

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

# БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: *«Розробка системи мотивації праці управлінського персоналу підприємства (на матеріалах ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»)»*

**Виконала:** студентка 4 курсу  
спеціальності  
073 Менеджмент  
Міноцька О.О.

---

**Керівник:** доцент, кандидат  
економічних наук  
Захаркевич Н.П.

---

**Рецензент:**  
начальник відділу кадрів  
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»  
Басок М.І.

---

Хмельницький – 2025 рік

## АНОТАЦІЯ

**Міноцька О.О.** Розробка системи мотивації праці управлінського персоналу підприємства (на матеріалах ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2025. 64 с.

Бакалаврська робота присвячена вирішенню актуального науково-практичного завдання – розробці ефективної системи мотивації праці управлінського персоналу, яка відіграє ключову роль у забезпеченні стабільної діяльності та розвитку підприємства в умовах сучасного економічного середовища.

У процесі дослідження проведено комплексний аналіз існуючої системи мотивації у ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». Проаналізовано як матеріальні (заробітна плата, премії, надбавки, бонуси), так і нематеріальні (визнання, можливості кар'єрного зростання, участь у прийнятті рішень, гнучкий графік) інструменти стимулювання, які застосовуються до управлінського персоналу. Виявлено основні проблеми, що знижують ефективність мотиваційного механізму. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення продуктивності управлінської праці, формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі, зменшення плинності кадрів, зростання рівня залученості працівників до процесів управління та підвищення загальної ефективності функціонування підприємства.

**Ключові слова:** мотивація праці, управлінський персонал, система стимулювання, матеріальне заохочення, нематеріальні чинники, ефективність управління, корпоративна культура, мотиваційні потреби, лояльність працівників, персонал підприємства.

## ANNOTATION

**Minotska O.O. Development of a Labour Motivation System for Managerial Personnel of the Enterprise (Based on the Materials of PJSC "Khmelnyska Maslosyrbaza").** Qualification research paper as a manuscript. Bachelor's thesis for obtaining the degree of Bachelor in specialty 073 Management. Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2025. 64 p.

This bachelor's thesis is devoted to solving a relevant scientific and practical problem – the development of an effective labour motivation system for managerial personnel, which plays a key role in ensuring stable operations and the development of the enterprise under current economic conditions.

The research includes a comprehensive analysis of the existing motivation system at PJSC "Khmelnyska Maslosyrbaza." Both material (wages, bonuses, allowances, rewards) and non-material (recognition, career advancement opportunities, participation in decision-making, flexible working hours) incentives used for managerial staff have been analyzed. The main issues that reduce the effectiveness of the motivation mechanism have been identified, including insufficient individualization in motivational approaches, limited use of non-material incentives, and a low level of feedback between employees and management.

The proposed measures aim to improve managerial labour productivity, foster a positive moral and psychological climate within the team, reduce staff turnover, increase employee engagement in management processes, and enhance the overall efficiency of the enterprise.

**Keywords:** labour motivation, managerial personnel, incentive system, material rewards, non-material factors, management efficiency, corporate culture, motivational needs, employee loyalty, enterprise personnel.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність та основні складові системи мотивації праці управлінського персоналу підприємства.....	9
1.2. Етапи розробки системи мотивації праці управлінського персоналу підприємства.....	14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСІРБАЗА».....	20
2.1. Аналіз діючої системи мотивації праці управлінського персоналу підприємства.....	20
2.2. Оцінювання ефективності системи мотивації праці управлінського персоналу підприємства.....	27
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСІРБАЗА».....	36
3.1. Впровадження інноваційних підходів мотивації праці управлінського персоналу підприємства.....	36
3.2. Обґрунтування економічної доцільності впровадження інноваційних підходів мотивації праці управлінського персоналу підприємства.....	45
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ.....	61

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, зростання конкуренції, глобалізації ринку та постійних змін у технологіях, особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами. Одним із ключових елементів цього процесу є система мотивації праці, яка безпосередньо впливає на результативність, ініціативність, лояльність та продуктивність персоналу. Особливо це стосується управлінського персоналу, який формує стратегічний вектор розвитку підприємства, приймає ключові рішення та організовує роботу колективу.

На багатьох українських підприємствах, зокрема в харчовій промисловості, системи мотивації часто залишаються недостатньо ефективними або не адаптованими до сучасних умов праці та потреб персоналу. Застарілі методи стимулювання, орієнтовані переважно на матеріальні чинники, не враховують індивідуальні потреби працівників, не сприяють формуванню сильної корпоративної культури та не стимулюють професійний розвиток управлінців. ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» є одним із провідних підприємств молокопереробної галузі регіону, діяльність якого значною мірою залежить від ефективності управлінських рішень та професійного потенціалу керівників. Однак, як показує попередній аналіз, на підприємстві існують певні проблеми, пов'язані з мотивацією управлінського персоналу, що знижує рівень їх залученості, ініціативності та довгострокової лояльності до компанії.

Питаннями дослідження процесу мотивації займалися наступні вчені: Бачинська О. М. [1], Глущенко Л. [3], Григор'єв О. І. [4], Гриненко А. М. [5], Дашко І. М. [7], Дмитрієва А. С. [8], Заставнюк Л. [9], Зелена М. [13], Чернушкіна О. [13], Баксалова О. [13], Климчук А. [15], Кравченко О. А. [19], Кучинський В. А. [20], Кушнірук В. С. [21] та інші.

**Метою дослідження** є опрацювання теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації праці

управлінського персоналу як ключового елементу системи управління людськими ресурсами ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розкрити сутність та основні складові системи мотивації праці управлінського персоналу підприємства;
- проаналізувати основні етапи розробки системи мотивації праці управлінського персоналу підприємства;
- охарактеризувати діючу системи мотивації праці управлінського персоналу підприємства;
- здійснити оцінювання ефективності системи мотивації праці управлінського персоналу підприємства;
- розробити рекомендації щодо впровадження інноваційних підходів мотивації праці управлінського персоналу підприємства;
- обґрунтувати економічну доцільність впровадження інноваційних підходів мотивації праці управлінського персоналу підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес мотивації праці управлінського персоналу підприємства.

**Предметом дослідження** є розробка теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації праці управлінського персоналу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети у роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціалізованих методів, що дозволили забезпечити глибоке та комплексне дослідження системи мотивації управлінського персоналу. Метод аналізу та синтезу застосовувався для вивчення теоретичних підходів до мотивації персоналу, а також для структурування інформації про існуючу систему мотивації на підприємстві. Системний підхід дозволив розглядати систему мотивації як комплекс взаємопов'язаних елементів, враховуючи взаємодію матеріальних і нематеріальних чинників, а також вплив зовнішнього середовища. Економічний аналіз використовувався для оцінки ефективності запропонованих мотиваційних

заходів, зокрема розрахунку приросту продуктивності, зниження плинності кадрів та економії витрат підприємства. Метод порівняльного аналізу дав змогу зіставити поточний стан системи мотивації з очікуваними результатами після її вдосконалення, а також порівняти підходи, що використовуються на інших аналогічних підприємствах. Анкетування та опитування управлінського персоналу були проведені з метою виявлення рівня задоволеності умовами праці, потреб у додаткових стимулах та очікувань щодо вдосконалення мотиваційної системи. Метод експертної оцінки дозволив залучити думки фахівців для визначення доцільності впровадження конкретних мотиваційних інструментів, а також оцінити потенційні ризики та вигоди. Графічний метод застосовувався для наочного представлення отриманих даних у вигляді таблиць і графіків, що підвищило зрозумілість і переконливість результатів аналізу. Комплексне використання зазначених методів забезпечило всебічне вивчення поточного стану мотиваційної системи управлінського персоналу, дало змогу виявити основні недоліки та сформулювати обґрунтовані напрями її удосконалення.

**Інформаційну базу** дослідження становлять чинні законодавчі та нормативно-правові акти України в сфері трудових відносин і управління персоналом, внутрішня звітність ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» (кадрові документи, статистика, аналітичні матеріали), наукові праці вітчизняних та іноземних фахівців, а також електронні ресурси, що висвітлюють сучасні підходи до мотивації персоналу.

**Апробація результатів дослідження.** Окремі аспекти та здобуті результати дослідження були висвітлені під час наукових заходів на Міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь в сучасній науці: погляд у майбутнє» (м. Хмельницький, 6 травня 2025 року) [23].

**Практична значущість результатів дослідження** полягає у розробці конкретних управлінських рішень та рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації управлінського персоналу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». Запропоновані заходи можуть бути безпосередньо впроваджені у діяльність підприємства з метою підвищення рівня залученості та лояльності керівників

середньої та вищої ланки; покращення продуктивності управлінської праці шляхом поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів; створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що зменшує ризики професійного вигорання та конфліктності; зниження рівня плинності управлінських кадрів за рахунок підвищення задоволеності працею та можливостей для кар'єрного зростання; формування гнучкої, адаптивної та ефективної системи мотивації, здатної реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Таким чином, результати дослідження мають високу практичну цінність для керівництва підприємства, оскільки сприяють підвищенню загальної ефективності системи управління персоналом, зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку та досягненню його стратегічних цілей.

**Структура роботи.** Відповідно до мети та завдань дослідження, робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 53 найменувань. Загальний обсяг роботи складає 60 сторінок.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та основні складові системи мотивації праці управлінського персоналу підприємства

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростання конкуренції питання ефективної мотивації праці управлінського персоналу набуває особливої актуальності. Саме управлінський персонал є ключовою ланкою в досягненні стратегічних цілей підприємства, а тому система мотивації повинна бути спрямована не лише на забезпечення матеріального добробуту, а й на створення умов для професійного розвитку, залученості та відповідальності. У науковій літературі мотивація праці розглядається з різних позицій: від фундаментальних теоретичних підходів до практичних інструментів, адаптованих до реалій українського бізнес-середовища. У табл. 1.1 узагальнено погляди різних авторів щодо сутності мотивації управлінського персоналу та визначено ключові акценти кожного підходу.

Таблиця 1.1 Підходи авторів до визначення сутності «мотивація праці»

Автор(и)	Основний акцент	Сутність мотивації праці управлінського персоналу
1	2	3
Бачинська О. М.	Актуальність і адаптивність	Мотивація – це інструмент забезпечення ефективності в умовах соціально-економічних і геополітичних змін; передбачає гнучкість та адаптивність системи
Гриненко А. М.	Соціально- економічний аспект	Гармонізація інтересів підприємства і працівника; мотивація як засіб забезпечення економічного зростання і соціальної захищеності
Климчук А.	Зарубіжний досвід і адаптація	Мотивація – це управлінський інструмент, що базується на адаптованих міжнародних моделях із врахуванням української специфіки
Колот А. М.	Фундаментальний підхід	Мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, що спонукають до діяльності для досягнення особистих та організаційних цілей

## Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Кучинський В. А., Гуцан О. М.	Нематеріальна мотивація	Мотивація включає визнання, довіру, цікаві завдання, участь у прийнятті рішень, професійний розвиток, корпоративний клімат
Лепьохін Д.	Креативність і інноваційність	Мотивація як пошук нестандартних підходів: гнучкий графік, менторство, можливість реалізувати власні ідеї тощо
Могильна Л., Харченко Т., Клецова Н.	Сталий розвиток і навчання	Мотивація як частина системи сталого розвитку персоналу: довгострокові стимули, навчання протягом життя, лідерство

Примітка. Сформовано автором на основі [1; 5; 15; 18; 20; 22; 24]

Загалом, мотивація персоналу — це складна багатовимірна система, яка включає сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають управлінський персонал до активної, цілеспрямованої діяльності для досягнення як особистих, так і організаційних цілей. Вона охоплює не лише матеріальні стимули, які забезпечують фінансовий добробут працівників, а й нематеріальні чинники, такі як визнання, довіра, професійний розвиток, можливість творчої самореалізації та участь у прийнятті рішень.

У сучасних умовах стрімких соціально-економічних і геополітичних змін ефективна система мотивації повинна бути гнучкою та адаптивною, здатною швидко реагувати на виклики і потреби як підприємства, так і працівників. Це передбачає застосування інноваційних підходів, зокрема креативних і нестандартних форм стимулювання, таких як гнучкий графік роботи, менторство, можливість реалізувати власні ідеї, що сприяє підвищенню залученості та лояльності управлінського персоналу [27].

Крім того, мотивація має бути інтегрованою частиною загальної стратегії сталого розвитку підприємства, що включає постійне навчання, розвиток лідерських якостей і формування корпоративної культури, яка підтримує інноваційність і професійний ріст. Важливим аспектом є також гармонізація інтересів працівників і організації, що дозволяє забезпечити соціальну захищеність і економічне зростання [48].

Таким чином, мотивація управлінського персоналу виступає не лише як інструмент підвищення продуктивності, але й як стратегічний чинник розвитку підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Рис.1.1 ілюструє структурований підхід до розкриття поняття мотивації як ключового елементу управління персоналом. Він демонструє дві основні складові: сутність мотивації, яка пояснює внутрішні механізми та процеси, що спонукають працівників до дії, та мету мотивації, яка акцентує увагу на результатах і цілях, що досягаються внаслідок ефективного мотиваційного впливу. Такий поділ дозволяє глибше зрозуміти, як саме формується трудова поведінка персоналу під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників.

