

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально–науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Формування мотиваційної політики підприємства
(організації)»

Виконав:

студент групи 401–ЕМ

Ус Антон Олександрович _____

Керівник:

завідувач кафедри менеджменту і

логістики, д.е.н., професор

В.В. Гришко _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Наукові підходи до визначення сутності мотивації та мотиваційної політики підприємства	7
1.2 Види, функції та інструменти мотивації в системі управління персоналом	13
1.3 Зарубіжний досвід формування мотиваційної політики	17
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДИКАНЬКАМЛИН».....	24
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «ДиканькаМлин».....	24
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності та системи мотивації персоналу ТОВ «ДиканькаМлин».....	28
2.3 Виявлення проблем та оцінка ефективності чинної мотиваційної політики ТОВ « ДиканькаМлин».....	38
Висновки до розділу 2.....	45
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДИКАНЬКАМЛИН».....	47
3.1 Стратегічні напрями вдосконалення мотиваційної політики ТОВ « ДиканькаМлин».....	47
3.2 Розроблення організаційного та методичного забезпечення мотиваційної політики ТОВ «ДиканькаМлин».....	62
Висновки до розділу 3.....	79
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

Наразі на ефективність функціонування підприємств значний вплив здійснює персонал, який є ключовим ресурсом у досягненні стратегічних цілей організації. Особливо це стосується підприємств харчової промисловості, де рівень залученості працівників, їх професійна мотивація та бажання до розвитку мають прямий вплив на якість продукції, обсяги виробництва та загальну конкурентоспроможність підприємства.

Ефективна система мотивації праці дозволяє сформувати відповідальне ставлення до виконання службових обов'язків, забезпечити ініціативність працівників, зменшити плинність кадрів та покращити морально-психологічний клімат у колективі. Саме тому формування мотиваційної політики розглядається як один із пріоритетних напрямів сучасного менеджменту. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, змін ринку праці та воєнного стану потреба у вдосконаленні механізмів мотивації персоналу зростає.

Питанню формування ефективної системи мотивації персоналу присвятили свої дослідження такі науковці, як Т.В. Бондар, А.С., Краснонос [1], Н. Буняк [2], О. Герасименко [3], М. Іванова [6], І. Дашко [7], а також зарубіжні автори А. Fishbach [8], N. Ellemers [9], M. Tenney [10], R. Rojas [11], J. Nieżurawska [12] та інші.

Попри значну увагу дослідників до проблеми мотивації, існує низка невирішених питань: це і поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, і адаптація мотиваційної політики до умов невеликих підприємств, і оцінка ефективності мотиваційної діяльності.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження виступає мотиваційна політика підприємства як складова системи управління персоналом, а також її вплив на ефективність трудової діяльності працівників ТОВ «ДиканькаМлин».

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної мотиваційної

політики на підприємстві ТОВ «ДиканькаМлин».

Відповідно до обраної теми та мети кваліфікаційної роботи, було визначено наступні завдання:

проаналізувати наукові підходи до визначення сутності мотивації та мотиваційної політики підприємства;

визначити види, функції та інструменти мотивації в системі управління персоналом;

дослідити зарубіжний досвід формування мотиваційної політики на підприємствах;

проаналізувати об'єкт та суб'єкт системи управління ТОВ «ДиканькаМлин»;

дослідити фінансово-господарську діяльність та систему мотивації персоналу ТОВ «ДиканькаМлин»;

виявити основні проблеми та здійснити оцінку ефективності мотиваційної політики товариства;

обґрунтувати стратегічні напрями вдосконалення мотиваційної політики;

розробити конкретні пропозиції щодо організаційного та методичного забезпечення мотиваційної політики ТОВ «ДиканькаМлин».

У процесі дослідження було використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу й синтезу – для дослідження сутності мотивації; порівняльного аналізу – для оцінювання ефективності існуючої системи мотивації; статистичного аналізу – для обробки результатів діяльності підприємства; системного підходу – при розробці рекомендацій; методи економіко-статистичного аналізу показників фінансово-господарської діяльності; порівняльний аналіз – для оцінки ефективності системи мотивації на підприємстві; системний підхід – для розробки системи мотивації праці та стимулювання працівників підприємства; аналізу коефіцієнтів – при комплексному аналізі управління персоналом підприємства.

Інформаційною базою дослідження стали: нормативно-правові акти, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, внутрішня документація та

фінансово-економічна звітність ТОВ «ДиканькаМлин», результати спостережень і аналізу діяльності товариства.

Результати дослідження були оприлюднені на Міжнародних науково-практичних Інтернет-конференціях: «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції»; «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій» у вигляді тез та статті у фаховому журналі:

1. Ус А.О., Івко Є.Г. Інноваційні бізнес-моделі розвитку підприємств: конкурентні переваги. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій*: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 15 червня 2023 р. – Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2023. С. 196–198.

2. Ус А.О., Дзеверіна К.С. Особливості функціонування бізнес-середовища: міжнародний досвід. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали X Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 09 листопада 2023 р. – Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2023. С. 89–90.

3. Ус А.О. Стандартизація бізнес-процесів як ключ до успішної інтеграції українських компаній у європейський ринок. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали XI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 07 листопада 2024 р. – Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2024. С. 51–52.

4. Гришко В.В., Ус А.О. Формування мотиваційної політики на підприємстві. *Економіка і регіон*. № 2 (97). 2025.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки та список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 86 сторінок. Містить 33 таблиці, 3 рисунки, список використаних джерел – 44 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Наукові підходи до визначення сутності мотивації та мотиваційної політики підприємства

Мотивація є одним із ключових елементів сучасної системи управління персоналом. В умовах постійних змін, які супроводжують економіку України, ефективна система мотивації працівників забезпечує підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів, зростання задоволеності персоналу працею та створення сприятливого соціально–психологічного клімату на підприємстві. У науковій літературі мотивація трактується по–різному, що зумовлено багатовимірністю цього явища, його міждисциплінарним характером та залежністю від соціально-економічного контексту.

У сучасному українському науковому дискурсі мотивація все частіше розглядається не лише як внутрішній психологічний механізм, але і як керований процес у межах організаційної структури. Так, Бондар Т.В. і Краснонос А.С. визначають мотивацію як управлінський процес стимулювання працівників до досягнення цілей організації шляхом застосування сучасних методів мотиваційного впливу [1]. Такий підхід наголошує на необхідності стратегічного бачення мотивації як засобу реалізації цілей підприємства, проте вимагає деталізації конкретних механізмів впливу. У свою чергу, Буняк Н. акцентує увагу на багатофакторному характері мотивації, яка виникає внаслідок взаємодії внутрішніх потреб працівника з зовнішніми стимулами управлінського середовища [2]. Цей підхід дозволяє інтегрувати психологічні, соціальні та організаційні чинники, але недостатньо розкриває практичні аспекти мотиваційної політики.

Особливий акцент на динамічності мотиваційного процесу роблять

Герасименко О. та Потапенко А., які вказують, що мотивація є змінною категорією, яка потребує адаптації в умовах соціально-економічних криз, зокрема під час воєнного стану [3]. Цей підхід є надзвичайно актуальним в українських реаліях, адже передбачає постійне оновлення інструментів стимулювання з урахуванням стресових факторів зовнішнього середовища. Натомість Мутерко Г. і Михальов Д. роблять акцент на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів у системі мотивації, підкреслюючи, що лише баланс цих складових дозволяє досягти сталого ефекту впливу на працівників [4]. Таке трактування актуалізує сучасні тенденції персоніфікації стимулів і розвитку нематеріального заохочення, що включає визнання, гнучкий графік, залучення до прийняття рішень.

У науковому полі також представлений підхід, що трактує мотивацію як фундаментальний рушій трудової діяльності. Магас Н., Парфенюк Є. зазначають, що мотивація формується під впливом потреб, інтересів і стимулів, які безпосередньо визначають поведінку працівника [5]. При цьому наголошується на важливості розуміння індивідуальних очікувань співробітників, однак роль менеджменту у створенні таких умов недостатньо розкрита. Іванова М.І. зі співавторами доповнює цей підхід, вказуючи на важливість використання кількісних методів аналізу ефективності праці як основи для побудови системи мотивації, у сфері міжнародних проєктів [6]. Такий підхід дозволяє посилити аналітичну складову мотиваційної політики, проте має обмежену сферу застосування.

Окрему увагу варто приділити економічному баченню мотивації, яке висвітлює Дашко І.М., вважаючи її засобом підвищення ефективності використання трудових ресурсів шляхом активізації їхньої економічної поведінки [7]. Цей підхід акцентує увагу на цільовій спрямованості мотиваційних впливів і їх результативності, однак нехтує емоційними та соціальними аспектами, що ускладнює його реалізацію в умовах високого рівня невизначеності.

Зарубіжні автори також пропонують широкий спектр визначень і моделей

мотивації. Наприклад, Fishbach A. розглядає мотивацію як процес, що включає постановку цілей, самоконтроль і постійний зворотний зв'язок, завдяки чому досягаються бажані результати [8]. Цей підхід поєднує психологічну теорію з управлінськими практиками, і є особливо актуальним у контексті самоорганізованих і віддалених команд. Ellemers N. наголошує на моральному аспекті мотивації, вказуючи, що ключовим джерелом мотиваційного впливу є етичний клімат і цінності організації [9]. Таке трактування особливо важливе для організацій, які прагнуть збудувати сильну корпоративну культуру і підвищити рівень лояльності працівників.

Tenney M. підходить до мотивації з позиції спрощення процесів. Він вважає, що найвища ефективність досягається через прості, повторювані і масштабовані дії, які сприяють залученості персоналу до досягнення організаційних результатів [10]. Такий підхід можна застосовувати на виробничих підприємствах, де важливе дотримання стандартів і процедур. Тим часом Rojas M. і співавтори звертають увагу на залежність мотивації працівників від лідерства та організаційної культури, підкреслюючи, що саме керівник виступає рушієм змін і джерелом натхнення [11].

У новітніх дослідженнях простежується тенденція до врахування поколінних особливостей у формуванні мотиваційної політики. Наприклад, Nieżurawska J. та її колеги вважають, що мотивація покоління Z базується на досягненні балансу між роботою та особистим життям, задоволенні особистих цінностей і бажанні мати вплив на процеси [12]. Це свідчить про необхідність переходу від ієрархічних моделей стимулювання до більш гнучких, людиноцентричних систем мотивації, що враховують емоційний інтелект, індивідуальність та творчий потенціал працівника.

Узагальнення наведених підходів дає змогу зробити висновок, що мотивація персоналу не має універсального визначення і охоплює як матеріальні, так і нематеріальні чинники, які перебувають у постійній взаємодії з соціально-економічним середовищем. На основі аналізу наукових поглядів сформовано узагальнену порівняльну таблицю 1.1 визначень мотивації.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика наукових підходів до визначення сутності мотивації персоналу

Автор	Визначення мотивації	Особливості підходу
Бондар Т.В., Краснонос А.С.	Управлінський процес стимулювання працівників до досягнення цілей організації	Акцент на управлінському впливі, орієнтація на результат
Буняк Н.	Багатофакторний процес, що поєднує внутрішні потреби із зовнішніми стимулами	Комплексний, системний підхід
Герасименко О., Потапенко А.	Динамічний процес, що змінюється залежно від умов	Актуальний у кризових ситуаціях
Мутерко Г., Михальов Д.	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів	Баланс класичних і сучасних методів
Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г.	Рушійна сила праці, що формується потребами, інтересами, стимулами	Психологічна і соціальна складова
Іванова М.І. та ін.	Комплексна система стимулювання на основі кількісного аналізу	Орієнтована на оцінювання результатів
Дашко І.М.	Фактор підвищення економічної ефективності через управління активністю	Економічний підхід
Fishbach А.	Динамічний процес цілепокладання, самоконтролю і зворотного зв'язку	Поєднання психології та управління
Ellemers N.	Пов'язана з моральними цінностями та етикою організації	Соціально–етичний акцент
Tenney M.	Повторювані та масштабовані процеси, що підвищують продуктивність	Практичний, прикладний підхід
Rojas M. та ін.	Залежить від лідерства і організаційної культури	Лідерсько–культурний акцент
Nieżurawska J. та ін.	Базується на концепції щастя і балансу життя та роботи	Поколіннева специфіка мотивації

Примітка. Розроблено за джерелами [1 – 12].

У результаті аналізу наукових підходів було встановлено, що мотивація персоналу як управлінська категорія трактується в межах декількох концептуальних напрямів: управлінського, психологічного, соціального, економічного та етичного. Кожен із розглянутих авторів акцентує увагу на окремих аспектах мотивації, відображаючи її як динамічне та багаторівневе явище. Спільною рисою більшості сучасних визначень є урахування змін зовнішнього середовища, потреб працівника та стратегічних цілей організації. На основі критичного огляду було узагальнено, що мотивація працівників у сучасних умовах повинна розглядатися як адаптивна система, яка потребує

постійного оновлення та персоналізації. Такий підхід дозволяє не лише посилити ефективність трудової діяльності, а й створити сприятливе середовище для розвитку людського капіталу.

Важливою умовою побудови ефективної мотиваційної політики є розуміння того, як змінювалося саме уявлення про мотивацію впродовж розвитку управлінської думки. Еволюція підходів до стимулювання працівників відображає не лише трансформацію організаційних цінностей, а й суттєву зміну економічних, культурних та технологічних контекстів. Відтак мотивація як управлінський інструмент поступово проходила шлях від механістичного регламенту до гнучкої системи емоційного залучення, персоналізованих стратегій і цифрових рішень.

На початковому етапі, що припадає на кінець XIX – початок XX століття, провідною ідеєю управління було прагнення до підвищення продуктивності через дисципліну та матеріальне заохочення. У межах концепцій Ф. Тейлора, що започаткував наукове управління, і М. Вебера, який сформулював бюрократичний підхід, працівник розглядався передусім як ресурс, яким можна керувати за допомогою інструкцій, чітких норм і системи оплати [13; 14].

Згодом у середині XX століття формується гуманістична управлінська парадигма, яка визнає, що працівники мають потреби, амбіції, бажання самореалізації. Теорії А. Маслоу, Ф. Герцберга та Д. МакГрегора звертають увагу на внутрішні мотиватори, підкреслюючи роль визнання, довіри, особистісного зростання й залучення до прийняття рішень [15; 16; 17]. Відтак, мотивація починає розглядатися як глибше явище, що не зводиться до винагороди.

У подальший період, з 1970-х по 1990-ті роки, фокус досліджень і практики зміщується до урахування контекстуальної мінливості та психологічного сприйняття мотиваційного впливу. Поведінкові концепції, як-от теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості А. Адамса і підхід Б. Скіннера до підкріплення поведінки, наголошують на індивідуальному розумінні винагороди, відчутті

справедливості та впливу менеджера на реакції працівника [18; 19; 20].

У XXI столітті мотивація набуває ще більшої комплексності. Сучасні моделі передбачають поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, зростання значущості емоційного інтелекту, гнучкості форм зайнятості, культури довіри та спільного ухвалення рішень. Працівник розглядається як повноцінний учасник організаційного життя, для якого вагомими є не лише умови праці, а й сенс роботи [20; 21].

Нарешті, у постпандемічному та воєнному контексті, що супроводжує сучасний етап розвитку менеджменту, мотивація переосмислюється в бік ще більшої індивідуалізації. Технології гейміфікації, дистанційне управління, ESG-орієнтири, розвиток кроспоколінневого підходу взаємодії між організацією і працівником. Гнучкість, ціннісна залученість, соціальна місія, самостійність і сенс – усе це стає фундаментом для побудови мотиваційних систем, адаптованих до очікувань поколінь Y і Z [20; 21].

Узагальнення ключових етапів трансформації уявлень про мотивацію наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Етапи еволюції підходів до мотивації персоналу в управлінні

Період	Основна ідея	Теоретичні основи	Типові інструменти
Класичний (XIX – поч. XX ст.)	Мотивація як зовнішнє управління трудом	Ф. Тейлор, М. Вебер	Заробітна плата, премії, нормативна дисципліна
Поведінковий (1970–1990)	Мотивація як реакція на справедливість і підкріплення	В. Врум, А. Адамс, Б. Скіннер	Гнучкі винагороди, оцінка очікувань, підкріплення поведінки
Інтегративний (2000–2020)	Комплексна система стимулювання	Д. Пінк, концепт емоційного інтелекту	Баланс «робота–життя», командна культура, участь у прийнятті рішень
Персоналізований (після 2020)	Мотивація як індивідуальне залучення і сенс	ESG, покоління Y/Z, цифрові технології	Гейміфікація, гнучка зайнятість, соціальні ініціативи, digital-інструменти

Примітка. Розроблено за джерелами [13 – 21].

1.2. Види, функції та інструменти мотивації в системі управління персоналом

Формування ефективної системи мотивації на підприємстві передбачає чітке розуміння її змісту, структури та класифікації. Одним з основоположних елементів мотиваційної політики є видова диференціація мотивації, яка дозволяє адаптувати управлінські впливи до потреб, очікувань і поведінкових характеристик персоналу. У науковій літературі мотивація класифікується за різними ознаками: джерелом формування, характером дії, змістом, формою прояву та способом реалізації.

Найбільш поширеним є поділ мотивації на внутрішню і зовнішню. Внутрішня мотивація ґрунтується на прагненні працівника до самореалізації, професійного зростання, отримання задоволення від результатів праці. Такий тип мотивації активізується у разі, коли працівник ототожнює свої особисті цілі з цілями організації і вважає виконувану роботу значущою для себе. Д. Пінк вважав, що саме внутрішня мотивація є рушієм високоефективної поведінки, зокрема завдяки факторам автономії та наявності сенсу діяльності [20].

Зовнішня мотивація, навпаки, зумовлюється зовнішніми стимулами, такими як заробітна плата, бонуси, премії, штрафи, просування по службі чи визнання з боку керівництва. Як стверджує Б. Скіннер, зовнішнє підкріплення відіграє значну роль у формуванні бажаної поведінки, особливо в умовах, коли внутрішня зацікавленість недостатньо сформована або ослаблена [19].

Крім зазначеного поділу, вчені виокремлюють позитивну і негативну мотивацію. Позитивна базується на заохоченнях і винагородах, тоді як негативна ґрунтується на страху покарання або уникненні втрат. Обидва типи мають свою сферу ефективності, проте у сучасному менеджменті перевага надається саме позитивній мотивації, яка не пригнічує ініціативу працівника [1].

Інша важлива класифікація передбачає розрізнення матеріальної та нематеріальної мотивації. Матеріальна форма стимулювання представлена

заробітною платою, преміями, надбавками, соціальними пільгами тощо. Нематеріальна ж включає моральне заохочення, кар'єрне зростання, навчання, створення сприятливого мікроклімату в колективі, гнучкий графік роботи, визнання тощо. Як підкреслюють Мутерко Г. та Михальов Д., лише гармонійне поєднання цих форм забезпечує тривалу залученість і лояльність працівників до організації [4].

