

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут ННІЕтаБО
Кафедра економіки та цифрового бізнесу
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 051 «Економіка»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

(зазначається назва роботи у відповідності з навчальним планом)

Колеснік Владислава Юріївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему «Роль мотивації в підвищенні ефективності виробничої діяльності в трансформаційній економіці»
(повна назва теми)

_____)
(повна назва бази дослідження)

Науковий керівник д.е.н., професор _____ ВАСИЛЬЧАК С.В.
(наук. ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

(протокол засідання кафедри економіки та цифрового бізнесу № ____ від 09 червня 2025р.)

Зав. кафедри



_____)
(підпис)

РАДЬКО В.М., к.е.н., доцент
(прізвище, ініціали, наук. ступінь, вчене звання)

**Кривий Ріг
2025**

ЗАЯВА

Я, Колеснік Владислава Юріївна, засвідчую, що кваліфікаційної робота бакалавра на тему: «Роль мотивації в підвищенні ефективності виробничої діяльності в трансформаційній економіці» написана мною самостійно. Вона є цілковито моєю працею, жоден розділ, пункт цієї роботи не був опрацьований третіми особами.

27.05.2025р.



підпис

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України
29 березня 2012 року № 384

Форма № Н-9.01

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ОСВІТИ
(повне найменування вищого навчального закладу)

Кафедра економіки та цифрового бізнесу
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 051 «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ 
Завідувач кафедри _____ В.М. Радько

“07” квітня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ЗДОБУВАЧУ

Колеснік Владиславі Юріївні

1. Тема роботи «Роль мотивації в підвищенні ефективності виробничої діяльності в трансформаційній економіці»

науковий керівник роботи ВАСИЛЬЧАК С.В., д.е.н., професор,
затвержені наказом вищого навчального закладу від «04» квітня 2025 р. № 224-ст (д/ф)
№ 151-ст (з/ф)

2. Строк подання здобувачем роботи 31.05.2025р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1 Теоретичні аспекти мотивації в підвищенні ефективності виробничої діяльності, зокрема сутність мотивації в поглядах вчених, форми і методи мотивації у виробництві, формування механізму мотивації праці та системи мотивації в підвищенні ефективності виробничої діяльності

Розділ 2 Аналіз та оцінка мотивації в підвищенні ефективності виробничої діяльності. Загальна економічна характеристика Дніпропетровської області, аналіз та оцінка системи матеріальної мотивації виробничої діяльності в ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», аналіз та оцінка системи нематеріальної мотивації персоналу ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Дніпро

Розділ 3 Обґрунтування ролі та напрямів посилення мотивації в підвищенні ефективності виробничої діяльності в трансформаційній економіці

Об'єкт дослідження – аналіз та оцінювання мотивації в підвищенні ефективності виробничої діяльності в трансформаційній економіці

Предмет дослідження - теоретичні, та прикладні аспекти посилення мотивації в підвищенні ефективності виробничої діяльності в трансформаційній економіці

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра – оцінювання і аналіз мотивації, визначення передумов та сучасних інструментів посилення її ролі в підвищенні ефективності виробничої діяльності в трансформаційній економіці.

4. Дата видачі завдання 04.04.2025р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 28.04.2025р.	
2	Підготовка розділу 2	до 16.05.2025р.	
3	Підготовка розділу 3	до 30.05.2025р.	
4	Реєстрація завершеної дипломної роботи	до 31.05.2025р.	
5	Отримання відгуку від наукового керівника	03-04.06.2025р.	
6	Отримання зовнішньої рецензії	05-06.06.2025р.	
7	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	02-09.06.2025р.	
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	03.06.2025р.	
9	Допуск кафедрою кваліфікаційної роботи до захисту	09.06.2025р.	
10	Підготовка студента до захисту в ЕК	до 17.06.2025р.	

Завдання підготував науковий керівник _____ **ВАСИЛЬЧАК С.В.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання одержав здобувач _____ **КОЛЄСНИК В.Ю.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Примітки:

1. Форму призначено для видачі завдання здобувачу на виконання кваліфікаційної роботи бакалавра і контролю за ходом роботи з боку кафедри.
2. Розробляється керівником кваліфікаційної роботи. Видається кафедрою.
3. Формат бланка А4 (210×297 мм), 2 сторінки.

АНОТАЦІЯ

КОЛЕСНИК В.Ю. Роль мотивації в підвищенні ефективності виробничої діяльності в трансформаційній економіці. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю С1 Економіка. Державний університет економіки і технологій. Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти. Кривий Ріг, 2025.

У кваліфікаційній роботі бакалавра удосконалені теоретичні засади до оцінювання та аналізу мотивації, визначення передумов та сучасних інструментів посилення її ролі в підвищенні ефективності виробничої діяльності в трансформаційній економіці.

Досліджено сутність мотивації в поглядах вчених, форми і методи мотивації у виробництві, формування механізму мотивації праці та системи мотивації в підвищенні ефективності виробничої діяльності.

Проведено аналіз та оцінку мотивації в підвищенні ефективності виробничої діяльності. Дана загальна економічна характеристика Дніпропетровської області, аналіз та оцінка системи матеріальної мотивації виробничої діяльності в ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», аналіз та оцінка системи нематеріальної мотивації персоналу ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Дніпро. В роботі запропоновано напрями посилення мотивації в підвищенні ефективності виробничої діяльності в трансформаційній економіці.

Ключові слова: мотивація, ефективність, виробнича діяльність, аналіз, оцінювання, роль, мотиваційні інструменти, підвищення.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	10
1.1. Сутність мотивації в поглядах вчених	10
1.2. Форми і методи мотивації у виробництві	19
1.3. Формування механізму мотивації праці та системи мотивації в підвищенні ефективності виробничої діяльності	24
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МОТИВАЦІЇ В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	36
2.1. Загальна економічна характеристика Дніпропетровської області	36
2.2. Аналіз та оцінка системи матеріальної мотивації виробничої діяльності в ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»	44
2.3. Аналіз та оцінка системи нематеріальної мотивації персоналу ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Дніпро	50
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ РОЛІ ТА НАПРЯМІВ ПОСИЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТРАНСФОРМАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ	57
3.1. Підвищення ролі мотивації в забезпеченні ефективності виробничої діяльності	57
3.2. Напрями посилення мотивації в підвищенні ефективності виробничої діяльності в трансформаційній економіці	61
Висновки до розділу 3.....	64
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. З-поміж численних чинників, саме мотивація і система оплати праці сьогодні виступають вагомими важелями впливу на продуктивність і ефективність діяльності господарських суб'єктів через стимулювання зростання трудової віддачі. Водночас слід зазначити, що мотиваційна складова у практичній площині застосовується досить обмежено. Основною причиною цього є відсутність науково вивіреної концептуальної моделі мотиваційної системи винагороди.

У контексті воєнного стану ця проблема набуває ще більшої актуальності через зниження фінансової спроможності підприємств, пошкодження інфраструктури, зміни у демографічному розподілі населення тощо. Таким чином, сучасні трансформації ринку та економічна рецесія в масштабах країни й окремих регіонів зокрема висувають вимогу розробки нових, адаптованих до реалій часу моделей мотивації та оплати праці, що відповідатимуть актуальним викликам.

Велика кількість питань оплати праці, оцінки її ефективності і продуктивності розглянуто у роботах таких науковців, як: Д.П. Богиня, О.В. Бондарук, С.В. Васильчак, В.М. Гончаров, А. М. Гриненко, І.М. Гринько, В. М. Данюк, Г. А. Дмитренко, Н.В. Дудіна, О.І. Ілляш, Г. Т. Завіновська, А. В. Калина, М.П.Клименко, А.М. Колот, Т. А. Костишина, Г. Т. Куліков, Н. Д. Лук'янченко, Н.Г. Міценко, В.М. Нижник, О. Ф. Новікова, Н. О. Павловська, О. Н. Уманський, О. А. Турецький., М. О. Волгін, Б. М. Генкін, О. П. Єгоршин, А. Я. Кібанов, Ю. П. Кокін, Р. П. Колосов, Б. Г. Мазманов, В. Д. Ракот, М.М. Салун, Г. Є. Слезінгер, Е. А. Уткін, Р. А. Яковлев. Однак, незважаючи на наявні здобутки в розробці цієї багатогранної проблематики, недостатньо вивченими є питання мотивації в підвищенні ефективності виробничої діяльності в трансформаційній економіці. Вирішення цього завдання потребує подальших досліджень та наукового обґрунтування.