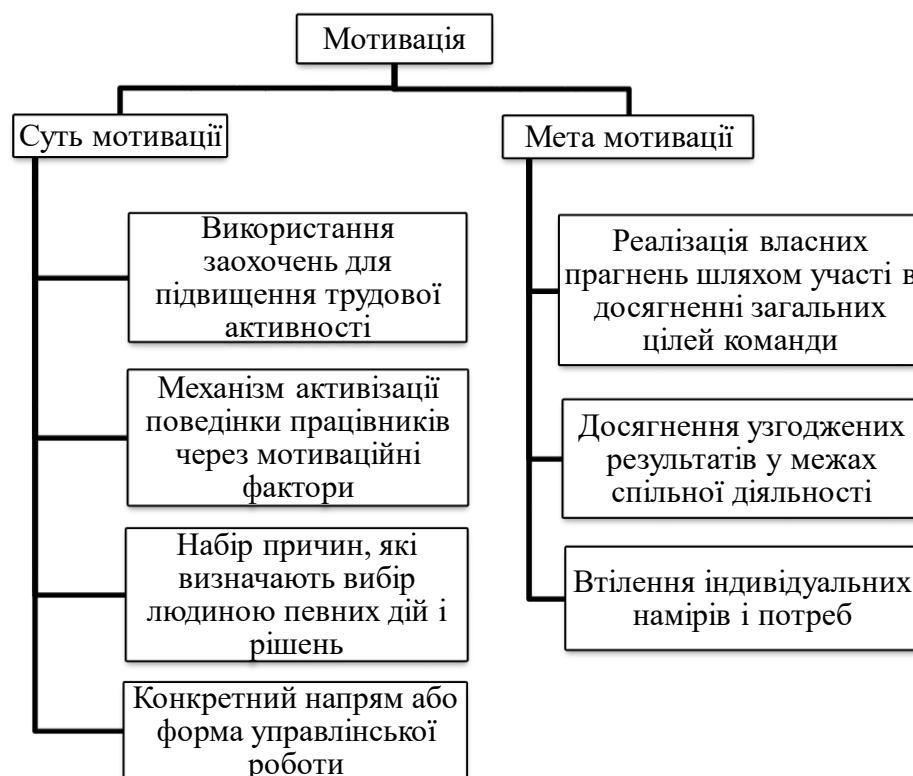


Рисунок 1.1 – Ключові компоненти мотивації в трудовому процесі

Примітка. Сформовано автором на основі [47]

Отже, поданий рисунок наочно відображає комплексний підхід до розуміння мотивації в системі управління персоналом. З одного боку, мотивація

розглядається як процес стимулювання працівників до ефективної праці через використання заохочень, мотиваційних факторів та управлінських дій. З іншого боку, вона спрямована на досягнення як особистих, так і колективних цілей, що забезпечує гармонійне поєднання інтересів працівників і організації. Такий підхід дозволяє керівникам формувати мотиваційну політику, орієнтовану на залучення, утримання та розвиток персоналу в довгостроковій перспективі.

Особливу увагу в системі управління персоналом слід приділяти формуванню ефективної мотивації управлінського персоналу, оскільки саме ця категорія працівників відіграє ключову роль у реалізації стратегічних цілей підприємства. Для цього важливо враховувати різноманітні види мотивації, які класифікуються за формою задоволення потреб, спрямованістю на досягнення цілей організації та джерелами виникнення мотивів. Наведена таблиця систематизує основні типи мотивації та їх типові форми реалізації, що можуть бути ефективно застосовані щодо управлінських кадрів із урахуванням їхньої відповідальності, рівня автономії та потреби у визнанні, впливі й професійному зростанні.

Таблиця 1.2 Класифікація мотивації управлінського персоналу

Критерій класифікації	Види мотивації	Типові форми реалізації
За формою задоволення потреб	Матеріальна	Заробітна плата, премії, бонуси, пільги, страхування, соціальні виплати
	Нематеріальна	Моральне визнання, подяки, похвала, корпоративна культура, можливість впливу
	Трудова	Інтерес до змісту праці, самореалізація, професійний розвиток, творчість
	Статусна	Посада, службовий авторитет, доступ до інформації, приналежність до управлінської ланки
За спрямованістю на досягнення цілей підприємства	Позитивна	Заохочення за досягнення: премії, підвищення, пільги, розширення повноважень
	Негативна	Загроза звільнення, штрафи, позбавлення премії, догани
За джерелами виникнення мотивів	Внутрішня (інтринсивна)	Власне бажання працювати, інтерес до завдань, почуття обов'язку, прагнення до самореалізації
	Зовнішня (екстринсивна)	Зовнішній тиск, контроль керівництва, система винагород і покарань

Примітка. Сформовано автором на основі [52]

Представлена класифікація мотивації дозволяє глибше усвідомити, які інструменти можуть бути ефективними для стимулювання саме управлінського персоналу. Керівники середньої та вищої ланки є носіями стратегічного бачення, відповідальними за ухвалення рішень, координацію діяльності та досягнення ключових результатів підприємства. Саме тому до їх мотивації висуваються підвищені вимоги, а стандартні підходи не завжди дають бажаний ефект.

Найефективнішою є комплексна мотиваційна система, що поєднує матеріальні стимули (конкурентна оплата праці, премії за досягнення цілей) із нематеріальними (визнання заслуг, участь у стратегічному плануванні, делегування повноважень). Особливо вагомими для управлінців виступають трудова мотивація (можливість розвиватися, впливати на результат, реалізовувати власні ідеї) та статусна мотивація (підвищення посадового рівня, авторитет, доступ до управлінської інформації). Такі стимули не лише задовольняють потребу у самореалізації, а й зміцнюють лояльність до компанії.

Важливо також враховувати джерела виникнення мотивів. Управлінський персонал частіше орієнтований на внутрішню (інтринсивну) мотивацію – це прагнення до досягнень, професійного зростання, впливу на процеси. Проте зовнішні фактори також відіграють роль, зокрема прозора система оцінювання результатів, відповідальне лідерство з боку вищого керівництва, підтримка у складних управлінських ситуаціях.

Ефективна мотивація управлінського персоналу повинна враховувати індивідуальні цінності, цілі та професійні амбіції керівників, а також сприяти формуванню довгострокової зацікавленості в розвитку підприємства. Саме така мотиваційна модель забезпечує високий рівень управлінської ефективності, ініціативності, відповідальності та командної взаємодії, що, в підсумку, напряду впливає на успішність організації в цілому.

Мотивація управлінського персоналу є стратегічно важливою складовою системи управління підприємством, адже саме керівники формують цілі, приймають ключові рішення та координують роботу підлеглих. Аналіз наукових

підходів свідчить, що ефективна мотивація має охоплювати як матеріальні стимули (заробітна плата, премії), так і нематеріальні (визнання, розвиток, участь у прийнятті рішень). Особливої ваги для управлінців набувають трудова й статусна мотивація, що задовольняють потребу у самореалізації, впливі та кар'єрному зростанні. Важливо також враховувати джерела виникнення мотивів: внутрішню мотивацію (ініціатива, відповідальність) і зовнішню (система заохочень, контроль).

У сучасних умовах ефективна мотиваційна система має бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на довгостроковий розвиток персоналу. Такий підхід дозволяє досягти високої залученості, відповідальності та лояльності управлінського складу, що позитивно впливає на загальну ефективність підприємства.

## **1.2. Етапи розробки системи мотивації праці управлінського персоналу підприємства**

Розробка ефективної системи мотивації праці управлінського персоналу вимагає чіткого, поетапного підходу, що враховує як стратегічні цілі підприємства, так і специфіку мотиваційних потреб керівників різних рівнів. Оскільки саме управлінський персонал є рушієм організаційних змін і відповідальним за досягнення ключових результатів, мотиваційна система повинна бути не універсальною, а адаптованою до конкретних умов функціонування підприємства [25].

Процес розробки такої системи включає низку взаємопов'язаних етапів – від діагностики поточного стану мотивації до впровадження конкретних інструментів та моніторингу їх ефективності. Це дозволяє не лише виявити чинники, що впливають на результативність управлінців, а й забезпечити стале функціонування мотиваційної моделі в динамічному бізнес-середовищі.

У табл. 1.3 представлено логічну послідовність етапів побудови мотиваційної системи з орієнтацією на підвищення залученості, відповідальності та результативності управлінського персоналу підприємства.

Таблиця 1.3. Етапи розробки системи мотивації праці управлінського персоналу підприємства

Назва етапу	Основні завдання та дії
Етап 1. Аналіз поточного стану та потреб	<ul style="list-style-type: none"> <li>– проведення діагностики існуючої системи мотивації: виявлення наявних матеріальних і нематеріальних стимулів, їх оцінка за ефективністю та впливом на персонал;</li> <li>– визначення стратегічних цілей підприємства та узгодження їх із цілями управлінського персоналу;</li> <li>– збір інформації про потреби, мотиваційні пріоритети та очікування управлінців через опитування, інтерв'ю, фокус-групи;</li> <li>– аналіз зовнішнього ринку праці, конкурентних пропозицій та економічного контексту;</li> </ul>
Етап 2. Розробка концепції та принципів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формулювання чітких, вимірюваних цілей системи мотивації, які відповідають стратегії підприємства;</li> <li>– визначення принципів роботи системи мотивації: справедливість, прозорість, гнучкість, комплексність, узгодженість із бізнес-цілями;</li> <li>– вибір пріоритетних мотиваційних факторів на основі зібраних даних про потреби персоналу;</li> </ul>
Етап 3. Проектування інструментів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розробка матеріальних стимулів: оптимізація базових окладів, створення ефективної системи преміювання та бонусів, впровадження програм участі в прибутках;</li> <li>– створення нематеріальних програм мотивації: навчання і розвиток, кар'єрні плани, визнання досягнень, покращення корпоративної культури;</li> <li>– впровадження системи оцінки результативності праці (KPI, атестації, зворотний зв'язок);</li> </ul>
Етап 4. Впровадження системи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– проведення комплексної комунікації: пояснення нових правил, механізмів і принципів роботи системи мотивації;</li> <li>– навчання менеджерів для ефективного застосування мотиваційних інструментів;</li> <li>– пілотне тестування системи на обмеженій групі для виявлення потенційних проблем;</li> <li>– запуск системи у повному масштабі;</li> </ul>
Етап 5. Моніторинг, оцінка та коригування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– постійне відстеження показників ефективності системи: продуктивність, рівень задоволеності, плинність кадрів;</li> <li>– регулярна оцінка досягнення цілей та впливу мотивації на бізнес-показники;</li> <li>– внесення коригувань на основі аналітики та зворотного зв'язку з працівників;</li> <li>– періодичний перегляд системи для адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.</li> </ul>

Примітка. Сформовано автором на основі [32; 37]

Графічно це можна показати наступним чином – рис.1.1.



Рисунок 1.2 - Етапи розробки системи мотивації праці управлінського персоналу підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі [32; 37]

Процес розробки системи мотивації праці управлінського персоналу має комплексний і багатоступеневий характер. Перший етап — аналіз поточного стану та потреб — закладає основу, забезпечуючи чітке розуміння внутрішніх проблем і зовнішніх викликів, а також очікувань самих управлінців. Важливо не лише діагностувати існуючі стимули, а й ідентифікувати бар'єри, що знижують ефективність мотивації.

Наступний етап — формування концепції та визначення принципів — задає напрямок, що гарантує відповідність мотивації як бізнес-цілям, так і цінностям працівників. Тут відбувається узгодження стратегічних пріоритетів з конкретними мотиваційними механізмами, які мають бути справедливими, прозорими та адаптованими до динамічних умов.

Проектування інструментів мотивації має бути максимально деталізованим і комплексним, охоплюючи як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Важливо поєднувати короткострокові і довгострокові мотиваційні заходи, створюючи баланс між індивідуальними і колективними стимулами.

Етап впровадження системи є критично важливим для забезпечення розуміння і прийняття нових правил серед управлінців, що зменшує ризик опору та сприяє успішній реалізації. Успіх залежить від якісної комунікації, навчання та підтримки персоналу.

Нарешті, постійний моніторинг, оцінка та коригування системи мотивації забезпечують її адаптивність і актуальність у динамічних умовах сучасного бізнес-середовища. Такий системний підхід дозволяє підприємству не лише підтримувати високий рівень залученості і задоволеності управлінського персоналу, а й значно підвищити конкурентоспроможність та сталий розвиток компанії в цілому.

Розробка ефективної системи мотивації праці управлінського персоналу є багатоступеневим і стратегічно важливим процесом, що охоплює як аналітичні, так і практичні дії. Її успішне впровадження вимагає глибокого розуміння потреб персоналу, особливостей зовнішнього середовища та цілей підприємства. Комплексний підхід, що поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, формування чітких принципів та систематичний моніторинг ефективності, забезпечує не лише високий рівень залученості керівників, а й підвищення результативності управлінської діяльності [35]. Така система сприяє стратегічному розвитку підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та стійкості в умовах змін.