Також важливо виокремити пряму та непряму мотивацію. Перша проявляється у безпосередньому впливі стимулів на поведінку працівника, друга – у створенні умов, що сприяють мотивації, але не гарантують її. Наприклад, створення комфортного робочого простору чи корпоративної культури не є безпосереднім стимулом, однак формує сприятливий фон для підвищення мотиваційного рівня.

Мотивація виступає ключовим елементом управління персоналом, забезпечуючи ефективну взаємодію між працівниками та організацією. Її функції охоплюють різноманітні аспекти, спрямовані на досягнення стратегічних цілей.

Види мотивації в системі управління персоналом показані у таблиці 1.3, що дозволяє узагальнити основні види мотивації у взаємозв'язку з їх характерними ознаками та впливом на трудову активність персоналу.

Таблиця 1.3 – Види мотивації в системі управління персоналом

Критерій класифікації	Види мотивації	Характеристика
За джерелом виникнення	Внутрішня	Базується на особистісних прагненнях, сенсі роботи, інтересах, розвитку [20]
За формою впливу	Позитивна	Передбачає заохочення за бажану поведінку: премії, визнання, похвала [1]
	Негативна	Орієнтована на уникнення покарання: штрафи, догани, зниження в посаді [1]
За економічною природою	Матеріальна	Грошові й фінансові стимули: оплата, надбавки, пільги [4]
	Нематеріальна	Негрошові стимули: кар'єрне зростання, умови праці, визнання [4]
За характером дії	Пряма	Стимули діють безпосередньо на поведінку (оплата, премія)
	Непряма	Створюються умови для мотивації (культура, клімат, гнучкість)

Примітка. Розроблено за джерелами [1; 4; 20].

Стимулююча функція полягає в активізації трудової діяльності працівників через систему заохочень і винагород. Це сприяє підвищенню продуктивності праці та досягненню високих результатів [1].

Регулююча функція забезпечує узгодження індивідуальних цілей працівників з цілями організації, формуючи відповідну поведінку та дисципліну в колективі [2].

Інтегративна функція сприяє об'єднанню працівників в єдину команду, формуючи корпоративну культуру та сприятливий психологічний клімат [3].

Орієнтаційна функція допомагає працівникам усвідомити свої професійні цілі та шляхи для їх досягнення, сприяючи особистісному та професійному розвитку [4].

Контрольна функція дозволяє оцінювати ефективність мотиваційних заходів та вносити необхідні корективи в систему управління персоналом [5].

Таким чином, функції мотивації в системі управління персоналом є взаємопов'язаними та спрямованими на забезпечення ефективної діяльності організації через розвиток та підтримку трудового потенціалу працівників.

У сучасних умовах ефективне управління персоналом неможливе без використання різноманітних інструментів мотивації, які сприяють підвищенню продуктивності праці, залученості працівників та досягненню стратегічних цілей організації.

Інструменти мотивації можна умовно поділити на матеріальні та нематеріальні. Матеріальні інструменти включають заробітну плату, премії, бонуси, соціальні пільги та інші грошові винагороди. Нематеріальні інструменти охоплюють визнання, можливості для професійного розвитку, гнучкий графік роботи, покращення умов праці тощо.

Застосування цих інструментів повинно бути системним та враховувати індивідуальні потреби працівників, специфіку діяльності підприємства та зовнішні фактори впливу.

Нижче наведено таблицю 1.4, яка ілюструє основні інструменти мотивації персоналу.

Таблиця 1.4 – Інструменти мотивації персоналу

Категорія інструментів	Приклади інструментів
Матеріальні	Заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пільги
Нематеріальні	Визнання, професійний розвиток, гнучкий графік роботи, покращення умов праці

Примітка. Авторська розробка.

Ефективність інструментів мотивації в системі управління персоналом визначається їх здатністю стимулювати працівників до досягнення високих результатів, підвищення продуктивності праці та задоволеності роботою. Для оцінки ефективності застосовуються як кількісні, так і якісні показники.

Кількісні показники включають продуктивність праці, рівень плинності кадрів, кількість відпрацьованих годин, обсяг виробництва та інші. Якісні показники охоплюють рівень задоволеності працівників, ступінь залученості, лояльність до організації та інші аспекти, що впливають на загальний клімат у колективі.

Згідно з дослідженнями, поєднання матеріальних та нематеріальних інструментів мотивації забезпечує найвищий рівень ефективності. Матеріальні стимули, такі як заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пільги, мають безпосередній вплив на економічне становище працівників і можуть швидко змінити їхню поведінку. Нематеріальні стимули, як–от визнання, можливості для професійного розвитку, гнучкий графік роботи, сприяють довгостроковій мотивації та підвищенню лояльності персоналу [1].

Для наочного представлення ефективності різних інструментів мотивації наведено табл. 1.5, яка узагальнює вплив цих інструментів на ключові аспекти трудової діяльності працівників.

Проаналізувавши табл. 1.5 видно, що матеріальні інструменти мають сильний вплив на продуктивність праці, тоді як нематеріальні інструменти більше впливають на задоволеність та лояльність працівників. Отже, для досягнення максимального ефекту слід поєднувати обидва типи інструментів мотивації.

Таблиця 1.5 – Ефективність різних методів мотивації

Інструмент мотивації	Вплив на продуктивність	Вплив на задоволеність	Вплив на лояльність
Заробітна плата	Високий	Середній	Середній
Премії та бонуси	Високий	Середній	Середній
Соціальні пільги	Середній	Високий	Високий
Визнання та похвала	Середній	Високий	Високий
Професійний розвиток	Середній	Високий	Високий
Гнучкий графік роботи	Середній	Високий	Високий
Покращення умов праці	Середній	Високий	Високий

Примітка. Авторська розробка.

Крім того, важливо враховувати індивідуальні потреби та цінності працівників при виборі інструментів мотивації. Наприклад, для молодих спеціалістів можуть бути важливішими можливості для професійного розвитку, тоді як для працівників з великим досвідом – стабільність та соціальні пільги.

Таким чином, ефективність інструментів мотивації залежить від їхньої здатності задовольняти потреби працівників та сприяти досягненню цілей організації. Поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, а також індивідуальний підхід до мотивації персоналу є ключовими факторами успішного управління персоналом.

1.3. Зарубіжний досвід формування мотиваційної політики

Мотиваційна політика є важливою складовою системи управління персоналом у будь-якій країні, однак у зарубіжній практиці її побудова значною мірою залежить від соціокультурного контексту, рівня економічного розвитку, трудового законодавства та організаційної культури. Саме тому аналіз мотиваційної політики в провідних країнах світу дає змогу не лише порівняти підходи, а й адаптувати найкращі практики до українських умов.

У Сполучених Штатах Америки основою мотиваційної політики є концепція досягнення особистого успіху через професійне зростання.

Американські компанії надають перевагу системам винагороди, що ґрунтуються на досягненні результатів. Зокрема, широко застосовується система бонусів за перевиконання плану, акціонування співробітників, участь у прибутках компанії та індивідуальні програми розвитку. Практика Amazon, Google та Microsoft демонструє акцент на поєднанні матеріального та нематеріального стимулювання: від високих заробітних плат до створення гнучких умов праці та особистісного розвитку [22].

В країнах Західної Європи мотиваційна політика більш соціально орієнтована. Наприклад, у Німеччині, Швеції та Нідерландах держава відіграє активну роль у забезпеченні високих соціальних стандартів, а підприємства орієнтуються на довгострокову зайнятість, корпоративну стабільність та баланс між роботою й особистим життям. Зокрема, у Німеччині типова мотиваційна політика включає підтримку постійного професійного навчання, повну соціальну захищеність працівника та колективне прийняття управлінських рішень [23].

Успішним прикладом побудови мотиваційної системи на національному рівні є Японія. Тут превалує система довічного найму, що забезпечує високий рівень лояльності персоналу. Крім того, мотиваційна політика базується на принципах командної роботи, поваги до старших та ієрархічності. Підприємства, такі як Toyota чи Mitsubishi, впроваджують мотиваційні програми, які включають моральне заохочення, ротацію кадрів, участь працівників у внутрішніх інноваційних проєктах, а також гарантії стабільного доходу [24].

Для більш наочного розуміння відмінностей між підходами в окремих країнах доцільно розглянути порівняльну таблицю 1.6, в якій проаналізовано ключові характеристики мотиваційної політики у США, Німеччині та Японії:

Важливою тенденцією сучасної міжнародної практики є поєднання традиційних та інноваційних підходів до мотивації. У США, наприклад, останніми роками зростає популярність систем гейміфікації в управлінні персоналом. Компанії, як-от Salesforce, застосовують елементи ігрової механіки

для підвищення зацікавленості та залученості працівників, що дозволяє покращити показники продуктивності [25].

Таблиця 1.6 – Порівняльна таблиця мотиваційної політики країн світу

Країна	Основний акцент мотивації	Матеріальні стимули	Нематеріальні стимули	Тривалість зайнятості	Соціальний захист
США	Індивідуальні досягнення	Високі бонуси, акції	Кар'єрне зростання, гнучкий графік	Середня	Низький
Німеччина	Соціальна стабільність	Стабільна зарплата	Професійне навчання, участь у прийнятті рішень	Висока	Високий
Японія	Колективізм, лояльність	Фіксована оплата, премії	Повага, довічне наймання, ротація	Дуже висока	Високий

Примітка. Розроблено за джерелами [22 – 24].

У країнах Західної Європи мотиваційна політика підприємств має глибоке історичне коріння, водночас вона постійно трансформується під впливом соціальних, культурних та економічних змін. Важливою складовою є врахування індивідуальних потреб працівників, що тісно пов'язано з концепцією емоційного інтелекту в управлінні. Наприклад, у Нідерландах компанії акцентують увагу на створенні атмосфери довіри та поваги до особистості працівника, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальний психологічний клімат і рівень задоволеності роботою [26].

Американські компанії відомі впровадженням складних систем KPI, що тісно пов'язано з оплатою праці. Проте акцент робиться не лише на досягнення кількісних результатів, але й на розвиток soft skills працівників. У Google діє політика «20% часу», яка дозволяє працівникам щотижня витратити одну п'яту свого робочого часу на проєкти, що їх особисто мотивують і які можуть бути корисними для компанії. Такий підхід підвищує інноваційність та залученість працівників [27].

У скандинавських країнах, зокрема в Швеції, домінує модель «партнерства» між роботодавцем і працівником. Вона базується на взаємній відповідальності та відкритості. Компанії активно застосовують принципи участі працівників у прийнятті управлінських рішень. Це підвищує не лише мотивацію, а й рівень довіри в колективах. Дослідження показують, що в організаціях, де застосовується така модель, спостерігається нижчий рівень плинності кадрів і вищий рівень продуктивності праці [28].

У Японії мотиваційна політика глибоко вкорінена в культурних традиціях. Концепція «життя в компанії» передбачає, що працівник пов'язує свою кар'єру з однією організацією на десятиліття. Компанії, зі свого боку, забезпечують не лише стабільну заробітну плату, а й житло, медичне страхування, можливість для безперервного навчання, що формує глибоке почуття лояльності, відданості. Це дозволяє уникати конфліктів і формує сильний командний дух [29].

Порівнюючи ефективність мотиваційних підходів у різних країнах, можна зробити висновок, що успішність системи мотивації залежить не лише від економічного рівня держави, а й від глибини розуміння людського капіталу як найважливішого ресурсу організації. Для візуалізації наведемо порівняльну таблицю 1.7 мотиваційних підходів у провідних країнах.

Таблиця 1.7 – Порівняльна мотиваційних підходів у провідних країнах

Країна	Домінуючий підхід до мотивації	Основний фокус	Результати для компаній
США	Результативно-орієнтований	КРІ, інновації, кар'єрне зростання	Високі темпи розвитку, часта зміна місця роботи
Швеція	Партнерський, відкритий	Участь у прийнятті рішень	Низька плинність кадрів, високий рівень довіри
Японія	Соціальний, довгостроковий	Лояльність, стабільність	Висока командна ефективність, низька плинність кадрів
Нідерланди	Людиноцентричний	Емоційний інтелект, баланс	Задоволеність працею, стабільність результатів

Примітка. Розроблено за джерелами [25–29].

Таким чином, зарубіжний досвід демонструє гнучкий підхід до формування мотиваційної політики, що враховує соціокультурні особливості та

ціннісні орієнтири суспільства. Це дозволяє підприємствам адаптувати власні системи мотивації до конкретного контексту, забезпечуючи не лише економічну ефективність, а й сталий розвиток людського потенціалу.

У сучасному світі мотиваційна політика набуває дедалі більшої ваги в системі управління персоналом, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень задоволеності працівників та загальну ефективність організацій. Розглянемо досвід Франції, Канади та Південної Кореї у формуванні мотиваційної політики.

У Франції мотиваційна політика тісно пов'язана з культурними та соціальними особливостями країни. Французькі компанії приділяють значну увагу забезпеченню балансу між роботою та особистим життям працівників, що сприяє підвищенню їхньої мотивації та продуктивності. Зокрема, впровадження гнучких графіків роботи, можливість дистанційної праці та додаткові дні відпустки є поширеними практиками [30]. Крім того, у Франції існує сильна профспілкова культура, яка забезпечує захист прав працівників та сприяє створенню сприятливого робочого середовища [31].

У Канаді мотиваційна політика орієнтована на розвиток індивідуальних здібностей працівників та створення умов для їхнього професійного зростання. Канадські компанії активно впроваджують практики, що сприяють підвищенню автономії працівників, надаючи їм можливість приймати рішення та брати на себе відповідальність за результати своєї роботи [32]. Також важливим елементом мотиваційної політики є впровадження гнучких HR-практик, які дозволяють швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та підвищувати залученість працівників [33].

У Південній Кореї мотиваційна політика зазнала значних змін протягом останніх десятиліть. Традиційна система, що базувалася на старшинстві та довічному наймі, поступово поступається місцем підходам, орієнтованим на продуктивність та результати праці. Сучасні корейські компанії впроваджують системи оцінки ефективності працівників, що враховують їхні досягнення та внесок у розвиток організації [34]. Крім того, зростає увага до психічного

здоров'я працівників та створення сприятливого робочого середовища, що сприяє підвищенню мотивації та зниженню рівня стресу [35].

Для наочного порівняння підходів до мотиваційної політики у зазначених країнах наведемо у таблицю 1.8.

Таблиця 1.8 – Порівняння мотиваційної політики у Франції, Канаді та Південній Кореї

Країна	Основний акцент мотивації	Матеріальні стимули	Нематеріальні стимули	Тривалість зайнятості	Соціальний захист
Франція	Баланс між роботою та особистим життям	Гнучкі графіки, додаткові дні відпустки	Підтримка профспілок, сприятливе робоче середовище	Висока	Високий
Канада	Розвиток індивідуальних здібностей	Конкурентоспроможна заробітна плата	Автономія, гнучкі HR-практики	Середня	Середній
Південна Корея	Продуктивність та результати праці	Системи оцінки ефективності, бонуси	Підтримка психічного здоров'я, сприятливе середовище	Висока	Середній

Примітка. Розроблено за джерелами [30–35].

Таким чином, аналіз зарубіжного досвіду формування мотиваційної політики демонструє різноманітність підходів, що враховують культурні, соціальні та економічні особливості кожної країни. Ці практики можуть бути адаптовані до українських реалій з урахуванням національних особливостей та потреб вітчизняних підприємств.

Висновки до розділу 1

1. Було встановлено, що в науковому дискурсі мотивація персоналу розглядається як багатогранне явище, що поєднує економічні, психологічні, соціальні та етичні аспекти. Сучасні науковці трактують мотивацію як динамічну

систему впливу на працівника, що ґрунтується на поєднанні внутрішніх і зовнішніх стимулів. Також простежено еволюцію управлінських підходів до мотивації – від класичних теорій матеріального заохочення до персоналізованих стратегій залучення, що орієнтуються на цінності працівників і специфіку поколінь Y і Z. На основі порівняльного аналізу теоретичних підходів було зроблено висновок про необхідність адаптивної, гнучкої та багаторівневої системи мотивації у сучасному менеджменті.

2. Систематизовано основні види, функції та інструменти мотивації в системі управління персоналом. Обґрунтовано доцільність поділу мотивації за джерелом, характером дії, змістом і формою прояву. Визначено ключові функції мотивації – стимулюючу, регулюючу, інтегративну, орієнтаційну та контрольну – як елементи забезпечення ефективної трудової діяльності. Проведений аналіз інструментів показав, що поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, із врахуванням індивідуальних потреб працівників, забезпечує високий рівень продуктивності, задоволеності та лояльності до організації.

3. Проаналізовано зарубіжний досвід формування мотиваційної політики, що демонструє різноманітність підходів залежно від культурного, економічного та інституційного контексту країни. Зокрема, в США домінують індивідуалізм, гейміфікація та КРІ; у країнах Європи – соціальна стабільність і партнерство; в Японії – довічна зайнятість і лояльність; у Кореї – трансформація від ієрархічності до результативності. Аналіз довів, що успішні моделі мотивації ґрунтуються на поєднанні традиційних і сучасних методів, адаптованих до потреб конкретної організації, і можуть бути корисними для впровадження в українських умовах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДИКАНЬКАМЛИН»

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «ДиканькаМлин»

ТОВ «ДиканькаМлин» – це сучасне українське підприємство, яке спеціалізується на виробництві продукції борошномельно–круп'яної промисловості. Компанія заснована у 2012 році на базі майданчика колишньої Диканської автоколони в с/мт Диканька, що на Полтавщині. З моменту заснування підприємство демонструє стійку тенденцію до розвитку, послідовно розширюючи виробничі потужності та географію ринків збуту [36].

Основною продукцією підприємства є пшеничне борошно вищого та першого сорту, манна крупа, а також пшеничні висівки. Продукція реалізується як у роздрібному, так і в оптовому сегментах, а також експортується в понад 12 країн світу, включаючи Великобританію, Ізраїль, Швейцарію, ОАЕ та інші [36].

Загальна організаційна структура ТОВ «ДиканькаМлин» сформована за лінійно-функціональним принципом (Додаток А), що дозволяє ефективно координувати діяльність усіх функціональних підрозділів та забезпечувати оперативне прийняття управлінських рішень. Структура охоплює такі підрозділи, як виробництво, відділ контролю якості, бухгалтерія, юридичний відділ, відділи кадрів і постачання, транспортний відділ, охорона. Ключову роль у системі управління відіграє директор підприємства, який координує роботу всіх підрозділів через вертикаль підпорядкування.

Згідно з додатком В загальна чисельність персоналу станом на 2024 рік становить 100 осіб. Аналіз складу персоналу свідчить про переважання виробничого сегменту – 71%, тоді як управлінський персонал 29% (табл. 2.1). За останні роки спостерігається тенденція до оптимізації чисельності: у 2022 році на підприємстві працювало 118 осіб, що на 18 більше, ніж у 2024 році. Найбільш

відчутне скорочення відбулося саме серед виробничого персоналу.

Таблиця 2.1 – Характеристика та динаміка структури персоналу ТОВ «ДиканькаМлин» у 2022–2024 рр.

