

Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет
Факультет бізнесу та права
Кафедра економіки та міжнародних економічних відносин

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»

Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу на підприємстві
(на матеріалах ТОВ «М'яснов»)

спеціальність 051 Економіка

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
Групи ЕК(УП)з – 42
БЕРНАДСЬКА Софія Андріївна

(підпис)

Керівник:
К.е.н., доцент
ШУБАЛА Ірина Володимирівна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.
К.е.н., доцент
Гарант освітньої програми:
ШУБАЛА Ірина Володимирівна

(підпис)

Луцьк – 2026 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра економіки

Ступінь вищої освіти: бакалавр

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність: 051 Економіка

Освітня програма: «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
проф. Шубалий О.М.

«__» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ БЕРНАДСЬКА Софія Андріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи

Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу на підприємстві (на матеріалах ТОВ «М'яснов»)

Керівник роботи: Шубала І.В.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «31» грудня 2025 р. №542/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «04» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи посібники, підручники, наукові монографії, наукові періодичні видання, нормативно-правові документи, статистичні звітність і внутрішня управлінська звітність ТОВ «М'яснов», Інтернет-ресурси вільного доступу тощо.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):
ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «М'ЯСНОВ»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

ДОДАТКИ. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:

1. Елементи та значення матеріальної мотивації наведено для персоналу

2. Сучасні методи мотивації персоналу підприємств

3. Динаміка основних економічних показників ТОВ «М'яснов» за 2023-2025 роки

4. Зміна фонду оплати праці ТОВ «М'яснов» у розрізі основних елементів

5. Аналіз зміни мотиваційних елементів у фонді оплати праці ТОВ «М'яснов»

6. Розрахунок економії або перевитрати фонду заробітної плати ТОВ «М'яснов»

7. Результати факторного аналізу суми мотиваційних елементів фонду оплати праці

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>1 розділ</i>	<i>доц. Шубала І.В.</i>		
<i>2 розділ</i>	<i>доц. Шубала І.В.</i>		
<i>Висновки та пропозиції</i>	<i>доц. Шубала І.В.</i>		

7. Дата видачі завдання «30» вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 30.09.2025</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 31.10.2025</i>	
3.	<i>1 розділ</i>	<i>до 31.12.2025</i>	
4.	<i>2 розділ</i>	<i>до 15.04.2026</i>	
5.	<i>Висновки та пропозиції</i>	<i>до 16.05.2026</i>	
6.	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 20.05.2026</i>	
7.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 22.05.2026</i>	
8.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 23.05.2026</i>	
9.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 26.05.2026</i>	
10.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 28.06.2026</i>	
11.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи бакалавра до захисту</i>	<i>до 04.06.2026</i>	

Здобувач вищої освіти

_____ (Бернадська С.А.)
 (підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (Шубала І.В.)
 (підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Бернадська С.А. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу на підприємстві (на матеріалах ТОВ «М'яснов»). – Кваліфікаційна робота бакалавра на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 051 Економіка, освітня програма «Управління персоналом та економіка праці». Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2026.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у проведенні аналізу та оцінки системи мотивації персоналу підприємства на матеріалах ТОВ «М'яснов». Об'єктом дослідження є процес аналізу та оцінки системи мотивації персоналу ТОВ «М'яснов». Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти здійснення аналізу та оцінки системи мотивації персоналу підприємства на прикладі ТОВ «М'яснов».

У першому розділі вивчено сутність та значення системи мотивації персоналу на підприємстві; досліджено види мотивації персоналу підприємств; розглянуто сучасні методи мотивації персоналу підприємств.

У другому розділі представлено організацію роботи та основні показники економічної діяльності підприємства; вивчено особливості організації системи мотивації персоналу на підприємстві; проведено факторний аналіз впливу чинників на зміну мотиваційних складових фонду оплати праці.

Висновки та пропозиції містять обґрунтування заходів для вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. Методичні підходи до аналізу й оцінки, пропозиції для вдосконалення системи мотивації персоналу можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «М'яснов» та інших підприємств харчової промисловості.

Ключові слова: мотивація персоналу, заробітна плата, премії, доплати, надбавки, система мотивації, додаткова заробітна плата.

ANNOTATION

Бернадська С.А. Analysis and assessment of the staff motivation system at the enterprise (on materials of LLC "Myasnov"). – Manuscript.

Qualification work of bachelor in the specialty 051 Economics, educational program "Human resource management and labor economics". Lutsk National Technical University. Luck, 2026.

The purpose of the bachelor's qualification thesis is to conduct an analysis and evaluation of the personnel motivation system at the enterprise based on the materials of LLC "Myasnov". The object of the study is the process of analyzing and evaluating the personnel motivation system of LLC "Myasnov". The subject of the study includes theoretical, methodological, and applied aspects of analyzing and evaluating the enterprise personnel motivation system using LLC "Myasnov" as an example.

The first chapter examines the essence and importance of the personnel motivation system at the enterprise; investigates the types of personnel motivation used by enterprises; and considers modern methods of personnel motivation.

The second chapter presents the organization of work and the main indicators of the enterprise's economic activity; studies the peculiarities of organizing the personnel motivation system at the enterprise; and conducts a factor analysis of the influence of various factors on changes in the motivational components of the payroll fund.

The conclusions and recommendations substantiate measures aimed at improving the enterprise personnel motivation system. Methodological approaches to analysis and evaluation, as well as proposals for improving the personnel motivation system, can be applied in the practical activities of LLC "Myasnov" and other enterprises of the food industry.

Keywords: personnel motivation, wages, bonuses, additional payments, allowances, motivation system, additional wages.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність та значення системи мотивації персоналу на підприємстві	10
1.2. Види мотивації персоналу підприємств	12
1.3. Сучасні методи мотивації персоналу підприємств	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «М'ЯСНОВ»	23
2.1. Організація роботи та основні показники економічної діяльності підприємства	23
2.2. Особливості організації системи мотивації персоналу на підприємстві	29
2.3. Факторний аналіз впливу чинників на зміну мотиваційних складових фонду оплати праці	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими змінами зовнішнього середовища та зростанням вимог до ефективності діяльності підприємств. У таких умовах особливого значення набуває система мотивації персоналу, оскільки саме працівники є ключовим ресурсом, від якого залежить результативність функціонування підприємства, рівень продуктивності праці, якість виконання робіт та конкурентоспроможність організації загалом. Ефективна мотивація сприяє формуванню зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства, підвищенню трудової активності та професійного розвитку персоналу.

Проблема аналізу та оцінки системи мотивації персоналу є надзвичайно актуальною, оскільки недостатній рівень мотивації може призводити до зниження продуктивності праці, погіршення трудової дисципліни, зростання плинності кадрів і зниження ефективності діяльності підприємства. Водночас правильно побудована система мотивації забезпечує підвищення рівня задоволеності працівників працею, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та зміцнення кадрового потенціалу підприємства.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у проведенні аналізу та оцінки системи мотивації персоналу підприємства на матеріалах ТОВ «М'яснов». Для її досягнення виникає необхідність вирішення таких завдань:

- вивчити сутність та значення системи мотивації персоналу на підприємстві;
- дослідити види мотивації персоналу підприємств;
- розглянути сучасні методи мотивації персоналу підприємств;
- представити організацію роботи та основні показники економічної діяльності підприємства;

- вивчити особливості організації системи мотивації персоналу на підприємстві;
- провести факторний аналіз впливу чинників на зміну мотиваційних складових фонду оплати праці;
- обґрунтувати заходи для вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є процес аналізу та оцінки системи мотивації персоналу ТОВ «М'яснов».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти здійснення аналізу та оцінки системи мотивації персоналу підприємства на прикладі ТОВ «М'яснов».

Методи дослідження. При підготовці кваліфікаційної роботи використано ряд наукових підходів та методів: системний підхід – для систематизації видів мотивації персоналу підприємств; методи логічного узагальнення – для вивчення показників та методичних підходів до аналізу та оцінки фінансових результатів; аналізу та синтезу – для проведення аналізу системи мотивації персоналу підприємства; індукції, дедукції – при вивченні сутності та значення системи мотивації персоналу на підприємстві; табличний і графічний аналіз – при побудові різних типів таблиць та діаграм для аналізу основних показників економічної діяльності підприємства; програмно-цільовий метод – при обґрунтуванні заходів для вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства; факторного економічного аналізу – при проведенні факторного аналізу впливу чинників на зміну мотиваційних складових фонду оплати праці.

Інформаційною базою дослідження стали: посібники, підручники, наукові монографії, наукові періодичні видання, нормативно-правові документи, статистичні звітність і внутрішня управлінська звітність ТОВ «М'яснов», Інтернет-ресурси вільного доступу тощо.

Практичне значення одержаних результатів. Методичні підходи до аналізу й оцінки, пропозиції для вдосконалення системи мотивації персоналу

можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «М'яснов» та інших підприємств харчової промисловості.

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна робота бакалавра є самостійно виконаною науковою працею, відповідно до мети і завдань якої сформовано теоретико-методологічні засади, висновки і пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «М'яснов». Під час виконання кваліфікаційної роботи бакалавра було використано інструменти штучного інтелекту для редагування та форматування тексту при дослідженні теоретичних аспектів, а також пропозицій для вдосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «М'яснов» виключно як допоміжний засіб для пошуку ідей, уточнення формулювань та опрацювання літератури. Усі твердження, висновки та результати дослідження належать автору та ґрунтуються на власному аналізі, а отримані результати від генеративного ШІ були перевірені на достовірність та відповідність академічній доброчесності.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження апробовано під час участі у міжнародному круглому столі «Резильєнтність економіки регіонів польсько-українського прикордоння в умовах сучасних викликів» (м. Луцьк, 22.05.2026р.).

Публікації. Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження були викладені в одних тезах доповідей обсягом 0,1 друк. арк.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається із вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладений на 51 сторінках комп'ютерного тексту, в тому числі 6 рисунків та 6 таблиць. Список використаних джерел складається з 37 найменувань і представлений на 4 сторінках. Робота містить 2 додатки, викладених на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення системи мотивації персоналу на підприємстві

Мотивація персоналу є важливою складовою системи управління підприємством, оскільки забезпечує формування зацікавленості працівників у досягненні високих результатів праці та реалізації цілей організації. У працях вітчизняних науковців поняття мотивації персоналу трактується з різних позицій, що свідчить про багатогранність даної економічної категорії.

Питання мотивації персоналу протягом тривалого часу залишається одним із найважливіших напрямів наукових досліджень у сфері економіки праці, менеджменту та управління персоналом. Значний внесок у розвиток теоретичних і практичних засад мотивації праці зробили як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, які досліджували сутність мотивації, механізми впливу на трудову поведінку працівників, а також методи підвищення ефективності праці. У своїх працях вони розглядали питання формування ефективної системи мотивації працівників, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, підвищення продуктивності праці та забезпечення ефективного використання трудового потенціалу підприємства.

Зокрема, «А. Колот визначає мотивацію персоналу як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають працівника до трудової діяльності, визначають його поведінку та спрямовують її на досягнення особистих і організаційних цілей. Науковець наголошує, що ефективна мотивація забезпечує узгодження інтересів працівника та підприємства» [17].

«На думку С. Покровської, мотивація персоналу являє собою процес стимулювання працівників до продуктивної праці шляхом використання матеріальних, соціальних і моральних чинників впливу. При цьому особлива

увага приділяється створенню умов для професійного розвитку та самореалізації працівників» [27].

«О. Грішнова розглядає мотивацію персоналу як систему взаємопов'язаних заходів, спрямованих на формування трудової активності працівників, підвищення ефективності праці та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. У своїх дослідженнях вона підкреслює важливість поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації» [11].

«Л. Балабанова розглядає мотивацію персоналу як систему заходів, спрямованих на формування у працівників зацікавленості в результатах праці, підвищення продуктивності та професійного розвитку. Вона зазначає, що ефективна система мотивації повинна враховувати індивідуальні потреби працівників та особливості діяльності підприємства» [3].

«За визначенням М. Виноградського, мотивація персоналу – це процес спонукання працівників до ефективної трудової діяльності через використання матеріальних, моральних та соціальних стимулів, які сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства» [6].

Наукові дослідження у сфері мотивації персоналу мають важливе практичне значення, оскільки дозволяють розробляти сучасні механізми управління працівниками, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємств та забезпечення їх конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

Таким чином, у працях вітчизняних науковців мотивація персоналу розглядається як складний соціально-економічний процес, що поєднує систему стимулів, потреб та інтересів працівників і спрямований на підвищення результативності праці та ефективності діяльності підприємства.