Варто окреслити специфіку впровадження етапів розробки системи мотивації управлінського персоналу підприємств харчової промисловості. Впровадження системи мотивації управлінського персоналу на підприємствах харчової промисловості має низку специфічних особливостей, що пов'язані з технологічними, санітарними та якісними вимогами галузі. Урахування сезонності виробництва, жорстких стандартів контролю якості та безпеки

харчових продуктів вимагає адаптації кожного етапу розробки мотиваційної системи до умов харчового виробництва. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність управління персоналом, стимулюючи відповідальність за дотримання норм і покращення якості продукції.

Таблиця 1.4 Особливості реалізації етапів мотиваційної системи управлінського персоналу в харчовій промисловості

Назва етапу	Специфіка для харчової промисловості
Етап 1. Аналіз поточного стану та потреб	<ul style="list-style-type: none"> <li>- врахування сезонності, технологічного навантаження, вимог до якості та безпеки харчових продуктів;</li> <li>- оцінка впливу стресових факторів, пов'язаних з контролем якості;</li> <li>- визначення рівня відповідальності управлінців за санітарні норми та сертифікацію;</li> </ul>
Етап 2. Розробка концепції та принципів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- урахування специфіки командної роботи в умовах виробничих ліній;</li> <li>- орієнтація на стабільність процесів, дотримання норм ДСТУ, ISO тощо;</li> <li>- пріоритет нематеріальних стимулів, пов'язаних із якістю продукції;</li> </ul>
Етап 3. Проектування інструментів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення стимулів за мінімізацію виробничих відходів, відсутність браку, дотримання норм якості;</li> <li>- розробка індикаторів ефективності, прив'язаних до стандартів харчової безпеки;</li> <li>- мотивація до впровадження нових рецептур, зниження енергозатрат;</li> </ul>
Етап 4. Впровадження системи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- особлива увага до формату комунікацій (інструктажі, візуальні пояснення);</li> <li>- початкова апробація у виробничому підрозділі з високою дисципліною;</li> <li>- обов'язкове залучення технічних керівників середньої ланки;</li> </ul>
Етап 5. Моніторинг, оцінка та коригування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- контроль зв'язку між мотивацією і виробничими показниками (якість, брак, дотримання санітарних норм);</li> <li>- внесення змін у систему залежно від технологічних оновлень чи нових вимог клієнтів (експортерів, ритейлу);</li> <li>- оцінка мотиваційного клімату за участю служби якості.</li> </ul>

Примітка. Сформовано автором на основі [40]

Впровадження мотиваційної системи управлінського персоналу на підприємствах харчової промисловості потребує адаптації до особливостей виробничих процесів і суворих стандартів якості. Для досягнення максимального ефекту важливо зосередитись на заохоченні відповідальності за дотримання норм, зниженні виробничих втрат та підтримці інноваційних підходів. Постійний моніторинг та своєчасне коригування мотиваційних інструментів

забезпечують їхню відповідність сучасним вимогам і сприяють підвищенню продуктивності управлінського персоналу.

Розробка системи мотивації праці управлінського персоналу є складним і послідовним процесом, що включає кілька взаємопов'язаних етапів — від аналізу поточного стану та потреб до впровадження та моніторингу ефективності мотиваційних інструментів. Такий поетапний підхід дає змогу врахувати як стратегічні цілі підприємства, так і мотиваційні пріоритети керівників різних рівнів, забезпечуючи адаптацію системи до конкретних умов діяльності [26]. Особливо важливо, що мотиваційна модель повинна бути гнучкою, прозорою і справедливою, а також поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули.

Для підприємств харчової промисловості розробка мотивації має додаткові специфічні вимоги, пов'язані з технологічними особливостями, високими стандартами якості та безпеки продукції, сезонністю виробництва і необхідністю дотримання санітарних норм. Врахування цих факторів на кожному етапі — від діагностики до коригування системи — забезпечує підвищення відповідальності управлінського персоналу, оптимізацію виробничих процесів та зниження ризиків браку й втрат. Постійний моніторинг і адаптація мотиваційної системи дозволяють зберігати її ефективність у динамічному бізнес-середовищі, що сприяє сталому розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСІРБАЗА»

#### **2.1. Аналіз діючої системи мотивації праці управлінського персоналу підприємства**

ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» засноване у 2003 році в місті Хмельницький. Товариство здійснює свою діяльність з метою отримання прибутку для власного розвитку та в інтересах акціонерів шляхом здійснення виробництва, торговельної та посередницької діяльності, виконання робіт та надання послуг, здійснення зовнішньоекономічної діяльності та здійснення іншої господарської діяльності, не забороненої чинним законодавством [38].

Метою діяльності Товариства є [38]:

- одержання прибутку;
- ефективне використання власних та залучених коштів;
- задоволення потреб населення в його товарах, послугах, роботах;
- реалізації на основі отриманого доходу інтересів підприємства, а також економічних та соціальних інтересів трудового колективу;
- забезпечення на основі отриманого прибутку інтересів акціонерів Товариства.

Предметом діяльності підприємства є [38]:

- перероблення молока, виробництво масла та сиру;
- виробництво маргарину і подібних харчових жирів;
- виробництво морозива;
- виробництво інших харчових продуктів, не віднесених до інших угруповань;
- виробництво безалкогольних напоїв;
- виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки;
- діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;

– оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами.

Основним видом послуг ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» є виробництво та продаж молочної продукції, масла, сирів, плавлених сирів під ТМ «Вершковий рай», а саме: Масло "Селянське" та масло "Вологодське"; Спреди: "Селянка", "Вологодка", "Від фермера". Сири: "Сир Швейцарія", "Сир Кострома", "Сир Український класичний", "Сир Радомер", "Сир Звенигородський екстра", "Сир Голландія", "Сир Буковинський", Сир "Сметанковий", "Сир Гауда", "Сир Едам", Сир "Мармуровий", Продукт сирний "Український класичний", Продукт сирний "Голландія", розсільні сири; Плавлені сири: "Голландський", "Український", "Дружба"; Продукт молоковісний сирний плавлений скобковий: "Український", "Міський", "Голандський", "Дружба"; Продукт молоковісний сирний плавлений пастоподібний: "Янтар", "Дружба новий"; Молочна продукція тощо [14].

Таблиця розрахунку основних техніко-економічних показників ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» у 2020 – 2023 роках наведено в дод.А. Аналіз техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2020–2023 роки свідчить про нестабільну динаміку основних показників, що зумовлено як внутрішніми управлінськими чинниками, так і загальноекономічною ситуацією в країні.

У 2021–2022 роках спостерігалось зростання чистого доходу від реалізації продукції (на 30% у 2021 році та ще на 8% у 2022 році порівняно з попередніми роками), однак вже у 2023 році відбулося різке падіння виручки — на 35% у порівнянні з 2022 роком. Це свідчить про зниження обсягів реалізації або зменшення цінової конкурентоспроможності продукції. Незважаючи на певне скорочення чисельності персоналу, середньорічна продуктивність праці зростала до 2022 року, що є позитивною тенденцією. Однак у 2023 році відбулося різке зниження виробітку на одного працівника (до 66% порівняно з 2022 роком), що свідчить про зниження ефективності праці.

Фонд оплати праці у 2023 році залишився майже на рівні попереднього року, а середньомісячна заробітна плата працівників зросла лише на 2%. Це може свідчити про зниження мотивації персоналу на фоні погіршення фінансових результатів підприємства. Найбільш критичним показником є різке зниження чистого прибутку у 2023 році, коли підприємство отримало значні збитки (–103,7 млн грн). Витрати на 1 грн реалізованої продукції зросли до 1,14 грн, що є надзвичайно негативним фактором, адже витрати перевищили доходи. Рівень рентабельності також демонструє негативну динаміку: якщо у 2020–2021 роках підприємство ще мало незначний прибуток або перебувало на межі беззбитковості, то у 2023 році показники рентабельності стали від’ємними, що свідчить про глибоку кризу. Незважаючи на збільшення вартості основних засобів, фондівіддача у 2023 році знизилась майже вдвічі, що свідчить про неефективне використання виробничих потужностей.

Загалом можна зробити висновок, що ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» у 2023 році зіткнулося з серйозними економічними труднощами, які потребують перегляду стратегії управління витратами, підвищення ефективності виробництва та активізації маркетингової політики з метою стабілізації діяльності та повернення до прибутковості.

Варто розглянути основні показники кадрового забезпечення ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», проаналізувати динаміку чисельності персоналу, його рух, а також ефективність використання трудових ресурсів тощо. Даний аналіз представлено в табл.2.1 та в наступних таблицях

Таблиця 2.1 Динаміка кадрового забезпечення

Категорії персоналу	2020	2021	2022	2023	Відхилення 2023р. від 2022р. (+, –), осіб
1	2	3	4	5	6
Чисельність персоналу, всього, осіб.	580	562	516	508	-8
з них:					
керівники	32	35	36	36	0
спеціалісти	77	86	84	80	-4
службовці	43	45	46	46	0

Продовження табл.2.1

1	2	3	4	5	6
виробничий персонал, усього	428	396	350	346	-4
з них:					
основні робітники	364	334	288	286	-2
допоміжні робітники	64	62	62	60	-2

Примітка. Сформовано автором на основі [10-12; 41-44]

Аналіз динаміки кадрового забезпечення та використання персоналу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» у 2020–2023 роках показує стійке зменшення загальної чисельності працівників – із 580 осіб у 2020 році до 508 у 2023-му, тобто на 72 особи або 12,4 %. Найбільше скорочення за цей період зафіксовано серед виробничого персоналу: з 428 осіб у 2020 році до 346 у 2023 році, що становить зниження на 82 особи або 19,2 %. Зокрема, чисельність основних робітників зменшилася на 78 осіб (із 364 до 286), а допоміжних – на 4 особи (із 64 до 60). Це свідчить про поступову автоматизацію або зміну виробничих процесів на підприємстві.

У той же час чисельність управлінського персоналу, до якого відносяться керівники, спеціалісти та службовці, залишалася відносно стабільною. Кількість керівників зросла з 32 у 2020 році до 36 у 2023 році, тобто на 4 особи (12,5 %), що може вказувати на посилення управлінської складової в діяльності підприємства. Чисельність спеціалістів збільшилася з 77 у 2020 році до 84 у 2022-му, однак у 2023-му зменшилася до 80, що становить загальне зростання на 3 особи (3,9 %) за чотири роки. Кількість службовців зросла на 3 особи – з 43 до 46.

Загалом за період 2020–2023 років спостерігається оптимізація кадрової структури підприємства: при скороченні виробничого персоналу управлінські та адміністративні кадри залишаються стабільними або зростають. Це свідчить про зміну акцентів у функціонуванні підприємства, можливо, у бік більшої ефективності управління, модернізації процесів або переходу до нових форм організації виробництва.

Для глибокої оцінки кадрової стабільності доцільно провести аналіз показників руху персоналу, який наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 Динаміка руху робочої сили та управлінського персоналу

№	Показники	2020	2021	2022	2023	Відхилення 2023р. від 2022р. (+, -), осіб
1	Прийнято працівників, осіб	56	33	79	43	-36
	у т.ч. управлінського персоналу	5	12	3	1	-2
2	Вибуло працівників, всього, осіб, з них	88	51	125	51	-74
	у т.ч. управлінського персоналу	3	2	3	4	-1
	за власним бажанням	59	37	86	45	-41
	з причин скорочення штатів	29	14	35	4	-31
	за порушення трудової дисципліни	0	0	4	2	-2
3	Коефіцієнт обороту по прийому	0,097	0,059	0,153	0,085	-
	Коефіцієнт обороту по прийому УП	0,033	0,072	0,018	0,006	-
4	Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,151	0,09	0,242	0,1	-
	Коефіцієнт обороту по вивільненню УП	0,019	0,012	0,018	0,024	-
5	Коефіцієнт плинності кадрів	0,1	0,07	0,17	0,09	-
	Коефіцієнт плинності УП	0,39	0,22	0,54	0,29	-

Примітка. Сформовано автором на основі [10-12; 41-44]

Аналіз динаміки руху робочої сили та управлінського персоналу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2020–2023 роки свідчить про нестабільність кадрових процесів, особливо серед управлінського складу. Загальна кількість прийнятих працівників у 2023 році знизилася до 43 осіб порівняно з 79 у 2022 році (зменшення на 36 осіб або 45,6 %), тоді як кількість прийнятих управлінців впала з 3 до лише 1 особи, що свідчить про обмежене оновлення управлінського складу. Натомість кількість вибулих управлінців у 2023 році збільшилася з 3 до 4, тобто на 33,3 %, що при малій чисельності управлінського персоналу є відчутним показником.

Особливу увагу привертає динаміка коефіцієнтів плинності кадрів управлінського персоналу: у 2022 році цей показник сягнув 0,54, що свідчить про високий рівень нестабільності, а в 2023 році знизився до 0,29, однак усе ще залишається суттєво вищим за середній показник по всьому персоналу (0,09).