Категорія персоналу	2022		2023		2024		Зміна 2024/2022, %
	Кількісно	%	Кількісно	%	Кількісно	%	
Управлінський персонал	27	22,88	27	25,00	29	29,00	+6,12
Виробничий персонал	91	77,12	81	75,00	71	71,00	-6,12
Разом	118	100,0	108	100,0	100	100,0	

Примітка. Створено за інформацією наданою підприємством.

Детальний аналіз вікової структури (табл. 2.2) засвідчує поступове «старіння» кадрового складу. Найбільшу частку займають працівники віком 30–50 років (61% у 2024 році), однак їх частка зменшується, тоді як зростає частка працівників віком 50–60 років – з 21,19% у 2022 році до 32% у 2024 році. Молодь (до 30 років) представлена лише 1 працівником, що становить 1% персоналу. Це свідчить про зниження притоку молодих кадрів на підприємство та потенційні ризики кадрового голоду в середньостроковій перспективі.

Таблиця 2.2 – Вікова структура персоналу ТОВ «ДиканькаМлин» у 2022–2024 рр.

Вікова категорія	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	Кількісно	%	Кількісно	%	Кількісно	%
До 30 років	5	4,24	2	1,85	1	1,00
30–50 років	83	70,34	70	64,81	61	61,00
50–60 років	25	21,19	28	25,93	32	32,00
60+ років	5	4,24	6	5,56	6	6,00
Разом	118	100,0	108	100,0	100	100,0

Примітка. Створено за інформацією наданою підприємством.

Щодо освітньої структури, у 2024 році найбільшу частку займають працівники з початковим рівнем вищої освіти – 44%. Частка бакалаврів

становить 35%, магістрів – 1%, а осіб із середньою освітою – 21%. Це свідчить про загалом високий рівень кваліфікації персоналу, хоча рівень магістерської підготовки є вкрай низьким (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Освітній рівень персоналу ТОВ «ДиканькаМлин» у 2022–2024 рр.

Рівень освіти	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	Кількісно	%	Кількісно	%	Кількісно	%
Середня освіта	27	22,88	23	21,30	21	21,00
Початковий рівень ВО	51	43,22	47	43,52	44	44,00
Бакалавр	39	33,05	37	34,26	35	35,00
Магістр	1	0,85	1	0,93	1	1,00

Примітка. Створено за інформацією наданою підприємством.

Показники руху персоналу свідчать про зниження коефіцієнта поновлення (з 0,161 у 2021 році до 0,01 у 2023 році) та стабільність коефіцієнта плинності. Такі тенденції можуть свідчити про зменшення обсягів найму або зростання стабільності кадрового складу.

Продуктивна діяльність ТОВ «ДиканькаМлин» базується на наявності сучасного обладнання, яке забезпечує високий рівень якості продукції та відповідність міжнародним стандартам. Основні виробничі потужності підприємства дозволяють здійснювати помел зерна з високим ступенем екстракції, що забезпечує вихід продукції понад 200 тон борошна на добу. Виробничий процес має замкнутий цикл, включає етапи очищення, подрібнення, фракціонування та фасування, що зменшує витрати та втрати сировини, водночас підвищуючи ефективність виробництва.

Значна частина обсягу реалізації припадає на внутрішній ринок України, зокрема на Полтавську, Харківську, Сумську та Київську області. Разом із тим підприємство активно розвиває експортний напрям, забезпечуючи постачання продукції у понад десятку країн. Згідно з додатком Д зростання долі експорту у

загальному обсязі реалізації продукції у 2023 році сягнуло понад 22%, що свідчить про конкурентоспроможність продукції підприємства на міжнародному ринку.

Фінансові показники діяльності ТОВ «ДиканькаМлин» демонструють певну нестабільність, що зумовлена як зовнішніми економічними факторами, так і внутрішніми організаційними змінами. У таблиці 2.4 представлено основні результати фінансово–господарської діяльності за останні три роки.

Таблиця 2.4 – Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДиканькаМлин», тис. грн

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп зміни 2023/2021, %
Дохід від реалізації продукції	21 214	19 871	17 115	-19,3
Собівартість реалізованої продукції	14 879	13 984	12 601	-15,3
Валовий прибуток	6 335	5 887	4 514	-28,7
Адміністративні витрати	2 419	2 670	2 891	+19,5
Чистий прибуток	1 241	944	586	-52,8

Примітка. Створено за інформацією наданою підприємством.

Спостерігається зниження доходу від реалізації продукції на 19,3% за період 2021–2023 років, що може бути пов'язано з обмеженнями ринку збуту, зниженням купівельної спроможності та загальними кризовими явищами в економіці. Зниження валового прибутку та чистого прибутку на понад 50% свідчить про необхідність удосконалення системи управління витратами та оптимізації виробничих процесів.

Структура активів підприємства свідчить про домінування оборотних активів, основну частку яких становлять запаси сировини та готової продукції, а також дебіторська заборгованість. Аналіз балансової вартості активів демонструє поступове скорочення ресурсної бази: з 23,9 млн грн у 2021 році до 20,4 млн грн у 2023 році, що пояснюється зниженням ділової активності та обережною інвестиційною політикою (Додаток Г).

Щодо капіталу, ТОВ «ДиканькаМлин» функціонує переважно за рахунок

власного капіталу. Частка власного капіталу у структурі пасивів станом на 2023 рік становила 67%, що є позитивною ознакою фінансової стійкості. Проте зростання короткострокових зобов'язань та накопичення дебіторської заборгованості вимагає посилення контролю над грошовими потоками.

Виробничі ресурси підприємства включають сучасні млини, автоматизовані лінії очищення зерна, фасувальні машини, а також власну транспортну базу для логістичного обслуговування замовлень. У 2022–2023 роках було здійснено модернізацію частини обладнання, що дозволило зменшити енергоспоживання на 11% та підвищити якість готової продукції. Результати оцінки якості свідчать про відповідність борошна вищого гатунку державним стандартам, що підтверджено відповідними сертифікатами.

Таким чином, ТОВ «ДиканькаМлин» – це підприємство із стабільною організаційною структурою, орієнтоване на комбіновані ринки збуту, з ефективною системою виробництва. Проте динаміка фінансово–економічних показників свідчить про наявність резервів для підвищення рентабельності діяльності та зниження залежності від зовнішніх факторів. Аналіз соціальної та демографічної структури персоналу вказує на необхідність активізації політики управління людськими ресурсами, зокрема в аспектах мотивації, залучення молоді та підвищення кваліфікації.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності та системи мотивації персоналу ТОВ «ДиканькаМлин».

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та посилення конкуренції на ринку, ефективне управління підприємством стає ключовим фактором його успіху та сталого розвитку. Основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень є всебічний аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Саме тому кількісна та якісна оцінка основних елементів системи управління набуває особливого значення для

забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Аналіз базується на даних фінансової звітності ТОВ «ДиканькаМлин», що забезпечує достовірність та об'єктивність отриманих результатів (Додаток В). Використання комплексного підходу до аналізу дозволить сформулювати цілісне уявлення про фінансово-економічний стан підприємства та ефективність його системи управління.

Детальний аналіз фінансово-господарської системи представлений у табличній формі у Додатку Б.

Аналіз капіталу підприємства:

Середня вартість сукупного капіталу зросла з 72570,5 тис. грн у 2021 році до 98066 тис. грн. у 2023 році, що становить приріст на 35,13%. Це свідчить про значне розширення масштабів діяльності підприємства та залучення додаткових фінансових ресурсів.

Середня вартість власного капіталу також демонструє позитивну динаміку, збільшившись з 50360 тис. грн. у 2021 році до 78665 тис. грн. у 2023 році (приріст на 56,21%). Це вказує на зміцнення фінансової незалежності підприємства та збільшення його інвестиційної привабливості.

Аналіз ресурсів підприємства:

Середньорічна вартість основних засобів зросла з 14839 тис. грн у 2021 році до 23183 тис. грн. у 2023 році (приріст на 56,23%). Це свідчить про активне оновлення та розширення виробничої бази підприємства.

Вартість нематеріальних активів значно зросла з 2 тис. грн. у 2021 році до 54 тис. грн. у 2023 році (приріст на 2600%). Це може вказувати на інвестиції в інтелектуальну власність та інноваційний розвиток.

Середні залишки оборотних засобів збільшились з 52136,5 тис. грн у 2021 році до 74210 тис. грн. у 2023 році (приріст на 42,34%), що свідчить про розширення операційної діяльності.

Середньооблікова чисельність працівників зменшилась з 105 осіб у 2021 році до 101 особи у 2023 році (-3,81%). Це може вказувати на оптимізацію персоналу та підвищення ефективності праці.

Аналіз економічних показників:

Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 240206 тис. грн. у 2021 році до 254357 тис. грн. у 2023 році (приріст на 5,89%). Це свідчить про помірне зростання обсягів продажів.

Аналіз фінансових результатів:

Валовий прибуток збільшився з 20680 тис. грн. у 2021 році до 41412 тис. грн. у 2023 році (приріст на 100,25%). Це вказує на значне покращення ефективності основної діяльності.

Прибуток від операційної діяльності зріс з 11414 тис. грн. у 2021 році до 23389 тис. грн. у 2023 році (приріст на 104,92%), що свідчить про підвищення операційної ефективності.

Чистий прибуток збільшився з 8896 тис. грн. у 2021 році до 18930 тис. грн. у 2023 році (приріст на 112,79%). Це демонструє значне покращення загальної прибутковості підприємства.

Аналіз показників ефективності використання ресурсів та витрат:

Продуктивність праці зросла з 2287,68 тис. грн./особу в 2021 році до 2524,64 тис. грн./особу в 2023 році (приріст на 10,36%), що вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Коефіцієнт зносу основних засобів збільшився з 0,24 у 2021 році до 0,28 у 2023 році, що може свідчити про необхідність оновлення основних засобів у майбутньому.

Фондовіддача знизилась з 16,19 грн./грн. у 2021 році до 10,97 грн./грн. у 2023 році (-32,22%), що може вказувати на зниження ефективності використання основних засобів.

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів зменшився з 4,61 у 2021 році до 3,43 у 2023 році (-25,61%), що свідчить про уповільнення оборотності оборотних активів.

Аналіз показників рентабельності:

Рентабельність сукупного капіталу зросла з 14,95% у 2021 році до 23,54% у 2023 році, що свідчить про підвищення ефективності використання всього

капіталу підприємства.

Рентабельність власного капіталу збільшилась з 17,66% у 2021 році до 24,06% у 2023 році, демонструючи зростання віддачі на вкладений власниками капітал.

Рентабельність продукції зросла з 4,98% у 2021 році до 10,10% у 2023 році, що вказує на підвищення прибутковості виробничої діяльності.

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ДиканькаМлин» за 2021–2023 роки демонструє позитивну динаміку розвитку підприємства. Спостерігається значне зростання капіталу, розширення ресурсної бази, збільшення обсягів діяльності та покращення фінансових результатів. Особливо варто відзначити суттєве зростання прибутковості та рентабельності.

Однак, є певні аспекти, які потребують уваги керівництва. Зокрема, зниження фондівіддачі та уповільнення оборотності оборотних засобів вказують на необхідність оптимізації використання активів. Також зростання коефіцієнта зносу основних засобів свідчить про потребу в їх оновленні в майбутньому.

Загалом, фінансовий стан ТОВ «ДиканькаМлин» можна охарактеризувати як стабільний з тенденцією до покращення. Підприємство демонструє здатність ефективно управляти ресурсами та генерувати прибуток, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку та зміцнення позицій на ринку.

Мотиваційна політика підприємства є системоутворювальним елементом кадрового менеджменту та одним із визначальних факторів результативності праці, кадрової стабільності та внутрішнього іміджу компанії. У випадку з ТОВ «ДиканькаМлин» система мотивації є результатом еволюційного розвитку управлінських практик, адаптації до змінного соціально–економічного середовища та зростаючих потреб персоналу.

Мотиваційна система підприємства формується на основі положень про оплату праці, преміювання та внутрішні регламенти кадрової політики. Основними напрямками її реалізації є: матеріальне заохочення, соціальні гарантії, стимулювання професійного зростання, нематеріальні засоби підтримки лояльності та морального задоволення працею.

Найбільш значущий компонент – матеріальна мотивація. Вона охоплює базову заробітну плату, премії, доплати, надбавки, разові матеріальні допомоги. У структурі фонду оплати праці спостерігається тенденція до зростання питомої ваги додаткових виплат, що засвідчує прагнення до гнучкішого стимулювання, орієнтованого на індивідуальні результати праці та участь у внутрішніх ініціативах підприємства.

У таблиці 2.5 подано динаміку структури фонду оплати праці на ТОВ «ДиканькаМлин» за 2021–2023 роки.

Таблиця 2.5 – Структура фонду заробітної плати ТОВ «ДиканькаМлин» у 2021–2023 рр., тис. грн

Показник	2021	%	2022	%	2023	%
Фонд оплати праці, всього	9260,5	100,00	10410,1	100,00	10499,7	100,00
Фонд основної зарплати	8268,0	89,28	9036,3	86,80	8318,0	79,22
Фонд додаткової зарплати	992,5	10,72	1372,8	13,19	2181,7	20,78
Інші виплати	565,4	6,11	663,4	6,37	884,8	40,56

Примітка. Створено за інформацією наданою підприємством.

Згідно з додатком В впродовж трьох років загальний фонд заробітної плати зріс на 1239,2 тис. грн або 13,4%, однак основна заробітна плата зросла незначно, а от фонд додаткової заробітної плати збільшився на 119,8%, а інші виплати – більш ніж у 1,5 рази. Це демонструє трансформацію підходу до стимулювання праці: підприємство робить ставку на результативність та диференціацію доходів залежно від зусиль і досягнень працівників.

На ТОВ «ДиканькаМлин» впроваджена система преміювання, яка враховує як індивідуальні досягнення, так і командну ефективність. Особливо цінуються ініціативність, дотримання виробничої дисципліни та участь у проєктній роботі. Щорічне преміювання базується на виконанні ключових показників ефективності (КРІ), що узгоджуються з керівництвом. Існують сезонні премії, особливо під час пікових навантажень на підприємство – у період заготівлі зерна та активної фази помелу. Це дозволяє не лише компенсувати

фізичне навантаження, а й утримати продуктивних працівників у найскладніші періоди виробничого циклу.

Крім того, діє система одноразової матеріальної допомоги – у випадках хвороби, смерті родичів, народження дитини тощо. Це формує образ соціально відповідального роботодавця, зміцнює лояльність персоналу та знижує рівень конфліктності в колективі.

Однак не менш важливими є нематеріальні стимули, які створюють базу для довгострокової лояльності персоналу. Сюди входить: проведення корпоративних заходів (свята, тимбідлінги, спортивні змагання), регулярне привітання співробітників із днем народження або іншими визначними подіями, створення безпечного, чистого та комфортного робочого середовища, відкрита комунікація між керівництвом і персоналом, визнання досягнень співробітників (усне схвалення, грамоти, подяки).

Проте, як свідчать результати внутрішнього аналізу, система нематеріального стимулювання недостатньо структурована, діє фрагментарно, без комплексного підходу до формування культури залученості. Відсутність систематичного моніторингу задоволеності персоналу ускладнює розуміння мотиваційного клімату та не дозволяє вчасно реагувати на зниження рівня залученості.

На підприємстві також спостерігається поступове старіння трудового колективу. Дані динаміки вікової структури працівників наведено в таблиці 2.2.

У 2024 році лише 1% персоналу становили працівники віком до 30 років, що є критично низьким показником. З іншого боку, частка працівників віком понад 50 років у сукупності перевищує 38%, що може призвести до кадрового дефіциту в середньостроковій перспективі. Для подолання цього виклику ТОВ «ДиканькаМлин» потребує модернізації своєї мотиваційної політики з урахуванням поколіннєвих відмінностей – наприклад, включення гнучкого графіку, можливостей навчання, кар'єрного зростання, цифрових інструментів взаємодії.

Одним із важливих індикаторів ефективності мотиваційної політики є

аналіз плинності кадрів та структури персоналу. Структура персоналу підприємства безпосередньо впливає на формування мотиваційних програм і визначає пріоритети управлінських рішень.

Таблиця 2.6 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «ДиканькаМлин» за 2022–2024 рр.

Категорія зайнятих	2022 р. (осіб/%)	2023 р. (осіб/%)	2024 р. (осіб/%)	Зміна питомої ваги 2024 р. від 2022/2023 рр., %
Управлінський персонал	27 / 22,88	27 / 25,00	29 / 29,00	+6,12 / +4,00
у тому числі:				
Керівники	9 / 7,63	9 / 8,33	9 / 9,00	+1,37 / +0,67
Спеціалісти	15 / 12,71	15 / 13,89	17 / 17,00	+4,29 / +3,11
Технічні працівники	3 / 2,54	3 / 2,78	3 / 3,00	+0,46 / +0,22
Виробничий персонал	91 / 77,12	81 / 75,00	71 / 71,00	-6,12 / -4,00
Разом	118 / 100	108 / 100	100 / 100	x

Примітка. Створено за інформацією наданою підприємством.

Згідно з таблицею 2.6, упродовж 2022–2024 рр. структура зайнятих на підприємстві зазнала помітних змін, що значною мірою зумовлено загальнонаціональними подіями – зокрема широкомасштабною війною в Україні, яка розпочалася у 2022 році. Як зазначалося на підприємстві під час проходження практики, значна частина працівників була мобілізована до лав Збройних сил України, що спричинило загальне зменшення чисельності персоналу та вплинуло на зміну структурних пропорцій у кадровому складі. Так, питома вага управлінського персоналу зросла з 22,88% у 2022 році до 29,00% у 2024 році. Це частково пояснюється не лише посиленням управлінських функцій в умовах кризового управління, а й відносною стабільністю кадрів управлінського рівня порівняно з виробничими, де втрати через мобілізацію були більшими.

Особливо помітно зросла частка спеціалістів – з 12,71% до 17,00%, а частка керівників – із 7,63% до 9,00%. Така динаміка може вказувати на прагнення підприємства компенсувати дефіцит трудових ресурсів за рахунок збереження та

розвитку інтелектуального капіталу, що здатний підтримувати стабільність виробничих процесів навіть за обмеженої кількості виконавчого персоналу. Внутрішня структура управлінського персоналу залишилася стабільною за кількістю керівників (9 осіб), але відбулося зростання кількості спеціалістів (з 15 до 17 осіб). Це може означати збільшення рівня деталізації управлінських функцій і перехід до більш функціонального або лінійно-функціонального підходу в управлінні, де зростає потреба в вузьких фахівцях, які повинні мати чітко визначені зони відповідальності та високий рівень кваліфікації. Отже, мотиваційна система для таких фахівців має включати інтелектуальну і професійну складову – участь у конференціях, підвищення кваліфікації, визнання експертності в колективі.

