп	Основні напрями	Характеристика головних аспектів
1	2	3
1.	Діагностика потреб працівників	• Проведення регулярних анонімних опитувань та інтерв'ю для з'ясування матеріальних і нематеріальних пріоритетів працівників різних категорій. • Визначення індивідуальних і групових очікувань щодо кар'єрного зростання, оплати праці, умов роботи тощо.

Продовження табл. 3.1

1	2	3
2.	Оцінка задоволеності працею	• Аналіз рівня задоволеності умовами праці, системою винагород, комунікацією з керівництвом, корпоративною культурою. • Визначення чинників, які викликають емоційне вигорання або зниження трудової активності.
3.	Вимірювання залученості персоналу	• Оцінка рівня ініціативності, готовності до змін, участі в корпоративному житті. • Моніторинг динаміки залученості у різних підрозділах.
4.	Аналіз ефективності діючої системи мотивації	• Встановлення відповідності між витратами на стимулювання та рівнем продуктивності праці. • Визначення найбільш результативних форм стимулювання залежно від професійної групи.
5.	Формування рекомендацій для управлінських рішень	• Використання результатів моніторингу для коригування системи преміювання, розвитку внутрішніх комунікацій, запровадження нових нематеріальних стимулів. • Побудова персоналізованих планів розвитку і мотивації ключових працівників.

Примітка: Складено автором самостійно

Очікуваними результатами впровадження системи мотиваційного моніторингу, на нашу думку, можуть стати: підвищення ефективності управлінських рішень щодо персоналу; зменшення рівня плинності кадрів; зростання продуктивності та залученості працівників; формування прозорості, гнучкої та адаптивної системи мотивації.

З метою запровадження та ефективного функціонування системи мотиваційного моніторингу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод», одним із ключових її компонентів було визначено організацію опитування працівників для оцінки рівня мотивації та виявлення шляхів її вдосконалення. Для цього нами була розроблена спеціальна анкета, що наведена у додатку. На її основі проведено опитування 100 працівників підприємства, серед яких — 65 жінок і 35 чоловіків. Щодо трудового стажу працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод», результати опитування засвідчили таку структуру: до 3 років — 11% респондентів, від 3 до 5 років — 22%, від 5 до 10 років — 28%, понад 10 років — 40%. Ці дані свідчать про високу частку працівників із тривалим стажем, що є позитивним чинником з точки зору стабільності кадрового складу та формування організаційної культури.

На запитання «Чи вважаєте ви ефективною існуючу систему мотивації персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»?», думки респондентів розподілилися наступним чином: так – 52,1%, швидше так, а ніж ні – 22,9%, швидше ні, а ніж так – 20,2%, ні – 4, 8%. Візуальне представлення результатів наведено на рис. 3.1.