Коефіцієнт обороту по прийому управлінських кадрів у 2023 році знизився до критично низького рівня – 0,006, що вказує на фактичну відсутність оновлення керівного складу. Натомість коефіцієнт обороту по вивільненню управлінців зріс із 0,018 до 0,024, що також демонструє збільшення втрат кадрів в управлінській ланці.

Загалом спостерігається дисбаланс між припливом і відтоком управлінського персоналу, що може свідчити про кадрову нестабільність, відсутність дієвої мотиваційної політики щодо керівників та ускладнення в утриманні кваліфікованих управлінських кадрів на підприємстві. Така ситуація потребує перегляду підходів до управління персоналом, зокрема щодо підвищення престижності управлінських посад, створення умов для професійного розвитку та посилення внутрішньої кадрової політики.

Аналіз фонду праці дозволяє оцінити динаміку чисельності персоналу, рівень витрат на оплату праці, а також ефективність використання трудових ресурсів, тому він представлений у табл.2.3.

Таблиця 2.3 Динаміка фонду оплати праці та його структури з урахуванням управлінського персоналу у 2020–2023 роках

№ п/п	Показники	2020	2021	2022	2023	Відхилення	
						в абс. вираж.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Фонд оплати праці, всього, тис.грн.	57072	55975,2	50155,2	47054,3	-3100,9	93,82%
	у т.ч. управлінського персоналу	26824	24612,1	21125,2	16454,2	-4671	77,89%
2.	Фонд основної заробітної праці, тис.грн.	50856,86	50450,45	45365,38	40037,9	-5327,48	88,26%
	у т.ч. управлінського персоналу	24471,54	21149,17	18938,74	15203,68	-3735,06	80,28%
	у % до фонду оплати праці	89,11	90,13	90,45	85,09	-5,36	94,07%

## Продовження табл.2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
3.	Фонд додаткової заробітної плати, всього, тис.грн. у тому числі:	6215,14	5524,75	4789,82	3971,43	-818,39	82,91%
	у т.ч. управлінського персоналу	2352,46	3462,93	2186,46	1250,52	-933,94	57,19%
	–надбавки та доплати	1246	1158	1046	975,3	-70,7	93,24%
	–премії та винагороди	4969,14	4366,75	3743,82	2996,13	-747,69	80,03%
	–виплати внаслідок зростання споживчих цін	0	0	0	0	-	-
	у % до фонду оплати праці	10,89	9,87	9,55	8,44	-1,11	88,38%
4.	Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, тис.грн.	0	0	0	0	-	-
	у т.ч. управлінського персоналу	0	0	0	0	-	-
	у тому числі:					-	-
	–матеріальна допомога	0	0	0	0	-	-
	–соціальні пільги	0	0	0	0	-	-
	у % до фонду оплати праці	0	0	0		-	-
5.	Оплата за невідпрацьований час, тис.грн.	0	0	0	0	-	-
	у т.ч. управлінського персоналу	0	0	0	0	-	-
	у % до фонду оплати праці	0	0	0		-	-

Примітка. Сформовано автором на основі [10-12; 41-44]

Аналіз динаміки фонду оплати праці ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2020–2023 роки свідчить про загальну тенденцію до скорочення витрат на оплату праці. Загальний фонд оплати праці за цей період зменшився з 57,1 млн грн у 2020 році до 47,05 млн грн у 2023 році, що становить зниження на 10,02 млн грн або 17,6 %. При цьому особливої уваги заслуговує динаміка фонду оплати праці управлінського персоналу, який за цей період зменшився з 26,82 млн грн до 16,45 млн грн, тобто на 10,37 млн грн або майже 38,1 %, що значно випереджає темпи скорочення загального фонду.

Фонд основної заробітної плати управлінського персоналу скоротився з 24,47 млн грн у 2020 році до 15,20 млн грн у 2023 році, тобто на 9,27 млн грн або

37,9 %. Частка основної зарплати управлінців у загальному фонді оплати праці знизилася з 89,11 % до 85,09 %, що також вказує на зниження базових виплат у структурі доходів управлінського складу. Фонд додаткової заробітної плати управлінського персоналу скоротився ще більш суттєво — з 2,35 млн грн до 1,25 млн грн, що становить зменшення на 1,1 млн грн або 42,3 %. Особливо помітним є зниження обсягів премій та винагород, які в 2023 році становили лише 2,99 млн грн, порівняно з 4,97 млн грн у 2020 році, що може негативно впливати на мотивацію працівників, особливо керівної ланки.

Варто також зазначити, що протягом усього періоду підприємство не здійснювало заохочувальних, компенсаційних виплат, соціальних пільг або матеріальної допомоги, що свідчить про відсутність додаткових мотиваційних інструментів, орієнтованих на утримання персоналу та підвищення його залученості. Така ситуація особливо критична для управлінського персоналу, оскільки при високому рівні відповідальності та навантаження скорочення як основних, так і додаткових виплат створює ризики зниження лояльності, продуктивності та кадрової стабільності.

Отже, значне скорочення фонду оплати праці управлінців, зокрема в частині преміювання та додаткових виплат, свідчить про потребу в перегляді політики мотивації та стимулювання керівного складу. Збалансований і продуманий підхід до формування оплати праці, особливо для управлінського персоналу, є критично важливим для забезпечення ефективного управління та стабільного функціонування підприємства.

## **2.2. Оцінювання ефективності системи мотивації праці управлінського персоналу підприємства**

Результати аналізу фонду оплати праці (ФОП) управлінського персоналу за 2020–2023 роки свідчать про поступове скорочення як загального обсягу витрат на оплату праці, так і окремих її складових. Така динаміка вказує на зниження ресурсної бази для матеріального стимулювання управлінців, що

негативно впливає на загальний рівень мотивації персоналу до результативної та ініціативної діяльності.

Фонд основної заробітної плати, який складає найбільшу частину ФОП, зменшився на 3,7 млн грн, або на 19,7%. Водночас зменшилась і частка основної заробітної плати в загальному ФОП — з 89,1% до 85,09%, що свідчить про зниження стабільної частини доходу управлінців. Таке скорочення базових виплат може негативно вплинути на фінансову впевненість працівників у майбутньому, що в умовах економічної нестабільності знижує їхню залученість і довгострокову мотивацію.

Найбільш критичною є ситуація з додатковою заробітною платою, особливо преміями та винагородами, які відіграють ключову роль у стимулюванні високих результатів, інноваційності та лідерських якостей. Зниження обсягів преміальних виплат управлінському персоналу майже на 1,1 млн грн (або 42%) є тривожним сигналом щодо ефективності діючої системи мотивації. Фактично підприємство втрачає можливість активно управляти поведінкою персоналу через гнучкі інструменти стимулювання.

Крім того, повна відсутність заохочувальних, компенсаційних виплат та оплати за невідпрацьований час протягом чотирьох років свідчить про обмеженість діючої мотиваційної системи. У сучасних умовах управлінський персонал очікує на індивідуалізований підхід, що враховує не лише кількісні результати, але й інтенсивність зусиль, якість прийнятих рішень, рівень відповідальності тощо.

За таких умов ефективність мотивації управлінського персоналу можна оцінити як низьку, оскільки вона не забезпечує стимулюючого ефекту ні у короткостроковій, ні у довгостроковій перспективі [13]. Зниження обсягів як основної, так і додаткової заробітної плати в умовах зростаючих управлінських викликів — це фактор, що обмежує ініціативність, підвищує ризики вигорання та сприяє плинності кадрів.

У підсумку, наявна система мотивації потребує глибокої модернізації, орієнтованої на збереження ключових управлінських кадрів, активізацію їхнього

потенціалу та досягнення високих результатів у межах стратегічних цілей підприємства.

Згідно з положеннями колективного договору, зокрема розділу 8 під назвою «Оплата праці (форми оплати праці)», система преміювання на підприємстві організована таким чином, що заохочення працівників здійснюється на основі оцінки їхніх результатів роботи за різні періоди та досягнення. Зокрема, премії можуть нараховуватися за підсумками роботи за місяць або за рік, що стимулює стабільну та якісну діяльність протягом тривалого часу. Крім того, премії передбачені за виконання особливих завдань, що виходять за рамки звичайних обов'язків, що мотивує працівників брати на себе додаткові відповідальності та сприяти підвищенню ефективності роботи підприємства в цілому [17].

Щодо доплат та надбавок, вони застосовуються в разі суміщення професій або виконання додаткових обов'язків, наприклад, за розширення зони обслуговування чи збільшення обсягів виконуваних робіт. Важливою особливістю є те, що розміри цих доплат не мають жорстких максимальних меж, що дозволяє гнучко реагувати на конкретні виробничі потреби та заохочувати працівників, які беруть на себе більше функцій. Визначення розміру доплат базується на економічній вигоді, отриманій підприємством від такої роботи, а також враховує тарифні ставки і посадові оклади тих працівників, чії обов'язки суміщаються [17]. Таким чином, система доплат і надбавок диференціюється відповідно до обсягів додаткової роботи, що виконується, забезпечуючи справедливую компенсацію за підвищене навантаження і підтримуючи мотивацію персоналу.

З метою з'ясування достовірних відомостей про специфіку мотивації управлінської праці на різноманітних рівнях управління, було організовано опитування управлінців ПрАТ "Хмельницька маслосирбаза". Анкети заповнювалися управлінським персоналом різного рівня керівництва (дод. Б).

У дослідженні було проаналізовано наступні мотиваційні фактори:

1. робоче середовище - мінімальний рівень шуму, зручність і ергономічність робочого місця, приємний інтер'єр, наявність їдальні, чистота та належні фізичні умови праці;

2. винагороди - гідна оплата праці, чесна система заохочень за досягнення (премії, бонуси, участь у прибутку), а також доступ до соціальних гарантій — житло, медичне обслуговування, оздоровлення, спорт, дошкільні заклади, відпочинок і безкоштовне харчування;

3. безпека - усвідомлення значущості працівника для підприємства, повага й визнання з боку керівництва та колег, доброзичлива атмосфера в колективі;

4. особистий ріст - можливість навчання і професійного розвитку, кар'єрне зростання, розширення відповідальності та впливу, простір для творчості й самореалізації;

5. відчуття належності - усвідомлення значущості своєї роботи, поінформованість про діяльність і перспективи підприємства, залученість у прийняття рішень та врахування думки працівника керівництвом;

6. інтерес і виклик - змістовна й цікава робота, розвиток професійних навичок, зростання відповідальності, можливість проявити себе в конкуренції та вирішувати складні й нестандартні завдання.

На основі зібраної інформації складено мотиваційний профіль для кожної категорії управлінського персоналу. Зважаючи на мету дослідження - аналіз мотиваційних особливостей у розрізі управлінської ієрархії, результати були згруповані за категоріями посад, а для узагальнення розраховано середні показники по кожному фактору (табл. 2.6).

Додатково, мотиваційні чинники ранжовано відповідно до кількості отриманих балів: фактор, який отримав найвищу оцінку, отримує ранг 1, а той, що набрав найменше балів – ранг 6.

Таблиця 2.6 Результати анкетування управлінського персоналу

№	Фактор	Рейтинг							
		Керівники		Спеціалісти		Службовці		Середнє значення	
		бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг
1	Робоче середовище	60	6	102	5	172	1	111,3	5
2	Винагороди	105	3	172	2	147	2	141,3	1
3	Безпека	75	5	82	6	144	3	100,3	6
4	Особистий ріст	144	1	123	4	72	6	113	4
5	Відчуття належності	96	4	192	1	108	4	132	2
6	Інтерес і виклик	120	2	143	3	80	5	114,3	3

Примітка. Складено автором на основі даних анкетування управлінського персоналу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Результати анкетування управлінського персоналу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» свідчать про відмінності у мотиваційних пріоритетах серед різних категорій працівників – керівників, спеціалістів та службовців. Найвищу середню оцінку (141,3 бала) отримав фактор «Винагороди», що підтверджує ключову роль матеріального стимулювання в системі мотивації. На другому місці за значущістю виявився фактор «Відчуття належності» (132 бала), що вказує на потребу працівників у включеності в колектив і визнанні з боку організації.

Цікаво, що «Особистий ріст» та «Інтерес і виклик» посіли відповідно четверте і третє місця, що свідчить про актуальність нематеріальних мотиваційних чинників, зокрема для керівного складу. Натомість фактор «Безпека» отримав найнижчу середню оцінку (100,3 бала), що може вказувати як на задоволення цієї потреби, так і на її відносну другорядність у порівнянні з іншими аспектами.

Задля аналізу нематеріальної мотивації на підприємстві було проведено опитування. Опитування проходило через онлайн-платформу Google Forms. Метою опитування було визначення рівня застосування нематеріальних стимулів на підприємстві. Опитування пройшли працівники, які були в цьому

зацікавлені та займають управлінські посади. Кількість респондентів – 141 особа. Дані та результати опитування зазначені в табл.2.7.