Система мотивації персоналу є важливою складовою управління підприємством, оскільки забезпечує формування у працівників зацікавленості у досягненні високих результатів праці та ефективному виконанні професійних обов'язків. В умовах сучасного розвитку економіки саме персонал виступає одним із ключових ресурсів підприємства, від рівня професіоналізму,

відповідальності та трудової активності якого залежить конкурентоспроможність і стабільність діяльності організації.

Сутність системи мотивації персоналу полягає у створенні комплексу економічних, соціальних, організаційних та психологічних заходів, спрямованих на спонукання працівників до продуктивної праці та досягнення цілей підприємства. Мотивація ґрунтується на врахуванні потреб, інтересів і цінностей працівників, а також на використанні різноманітних стимулів, що впливають на трудову поведінку персоналу. Ефективна система мотивації забезпечує узгодження особистих інтересів працівників із стратегічними цілями підприємства.

Особливе значення система мотивації персоналу має для підвищення продуктивності праці, покращення якості виконання робіт та зростання рівня відповідальності працівників за результати своєї діяльності. Належний рівень мотивації сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, зниженню плинності кадрів, зміцненню трудової дисципліни та розвитку кадрового потенціалу підприємства.

1.2. Види мотивації персоналу підприємств

Мотивація персоналу є складним та багатогранним процесом, що охоплює різні способи впливу на трудову поведінку працівників з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства. У науковій літературі види мотивації класифікують за різними ознаками залежно від джерел спонукання до праці, способів впливу на працівника, характеру стимулів та спрямованості мотиваційного механізму. Правильне поєднання різних видів мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку кадрового потенціалу та зміцненню кадрової стабільності підприємства.

Одним із найбільш поширених видів є матеріальна мотивація, яка ґрунтується на використанні економічних стимулів. Її сутність полягає у

задоволенні матеріальних потреб працівників через систему грошових винагород та соціальних виплат. Елементи та значення матеріальної мотивації наведено для персоналу на (рис.1.1).

Заробітна плата	• впливає на формування соціальної стабільності в колективі та рівень задоволеності працівників працею
Премії, надбавки, бонуси	• сприяє підвищенню трудової активності, зацікавленості у досягненні високих результатів праці та покращенні ефективності діяльності підприємства.
Різноманітні соціальні пільги	• полягає у забезпеченні додаткового рівня соціального захисту працівників, підвищенні їх добробуту та формуванні відчуття стабільності й турботи з боку підприємства.
Компенсаційні виплати	• основне призначення полягає у відшкодуванні працівникам додаткових витрат або втрат, пов'язаних із виконанням трудових обов'язків у специфічних умовах праці.
Участь у прибутках підприємства	• полягає у частковому розподілі фінансового результату діяльності підприємства між працівниками залежно від їхнього внеску в досягнення загальних показників ефективності.

Рис.1.1. Елементи та значення матеріальної мотивації наведено для персоналу (побудовано автором за джерелом [14])

Матеріальна мотивація безпосередньо впливає на рівень зацікавленості працівників у результатах праці, оскільки дозволяє забезпечити їх економічні потреби та підвищити рівень добробуту. Ефективність даного виду мотивації значною мірою залежить від справедливості оплати праці, прозорості системи винагород та відповідності рівня оплати складності виконуваної роботи.

Поряд із матеріальною важливе значення має нематеріальна мотивація, яка передбачає використання моральних, соціальних та психологічних стимулів. Її

основною метою є формування у працівників почуття професійної значущості, визнання та задоволення від виконання трудових обов'язків. До нематеріальної мотивації належать професійне визнання, можливість кар'єрного зростання, участь у прийнятті управлінських рішень, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, забезпечення професійного розвитку та підвищення кваліфікації. Важливу роль також відіграє підтримка керівництва, довіра між працівниками та адміністрацією, а також формування корпоративної культури підприємства. Нематеріальна мотивація сприяє підвищенню лояльності персоналу, розвитку ініціативності та зміцненню трудової дисципліни.

«За джерелом виникнення мотивів виділяють внутрішню та зовнішню мотивацію. Внутрішня мотивація пов'язана з особистими потребами, інтересами та цінностями працівника. Вона виникає тоді, коли людина отримує задоволення безпосередньо від процесу праці, професійного розвитку або досягнення певних результатів. Такий вид мотивації характеризується високим рівнем усвідомленості та стійкістю трудової поведінки. Працівники з високою внутрішньою мотивацією, як правило, проявляють ініціативність, відповідальність та прагнення до самореалізації» [7].

Внутрішня мотивація є важливим компонентом мотиваційної системи, що відображає сукупність внутрішніх спонукань особистості до здійснення трудової діяльності без безпосереднього зовнішнього примусу чи матеріального стимулювання. Її сутність полягає у зацікавленості працівника самим процесом роботи, змістом виконуваних завдань та можливістю самореалізації у професійній сфері.

Формування внутрішньої мотивації пов'язане з індивідуальними потребами, цінностями, професійними інтересами та рівнем самосвідомості працівника. Вона проявляється у прагненні до досягнення високих результатів праці, розвитку професійних компетентностей, підвищення кваліфікації та особистісного зростання. Важливу роль відіграє також відчуття значущості власної праці та її корисності для підприємства і суспільства.

У системі управління персоналом внутрішня мотивація розглядається як більш стійка та довготривала форма спонукання до праці порівняно із зовнішніми стимулами. Вона сприяє формуванню високого рівня відповідальності працівників, ініціативності та творчого підходу до виконання професійних обов'язків. Працівники з розвиненою внутрішньою мотивацією, як правило, демонструють стабільно високі результати діяльності незалежно від зовнішніх факторів впливу.

«Важливим аспектом є те, що внутрішня мотивація формується поступово та значною мірою залежить від організаційного середовища, стилю управління, можливостей професійного розвитку та рівня залученості працівника до прийняття рішень. Створення умов для розвитку внутрішньої мотивації є одним із ключових завдань сучасного менеджменту персоналу» [24].

Зовнішня мотивація є складовою системи спонукання працівників до трудової діяльності, що формується під впливом факторів зовнішнього середовища та управлінських рішень підприємства. Її сутність полягає у стимулюванні працівника до виконання професійних обов'язків через використання зовнішніх за характером впливу засобів, які не є безпосередньо пов'язаними з внутрішніми потребами особистості, але істотно впливають на її поведінку в організації.

Основними інструментами зовнішньої мотивації виступають матеріальні та адміністративні стимули, зокрема рівень заробітної плати, преміальні виплати, система штрафів і заохочень, посадові інструкції, контроль виконання завдань, а також різні форми організаційного регулювання. Значну роль відіграє також соціальне середовище підприємства, яке формує у працівника прагнення відповідати встановленим нормам та очікуванням колективу.

У контексті управління персоналом зовнішня мотивація забезпечує регулювання трудової поведінки працівників шляхом встановлення чітких правил, критеріїв оцінювання результатів праці та системи винагород. Вона дозволяє підприємству підтримувати необхідний рівень дисципліни, організованості та продуктивності праці.

Водночас ефективність зовнішньої мотивації значною мірою залежить від її узгодженості з внутрішніми мотивами працівників. У разі гармонійного поєднання зовнішніх стимулів із внутрішньою зацікавленістю формується стійка мотиваційна система, що позитивно впливає на результативність діяльності персоналу.

Залежно від методів впливу на працівників розрізняють позитивну та негативну мотивацію. Позитивна мотивація базується на застосуванні заохочень і стимулів, які сприяють формуванню бажаної трудової поведінки. Вона передбачає використання преміювання, морального заохочення, кар'єрного просування та інших способів винагороди за досягнення високих результатів праці. Негативна мотивація ґрунтується на застосуванні дисциплінарних заходів, штрафів, доган або інших форм покарання за порушення трудової дисципліни чи невиконання встановлених вимог. У сучасній практиці управління персоналом перевага надається саме позитивній мотивації, оскільки вона забезпечує більш стійкий і результативний вплив на працівників.

Окремо виділяють індивідуальну та колективну мотивацію. Індивідуальна мотивація спрямована на стимулювання окремого працівника з урахуванням його професійних якостей, потреб та результатів праці. Колективна мотивація орієнтована на підвищення ефективності діяльності трудового колективу загалом і передбачає формування командної роботи, спільної відповідальності та корпоративної єдності.

Таким чином, різні види мотивації персоналу відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Їх комплексне застосування дозволяє створити сприятливі умови для розвитку трудового потенціалу працівників, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей організації.

1.3. Сучасні методи мотивації персоналу підприємств

Методи мотивації персоналу становлять систему способів і прийомів управлінського впливу, спрямованих на формування та підтримання зацікавленості працівників у результатах своєї трудової діяльності. У науковому розумінні вони відображають механізми, за допомогою яких підприємство впливає на поведінку персоналу з метою досягнення стратегічних і поточних цілей.

У практиці управління персоналом традиційно виокремлюють економічні методи мотивації, що базуються на матеріальному стимулюванні працівників. Їх сутність полягає у використанні заробітної плати, премій, надбавок, бонусів, участі у прибутках та інших фінансових заохочень. Такі методи забезпечують прямий зв'язок між результатами праці та рівнем доходу працівника, що стимулює підвищення продуктивності та якості виконуваних завдань.

Організаційно-адміністративні методи мотивації ґрунтуються на використанні управлінських рішень, регламентів, наказів і контролю за їх виконанням. Вони забезпечують дисципліну праці, чітке дотримання посадових обов'язків та організаційних вимог. Хоча ці методи не завжди мають безпосередній стимулюючий характер, вони створюють необхідні умови для ефективного функціонування системи мотивації загалом.

Соціально-психологічні методи мотивації спрямовані на формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі та задоволення нематеріальних потреб працівників. До них належать визнання досягнень, участь у прийнятті рішень, розвиток корпоративної культури, підтримка ініціативності та створення умов для професійного зростання. Ці методи суттєво впливають на рівень лояльності працівників і їхню прихильність до підприємства.

У сучасних умовах розвитку економіки методи мотивації персоналу зазнають суттєвих трансформацій, що зумовлено цифровізацією управлінських процесів, зміною ціннісних орієнтацій працівників та посиленням конкуренції

на ринку праці. У зв'язку з цим підприємства все частіше застосовують інноваційні підходи до стимулювання трудової активності, які виходять за межі традиційних матеріальних і адміністративних важелів впливу (рис.1.2).

«Дистанційна та гібридна форми зайнятості є сучасними організаційними моделями праці, які активно використовуються в системі управління персоналом як інструменти нематеріальної мотивації. Їх сутність полягає у зміні традиційного підходу до організації робочого процесу шляхом часткового або повного виконання трудових обов'язків поза межами офісного середовища з використанням цифрових технологій комунікації» [6].

Гібридна форма зайнятості поєднує елементи традиційної офісної роботи та дистанційного виконання обов'язків. Вона дозволяє працівникам частину робочого часу перебувати на робочому місці, а частину – працювати віддалено, що забезпечує оптимальне поєднання контролю з боку роботодавця та самостійності працівника. У контексті мотивації персоналу зазначені форми зайнятості сприяють підвищенню рівня задоволеності працею, зниженню емоційного вигорання та підвищенню продуктивності праці.

Участь працівників в управлінні та прийнятті рішень є важливим елементом сучасної системи мотивації персоналу, який ґрунтується на залученні працівників до процесів формування та реалізації управлінських рішень на підприємстві. Сутність зазначеного методу полягає у створенні умов, за яких працівники отримують можливість висловлювати власні пропозиції, брати участь в обговоренні виробничих, організаційних та стратегічних питань, а також впливати на прийняття рішень у межах своєї компетенції. Це може реалізовуватися через участь у робочих групах, нарадах, опитуваннях, системі внутрішніх комітетів або механізмах подання раціоналізаторських пропозицій.

Працівник, який залучений до процесу прийняття рішень, відчуває власну значущість для підприємства, що підвищує рівень його відповідальності, залученості та лояльності. Такий підхід сприяє формуванню почуття причетності до результатів діяльності організації та зміцнює внутрішню мотивацію до праці.