На цьому етапі підприємству доцільно розробити окрему мотиваційну стратегію для спеціалістів, яка б охоплювала: системне підвищення кваліфікації (курси, навчання, сертифікація), введення бонусів за професійні досягнення, участь у пілотних проєктах, визнання професійної експертності (внутрішні рейтинги), внутрішній кадровий резерв на керівні посади.

Паралельно з цим частка виробничого персоналу знизилася з 77,12% у 2022 році до 71,00% у 2024 році. Це свідчить не лише про структурні зміни, але й про кадрові втрати, які прямо вплинули на спроможність підприємства виконувати виробничі завдання у повному обсязі. У зв'язку з цим система мотивації має адаптуватися до нових умов, забезпечуючи не лише утримання наявних працівників, а й створення привабливих умов для залучення нових, зокрема – молодих фахівців і осіб, які мають потенціал до професійного зростання.

Такий зсув у структурі вимагає перегляду системи мотивації для управлінського й спеціалізованого персоналу, з урахуванням таких чинників як інтелектуальні навантаження, потреба в особистісному розвитку, очікування кар'єрного зростання та гнучкості.

Зростання частки спеціалістів створює передумови для формування нових мотиваційних практик – таких, як програми підвищення кваліфікації,

наставництво, участь у стратегічному плануванні, внутрішні конкурси на проекти, доступ до навчальних ресурсів. Також це відкриває можливість впровадження гнучких індивідуальних маршрутів розвитку, що можуть включати як горизонтальні, так і вертикальні кар'єрні переміщення.

У той самий час скорочення виробничого персоналу супроводжується необхідністю підтримувати мотивацію працівників, які залишилися в умовах зростаючого навантаження. Це означає, що на практиці повинні застосовуватися заходи компенсаційного характеру – наприклад, доплати за суміщення, премії за понаднормову роботу, визнання за багатозадачність, гнучкий графік або позачергові відпустки.

Таке диференціювання системи мотивації за категоріями персоналу дозволить не лише підвищити ефективність мотиваційного впливу, а й сформувати стабільний кадровий резерв та сприяти зниженню плинності кадрів серед молодших спеціалістів і фахівців.

Продовжуючи аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «ДиканькаМлин», варто звернути увагу на ще один вагомий фактор – специфіку функціонування підприємства в умовах високої конкуренції на ринку борошномельної продукції. Це вимагає не лише збереження високого рівня якості продукції, але й утримання кваліфікованого персоналу, здатного забезпечити стабільні виробничі показники. Саме тому мотиваційна політика повинна бути тісно пов'язана з результатами діяльності працівників, а також з індикаторами ефективності підприємства в цілому.

Наявність кадрової стабільності, з одного боку, свідчить про позитивну дію певних складових системи мотивації, таких як соціальна підтримка, чітка система оплати праці, передбачуваність і стабільність роботи. Проте з іншого боку, обмежений приплив нових кадрів, зниження частки молоді у структурі персоналу, незначна динаміка внутрішніх просувань та недостатня увага до професійного розвитку можуть свідчити про те, що чинна система мотивації ще не повною мірою виконує функцію оновлення й розвитку трудового потенціалу.

Певну інформаційну цінність становлять результати аналізу причин

звільнень на підприємстві. Згідно з даними звітності, значна частина випадків припадає на завершення строкових трудових договорів, вихід на пенсію або особисті обставини. Однак не можна ігнорувати й ті випадки, коли працівники звільняються через незадоволення умовами праці, відсутність кар'єрних перспектив або брак визнання їхньої праці. Ці дані, хоч і не завжди формалізуються, можуть бути важливими джерелами для коригування системи мотивації.

Ураховуючи зміни у віковій та посадовій структурі персоналу, доцільним є впровадження індивідуалізованого підходу до мотивації. Працівники передпенсійного віку потребують стабільності, підтримки в охороні здоров'я, визнання багаторічної праці. Спеціалісти середнього віку прагнуть реалізації потенціалу, професійного розвитку, залучення до стратегічних рішень. Молоді працівники орієнтуються на швидке зростання, навчання, свободу в прийнятті рішень, а також на наявність додаткових можливостей – стажування, менторство, участь у проектах.

Аналіз також свідчить про відсутність на підприємстві чіткої системи оцінювання ефективності нематеріальних стимулів. Вітання з днем народження, святкові заходи чи командні зустрічі є важливими для формування позитивного клімату, проте без внутрішнього моніторингу задоволеності працівників та вивчення їхніх потреб ці інструменти можуть виявитися малоефективними або навіть формальними. У зв'язку з цим необхідним є запровадження внутрішньої HR-аналітики, що передбачає проведення регулярних опитувань, оцінювання рівня залученості працівників, аналіз результатів діяльності по відділах і категоріях персоналу.

Окремої уваги заслуговує наявність потенціалу для посилення нематеріальної мотивації через впровадження сучасних цифрових інструментів. Наприклад, внутрішній портал із персональними кабінетами працівників, де відображаються результати діяльності, плани підвищення кваліфікації, нагороди, досягнення, пропозиції щодо вдосконалення, міг би стати платформою для зворотного зв'язку і стимулювання ініціативності.

Аналіз також показав відсутність системного підходу до кар'єрного планування на підприємстві. Хоча підприємство має стабільну кадрову структуру, немає чіткої моделі горизонтального чи вертикального переміщення персоналу, що знижує мотивацію до професійного зростання. Впровадження моделі внутрішнього резерву, карт професійного зростання, індивідуальних маршрутів розвитку дозволило б зменшити ризики вигорання, підвищити внутрішню мобільність і зміцнити лояльність до організації.

Ще одним викликом є забезпечення балансу між системою контролю і довіри в системі управління мотивацією. Надмірна орієнтація на формальні показники КРІ, не доповнена системою морального заохочення чи автономії, може спричинити втрату внутрішньої мотивації у працівників. Особливо це стосується спеціалістів середнього рівня, які виконують складну інтелектуальну роботу та потребують визнання, гнучкості, залучення до прийняття рішень.

Отже, фінансовий стан ТОВ «ДиканькаМлин» можна охарактеризувати як стабільний з тенденцією до покращення. Система мотивації персоналу ТОВ «ДиканькаМлин» має потенціал для вдосконалення. Її сильними сторонами є структурованість матеріального стимулювання, наявність преміальних систем, певна соціальна спрямованість та низький рівень плинності. Водночас вона потребує суттєвого підсилення нематеріального компоненту, впровадження HR-аналітики, індивідуалізації мотиваційних підходів та розвитку інструментів кар'єрного зростання.

2.3. Виявлення проблем та оцінка ефективності чинної мотиваційної політики ТОВ «ДиканькаМлин».

На основі проведеного аналізу системи мотивації персоналу ТОВ «ДиканькаМлин» можна констатувати наявність як позитивних тенденцій, так і низки проблем, що стримують повну реалізацію потенціалу трудових ресурсів підприємства. Незважаючи на наявність нормативно закріплених

положень щодо оплати праці та преміювання, система мотивації залишається орієнтованою переважно на матеріальні стимули, тоді як нематеріальна складова поки не має системного характеру. Це особливо актуально в умовах змін, пов'язаних із демографічною структурою персоналу, мобілізаційними викликами воєнного часу та необхідністю підвищення продуктивності.

Однією з найважливіших проблем є старіння трудового колективу. У 2024 році 32% працівників мають вік від 50 до 60 років, а частка молоді віком до 30 років скоротилася до критичних 1%. Така динаміка створює загрозу втрати кадрового потенціалу в середньостроковій перспективі, особливо в умовах обмежених можливостей швидкого залучення нових кваліфікованих кадрів через демографічні, соціальні та воєнні фактори.

Бракує інструментів мотивації, які були б привабливими саме для молодих спеціалістів – зокрема, можливостей кар'єрного зростання, навчання, гнучких графіків, участі в управлінні, інноваційних підходів тощо.

Іншою проблемою є дисбаланс у структурі фонду оплати праці. Аналіз динаміки оплати праці засвідчив суттєве зниження частки основної заробітної плати: з 89,28% у 2021 році до 79,22% у 2023 році. Водночас зросла частка додаткової заробітної плати та інших виплат, що, з одного боку, свідчить про прагнення до персоніфікації стимулів, але з іншого – може створювати відчуття нестабільності заробітку, особливо серед робітничого персоналу.

Це актуалізує необхідність розробки більш збалансованої моделі стимулювання, яка б об'єднувала прогнозовану базу з динамічними преміальними за досягнення.

Ефективність мотиваційної політики доцільно оцінювати за допомогою показників плинності кадрів, поновлення персоналу, продуктивності праці та загального рівня задоволеності працівників, на всі ці КРІ в значній мірі вплинув військовий стан в Україні.

У табл. 2.7 узагальнено ключові індикатори, що дозволяють сформулювати оцінку ефективності мотиваційної політики на підприємстві ТОВ «ДиканькаМлин».

Таблиця 2.7 – Основні індикатори оцінки ефективності мотиваційної політики ТОВ «ДиканькаМлин»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Динаміка 2023/2021 р.
Коефіцієнт плинності кадрів	0,12	0,11	0,09	-0,03
Коефіцієнт поновлення персоналу	0,161	0,035	0,010	-0,151
Продуктивність праці (тис. грн/особу)	913,1	1025,3	1034,6	+121,5
Частка молоді до 30 років, %	4,24	1,85	1,00	-3,24 п.п.
Частка працівників 50–60 років, %	21,19	25,93	32,00	+10,81 п.п.

Примітка. Створено за інформацією наданою підприємством.

Коефіцієнт плинності знижується, що свідчить про стабільність кадрового складу, однак це може бути зумовлено не лише покращенням умов праці, а й загальною складністю пошуку альтернативної зайнятості в умовах воєнного стану. Водночас коефіцієнт поновлення кадрів стрімко зменшився, що свідчить про серйозні труднощі в залученні нових працівників. Зростання продуктивності праці є позитивним сигналом, однак його динаміка сповільнилася, і це може бути наслідком перенавантаження персоналу в умовах кадрового дефіциту.

Окрему увагу в оцінці ефективності мотиваційної політики варто приділити нематеріальним чинникам, які, згідно з сучасними дослідженнями, мають дедалі більший вплив на залученість персоналу, його лояльність та готовність до довготривалої співпраці з роботодавцем. Проте, як показав аналіз внутрішньої документації та результатів практики на підприємстві, ці чинники залишаються другорядними у загальній системі управління. Підприємство фактично не використовує механізмів визнання заслуг співробітників за межами фінансових стимулів. Відсутні регулярні зворотні зв'язки, опитування задоволеності, практика відзначення креативності, наставництва чи внеску в організаційний розвиток.

На цьому тлі особливо критично виглядає недостатній розвиток кар'єрного планування. За результатами практики було виявлено, що працівники, особливо виробничого сектору, не мають чіткої уяви про можливості професійного чи посадового зростання в межах підприємства. Відсутність інституалізованих

програм наставництва, атестаційної системи, мотиваційних курсів, а також прозорих критеріїв підвищення демотивує молодь і знижує довіру до довгострокового розвитку в компанії.

Для оцінки суб'єктивної ефективності мотиваційної політики доцільно використовувати інтегральні коефіцієнти, які поєднують економічні та психологічні критерії. Зокрема, запропоновано узагальнений індекс ефективності мотиваційної системи, розрахований як середнє арифметичне нормованих значень таких компонентів: продуктивність праці, коефіцієнт плинності, частка преміальних у фонді ЗП, коефіцієнт залучення молоді та коефіцієнт персональної ініціативи (умовний показник, отриманий на основі даних практики). Результати оцінки суб'єктивної ефективності мотиваційної політики подано в таблиці 2.8.

Інтегральна оцінка становить 0,59, що свідчить про середній рівень ефективності чинної мотиваційної політики. Основні сильні сторони – стабільність кадрів і продуктивність праці, тоді як головними слабкостями залишаються залучення молодих фахівців і стимулювання особистої ініціативи.

Таблиця 2.8 – Інтегральна оцінка ефективності мотиваційної політики ТОВ «ДиканькаМлин»

Критерії оцінки	Значення у 2023 році	Нормалізоване значення (0–1)
Продуктивність праці (тис. грн/особу)	1034,6	0,84
Коефіцієнт плинності	0,09	0,91
Частка преміальних у фонді ЗП (%)	20,78	0,78
Частка молоді до 30 років (%)	1,00	0,10
Коефіцієнт персональної ініціативи (оцінка)	0,3	0,30
Середній індекс ефективності	–	0,59

Примітка. Створено за інформацією наданою підприємством.

Відповідно до отриманих результатів можна зробити висновок, що ТОВ «ДиканькаМлин» має потенціал для розвитку сучасної системи мотивації, однак цей потенціал не використовується повною мірою. Виявлені проблеми носять як організаційний, так і психологічний характер, тому мають

вирішуватися не лише шляхом зміни документів, а й через переосмислення ролі працівника в системі управління підприємством.

Для більш глибокого розуміння причин середнього рівня ефективності мотиваційної системи доцільно провести класифікацію основних бар'єрів, які перешкоджають формуванню сильної внутрішньої мотивації персоналу. Ці бар'єри мають як системний, так і суб'єктивний характер, що ускладнює розробку універсальних рішень та вимагає комплексного підходу до вдосконалення мотиваційної політики. Важливо зазначити, що ефективна система стимулювання повинна не лише задовольняти базові потреби працівників, а й відповідати сучасним стандартам гнучкості, прозорості та індивідуалізації. Проте в умовах підприємства наявні фактори, що суттєво стримують мотиваційний потенціал колективу. В процесі дослідження та спостереження за діяльністю підприємства під час практики було виокремлено п'ять основних груп проблем: організаційні, економічні, соціально–психологічні, комунікаційні та поколіннєві. Основні бар'єри мотиваційного характеру на ТОВ «ДиканькаМлин» узагальнено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Основні бар'єри мотиваційного характеру на ТОВ «ДиканькаМлин»

Група проблем	Характерні ознаки	Наслідки для мотивації персоналу
Організаційні	Відсутність системи кар'єрного зростання, ротації кадрів, слабка кадрова стратегія	Зниження зацікавленості у професійному розвитку, зростання апатії
Економічні	Нерівномірність преміювання, непрозорі критерії розрахунку бонусів, фіксована заробітна плата	Втрата довіри до системи винагород, відчуття несправедливості
Соціально–психологічні	Обмежені можливості для неформальної комунікації, відсутність механізмів визнання заслуг	Демотивація працівників, емоційне вигорання
Комунікаційні	Односторонній зв'язок з керівництвом, ігнорування зворотного зв'язку від працівників	Відчуття відчуження, втрата ініціативності
Поколіннєві	Ігнорування очікувань молоді, застарілі методи адаптації, відсутність наставництва	Відтік молодих кадрів, зниження привабливості компанії як роботодавця

Примітка. Авторська систематизація за результатами практики.

Як свідчить таблиця, низький рівень адаптації до потреб працівників різного віку і професійного досвіду залишається найслабшою ланкою чинної мотиваційної системи. Особливо виразною є проблема поколіннєвого дисбалансу: на підприємстві відсутня системна робота зі студентами, випускниками ЗВО або молодими фахівцями. У свою чергу, старші працівники не завжди бачать перспективи професійного розвитку або можливості для передачі знань, що може призводити до фрустрації та зниження продуктивності.

Не менш критичною є проблема низького рівня організаційної гнучкості. Підприємство переважно зосереджується на жорстких виробничих показниках, нехтуючи значущістю нематеріальних чинників. Це підтверджується також порівнянням з типовими сучасними мотиваційними моделями, які, на відміну від наявної системи ТОВ «ДиканькаМлин», орієнтуються на емоційну залученість, самореалізацію, командну підтримку і прозору комунікацію. Порівняльну характеристику наведено в таблиці.

Таблиця 2.10 – Порівняння чинної мотиваційної моделі ТОВ «ДиканькаМлин» із сучасними моделями

Параметри	Чинна модель (ТОВ «ДиканькаМлин»)	Сучасні підходи до мотивації
Пріоритет у мотивації	Переважно матеріальний	Баланс матеріального і нематеріального
Стратегія преміювання	Не завжди прозора, обмежена	Прозора, прив'язана до досягнень, результатів, КРІ
Залучення працівників до рішень	Мінімальне	Активна участь у прийнятті рішень
Розвиток персоналу	Епізодичний	Постійне навчання, кар'єрне зростання
Наставництво та адаптація	Відсутні формалізовані механізми	Програми менторства, швидка адаптація
Емоційний клімат	Формується стихійно	Системна робота з корпоративною культурою

Примітка. Авторська розробка.

Спираючись на дані таблиці 2.10, можна стверджувати, що основною проблемою є відсутність стратегічного бачення мотиваційної політики. Вона не

інтегрована в загальну стратегію розвитку підприємства і не враховує сучасні тренди управління персоналом. Також чинна система є слабо персоналізованою: працівники отримують однакові стимули, незалежно від їхніх індивідуальних очікувань, життєвих обставин або особистісного внеску.

Для оцінки ефективності чинної мотиваційної політики ТОВ «ДиканькаМлин» було проведено факторний аналіз із залученням методу експертного оцінювання. Основою стало використання системи критеріїв, що охоплюють ключові аспекти матеріального й нематеріального стимулювання, а також рівень організаційної підтримки. Загалом до розрахунку було включено 20 критеріїв, з яких 15 запозичено із наукових джерел і практик оцінки ефективності мотивації, а 5 розроблено автором з урахуванням специфіки підприємства.

Оцінювання здійснювали за результатами експертного опитування 10 працівників підприємства з різних функціональних рівнів. Їм запропоновано оцінити кожен критерій за шкалою від 1 до 10 балів, де 1 – повна неефективність, 10 – максимальна ефективність. Далі обчислено середньозважені значення з урахуванням коефіцієнтів вагомості (β), погоджених з експертами. Узагальнені результати подано в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Оцінка ефективності мотиваційної політики ТОВ «ДиканькаМлин» за критеріями експертного опитування

№	Критерії оцінки	Середній бал	β - коефіцієнт	Зважене значення
1	2	3	4	5
1	Рівень базової заробітної плати	7,2	0,05	0,360
2	Наявність преміальної системи	6,5	0,05	0,325
3	Прозорість критеріїв преміювання	4,3	0,05	0,215
4	Регулярність виплат	9,1	0,05	0,455
5	Рівень соціальної підтримки (матеріальна допомога тощо)	8,0	0,05	0,400
6	Доступ до медичного страхування/оглядів	6,8	0,05	0,340
7	Можливість кар'єрного зростання	4,7	0,05	0,235
8	Наявність навчальних програм	6,2	0,05	0,310
9	Система наставництва для молодих працівників	5,2	0,05	0,260
10	Визнання досягнень працівників	5,2	0,05	0,260
11	Гнучкість графіку/можливість адаптації до життєвих обставин	4,5	0,05	0,225

12	Атмосфера в колективі	7,8	0,05	0,390
----	-----------------------	-----	------	-------

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5
13	Комунікація між керівництвом і персоналом	5,4	0,05	0,270
14	Можливість впливати на управлінські рішення	2,3	0,05	0,115
15	Відкритість до інновацій і нових ідей	3,0	0,05	0,150
16	Доступність керівництва для діалогу	5,1	0,05	0,255
17	Внутрішня система опитувань задоволеності працівників	3,0	0,05	0,150
18	Культура зворотного зв'язку	3,1	0,05	0,155
19	Мотивація до інноваційної діяльності	0,02	0,05	0,001
20	Баланс між матеріальними і нематеріальними стимулами	0,05	0,05	0,003
	Загальна зважена оцінка ефективності мотиваційної політики			4,87

Примітка. Авторська розробка.