Метою дипломної роботи є оцінювання і аналіз мотивації, визначення передумов та сучасних інструментів посилення її ролі в підвищенні ефективності виробничої діяльності в трансформаційній економіці.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- розглянути економічну сутність поняття «мотивація»;
- окреслити сучасні форми та методи мотивації у виробництві;
- дослідити формування механізму мотивації праці та системи мотивації в підвищенні ефективності виробничої діяльності;
- провести аналіз та оцінку мотивації в підвищенні ефективності виробничої діяльності;
- провести аналіз та оцінку системи матеріальної мотивації виробничої діяльності в ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»;
- провести аналіз та оцінку системи нематеріальної мотивації виробничої діяльності в ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»;
- обґрунтувати роль та напрями посилення мотивації в підвищенні ефективності виробничої діяльності в трансформаційній економіці.
- **Об'єктом дослідження** виступає аналіз та оцінювання мотивації в підвищенні ефективності виробничої діяльності в трансформаційній економіці.

Предмет дослідження охоплює як теоретичні, так і прикладні аспекти посилення мотивації в підвищенні ефективності виробничої діяльності в трансформаційній економіці.

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи були застосовані загальнонаукові методи пізнання, зокрема: системний аналіз, логічний підхід, методи порівняння, діалектичний метод, а також принцип поєднання теорії з практикою.

Інформаційна база дослідження включає чинні законодавчі та нормативні документи у сфері трудового права, фахову та навчальну літературу з тематики оплати праці та економіки підприємства, матеріали

періодичних видань і мережеві ресурси, що висвітлюють питання мотивації праці, а також відкриті статистичні дані.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний зміст викладено на 67 сторінках друкованого тексту. Дипломна робота містить 4 таблиці, 11 рисунків. Список використаних джерел нараховує 43 позиції.

Матеріали дипломної роботи апробовані на Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти "Сучасні виклики та перспективи розвитку економіки, підприємництва та торгівлі" (м. Кам'янець-Подільський, 30 квітня 2025 року).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність мотивації в поглядах вчених

Питання підвищення продуктивності праці хвилювало людство ще з етапу становлення суспільного виробництва. Вчені та практики вивчали шляхи стимулювання працівників до більш результативної діяльності.

Одним із перших, хто досліджував проблему мотивації, був Адам Сміт. У праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» він представив концепцію «економічної людини», яка діє, керуючись власними матеріальними інтересами та прагненням до економічного зростання. Також Сміт акцентував на зв'язку між рівнем оплати праці та її результатами. Він зазначав, що щедра оплата праці стимулює працівників до більш інтенсивної праці. При гідному рівні заробітної плати працівники демонструють вищу продуктивність, слухняність і кмітливість [1].

Ідеї А. Сміта продовжив розвивати Фредерік Тейлор - засновник «школи наукового управління» - у праці «Принципи наукового управління». На його думку, однією з причин низької продуктивності праці є єдина форма оплати для всіх співробітників, незалежно від обсягу виконаної роботи. Через це працівники не зацікавлені підвищувати результативність, адже заробіток не залежить від індивідуальних досягнень. У відповідь на цю проблему Тейлор запропонував «систему уроків», за якою працівник отримує детальне завдання з описом операцій, часовими нормативами й необхідними ресурсами. У разі успішного виконання завдання працівник отримує надбавку в межах 30–100% до заробітної плати. Тейлор вважав, що саме грошова винагорода є найпотужнішим стимулом до праці [2].

Проте з розвитком економіки та підвищенням рівня життя в суспільстві з'явилося усвідомлення, що мотивація не обмежується лише матеріальними аспектами.

Першим це усвідомив Елтон Мейо, засновник «школи людських стосунків», у праці «Людські проблеми індустріальної цивілізації». Провівши серію Хоторнських експериментів, він дійшов висновку, що підвищення продуктивності залежить не стільки від матеріальних заохочень або умов праці, скільки від морально-психологічних чинників. Зокрема, це статус у колективі, міжособистісні відносини, позитивний соціально-психологічний клімат тощо [3].

Подальше дослідження мотивації зосередилося на її психологічних аспектах. Так, у межах теорії соціального навчання Дж. Роттер розглядав зміну поведінки людини під впливом взаємодії з оточенням. Він вважав, що вибір моделі поведінки зумовлюється очікуванням винагороди, значущість якої залежить від потреби в її отриманні. Потреби, що визначають цінність підкріплення, охоплюють:

- визнання та статус;
- відчуття безпеки;
- домінування;
- самостійність;
- любов і соціальну прихильність;
- фізичний комфорт.

К. Роджерс підкреслював, що головною мотивацією для людини є прагнення до особистісного розвитку й удосконалення (актуалізації). Особа обирає ті варіанти поведінки, які сприяють її самореалізації, і уникає ситуацій, що обмежують розвиток внутрішніх здібностей [4].

У сучасному науковому дискурсі проблема мотивації активно вивчається в межах змістових і процесуальних теорій.

Згідно зі змістовими теоріями, основу поведінки людини становлять її потреби й бажання їх задовольнити. Серед провідних авторів цього напрямку:

А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Мак-Клеланд, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор. Вони вивчали природу потреб і механізми їх впливу на трудову мотивацію.

Натомість процесуальні теорії описують механізми формування мотивації та процес вибору поведінкових стратегій. До цього напряму належать дослідження В. Врума, С. Адамса, Е. Локе, а також Л. Портера і Е. Лоулера.

А. Маслоу у праці «Мотивація і особистість» запропонував найбільш знану ієрархію потреб, яку виклав у формі піраміди. Вона включає:

1. Фізіологічні потреби (їжа, вода, повітря).
2. Потреби в безпеці (стабільність, захищеність, закон і порядок).
3. Потреби у належності та любові.
4. Потреби у визнанні (самоповага, повага з боку інших), поділені на:
 - потреби в досягненнях, автономії, компетентності;
 - потреби в престижі, репутації, увазі та визнанні.
5. Потреби в самореалізації (розвиток внутрішнього потенціалу, прагнення стати кращою версією себе).

На думку Маслоу, потреби активізуються послідовно - від базових до вищих. Втім, у реальному житті ця ієрархія часто є гнучкою: потреби вищих рівнів можуть актуалізуватись паралельно з нижчими або навіть домінувати над ними. Людина здатна одночасно відчувати кілька типів потреб, і задоволення однієї актуалізує іншу, тоді як задоволена потреба втрачає мотиваційний вплив [5].

Теорія ERG К. Альдерфера також класифікує потреби, але об'єднує їх у три категорії: потреби існування, зв'язку та зростання (рис. 1.1).

Згідно з теорією К. Альдерфера, потреби задовольняються поступово - від базових до вищих. Якщо реалізація потреб вищого рівня стає неможливою, посилюється мотивація до задоволення потреб нижчого порядку.

Теорії «Х» і «Y», розроблені Д. Мак-Грегором у праці «Людська сторона підприємства», інтерпретують мотивацію на основі різних підходів до розуміння природи людини.

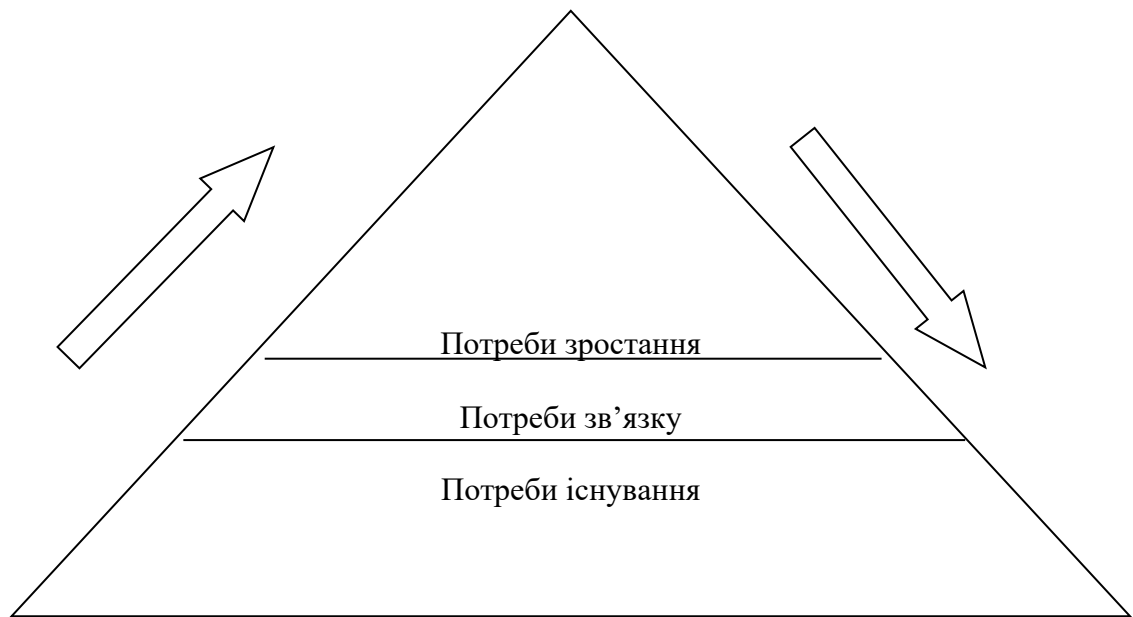


Рис. 1.1. Піраміда потреб за теорією мотивації Альдерфера

У межах теорії «Х» передбачається, що:

- працівники схильні до лінощів і намагаються уникати роботи;
- люди не прагнуть брати на себе відповідальність, уникають ініціативи та віддають перевагу керівництву ззовні;
- особисті інтереси переважають над інтересами організації;
- для стимулювання праці необхідні жорсткий контроль, примус і покарання.