Гнучкі системи оплати праці	• індивідуалізація винагороди залежно від результатів роботи
KPI-орієнтована система мотивації	• оплата за досягнення ключових показників ефективності) - гнучкий графік роботи
Дистанційна та гібридна форма зайнятості	• підвищення автономності працівника, зменшенню витрат часу на переміщення та забезпеченню більш гнучкого балансу між професійною діяльністю і особистим життям.
Участь працівників в управлінні та прийнятті рішень	• відображає тенденцію до демократизації управління та підвищення ролі людського капіталу в забезпеченні ефективності організаційної діяльності.
Система визнання досягнень	• спрямована на формування у персоналу відчуття значущості власного внеску в діяльність підприємства
Корпоративна культура та програми залучення персоналу	• визначається як сукупність цінностей, норм, традицій та моделей поведінки, які поділяються членами організації та регулюють їхню взаємодію в межах підприємства.
Розширені соціальні пакети	• полягає у наданні додаткових соціальних гарантій і благ понад передбачені законодавством норми з метою підвищення рівня задоволеності працею та зміцнення лояльності працівників до підприємства.
Кар'єрне планування та внутрішнє просування	• полягає у формуванні чіткої траєкторії професійного зростання працівника та створенні умов для його переходу на вищі посади відповідно до рівня компетентностей, результатів праці та потенціалу розвитку
Система управління результативністю	• полягає у встановленні чітких цілей, визначенні очікуваних результатів, регулярному моніторингу виконання завдань та наданні зворотного зв'язку щодо досягнутих показників.

Рис.1.2. Сучасні методи мотивації персоналу підприємств (побудовано автором за джерелом [19])

У практиці управління персоналом система визнання може реалізовуватися через різні форми: оголошення подяк, присвоєння почесних звань, вручення грамот і відзнак, рейтингову оцінку працівників, а також неформальні методи заохочення, пов'язані з корпоративною культурою. Важливим елементом є своєчасність та прозорість такого визнання, оскільки це безпосередньо впливає на його мотиваційний ефект. Вона сприяє підвищенню рівня задоволеності працею, формує позитивну самооцінку працівника та посилює його орієнтацію на досягнення високих результатів у майбутньому. Крім того, публічне визнання досягнень сприяє формуванню здорової конкуренції в колективі та підвищенню загального рівня трудової активності.

Сформована корпоративна культура сприяє створенню єдиного ціннісного простору, у межах якого працівники краще усвідомлюють цілі організації та свою роль у їх досягненні. Це, у свою чергу, підвищує рівень внутрішньої мотивації, відповідальності та лояльності персоналу. Важливе значення має також наявність чітких етичних стандартів, відкритої комунікації та стабільного соціально-психологічного клімату в колективі.

Програми залучення персоналу спрямовані на підвищення рівня зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства та їх активну участь у робочих процесах. До таких програм належать ініціативи щодо розвитку командної роботи, внутрішні комунікаційні платформи, опитування задоволеності працею, корпоративні заходи, а також системи підтримки пропозицій та ідей працівників.

До складу розширених соціальних пакетів зазвичай входять добровільне медичне страхування, компенсація витрат на харчування та транспорт, забезпечення оздоровчих програм, корпоративне страхування життя, додаткові оплачувані відпустки, підтримка працівників у разі складних життєвих обставин, а також участь у програмах пенсійного забезпечення. Такий комплекс заходів формує додатковий рівень соціального захисту персоналу.

У системі мотивації персоналу розширені соціальні пакети виконують насамперед стабілізуючу та стимулюючу функції. Вони сприяють підвищенню

привабливості роботодавця на ринку праці, зменшенню плинності кадрів та формуванню довгострокових трудових відносин. Працівники, які отримують розширені соціальні гарантії, як правило, демонструють вищий рівень задоволеності умовами праці та більш стійку прихильність до організації.

Важливим аспектом є також вплив соціальних пакетів на формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, оскільки вони сприяють відчуттю справедливого ставлення з боку роботодавця та підвищують рівень довіри до управлінських рішень.

«Кар'єрне планування передбачає систематичне визначення можливих напрямів професійного розвитку працівника, оцінювання його навичок, визначення потреб у навчанні та формування перспектив просування по службі. Такий підхід дозволяє узгодити індивідуальні цілі працівника з довгостроковими потребами підприємства, забезпечуючи більш ефективне використання людського капіталу» [31].

Внутрішнє просування полягає у заповненні вакантних посад за рахунок працівників, які вже працюють на підприємстві. Це сприяє підвищенню мотивації персоналу, оскільки створює реальні можливості для кар'єрного зростання та професійного розвитку. Працівники, які бачать перспективу підвищення, як правило, демонструють вищий рівень залученості, відповідальності та продуктивності праці.

У межах даної системи ключове значення має узгодження індивідуальних цілей працівника зі стратегічними цілями підприємства. Це дозволяє забезпечити спрямованість трудової діяльності на досягнення конкретних результатів, що мають безпосередній вплив на ефективність функціонування організації. Важливою складовою є також об'єктивна оцінка результативності праці, яка базується на заздалегідь визначених критеріях та показниках.

Система управління результативністю виконує значну мотиваційну функцію, оскільки безпосередньо пов'язує рівень винагороди працівника з досягнутими результатами його діяльності. Такий підхід стимулює підвищення

продуктивності праці, розвиток професійних компетентностей та відповідальності за виконання поставлених завдань.

Окреме значення має регулярний зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками, який дозволяє своєчасно коригувати трудову поведінку, виявляти проблемні аспекти діяльності та визначати напрями подальшого розвитку. Це сприяє формуванню культури постійного вдосконалення та підвищенню рівня залученості персоналу.

Методи мотивації персоналу формують цілісну систему управлінського впливу, спрямовану на підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства. Їх значення полягає у тому, що вони дозволяють не лише стимулювати працівників до виконання посадових обов'язків, а й забезпечувати більш глибоку залученість у результати діяльності організації.

Поєднання економічних, організаційних та соціально-психологічних методів створює збалансований мотиваційний механізм, у якому матеріальні стимули підкріплюються нематеріальними факторами впливу. Такий підхід забезпечує більш стійкий ефект мотивації, оскільки враховує як фінансові інтереси працівників, так і їхні потреби у визнанні, розвитку та самореалізації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «М'ЯСНОВ»

2.1. Організація роботи та основні показники економічної діяльності підприємства

«ТОВ «М'яснов» є українським підприємством харчової промисловості, основна діяльність якого зосереджена у сфері виробництва м'ясної продукції та продуктів харчування. Підприємство зареєстроване у місті Луцьку Волинської області у 2012 році та функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Основним видом економічної діяльності підприємства відповідно до КВЕД є виробництво м'ясних продуктів» (10.13) [37].

Організаційна структура підприємства сформована відповідно до виробничо-комерційного типу функціонування та охоплює виробничі, логістичні, збутові й адміністративні підрозділи. ТОВ «М'яснов» здійснює як виробництво м'яса та м'ясопродуктів, так і гуртову та роздрібну торгівлю продовольчими товарами, що свідчить про комплексний характер господарської діяльності підприємства. До додаткових напрямів діяльності належать вантажні перевезення, постачання готових страв, інтернет-торгівля та маркетингові дослідження.

«Важливим елементом діяльності ТОВ «М'яснов» є виготовлення широкого асортименту м'ясної продукції. На офіційному сайті торгової марки представлено ковбасні вироби, паштети, сальтисони, гриль-продукцію, м'ясні консерви та готові страви. Зокрема, підприємство виробляє тушковану свинину, яловичину та курятину у скляній і жерстяній тарі, каші з м'ясом, паштети, варені ковбаси та делікатесну продукцію» [37].

Асортимент продукції підприємства орієнтований як на масового споживача, так і на сегмент готових продуктів швидкого приготування. У виробництві використовуються стандарти ДСТУ та технічні умови, що свідчить

про дотримання вимог до якості та безпечності харчової продукції. Крім того, компанія активно розвиває систему дистрибуції у регіонах України та співпрацює з торговельними мережами.

Система управління персоналом на підприємстві може бути охарактеризована як функціонально-ієрархічна, що відповідає специфіці виробничого підприємства харчової промисловості. Управління персоналом охоплює процеси підбору кадрів, професійного навчання, організації праці, контролю виробничої дисципліни та мотивації працівників. У сучасних умовах ефективне управління персоналом розглядається як один із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стабільності виробничих процесів.

Для підприємств м'ясопереробної галузі характерною є висока залежність результатів діяльності від професійності виробничого персоналу, дотримання санітарно-гігієнічних норм і технологічної дисципліни. У зв'язку з цим система управління персоналом ТОВ «М'яснов» орієнтована на забезпечення якісного кадрового складу, координацію діяльності працівників різних підрозділів і підтримання належного рівня продуктивності праці.

Таким чином, ТОВ «М'яснов» є сучасним підприємством харчової галузі України, яке поєднує виробництво м'ясної продукції, торговельну діяльність та логістичне забезпечення. Підприємство характеризується широким асортиментом продукції, розвиненою системою збуту та комплексним підходом до організації управління персоналом, що забезпечує його стабільне функціонування на ринку м'ясопереробної продукції України.

Аналіз динаміки основних економічних показників ТОВ «М'яснов» за 2023-2025 роки (табл. 2.1) свідчить про нестабільний характер розвитку підприємства, що супроводжувався як періодами скорочення обсягів діяльності, так і частковим відновленням окремих фінансово-господарських параметрів у 2025 році.

Таблиця 2.1. Динаміка основних економічних показників ТОВ «М'яснов» за 2023-2025 роки

Показники	Одиниця виміру	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення					
					2024 до 2023		2025 до 2024		2025 до 2023	
					абсол.	%	абсол.	%	абсол.	%
Валюта балансу (капітал підприємства) на кінець періоду	тис. грн.	30166,1	44865,6	42609,9	14700	48,7	-2256	-5,0	12444	41,3
Обсяг виробництва товарної продукції	тис. грн.	44588,5	33509,1	41833,9	-11079	-24,8	8325	24,8	-2755	-6,2
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	42064,6	34509,9	40813,6	-7555	-18,0	6304	18,3	-1251	-3,0
Операційні витрати на виробництво	тис. грн.	41441,2	34266,8	39824,4	-7174	-17,3	5558	16,2	-1617	-3,9
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	31236	20058,5	20895,5	-11178	-35,8	837	4,2	-10341	-33,1
Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,985	0,993	0,976	0,008	0,8	-0,017	-1,7	-0,01	-1,0
Чистий прибуток	тис.грн.	1784,4	-50	643,6	-1834	-102,8	694	-1387,2	-1141	-63,9
Залишкова вартість основних фондів на кінець року	тис.грн.	9461	8694	7734	-767	-8,1	-959	-11,0	-1726	-18,2
Коефіцієнт зносу основних фондів на кінець року	-	0,19	0,28	0,38	0,08	43,5	0,10	36,5	0	95,8
Дебіторська заборгованість на кінець року	тис. грн.	6109,7	10796,7	10148,6	4687	76,7	-648	-6,0	4039	66,1
Кредиторська заборгованість на кінець року	тис. грн.	9728,2	13007,6	10733,4	3279	33,7	-2274	-17,5	1005	10,3
Фонд оплати праці працівників	тис. грн.	2460,4	2725,0	4815,8	265	10,8	2091	76,7	2355	95,7
Середньооблікова чисельність штатних працівників	осіб	17	17	26	0	0,0	9	52,9	9	52,9
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн	12061	13358	15435	1297	10,8	2077	15,5	3374	28,0

Примітка. Побудовано автором на основі даних Додатків А, Б, В.

Валюта балансу підприємства на кінець періоду у 2024 році зросла на 14 700 тис. грн, або на 48,7 % порівняно з 2023 роком, що свідчить про суттєве розширення обсягу господарських ресурсів підприємства. Водночас у 2025 році спостерігалось незначне скорочення капіталу на 2 256 тис. грн, або на 5,0% відносно попереднього року. Незважаючи на це, за весь досліджуваний період приріст валюти балансу становив 41,3%, що характеризує загальне зміцнення майнового потенціалу товариства.

Обсяг виробництва товарної продукції у 2024 році зменшився на 11 079 тис. грн, або на 24,8 %, що може вказувати на зниження виробничої активності та скорочення ринкового попиту. У 2025 році підприємству вдалося частково відновити виробничі обсяги, які зросли на 8 325 тис. грн, або на 24,8 % порівняно з 2024 роком. Однак у порівнянні з базовим 2023 роком показник залишився нижчим на 6,2 %.

Аналогічна тенденція простежується і щодо чистого доходу від реалізації продукції. У 2024 році обсяг виручки скоротився на 18,0 %, тоді як у 2025 році зріс на 18,3 %. Проте загалом за три роки чистий дохід знизився на 1 251 тис. грн, або на 3,0 %, що свідчить про неповне відновлення фінансових результатів діяльності підприємства.