За результатами експертного оцінювання середній рівень ефективності мотиваційної політики ТОВ «ДиканькаМлин» становить 4,87 за 10-бальною шкалою. Такий показник свідчить про помірну результативність чинної системи стимулювання персоналу з виразним перекосом у бік матеріальних складових. Найвищі бали отримали критерії, пов'язані з регулярністю виплат, соціальною підтримкою та атмосферою в колективі. Натомість найменш розвиненими виявилися елементи, що стосуються інноваційної діяльності, зворотного зв'язку, участі працівників у прийнятті рішень та балансування між матеріальними і нематеріальними стимулами. Це свідчить про потребу стратегічного оновлення мотиваційної політики з акцентом на розвиток нематеріальних важелів, запровадження механізмів зворотного зв'язку та підтримку інноваційного потенціалу персоналу.

Висновки до розділу 2

Провівши дослідження теоретичних основ управління персоналом сучасного підприємства можливо зробити наступні висновки:

1. У результаті аналізу організаційно-економічної характеристики підприємства було виявлено вплив зовнішніх факторів (зокрема мобілізації у зв'язку з воєнним станом) на скорочення чисельності персоналу та зміну його структури. Водночас спостерігається зростання частки управлінського персоналу, а також процес старіння трудового колективу. Такі демографічні зрушення зумовлюють необхідність адаптації системи мотивації до нових поколінь працівників, їхніх очікувань і потреб. Підприємство має достатню матеріально-технічну базу та стабільні фінансові показники, що створює умови для розвитку сучасної політики управління персоналом.

2. Аналіз фінансово-господарської діяльності та системи мотивації персоналу на ТОВ «ДиканькаМлин» засвідчив наявність як позитивних зрушень, так і проблемних аспектів. Підприємство демонструє стабільну фінансову динаміку, зростання капіталу, прибутковості та продуктивності праці, що свідчить про ефективність управлінських рішень. Водночас виявлено певне зниження фондівіддачі, уповільнення оборотності оборотних засобів та старіння трудового колективу. Система мотивації персоналу має переважно матеріальне спрямування, потребує оновлення та адаптації до демографічних і професійних змін у структурі персоналу. Отримані результати слугують основою для формування пропозицій щодо удосконалення мотиваційної політики підприємства.

3. Проведена оцінка ефективності мотиваційної політики на основі експертного опитування показала, що середній рівень задоволеності працівників становить лише 4,87 бали з 10 можливих. Найнижчі оцінки отримали критерії, пов'язані з можливістю впливати на управлінські рішення, заохоченням інноваційної діяльності та культурою зворотного зв'язку. Це свідчить про дисбаланс між матеріальними і нематеріальними складовими мотивації, недостатню персоналізацію стимулів та обмежене залучення працівників до організаційного розвитку. Отримані результати мають важливе практичне значення у виявлених проблемах та можуть бути використані для розроблення рекомендацій із вдосконалення мотиваційної політики товариства у відповідності до сучасних управлінських тенденцій.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДИКАНЬКАМЛИН»

3.1. Стратегічні напрями вдосконалення мотиваційної політики ТОВ «ДиканькаМлин».

Формування ефективної мотиваційної політики безпосередньо залежить від стратегічних орієнтирів підприємства. Для ТОВ «ДиканькаМлин», яке працює у харчовій промисловості України та спеціалізується на помелі зерна і виробництві борошна, стратегічними цілями є збереження стабільності діяльності в умовах високої конкуренції, адаптація до зовнішніх ризиків, зокрема, до умов воєнного стану, підвищення ефективності виробництва, зміцнення репутації роботодавця та створення середовища, орієнтованого на сталий розвиток персоналу.

На сучасному етапі підприємство знаходиться у фазі стабілізації після втрати частини персоналу через мобілізацію, що істотно позначилось на структурі трудових ресурсів. Зміна пропорцій між виробничим і управлінським персоналом, скорочення частки молодих працівників, а також зростання ролі фахівців і керівників вимагають оновлення бачення цілей у сфері людського капіталу. Мотивація повинна стати не лише реактивним інструментом для подолання кадрових втрат, а й стратегічним інструментом забезпечення сталого функціонування підприємства.

Враховуючи ці виклики, підприємству доцільно переорієнтувати мотиваційну політику на довгострокову перспективу. Основна мета – створення сильної, адаптивної та інноваційної команди, яка буде здатна ефективно функціонувати в умовах нестабільного ринку та забезпечувати стратегічні результати. Відтак мотивація має бути інтегрована в загальну систему стратегічного управління, поєднувати матеріальні стимули з довірою,

залученням, розвитком і визнанням.

Одним із головних напрямів є гармонізація мотиваційної політики з бізнес-цілями підприємства. Це означає, що системи оплати, преміювання, визнання та розвитку мають бути безпосередньо пов'язані з досягненням конкретних цілей підприємства – як фінансових (обсяги реалізації, прибутковість), так і нефінансових (якість продукції, інновації, залученість персоналу). Такий підхід дозволяє перетворити систему мотивації на важіль управління результативністю організації в цілому.

Крім того, нова стратегічна модель мотиваційної політики має враховувати специфіку роботи підприємства. ТОВ «ДиканькаМлин» здійснює виробничу діяльність із чітко вираженою сезонністю, що вимагає різних підходів до мотивації у пікові й міжсезонні періоди. У першому випадку – акцент на інтенсивне преміювання, у другому – на професійний розвиток, навчання, залучення до внутрішніх проєктів, ініціатив і підготовку до наступного циклу.

Важливим аспектом стратегічної цілі мотиваційної політики має стати збереження та розвиток кадрового потенціалу в умовах демографічного старіння персоналу [5]. За результатами аналізу другого розділу дипломної роботи було встановлено, що найбільшу частку працівників становлять особи віком 30–60 років, тоді як частка молоді знизилась до критичних 1%. Це свідчить про необхідність не просто залучення молодих кадрів, а створення системи довгострокової кар'єрної перспективи, яка починається зі стажування й наставництва і завершується просуванням у керівний резерв. Без такої системи підприємство ризикує втратити кадрову сталість.

Ще один стратегічний аспект полягає у зміцненні внутрішнього бренду роботодавця. Працівник повинен відчувати, що підприємство зацікавлене не лише у його продуктивності, а й у якості життя, добробуті, визнанні особистих досягнень. Саме тому стратегія у сфері мотивації має включати механізми соціальної підтримки, інструменти нематеріального стимулювання та забезпечення якісного емоційного клімату в колективі. Це передбачає запровадження таких практик як публічне визнання, участь у

внутрішньоорганізаційних заходах, персоналізоване управління розвитком.

Таким чином, стратегічні напрями вдосконалення мотиваційної політики ТОВ «ДиканькаМлин» мають базуватися на трьох рівнях: по-перше, на рівні цілей підприємства (продуктивність, якість, інноваційність); по-друге, на рівні людського капіталу (розвиток, стабільність, залученість); по-третє, на рівні внутрішньої культури (довіра, цінності, клімат). Досягнення узгодженості між цими рівнями дозволить забезпечити трансформацію мотиваційної політики з операційної функції в інструмент стратегічного управління персоналом, що відповідає найкращим практикам сучасного менеджменту [7].

В умовах повномасштабної війни, яка триває в Україні з 2022 року, підприємства опинилися перед новими безпрецедентними викликами, що стосуються не лише економіки, а й соціально–психологічного стану працівників. Для ТОВ «ДиканькаМлин» ці умови стали критичними як з точки зору організації виробництва, так і забезпечення стабільності кадрового потенціалу. Саме тому мотиваційна політика в умовах воєнного стану має адаптуватися до зміненого контексту та базуватися на принципах гнучкості, стресостійкості, психологічної підтримки та довіри.

Одним із найбільш чутливих наслідків війни стало вимушене зменшення чисельності персоналу внаслідок мобілізації значної частини працівників. Як зазначалося у другому розділі, це призвело до зростання навантаження на залишених співробітників та появи дефіциту кадрів, особливо серед виробничого персоналу. У такій ситуації підприємство не може застосовувати мотиваційну політику, розраховану на «мирні» умови. Натомість потрібна система, здатна не лише утримувати працівників, а й підтримувати їх у критичних обставинах.

Передусім варто зосередити увагу на нематеріальній складовій мотивації, яка в умовах війни набуває ще більшого значення. Працівники прагнуть стабільності, безпеки, розуміння й підтримки. У таких умовах особливо важливо забезпечити прозору комунікацію між керівництвом і персоналом, роз'яснення стратегічних рішень підприємства, а також відчуття цінності кожного

працівника для організації. Принцип відкритості та підтримки має стати ядром управлінської культури на всіх рівнях.

У контексті умов воєнного часу доцільно передбачити додаткові елементи соціальної підтримки працівників. Це може бути розширення програм матеріальної допомоги для сімей мобілізованих працівників, гнучкі графіки для тих, хто має доглядати за родичами або дітьми, психологічна підтримка, співпраця з гуманітарними організаціями. Такі заходи не потребують значних фінансових витрат, але істотно впливають на емоційний стан і лояльність персоналу.

Варто також переглянути роль безпеки праці як мотиваційного інструменту. Сьогодні для багатьох працівників гарантії офіційного працевлаштування, соціального захисту, своєчасної виплати заробітної плати та медичних оглядів мають не менш вагоме значення, ніж премії чи надбавки. Відповідно, ці аспекти повинні бути чітко артикульовані в системі мотивації та виступати основними аргументами у внутрішній комунікації з працівниками.

Зміни потребують і підходи до оцінювання ефективності мотивації в кризових умовах. Зокрема, замість суто економічних індикаторів варто враховувати соціальні: рівень довіри до керівництва, відчуття справедливості, рівень емоційного виснаження, ступінь готовності співробітників залишатися з підприємством у складні часи. Це передбачає розробку нових методик опитувань персоналу, створення каналів зворотного зв'язку та впровадження елементів «кризового HR-аудиту».

На рівні стратегії важливо закласти принцип антикрихкості в основу мотиваційної політики. Це означає, що система має бути не просто стабільною, а такою, що здатна ставати сильнішою внаслідок потрясінь. У цьому контексті підприємству варто розглядати виклики воєнного часу як стимул для оновлення внутрішніх процесів, діджиталізації HR-функцій, розвитку корпоративної культури солідарності та взаємопідтримки.

У світовій практиці є успішні приклади реалізації таких підходів. Наприклад, у період кризи 2020–2022 років, спричиненої пандемією COVID–19,

багато компаній, зокрема у Франції, Німеччині та Канаді, адаптували свої мотиваційні стратегії шляхом посилення соціальної орієнтації, зменшення формалізму, активізації внутрішніх комунікацій та створення програм емоційного супроводу працівників [37]. Ці підходи мають бути переосмислені й адаптовані до умов української економіки в умовах війни, з урахуванням специфіки агропромислового виробництва.

Отже, мотиваційна політика ТОВ «ДиканькаМлин» повинна не просто зберігати свій вплив у кризовій ситуації, а трансформуватися у ключовий інструмент підтримки персоналу, стабілізації трудових процесів та збереження соціального капіталу підприємства. Інтеграція кризових механізмів в систему мотивації – не лише відповідь на зовнішні обставини, а стратегічна необхідність для сталого функціонування організації в умовах підвищеної турбулентності.

В умовах зростаючої конкуренції, динамічних змін у споживчих уподобаннях та нестабільності зовнішнього середовища, мотивація персоналу відіграє критично важливу роль у формуванні та збереженні конкурентних переваг підприємства. Для ТОВ «ДиканькаМлин», яке функціонує в агропромисловому секторі та спеціалізується на переробці зернових культур, ефективна система мотивації стає не просто внутрішнім механізмом управління, а ключовим фактором конкурентоспроможності.

Конкурентні переваги підприємства можуть формуватися на основі різних чинників: технологічного рівня, якості продукції, репутації, логістичної гнучкості чи ціни. Однак у довгостроковій перспективі саме людський капітал стає рушієм інноваційності, ефективності та адаптивності організації. Мотивований працівник не лише виконує покладені на нього обов'язки, але й проявляє ініціативу, генерує ідеї, виявляє прихильність до організації та сприяє її сталому розвитку.

На основі дослідження діяльності ТОВ «ДиканькаМлин», проведеного у другому розділі, можна стверджувати, що персонал підприємства залишається важливим джерелом операційної ефективності. Разом із тим, чинна мотиваційна політика, орієнтована переважно на матеріальне стимулювання, не забезпечує

повного розкриття потенціалу працівників і не формує системної переваги перед конкурентами. Особливо гостро це проявляється у таких напрямках, як кадрова стабільність, залученість персоналу до вдосконалення процесів, інноваційна активність та якість обслуговування клієнтів.

Для ілюстрації взаємозв'язку між мотивацією та конкурентоспроможністю підприємства розглянемо узагальнену аналітичну модель (табл. 3.1), яка відображає, яким чином різні елементи мотиваційної системи впливають на ключові складові конкурентної стратегії.

Таблиця 3.1 – Вплив системи мотивації на складові конкурентоспроможності ТОВ «ДиканькаМлин»

Елемент мотиваційної політики	Вплив на конкурентні переваги	Можливий результат
Базова заробітна плата і премії	Забезпечення кадрової стабільності	Зниження плинності, скорочення витрат на адаптацію нових працівників
Система визнання та нематеріальних стимулів	Формування лояльності, підвищення залученості	Покращення якості продукції та обслуговування
Можливості для професійного розвитку	Зростання кваліфікації персоналу	Підвищення технологічної ефективності та зниження браку
Залучення до управлінських рішень	Активізація ініціативності та відповідальності	Інноваційність, гнучкість процесів, оперативне реагування на зміни
Соціальна орієнтація та емоційна підтримка	Позитивний внутрішній клімат, збереження ключових фахівців	Стабільність і репутація роботодавця
Програми внутрішньої мотивації (опитування, конкурси)	Збір ідей, покращення внутрішніх процесів	Підвищення продуктивності, зниження втрат

Примітка. Авторська розробка.

Як видно з таблиці, кожен елемент мотиваційної політики може бути трансформований у конкретну конкурентну перевагу, яка має стратегічну вагу для підприємства. Проте для цього система мотивації має бути інтегрованою у загальну стратегію розвитку організації та постійно піддаватися оцінюванню й коригуванню.

Таким чином, ефективна мотиваційна політика повинна не просто

відповідати на поточні потреби працівників, а й виконувати стратегічну функцію – формувати кадрові та культурні передумови для сталого розвитку підприємства. У цьому контексті мотивація має розглядатися не як витрати, а як інвестиція, що забезпечує довгострокову окупність через зростання конкурентоспроможності, інноваційності та адаптивності організації до викликів зовнішнього середовища.

На сучасному етапі розвитку ТОВ «ДиканькаМлин» ключовим викликом стає необхідність трансформації мотиваційної політики в бік балансу між матеріальними й нематеріальними стимулами. Досвід підприємства засвідчив, що домінування грошових виплат, премій та бонусів не забезпечує достатнього рівня залученості працівників, особливо в умовах зростання психологічного навантаження, невизначеності та зміни очікувань нових поколінь.

Аналіз даних, зібраних у підрозділі 2.3, показав, що за критерієм «баланс між матеріальними і нематеріальними стимулами» середній експертний бал становить лише 0,05 бали. Це найнижчий показник серед усіх оцінюваних критеріїв, що свідчить про значний перекид у бік фінансового стимулювання та майже повну відсутність системної нематеріальної підтримки. Водночас саме збалансована мотивація дозволяє досягти стійкого рівня задоволеності працею, емоційної прив'язаності до організації та внутрішньої ініціативності.

Світова практика демонструє, що найуспішніші компанії будують свою мотиваційну систему на поєднанні чотирьох базових елементів: базова оплата, бонуси, визнання, розвиток. Саме ця чотириелементна модель мотивації, адаптована під умови українського підприємства, може стати основою для побудови більш ефективної системи стимулювання персоналу ТОВ «ДиканькаМлин». Підхід узгоджується також із результатами дослідження [37], в якому наголошується, що саме нематеріальні стимули є тригером довготривалого ефекту мотивації в умовах турбулентного середовища.

Для візуалізації основних компонентів майбутньої збалансованої системи мотивації підприємства доцільно навести таблицю 3.2, що містить класифікацію елементів стимулювання за типом та очікуваним впливом на працівника.

Таблиця 3.2 – Елементи збалансованої системи мотивації ТОВ «ДиканькаМлин»

Тип стимулу	Приклади реалізації	Очікуваний вплив
Матеріальний базовий	Зарплата, доплати, соціальні гарантії	Фінансова стабільність, утримання персоналу
Матеріальний змінний	Премії, бонуси, надбавки за досягнення	Підвищення продуктивності, досягнення цілей
Нематеріальний індивідуальний	Визнання, похвала, відкритий зворотний зв'язок	Підвищення самоповаги, зміцнення емоційного зв'язку
Нематеріальний розвитковий	Навчання, менторство, залучення до прийняття рішень	Розвиток потенціалу, зростання залученості

Примітка. Авторська розробка.

Як показує наведена класифікація, найстійкіший ефект досягається за рахунок синергії елементів. Саме тому важливо не просто додати нематеріальні стимули, а побудувати систему, де вони є рівноправною частиною політики підприємства. Це дозволить переходити від моделі «оплата = мотивація» до більш гнучкої структури, що враховує внутрішні потреби працівника, його індивідуальність, життєві цінності та прагнення розвитку.

У межах ТОВ «ДиканькаМлин» це означає необхідність поступового впровадження таких заходів, як регулярні розмови з працівниками про їх очікування, щорічні опитування рівня задоволеності роботою, індивідуальні програми розвитку та внутрішні визнання (наприклад, «кращий працівник місяця» або «професійний прорив року»). Також доцільно використовувати немонетарні форми заохочення: додаткові вихідні, подяки в корпоративному чаті або на зборах, можливість самостійно обирати зручний графік або участь у цікавих проєктах.

Щоб проаналізувати ефективність чинної системи мотивації, а також змодельовати потенціал її трансформації, було сформовано матрицю оцінки поточного й бажаного рівня мотиваційних інструментів на підприємстві.

Матриця чітко демонструє, що найбільші відставання спостерігаються саме в частині нематеріальних стимулів. Це означає, що першочерговими напрямками трансформації мають стати розвиток елементів морального

заохочення, гнучкості та включення персоналу в процеси ухвалення рішень.

Таблиця 3.3 – Матриця оцінки рівня реалізації інструментів мотивації.