Однак, на думку Мак-Грегора, подібне уявлення про працівників є застарілим і не відповідає сучасним умовам. Такий підхід не здатен забезпечити ефективне управління, оскільки ігнорує внутрішні мотиви працівників. Як альтернатива, він сформулював теорію «Y».

Згідно з теорією «Y»:

- люди не є пасивними чи байдужими до цілей організації за своєю природою;
- у працівників спочатку закладено потенціал до самореалізації, розвитку, мислення, відповідальності;

- завдання управління полягає у створенні таких умов і методів роботи, які дозволяють людині досягати власних цілей, водночас реалізуючи завдання організації.

При цьому Д. Мак-Грегор зазначав, що працівники не є виключно носіями моделі «Х» чи «Y». В організації можуть бути представники обох типів, тому керівникові важливо орієнтуватися на принципи теорії «Y», водночас спрямовуючи розвиток співробітників із поведінковими ознаками «Х» у напрямі «Y» [6].

На думку Д. Мак-Клелланда, рушієм мотивації є потреби, які виникають на основі попереднього досвіду особи. Він виокремив три ключові групи:

1. Потреба в досягненні - проявляється в бажанні досягати успіхів, самостійно встановлювати цілі, приймати обґрунтовані ризики та брати на себе відповідальність.

2. Потреба в належності й причетності - полягає у прагненні бути частиною групи, підтримувати дружні стосунки, отримувати підтримку від інших.

3. Потреба у владі - зумовлює бажання впливати на поведінку інших, керувати, контролювати, брати відповідальність за чужі дії.

Ф. Герцберг у своїй праці «Мотивація до роботи» розробив двофакторну модель мотивації, що ґрунтується на результатах дослідження задоволеності працівників. Він виявив два типи чинників, які впливають на емоційне ставлення до роботи.

До мотиваційних факторів (які стимулюють позитивне ставлення до праці) він відніс елементи, пов'язані із самою сутністю роботи: можливості професійного зростання, досягнення, визнання, змістовність завдань.

Гігієнічні фактори не сприяють мотивації безпосередньо, але за їх відсутності виникає невдоволення. Сюди належать: якість управління, стосунки в колективі, умови праці, рівень заробітної плати, політика компанії, соціальні гарантії, стабільність зайнятості (рис. 1.2).

Таким чином, для ефективного стимулювання персоналу необхідно одночасно забезпечити належний рівень гігієнічних факторів і формувати внутрішню мотивацію через змістовність та значущість трудової діяльності.

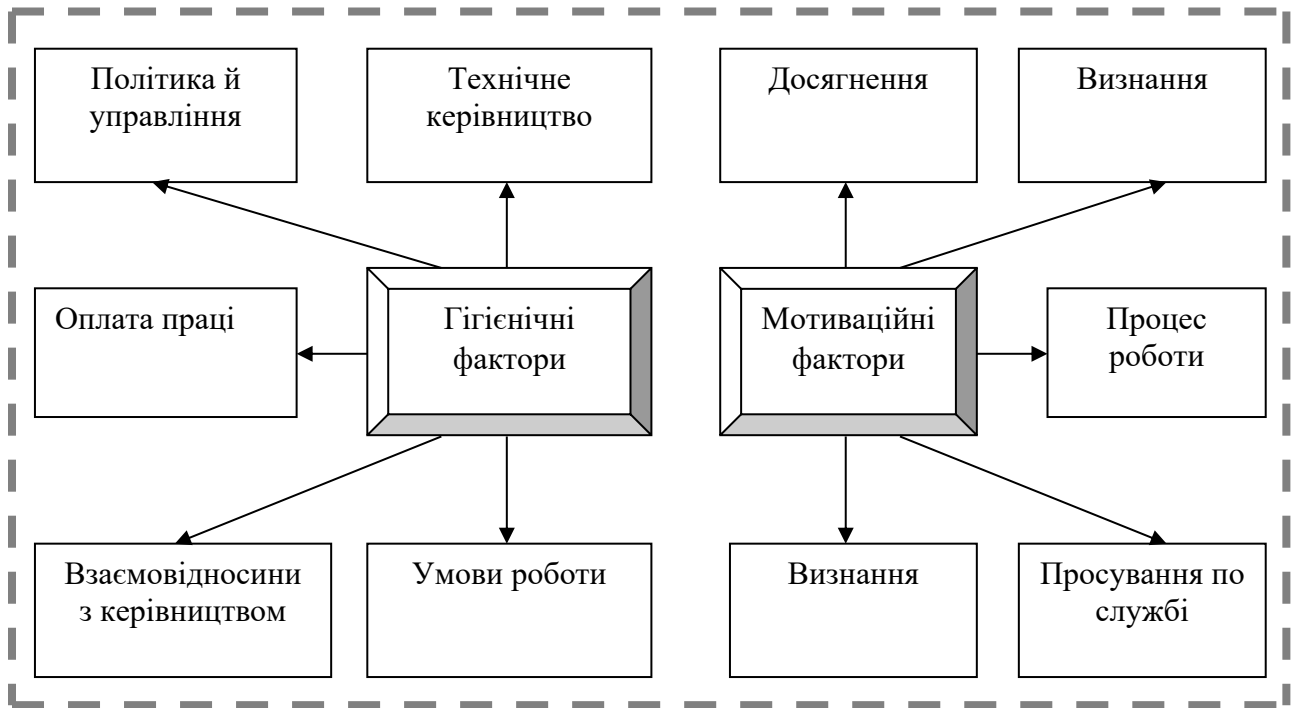


Рис. 1.2. Теорія мотивації Ф. Герцберга

Негативний рівень гігієнічних чинників викликає у працівника незадоволення роботою. Водночас їх належний стан лише усуває дискомфорт, але не формує позитивне ставлення до трудової діяльності й не посилює мотивацію. Натомість мотиваційні чинники впливають на зростання задоволеності працею, однак їхня відсутність не призводить до зростання невдоволення [7].

В. Врум розробив теорію очікувань, відповідно до якої рівень мотивації працівника визначається його уявленням про власні можливості, реалістичність досягнення мети та значущість винагороди. Теорія розглядає взаємозв'язки між витратами зусиль і результатами, між результатами й нагородою, а також валентність - ступінь задоволеності від винагороди.

Мотивація вважається ефективною, якщо працівник переконаний, що його зусилля дадуть очікуваний результат і будуть винагороджені.

Згідно з теорією справедливості Дж. Адамса, люди оцінюють співвідношення своєї винагороди до витрачених зусиль, порівнюючи його з минулим досвідом і ситуацією інших працівників. Якщо вони вважають це співвідношення справедливим, то залишаються задоволеними і зберігають високу продуктивність. За умови виявлення дисбалансу виникає внутрішнє напруження, яке веде до зниження мотивації. У таких випадках необхідно стимулювати працівника, щоби відновити відчуття справедливості. Ті, хто вважає свою винагороду недостатньою, можуть зменшити трудову віддачу або вимагати її перегляду. Працівники, які отримують більше за інших, зазвичай підтримують або навіть підвищують свою ефективність. Під затратами розуміють не лише робочі зусилля, а й вік, досвід, кваліфікацію, стаж і соціальний статус. Якщо особа сприймає ситуацію як справедливу, мотиваційні чинники залишаються ефективними. Якщо ж виявляється дисбаланс, виникає демотивація, що може проявлятися у зниженні продуктивності, вимогах до підвищення зарплати, погіршенні трудової дисципліни чи навіть звільненні. Переплата, навпаки, не змінює поведінки. Людина прагне відновити баланс, або зменшуючи зусилля, або переглядаючи очікування від винагороди. До моменту досягнення відчуття справедливості вона прагнути зменшити інтенсивність праці.