Сукупні витрати ТОВ «М'яснов» у 2024 році зменшилися на 17,3%, а у 2025 році зросли на 16,2 %. При цьому собівартість реалізованої продукції за досліджуваний період скоротилася на 33,1%, що може свідчити про підвищення ефективності використання виробничих ресурсів та оптимізацію витрат. Позитивною тенденцією також є зниження операційних витрат на 1 грн реалізованої продукції з 0,985 грн у 2023 році до 0,976 грн у 2025 році.

Фінансові результати діяльності підприємства характеризувалися значним коливанням. Якщо у 2023 році чистий прибуток становив 1 784,4 тис. грн, то у 2024 році підприємство отримало збиток у розмірі 50 тис. грн. У 2025 році чистий прибуток знову набув позитивного значення та досяг 643,6 тис. грн, однак залишився суттєво нижчим від рівня 2023 року. Така ситуація свідчить про зниження загальної рентабельності діяльності товариства.

Протягом 2023-2025 років відбулося скорочення залишкової вартості основних фондів на 18,2 %, що супроводжувалося підвищенням коефіцієнта їх зносу з 0,19 до 0,38. Це свідчить про поступове фізичне та моральне старіння матеріально-технічної бази підприємства й потребу в оновленні основних засобів.

Дебіторська заборгованість у 2024 році суттєво зросла – на 76,7 %, що може свідчити про збільшення обсягів продажу з відстрочкою платежу або погіршення платіжної дисципліни контрагентів. У 2025 році її величина дещо зменшилася, однак перевищувала рівень 2023 року на 66,1 %. Кредиторська заборгованість також зросла у 2024 році на 33,7 %, але у 2025 році скоротилася на 17,5 %, що може свідчити про часткове погашення поточних зобов'язань підприємства.

Соціально-трудові показники демонструють позитивну динаміку. Фонд оплати праці за три роки збільшився майже удвічі – на 95,7%, а середньооблікова чисельність працівників зросла з 17 до 26 осіб. Одночасно середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника підвищилася на 28,0 %, що може свідчити про покращення системи матеріального стимулювання персоналу та розширення масштабів діяльності підприємства.

Отже, результати аналізу дають підстави стверджувати, що діяльність ТОВ «М'яснов» упродовж 2023–2025 років характеризувалася суперечливими тенденціями. Поряд із певним скороченням обсягів реалізації та прибутковості підприємство забезпечило зростання капіталу, покращення окремих показників витратної ефективності та посилення кадрового потенціалу. Разом із тим негативним чинником залишається високий рівень зносу основних фондів і нестабільність фінансових результатів.

Аналіз показників рентабельності ТОВ «М'яснов» за 2023-2025 роки (рис. 2.1) свідчить про істотні зміни в ефективності господарської діяльності підприємства. Досліджувані показники мали нестабільну динаміку, що зумовлено коливаннями фінансових результатів, обсягів реалізації продукції та ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

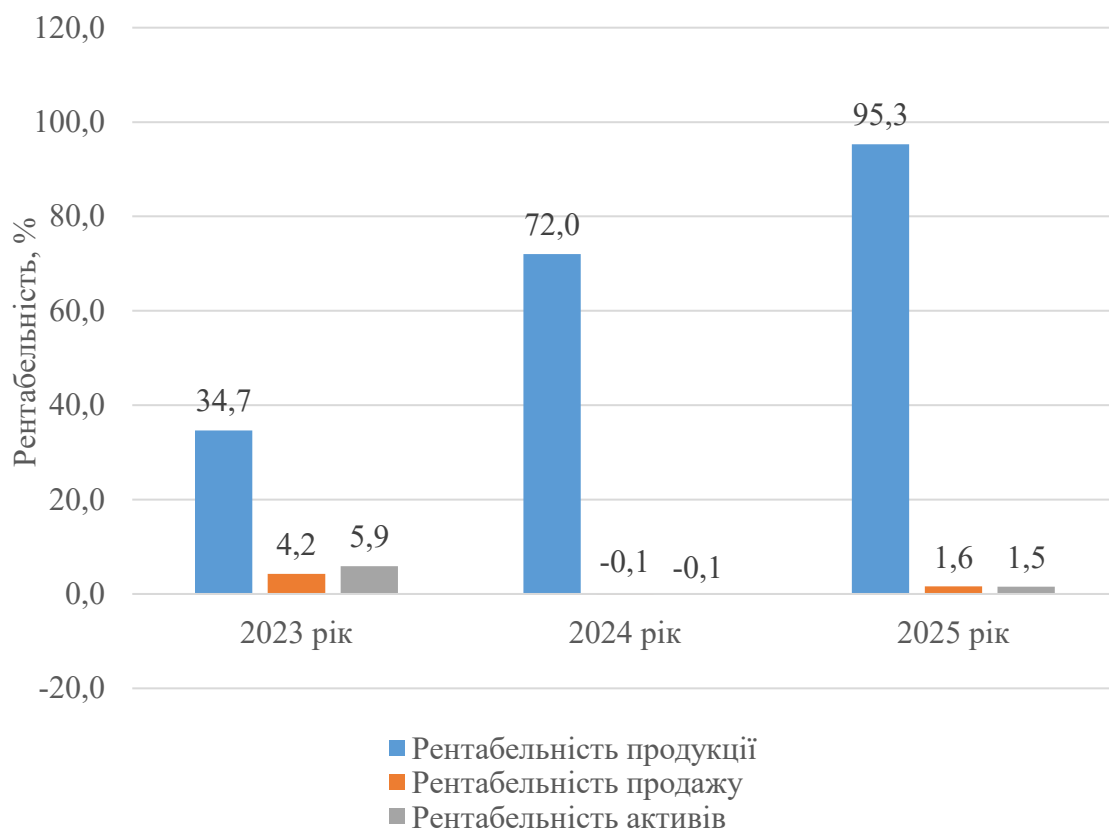


Рис. 2.1. Аналіз зміни показників рентабельності ТОВ «М'яснов» за 2023-2025 роки (побудовано автором за даними Додатків А, Б)

Отже, результати аналізу дають підстави стверджувати, що упродовж 2023-2025 років ТОВ «М'яснов» функціонувало в умовах нестабільної фінансової результативності. Позитивним аспектом є суттєве зростання рентабельності продукції, що свідчить про підвищення виробничої ефективності. Разом із тим низькі значення рентабельності продажу та активів у 2025 році свідчать про наявність певних проблем у сфері управління фінансовими ресурсами та забезпечення достатнього рівня прибутковості діяльності підприємства загалом.

2.2. Особливості організації системи мотивації персоналу на підприємстві

Система мотивації персоналу ТОВ «М'яснов» включає комплекс взаємопов'язаних заходів і стимулів, спрямованих на забезпечення високої результативності праці, підвищення продуктивності персоналу та задоволення професійних і соціально-економічних потреб працівників. Основні засади формування мотиваційного механізму детально визначені у Колективному договорі підприємства, який регламентує порядок матеріального заохочення та стимулювання трудової діяльності працівників.

Важливою складовою системи мотивації ТОВ «М'яснов» є встановлення доплат до тарифних ставок і посадових окладів працівників. Такі виплати передбачають компенсацію за суміщення професій і посад, розширення зони обслуговування, виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників, роботу у шкідливих та особливо важких умовах праці, інтенсивність праці, роботу у вечірній і нічний час, а також керівництво бригадою. Крім того, окремі доплати надаються за ненормований робочий день, освоєння нових норм праці та наявність наукового ступеня.

Одночасно на ТОВ «М'яснов» застосовується система надбавок до посадових окладів, що виступає інструментом матеріального стимулювання працівників залежно від професійного рівня та результатів роботи. Надбавки передбачені за класність водіїв, стаж роботи за спеціальністю, високу професійну майстерність, особливі трудові досягнення, виконання важливих завдань, складність і напруженість роботи, а також за державні відзнаки та присвоєні кваліфікаційні категорії.

Суттєве значення у мотиваційному механізмі ТОВ «М'яснов» має система преміювання. Працівники можуть отримувати одноразові премії до професійних і державних свят, зокрема до Дня харчової промисловості, Міжнародного жіночого дня, Дня захисника України та інших святкових дат. Окремо передбачено преміювання за виконання особливо важливих

виробничих завдань. ТОВ «М'яснов» також застосовує преміювання за основні результати господарської діяльності, що спрямоване на зростання продуктивності праці та підвищення загальної ефективності виробництва. Додаткові заохочення встановлені за відбір цінних сортиментів продукції з метою підвищення її якості та посилення матеріальної зацікавленості працівників у результатах праці.

Завершальним елементом системи мотивації є виплата винагороди за підсумками річних результатів діяльності ТОВ «М'яснов». Такий механізм стимулювання сприяє посиленню зацікавленості працівників у досягненні високих виробничо-фінансових показників та забезпечує орієнтацію персоналу на кінцеві результати роботи підприємства.

З метою вивчення особливостей формування системи мотивації персоналу підприємства проведемо ґрунтовніший аналіз зміни фонду оплати праці у розрізі основних елементів за період 2023-2025 рр. (табл. 2.2).

Загальний фонд оплати праці у 2024 році зріс на 264,6 тис. грн, або на 10,8 % порівняно з 2023 роком, а у 2025 році його величина збільшилася ще на 2 090,8 тис. грн, або на 76,7 % відносно попереднього року. У цілому за досліджуваний період приріст фонду оплати праці становив 2 355,4 тис. грн, або 95,7 %, що свідчить про майже дворазове збільшення витрат підприємства на оплату праці.

Основну частку у структурі фонду оплати праці становив фонд основної заробітної плати. У 2023 році його обсяг дорівнював 1 924,8 тис. грн, а у 2025 році — вже 4 157,8 тис. грн. За три роки приріст цього показника склав 116,0 %, що свідчить про істотне підвищення базового рівня оплати праці працівників підприємства. Особливо значне збільшення відбулося у 2025 році, коли фонд основної заробітної плати зріс на 95,0 % порівняно з 2024 роком.

Фонд додаткової заробітної плати також характеризувався стійкою тенденцією до зростання. Упродовж 2023–2025 років його обсяг збільшився на 100,1 тис. грн, або на 19,8 %.

Таблиця 2.2. Зміна фонду оплати праці ТОВ «М'яснов» у розрізі основних елементів за 2023-2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсол. відхилення, +, -			Відносн. відхилення, %		
				2024р. до 2023р.	2025р. до 2024р.	2025р. до 2023р.	2024р. до 2023р.	2025р. до 2024р.	2025р. до 2023р.
Фонд основної заробітної плати	1924,8	2131,9	4157,8	207,1	2025,9	2233,0	10,8	95,0	116,0
Фонд додаткової заробітної плати	505,2	551,3	605,3	46,1	54,0	100,1	9,1	9,8	19,8
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	208,4	220,9	224,8	12,5	3,9	16,4	6,0	1,8	7,9
премії та винагороди, що носять системний характер (щомісячні, щоквартальні)	271,2	301,4	350,9	30,2	49,5	79,7	11,1	16,4	29,4
інші додаткові виплати	25,6	29,0	29,6	3,4	0,6	4,0	13,3	2,1	15,6
Заохочувальні і компенсаційні виплати	30,4	41,8	52,7	11,4	10,9	22,3	37,5	26,1	73,4
матеріальна допомога	10,8	15,4	24,7	4,6	9,3	13,9	42,6	60,4	128,7
соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	15,1	18,7	19,4	3,6	0,7	4,3	23,8	3,7	28,5
інші виплати	4,5	7,7	8,6	3,2	0,9	4,1	71,1	11,7	91,1
Всього фонд оплати праці	2460,4	2725	4815,8	264,6	2090,8	2355,4	10,8	76,7	95,7
з нього оплата за невідпрацьований час, тис грн	194,3	227,1	412,1	32,8	185,0	217,8	16,9	81,5	112,1
Питома вага оплати за невідпрацьований час у фонді оплати праці, %	7,9	8,3	8,6	0,4	0,2	0,7	5,5	2,7	8,3

Примітка. Побудовано автором.

Зростання додаткових виплат свідчить про активніше використання підприємством стимулюючих механізмів матеріального заохочення працівників.

У структурі додаткової заробітної плати найбільшу частку займали премії та винагороди системного характеру. Їх обсяг за досліджуваний період зріс з 271,2 тис. грн до 350,9 тис. грн, або на 29,4 %, що вказує на підвищення ролі преміальних виплат у системі мотивації персоналу. Надбавки та доплати до тарифних ставок і посадових окладів також мали позитивну динаміку, хоча темпи їх зростання були помірними. У 2025 році вони перевищували рівень 2023 року лише на 7,9 %.