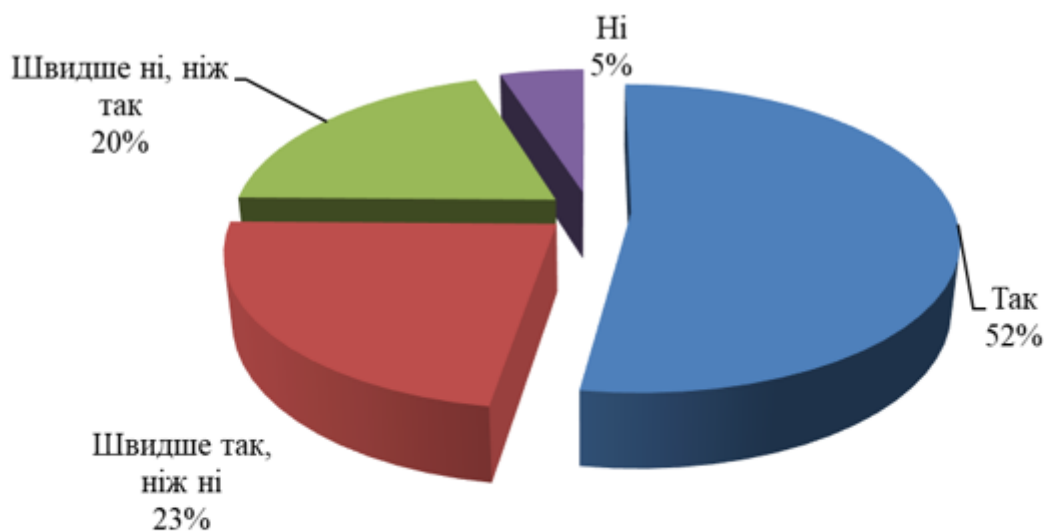


Рис. 3.1. Результати опитування працівників щодо задоволеності системою мотивації персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка: Складено автором на основі даних анкетування

Таким чином, 75,1% опитаних у тій чи іншій формі оцінюють мотиваційну систему позитивно, що свідчить про її загальну ефективність. Однак наявність 24,9% критичних відповідей вказує на потребу в її подальшому вдосконаленні. Такий підхід до вивчення думки працівників дозволяє отримати зворотний зв'язок та є основою для розробки адаптивної моделі мотивації, що відповідатиме актуальним потребам колективу.

Для вдосконалення системи мотивації та стимулювання працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» нами запропоновано застосування моделі індивідуального формування соціального пакету працівника (СПП). У процесі вдосконалення системи мотивації доцільно застосувати підхід, за якого індивідуальний СПП працівника формується на основі партнерської взаємодії між роботодавцем і працівником, із чітким розподілом відповідальності за результати. Такий підхід передбачає активну участь обох сторін у визначенні

мотиваційних пріоритетів і механізмів їх реалізації.

Ключовими принципами побудови ефективної моделі мотивації та стимулювання є:

- сталий розвиток персоналу, орієнтований на довгострокове зростання потенціалу працівників;
- індивідуалізація підходів до потреб кожного співробітника з урахуванням його професійних і особистісних характеристик.

При цьому структура соціального пакета, запропонована ПрАТ «Тернопільський молокозавод», повинна формуватись з урахуванням доступних фінансових ресурсів, які підприємство може спрямувати на забезпечення соціальних гарантій та додаткових мотиваційних стимулів.

Принцип сталого розвитку персоналу втілено у формуванні набору опцій індивідуального соціального пакета (СПП) працівника за чотирма основними напрямками сталого розвитку. Він реалізується через:

- забезпечення комплексного підходу до підтримки працівника та його сім'ї (розширення охоплення соціальним пакетом на членів родини);
- рівність у доступі до соціальних гарантій для всіх категорій персоналу незалежно від посади чи підрозділу;
- орієнтацію на довгостроковий добробут та якість життя працівників.

Принцип індивідуального підходу передбачає:

- самостійний вибір працівником опцій свого соціального пакета відповідно до особистих потреб;
- можливість перегляду та зміни обраних опцій у разі змін життєвих обставин або пріоритетів.

Індивідуальний соціальний пакет є повністю безкоштовним для працівника, а фінансування його реалізації здійснюється за рахунок бюджету підприємства. Така система дозволяє не лише задовольнити поточні потреби персоналу, а й формує лояльність, залученість та довготривалу трудову мотивацію.

З огляду на результати дослідження потреб персоналу та у форматі

відкритого діалогу з працівниками, для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» пропонується впровадження системи індивідуального соціального пакета працівника (СПП). Основою цієї системи є гнучка модель вибору, яка дозволяє кожному співробітнику самостійно сформувати соціальний пакет відповідно до особистих потреб та життєвих обставин.

Соціальний пакет передбачає персональний набір із 17 опцій, які охоплюють чотири ключові напрями сталого розвитку персоналу (здоров'я, добробут, професійне зростання, підтримка сім'ї). Загальна вартість усіх опцій становить 260 балів (згідно з плановими показниками на 2024 рік). При цьому кожному працівнику надається можливість обрати ті опції, які є для нього пріоритетними, у межах ліміту в 100 балів. Такий підхід гарантує баланс між потребами працівника та фінансовими можливостями підприємства. Умови вибору опцій та їх вагові коефіцієнти подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Набір опцій індивідуального соціального пакету (ІСП), що пропонується працівникам ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