Згідно з цільовою теорією мотивації Е. Локе, поведінка працівника визначається поставленими цілями. Вони концентрують увагу на певних напрямках, виступають еталонами для порівняння результатів і критеріями оцінки витрат. Цілі відображають внутрішні мотиви, особливості працівника й організації. На думку Локе, сам процес постановки мети вже може бути потужним мотиватором. Водночас мотиваційна сила цілей залежить від їх характеристик: чіткі, конкретні й амбітні завдання активізують працівника більше, ніж прості чи розмиті. Надмірно високі цілі, однак, можуть спричинити зниження мотивації та результативності.

Л. Портер і Е. Лоулер створили мотиваційну модель, яка поєднує положення теорій очікувань і справедливості. У ній виокремлено п'ять основних складників: зусилля, сприйняття, результати, винагороди та рівень задоволеності. На ефективність роботи впливають індивідуальні здібності, особисті риси та розуміння працівником своєї ролі. Обсяг прикладених зусиль визначається цінністю винагороди та вірою у зв'язок між зусиллям і результатом. Досягнення бажаних результатів передбачає як внутрішні, так і зовнішні стимули. Внутрішні - це інтерес до роботи, відчуття значущості, самоповага, соціальні контакти. Зовнішні - це зарплата, визнання керівництва, кар'єрний ріст. Задоволення виникає в результаті отриманих стимулів і сприйняття їхньої справедливості. Саме рівень задоволення свідчить про те, наскільки цінною є винагорода для працівника, що надалі впливає на його поведінку. Згідно з моделлю Портера–Лоулера, задоволення є наслідком успішної праці [8].

У сучасній економічній літературі немає єдиного підходу до визначення мотивації персоналу. Розглянемо різні авторські трактування цього поняття.

За визначенням в «Економічній енциклопедії», мотивація – це причина, яка спонукає економічного суб'єкта діяти з метою досягнення певного результату та підтримує зацікавленість у вибраній діяльності. Проте, на нашу думку, таке визначення більше відповідає поняттю «мотив».

А. М. Колот визначає мотивацію як сукупність внутрішніх і зовнішніх стимулів, що спонукають до активності, формують поведінку й орієнтують її на досягнення як особистих, так і організаційних цілей.

Д. П. Богиня вважає мотивацію суб'єктивним проявом активності людини, що базується на потребах та інтересах [9, с. 11]. Капустянський трактує мотивацію як інструмент тривалого впливу, спрямований на зміну цінностей і орієнтацій працівника [10, с. 21]. А. Я. Кібанов описує її як процес свідомого вибору певної поведінки під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.

Г.Т. Куликов бачить мотивацію як стимулювання до дій задля задоволення потреб і досягнення поставлених завдань. Аналогічну думку висловлює і Б. М. Генкін. Н. Самоукіна розуміє мотивацію як внутрішню енергію, що забезпечує активність у професійній і повсякденній діяльності.

С. А. Шапіро пояснює трудову мотивацію як процес реалізації потреб і очікувань працівника через досягнення особистих цілей, які узгоджуються з цілями організації, а також як систему управлінських заходів для підвищення результативності праці.

М. Армстронг визначає мотивацію як спрямовану поведінку, що формується під дією зовнішніх і внутрішніх чинників.

Й. Щипачинський тлумачить мотивацію як свідомий і цілеспрямований вплив на поведінку працівника шляхом створення умов для досягнення його особистих і корпоративних цілей [2]. За Й. Пенчем, мотивація – це сукупність психологічних чи фізіологічних чинників, що запускають і регулюють поведінку людини [11]. Р. Л. Дафт вважає, що мотивація – це внутрішні або зовнішні сили, які викликають ентузіазм і наполегливість під час виконання завдань [12, с. 49].

На основі аналізу різних трактувань можна виокремити чотири основні підходи до розуміння мотивації:

- вплив управлінських засобів на поведінку з метою досягнення цілей організації;
- усвідомлений вибір працівником лінії поведінки під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників;
- сукупність сил, що стимулюють діяльність і формують поведінку;
- внутрішній психоемоційний стан, зумовлений потребами та інтересами.

1.2. Форми і методи мотивації у виробництві

Найрезультативнішою визнається така система мотивації персоналу, яка поєднує різноманітні її форми, адаптовані до індивідуальних потреб працівників і ресурсних можливостей підприємства. Основні форми мотиваційного впливу на персонал наведено на рис. 1.3.

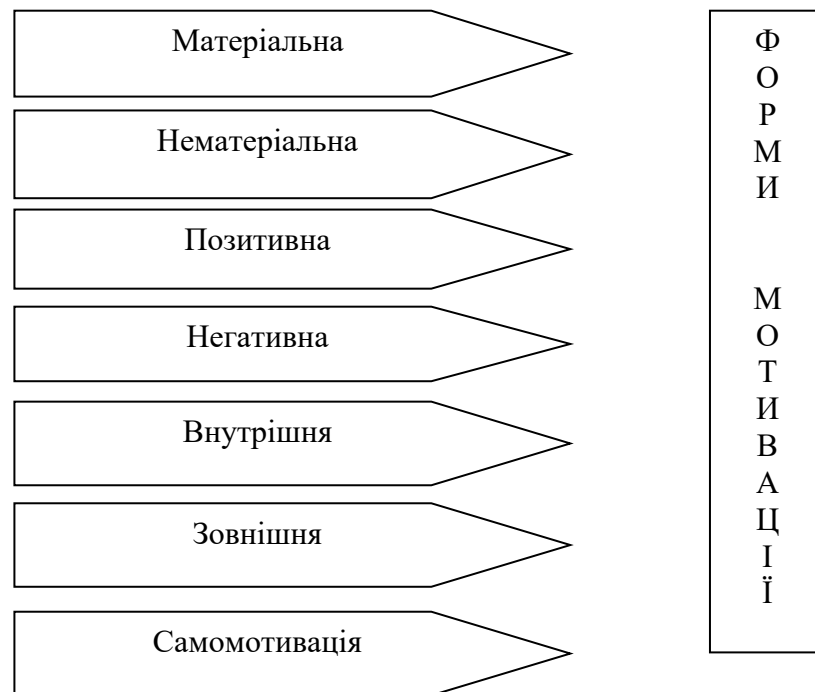


Рис. 1.3. Форми мотивації працівників

Матеріальне стимулювання охоплює оплату праці, надбавки, преміальні виплати й бонуси. Такий вид мотивації вважається одним із найрезультативніших. Водночас забезпечити високий рівень зацікавленості працівників лише шляхом виплати заробітної плати неможливо. Тому на підприємстві має бути впроваджена й система нематеріального стимулювання, яка дозволяє задовольнити внутрішні психологічні потреби персоналу.

До нематеріальних чинників мотивації належать: можливість кар'єрного просування, професійне навчання й розвиток, доступ до продукції компанії за зниженими цінами, участь у відрядженнях, гнучкий графік, вітання з

важливими подіями, організація корпоративних заходів, комфортні умови праці, визнання досягнень працівника, чітка постановка завдань, створення здорової конкуренції в колективі, посилення індивідуальної відповідальності, урахування думки працівників під час ухвалення управлінських рішень, делегування повноважень.

Стимулювання може мати як позитивний, так і негативний характер, реалізуючись за принципом «пряника і батога». Працівники заохочуються за продуктивну діяльність, проте при низьких результатах або порушенні трудової дисципліни застосовуються адміністративні чи фінансові санкції. Водночас ефективність мотиваційної системи знижується у випадках, коли використовуються виключно покарання або лише заохочення. Вибір між позитивним і негативним підходом залежить від умов праці на конкретному підприємстві та індивідуальних характеристик працівника.

Зовнішня мотивація базується на впливі зовнішніх чинників і не залежить безпосередньо від змісту виконуваної роботи; вона визначається, зокрема, управлінською оцінкою результативності праці. Натомість внутрішня мотивація формується з огляду на особисту зацікавленість у змісті роботи та оцінювання власних досягнень.

У більшості компаній застосовується універсальна, загальнокорпоративна система стимулювання персоналу. Проте все більшого поширення набувають підходи до групової мотивації для окремих посадових категорій і персоналізованої - для ключових фахівців. Окремо слід виділити самомотивацію, яка полягає в усвідомленому формуванні працівником власних внутрішніх трудових мотивів.

Найбільш розповсюджені класифікації методів мотивації персоналу подано у табл. 1.1.