Інші додаткові виплати упродовж аналізованого періоду збільшилися на 15,6 %, що свідчить про поступове розширення складу компенсаційних виплат працівникам. Водночас найбільш високими темпами зростали заохочувальні та компенсаційні виплати, які за три роки збільшилися на 73,4 %. Така тенденція свідчить про посилення соціальної складової оплати праці на підприємстві.

Суттєво зросли й витрати на матеріальну допомогу працівникам. У 2025 році її обсяг перевищив рівень 2023 року на 128,7 %, що є свідченням підвищення рівня соціальної підтримки персоналу. Соціальні пільги індивідуального характеру також демонстрували позитивну динаміку та зросли на 28,5 %. Інші виплати за досліджуваний період майже подвоїлися, збільшившись на 91,1 %.

Окремої уваги заслуговує динаміка оплати за невідпрацьований час. У 2023 році її обсяг становив 194,3 тис. грн, а у 2025 році — 412,1 тис. грн. Таким чином, за три роки цей показник зріс на 112,1 %. Одночасно частка оплати за невідпрацьований час у структурі фонду оплати праці збільшилася з 7,9 % до 8,6 %, що може бути пов'язано зі збільшенням соціальних гарантій, оплатою відпусток та інших компенсаційних виплат.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать про суттєве зростання фонду оплати праці ТОВ «М'яснов» упродовж 2023–2025 років. Найбільший вплив на зміну його обсягу мало підвищення фонду основної заробітної плати

та збільшення стимулюючих виплат. Водночас позитивна динаміка соціальних і компенсаційних виплат свідчить про прагнення підприємства забезпечити належний рівень матеріального стимулювання та соціального захисту працівників.

Аналіз структури фонду оплати праці ТОВ «М'яснов» за 2023-2025 роки свідчить про домінування фонду основної заробітної плати у загальному обсязі виплат працівникам (рис. 2.2).

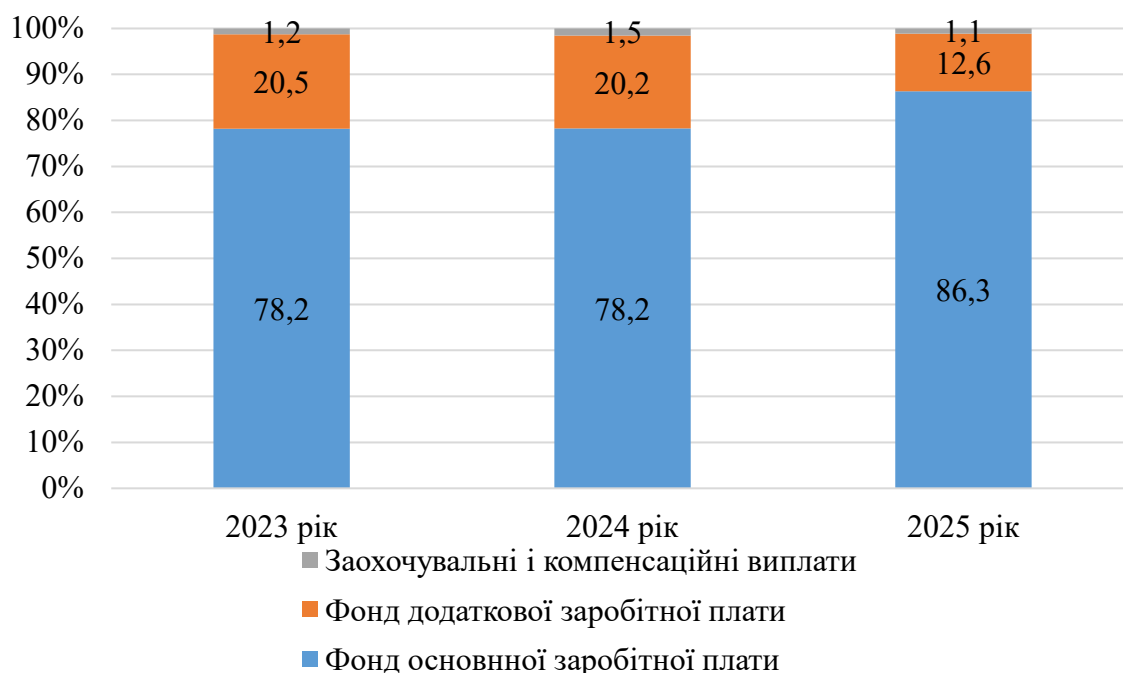


Рис. 2.2. Зміна структури фонду оплати праці на ТОВ «М'яснов» за основними складовими за 2023-2025 рр. (побудовано автором)

Його питома вага у 2023-2024 роках залишалася незмінною та становила 78,2 %, тоді як у 2025 році зросла до 86,3%. Така тенденція свідчить про посилення ролі гарантованої оплати праці у системі матеріального забезпечення персоналу підприємства.

Частка фонду додаткової заробітної плати протягом досліджуваного періоду поступово скорочувалася: з 20,5 % у 2023 році до 20,2 % у 2024 році та до 12,6 % у 2025 році. Зниження питомої ваги додаткових виплат може бути пов'язане зі зміною структури стимулювання працівників і переорієнтацією підприємства на збільшення основної заробітної плати.

Заохочувальні та компенсаційні виплати займали найменшу частку у структурі фонду оплати праці. У 2023 році їх питома вага становила 1,2 %, у 2024 році – 1,5 %, а у 2025 році – 1,1 %. Незначні коливання цього показника свідчать про відносно стабільний рівень соціально-компенсаційних виплат у системі матеріального стимулювання працівників.

Аналіз структури фонду додаткової заробітної плати ТОВ «М'яснов» за 2023-2025 роки свідчить про переважання у її складі премій та винагород системного характеру (рис. 2.3).

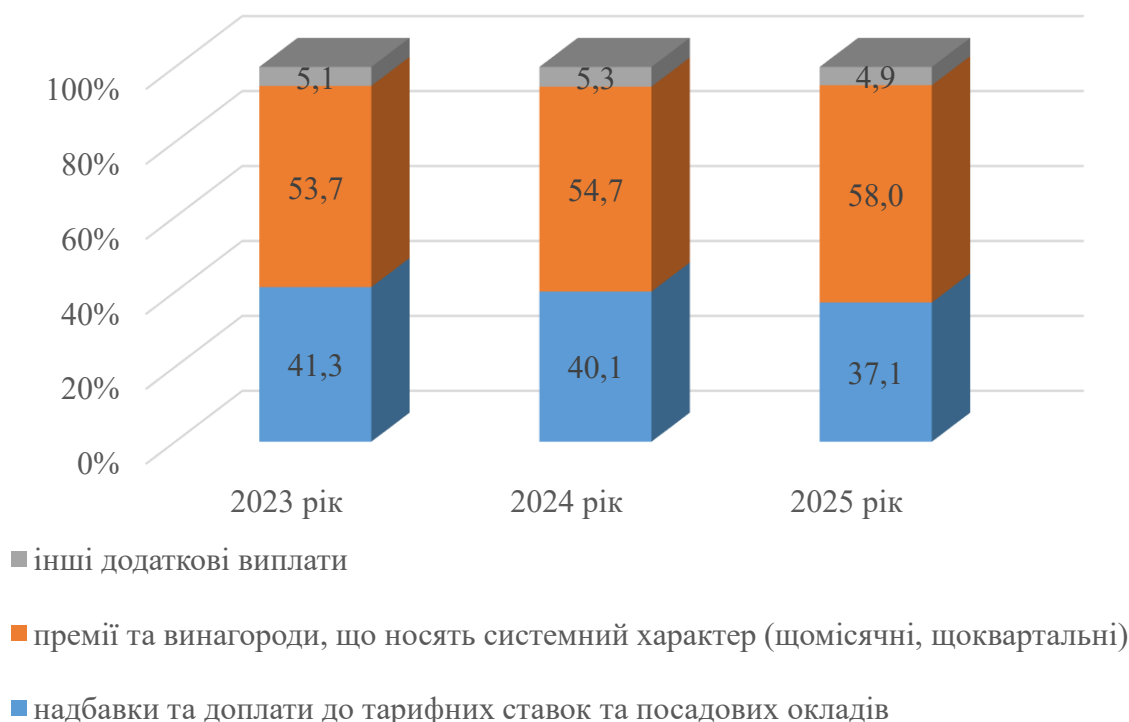


Рис. 2.3. Аналіз зміни структури складових фонду додаткової заробітної плати ТОВ «М'яснов» за 2023-2025 рр. (побудовано автором)

У 2023 році їх частка становила 53,7 %, у 2024 році зросла до 54,7 %, а у 2025 році досягла 58,0 %. Така тенденція характеризує посилення ролі преміальної складової у системі матеріального стимулювання працівників та орієнтацію підприємства на заохочення результативності праці.

Водночас частка надбавок і доплат до тарифних ставок та посадових окладів поступово скорочувалася. Якщо у 2023 році цей показник складав 41,3 %, то у 2024 році – 40,1 %, а у 2025 році – 37,1 %. Зменшення питомої ваги цієї

складової може свідчити про зміну пріоритетів у структурі додаткової оплати праці на користь преміальних виплат.

Інші додаткові виплати упродовж досліджуваного періоду залишалися найменшою складовою фонду додаткової заробітної плати. Їх частка коливалася в межах 4,9-5,3 %, що свідчить про відносну стабільність даного елемента у структурі додаткових виплат підприємства.

Аналіз зміни мотиваційних елементів у фонді оплати праці ТОВ «М'яснов» за 2023-2025 роки свідчить про зростання обсягу матеріального стимулювання працівників на фоні суттєвого збільшення загального фонду заробітної плати (рис. 2.4).

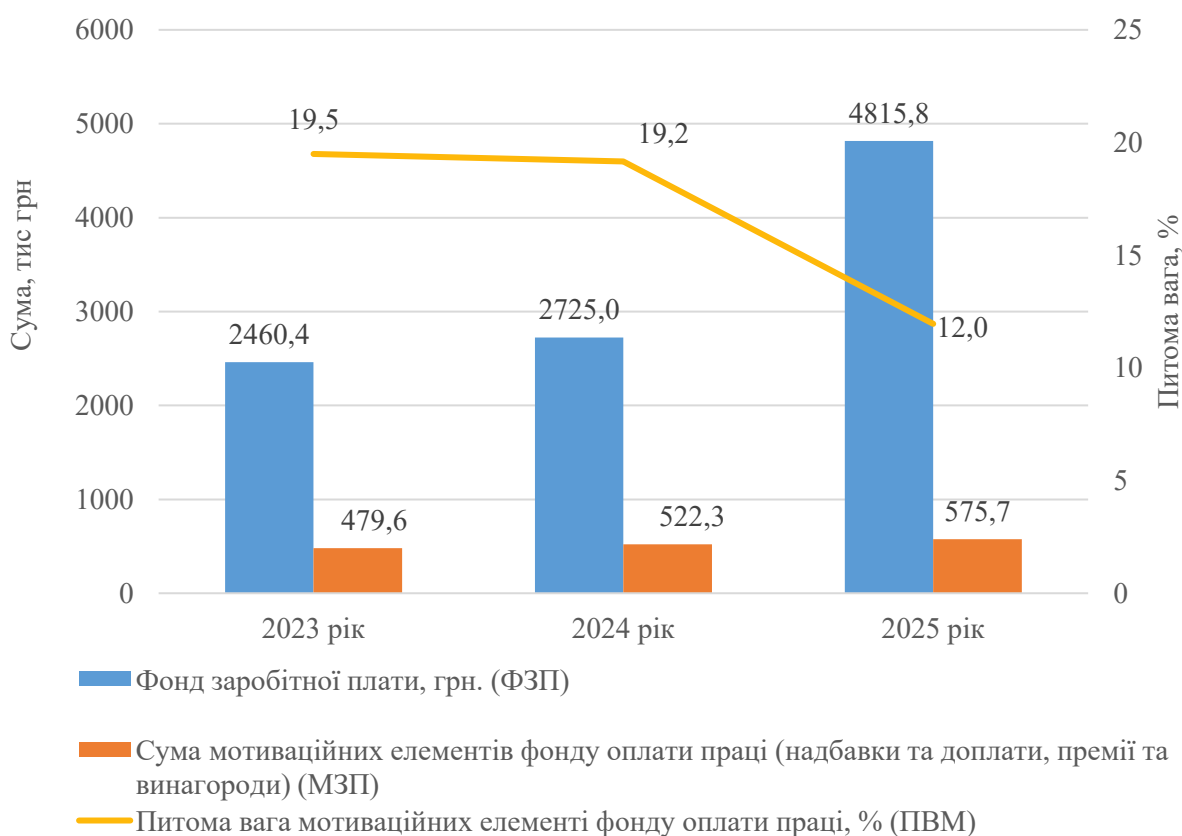


Рис. 2.4. Аналіз зміни мотиваційних елементів у фонді оплати праці ТОВ «М'яснов» за 2023-2025 рр. (побудовано автором)

У 2023 році сума мотиваційних елементів, до яких належать надбавки, доплати, премії та винагороди, становила 479,6 тис. грн, у 2024 році – 522,3 тис.