Таблиця 2.7 Опитування управлінського персоналу підприємства щодо системи мотивації

Питання	Варіанти відповіді	Відповіді респондентів	Переважна думка респондентів
1	2	3	4
Чи отримуєте Ви публічне визнання своїх досягнень (на зборах, через внутрішню комунікацію тощо)?	А) Використовується постійно Б) Використовується періодично В) Використовується рідко Г) Зовсім не використовується	А) 25 відповідей – 17,7% Б) 55 відповідей – 39,0% В) 32 відповіді – 22,7% Г) 29 відповідей – 20,6%	Використовується періодично
Чи надаються Вам можливості для професійного розвитку (навчання, конференції, стажування, кар'єрне зростання)?	А) Використовується постійно Б) Використовується періодично В) Використовується рідко Г) Зовсім не використовується	А) 23 відповіді – 16,3% Б) 25 відповідей – 17,7% В) 33 відповіді – 23,4% Г) 60 відповідей – 42,6%	Зовсім не використовується
Чи покращуються для Вас умови праці (гнучкий графік, комфорт, додаткові вихідні тощо)?	А) Використовується постійно Б) Використовується періодично В) Використовується рідко Г) Зовсім не використовується	А) 26 відповідей – 18,4% Б) 30 відповідей – 21,3% В) 58 відповідей – 41,1% Г) 27 відповідей – 19,1%	Використовується рідко
Чи створюється на підприємстві позитивна атмосфера (корпоративи, неформальні зустрічі, командний дух)?	А) Використовується постійно Б) Використовується періодично В) Використовується рідко Г) Зовсім не використовується	А) 25 відповідей – 17,7% Б) 59 відповідей – 41,8% В) 31 відповідь – 22,0% Г) 26 відповідей – 18,4%	Використовується періодично
Чи залучають Вас до процесу прийняття рішень та враховують Вашу думку?	А) Використовується постійно Б) Використовується періодично В) Використовується рідко Г) Зовсім не використовується	А) 60 відповідей – 42,6% Б) 27 відповідей – 19,1% В) 30 відповідей – 21,3% Г) 24 відповіді – 17,0%	Використовується постійно

## Продовження табл.2.7

1	2	3	4
Чи отримуєте Ви регулярний зворотний зв'язок щодо результатів Вашої роботи?	А) Використовується постійно Б) Використовується періодично В) Використовується рідко Г) Зовсім не використовується	А) 62 відповіді – 44.0% Б) 24 відповіді – 17.0% В) 27 відповідей – 19.1% Г) 28 відповідей – 19.9%	Використовується постійно
Чи маєте Ви можливість проявляти ініціативу, реалізовувати власні ідеї в роботі?	А) Використовується постійно Б) Використовується періодично В) Використовується рідко Г) Зовсім не використовується	А) 26 відповідей – 18.4% Б) 29 відповідей – 20.6% В) 61 відповідь – 43.3% Г) 25 відповідей – 17.7%	Використовується рідко
Чи забезпечуються для Вас безпечні умови праці та засоби захисту (за потреби)?	А) Використовується постійно Б) Використовується періодично В) Використовується рідко Г) Зовсім не використовується	А) 27 відповідей – 19.1% Б) 31 відповідь – 22.0% В) 59 відповідей – 41.8% Г) 24 відповіді – 17.0%	Використовується рідко

Примітка. Сформовано автором на основі [29]

Результати опитування управлінського персоналу свідчать про низький рівень ефективності реалізації нематеріальних інструментів мотивації на підприємстві. Зокрема, можливість професійного розвитку (навчання, конференції, стажування, кар'єрне зростання) отримала найбільшу частку негативних відповідей – понад 42% респондентів зазначили, що такі можливості зовсім не надаються, а ще 23,4% – що використовуються рідко. Це вказує на відсутність системної політики розвитку персоналу, що може призводити до зниження мотивації, плинності кадрів та втрачених перспектив для внутрішніх резервів керівного складу.

Подібна ситуація спостерігається і щодо умов праці: 41,1% респондентів вказали, що поліпшення умов застосовується рідко, ще 19,1% – що взагалі не відбувається. Відсутність змін у цій сфері знижує рівень задоволеності та створює ризики для збереження кадрового потенціалу.

Найбільш позитивно оцінено участь у прийнятті рішень та отримання зворотного зв'язку – у кожному з цих випадків близько 43–44% опитаних зазначили, що такі практики реалізуються постійно. Це свідчить про певну відкритість управлінського середовища та орієнтацію на комунікацію, проте одночасно виявлено суперечність: лише 17,7% працівників постійно отримують публічне визнання, що означає недооцінку їхнього внеску з боку організації.

Також викликає занепокоєння рівень реалізації можливості проявляти ініціативу – 43,3% респондентів зазначили, що це використовується рідко. За умов складного економічного середовища саме ініціативність управлінців може стати джерелом інновацій, раціоналізаторських пропозицій або оптимізації витрат. Крім того, забезпечення безпеки праці також оцінюється критично – 41,8% респондентів вважають, що захисні умови створюються рідко, що є тривожним сигналом для менеджменту з огляду на нормативні вимоги та соціальну відповідальність. Аналіз опитування виявив недостатній рівень системної реалізації нематеріальної мотивації, яка є критично важливою для управлінського персоналу. Слабкі місця охоплюють такі аспекти, як професійний розвиток, визнання, комфортні умови праці та заохочення до ініціативи. Водночас позитивною тенденцією є підтримка механізмів зворотного зв'язку та залучення до управлінських процесів.

Проведений аналіз засвідчив низьку ефективність чинної системи мотивації управлінського персоналу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» як у матеріальному, так і в нематеріальному аспектах. Скорочення фонду оплати праці, зниження частки основної та додаткової заробітної плати, відсутність стимулюючих та компенсаційних виплат свідчать про послаблення фінансової бази мотивації. Це негативно позначається на залученості управлінців, знижує їхню ініціативність, викликає ризики професійного вигорання та зростання плинності кадрів.

Опитування працівників підтвердило актуальність матеріальних стимулів, адже саме «винагороди» виявилися найважливішим мотиваційним чинником для всіх категорій управлінців. Водночас значну роль відіграють і нематеріальні

фактори — особливо «відчуття належності», «інтерес і виклик» та «особистий ріст», що особливо цінується керівниками.

Разом із тим, результати анкетування вказують на недостатню реалізацію нематеріальної мотивації: більшість респондентів зазначили, що професійний розвиток, визнання, покращення умов праці та заохочення до ініціативи майже не використовуються або реалізуються рідко. Це свідчить про відсутність системного підходу до нематеріального стимулювання, що знижує загальний рівень мотивації управлінців.

Позитивним є лише часткова участь працівників у прийнятті рішень і наявність зворотного зв'язку, що створює потенціал для формування відкритого управлінського середовища. Водночас ці елементи не компенсують загальну слабкість мотиваційної системи.

Підсумовуючи, ефективність чинної системи мотивації управлінського персоналу є низькою та потребує глибокого перегляду. Рекомендовано впровадження комплексного підходу, що поєднує гідне матеріальне стимулювання з розвитком нематеріальних важелів — таких як підтримка професійного зростання, визнання досягнень, забезпечення безпеки та створення умов для самореалізації.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСИБАЗА»

#### **3.1. Впровадження інноваційних підходів мотивації управлінського персоналу підприємства**

Результати попереднього аналізу вказують на низьку ефективність існуючої системи мотивації управлінського персоналу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», що проявляється у скороченні фонду оплати праці, зменшенні основної та додаткової заробітної плати, обмеженому застосуванні премій і відсутності компенсаційних та заохочувальних виплат. Це суттєво знижує фінансову привабливість управлінських посад, а в умовах економічної нестабільності – ще й підвищує ризики емоційного вигорання, зниження лояльності до підприємства та зростання плинності кадрів.

Система мотивації управлінського персоналу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» виявляє ряд критичних слабких місць, які значно знижують її ефективність і потребують оперативного перегляду. Насамперед слід відзначити суттєве скорочення фінансової бази для стимулювання керівного складу. За період 2020–2023 років фонд оплати праці управлінців зменшився майже на 38,1% (табл. 2.3), що значно перевищує темпи загального скорочення витрат на оплату праці (17,6%). Це скорочення охоплює як основну, так і додаткову заробітну плату. Особливо проблемною є динаміка преміальних виплат: їх обсяг зменшився на понад 42%, що практично унеможлиблює використання цього інструменту як засобу заохочення до результативної, ініціативної або інноваційної діяльності.

Крім цього, протягом аналізованого періоду підприємство повністю утримувалося від заохочувальних або компенсаційних виплат: працівники не отримували матеріальної допомоги, соціальних пільг або оплати за невідпрацьований час (табл. 2.3). Це свідчить про надто обмежений арсенал

мотиваційних інструментів і про ігнорування сучасних підходів до формування комплексної системи заохочення персоналу. Особливо критично це впливає на управлінський склад, для якого нематеріальні чинники відіграють не менш важливу роль, ніж заробітна плата.

Важливим сигналом щодо нестабільності системи мотивації є високий рівень плинності кадрів серед управлінців, який у 2022 році становив 0,54 (табл. 2.2), що майже втричі перевищує аналогічний показник по всьому персоналу. Попри деяке зниження в 2023 році, плинність управлінців усе ще залишається значною. Це підтверджується також низьким рівнем оновлення управлінського складу: коефіцієнт прийому в 2023 році становив лише 0,006, що відображає майже повну відсутність притоку нових управлінських кадрів. Така ситуація вказує на проблеми з утриманням цінного персоналу та низьку привабливість управлінських посад, що, у свою чергу, посилює ризики організаційної неефективності.

Додатково, результати анкетування управлінського персоналу (табл. 2.6) засвідчують недостатній рівень нематеріального стимулювання. Найвищу середню оцінку (141,3 бала) отримав фактор «Винагороди», що підтверджує ключову роль матеріальної мотивації. Водночас фактори, пов'язані з безпекою, робочим середовищем та особистим розвитком, отримали нижчі рейтинги, що свідчить про часткову незадоволеність або нехтування цими аспектами. Для керівників на першому місці стоїть «Особистий ріст», тоді як для спеціалістів і службовців — «Винагороди», що вимагає диференційованого підходу до мотивації за категоріями посад.

Результати онлайн-опитування (табл. 2.7) також вказують на слабку реалізацію нематеріальних стимулів на підприємстві. Наприклад, 42,6% респондентів зазначили, що взагалі не мають можливостей для професійного розвитку, а ще 23,4% — що такі можливості використовуються рідко. Аналогічна ситуація з можливістю прояву ініціативи (43,3% відповіли «використовується рідко») та покращенням умов праці — 41,1% респондентів зазначили, що це відбувається рідко, ще 19,1% — що взагалі не відбувається. Лише залучення до

прийняття рішень та надання зворотного зв'язку були оцінені позитивно — ці фактори отримали найвищий рівень застосування серед опитаних.

На основі проведеного аналізу фінансових показників, динаміки плинності кадрів (табл. 2.2, 2.3) та результатів анкетування управлінського персоналу (табл. 2.6, 2.7) встановлено наявність значних прогалин у діючій системі мотивації. Скорочення фонду оплати праці, зменшення преміальних і повна відсутність компенсаційних стимулів знижують зацікавленість управлінців у довготривалій роботі на підприємстві, а також підвищують ризики демотивації, вигорання та втрати цінних кадрів. Особливо гостро постає проблема невикористання нематеріальних стимулів, недостатньої реалізації можливостей особистісного зростання та обмеженого залучення працівників до управлінських процесів. У відповідь на виявлені проблеми було розроблено перелік інноваційних підходів до підвищення ефективності мотиваційної політики підприємства, який подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 Інноваційні напрямки покращення системи мотивації управлінського персоналу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

№	Назва інноваційного підходу	Суть та зміст впровадження	Очікуваний ефект / Аргументація
1	2	3	4
1	Метод кафетерію	Передбачає гнучку систему мотивації, коли працівники самостійно обирають найбільш значущі для себе стимули зі списку (наприклад: грошовий бонус, додатковий вихідний, медичне страхування тощо).	Дає можливість враховувати індивідуальні потреби, підвищує рівень задоволеності, залученості та лояльності персоналу. Особливо актуально за умов обмежених ресурсів і високого рівня плинності (коэф. плинності управлінців у табл. 2.2).
2	Гейміфікація мотивації	Впровадження ігрових елементів у систему мотивації – балів за досягнення, звань, рейтингів, внутрішніх змагань (наприклад, «Кращий менеджер тижня», «Лідер ідей» тощо).	Активізує внутрішню мотивацію, стимулює досягнення результатів через емоційну залученість. Заохочує молодих управлінців до ініціативності. Підтримує інтерес і виклик (фактор №6 у табл. 2.6).