Інструмент мотивації	Поточний рівень реалізації (1–10)	Бажаний рівень (1–10)	Різниця	Пріоритет змін
1	2	3	4	5
Заробітна плата	7,2	8,0	0,8	Середній
Премії та бонуси	6,5	8,5	2,0	Високий
Навчання та розвиток	6,2	9,0	2,8	Дуже високий
Визнання та моральне заохочення	5,2	9,0	3,8	Дуже високий
Гнучкий графік	4,5	8,0	3,5	Високий
Залучення до управлінських рішень	2,3	7,0	4,7	Максимальний

Примітка. Авторська розробка.

Таким чином, переорієнтація з переважно матеріальної моделі мотивації на збалансовану передбачає не просто додавання окремих інструментів, а повну зміну управлінської парадигми, яка базується на довірі, повазі, розвитку і взаємному зворотному зв'язку. Саме це стане основою нової культури управління, яка відповідатиме викликам сучасного бізнес-середовища й очікуванням персоналу.

Одним із важливих чинників ефективної мотиваційної політики є адаптація її змісту до потреб різних вікових груп працівників. У сучасних умовах найбільш перспективними з точки зору довготривалого кадрового потенціалу є представники поколінь Y (народжені приблизно з 1981 по 1995 рр.) та Z (з 1996 року). У ТОВ «ДиканькаМлин», як показав аналіз у підрозділі 2.2, переважає персонал віком 30–60 років, тоді як частка молоді до 30 років у 2024 році становить лише 1%. Підприємство має сформулювати стратегію залучення та утримання представників нових поколінь, і ця стратегія обов'язково повинна спиратися на поколіннєві особливості мотиваційних очікувань.

Покоління Y цінує гнучкість, баланс між роботою та особистим життям, визнання досягнень, можливості для самореалізації та участі в прийнятті рішень. Їх мотивація орієнтована на розвиток, емоційний комфорт і сенс роботи.

Натомість покоління Z значно більше зосереджене на технологічній гнучкості, гейміфікації, відкритості до змін, діджитал-середовищі та швидкому зростанні.

Для обґрунтування розробки стратегії персоналізованої мотивації доцільно навести порівняльну таблицю 3.4 характеристик очікувань працівників різних поколінь, що дозволить виявити вектори трансформації управлінської політики ТОВ «ДиканькаМлин».

Таблиця 3.4 – Поколіннєві відмінності у мотиваційних очікуваннях

Критерії	Покоління X (до 1980)	Покоління Y (1981–1995)	Покоління Z (з 1996)
1	2	3	4
Основна цінність	Стабільність, безпека	Баланс, самореалізація	Гнучкість, швидкість розвитку
Ставлення до керівництва	Ієрархія, авторитет	Партнерство	Відкритість, прозорість
Стиль управління	Контроль	Зворотний зв'язок, коучинг	Співпраця, цифрова комунікація
Мотиваційні стимули	Соціальні гарантії, стабільність	Визнання, розвиток	Діджитал–інструменти, фідбек
Очікування від роботи	Надійність	Сенс і цінність	Швидкий прогрес, динаміка

Примітка. Авторська розробка.

Як свідчить аналіз, система мотивації, що орієнтується виключно на матеріальні стимули або вертикальне керівництво, є неефективною для поколінь Y і Z. Саме тому ТОВ «ДиканькаМлин» потребує реінженірингу своїх управлінських підходів. Йдеться про запровадження діджитал-комунікацій, гнучких форм зайнятості, постійного навчання, наставництва, проектної роботи та програм залучення молоді до процесів прийняття рішень.

Зокрема, доцільним є впровадження програми адаптації молодих фахівців на підприємстві, яка включатиме систему «наставник–новачок», індивідуальні треки розвитку, регулярний зворотний зв'язок і чітку перспективу професійного зростання. Водночас необхідно переглянути кадрову політику щодо набору персоналу: створити можливість стажування для студентів профільних спеціальностей, розміщувати вакансії в університетських центрах кар'єри,

проводити ярмарки вакансій та кар'єрні дні.

Окремий аспект – трансформація внутрішньої комунікації. Працівники молодших поколінь звикли до відкритості, швидкого обміну інформацією та горизонтальної взаємодії. Тому важливо впровадити сучасні канали комунікації (корпоративні месенджери, внутрішні форуми, платформу зворотного зв'язку), а також практику щомісячних зустрічей із керівництвом для обговорення проблем та пропозицій.

Аналізуючи вплив поколіннєвого чинника на формування ефективної системи мотивації, доцільно також навести таблицю, яка відображає вплив окремих мотиваційних інструментів на різні вікові групи працівників ТОВ «ДиканькаМлин».

Таблиця 3.5 – Вплив інструментів мотивації на різні покоління персоналу

Інструмент	Вплив на покоління X	Вплив на покоління Y	Вплив на покоління Z
Стабільна заробітна плата	Високий	Середній	Середній
Соціальні гарантії	Високий	Середній	Низький
Можливість розвитку	Середній	Високий	Дуже високий
Гнучкий графік	Слабкий	Високий	Високий
Визнання досягнень	Слабкий	Високий	Високий
Участь у прийнятті рішень	Слабкий	Середній	Високий
Цифрові платформи та фідбек	Низький	Високий	Дуже високий

Примітка. Авторська розробка.

Таким чином, персоналізація мотиваційної політики з урахуванням поколіннєвих відмінностей дозволяє не лише зменшити кадрові втрати, а й підвищити лояльність, креативність і проактивність персоналу. У разі успішного впровадження адаптивних механізмів ТОВ «ДиканькаМлин» зможе стати конкурентним роботодавцем для молодих фахівців, що забезпечить кадрову сталість та інноваційність підприємства в довгостроковій перспективі.

У сучасному управлінні персоналом все більшого значення набуває

концепція емоційного інтелекту (EI) як ключового чинника успішної комунікації, лідерства та мотивації працівників. Емоційний інтелект – це здатність розпізнавати власні емоції і емоції інших людей, керувати ними, формувати якісну міжособистісну взаємодію та позитивний емоційний клімат в організації. Для ТОВ «ДиканькаМлин», де, як було виявлено у підрозділі 2.2, домінує виробнича культура з формальним підходом до зворотного зв'язку, впровадження емоційного інтелекту як складової управлінської практики є не просто актуальним, а стратегічно необхідним.

У світовій практиці емоційно інтелектуальне управління пов'язується з такими поняттями, як емпатія керівника, адаптивність, конструктивна критика, підтримка командної роботи, управління конфліктами. Працівники, особливо покоління Y та Z, очікують від керівництва не лише раціонального управління, а й емоційної підтримки, людського ставлення, довіри й розуміння. У цьому контексті підприємства, які розвивають культуру емоційної чутливості, демонструють кращі результати в залученні та утриманні персоналу.

ТОВ «ДиканькаМлин» може інтегрувати емоційний інтелект у свою систему мотивації через декілька практичних механізмів. По-перше, необхідно розвивати управлінські компетенції лідерів середньої та вищої ланки в напрямі EI, організувавши відповідні тренінги та коучинг-сесії. По-друге, потрібно змінити формат внутрішньої комунікації – перейти від директивного стилю до емпатичного діалогу з працівниками, впровадити регулярні індивідуальні бесіди, розгляд емоційного клімату на щотижневих нарадах тощо.

Щоб оцінити рівень розвитку емоційної складової в управлінні на підприємстві, доцільно використати індикативну модель оцінки організаційного емоційного клімату, адаптовану на основі напрацювань D. Goleman та сучасних досліджень в управлінській психології.

Як видно з таблиці, ключовою проблемою на підприємстві є низький рівень конструктивного зворотного зв'язку, недостатня емпатія керівників і обмеженість каналів діалогу. Це створює ризики формування «мовчазної організації», де ідеї не доходять до управлінців, а працівники відчують

відчуження. Таким чином, одним із стратегічних напрямів удосконалення мотиваційної політики ТОВ «ДиканькаМлин» має стати створення культури зворотного зв'язку, що базується на емпатії, довірі та визнанні.

Таблиця 3.6 – Індикатори емоційного клімату організації та їх оцінка на ТОВ «ДиканькаМлин»

Індикатор	Опис	Поточний рівень (оцінка 1–10)
Довіра між керівництвом і працівниками	Відкритість, чесність, передбачуваність	5,2
Емпатія керівників	Розуміння потреб, емоцій, стану працівника	4,8
Зворотний зв'язок	Конструктивність, регулярність, щирість	3,1
Конфліктна культура	Вміння попереджати та вирішувати конфлікти	4,5
Комунікаційна відкритість	Наявність доступних каналів для діалогу	5,0
Мотивація через визнання	Прийняття та цінування досягнень працівника	5,2

Примітка. Розроблено на основі результатів підрозділу 2.3 та [1].

У межах цього підходу доцільно впровадити щоквартальні опитування працівників щодо емоційного клімату, анонімні «скриньки довіри», практики «емоційних інтерв'ю» під час адаптації нових працівників. Крім того, слід передбачити в системі КРІ керівників індикатори, що відображають стан мікроклімату в підрозділах – наприклад, оцінку зворотного зв'язку, результати опитувань задоволеності, частоту звернень до HR-служби.

Загалом інтеграція емоційного інтелекту в управлінську практику дозволяє підприємству вийти за межі традиційного «контроль–виконання» і створити середовище, де мотивація формується не лише через зовнішній тиск чи винагороду, а й через залученість, співпричетність та емоційну безпеку. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню довіри до керівництва, покращенню міжособистісних відносин, зниженню конфліктності та підвищенню загальної результативності персоналу.

Глобальний контекст управління персоналом останніми роками зазнає

значних змін, зумовлених цифровізацією, постпандемічною реальністю, зміною пріоритетів поколінь, а також загостренням конкуренції за таланти. У роботі Гришко В. В. та Ус А. О. [37] справедливо підкреслено, що мотиваційна політика підприємств XXI століття повинна виходити за межі лінійного управління і трансформуватися в інструмент довгострокової персональної залученості, ціннісної інтеграції та соціальної відповідальності. Це відкриває можливості для українських підприємств, зокрема ТОВ «ДиканькаМлин», адаптувати кращі світові практики відповідно до своїх ресурсів і контексту.

Серед ключових тенденцій, які доцільно розглянути як орієнтири для модернізації мотиваційної політики на підприємстві, варто виділити концепцію «м'якого управління» (soft management), гейміфікацію трудових процесів, використання цифрових HR-аналітичних інструментів, акцент на добробуті працівника (well-being) та підвищення значущості етичних і соціальних чинників.

Модель soft management, поширена у західноєвропейських та скандинавських компаніях, базується на довірі, гнучкості, співучасті та делегуванні повноважень. Такий підхід створює нові мотиваційні імпульси, зокрема за рахунок зниження контролю та зростання автономії працівників. У випадку ТОВ «ДиканькаМлин», де наразі домінує класична ієрархічна модель управління, імплементація окремих елементів цього підходу (як-от регулярні індивідуальні сесії зворотного зв'язку, проектна самостійність тощо) може поступово змінити внутрішній мікроклімат і підвищити лояльність персоналу.

Важливим орієнтиром є інтеграція цифрових HR-рішень. Зокрема, у світовій практиці поширене використання дашбордів, які дозволяють у режимі реального часу відстежувати рівень залученості персоналу, результативність мотиваційних заходів, оцінки керівників тощо. В умовах обмежених ресурсів ТОВ «ДиканькаМлин» може реалізувати більш доступний варіант – регулярні онлайн-опитування за допомогою Google Forms або Microsoft Forms, результати яких фіксуються у загальнодоступній аналітичній таблиці. Це дозволить оперативно виявляти демотиваційні зони, аналізувати потреби персоналу і

планувати коригувальні заходи.

Окрема увага у статті [37] приділена формуванню середовища добробуту (employee well-being), що охоплює фізичне, психологічне, соціальне і фінансове благополуччя працівника. Для ТОВ «ДиканькаМлин», де фіксується старіння трудового колективу та зниження кількості молодих кадрів, інвестиції у well-being мають високий стратегічний потенціал. Зокрема, мова йде про організацію щорічного медичного огляду, розробку пакету пільг для літніх працівників, створення умов для гнучкої зайнятості, ініціювання корпоративної програми підтримки здоров'я.

Щоб структурувати можливості імплементації світових практик на ТОВ «ДиканькаМлин», доцільно навести наступну таблицю 3.7.

Таблиця 3.7 – Можливості адаптації світових мотиваційних практик на ТОВ «ДиканькаМлин»

Світова тенденція	Сутність практики	Варіант імплементації на підприємстві	Очікуваний ефект
Soft management	Партнерський стиль управління, автономія	Діалоги замість наказів, делегування задач	Підвищення довіри та залученості
Гейміфікація	Використання ігрових механік у мотивації	Бонусна система балів, рейтинг «лідерів тижня»	Зростання ініціативності
HR-аналітика	Цифровий збір і обробка даних про персонал	Онлайн-опитування, прості HR-дашборди	Своєчасне реагування на ризики
Employee well-being	Піклування про благополуччя працівників	Медичні огляди, підтримка гнучкості	Підвищення лояльності та довіри
Соціальна місія та ESG	Орієнтація на сталість, етичність, екологічність	Комунікація цінностей, участь у громадах	Посилення іміджу та згуртованості

Примітка. Розроблено на основі [37].

Ще однією перспективною практикою є гейміфікація – впровадження

ігрових механік у внутрішні процеси підприємства, що стимулює працівників до ініціативності, досягнення цілей, взаємодії та самовдосконалення. Гейміфіковані системи мотивації вже демонструють ефективність у таких компаніях як Salesforce, Microsoft, Google. На ТОВ «ДиканькаМлин» можна впровадити систему «мотиваційного рахунку» або балів за досягнення певних цілей, виконання позапланових завдань, участь у внутрішніх заходах, які можна обміняти на нематеріальні винагороди – додаткові дні відпустки, привілеї.

Отже, головними напрямми вдосконалення мотиваційної політики на ТОВ «ДиканькаМлин» мають стати гармонізація мотиваційної політики з бізнес-цілями з урахуванням специфіки роботи підприємства. Важливим аспектом стратегічного напрямку вдосконалення мотиваційної політики має стати збереження та розвиток кадрового потенціалу в умовах демографічного старіння персоналу. Ключем до успіху є не обсяг інвестицій, а стратегічне бачення, поступовість змін та готовність до трансформації управлінської культури. Наступним кроком в цьому напрямі для ТОВ «ДиканькаМлин» має стати впровадження системи стратегічного моніторингу ефективності мотиваційної політики, що дозволить не лише ініціювати зміни, а й підтримувати їхній динамізм і результативність у довгостроковій перспективі.

3.2. Розроблення організаційного та методичного забезпечення мотиваційної політики ТОВ «ДиканькаМлин»

Ефективність мотиваційної політики неможливо забезпечити без налагодженого стратегічного моніторингу, що дозволяє не лише фіксувати зміни в рівні мотивації персоналу, а й виявляти причини коливань та коригувати управлінські дії в реальному часі. Для ТОВ «ДиканькаМлин» така система повинна стати не лише інструментом оцінки, але й частиною управлінського циклу стратегічного розвитку персоналу. На рисунку 3.1 представлена логічна

модель стратегічного моніторингу мотиваційної політики підприємства.



Рисунок 3.1 – Логічна модель стратегічного моніторингу мотиваційної політики підприємства

Примітка. Авторська розробка.

Особливе значення має визначення КРІ, що дозволяють об'єктивно оцінити вплив мотиваційних заходів. Доцільно застосовувати наступні показники (табл. 3.8).

Динаміка цих показників дозволяє побачити, як мотиваційна політика впливає на реальні результати діяльності підприємства. Наприклад, зменшення плинності кадрів при зростанні індексу задоволеності працею може свідчити про зростання лояльності працівників.

На основі аналізу даних ТОВ «ДиканькаМлин» доцільно створити

електронну дашборд-систему, яка дозволить в реальному часі відстежувати стан ключових параметрів мотивації. Такий підхід сприятиме не лише контролю, а й розвитку системи персонального управління, зокрема через автоматизовану генерацію рекомендацій на основі даних.

Таблиця 3.8 – Ключові показники ефективності мотиваційної політики ТОВ «ДиканькаМлин»

Показники	Опис	Джерело даних
Індекс задоволеності працею	Частка працівників, які оцінили умови праці позитивно	Результати опитувань
Рівень плинності кадрів	Кількість звільнень за період / середньооблікова чисельність	Звітність HR-відділу
Середній рівень преміювання	Обсяг премій / загальний фонд оплати праці	Бухгалтерська звітність
Індекс залученості	Частка працівників, які демонструють проактивну поведінку	Опитування, оцінка керівників
Індекс виконання особистих цілей	Співвідношення досягнутих і запланованих цілей працівників	Оцінка результативності

Примітка. Авторська розробка.

Впровадження системи стратегічного моніторингу дозволить підприємству: швидко реагувати на зміни у мотиваційній поведінці працівників, прогнозувати ризики, пов'язані зі зниженням мотивації, підвищити прозорість управлінських рішень, адаптувати мотиваційну політику до змін середовища (економічного, соціального, воєнного тощо).

Сучасні умови функціонування українських підприємств, зокрема в агропромисловому секторі, вимагають розробки гнучкої, адаптивної та системної моделі мотиваційної політики, яка буде відповідати як стратегічним цілям підприємства, так і соціально-психологічним очікуванням працівників. Для ТОВ «ДиканькаМлин» актуальним є створення багаторівневої моделі, що поєднує елементи матеріального і нематеріального стимулювання, враховує поколіннєві відмінності в мотиваційних уподобаннях, а також дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Оновлена мотиваційна політика повинна базуватись на концепції людиноцентричності. У центрі управлінського впливу має бути не працівник як

виконавець, а особистість як джерело цінностей, ініціативи, креативності. Це потребує від менеджменту переосмислення не лише цілей політики стимулювання, а й самої логіки побудови мотиваційної системи. На відміну від традиційних моделей, де головний акцент робився на зарплаті та преміях, оновлена модель має спиратися на стратегічний баланс між внутрішніми (автономія, розвиток, сенс роботи) і зовнішніми мотиваторами.

На рисунку 3.2 представлено авторську концептуальну модель оновленої мотиваційної політики ТОВ «ДиканькаМлин», яка інтегрує ключові елементи впливу на персонал у межах загальної стратегії підприємства.