грн, а у 2025 році – 575,7 тис. грн. Загальний приріст за досліджуваний період склав 96,1 тис. грн, або 20,0 %.

Водночас темпи зростання фонду оплати праці були значно вищими. Якщо у 2023 році його обсяг становив 2460,4 тис. грн, то у 2025 році він досяг 4815,8 тис. грн, збільшившись майже вдвічі. Унаслідок цього питома вага мотиваційних елементів у структурі фонду оплати праці поступово скорочувалася: з 19,5 % у 2023 році до 19,2 % у 2024 році та 12,0 % у 2025 році.

Отримані результати свідчать про те, що на підприємстві основний приріст витрат на персонал забезпечувався переважно за рахунок збільшення базової заробітної плати, тоді як роль стимулюючих виплат у структурі оплати праці поступово зменшувалася.

Аналіз зміни середніх витрат на оплату праці залежно від зміни фонду робочого часу ТОВ «М'яснов» упродовж 2023-2025 років (табл. 2.3) свідчить про зростання як обсягів використання трудових ресурсів, так і вартості однієї людино-години праці. Загальний фонд робочого часу у 2025 році становив 53 404 людино-години, що на 18 741 людино-годину більше порівняно з 2023 роком. Основну частину робочого часу формував відпрацьований час, обсяг якого зростав найвищими темпами.

Одночасно спостерігалось суттєве збільшення фонду оплати праці – з 2460,4 тис. грн у 2023 році до 4815,8 тис. грн у 2025 році. Найбільшу частку у його структурі займали витрати на оплату відпрацьованого часу, які за досліджуваний період зросли на 1357,9 тис. грн.

Середні витрати на оплату однієї людино-години робочого часу також демонстрували стійку тенденцію до зростання – з 70,98 грн у 2023 році до 90,18 грн у 2025 році. Аналогічні зміни спостерігалися щодо оплати відпрацьованого часу, де вартість однієї людино-години збільшилася з 72,88 грн до 92,55 грн.

Підвищення середніх витрат на оплату праці свідчить про зростання рівня матеріального стимулювання працівників та збільшення витрат підприємства на використання трудових ресурсів.

Таблиця 2.3. Зміна середніх витрат на оплату праці залежно від зміни фонду робочого часу на ТОВ «М'яснов» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсол. відхилення		
				2024р. до 2023р.	2025р. до 2024р.	2025р. до 2023р.
Фонд робочого часу, людино-годин	34663	34799	53404	136,0	18605,0	18741,0
у тому числі:						
відпрацьований час, людино-годин	31093	31297	47580	204,0	16283,0	-78024,0
невідпрацьований час, людино-годин	3570	3502	5824	-68,0	2322,0	-9177,0
Всього фонд оплати праці, тис грн	2460,4	2725	4815,8	264,6	2090,8	1419,9
у тому числі:						
витрати на оплату відпрацьованого часу у фонді оплати праці, тис грн	2266,07	2497,92	4403,68	231,9	1905,8	1357,9
витрати на оплату невідпрацьованого часу у фонді оплати праці, тис грн	194,333	227,083	412,117	32,8	185,0	62,0
Середні витрати на оплату 1 люд-год робочого часу, грн	70,98	78,31	90,18	7,3	11,9	66,0
у тому числі:						
Середні витрати на оплату 1 люд-год відпрацьованого часу, грн	72,88	79,81	92,55	6,9	12,7	68,3
Середні витрати на оплату 1 люд-год невідпрацьованого часу, грн	54,44	64,84	70,76	10,4	5,9	47,4

Примітка. Побудовано автором.

2.3. Факторний аналіз впливу чинників на зміну мотиваційних складових фонду оплати праці

На початковому етапі дослідження доцільно оцінити рівень ефективності використання фонду оплати праці підприємства, а також визначити ступінь його впливу на стимулювання працівників до підвищення продуктивності праці. З цією метою важливим є здійснення аналізу економії або перевитрат фонду оплати праці за 2023-2025 роки, що дає можливість встановити

відповідність між динамікою витрат на персонал та результатами господарської діяльності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. Розрахунок економії або перевитрати фонду заробітної плати
ТОВ «М'яснов» за 2023-2025 рр.

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення 2025р. до 2024р.
Обсяг виробленої продукції у діючих цінах, тис.грн.	44588	33509	41834	8325
Середньоблікова чисельність працівників, чол.	17	17	26	9
Річний фонд оплати праці, тис.грн.	2460,4	2725,0	4815,8	2091
Виріток на одного працівника, тис.грн.	2622,85	1971,12	1609,00	-362
Середня заробітна плата одного працівника за рік, тис. грн.	144,73	160,29	185,22	25
Індекс продуктивності праці		0,752	0,816	0,064
Індекс середньої зарплати		1,108	1,156	0,048
Індекс інфляції за період		1,107	1,08	-0,027
Індекс середньої зарплати (з врахуванням інфляції)		1,001	1,070	0,069
Коефіцієнт випередження (з врахуванням інфляції)		0,679	0,756	0,077
Економія (-), перевитрата (+) фонду оплати праці, тис. грн.		789,8	664,9	-125

Примітка. Побудовано автором.

Аналіз показників ефективності використання фонду оплати праці ТОВ «М'яснов» за 2023–2025 роки свідчить про випереджаюче зростання витрат на персонал порівняно з продуктивністю праці. У 2025 році річний фонд оплати праці зріс до 4815,8 тис. грн, що на 2091 тис. грн більше порівняно з 2024 роком. Одночасно середньоблікова чисельність працівників збільшилася з 17 до 26 осіб.

Незважаючи на зростання обсягу виробленої продукції у 2025 році до 41834 тис. грн, виробіток на одного працівника знизився до 1609,0 тис. грн, що на 362 тис. грн менше від рівня 2024 року. Це свідчить про зниження продуктивності праці в розрахунку на одного працівника.

Водночас середня річна заробітна плата одного працівника зросла з 160,29 тис. грн у 2024 році до 185,22 тис. грн у 2025 році. Індекс середньої заробітної плати становив 1,156, тоді як індекс продуктивності праці – лише 0,816. Навіть з урахуванням інфляційних процесів коефіцієнт випередження у 2025 році дорівнював 0,756, що свідчить про відставання темпів зростання продуктивності праці від темпів підвищення заробітної плати.

У результаті на підприємстві спостерігалася перевитрата фонду оплати праці, яка у 2024 році становила 789,8 тис. грн, а у 2025 році – 664,9 тис. грн. Хоча у 2025 році величина перевитрат скоротилася на 125 тис. грн, підприємство все ще не забезпечило необхідного співвідношення між результативністю праці та динамікою витрат на оплату персоналу.

Дані для розрахунку впливу факторів на зміну суми мотиваційних елементів фонду оплати праці (надбавки та доплати, премії та винагороди) підприємства за 2023-2025 рр. представлено у таблиці 2.5.

Аналіз зміни мотиваційних елементів фонду оплати праці ТОВ «М'яснов» за 2023-2025 роки свідчить про суттєве зростання витрат на оплату праці та одночасне скорочення питомої ваги стимулюючих виплат у його структурі. У 2025 році фонд заробітної плати підприємства досяг 4815,8 тис. грн, що на 2355,4 тис. грн більше порівняно з 2023 роком. Зростання фонду оплати праці супроводжувалося збільшенням середньооблікової чисельності працівників з 17 до 26 осіб.

Середньорічна заробітна плата одного працівника упродовж досліджуваного періоду зросла на 40,5 тис. грн і у 2025 році становила 185,22 тис. грн. Одночасно сума мотиваційних елементів фонду оплати праці, до яких належать надбавки, доплати, премії та винагороди, збільшилася з 479,6 тис. грн у 2023 році до 575,7 тис. грн у 2025 році, тобто на 96,1 тис. грн.

Таблиця 2.5. Дані для розрахунку впливу факторів на зміну суми мотиваційних елементів фонду оплати праці (надбавки та доплати, премії та винагороди)

ТОВ «М'яснов» за 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Абсол. відхилення		
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2024 / 2023	2025 / 2024	20019 / 2023
Фонд заробітної плати, грн. (ФЗП)	17	17	26	0	9	9,0
Середньооблікова чисельність працівників, чол (Ч)	144,73	160,29	185,22	15,56	24,93	40,5
Середньорічна заробітна плата, тис. грн. (СЗП)	479,6	522,3	575,7	42,7	53,4	96,1
Сума мотиваційних елементів фонду оплати праці (надбавки та доплати, премії та винагороди) (МЗП)	19,5	19,2	12,0	-0,33	-7,21	-7,5
Питома вага мотиваційних елементів фонду оплати праці, % (ПВМ)	17	17	26	0	9	9,0

Примітка. Побудовано автором.

Разом із тим питома вага мотиваційних виплат у структурі фонду оплати праці поступово зменшувалася. Якщо у 2023 році вона становила 19,5 %, то у 2025 році – лише 12,0 %. Це свідчить про те, що основне зростання витрат на персонал забезпечувалося переважно за рахунок підвищення базової заробітної плати, тоді як роль стимулюючих виплат у системі матеріального заохочення працівників зменшилася.

Надалі здійснимо аналіз впливу вище наведених факторів згідно факторної моделі на зміну суми мотиваційних елементів фонду оплати праці (надбавки та доплати, премії та винагороди), а його результати подано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. Результати факторного аналізу зміни суми мотиваційних елементів фонду оплати праці (надбавки та доплати, премії та винагороди) за 2023-2025 рр.

Показники	Методика розрахунку	Розмір впливу		
		2024 / 2023	2025 / 2024	2025 / 2023
Сума мотиваційних елементів фонду оплати праці (надбавки та доплати, премії та винагороди) (МЗП)	$MЗП = Ч * СЗП * ПВМ$	42,7	53,4	-29,0
в т.ч. за рахунок:				
- зміни чисельності працюючих (Ч)	$\Delta MЗП_ч = (Ч_{зв} - Ч_{баз}) * СЗП_{баз} * ПВМ_{баз}$	0,0	276,5	99,9
- зміни середньої заробітної плати 1-го працюючого (СЗП)	$\Delta MЗП_{сзп} = Ч_{зв} * (СЗП_{зв} - СЗП_{баз}) * ПВМ_{баз}$	51,6	124,2	234,1
- питомої ваги мотиваційних елементів фонду оплати праці, % (ПВМ)	$\Delta MЗП_{пвм} = Ч_{зв} * СЗП_{зв} * (ПВМ_{зв} - ПВМ_{баз})$	-8,9	-347,3	-363,0

Примітка. Побудовано автором.

Результати факторного аналізу зміни суми мотиваційних елементів фонду оплати праці ТОВ «М'яснов» за 2023-2025 роки свідчать про неоднозначний вплив окремих факторів на динаміку стимулюючих виплат працівникам. У 2024 році сума мотиваційних елементів зросла на 42,7 тис. грн, а у 2025 році порівняно з 2024 роком – ще на 53,4 тис. грн. Водночас за весь досліджуваний період спостерігалось загальне скорочення показника на 29,0 тис. грн.