## Продовження табл.3.1

1	2	3	4
3	Платформа «Ідей та ініціатив»	Онлайн або офлайн платформа, де працівники можуть подавати свої ідеї щодо покращень у роботі, оптимізації витрат, інновацій. Найкращі ідеї заохочуються преміями, підвищенням, визнанням.	Сприяє зростанню залученості персоналу, формує культуру співтворчості. Розвиває фактори «Ініціатива» та «Відчуття належності» (табл. 2.6 та результати анкетування – табл. 2.7, де участь у прийнятті рішень є важливим мотиватором).
4	Тіньовий менеджмент	Тимчасове «прикріплення» молодих перспективних управлінців до досвідчених керівників вищої ланки для навчання, участі в нарадах, обговореннях, проектних групах.	Підвищує залученість, сприяє професійному розвитку, формує управлінський резерв. Реалізує фактор «Особистий ріст», який був найважливішим для керівників (табл. 2.6).
5	Гнучкий формат ROWE	Модель управління, орієнтована не на години роботи, а на досягнення конкретних цілей. Передбачає вільний графік і місце роботи за умови досягнення результатів.	Підвищує автономність, довіру до працівника, зменшує стрес та вигорання. Відповідає запитам працівників на покращення умов праці, які, за табл. 2.7, «використовуються рідко».
6	Корпоративне наставництво та брендинг	Призначення досвідчених управлінців «амбасадорами бренду роботодавця», розвиток корпоративних традицій, залучення новачків через адаптаційні програми.	Посилює командний дух, належність до організації, формує сприятливе середовище для нових працівників. Актуалізує фактор «Відчуття належності» – другий за значущістю в табл. 2.6.
7	Маркетплейс лояльності	Запровадження внутрішньої системи бонусів (балів), які працівники накопичують за досягнення та обмінюють на нагороди: корпоративні подарунки, абонементи, компенсація оплати за навчання тощо.	Підвищує мотивацію до систематичних результатів, дозволяє диференційовано винагороджувати з урахуванням індивідуальних пріоритетів (персоналізація стимулів).
8	Flash Rewards (експрес-премії)	Невеликі, але регулярні й оперативні премії чи подарунки за конкретні позитивні дії (вчасно зданий звіт, нова ідея, тощо).	Формує швидкий позитивний зворотний зв'язок, підтримує мотивацію без затримок. Задовольняє потребу у визнанні, яка у 61,7 % респондентів реалізується «періодично або рідко» (табл. 2.7).

Примітка. Сформовано автором на основі [23]

Запропоновані інноваційні підходи до вдосконалення системи мотивації управлінського персоналу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» мають

комплексний характер і враховують як фінансові, так і нематеріальні аспекти стимулювання. Вони передбачають гнучкість (метод кафетерію, ROWE), емоційну залученість (гейміфікація, Flash Rewards), розвиток ініціативності та потенціалу працівників (платформа ідей, тіньовий менеджмент), формування корпоративної культури (наставництво, брендинг) та персоналізацію винагород (маркетплейс лояльності). Усі ці рішення спрямовані на підвищення задоволеності працівників, зменшення плинності кадрів, зростання лояльності та зміцнення управлінського потенціалу підприємства. Їх впровадження дозволить не лише стабілізувати кадрову ситуацію, а й створити сприятливі умови для сталого розвитку та інноваційної активності управлінського персоналу.

Дод.В представляє розрахунок результатів експертного оцінювання доцільності впровадження різних інноваційних методів мотивації управлінського персоналу. Рис. 3.1 показує графічно результати експертного опитування. Для оцінювання було залучено шість експертів, кожен з яких є представником управлінського рівня: 2 керівника, 2 спеціаліста, 2 службовці. Експерти виставили бали кожному з запропонованих підходів за шкалою від 1 до 5, де 5 означає найвищу доцільність. Метою аналізу було виявлення найбільш ефективних та пріоритетних інструментів мотивації, які можуть сприяти підвищенню залученості, продуктивності та задоволеності працівників на підприємстві.

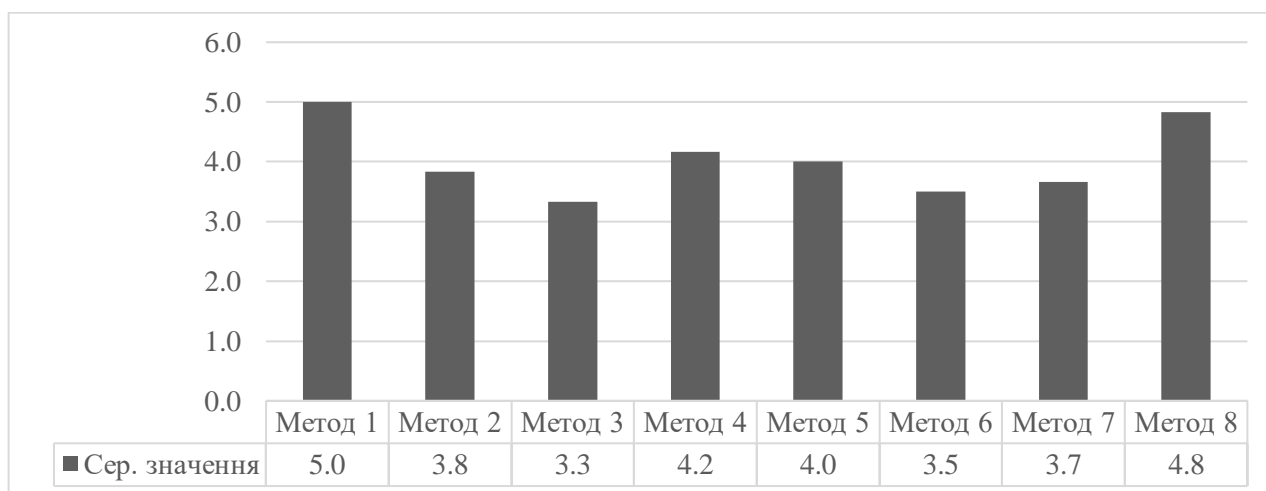


Рисунок 3.1 – Результати експертного оцінювання

Примітка. Сформовано автором

Результати експертного оцінювання (рис. 3.1) дозволяють визначити найбільш доцільні напрями впровадження інноваційних підходів до мотивації управлінського персоналу. Беззаперечним лідером визнано метод кафетерію із максимальним середнім балом 5,0, що підтверджує його універсальність і високу адаптивність до індивідуальних потреб працівників. Другу позицію посів підхід Flash Rewards (4,8 бала), який забезпечує швидкий зворотний зв'язок і підсилює мотивацію до щоденних результатів. На третьому місці — тіньовий менеджмент (4,2 бала), що свідчить про важливість наставництва та розвитку управлінського резерву. Натомість платформа «Ідей та ініціатив» (3,3 бала) та корпоративне наставництво і брендинг (3,5 бала) отримали найнижчі оцінки, що свідчить про те, що ці заходи частково функціонують на підприємстві або потрібно покращити організаційного клімату для їх ефективної імплементації. Загалом результати експертного аналізу підтверджують доцільність поєднання фінансових та нематеріальних стимулів, особливо тих, що підвищують гнучкість, своєчасність винагороди та можливості професійного розвитку.

Метод «кафетерію» – це модель мотиваційної системи, за якої працівники мають змогу самостійно обирати найбільш бажані для себе види заохочення зі спеціального «меню стимулів». Це дозволяє адаптувати систему мотивації до індивідуальних запитів кожного управлінця. Механізм реалізації передбачає:

- щоквартальне виділення кожному управлінцю умовного мотиваційного бюджету (наприклад до 10 000 балів, де 1 бал = 1 грн);
- формування «меню» можливих мотиваційних елементів;
- подання працівником заявки на обрані стимули відповідно до власного пріоритету;
- погодження заявки з відділом кадрів та реалізація обраних стимулів.

Таблиця 3.2 Запропоноване «меню» стимулів для управлінського персоналу

Назва стимулу	Опис та умови надання	Орієнтована вартість (у балах)
Грошовий бонус	Одноразове нарахування премії на основі індивідуальних результатів або участі в проектах	3000 - 10000
Додатковий оплачуваний вихідний день	Один додатковий день на місяць, який можна використати окремо або приєднати до відпустки	1000
Медичне страхування (розширене)	Включає стоматологію, консультації вузьких спеціалістів, лабораторні дослідження	До 7000
Гнучкий графік роботи	Працівник може самостійно обрати початок/кінець робочого дня у межах 08:00-10:00, а також працювати віддалено 1-2 дні на тиждень або погоджувати змішаний режим роботи	1500 - 3000
Компенсація за доїзд	Часткове відшкодування витрат на транспорт або паливо	500 – 2000

Примітка. Сформовано автором

Запровадження цього методу дозволяє гнучко адаптувати систему мотивації до потреб працівника, підвищити рівень залученості та знизити плинність кадрів.

Flash Rewards – це система оперативного заохочення управлінського персоналу за конкретні, цінні дії або ініціативи. Основною метою є задоволення потреби у визнанні та формування швидкого позитивного зворотного зв'язку, що, як показали результати опитування, бракує понад 60% працівників управлінської ланки.

Таблиця 3.3 Запропонований список досягнень та відповідних нагород

Досягнення	Нагорода
1	2
Своєчасне складання звіту/аналітики, що вплинуло на рішення керівництва	Грошовий бонус 1000 грн
Запропонована інноваційна ідея, що впроваджена	Грошова премія 1500 грн та подяка працівнику на нараді
Перевищення планових КРІ на 15%+ у місяць	Грошовий бонус до 2000 грн
Успішне менторство новачка, який адаптувався швидше норми	Подяка та додатковий вихідний
Добровільне залучення до позапланового проекту	Сертифікат у кінотеатр/спортзал на 700-1000 грн

Продовження табл.3.3

1	2
Участь у благодійних або корпоративних ініціативах	Грамота з подякою та подарунок до 500 грн
Виявлення критичної помилки/ризика, що було усунено завдяки працівнику	Грошова премія 1000 та подяка працівнику на нараді

Примітка. Сформовано автором

Flash Rewards функціонує щотижня. Кандидатів висувають керівники підрозділів, після чого відділ кадрів затверджує нагороди та оперативно повідомляє працівника. На цю систему виділяється щоквартальний бюджет, що забезпечує постійне функціонування системи мікро-визнання.

Метод тіньового менеджменту – це стратегічний підхід до розвитку недосвідчених управлінців, що базується на особистому спостереженні за роботою досвідчених керівників та активному залученні до управлінських процесів. Етапи впровадження:

1. Формування групи недосвідчених управлінців – відділ кадрів відбирає на основі показників КРІ та мотиваційного потенціалу.

2. Призначення наставників – кожен кандидат закріплюється за досвідченим керівником (директор, керівник відділу тощо). Утворюється пара «тінь – наставник».

3. Формати взаємодії:

- участь у нарадах вищого рівня (2 рази на місяць) у статусі спостерігача;

- спільна робота над проектом (1 проект у квартал) із визначенням зони відповідальності;

- наставницькі зустрічі (2 рази на місяць) для розбору управлінських ситуацій;

- формування аналітичних записок щомісяця, що містять особисті висновки та пропозиції.

4. Оцінювання результатів:

- після завершення програми (3-6 місяців) учасники отримують відгуки від наставника та відділу кадрів;
- у разі успішного проходження передбачені: розширення функціоналу, що призводить до підвищення.

Цей метод є ефективним інструментом довгострокової мотивації, що поєднує елементи навчання, наставництва та професійного зростання. Його впровадження дозволяє управлінцям безпосередньо долучатися до управлінських процесів, переймати досвід від керівників вищої ланки та формувати стратегічне мислення. Такий підхід не лише забезпечує розвиток внутрішнього кадрового резерву, але й сприяє посиленню командної взаємодії, наступності в управлінні та стабільності організаційної культури.

Важливо виявити ризик та переваги впровадження напрямів покращення, які експерти вважають доцільними для запровадження на підприємстві. Для оцінки ризиків обрано 3 заходи, які набрали найвищий середній бал, це: метод кафетерію, flash rewards та тіньовий менеджмент. В табл. 3.2 представлено опис потенційний ризиків впровадження цих заходів.

Таблиця 3.4 Ризики впровадження окремих інноваційних мотиваційних заходів

№	Назва інноваційного підходу	Потенційні ризики	Заходи мінімізації ризиків
1	2	3	4
1	Метод кафетерію	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Складність адміністрування системи вибору мотиваційних опцій;</li> <li>– Нерівномірність доступу до стимулів через обмеженість бюджету;</li> <li>– Можливе формальне ставлення до вибору без глибокого аналізу потреб.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Створення електронної платформи з прозорими правилами вибору;</li> <li>– Встановлення лімітів та пріоритетів залежно від посади та результативності;</li> <li>– Попереднє анкетування для уточнення потреб персоналу.</li> </ul>
2	Flash Rewards (експрес-премії)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Суб'єктивність оцінки дій, що підлягають винагороді;</li> <li>– Надмірна частота може знецінити стимул;</li> <li>– Можливе зниження мотивації у випадку нерівномірного застосування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розробка чітких критеріїв для нагородження;</li> <li>– Залучення керівників середньої ланки до моніторингу;</li> <li>– Ведення реєстру нагород для забезпечення прозорості.</li> </ul>

Продовження табл.3.4

1	2	3	4
3	Тіньовий менеджмент (Shadow Management)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Недостатня зацікавленість старших керівників у наставництві;</li> <li>– Ризик перевантаження молодих фахівців або їх демотивація при неформальному ставленні;</li> <li>– Нерівномірність доступу до участі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Визначення чітких правил, очікувань та тривалості участі;</li> <li>– Визнання наставників преміями або бонусами;</li> <li>– Забезпечення ротації учасників та регулярний зворотний зв'язок.</li> </ul>

Примітка. Сформовано автором

Результати аналізу ризиків свідчать, що навіть найефективніші інноваційні підходи до мотивації, такі як метод кафетерію, Flash Rewards та тіньовий менеджмент, потребують ретельного управління та адаптації до специфіки підприємства. Основними загрозами є організаційна складність реалізації, суб'єктивність у застосуванні мотиваційних стимулів та нерівномірний доступ до можливостей для персоналу. Проте впровадження відповідних запобіжних заходів – таких як автоматизація процесів, чітке регламентування критеріїв, залучення працівників до зворотного зв'язку та ротація учасників – дозволяє мінімізувати ці ризики.