У своїй класифікації С. А. Шапіро виділяє три основні групи методів стимулювання працівників, що відповідають загальним підходам до управління: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Таблиця 1.1

Класифікація методів мотивації працівників *

№	Класифікаційна ознака	Методи мотивації	Характеристика методів мотивації
1	За способом впливу	Примушення	Грунтується на почутті страху перед покаранням у вигляді звільнення, переводу на нижчеоплачувану роботу, штрафу та ін.
		Винагородження	Базується на системі економічного (заробітна плата, премії, участь у прибутках) та неекономічного (нагорода, подяка, тощо) заохочення
		Солідарності	Передбачає формування у працівників цінностей і цілей, які близькі до цінностей і цілей організації (переконання, навчання, сприятливий соціальнопсихологічний клімат)
2	За суб'єктом	Самомотивації	Внутрішньоособові методи, спрямовані на самого себе
		Сторонньої мотивації	Методи впливу суб'єкта мотивації на об'єкт мотивації
3	За спрямованістю впливу	Позитивні	Сприяють виникненню позитивних емоцій, що формують бажання досягти успіху в діяльності. Такими методами є будь-яке висловлення вдячності, грошові премії, підвищення по службі і т. п
		Негативні	Різні види покарання (штрафи, позбавлення премії, зниження по службі, звільнення)
4	За місцем виникнення	Внутрішні	Задоволення від процесу праці, значущість праці, задоволення від спілкування із співробітниками
		Зовнішні	Зарплата, кар'єрний ріст, символи службового статусу і престижу
5	За економічним змістом	Фінансові	Оплата праці, премії, участь у доходах підприємства, оплата навчання та ін
		Нефінансові	Підвищення привабливості праці, кар'єрне зростання, участь в управлінні, підвищення кваліфікації, гнучкі робочі графіки, сприятливі умови праці та ін
6	За функціональним призначенням	Економічні	Оплата праці, премії за якісні та кількісні результати праці, участь у доходах підприємства, оплата навчання, різні виплати та ін
		Організаційні	Збагачення праці, вдосконалення організації та умов праці
		Соціальні	Службове зростання, підвищення кваліфікації, оплата транспортних витрат, харчування на роботі, матеріальні гарантії по безробіттю, надання житла, надання безвідсоткових кредитів, соціальне і медичне страхування та ін

		Продовж. табл. 1.1	
		Морально-психологічні	Підвищення привабливості праці, участь у справах організації, залучення працівників до управління підприємством, формування сприятливого соціальнопсихологічного клімату в колективі, визнання заслуг.

Адміністративні методи передбачають прямий регламентуючий вплив управлінця на підлеглого. Їх основою є мотиви дисциплінованості, обов'язковості, дотримання етичних норм праці. Такий підхід спирається на теорію «Х» Д. Мак-Грегора, яка базується на уявленні, що люди за своєю природою уникають праці, тому необхідно використовувати жорсткий контроль, розпорядження й систему санкцій.

Серед адміністративних методів виокремлюють:

- організаційно-нормативні, що полягають у застосуванні правових і нормативних документів;
- внутрішньоорганізаційні (інструкції, трудові нормативи, схеми підпорядкування, правила внутрішнього розпорядку, регламенти тощо);
- розпорядчі – накази, доручення та інші форми оперативного керівництва;
- дисциплінарні, які охоплюють інструменти негативного стимулювання (накладення штрафів, позбавлення премій, звільнення та ін.).

Економічні методи полягають у матеріальному заохоченні персоналу та колективів. За Шапіро, сюди входять:

- інструменти, що використовуються державними чи муніципальними органами (податкова політика, кредитно-фінансові важелі);
- засоби мотивації на рівні підприємства (внутрішні нормативи, системи преміювання, фінансова відповідальність за результати, участь у прибутках компанії).

Соціально-психологічні методи базуються на механізмах соціального впливу, морального заохочення, психологічного стимулювання. Вони передбачають формування внутрішньої мотивації працівника без прямого

адміністративного тиску, через моральні цінності, емоційний клімат і корпоративну політику.

До соціально-психологічних засобів впливу належать:

- підбір та згуртування колективів із врахуванням індивідуальних особливостей працівників і типу їхньої діяльності;
- демонстрація мотиваційного прикладу керівником, що посилює відчуття причетності до успішної організації;
- чітке формулювання місії й цілей підприємства;
- залучення персоналу до процесу управління;
- задоволення духовних і культурних запитів працівників (організація спільного дозвілля, корпоративів тощо);
- встановлення соціальних норм поведінки;
- визначення моральних санкцій і стимулів (які, на думку Шапіро, ефективні лише за умов тривалого застосування);
- реалізація соціального захисту та профілактики: безкоштовна медична допомога, профогляди, пільги, харчові талони, путівки, компенсації витрат на транспорт тощо. Проте, як підкреслює автор, така мотивація є доцільною лише там, де заробітна плата залишається низькою, і необхідні додаткові матеріальні стимули.

Таким чином, науковці виокремлюють численні підходи до мотивації персоналу. Втім, у реальній практиці обмеження лише одним методом чи видом мотивації є неефективним. Дієва система мотивації має бути комплексною, включати різні інструменти, що відповідають специфіці підприємства, організації праці, умовам виробництва, структурі колективу, потребам працівників, рівню розвитку корпоративної культури, ситуації на ринку праці та загальному стану економіки.

1.3. Формування механізму мотивації праці та системи мотивації в підвищенні ефективності виробничої діяльності

Підприємства будь-якого профілю та масштабу прагнуть вибудувати міцні й позитивні взаємини зі своїми співробітниками. Водночас працівники мають різноманітні, часто суперечливі потреби, які визначаються різними мотиваторами. Так, одних мотивує матеріальна винагорода, тоді як інших - прагнення до особистих досягнень або почуття безпеки. Саме тому для підприємства та його керівництва надзвичайно важливо чітко усвідомлювати, що саме стимулює працівників, щоб максимально підвищити ефективність організаційної діяльності.

У пошуку найоптимальнішого механізму мотивації дослідники намагаються інтегрувати і розвивати класичні теорії мотивації, створюючи більш комплексні концепції, які враховують не лише управлінські, кадрові та поведінкові підходи підприємства, а й інші релевантні теоретичні напрямки. В значній мірі ефективна система мотивації є похідною від дієвих управлінських практик. Для постійного її вдосконалення керівник повинен враховувати індивідуальні особливості кожного працівника, а також регулярно адаптувати умови і зміст роботи, обсяг завдань, рівень залученості співробітника у діяльність і управління підприємством.

На наступному рисунку наведено ключові рекомендації щодо формування ефективного механізму мотивації.

Розглянемо детальніше зміст кожної з наведених рекомендацій.

1. Послідовне розширення можливостей працівників в організації дає їм більше автономії, довіри та стимулює брати на себе відповідальні завдання. Менеджери, прагнучи оновити застарілі бюрократичні норми та розширити права підлеглих, сприяють формуванню ефективної мотиваційної системи, заохочуючи співробітників впроваджувати інновації та досягати нових цілей.

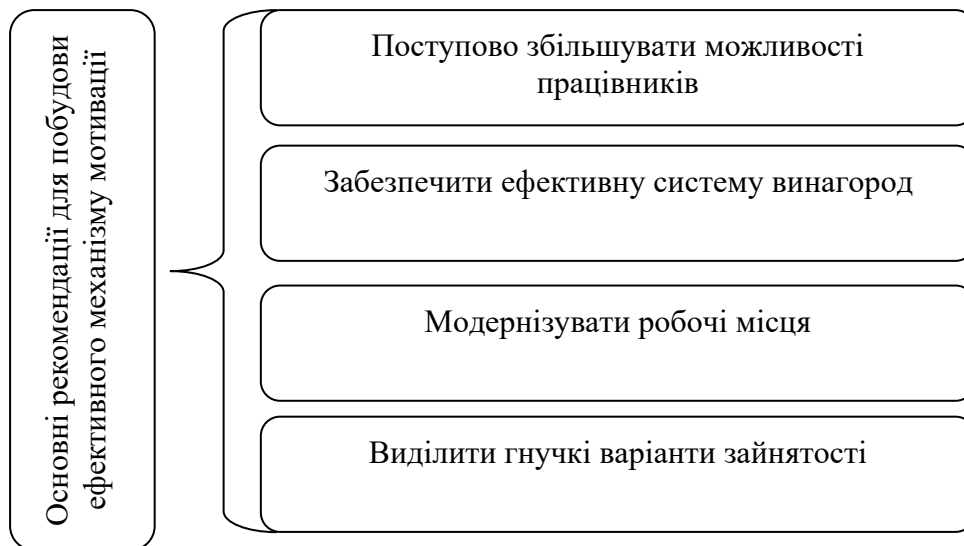


Рис. 1.4. Основні рекомендації для побудови ефективного механізму мотивації*

2. Впровадження результативної системи винагород позитивно впливає на зростання продуктивності працівників і, як наслідок, на реалізацію стратегічних завдань підприємства. Винагорода є потужним стимулом, однак важливо не винагороджувати за кожен дріб'язковий результат, а виділяти ключові, чітко визначені, досяжні цілі. Менеджер будь-якого підприємства повинен володіти двома видами винагород: внутрішніми та зовнішніми. Внутрішні винагороди - це відчуття власної компетентності, професійного зростання, самоповаги та успіху. Зовнішні - це заробітна плата, премії, нагороди, словесна похвала, можливість підвищення кваліфікації тощо.