Разом із тим негативний вплив справило скорочення питомої ваги мотиваційних елементів у структурі фонду оплати праці. За рахунок цього чинника сума стимулюючих виплат зменшилася на 363,0 тис. грн у 2025 році порівняно з 2023 роком. Отже, незважаючи на зростання заробітної плати та чисельності працівників, частка мотиваційної складової у фонді оплати праці поступово знижувалася.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У даній кваліфікаційній роботі бакалавра представлено узагальнення авторських результатів аналізу й оцінки, також систематизовано пропозиції для вдосконалення системи мотивації персоналу на прикладі ТОВ «М'яснов», що дозволило сформулювати такі висновки:

1. Система мотивації персоналу є ключовим елементом управління підприємством, що забезпечує формування та підтримання зацікавленості працівників у результатах праці. Її сутність полягає у комплексному використанні матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на узгодження індивідуальних потреб працівників із цілями організації. Значення даної системи проявляється у підвищенні продуктивності праці, зміцненні трудової дисципліни, зниженні плинності кадрів та формуванні стабільного кадрового потенціалу. Таким чином, ефективно організована система мотивації є важливою передумовою конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

2. Види мотивації персоналу формують взаємопов'язану систему впливу на трудову поведінку працівників, що охоплює матеріальні, нематеріальні, зовнішні та внутрішні стимули. Їх застосування дозволяє комплексно враховувати різноманітні потреби працівників та забезпечувати ефективне поєднання економічних, організаційних і соціально-психологічних інструментів управління. Узагальнення свідчить, що результативність мотиваційного механізму залежить від обґрунтованого вибору та збалансованого використання відповідних видів і методів мотивації, що сприяє підвищенню продуктивності праці та зміцненню кадрового потенціалу підприємства.

3. Сучасна практика управління персоналом демонструє, що найбільш результативними є комплексні методи мотивації, які базуються на індивідуалізації підходів до працівників, прозорості оцінювання результатів праці та створенні умов для професійного зростання. Вони сприяють зниженню

плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та формуванню стабільного трудового колективу.

Ефективне застосування методів мотивації є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє забезпечити раціональне поєднання інтересів працівників і стратегічних цілей організації.

4. Проведене у другому розділі дослідження дало змогу комплексно оцінити результати діяльності ТОВ «М'яснов», особливості організації системи мотивації персоналу та ефективність використання фонду оплати праці підприємства упродовж 2023-2025 років. У ході аналізу встановлено, що підприємство функціонує як багатoproфільний суб'єкт харчової промисловості, діяльність якого поєднує виробництво м'ясної продукції, торговельну діяльність і логістичне забезпечення. ТОВ «М'яснов» характеризується розвиненою системою управління персоналом, що ґрунтується на поєднанні організаційних, матеріальних та соціальних методів стимулювання працівників.

5. Результати економічного аналізу свідчать про нестабільний характер розвитку підприємства. У 2024 році спостерігалось скорочення виробництва, зниження чистого доходу та погіршення фінансових результатів, що супроводжувалося отриманням збитку. У 2025 році підприємству вдалося частково відновити обсяги виробництва та прибутковість діяльності, однак рівень рентабельності залишився нижчим порівняно з базовим періодом. Позитивним аспектом стало зростання капіталу підприємства, скорочення витрат на 1 грн реалізованої продукції та збільшення кадрового потенціалу. Водночас негативною тенденцією є підвищення ступеня зносу основних засобів і недостатня ефективність використання активів.

6. Дослідження системи мотивації персоналу показало, що підприємство активно використовує інструменти матеріального стимулювання, зокрема доплати, надбавки, премії, компенсаційні та соціальні виплати. У структурі додаткової заробітної плати домінуюче місце займали премії та винагороди

системного характеру, що свідчить про орієнтацію мотиваційної системи на результативність праці.

7. Аналіз фонду оплати праці засвідчив суттєве збільшення витрат на персонал. За 2023–2025 роки фонд оплати праці зріс майже удвічі, а середньорічна заробітна плата працівників мала стійку тенденцію до підвищення. Разом із тим частка мотиваційних елементів у фонді оплати праці поступово скорочувалася, що свідчить про переважання зростання базових виплат над стимулюючими складовими.

8. Проведений факторний аналіз показав, що основний вплив на зміну суми мотиваційних елементів здійснювали збільшення чисельності персоналу та зростання середньої заробітної плати. Водночас скорочення питомої ваги стимулюючих виплат у структурі фонду оплати праці мало негативний вплив на загальний рівень мотиваційної складової. Отже, система мотивації персоналу ТОВ «М'яснов» характеризується достатнім рівнем розвитку, однак потребує подальшого вдосконалення у напрямі посилення взаємозв'язку між результатами праці працівників, продуктивністю діяльності та стимулюючими виплатами.

На основі результатів теоретичних та аналітичних досліджень можна запропонувати ряд напрямів вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві (Додаток Б).

У сучасних умовах господарювання ефективна система мотивації персоналу є важливим чинником забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Високий рівень мотивації працівників сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості виконання робіт, зміцненню трудової дисципліни та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Впровадження гнучкої системи преміювання залежно від результатів праці є важливим інструментом підвищення мотивації персоналу на підприємстві. Така система передбачає встановлення прямого зв'язку між результатами праці

працівника та рівнем його матеріального заохочення, що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу у досягненні високих виробничих показників.

Гнучка система преміювання позитивно впливає на мотивацію працівників, оскільки забезпечує справедливу оцінку їх трудового внеску. Працівники, які отримують винагороду відповідно до результатів своєї діяльності, демонструють вищий рівень відповідальності, ініціативності та зацікавленості у виконанні поставлених завдань. Наявність матеріального стимулу спонукає працівників до покращення якості роботи, підвищення ефективності виконання виробничих процесів та досягнення встановлених цілей підприємства.

Сучасні тенденції управління персоналом передбачають використання індивідуального підходу до преміювання з урахуванням професійних досягнень, рівня компетентності, командної роботи та інноваційної активності працівників. Це дозволяє формувати більш ефективну систему стимулювання праці та підвищувати рівень залученості персоналу до розвитку підприємства.

Гнучка система преміювання також сприяє зміцненню трудової дисципліни та покращенню соціально-психологічного клімату в колективі. Прозорі критерії оцінювання результатів праці підвищують рівень довіри працівників до керівництва та формують відчуття справедливості в організації.

«Розроблення системи бонусів за досягнення індивідуальних і командних цілей є важливим елементом сучасної системи мотивації персоналу на підприємстві. Така система стимулювання спрямована на підвищення зацікавленості працівників у досягненні високих результатів праці, розвитку командної взаємодії та забезпеченні ефективної діяльності підприємства» [12].

Система бонусів за індивідуальні досягнення мотивує працівників до підвищення продуктивності праці, професійного розвитку та якісного виконання посадових обов'язків. Працівники, які отримують додаткову винагороду за власні результати, демонструють більшу відповідальність, ініціативність та зацікавленість у досягненні встановлених показників діяльності.

Водночас бонуси за досягнення командних цілей сприяють розвитку співпраці між працівниками, покращенню внутрішніх комунікацій та формуванню командного підходу до виконання виробничих завдань. Це позитивно впливає на соціально-психологічний клімат у колективі та підвищує рівень згуртованості персоналу.

Сучасні тенденції управління персоналом передбачають використання прозорих критеріїв оцінювання результатів праці та цифрових HR-технологій для контролю виконання поставлених цілей. Використання KPI, систем електронного моніторингу результативності та автоматизованих механізмів нарахування бонусів дозволяє підвищити об'єктивність оцінювання працівників та ефективність системи стимулювання.

Розроблення системи бонусів також сприяє підвищенню рівня залученості персоналу до діяльності підприємства. Працівники, які відчувають взаємозв'язок між власними результатами та рівнем винагороди, більш активно беруть участь у розвитку підприємства та досягненні його стратегічних цілей.

Саме ефективна система бонусного стимулювання сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню лояльності працівників та зміцненню кадрового потенціалу підприємства.

Наявність можливостей професійного та посадового зростання підвищує зацікавленість працівників у результатах праці, сприяє розвитку трудового потенціалу та забезпечує стабільність кадрової політики підприємства.

Система кар'єрного розвитку мотивує працівників до підвищення рівня професійної компетентності, набуття нових знань і вдосконалення практичних навичок. Працівники, які бачать перспективи кар'єрного зростання, демонструють вищу продуктивність праці, більшу відповідальність та зацікавленість у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Важливу роль у мотивації персоналу відіграє формування кадрового резерву. Відбір перспективних працівників для подальшого професійного розвитку та підготовки до керівних посад сприяє зміцненню трудової

дисципліни, підвищенню рівня лояльності персоналу та зниженню плинності кадрів.

Застосування сучасних аналітичних інструментів дає можливість підприємству оцінювати рівень задоволеності працівників умовами праці, системою оплати праці, можливостями професійного розвитку та соціального забезпечення. Це дозволяє формувати більш ефективну та індивідуалізовану систему мотивації персоналу.

«Важливу роль HR-аналітика відіграє у виявленні факторів, які впливають на продуктивність праці, рівень залученості персоналу та плинність кадрів. Використання цифрових HR-платформ, електронних опитувань, систем оцінювання результативності та аналітичних показників дозволяє оперативно виявляти проблеми в управлінні персоналом і приймати ефективні управлінські рішення» [23]. Це сприяє підвищенню точності оцінювання працівників, визначенню перспектив їх професійного розвитку та формуванню ефективних програм мотивації. HR-аналітика позитивно впливає на мотивацію працівників, оскільки забезпечує більш справедливий та прозорий підхід до оцінювання результатів праці, преміювання та кар'єрного розвитку. Працівники відчують більшу увагу до власних потреб і мають можливість отримувати підтримку відповідно до своїх професійних та соціальних запитів.

Використання сучасних методів HR-аналітики сприяє покращенню внутрішніх комунікацій, зміцненню корпоративної культури та підвищенню рівня довіри між працівниками і керівництвом підприємства.

Запровадження системи участі працівників у прийнятті управлінських рішень є важливим напрямом розвитку сучасного підприємства та підвищення ефективності системи мотивації персоналу. Залучення працівників до управлінських процесів сприяє формуванню відчуття значущості їхньої праці, підвищує рівень відповідальності та зміцнює корпоративну культуру.

Участь працівників у прийнятті рішень дозволяє враховувати їх практичний досвід, професійні знання та пропозиції щодо вдосконалення виробничих процесів. Це забезпечує прийняття більш обґрунтованих

управлінських рішень та підвищує ефективність діяльності підприємства в цілому.

Важливу роль у мотивації персоналу відіграє розвиток механізмів зворотного зв'язку, таких як робочі наради, опитування, корпоративні платформи, пропозиційні системи та внутрішні консультації. Завдяки цьому працівники мають можливість впливати на організаційні процеси та відчувати свою залученість до розвитку підприємства.

Важливу роль у мотивації персоналу відіграє розвиток механізмів зворотного зв'язку, таких як робочі наради, опитування, корпоративні платформи, пропозиційні системи та внутрішні консультації. Завдяки цьому працівники мають можливість впливати на організаційні процеси та відчувати свою залученість до розвитку підприємства. Це підвищує прозорість управлінських процесів і сприяє оперативному врахуванню пропозицій працівників.

Посилення внутрішніх комунікацій і системи зворотного зв'язку з працівниками є важливим напрямом удосконалення управління персоналом та підвищення ефективності мотиваційної системи підприємства. Адже ефективна комунікація між керівництвом і працівниками сприяє формуванню довіри, прозорості управлінських процесів та покращенню соціально-психологічного клімату в колективі.

Розвинена система внутрішніх комунікацій забезпечує своєчасне інформування працівників про цілі, завдання та результати діяльності підприємства. Це підвищує рівень їх залученості до організаційних процесів та сприяє формуванню відповідального ставлення до виконання професійних обов'язків.

Важливу роль у мотивації персоналу відіграє також зворотний зв'язок, який дозволяє враховувати думку працівників, їхні пропозиції та зауваження щодо організації праці. Використання опитувань, внутрішніх анкетувань, корпоративних платформ, чат-ботів та відкритих зустрічей із керівництвом сприяє швидкому виявленню проблем і прийняттю управлінських рішень.

Посилення внутрішніх комунікацій позитивно впливає на мотивацію працівників, оскільки формує відчуття причетності до діяльності підприємства, підвищує рівень довіри до керівництва та сприяє розвитку корпоративної культури. Ефективна система зворотного зв'язку дозволяє своєчасно реагувати на потреби працівників, зменшувати рівень конфліктності та підвищувати загальну задоволеність працею.

Визнання професійних досягнень працівників через корпоративні відзнаки та нагороди є важливим елементом нематеріальної мотивації та сучасної системи управління персоналом. Такий підхід сприяє підвищенню рівня залученості працівників, формуванню позитивного соціально-психологічного клімату та зміцненню корпоративної культури підприємства.

Корпоративні відзнаки та нагороди виконують функцію морального стимулювання, оскільки підкреслюють значущість внеску працівника у досягнення загальних результатів діяльності підприємства. Визнання досягнень формує у працівників відчуття власної цінності, підвищує самооцінку та сприяє зростанню внутрішньої мотивації до праці.