	Опції індивідуального соціального пакету робітника	Вага, бали
1	2	3
1.	Безкоштовні гарантовані курси професійного навчання і перепідготовки зі збереженням середньої зарплати до 6 міс.	10
2.	Відвідування спортивного залу та басейну у фізкультурно-оздоровчому комплексі працівниками і членами їх сімей з оплатою 20% вартості заняття або абонементу	30
3.	Вивчення англійської мови (компенсація 30%) вартості курсу	40
4.	Надання путівок на турбази і в будинки відпочинку працівникам з компенсацією підприємством 40% вартості.	40
5.	Надання працівникові додаткової оплачуваної відпустки у зв'язку з сімейними обставинами, згідно з його письмовою заявою	5
5.1	Батькам, діти яких йдуть в перший клас - 1 день, в перший день занять; батькам, діти яких закінчують навчання в школах I - II ступенів - 2 дні (день останнього дзвоника, день випускного вечора)	5
6.	Компенсація витрат на мобільний зв'язок та Інтернет (60% вартості)	5
7.	Подарункові сертифікати для покупки ігор на онлайн-майданчиках (steam, origin) - метод ефективний при роботі із працівниками, що належать до покоління Z.	40
8.	Тиждень «віддаленої» роботи/гнучкого графіку - можливість виконувати завдання без обов'язкового знаходження у офісі	30

Продовження табл. 3.1

1	2	3
9.	Компенсація вартості програми добровільного медичного страхування (50% вартості)	25
10.	Корпоративна дисконтна програма	10
11.	Компенсація вартості проїзду в пасажирському комунальному транспорті	20
12.	Безкоштовне таксі/вечеря внаслідок понаднормової роботи більш ніж 3 години	20
13.	Оплата парковки особистого автомобіля працівника	10
14.	Безкоштовна підписка на видання, портали, розсилки за напрямками професійного інтересу працівника	5
15.	Участь у новорічній лотереї серед працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод», де розігруватимуться цінні подарунки (смартфони, путівки внутрішнього туризму, сертифікати, солодоші, інші подарунки)	15
16.	Додаткові 5 днів відпустки	10
17.	Виробнича і переддипломна практика на підприємстві для студентів технікумів і ЗВО, які є дітьми працівника. Прийом на стажування на заявлені підприємством вакансії дітей працівників, які закінчили з відзнакою денну форму навчання в коледжі, технікумі, ЗВО, в рік закінчення навчання	30

Примітка: Складено автором самостійно

Стобальна вага ІСПП є єдиною для всіх працівників підприємства, незалежно від займаної посади, віку, трудового стажу чи інших характеристик. Такий підхід забезпечує принцип рівності можливостей та створює умови для персоналізації стимулювання в межах спільного мотиваційного простору.

Важливою особливістю запропонованої моделі є те, що працівник має право самостійно розподіляти доступні 100 балів протягом року. Зокрема, під час початкового формування ІСПП він може зарезервувати певну частину балів для подальшого використання упродовж року, що сприяє більш гнучкому реагуванню на зміну особистих потреб та життєвих обставин.

Для забезпечення актуальності та ефективності мотиваційної системи, доцільно щороку проводити аналіз реалізованих опцій портфеля ІСПП, а також здійснювати опитування працівників з метою виявлення рівня задоволеності та потенційних змін у структурі соціального пакета. Це дозволить постійно вдосконалювати набір мотиваційних інструментів і підтримувати високий рівень залученості персоналу.