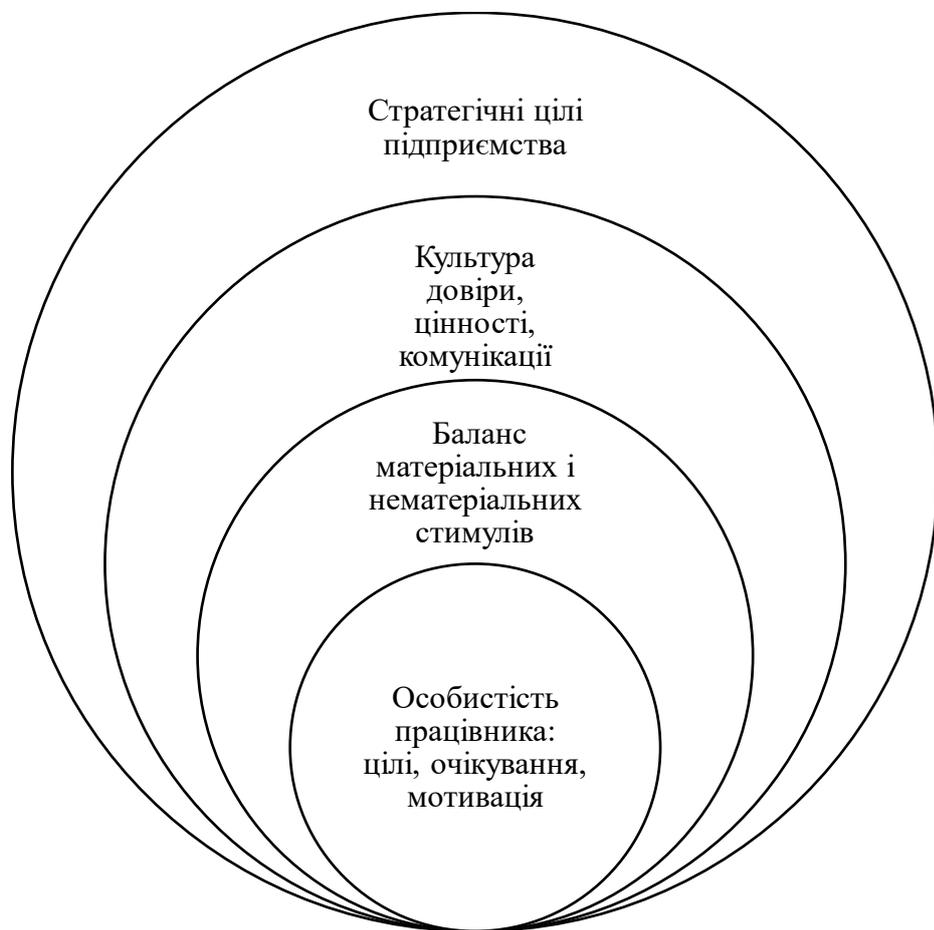


Рисунок 3.2 – Концептуальна модель оновленої мотиваційної політики ТОВ «ДиканькаМлин»

Примітка. Авторська розробка.

У центрі моделі розміщується працівник із його індивідуальними

потребами, прагненням до самореалізації, відчуттям значущості виконуваної роботи. Наступний рівень формує система стимулів, яка має бути гнучкою, адаптованою до змін економічної ситуації, з можливістю перегляду умов винагороди, участі працівника в прийнятті рішень, розвитку ініціативності та лояльності. Вищим рівнем виступає організаційна культура – те середовище, у якому реалізується мотиваційна політика. Вона повинна бути відкритою до зворотного зв'язку, заохочувати діалог і партнерство між керівництвом і персоналом. Зовнішнє коло – стратегічна мета підприємства, яка задає загальний вектор трансформації кадрової політики.

Особливістю моделі для ТОВ «ДиканькаМлин» є її адаптивність до умов воєнного часу. Це означає, що мотиваційна система повинна враховувати фактори стресу, невизначеності, соціальної вразливості працівників, а також потребу у відчутті стабільності й підтримки з боку керівництва. Важливим інструментом у цій моделі стає внутрішня комунікація, яка не лише інформує працівників, але й формує їхню емоційну прив'язаність до підприємства.

Для обґрунтування ефективності впровадження оновленої моделі мотиваційної політики доцільно використати метод експертних оцінок. У таблиці 3.9 представлено порівняльний аналіз очікувань працівників і можливостей підприємства у контексті запропонованої моделі.

Таблиця 3.9 – Співвідношення очікувань персоналу та можливостей ТОВ «ДиканькаМлин»

Очікування працівників	Можливості реалізації на підприємстві
Вища гнучкість робочого часу	Можливе введення плаваючого графіку для частини підрозділів
Прозорість винагороди	Розробка стандартів преміювання з чіткими критеріями
Можливість впливу на рішення	Впровадження механізмів зворотного зв'язку, збору ідей
Професійне зростання	Проведення внутрішніх тренінгів та наставництва
Соціальна підтримка	Запровадження фонду допомоги та програми «підтримки сімей»

Примітка. Авторська розробка.

Розробка оновленої моделі мотиваційної політики є логічним завершенням аналітичного етапу дослідження і переходом до створення інструментів її реалізації. Вона не лише систематизує наявні стимули, а й задає напрям для подальшого розвитку управління персоналом у межах корпоративної стратегії.

Ефективна мотиваційна політика вимагає не лише загальної концепції, але й чітко структурованого інструментарію, який забезпечує дієвий вплив на поведінку працівників. У межах оновленої системи мотивації ТОВ «ДиканькаМлин» доцільно розробити комплексний пакет стимулів, що охоплює матеріальні й нематеріальні елементи у взаємозв'язку з рівнем відповідальності, результативністю, ініціативністю та лояльністю працівника. Такий підхід дозволяє враховувати різноманіття очікувань персоналу та забезпечувати індивідуалізований вплив на трудову поведінку.

Матеріальні стимули залишаються ключовим фактором залучення й утримання кадрів, особливо у виробничому середовищі. Однак ефект їх застосування значно зростає за умови прозорості, регулярності та прогнозованості. Для товариства рекомендовано створити базову систему матеріальної мотивації, що складається із гарантованої частини (основна заробітна плата) та змінної частини (премії за індивідуальні та командні досягнення, винагороди за раціоналізаторські пропозиції, додаткові виплати у зв'язку зі складністю умов праці). Доцільним є впровадження гнучких надбавок за багатofункціональність, наставництво, а також за роботу в критичних умовах (нічні зміни, сезонне навантаження тощо).

Разом із тим, для створення глибокої залученості працівників не менш важливим є застосування нематеріальних стимулів. У практиці підприємства їх недооцінка призводить до емоційного вигорання, зниження лояльності та відчуження працівників від цілей організації. В оновленій моделі мотивації пропонується виокремити три рівні нематеріального стимулювання: базовий (подяки, публічне визнання, позитивний зворотний зв'язок), структурований (можливість участі в прийнятті рішень, розвиток компетенцій, наставництво), стратегічний (побудова персоналізованої кар'єрної траєкторії, створення умов

для самореалізації, врахування ціннісних орієнтацій працівника).

У таблиці 3.10 представлено порівняльну характеристику ключових інструментів матеріального й нематеріального стимулювання, рекомендованих до впровадження на підприємстві.

Оцінювання результативності застосування цих інструментів потребує постійного зворотного зв'язку. Тому рекомендовано щорічно проводити внутрішнє анкетування щодо ефективності діючої системи стимулювання. Попередній аналіз, проведений на основі фокус-груп з представниками адміністративного і виробничого персоналу, засвідчив більший вплив нематеріальних стимулів у сфері управління, тоді як у виробничих підрозділах пріоритетом залишаються фінансові винагороди. Це свідчить про доцільність формування диференційованих пакетів мотивації для різних груп працівників, що базуються на результатах діагностики мотиваційних профілів.

Таблиця 3.10 – Інструменти стимулювання персоналу ТОВ «ДиканькаМлин»

Категорія стимулу	Конкретні інструменти	Очікуваний ефект
Матеріальні стимули	Премії, бонуси, надбавки, соціальні виплати	Зростання продуктивності, зниження плинності
	Страховання, харчування, компенсація проїзду	Підвищення лояльності та добробуту
Нематеріальні стимули	Подяки, грамоти, публічне визнання	Підвищення самоповаги, мотивація на досягнення
	Гнучкий графік, участь у нарадах, зворотний зв'язок	Залучення до управлінських процесів
	Можливість кар'єрного зростання, навчання	Формування довгострокової лояльності

Примітка. Авторська розробка.

У підсумку, формування збалансованого пакету інструментів стимулювання дозволяє не лише підвищити результативність праці, але й зміцнити організаційну культуру підприємства, сприяє зниженню конфліктності, розвитку ініціативності та формуванню внутрішнього резонансу між цілями працівника й цінностями організації.

Реалізація оновленої мотиваційної політики потребує чіткого й обґрунтованого механізму оцінювання трудового внеску працівника, оскільки саме на його основі формується справедливість винагороди, розподіляються стимули та визначається ступінь ефективності використання трудового потенціалу. Для ТОВ «ДиканькаМлин» така система має стати не лише інструментом контролю, а перш за все – основою для розвитку персоналу, управління компетенціями та формування цілей індивідуального зростання.

У діючій системі підприємства домінує формальний підхід, зосереджений переважно на кількісних показниках: виконанні планових обсягів виробництва, дотриманні трудової дисципліни, своєчасному завершенні завдань. Однак сучасні умови господарювання вимагають розширення критеріїв оцінювання за рахунок якісних характеристик праці – рівня ініціативності, здатності до командної роботи, якості виконаних завдань, адаптивності до змін. Це дозволяє переходити від нагляду до довіри, від фіксації недоліків – до підтримки професійного розвитку.

У зв'язку з цим пропонується перейти до дворівневої моделі оцінювання трудового внеску. Перший рівень охоплює кількісні результати праці, які вимірюються стандартними виробничими або управлінськими показниками. Другий рівень формує якісна складова – суб'єктивна оцінка за допомогою адаптованих інструментів 360-градусного зворотного зв'язку, оцінки компетенцій, самооцінки працівника та оцінки керівника за погодженими критеріями.

Кожен із рівнів оцінки має свою вагу у загальному результаті. Наприклад, для виробничих працівників переважну роль може відігравати кількісний компонент (до 70%), тоді як для адміністративного персоналу – якісний (до 60%). Це дозволяє адаптувати систему під специфіку посадових обов'язків. У таблиці 3.11 подано перелік критеріїв оцінювання, які рекомендовано застосовувати для формування комплексного індексу трудового внеску.

Таблиця 3.11 – Рекомендовані критерії оцінювання трудового внеску працівника

Компонент	Критерій	Метод оцінювання
1	2	3
Кількісний	Виконання індивідуального плану	Дані звітності
	Дотримання строків виконання завдань	Журнал обліку завдань
Якісний	Ініціативність	Оцінка керівника, опитування
	Командна взаємодія	Зворотний зв'язок від колег
	Готовність до навчання	Аналіз участі у тренінгах
	Якість виконаної роботи	Аналіз скарг, відгуків, перевірок

Примітка. Авторська розробка.

Удосконалення системи оцінювання праці забезпечить підприємству посилення зворотного зв'язку, підвищення довіри до рішень керівництва щодо стимулювання, і в результаті – зростання мотивації працівників до якісного виконання своїх обов'язків.

Практичним кроком до впровадження такої системи є створення внутрішнього цифрового профілю працівника, де збиратимуться дані про результати його діяльності, оцінки за період, участь у проектах, а також плани розвитку. Це дозволяє не лише зберігати об'єктивність, а й розвивати культуру зростання та відповідальності за результати. У перспективі цей профіль може інтегруватися з системами управління талантами, що дасть змогу формувати резерв кадрів на основі об'єктивних параметрів, а не особистих симпатій чи адміністративного тиску.

У сучасних умовах функціонування підприємств ключовим джерелом підвищення ефективності трудової діяльності стає не лише зовнішня мотивація, а й внутрішнє відчуття працівника щодо справедливості, значущості, комфорту та визнання своєї праці. Саме тому моніторинг задоволеності персоналу повинен стати невід'ємною частиною управлінської системи ТОВ «ДиканькаМлин». Його систематичне впровадження дозволяє не лише виявити приховані проблеми в колективі, а й своєчасно реагувати на зміни у настроях працівників, знижуючи ризики демотивації, емоційного вигорання та зростання плинності кадрів.

Задоволеність персоналу охоплює низку взаємопов'язаних аспектів: умови праці, взаємодію з керівництвом, міжособистісні відносини, рівень оплати, можливості зростання, справедливість прийнятих рішень, участь у житті підприємства. Для ТОВ «ДиканькаМлин» впровадження системи моніторингу має розглядатися не як окремий HR–інструмент, а як частина загальної стратегії вдосконалення управління людськими ресурсами.

Оптимальним рішенням є поєднання двох методів збору інформації: періодичних кількісних опитувань та якісних глибинних інтерв'ю. Кількісне опитування має проводитися не рідше одного разу на пів року з використанням стандартизованої анкети, що охоплює основні блоки задоволеності. У таблиці 3.12 подано приклад структури такої анкети.

Таблиця 3.12 – Приклад структури анкети для моніторингу задоволеності персоналу

Блок	Типові питання	Шкала оцінювання
Умови праці	Наскільки Ви задоволені умовами на робочому місці?	1 (зовсім незадоволений) – 5 (повністю задоволений)
Комунікація	Чи достатньо інформації Ви отримуєте від керівництва?	1–5
Оплата праці	Наскільки Ви вважаєте оплату справедливою?	1–5
Визнання	Чи відчуваєте Ви, що Ваш внесок визнається?	1–5
Можливості розвитку	Чи маєте Ви доступ до навчання і зростання?	1–5

Примітка. Авторська розробка.

Отримані результати агрегуються у вигляді узагальненого індексу задоволеності персоналу, що дозволяє порівнювати динаміку та виявляти критичні відхилення. Зручно використовувати дашборди (рис.3.3), де ключові індикатори представлено у вигляді кругових діаграм і динамічних графіків.



Рисунок 3.3 – Структура інтегрального індексу задоволеності персоналу ТОВ «ДиканькаМлин»

Примітка. Авторська розробка.

Крім кількісного аналізу, не менш важливим є якісний зворотний зв'язок. Для цього рекомендовано впровадити практику регулярних зустрічей у форматі «керівник–відділ», на яких працівники мають змогу безпосередньо озвучити свої пропозиції, скарги або очікування. Також доцільно впровадити анонімні «електронні скриньки довіри» – спеціальні форми на внутрішньому порталі, які дозволяють зберегти конфіденційність, але водночас передати сигнал управлінцям про проблеми.

Налагоджений внутрішній моніторинг задоволеності персоналу дає змогу керівництву не лише підтримувати стабільність у трудовому колективі, а й своєчасно адаптувати інструменти мотивації, підвищувати рівень довіри до менеджменту, знижувати конфліктність і посилювати відданість корпоративним цілям. У довгостроковій перспективі це формує репутацію підприємства як соціально відповідального роботодавця.

Підвищення ефективності мотиваційної політики у сучасних умовах неможливе без застосування цифрових технологій, які забезпечують прозорість, швидкість обробки інформації, можливість персоналізації стимулювання та

оперативну реакцію на зміни у поведінці працівників. Для ТОВ «ДиканькаМлин» інтеграція цифрових рішень є стратегічним напрямом у вдосконаленні управління персоналом і створенні сучасної системи моніторингу, аналізу та коригування мотиваційних практик.

В основі цифровізації мотиваційної політики лежать два ключові інструменти – електронні опитування та аналітичні дашборди. Електронні опитування дозволяють швидко збирати дані про рівень задоволеності, очікування працівників, їхню реакцію на зміни в системі мотивації. Вони можуть бути інтегровані у внутрішній портал підприємства або реалізовані за допомогою хмарних сервісів типу Google Forms, SurveyMonkey, Typeform. Такий підхід дозволяє зекономити ресурси HR-відділу та забезпечити оперативність зворотного зв'язку.

Щоб цифрові опитування приносили якісні результати, важливо правильно формулювати запитання, дотримуватись анонімності й забезпечувати швидкий зворотний зв'язок з боку керівництва. Наприклад, після завершення опитування варто публікувати короткий звіт з основними результатами і заходами, які буде вжито на їх основі. Це підвищує довіру до процесу і залучає працівників до подальших досліджень.

Аналітичні дашборди – це другий ключовий елемент цифрової трансформації. Вони дозволяють керівництву підприємства у режимі реального часу бачити динаміку мотиваційних показників, виявляти закономірності, прогнози та відхилення. Побудова таких дашбордів можлива на базі Excel із візуалізацією через Power BI, Google Data Studio або інші BI-платформи.

Інтеграція цифрових рішень дозволяє не лише спостерігати за поточним станом мотивації, а й використовувати аналітику для прийняття стратегічних рішень. Наприклад, якщо спостерігається падіння індексу задоволеності у конкретному відділі, керівник може ініціювати персоналізовану зустріч, переглянути схему винагороди або організувати навчальний модуль. Таким чином, цифровізація створює підґрунтя для побудови адаптивної та реагуючої системи стимулювання.

Особливої актуальності інтеграція цифрових рішень набуває в умовах гібридного або дистанційного режиму роботи, де традиційні канали комунікації обмежені. У таких випадках опитування, дашборди та цифрова система зворотного зв'язку стають єдиним способом оперативного управління мотиваційною поведінкою персоналу.

Таким чином, цифрова трансформація мотиваційної політики є не просто технічним нововведенням, а частиною нової управлінської філософії, яка передбачає прозорість, відкритість і обґрунтованість рішень щодо стимулювання праці на всіх рівнях.

Сучасні моделі мотивації дедалі більше орієнтуються на залучення персоналу до процесів прийняття рішень, що створює додаткову внутрішню мотивацію, підвищує рівень лояльності та сприяє розвитку відповідального ставлення до результатів діяльності підприємства. Для ТОВ «ДиканькаМлин» регламентація участі працівників у прийнятті управлінських рішень може стати важливим кроком до формування культури залучення, відкритого діалогу і партнерства в межах організаційної структури.

Залучення персоналу до управлінського процесу передбачає створення формальних і неформальних каналів комунікації між керівництвом і працівниками. Воно має бути не спорадичним, а системним, закріпленим у внутрішніх регламентах, положеннях та посадових інструкціях. Регламентування участі забезпечує передбачуваність і сталість залучення, а також зменшує ризики суб'єктивізму з боку лінійних керівників.

Одним із базових інструментів реалізації цієї участі є впровадження системи колективного обговорення управлінських ініціатив. На підприємстві може бути створено дорадчі ради або ініціативні групи за напрямками: ефективність праці, внутрішня комунікація, технічні інновації, умови праці. Їхнім завданням є збір ідей, попереднє обговорення змін, участь у підготовці локальних нормативних актів. Доцільним є запровадження ротаційного принципу участі в таких групах, що дає змогу охопити ширше коло працівників.

Ще одним ефективним механізмом виступає система щотижневих

коротких опитувань, які виявляють думку працівників щодо конкретних змін або проблем. Такі мікроопитування можуть бути інтегровані в загальну цифрову платформу мотиваційного моніторингу. За результатами обговорень або голосувань можуть готуватися рекомендації для керівництва, а в разі їх впровадження – обов’язково фіксуватися публічно. Такий підхід формує відчуття реальної цінності думки працівників.

Окрему увагу слід приділити розвитку програми «Ідея місяця», яка передбачає відбір ідей від працівників, їх коротку оцінку, визначення переможця й публічне визнання. Така ініціатива має мотиваційний ефект не лише через потенційне матеріальне заохочення, а й через можливість відчутти себе автором змін.