Ефективна система винагород має відповідати таким вимогам:

- задовольняти базові потреби всіх працівників;
- бути конкурентоздатною в порівнянні з аналогічними організаціями у галузі;
- бути доступною для всіх співробітників незалежно від посади та розподілятися справедливо.

Останній пункт особливо важливий, адже в багатьох організаціях винагороди прив'язуються не до результатів, а до посадових рівнів.

Менеджерам таких підприємств варто змінити цю систему, орієнтуючись на рівень кваліфікації працівника та складність досягнутих ним результатів. Загальна система винагород повинна бути різноплановою, враховувати різноманітність потреб співробітників і пропонувати кілька способів отримання заохочень.

1. Модернізація робочих місць допомагає уникнути професійного вигорання - стану, коли працівники втрачають інтерес і ентузіазм через монотонність. Менеджери мають аналізувати особистісні характеристики співробітників і зміст їхньої роботи, щоб підвищити продуктивність та рівень задоволеності.

2. Запровадження гнучких форматів зайнятості стає важливим фактором для сучасних працівників, які цінують особистий час. Традиційний графік «з 9 до 18» не завжди відповідає сімейним чи іншим потребам співробітників. Гнучкий графік, що дозволяє контролювати власний робочий час, - один із шляхів задоволення цих потреб.

Інші популярні форми гнучкої зайнятості в підприємствах:

- скорочений робочий тиждень (наприклад, 4 дні по 10 годин), що збільшує вільний час і зменшує транспортні витрати, але може призводити до підвищеної втоми;

- розподілена робота, коли одне завдання виконує двоє працівників на неповний день - корисно для батьків малолітніх дітей або людей, які не можуть працювати повний день;

- дистанційна робота, що звільняє від обов'язку перебувати в офісі, знижує кількість відволікаючих чинників та покращує баланс між роботою і життям, хоча іноді призводить до відчуття ізоляції або впливає на кар'єрний розвиток.

Вивчення індивідуальних особливостей працівників допомагає менеджеру створити специфічний механізм мотивації, що найбільше підходить для конкретного колективу. Водночас слід пам'ятати, що:

- побудова ефективного мотиваційного механізму - це безперервний процес. Людські потреби і бажання змінюються, тому підтримувати мотивацію, застосовуючи одні й ті ж методи, неможливо. Менеджер має постійно вивчати очікування співробітників і пропонувати нові стимули, які сприятимуть досягненню цілей підприємства;

- цілі - це сильні мотиватори. Помилково вважати, що лише матеріальні винагороди формують мотивацію. Хоча премії та бонуси важливі, постановка чітких, зрозумілих завдань також стимулює продуктивність;

- страх не є справжньою мотивацією. Хоча працівники можуть працювати ефективніше, побоюючись звільнення чи зниження зарплати, цей підхід має негативні наслідки - знижується задоволеність роботою, підвищується ризик звільнень. Керівник повинен використовувати конструктивну критику і контролювати власні емоції;

- мотивація не означає маніпуляцію. Вона ґрунтується на задоволенні потреб людини, тоді як маніпуляція - це спроба отримати бажане без згоди працівника, нав'язуючи власні ідеї. Хороший менеджер розуміє мотиваційні потреби колективу і шукає чесні, ефективні методи стимулювання. Маніпулюючи працівниками, керівник ризикує втратити їхню довіру і продуктивність.

Отже, перед застосуванням різних методів мотивації менеджеру варто з'ясувати, чого прагне його команда. Ефективна мотивація потребує глибокого аналізу та розуміння особливостей колективу.

При формуванні мотиваційного механізму важливо враховувати тип особистості кожного працівника. Залежно від того, чи є співробітник інтровертом або екстравертом, змінюються його підходи до виконання завдань і ставлення до роботи. Наприклад, інтровертовані працівники зазвичай самотійно, сумлінно виконують свої обов'язки, рідше спілкуються чи діляться ідеями з колегами, але з охотою беруться за додаткові завдання. Для менеджера це означає, що слід зосередити увагу на пошуку засобів внутрішньої мотивації таких співробітників - щоб вони відчували цінність

своїй праці, інтерес до робочих процесів та мали можливість розвивати свої навички й таланти. Ігнорування потреб внутрішньої мотивації таких працівників може спричинити негативні наслідки і заважати досягненню високої ефективності роботи підприємства.

Більш екстраверті працівники впевнено комунікують із оточенням, володіють високими презентаційними навичками, активно взаємодіють із різними людьми, генерують ідеї та беруть участь у трансформації внутрішнього середовища підприємства. Хоча екстраверти мають багато енергії й ентузіазму для створення нових рішень, важливо також враховувати думки інтровертів, адже ігнорування їхньої позиції може демотивувати їх. В такій ситуації менеджерам варто застосовувати інструменти зовнішньої мотивації: грошові винагороди, премії, адже для цих працівників важливішим є матеріальне заохочення, уникнення санкцій або досягнення значущих результатів. Необхідно підтримувати їхній ентузіазм, хвалити та пропонувати завдання, що вимагають свіжих ідей і креативного підходу.

Керівникам слід враховувати типи особистості своїх працівників, щоб доручати їм ті проекти, у яких вони зможуть максимально проявити свої сильні сторони. Наприклад, екстраверту не варто доручати завдання, що потребує надмірної концентрації на деталях, а для стимулювання інтровертів важливо відстежувати моменти, коли вони виявляють ініціативу та активність.

Щоб краще зрозуміти, як працює мотиваційний механізм на підприємстві, важливо усвідомлювати переваги мотивованих працівників. На відміну від невмотивованих, вони:

- 1) впевненіше долають невизначеність, маючи більше впевненості у своїх діях у складних ситуаціях;
- 2) ефективніше розв'язують проблеми, готові вкладати більше зусиль для цього;
- 3) є більш інноваційними та креативними, сприяючи підвищенню ефективності роботи підприємства;

- 4) проявляють проактивність, активно шукаючи нові рішення для досягнення цілей;
- 5) демонструють вищу продуктивність;
- 6) прагнуть глибше розуміти місію, цілі та бачення підприємства, а також свою роль у загальному успіху;
- 7) орієнтовані на досягнення власних цілей;
- 8) окрім особистих, піклуються і про командні та корпоративні завдання;
- 9) завжди дбають про задоволення клієнтів;
- 10) залишаються в підприємстві довше;
- 11) легше адаптуються до змін;
- 12) частіше є командними гравцями, оскільки їхні дії відповідають цілям підприємства;
- 13) позитивно впливають на інших, тоді як незадіяні працівники можуть формувати негативний клімат і шкодити корпоративній культурі;
- 14) виступають амбасадорами бренду.

Отже, хоча існують основні принципи внутрішньої та зовнішньої мотивації, універсальної формули, що підходить усім, не існує. Важливо підбирати мотиваційні засоби, спираючись на індивідуальні особливості колективу, створювати сприятливе робоче середовище, усувати чинники, що знижують мотивацію і перешкоджають повному залученню працівників у процес.

Перед будь-яким підприємством постає завдання підвищення ефективності своєї діяльності та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Наукові дослідження доводять, що головним рушієм розвитку організації сьогодні є її персонал, а ключовим інструментом стимулювання трудової активності працівників є система мотивації. Згідно з результатами досліджень, раціонально організована система мотивації здатна підвищити продуктивність праці приблизно на 40%.

Під системою мотивації розуміють сукупність заходів, спрямованих на спонукання персоналу до ефективної роботи задля досягнення стратегічних цілей підприємства.

У науковій літературі виділяють дев'ять основних підходів до створення систем мотивації персоналу:

1) Адміністративно-технологічний підхід виник на початку ХХ століття в США і фактично не застосовувався в чистому вигляді в інших країнах. Він базується на поділі складної праці на окремі операції з визначенням часу та оплати за кожну. В такій системі відсутня потреба у складних мотиваційних механізмах. Проте цей підхід не набув широкого поширення, адже персонал розглядається як ключовий ресурс з унікальним потенціалом, і адміністративно-технологічний підхід не дає змоги його розкрити. Крім того, відсутність автономії, творчого підходу та можливості самовираження знижує мотивацію працівників, особливо тих, хто має високі потреби.