Нами подано рекомендації щодо організації річного опитування працівників для оцінки ефективності індивідуального соціального пакета працівника (ІСПП) на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Рекомендації з проведення щорічного опитування працівників щодо ІСПП

№ пп	Рекомендації	Аспекти реалізації
1.	Цілі опитування:	Визначити рівень задоволеності працівників наданими опціями соціального пакета. Виявити найбільш і найменш затребувані опції ІСПП. Оцінити ефективність впливу ІСПП на мотивацію, лояльність і продуктивність працівників. Зібрати пропозиції щодо оновлення або розширення переліку опцій.
2.	Основні принципи організації опитування:	Анонімність: гарантує чесність відповідей і підвищує рівень довіри до процесу. Добровільність: участь не є примусовою, що дозволяє зібрати якісну та усвідомлену інформацію. Універсальність: анкета охоплює всі категорії персоналу незалежно від посади чи відділу. Регулярність: опитування проводиться щорічно (наприклад, у листопаді–грудні), щоб оновлений ІСПП було можливо сформувати на наступний рік.
3.	Орієнтовна структура анкети:	Блок 1. Загальна оцінка задоволеності ІСПП (за шкалою або у відсотках). Блок 2. Використані опції та рівень корисності кожної (рейтингове оцінювання). Блок 3. Перешкоди у використанні опцій (наприклад, відсутність актуальності, складність оформлення тощо). Блок 4. побажання щодо нових опцій або змін у пакеті. Блок 5. Вплив ІСПП на мотивацію, задоволеність працею, бажання залишитися на підприємстві.
4.	Способи проведення:	Онлайн-анкетування через корпоративну систему або email-розсилку. Паперові анкети для категорій працівників, які не користуються електронними засобами. Можливість заповнення анкети через анонімну скриньку у відділі кадрів.
5.	Аналіз результатів та подальші дії:	Систематизація даних у зведені звіти для HR-відділу та керівництва. Формування нової редакції переліку опцій ІСПП з урахуванням результатів. Презентація змін працівникам з роз'ясненням причин і очікуваних результатів.

Примітка: Складено автором самостійно

Подані рекомендації дозволять забезпечити системний підхід до оцінювання ефективності індивідуального соціального пакета працівника, своєчасно реагувати на зміну потреб персоналу, підвищити рівень прозорості та довіри до системи мотивації, а також сприятимуть підвищенню лояльності, залученості та продуктивності працівників у довгостроковій перспективі.

Загалом, система мотивації працівників має вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей організації. Лише комплексний підхід, який враховує як матеріальні, так і нематеріальні фактори, дозволить підвищити залученість персоналу, знизити плинність кадрів та підвищити загальну ефективність роботи підприємства.

Організаціям необхідно постійно адаптувати свої мотиваційні моделі до змін середовища, рівня розвитку персоналу та корпоративної культури, адже саме мотивований працівник є рушієм сталого успіху.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило нам зробити наступні висновки:

1. Складність і багатогранність проблеми мотивації та стимулювання персоналу обумовлює наявність різних підходів до їх тлумачення, визначення ролі та значення, а також методів дослідження. У зв'язку з цим науковці – як вітчизняні, так і зарубіжні – по-різному інтерпретують поняття «мотивація». Узагальнюючи підходи різних науковців, мотивацію можна визначити як комплекс індивідуальних чинників, що впливають на поведінку працівника з метою стимулювання його до ефективної діяльності, орієнтованої як на досягнення особистих цілей, так і на реалізацію стратегічних завдань організації. Мотивація трактується як внутрішній процес, що спонукає працівника до дії, формує спрямованість його поведінки та визначає рівень зусиль, які він готовий докласти для досягнення певного результату. Це складна система взаємопов'язаних потреб, інтересів, цінностей та стимулів, які впливають на трудову активність людини. Стимулювання, своєю чергою, є зовнішнім механізмом впливу, який включає сукупність засобів і методів, спрямованих на заохочення бажаної поведінки працівників. Воно реалізується через матеріальні й нематеріальні стимули, серед яких – заробітна плата, премії, соціальні пільги, можливості кар'єрного зростання, моральне визнання тощо. Таким чином, мотивація і стимулювання взаємодоповнюють одне одного: мотивація забезпечує внутрішню зацікавленість працівника, а стимулювання – зовнішні умови, які підтримують і посилюють цю зацікавленість. Комплексне використання обох підходів дозволяє створити ефективну систему управління персоналом, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей підприємства.