Важливим елементом регламентації є внесення відповідних положень у посадові інструкції. Наприклад, у розділ обов’язків працівника варто включити пункт про участь у внутрішніх консультаціях, опитуваннях або спільному ухваленні рішень у межах функціональних завдань. Це надає участі формального статусу і перетворює її на норму організаційної культури.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що формалізована участь працівників у прийнятті управлінських рішень сприяє зниженню ієрархічної напруги, посиленню горизонтальних зв’язків, формуванню колективної відповідальності та зростанню внутрішньої мотивації. У перспективі це веде до підвищення адаптивності підприємства та стійкості управлінських рішень в умовах змін.

Для того щоб мотиваційна політика була дійсно керованою, необхідно застосовувати кількісні індикатори, які дозволяють вимірювати її результативність, виявляти слабкі місця, формулювати конкретні цілі та здійснювати контроль за досягненням бажаних результатів. Такі індикатори у сучасному управлінні називають ключовими показниками ефективності (KPI), і вони виступають фундаментом для побудови об’єктивної, прозорої та гнучкої системи управління персоналом. Для ТОВ «ДиканькаМлин» формування системи KPI у сфері мотивації є важливим етапом переходу до стратегічного HR-

менеджменту.

Правильно побудована система КРІ повинна бути комплексною: охоплювати як кількісні, так і якісні аспекти; мати багаторівневу структуру; відображати як ефективність застосування конкретних мотиваційних інструментів, так і зміну ставлення персоналу до праці. Умовно такі показники поділяються на дві групи: КРІ результату (показують підсумки впливу мотиваційної політики) та КРІ процесу (дають уявлення про якість її реалізації).

До КРІ результату доцільно віднести такі показники, як рівень плинності кадрів, індекс задоволеності персоналу, частку залучених працівників, середній рівень виконання індивідуальних цілей. У свою чергу, КРІ процесу можуть включати частоту проведення зворотного зв'язку, рівень участі працівників у внутрішніх опитуваннях, середній час реагування на пропозиції персоналу, кількість запроваджених змін за ініціативою працівників.

У таблиці 3.13 представлено зведену систему рекомендованих КРІ ефективності мотиваційної політики підприємства.

Таблиця 3.13 – Рекомендовані КРІ ефективності мотиваційної політики підприємства

Категорія	Показник	Формула розрахунку / джерело
Результативність	Рівень плинності кадрів	$(\text{Кількість звільнень} / \text{середньооблікова чисельність}) \times 100$
	Індекс задоволеності працівників	Дані з анкетування, у середньому за п'ятибальною шкалою
	Рівень залученості	Частка працівників, які виявляють ініціативу, беруть участь у проєктах
	Відсоток досягнення індивідуальних цілей	$(\text{Кількість досягнутих цілей} / \text{заплановані цілі}) \times 100$
Процес	Частота проведення опитувань	Кількість регулярних оцінювань на рік
	Середній час реакції керівництва на ідеї	Кількість днів з моменту пропозиції до відповіді
	Частка реалізованих ініціатив персоналу	$(\text{Кількість реалізованих} / \text{загальна кількість поданих ідей}) \times 100$
	Частота тренінгів та заходів	Кількість навчальних заходів на одного працівника на рік

Примітка. Авторська розробка.

У разі впровадження зазначених КРІ ТОВ «ДиканькаМлин» отримає можливість не лише аналізувати ефективність мотиваційних інструментів, а й здійснювати їх динамічне коригування. Наприклад, якщо спостерігається падіння індексу задоволеності на тлі зниження частоти тренінгів, керівництво може оперативно зреагувати, відновивши програми розвитку персоналу. А якщо підвищується рівень плинності кадрів у певному підрозділі – ініціювати локальне дослідження причин і переглянути систему стимулювання.

Особливу увагу слід приділити візуалізації КРІ на цифрових дашбордах, що дозволяє керівництву оперативно відслідковувати ситуацію без потреби в постійній підготовці аналітичних звітів. Крім того, такі показники можна прив'язати до системи преміювання керівників підрозділів – чим вища ефективність мотиваційної політики в межах відділу, тим вищий бонус за результатами кварталу.

Таким чином, система КРІ забезпечує вимірність і обґрунтованість управлінських рішень у сфері мотивації, дозволяє реалізувати принцип прозорості відповідальності за результати, а також підвищує стратегічну керованість кадрової політики підприємства.

Будь-які зміни в системі мотивації персоналу повинні бути не лише концептуально обґрунтованими, але й практично виправданими з точки зору їхнього впливу на економічні результати підприємства та соціальний клімат у колективі. Тому завершальним етапом впровадження оновленої мотиваційної політики ТОВ «ДиканькаМлин» є оцінка її соціально-економічної ефективності. Така оцінка дозволяє виявити не лише безпосередні фінансові результати, але й більш тонкі – поведінкові, культурні, репутаційні зміни, які впливають на довгострокову стійкість підприємства.

Соціальний ефект змін насамперед проявляється у зниженні плинності кадрів, покращенні морально-психологічного клімату, зростанні рівня довіри до керівництва, підвищенні залученості працівників до прийняття рішень. Наприклад, результати внутрішніх опитувань, проведених у межах моніторингу задоволеності, можуть свідчити про збільшення частки працівників, які

оцінюють свої умови праці як комфортні, а стосунки в колективі – як доброзичливі. Ці показники хоч і не мають прямого грошового вираження, однак безпосередньо впливають на стабільність функціонування підприємства.

У свою чергу, економічна ефективність змін пов'язана з такими показниками, як зниження витрат на підбір і навчання персоналу, підвищення продуктивності праці, оптимізація фонду оплати праці за рахунок результативного преміювання, зменшення кількості простоїв і відмов від виконання завдань. У таблиці 3.14 представлено узагальнені розрахунки очікуваного ефекту від реалізації заходів оновленої мотиваційної політики на прикладі умовно моделюваної бази даних ТОВ «ДиканькаМлин».

Таблиця 3.14 – Розрахунок соціально-економічного ефекту впровадження оновленої мотиваційної політики

Показник	До впровадження	Після впровадження	Ефект
Рівень плинності кадрів	18%	11%	↓ 7 п.п.
Середня кількість днів на адаптацію нового працівника	30 днів	22 дні	↓ 8 днів
Продуктивність праці (грн/працівника/міс)	29 000	34 500	↑ 19%
Частка працівників із високим рівнем залученості	42%	63%	↑ 21 п.п.
Витрати на навчання (на 1 працівника на рік)	850 грн	1200 грн	↑ (інвестиція)
Індекс задоволеності працівників	3.6 / 5	4.3 / 5	↑ 0.7 бала

Примітка. Авторська розробка.

Результати демонструють, що навіть незначне зменшення плинності кадрів веде до істотної економії коштів, які підприємство могло би витратити на пошук і адаптацію нових працівників. Паралельно з цим зростання продуктивності праці свідчить про ефект синергії, який виникає внаслідок поєднання матеріальних стимулів, прозорої системи оцінювання та емоційного залучення.

У середньостроковій перспективі такі зміни формують більш керовану, стійку до зовнішніх впливів і готову до інновацій команду, яка не лише виконує завдання, але й активно впливає на розвиток підприємства.

Таким чином, оцінка соціально–економічної ефективності демонструє, що вдосконалення мотиваційної політики є інвестицією не лише у персонал, а й у конкурентоспроможність підприємства загалом. Вона створює базу для сталого розвитку, посилення внутрішньої стабільності та репутаційної привабливості ТОВ «ДиканькаМлин» на ринку праці.

Висновки до розділу 3

У ході розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційної політики ТОВ «ДиканькаМлин» було зроблено наступні висновки:

1. Головними стратегічними напрями вдосконалення мотиваційної політики на ТОВ «ДиканькаМлин» мають стати гармонізація мотиваційної політики з бізнес-цілями з урахуванням специфіки роботи товариства; збереження та розвиток кадрового потенціалу в умовах демографічного старіння персоналу. Ключем до успіху є не обсяг інвестицій, а стратегічне бачення, поступовість змін та готовність до трансформації управлінської культури.

2. Розроблені напрями організаційного та методичного забезпечення мотиваційної політики полягають у розвитку нематеріального стимулювання, зокрема впровадження програм розвитку кар'єри, визнання досягнень та гнучких графіків роботи, спрямовані на підвищення ефективності мотиваційної політики підприємства. Вони відповідають сучасним вимогам менеджменту людських ресурсів, орієнтованого на створення сприятливого психологічного клімату та підтримку інноваційного потенціалу працівників.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження в кваліфікаційній роботі на тему «Формування мотиваційної політики підприємства (організації)» сформульовано наступні висновки:

1. Було встановлено, що в науковому дискурсі мотивація персоналу розглядається як багатогранне явище, що поєднує економічні, психологічні, соціальні та етичні аспекти. Сучасні науковці трактують мотивацію як динамічну систему впливу на працівника, що ґрунтується на поєднанні внутрішніх і зовнішніх стимулів. Також простежено еволюцію управлінських підходів до мотивації – від класичних теорій матеріального заохочення до персоналізованих стратегій залучення, що орієнтуються на цінності працівників і специфіку поколінь Y і Z. На основі порівняльного аналізу теоретичних підходів було зроблено висновок про необхідність адаптивної, гнучкої та багаторівневої системи мотивації у сучасному менеджменті.

2. Систематизовано основні види, функції та інструменти мотивації в системі управління персоналом. Обґрунтовано доцільність поділу мотивації за джерелом, характером дії, змістом і формою прояву. Визначено ключові функції мотивації – стимулюючу, регулюючу, інтегративну, орієнтаційну та контрольну – як елементи забезпечення ефективної трудової діяльності. Проведений аналіз інструментів показав, що поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, із врахуванням індивідуальних потреб працівників, забезпечує високий рівень продуктивності, задоволеності та лояльності до організації.

3. Проаналізовано зарубіжний досвід формування мотиваційної політики, що демонструє різноманітність підходів залежно від культурного, економічного та інституційного контексту країни. Зокрема, в США домінують індивідуалізм, гейміфікація та KPI; у країнах Європи – соціальна стабільність і партнерство; в Японії – довічна зайнятість і лояльність; у Кореї – трансформація від ієрархічності до результативності. Аналіз довів, що успішні моделі мотивації ґрунтуються на поєднанні традиційних і сучасних методів, адаптованих до

потреб конкретної організації, і можуть бути корисними для впровадження в українських умовах.

4. У результаті аналізу організаційно-економічної характеристики підприємства було виявлено вплив зовнішніх факторів (зокрема мобілізації у зв'язку з воєнним станом) на скорочення чисельності персоналу та зміну його структури. Водночас спостерігається зростання частки управлінського персоналу, а також процес старіння трудового колективу. Такі демографічні зрушення зумовлюють необхідність адаптації системи мотивації до нових поколінь працівників, їхніх очікувань і потреб. Підприємство має достатню матеріально-технічну базу та стабільні фінансові показники, що створює умови для розвитку сучасної політики управління персоналом.

5. Аналіз фінансово-господарської діяльності та системи мотивації персоналу на ТОВ «ДиканькаМлин» засвідчив наявність як позитивних зрушень, так і проблемних аспектів. Підприємство демонструє стабільну фінансову динаміку, зростання капіталу, прибутковості та продуктивності праці, що свідчить про ефективність управлінських рішень. Водночас виявлено певне зниження фондівіддачі, уповільнення оборотності оборотних засобів та старіння трудового колективу. Система мотивації персоналу має переважно матеріальне спрямування, потребує оновлення та адаптації до демографічних і професійних змін у структурі персоналу. Отримані результати слугують основою для формування пропозицій щодо удосконалення мотиваційної політики підприємства.

6. Проведена оцінка ефективності мотиваційної політики на основі експертного опитування показала, що середній рівень задоволеності працівників становить лише 4,87 бали з 10 можливих. Найнижчі оцінки отримали критерії, пов'язані з можливістю впливати на управлінські рішення, заохоченням інноваційної діяльності та культурою зворотного зв'язку. Це свідчить про дисбаланс між матеріальними і нематеріальними складовими мотивації, недостатню персоналізацію стимулів та обмежене залучення працівників до організаційного розвитку. Отримані результати мають важливе практичне

значення у виявлених проблемах та можуть бути використані для розроблення рекомендацій із вдосконалення мотиваційної політики товариства у відповідності до сучасних управлінських тенденцій. 7. Головними стратегічними напрями вдосконалення мотиваційної політики на ТОВ «ДиканькаМлин» мають стати гармонізація мотиваційної політики з бізнес-цілями з урахуванням специфіки роботи товариства; збереження та розвиток кадрового потенціалу в умовах демографічного старіння персоналу. Ключем до успіху є не обсяг інвестицій, а стратегічне бачення, поступовість змін та готовність до трансформації управлінської культури.

8. Розроблені напрями організаційного та методичного забезпечення мотиваційної політики полягають у розвитку нематеріального стимулювання, зокрема впровадження програм розвитку кар'єри, визнання досягнень та гнучких графіків роботи, спрямовані на підвищення ефективності мотиваційної політики підприємства. Вони відповідають сучасним вимогам менеджменту людських ресурсів, орієнтованого на створення сприятливого психологічного клімату та підтримку інноваційного потенціалу працівників

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Мотивація персоналу як інструмент ефективного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 4. С. 115–119.
6. Буняк Н. Мотивація праці в системі управління персоналом: нові виклики. *Економіка та держава*. 2023. № 9. С. 24–28.
7. Герасименко О., Потапенко А. Особливості мотивації персоналу в умовах воєнного стану. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. № 3(82). С. 109–113.
8. Мутерко Г., Михальов Д. Трансформація системи мотивації персоналу в кризових умовах. *Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку*. 2024. № 1. С. 48–54.
9. Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г. Мотивація праці як чинник ефективної зайнятості. *Науковий вісник УжНУ*. Серія: Економіка. 2022. № 2. С. 32–37.
10. Іванова М.І., Кучеренко В.В., Сидоренко П.О. Система мотивації в міжнародних проєктах: аналітичний підхід. *Управлінські науки*. 2023. № 5. С. 91–96.
11. Дашко І.М. Економічні аспекти мотивації трудових ресурсів в управлінні підприємством. *Економічний вісник*. 2021. № 2. С. 70–74.
12. Fishbach A. A goal system approach to motivation. *Motivation and Emotion*. 2022. Vol. 46(1). P. 1–12.
13. Ellemers N. Morality and motivation in work organizations. *Academy of Management Annals*. 2023. Vol. 17(2). P. 673–699.
14. Tenney M. Motivation at scale: Process efficiency and behavior change. *Organizational Dynamics*. 2022. Vol. 51(3). P. 100895.
15. Rojas M., Méndez J., Watkins–Fassler K. Leadership and motivation in the public sector: Cultural perspectives. *Public Administration Quarterly*. 2023. Vol. 47(1). P. 23–41.
16. Nieżurawska J., Kycia R.A., Ludviga I., Niemczynowicz A. Motivation

strategies for Generation Z: Work-life balance as a core value. *International Journal of Human Resource Studies*. 2023. Vol. 13(1). P. 112–126.

17. Тейлор Ф. Принципи наукового менеджменту. Пер. з англ. К.: Основи, 2006. 192 с.
18. Вебер М. Основи соціальної теорії. К.: Юніверс, 2001. 432 с.
19. Маслоу А. Мотивація і особистість. Пер. з англ. К.: Амальтея, 2008. 352 с.
20. Герцберг Ф. Мотивація до праці: дослідження у сфері менеджменту. Харків: Гуманітарний центр, 2006. 270 с.
21. МакГрегор Д. Людська сторона підприємства. Пер. з англ. К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2007. 208 с.
22. Врум В. Очікування як основа мотивації. В кн.: Психологія менеджменту. К.: Центр учбової літератури, 2005. С. 204–216.
23. Адамс Дж. Теорія справедливості та її застосування в управлінні. Дж. Адамс. Управління персоналом. 2004. № 7. С. 42–48.
24. Скінер Б. Поведінка організацій. Пер. з англ. К.: Основи, 2003. 328 с.
25. Пінк Д. Драйв. Що насправді нас мотивує. Пер. з англ. К.: Наш формат, 2017. 224 с.
26. Vroom V. *Work and Motivation*. New York: Wiley, 2020. 330 p.
27. Schmidt G., Müller A. *Human Resource Management in Europe: Cultural and Institutional Perspectives*. London: Routledge, 2021. 276 p.
28. Ouchi W.G. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. New York: Avon Books, 2022. 284 p.
29. Werbach K., Hunter D. *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Philadelphia: Wharton Digital Press, 2021. 144 p.
30. Kuvaas B. Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*. 2022. Vol. 43(1). P. 29–47.
31. Bock L. *Work Rules! Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. New York: Twelve, 2015. 416 p.

32. Jensen P.H., Kristiansen J.E. Employee participation and job satisfaction in the Nordic model. *Nordic Journal of Working Life Studies*. 2023. Vol. 13 (1). P. 95–113.
33. Aoki M. *Corporations in evolving diversity: Cognition, governance, and institutions*. Oxford: Oxford University Press, 2022. 288 p.
34. France Today. The French Were Right: Work–Life Balance Wins. 2025. URL: <https://francetoday.com/culture/the-french-were-right-all-along-how-work-life-balance-became-the-ultimate-motivation/>
35. Gregory A., Milner S. Trade Unions and Work–Life Balance: Changing Times in France and the UK. *British Journal of Industrial Relations*. 2009. Vol. 47 (1). P. 122–146.
36. Acquisition International. Eight Practical Ways to Motivate Employees in Canada. 2023. URL: <https://www.acquisition-international.com/eight-practical-ways-to-motivate-employees-in-canada/>
37. Pivotal Solutions. Adopting Agile HR Practices: A Leadership Guide for Canadian Corporations. 2024. URL: <https://www.pivotalolutions.com/adopting-agile-hr-practices-a-leadership-guide-for-canadian-corporations-and-how-outsourcing-expertise-can-help/>
38. Financial Times. South Korea starts to raise game on workplace mental health. 2024. URL: <https://www.ft.com/content/6e70f7bd-e311-41df-94fe-7a5575493ae6>
39. OECD. A New Benchmark for Mental Health Systems. 2021. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/06/a-new-benchmark-for-mental-health-systems_c0cce868/4ed890f6-en.pdf
40. Офіційний сайт ТОВ «ДиканькаМлин». URL: <https://dykanske.ua/>
41. Гришко В.В., Ус А.О. Формування мотиваційної політики на підприємстві. *Економіка і регіон*. № 2 (97). 2025.
42. Ус А.О. Стандартизація бізнес-процесів як ключ до успішної інтеграції українських компаній у європейський ринок. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали

XI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 07 листопада 2024 р. – Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2024. С. 51–52.

43. Ус А.О., Івко Є.Г. Інноваційні бізнес-моделі розвитку підприємств: конкурентні переваги. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій*: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 15 червня 2023 р. – Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2023. С. 196–198.

44. Ус А.О., Дзевєріна К.С. Особливості функціонування бізнес-середовища: міжнародний досвід. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали X Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 09 листопада 2023 р. – Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2023. С. 89–90.

ДОДАТКИ