2) Ресурсно-дефіцитний підхід характерний для планової економіки, де цінність персоналу знижена, а соціальні витрати фінансуються за залишковим принципом. Тут домінували методи негативного стимулювання, що викликало у працівників мотивацію працювати незалежно від якості результату.

3) Програмно-галузевий підхід передбачає диференціацію систем мотивації залежно від специфіки галузі. Наприклад, працівникам важкої промисловості надавалися вищі зарплати, соціальні пільги, харчування та медичне обслуговування порівняно з легкою промисловістю.

4) Ментальний підхід реалізується в країнах із виразними культурними традиціями, які довгий час були ізольовані, як-от Японія, Південна Корея, Тайвань. Перевага цього підходу – використання національних традицій у поєднанні з сучасними методами управління, але він також уповільнює розвиток чистих ринкових відносин.

5) «Патріархальний» підхід близький до ментального, проте відрізняється тим, що акценти в мотивації розставляються залежно від носіїв

стимулів, які пов'язуються з конкретними працівниками чи підрозділами. Часто використовується на невеликих підприємствах.

6) Організаційний підхід базується на тому, що індивідуальні потреби працівників є різними та часто непередбачуваними, тому для досягнення ефективності потрібна раціональна структура управління. Важливим мотивом тут є досягнення: реалізуючи владні амбіції, працівник отримує підтримку керівництва, має перспективи кар'єрного зростання і відповідальніші завдання.

7) Соціально-поведінковий підхід опирається на теорію малих груп і формує у колективі малі робочі команди. Він ефективний тоді, коли соціальні потреби працівників є пріоритетними.

8) Корпоративний підхід передбачає, що основними стимулами є приналежність до організації, визнання успіхів, участь у прийнятті рішень і бажання нести більшу відповідальність. Позитивним наслідком такого підходу є розвиток усіх здібностей працівника, акцент на поведінку, задоволення потреб і працівників, і їхніх сімей, а також застосування індивідуальних корпоративних стимулів.

9) Антропоцентричний підхід зосереджений на інтелектуальних і когнітивних аспектах праці, орієнтований на розвиток здібностей працівника не лише на робочому місці, а й в організації загалом. Він базується на комплексі потреб персоналу та враховує якість відносин, традиції тощо. Цей підхід передбачає значні інвестиції в розвиток працівника і підвищення якості його життя, що відповідає сучасним вимогам.

Жоден із цих підходів не застосовується у чистому вигляді. Важливо вибирати та адаптувати найкращі ідеї кожного підходу відповідно до специфіки та умов конкретного підприємства.

Для формування системи мотивації персоналу доцільно дотримуватися певного алгоритму дій, який представлений на рис. 1.5.

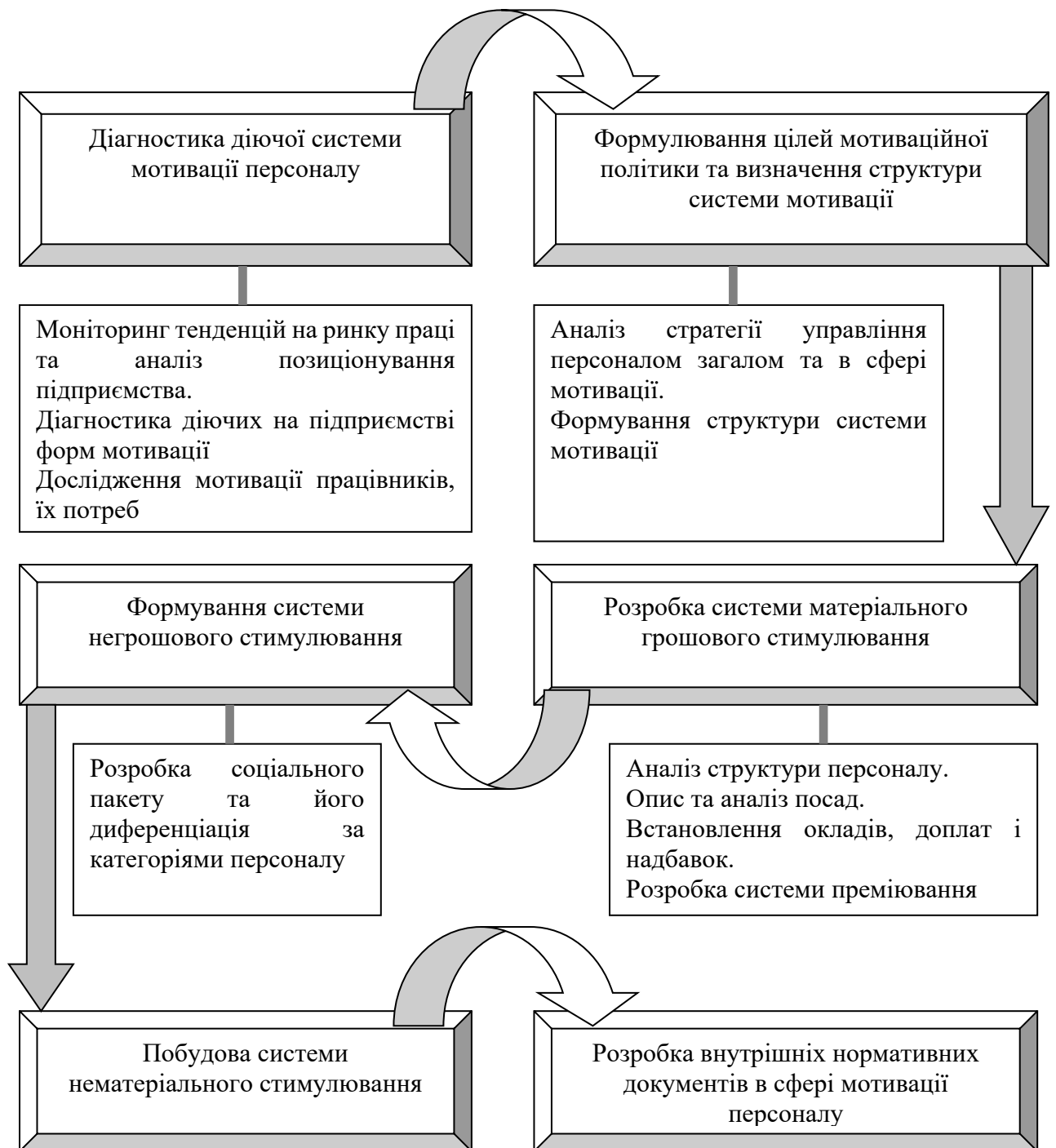


Рис. 1.5. Етапи формування системи мотивації на виробництві [52]

Система мотивації персоналу повинна будуватися на таких основних принципах:

1) Комплексність – передбачає всебічний підхід із врахуванням усіх можливих чинників: організаційних, правових, технічних, матеріальних,

соціальних, моральних і соціологічних. Ці фактори повинні діяти не окремо, а у взаємодії, що забезпечує оптимальні результати;

2) Системність – якщо комплексність охоплює всі складові мотивації, то системність орієнтує на усунення дисбалансів між цими чинниками, їх взаємне узгодження. Це дає змогу формувати внутрішньо збалансовану систему, яка ефективно функціонує в інтересах організації;

3) Регламентація – означає встановлення чітких правил, інструкцій, норм та контролю за їх дотриманням. Важливо розрізняти сфери діяльності, що потребують суворого дотримання норм, від тих, де працівник має свободу для прояву ініціативи. Також необхідно чітко визначати критерії оцінки результатів праці, при цьому залишаючи простір для творчості та врахування її винагороди;

4) Спеціалізація – полягає у розподілі функцій і завдань між підрозділами та конкретними працівниками відповідно до раціоналізації. Це стимулює зростання продуктивності, підвищує ефективність та якість виконуваної роботи;

5) Стабільність – передбачає сформований колектив без значної плинності кадрів, наявність чітко визначених робіт і функцій, а також безперервність їх виконання. Зміни у роботі підприємства мають проходити без порушення нормальної діяльності підрозділів і співробітників, що забезпечує стабільну ефективність;

6) Цілеспрямована творчість – система мотивації має створювати умови для прояву творчості працівниками: впровадження нових технологій, вдосконалення техніки, пошук оптимальних організаційних рішень. Результати такої діяльності повинні винагороджуватися як матеріально, так і морально;

7) Орієнтація на кінцевий результат – мотивація не повинна існувати сама по собі, а спрямовувати зусилля працівників на досягнення конкретних цілей підприємства;

8) Простота і зрозумілість – система мотивації має бути доступною для розуміння кожного учасника: від рядового працівника до керівника. Якщо мотивація складна для самостійного розрахунку чи оцінки, її ефективність суттєво знижується;

9) Керованість і гнучкість – система повинна оперативно адаптуватися до змін ринкових умов, внутрішніх цілей компанії або завдань підрозділів.