2. Дослідження ефективності системи мотивації та стимулювання персоналу нам було здійснене на прикладі практичної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Це одне з провідних підприємств молочної промисловості України, засноване у 1957 році. Завод спеціалізується на переробці молока та виробництві широкого асортименту молочних продуктів під торговою маркою «Молокія». Продукція включає молоко, кефіри, сметану,

йогурти, масло та сири коротких термінів зберігання, виготовлені без використання немолочних домішок, консервантів та стабілізаторів. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» активно проводить моніторинг ринку, аналізуючи динаміку продажів, споживчі вподобання та тренди попиту. Як результат, підприємство регулярно оновлює асортиментну політику, адаптує обсяги та формати тари відповідно до запитів ринку. Упродовж трирічного періоду (2022-2024рр.) підприємство демонструвало позитивну динаміку за ключовими показниками обсягу активів, зобов'язань та доходу. Дохід підприємства впевнено зростає: у 2022 році він становив 3 526 358 тис. грн, а вже у 2024 — 4 849 314 тис. грн. Збільшення доходу за два роки склало 1 322 956 тис. грн, що є позитивною тенденцією. Проте показники чистого прибутку демонструють негативну динаміку. У 2024 році ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зазнав операційного перевантаження витратами, що призвело до збитковості попри зростання доходу. Найбільший тиск визначився з боку матеріальних витрат, які перевищили 3,8 млрд грн. Темп їхнього зростання (+28.4%) є найвищим за три роки. Основними причинами цього стала інфляція, а також зростання цін на сировину. Майже на 29% також зросли загальні витрати на персонал (заробітна плата й соціальні витрати). Частка витрат на персонал у 2024 році становить ~13.3%, що є нормальним, але вимагає контролю.

3. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» приділяє значну увагу питанням управління персоналом, зокрема — формуванню ефективної системи мотивації працівників. Основними інструментами стимулювання в компанії є матеріальна винагорода, включаючи заробітну плату, премії, доплати за понаднормову працю та участь у прибутках підприємства. Крім того, застосовуються елементи нематеріальної мотивації, зокрема: надання соціальних гарантій, організація корпоративних заходів, відзначення кращих працівників та підтримка комфортного мікроклімату в колективі. Однак проведений аналіз показує, що існуюча система стимулювання персоналу має низку проблем і обмежень, які впливають на загальну ефективність роботи: спостерігається диспропорція між

рівнем матеріальної винагороди та реальними результатами праці працівників, що негативно позначається на рівні мотивації; система преміювання має недостатньо прозорий характер і не завжди пов'язана з показниками продуктивності праці, що знижує її стимулювальний ефект; у структурі нематеріальної мотивації обмежено використовується індивідуальний підхід, що важливо в умовах сучасного ринку праці та зростаючого значення емоційного інтелекту в управлінні. Отож, наявна система мотивації на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є функціональною, проте вимагає оптимізації та оновлення з урахуванням сучасних тенденцій управління персоналом. Необхідно посилити зв'язок між результатами праці та винагородою, запровадити гнучкі мотиваційні програми, розширити використання нематеріальних стимулів та індивідуалізованих підходів до працівників.

4. Для підвищення дієвості діагностики проблем у системі мотивації та стимулювання працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» нами запропоновано впровадити систему мотиваційного моніторингу, що дозволить забезпечити зворотний зв'язок з працівниками, своєчасно виявляти зміни в потребах і пріоритетах, а також адаптувати механізми стимулювання до реальних умов і очікувань персоналу. Окрім цього, для вдосконалення системи мотивації та стимулювання працівників досліджуваного товариства нами запропоновано застосування моделі індивідуального формування соціального пакету працівника (СПП). У процесі вдосконалення системи мотивації доцільно застосувати підхід, за якого індивідуальний соціальний пакет працівника формується на основі партнерської взаємодії між роботодавцем і працівником, із чітким розподілом відповідальності за результати. Такий підхід передбачає активну участь обох сторін у визначенні мотиваційних пріоритетів і механізмів їх реалізації. Подані рекомендації дозволять підвищити рівень прозорості та довіри до системи мотивації, а також сприятимуть підвищенню лояльності, залученості та продуктивності працівників у довгостроковій перспективі.