Важливу роль у мотивації персоналу відіграє публічне визнання результатів праці, яке може здійснюватися через нагородження грамотами, подяками, почесними званнями або відзначення на корпоративних заходах. Це не лише стимулює конкретного працівника, але й позитивно впливає на інших членів колективу, формуючи приклади для наслідування.

Сучасні тенденції управління персоналом передбачають використання комплексних систем визнання досягнень, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули. До таких систем належать рейтинги працівників, цифрові платформи визнання, внутрішні корпоративні нагороди та програми «працівник місяця/року». «Визнання професійних досягнень також сприяє підвищенню лояльності працівників до підприємства та зниженню плинності кадрів. Працівники, які відчують увагу та повагу з боку керівництва, більш мотивовані до довгострокової співпраці та професійного розвитку в межах підприємства. Система корпоративного визнання позитивно впливає на

розвиток командної роботи, оскільки заохочення може бути спрямоване не лише на індивідуальні, але й на колективні досягнення» [9].

Визнання професійних досягнень працівників через корпоративні відзнаки та нагороди є важливим елементом нематеріальної мотивації та сучасної системи управління персоналом. Такий підхід сприяє підвищенню рівня залученості працівників, формуванню позитивного соціально-психологічного клімату та зміцненню корпоративної культури підприємства.

Корпоративні відзнаки та нагороди виконують функцію морального стимулювання, оскільки підкреслюють значущість внеску працівника у досягнення загальних результатів діяльності підприємства. Визнання досягнень формує у працівників відчуття власної цінності, підвищує самооцінку та сприяє зростанню внутрішньої мотивації до праці.

Важливу роль у мотивації персоналу відіграє публічне визнання результатів праці, яке може здійснюватися через нагородження грамотами, подяками, почесними званнями або відзначення на корпоративних заходах. Це не лише стимулює конкретного працівника, але й позитивно впливає на інших членів колективу, формуючи приклади для наслідування.

Сучасні тенденції управління персоналом передбачають використання комплексних систем визнання досягнень, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули. До таких систем належать рейтинги працівників, цифрові платформи визнання, внутрішні корпоративні нагороди та програми «працівник місяця/року».

Визнання професійних досягнень також сприяє підвищенню лояльності працівників до підприємства та зниженню плинності кадрів. Працівники, які відчують увагу та повагу з боку керівництва, більш мотивовані до довгострокової співпраці та професійного розвитку в межах підприємства.

Визнання професійних досягнень працівників через корпоративні відзнаки та нагороди є ефективним інструментом підвищення мотивації персоналу, розвитку корпоративної культури та забезпечення стабільного соціального розвитку підприємства.

Використання нематеріальних методів стимулювання праці є важливим елементом сучасної системи управління персоналом та підвищення ефективності мотивації працівників. Такі методи спрямовані на задоволення соціальних, психологічних та професійних потреб працівників без прямого фінансового заохочення.

Нематеріальні стимули відіграють значну роль у формуванні внутрішньої мотивації персоналу. До них належать визнання досягнень, можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, участь у прийнятті управлінських рішень, покращення умов праці, а також формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Важливим аспектом є розвиток корпоративної культури, яка базується на цінностях взаємоповаги, командної роботи та відкритості. Це сприяє підвищенню рівня залученості працівників до діяльності підприємства та формуванню відчуття належності до організації.

Сучасні тенденції управління персоналом передбачають використання індивідуального підходу до нематеріальної мотивації, врахування потреб працівників, їхніх життєвих пріоритетів та професійних амбіцій. Важливу роль відіграє також впровадження гнучких форм зайнятості, підтримка балансу між роботою та особистим життям, а також розвиток програм ментального добробуту. Нематеріальні методи стимулювання позитивно впливають на мотивацію персоналу, оскільки формують довгострокову лояльність працівників, підвищують рівень задоволеності працею та зменшують плинність кадрів. Працівники, які відчують увагу та підтримку з боку підприємства, демонструють вищу продуктивність та ініціативність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акименко Н. В., Мамонтенко Н. С. Системна мотивація управлінського персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 364-370.
2. Базик О. В. Мотивація персоналу у сфері управління підприємницькою діяльністю. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 7. С. 129-131.
3. Балабанова Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ. Професіонал, 2006. 512 с.
4. Бойченко А. А., Шмиголь Н. М., Гальцова О. Л. Мотивація: показники роботи працівників, вплив мотивації персоналу на результативність підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 5. С. 44-50.
5. Борисюк О. М., Клюка А. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління в умовах війни. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна*. 2022. Вип. 1. С. 10-16.
6. Виноградський М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
7. Гаврилова О. В., Осійчук В. В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. *Modern economics*. 2023. № 38. С. 22-27.
8. Гарасимлюк М. В., Левицька О. М., Саєць І. А. Мотивація персоналу як елемент управління діяльністю банку. *Регіональна економіка*. 2023. № 1. С. 55-62.
9. Гарматюк О. О., Карп В. М. Міжнародний досвід трансформації менеджменту персоналу банків у постпандемічний період: гібридна зайнятість і нематеріальна мотивація. *Наука і техніка сьогодні. Серія : Педагогіка; Право; Економіка; Фізико-математичні науки; Техніка*. 2025. № 13. С. 406-425.
10. Горовий Д. А., Строков Є. М. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2019. Вип. 3. С. 90-96.

11. Грішнова О. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2007. 559 с.

12. Жолонко Т. В., Гребінчук О. М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. Вип. 2. С. 23-28.

13. Звірич В. В. Управління персоналом у галузі охорони здоров'я: оплата праці та мотивація. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 33. С. 116-120.

14. Іванова М. І., Саннікова С. Ф., Трифонова О. В., Усатенко О. В., Швець Л. В. Мотивація персоналу міжнародних проєктів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства з використанням статистичних та економетричних методів. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 345-356.

15. Іванова М., Міро І. Мотивація персоналу до креативності як фактор забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та адаптаційної спроможності підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2024. Т. 25, Вип. 2. С. 110-120.

16. Кірдіна О. Г., Кірдіна О. Г., Лубенцова Л. В. Управління персоналом підприємств залізничного транспорту: оплата та мотивація праці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 222-233.

17. Колот А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник А. М. Колот. Київ : КНЕУ, 2009. 711 с.

18. Кравчук Н. Мотивація персоналу як чинник формування інтелектуального капіталу підприємства: зарубіжний досвід. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 23. С. 109-112.

19. Кушнірук В. С. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Голіней В. Я. *Ефективна економіка*. 2024. № 6.

20. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3. С. 74-80.
21. Лінькова О. Ю. Мотивація персоналу через навчання. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2021. № 3(1). С. 74-78.
22. Лозовський О. М. Мотивація як складова ефективного управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 7(2). С. 41-44.
23. Мосійчук І. В. Мотивація, як дієвий механізм у системі управління персоналом підприємства. *Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій]*. 2018. № 1. С. 84-89.
24. Остапчук Т. П. Мотивація науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти як функція управління персоналом. Бірюченко С. Ю., Боровська А. О. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 60. С. 181-191.
25. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., Лебединець Л. Є., Палій О. В., Слущич Н. В. Мотивація персоналу при формуванні та розвитку кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 439-446.
26. Подольська О. В. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах. Оберемок В. В. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3, № 3. С. 62-67.
27. Покровська Н. М., Скрипник Т. В. Мотивація персоналу в ESG концепції. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 249-254.
28. Потьомкін Л. М. Матеріальна мотивація найманого персоналу: сучасні проблеми і їх вирішення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 2. С. 54-60.
29. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 45-48.
30. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1(2). С. 506-510.

31. Степанова Е. Р. Мотивація та залученість персоналу як фактор стійкості бізнесу під час війни. *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С. 580-585.
32. Сторожук О. В., Заярнюк О. В. Мотивація персоналу як основа талант-менеджменту в інноваційно-інтегрованих структурах.. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2019. Вип. 2. С. 115-123.
33. Стрельбицька Т. А. Мотивація персоналу: історія розвитку, сучасні виклики й стратегічні підходи. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 3. С. 122-140.
34. Телишевська Л. І., Власенко Д. О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 7(2). С. 498-502.
35. Турло Н. П., Турло Н. П., Осадчук О. В. Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 97-103.
36. Янковська В. А. Мотивація медичного персоналу як основна функція менеджменту закладу охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 53. С. 115-119.
37. ТОВ М'ясною офіційний сайт режим доступу URL. <https://miasnov.com>

ДОДАТКИ

Додаток А
Фінансова звітність малого підприємства
ТОВ «М'яснов»

Додаток Б

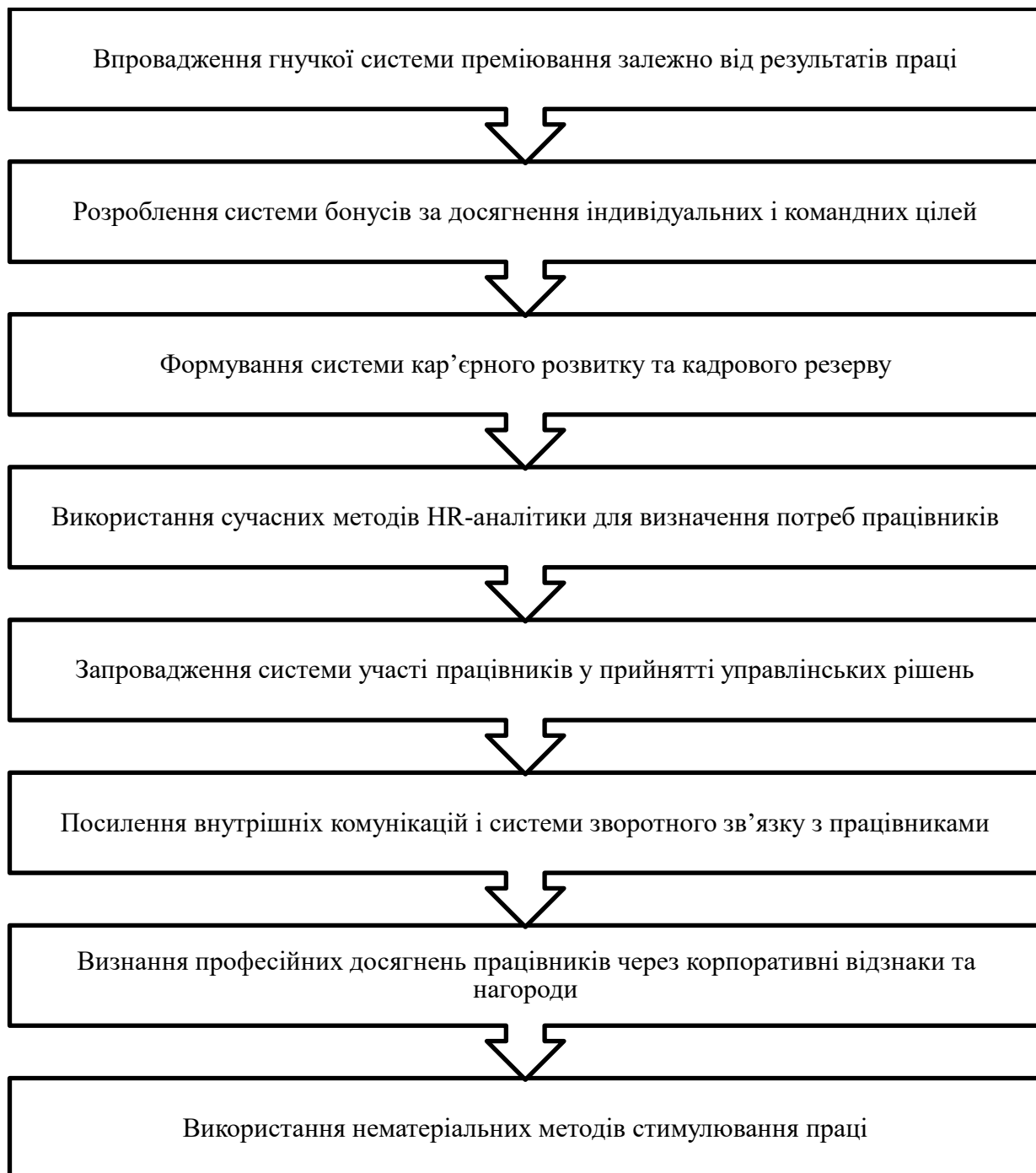


Рис. В.1. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві (побудовано автором за джерелом [17])