Аналіз інноваційних методів показав, що найбільш привабливим є метод кафетерію, отже саме його варто впровадити для системи мотивації управлінського персоналу на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

### **3.2. Обґрунтування економічної доцільності впровадження інноваційних підходів мотивації управлінського персоналу підприємства**

У випадку ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» впровадження методу «кафетерію» є економічно обґрунтованим і відповідає актуальним потребам управлінського персоналу. На сьогодні підприємство зіткнулося з істотними проблемами в системі винагород: фонд оплати праці управлінців скоротився майже на 38%, а додаткові стимули зменшилися на 42%, що створює суттєвий розрив між очікуваннями працівників та можливостями підприємства. Водночас

рівень плинності управлінського персоналу зріс до критичного показника — 0,54, що у 6 разів вище, ніж в середньому по всьому підприємству. Це свідчить про втрату мотиваційного впливу чинної системи стимулювання. До того ж, відсутність премій, бонусів і компенсацій упродовж останніх років створила атмосферу демотивації.

Запропонований метод кафетерію передбачає запровадження нової системи мотивації за рахунок часткового перерозподілу вже наявного фонду оплати праці, без потреби в додатковому фінансуванні. Отже, всі витрати будуть покриватися за рахунок ФОП додаткової заробітної плати, яка станом на 2023 сягала 1250 тис грн. Кількість управлінського персоналі на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» дорівнює 162 особи. Розрахунок:

- загальний фонд витрат на впровадження = 1250 тис грн;
- сума, яка буде використана, на одного працівника =  $1250 \text{ тис грн} / 162 \text{ особи} = 7716 \text{ грн/рік}$  або 643 грн/місяць.

Отже, на початку впровадження сума на розвиток мотивації 1 працівника дорівнює 7716 грн/рік.

Варто зазначити, що перед впровадженням середньорічний виробіток 1 працівника сягав 1387,5 тис грн. Після впровадження він збільшиться щонайменше на 20%, обумовлено кількома факторами:

- зростанням залученості персоналу, оскільки система мотивації базуватиметься на індивідуальних перевагах працівників, що підвищує відчуття цінності кожного спеціаліста;
- зменшенням плинності кадрів, що забезпечить стабільність у командах і зменшить втрати продуктивності, пов'язані з адаптацією нових працівників;
- поліпшенням внутрішнього клімату, коли працівники бачать реальні кроки до покращення умов праці та справедливішого підходу до винагороди.

Таким чином, очікуваний новий рівень виробітку після впровадження методу кафетерію становитиме:  $1387,5 \text{ тис. грн} \times 1,20 = 1665 \text{ тис. грн}$  на одного працівника на рік. У сукупності на весь управлінський персонал (162 особи)

очікуваний загальний додатковий економічний ефект може скласти: 277,5 тис. грн  $\times$  162 осіб = 44 955 тис. грн (44,96 млн грн) приросту продуктивності на рік.

Отже, і ФОП додаткової заробітної плати зміниться на 20%: 1250 тис грн  $\times$  1,2 = 1500 тис грн. Це забезпечить більше інвестицій в мотивацію та даний метод, що може ще більше підвищити мотивацію в подальшому.

До впровадження коефіцієнт плинності серед керівників і вищих спеціалістів складав 0,29, що свідчило про відчутний рівень втрат кадрів. Враховуючи досвід інших підприємств, які впроваджували цю систему, за рахунок індивідуалізації стимулів і можливості обирати бажані опції очікується зниження цього показника приблизно до 0,15 (тобто майже вдвічі). Це означає, що майже половина тих, хто раніше покидав підприємство через низьку мотивацію, залишиться у компанії.

До запуску кафетерію середня оцінка задоволеності винагородою становила 141,3 бала. Завдяки гнучкій системі, коли працівник сам обирає соціальні пільги та бонуси, очікується підвищення цього індексу до 165–170 балів, що відповідає приросту приблизно на 17–20 %. Такий стрибок в оцінках прямо корелює з підвищенням залученості й довіри до HR-політик.

Таблиця 3.5 Ефект від впровадження методу кафетерію

Показник	До впровадження	Після впровадження	Економічний/соціальний ефект
Фонд додаткової ЗП, тис. грн	1250	1500	+20% — збільшення ресурсу на мотивацію
Витрати на 1 управлінця, грн/рік	—	7716	Створення індивідуального стимулу для кожного
Продуктивність 1 працівника, тис. грн	1387,5	1665	Зростання на 20%
Додатковий річний економічний ефект, тис. грн	—	44 955	Приріст сукупної продуктивності 162 управлінців
Плинність управлінського персоналу, коефіцієнт	0,29	~0,15	Зниження на ~48%, економія витрат на адаптацію
Задоволеність винагородою (бал)	141,3	~165–170	+17–20% — підвищення лояльності та залученості

Примітка. Сформовано автором

Графічно зміну продуктивності праці, основний фактор розвитку, показано на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Зміна продуктивності праці управлінського персоналу внаслідок впровадження методу «кафетерію»

Примітка. Сформовано автором

Таким чином, впровадження методу кафетерію на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» є не лише економічно доцільним, а й стратегічно обґрунтованим кроком у контексті стабілізації та розвитку управлінського персоналу. Аналіз показав, що у відповідь на зменшення фонду оплати праці та додаткових стимулів, що призвело до демотивації, високої плинності кадрів і зниження задоволеності винагородою, запропонований підхід дозволяє вирішити ключові проблеми без залучення зовнішніх ресурсів.

Використання фонду додаткової заробітної плати у межах 1250 тис. грн, з подальшим можливим збільшенням до 1500 тис. грн (+20%), забезпечує фінансову основу для запуску персоналізованої системи нематеріального стимулювання. Зокрема, витрати на одного працівника становитимуть 7716 грн на рік, що є інвестицією у підвищення залученості та лояльності управлінців.

Очікуване зростання продуктивності на 20% (до 1665 тис. грн на одного управлінця) та загальний річний додатковий економічний ефект у розмірі близько 44,96 млн грн свідчать про високу ефективність цього інструменту. Водночас прогнозоване зменшення плинності персоналу майже вдвічі, з 0,29 до ~0,15, дозволить скоротити витрати на адаптацію кадрів і зберегти інституційну пам'ять.

Варто також відзначити підвищення рівня задоволеності винагородою (на 17–20%), що є важливим індикатором емоційного комфорту працівників і покращення HR-бренду підприємства. У сукупності метод кафетерію забезпечує значний соціально-економічний ефект, зміцнює внутрішню стабільність колективу та формує платформу для подальшого розвитку персоналу без потреби у зовнішньому фінансуванні.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, бакалаврська робота присвячена вирішенню актуального наукового завдання пов'язаного із пошуком сучасних методів удосконалення системи мотивації управлінського персоналу організації. Основні висновки та результати дослідження зводяться до такого:

1. Проаналізовано сутність і структуру системи мотивації управлінського персоналу, яка в сучасних умовах є визначальним фактором забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства. Мотивація розглядається як складне явище, що включає сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які спонукають працівників до продуктивної, ініціативної та відповідальної діяльності. Особливої уваги надано управлінському персоналу, оскільки саме ця категорія працівників формує стратегічні орієнтири, координує діяльність колективу та приймає ключові рішення. У межах підpunkту було систематизовано наукові підходи різних авторів до визначення мотивації праці управлінців, що дозволило виділити кілька важливих акцентів: адаптивність, соціально-економічний баланс, інтеграція міжнародного досвіду, а також орієнтація на нематеріальні стимули та професійний розвиток. У структурі мотиваційної системи визначено основні її складові – матеріальну, нематеріальну, трудову та статусну мотивацію – кожна з яких має специфічні форми реалізації, найбільш ефективні саме для управлінського персоналу. Також було підкреслено значення внутрішньої мотивації (інтерес до праці, бажання досягати результатів, самореалізація), яка є домінантною для керівників, поряд із важливістю зовнішніх стимулів (система винагород, заохочень, контроль). Окремо наголошено на необхідності формування гнучкої та адаптивної мотиваційної системи, що поєднує класичні підходи з інноваційними методами, а також враховує довгострокову зацікавленість персоналу в успіху підприємства.

2. Розглянуто поетапний процес розробки системи мотивації управлінського персоналу як важливий інструмент формування ефективної кадрової політики. Оскільки саме керівники є рушійною силою змін і досягнення стратегічних цілей, мотиваційна система повинна враховувати специфіку їхньої

діяльності, рівень відповідальності та потребу в розвитку. Процес включає п'ять послідовних етапів — від аналізу поточного стану до впровадження та моніторингу результатів, з акцентом на поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Особливу роль відіграє системна оцінка ефективності та гнучке коригування під впливом змін. Для підприємств харчової промисловості мотиваційна система має враховувати галузеву специфіку: сезонність, вимоги до якості, контроль санітарних норм. Адаптований підхід підвищує ефективність управління персоналом, сприяє зниженню виробничих ризиків і підтримує стратегічний розвиток підприємства в умовах конкуренції.

3. Аналіз системи мотивації управлінського персоналу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2020–2023 роки свідчить про значне послаблення стимулюючої функції оплати праці керівників. Фонд оплати праці управлінського складу скоротився майже на 38 % — з 26,82 млн грн у 2020 році до 16,45 млн грн у 2023-му. Особливо різким було зменшення додаткової заробітної плати (–42,3 %) і премій (з 4,97 до 2,99 млн грн), що негативно впливає на мотивацію керівного складу. Кількість управлінців загалом залишалась стабільною (36 осіб у 2023 році), однак спостерігається небезпечна кадрова динаміка: у 2023 році прийнято лише 1 нового управлінця, тоді як звільнено — 4. Коефіцієнт плинності кадрів серед керівників у 2022 році сягнув критичних 0,54, у 2023-му — 0,29, що значно вище за загальний рівень по підприємству (0,09). Це свідчить про труднощі з утриманням кваліфікованих управлінців. Крім того, протягом чотирьох років підприємство не передбачало жодних заохочувальних чи компенсаційних виплат для управлінців (матеріальна допомога, пільги тощо), що знижує їхню лояльність і залученість. Відсутність системного оновлення керівного складу та скорочення преміювання в умовах зростання навантаження формує ризики професійного вигорання й дестабілізації управлінської вертикалі.

4. Аналіз оплати праці управлінського персоналу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2020–2023 роки свідчить про стійке зниження фонду оплати праці, зокрема основної зарплати (–19,7%) та додаткових виплат (–42%). Це

значно обмежує можливості стимулювання керівного складу, знижує фінансову стабільність та мотивацію, особливо в умовах економічної нестабільності. Повна відсутність заохочень і компенсацій протягом чотирьох років ще більше послаблює мотиваційну систему. Опитування управлінців підтвердило, що матеріальні стимули залишаються ключовими, однак високі оцінки також отримали такі нематеріальні чинники, як «відчуття належності», «інтерес і виклик», «особистий ріст». Водночас професійний розвиток, визнання, підтримка ініціативи й покращення умов праці реалізуються вкрай слабо або відсутні взагалі. Це свідчить про нестачу системного підходу до нематеріальної мотивації. Загалом, чинна мотиваційна система управлінців є малоефективною і потребує модернізації. Рекомендовано поєднати гідну оплату праці з розвитком нематеріальних стимулів — визнанням, кар'єрними можливостями, залученням до управління та створенням комфортного середовища для роботи й самореалізації.

5. Результати аналізу системи мотивації управлінського персоналу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» показали низьку її ефективність, що проявляється у значному скороченні фонду оплати праці, зменшенні преміальних виплат та відсутності компенсаційних і заохочувальних стимулів. Відповідно до цих проблем було розроблено комплекс інноваційних підходів до вдосконалення мотиваційної політики, серед яких найбільш високі оцінки в експертному опитуванні отримали метод кафетерію, Flash Rewards та тіньовий менеджмент. Метод кафетерію забезпечує гнучкість системи мотивації, дозволяючи працівникам обирати найбільш значущі для себе стимули, що підвищує їхню залученість і лояльність. Flash Rewards забезпечує оперативне заохочення за конкретні досягнення, створюючи швидкий позитивний зворотний зв'язок, а тіньовий менеджмент сприяє розвитку молодих управлінців через наставництво досвідчених керівників. Крім того, були запропоновані й інші методи, такі як гейміфікація мотивації, платформа ідей та ініціатив, гнучкий формат роботи, корпоративне наставництво і брендинг, маркетплейс лояльності, які спрямовані на підвищення емоційної залученості, розвиток ініціативності та формування

сприятливого корпоративного середовища. Експертне оцінювання підтвердило доцільність поєднання фінансових та нематеріальних стимулів, що забезпечує гнучкість, своєчасність винагороди та можливості професійного росту. Впровадження цих інноваційних заходів сприятиме зниженню плинності кадрів, підвищенню задоволеності працівників і стабілізації кадрової ситуації на підприємстві.

6. Впровадження методу «кафетерію» на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» є економічно доцільним і відповідає актуальним потребам управлінського персоналу підприємства. Незважаючи на суттєве скорочення фонду оплати праці та додаткових стимулів, що призвело до демотивації, зростання плинності кадрів та зниження задоволеності винагородою, запропонована система мотивації не вимагає додаткових фінансових витрат і базується на перерозподілі наявного фонду додаткової заробітної плати. Кошти у розмірі 1250 тис. грн, що припадають на 162 управлінці, дають змогу індивідуалізувати мотиваційні стимули в середньому на 7716 грн на рік на працівника, що стане стимулом для підвищення їх залученості. Аналітичні розрахунки показують, що завдяки гнучкому підходу продуктивність праці зросте щонайменше на 20%, а загальний додатковий економічний ефект може досягти майже 45 млн грн на рік. Крім того, очікується значне зниження плинності управлінського персоналу майже вдвічі — з 0,29 до приблизно 0,15, що дозволить зберегти цінні кадри та скоротити витрати на їх адаптацію. Підвищення задоволеності винагородою на 17–20% свідчить про покращення морального клімату і довіри до HR-політик підприємства. Таким чином, метод «кафетерію» не лише забезпечує ефективне використання наявних ресурсів, але й створює передумови для стабілізації та розвитку управлінського персоналу, покращує мотивацію, підвищує продуктивність і лояльність працівників без потреби у додаткових інвестиціях. Це робить впровадження даного методу стратегічно обґрунтованим кроком для ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О. І. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 3, т. 1 (212). С. 133–136.
2. Бачинська О. М. Мотивація персоналу підприємств у реаліях сьогодення. *Інклюзія і суспільство*. 2025. № 3. С. 7–14. URL: <https://doi.org/10.32782/2787-5137-2024-3-1> (дата звернення: 16.03.2025).
3. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
4. Григор'єв О. І. Фінансова та нефінансова мотивація персоналу . 2013. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/33241> (дата звернення: 15.05.2025).
5. Гриненко А. М. Мотивація персоналу: соціально-економічний аспект. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2016. № 1 (11). С. 99–106.
6. Гуцуляк Н. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3. С. 111–118. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.11>
7. Дашко І. М. 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>
8. Дмитрієва А. С. Мотивація персоналу на підприємстві в умовах підвищеної конкуренції : master's thesis. 2019. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76202> (дата звернення: 15.05.2025).

9. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
10. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» : Форма №2. Хмельницький, 2021.
11. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» : Форма №2. Хмельницький, 2022.
12. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» : Форма №2. Хмельницький, 2023.
13. Зелена М., Чернушкіна О., Баксалова О. Мотивація як системно-утворюючий інструмент підвищення результатів діяльності персоналу підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2023. Т. 322, № 5. С. 438–445. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-70>
14. Інформація про ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». URL: <https://msb.km.ua/ua> (дата звернення: 10.02.2025).
15. Климчук А. Особливості використання зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. Т. 1, № 4. С. 57–60.
16. Козьмук Н. І., Власенко К. К. Значення управління персоналом у системі організаційного управління. *Вісник Університету банківської справи*. 2019. № 2-3(35-36). С. 145–150. DOI: [https://doi.org/10.18371/2221-755x2-3\(35-36\)2019193955](https://doi.org/10.18371/2221-755x2-3(35-36)2019193955)
17. Колективний договір ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2015-2017 р.
18. Колот А. М. Мотивація персоналу : Підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
19. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.8.60](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.60)

20. Кучинський В. А., Гуцан О. М. Нематеріальна мотивація персоналу : thesis. 2012. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27881> (дата звернення: 16.03.2025).

21. Кушнірук В. С., Голіней В. Я. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.56>

22. Лепьохін Д. Застосування нестандартних методів мотивації в сучасних умовах. *Вісник студентського наукового товариства навчально-наукового інституту бізнесу і менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства: збірник наукових праць*. – Харків: ХНТУСГ. 2020. № 2. С. 23–25.

23. Міноцька О.О. Сучасні інструменти мотивації управлінського персоналу організації. *Молодь у сучасній науці: погляд у майбутнє* : збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти (м. Хмельницький, 6 травня 2025 року); Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. 134 с.

24. Могильна Л., Харченко Т., Клецова Н. Основні аспекти управління соціально-економічним розвитком персоналу підприємства в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-55>

25. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління : А. А. Педосенко та ін. 2011. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/11626> (дата звернення: 15.05.2025).

26. Невмержицька С., Козир Т. Мотивація персоналу в сучасній компанії. *Problemas y perspectivase la aplicación de la investigación científica innovadora*. 2021. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-11.06.2021.v1.11> (дата звернення: 16.03.2025).

27. Нематеріальна мотивація персоналу в сучасному менеджменті підприємства / Ю. Карпенко та ін. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 6(6). DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6\(6\)-413-425](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-413-425)
28. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56>
29. Опитування управлінського персоналу підприємства щодо мотивації. URL: <https://forms.gle/Y7vVzbtT1djqlfvm8>
30. Орлова А. Стимулювання розвитку системи професійного навчання робітничих кадрів в Україні. *Ефективна економіка*. 2012. № 11.
31. Попрозман О. І. Мотивація персоналу на підприємствах. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. № 9 (88). С. 139–142.
32. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>
33. Прохоровська С. А. 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>
34. Ребрик П. М. Мотивація персоналу: інструменти впливу на якість праці. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 4 (76). С. 117–122. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-15>
35. Рожко Н. Інноваційні методи мотивації персоналу. 2016. С. 232–234. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/6523> (дата звернення: 16.05.2025).
36. Сайко В. Дослідження поняття "мотивація" в контексті управління персоналом. *Наукові записки львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 36. С. 60–69.
37. Солошенко О. Методи мотивації персоналу на підприємствах.

вітчизняний та світовий досвід. *Вісник студентського наукового товариства навчально-наукового інституту бізнесу і менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства: збірник наукових праць*. – Харків: ХНТУСГ. 2016. С. 69–71.

38. Статут ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

39. Сучасні технології управління персоналом / Є. Рудніченко та ін. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2022. Т. 310, № 5(1). С. 311–315. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-51](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-51)

40. Тесленко Л. А. Мотивація праці персоналу підприємств. 2014. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/38183> (дата звернення: 15.05.2025).

41. Форма №1 Баланс ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». Хмельницький, 2020.

42. Форма №1 Баланс ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». Хмельницький, 2021.

43. Форма №1 Баланс ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». Хмельницький, 2022.

44. Форма №1 Баланс ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». Хмельницький, 2023.

45. Формування системи мотивації праці на підприємстві. *Електронний науковий вісник «Керівник.ІНФО»*. URL: <https://kerivnyk.info/2012/05/korytko.html>. (дата звернення: 16.05.2025).

46. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 85–90. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>

47. Чупріна В., Лизньова А. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та менеджмент – 2013: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*. 2013. С. 1–2.

48. Чуркін А. Оцінка результативності мотивації управлінського

персоналу за критерієм гармонії. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45.

49. Шаталова Л. Розвиток персоналу підприємства на основі формального навчання. *Via Economica*. 2024. № 6. С. 97–102. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-6-14>.

50. Шевченко В. С. Самоменеджмент як основа ефективності управлінської праці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 20. Ч. 3. С. 147–151.

51. Шешлюк О. Стратегічний розвиток креативності персоналу в контексті інноваційних змін на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-162>.

52. Шовчко Г. Класифікація методів мотивації. *Управління розвитком*. 2014. № 3. С. 89–92.

53. Якімова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 32. С. 296–302. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/743/714> (дата звернення: 10.05.2025).

**Виконала:** студентка  
4 курсу спеціальності 073 Менеджмент  
денної форми навчання  
« \_\_\_\_ » червня 2025 р.

\_\_\_\_\_

підпис

**Олена МІНОЦЬКА**

\_\_\_\_\_

Власне ім'я, прізвище

**Науковий керівник**  
завідувачка кафедри  
к.е.н., доцентка  
« \_\_\_\_ » червня 2025 р.

\_\_\_\_\_

підпис

**Наталія ЗАХАРКЕВИЧ**

\_\_\_\_\_

Власне ім'я, прізвище

**Робота допущена до захисту:**  
завідувачка кафедри  
к.е.н., доцентка  
« \_\_\_\_ » червня 2025 р.

\_\_\_\_\_

підпис

**Наталія ЗАХАРКЕВИЧ**

\_\_\_\_\_

Власне ім'я, прізвище

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця. Техніко-економічні показники ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Показники	Одиниця виміру	2020 р.	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
			абсол. знач.	у % до попер року.	абсол. знач.	у % до попер.року	абсол. знач.	у % до попер. року
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	769 628	1 002 479	130	1 086 163	108	704 829	65
Середньоспискова чисельність:	осіб							
працівників		580	562	97	516	92	508	98
робітників		512	505	99	501	99	495	99
Середньорічний виробіток:	тис. грн.							
- одного працівника		1326,9	1783,8	134	2105,0	118	1387,5	66
одного робітника		1503,2	1985,1	132,1	2168,0	109,2	1423,9	65,7
Фонд оплати праці	тис. грн.	30 348	36 087	119	35 959	100	36 077	100
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	4360,3	5351,0	123	5807,3	109	5918,1	102
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	686 670	981 021	143	1 092 083	111	806 656	74
Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	2 777	-21 775	-	23 429	-	-103722	-
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,89	0,98	110	1,01	103	1,14	114
Рентабельність/збитковість продукції, робіт, послуг	%	0,40	-2,22	-	0,02	-1	-0,13	-
Рентабельність/збитковість продажу	%	0,36	-2,17	-	2,16	-99	-14,72	-
Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис. грн.	34039,5	33843	99	34265,5	101	47191,5	138
Фондовіддача	грн./грн.	22,6	29,6	131	31,7	107	14,9	47

Примітка. Сформовано автором на основі [10-12; 41-44]

**АНКЕТА**

*для опитування управлінського персоналу щодо мотиваційних чинників*

Просимо Вас чесно та відверто відповісти на питання анкети. Отримана інформація буде використана виключно в узагальненому вигляді для покращення мотиваційної політики підприємства.

1. Прізвище, ім'я, по батькові: \_\_\_\_\_

2. Посада: \_\_\_\_\_

3. Оцініть, будь ласка, важливість наведених мотиваційних чинників для Вас.

Присвойте кожному пункту оцінку від 1 до 6 балів, де:

1 бал — найменш важливо,

6 балів — найбільш важливо.

\*У кожному рядку повинна бути різна оцінка (кожне число від 1 до 6 використовується один раз).\*

№	Мотиваційний чинник	Оцінка (1–6)
1	Робоче середовище — зручне й безпечне робоче місце, приємний інтер'єр, наявність їдальні, належні фізичні умови праці	
2	Винагороди — гідна зарплата, премії, бонуси, соціальні гарантії (житло, медицина, харчування, спорт, тощо)	
3	Безпека — повага з боку керівництва і колег, доброзичлива атмосфера, відчуття важливості	
4	Особистий ріст — можливість навчання, кар'єрне зростання, самореалізація, творчість	
5	Відчуття належності — значущість своєї роботи, інформованість, участь у прийнятті рішень	
6	Інтерес і виклик — цікава робота, розвиток навичок, конкуренція, нестандартні завдання	

Дякуємо за участь у дослідженні!

Ваші відповіді дуже цінні для нас.

## Додаток В

Таблиця. Експертне оцінювання щодо доцільності впровадження певних методів мотивації

№	Назва інноваційного підходу	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Сер. значення	Ранжування
1	Метод кафетерію	5	5	5	5	5	5	5	1
2	Гейміфікація мотивації	5	4	4	3	4	3	3,8	5
3	Платформа «Ідей та ініціатив»	3	4	3	4	3	3	3,3	8
4	Тіньовий менеджмент	4	4	4	4	5	4	4,2	3
5	Гнучкий формат ROWE	4	4	4	4	4	4	4	4
6	Корпоративне наставництво та брендинг	3	3	4	5	3	3	3,5	7
7	Маркетплейс лояльності	4	4	3	4	3	4	3,7	6
8	Flash Rewards (експрес-премії)	4	5	5	5	5	5	4,8	2

Примітка. Створено автором на основі експертного дослідження