При розробці системи мотивації важливо залучати працівників усіх рівнів, що дозволяє створити обґрунтовану, комплексну й дієву модель стимулювання.

Висновки до розділу 1

1. Питання підвищення продуктивності праці хвилювало людство ще з етапу становлення суспільного виробництва. Між рівнем оплати праці та її результатами існує тісний взаємозв'язок. Щедра оплата праці стимулює працівників до більш інтенсивної праці. При гідному рівні заробітної плати працівники демонструють вищу продуктивність, слухняність і кмітливість.

2. Головною мотивацією для людини є прагнення до особистісного розвитку й удосконалення (актуалізації). Особа обирає ті варіанти поведінки, які сприяють її самореалізації, і уникає ситуацій, що обмежують розвиток внутрішніх здібностей. Згідно з теорією К. Альдерфера, потреби задовольняються поступово - від базових до вищих. Якщо реалізація потреб вищого рівня стає неможливою, посилюється мотивація до задоволення потреб нижчого порядку.

3. До мотиваційних факторів (які стимулюють позитивне ставлення до праці) віднесено елементи, пов'язані із самою сутністю роботи: можливості професійного зростання, досягнення, визнання, змістовність завдань.

4. Найрезультативнішою визнається така система мотивації персоналу, яка поєднує різноманітні її форми, адаптовані до індивідуальних потреб

працівників і ресурсних можливостей підприємства. Матеріальне стимулювання охоплює оплату праці, надбавки, преміальні виплати й бонуси. Такий вид мотивації вважається одним із найрезультативніших.

5. До нематеріальних чинників мотивації належать: можливість кар'єрного просування, професійне навчання й розвиток, доступ до продукції компанії за зниженими цінами, участь у відрядженнях, гнучкий графік, вітання з важливими подіями, організація корпоративних заходів, комфортні умови праці, визнання досягнень працівника, чітка постановка завдань, створення здорової конкуренції в колективі, посилення індивідуальної відповідальності, урахування думки працівників під час ухвалення управлінських рішень, делегування повноважень.

6. Виділено три основні групи методів стимулювання працівників, що відповідають загальним підходам до управління: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Наведено ключові рекомендації щодо формування ефективного механізму мотивації. Перед застосуванням різних методів мотивації менеджеру варто з'ясувати, чого прагне його команда. Ефективна мотивація потребує глибокого аналізу та розуміння особливостей колективу.

7. Головним рушієм розвитку організації сьогодні є її персонал, а ключовим інструментом стимулювання трудової активності працівників є система мотивації. Згідно з результатами досліджень, раціонально організована система мотивації здатна підвищити продуктивність праці приблизно на 40%.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МОТИВАЦІЇ В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Загальна економічна характеристика Дніпропетровської області

Дніпропетровська область є одним із провідних індустріальних центрів країни та має значний потенціал для подальшого економічного розвитку держави. Проте, через війну в країні, промислові підприємства області зіткнулися з численними викликами, які залишаються актуальними й сьогодні. Більшість підприємств працює з помітним скороченням обсягів виробництва, а також відчуває серйозні труднощі з організацією виробничих процесів та експортом продукції. Значна частина виробничих потужностей була знищена.

Динаміка реалізації промислової продукції Дніпропетровщини свідчить про істотне її зменшення (рис. 2.1). Так, у 2019 році обсяг реалізованої продукції склав 752 млрд грн, тоді як у 2023 році він знизився до 475 млрд грн, що на 36,8 % менше. Водночас, частка області у загальному промисловому виробництві України у 2023 році залишилася стабільною і становила 17 %.

Частка капітальних інвестицій у промисловість Дніпропетровської області у 2023 році перевищила 18 % від загального обсягу капіталовкладень у промисловий сектор України, а також склала більше 50 % від усіх інвестицій, вкладених в економіку регіону.

В економіці області традиційно домінують товаровиробники промисловості, які зосереджені переважно у таких галузях, як металургія, гірничо-збагачувальна промисловість, хімічне виробництво та машинобудування.

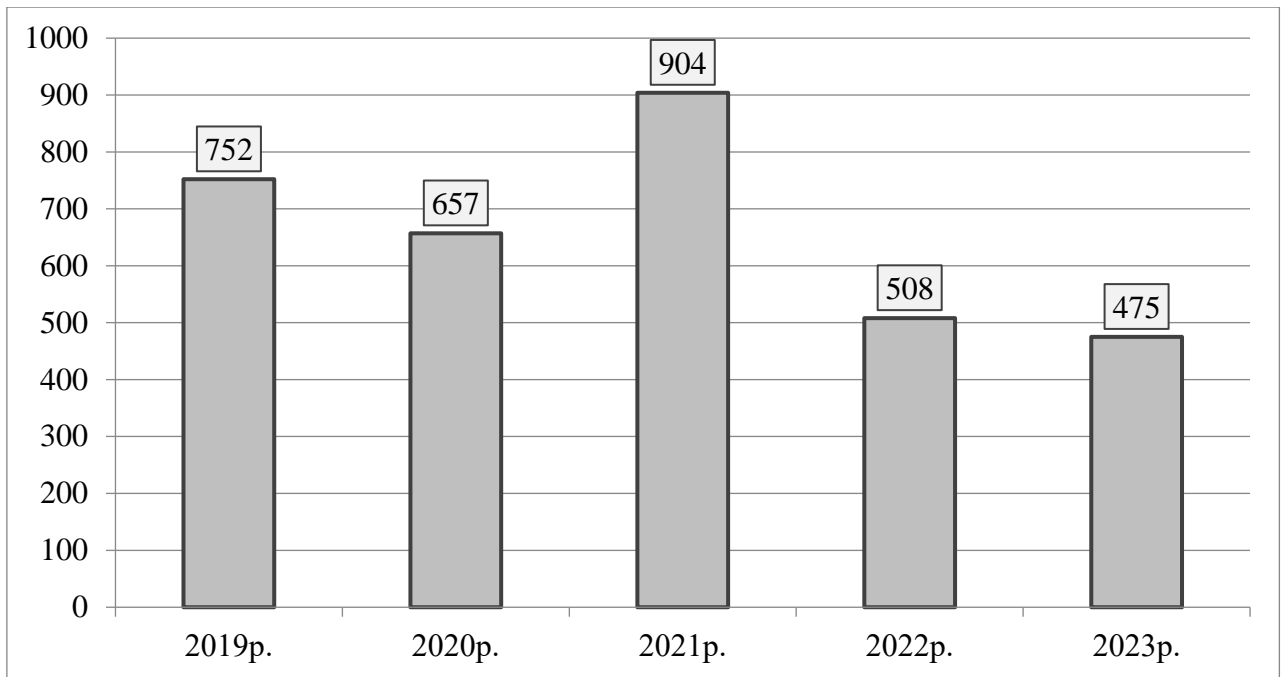


Рис. 2.1. Динаміка обсягу реалізованої промислової продукції
Дніпропетровської області, млрд грн.*

*Побудовано на основі [13]

Машинобудівні підприємства активно працюють над подоланням проблем, спричинених порушенням ланцюгів постачання матеріалів і комплектуючих. Хімічна промисловість у воєнних умовах є потенційно небезпечною, що змусило деякі підприємства суттєво скоротити обсяги небезпечного виробництва задля запобігання техногенним катастрофам.

Металургійний сектор представлений такими ключовими підприємствами, як:

- «АрселорМіттал Кривий Ріг» — найбільший виробник сталі в Україні та один із провідних експортерів металургійної продукції;
- «Інтерпайп» — виробник трубної продукції і залізничних коліс, що активно постачає товари на міжнародні ринки;
- ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» — великий виробник чавуну, сталі та прокату.

Гірнична промисловість включає:

- Криворізький залізорудний басейн — основне джерело залізної руди для металургії;

- Південний, Центральний і Північний гірничо-збагачувальні комбінати — лідери у видобутку та збагаченні залізної руди.

Машинобудівний сектор представлений:

- ПАТ «Дніпроважмаш» — провідний виробник обладнання для металургії та гірничої промисловості;

- ПАТ «Південмаш» — відомий виробник ракетно-космічної та цивільної техніки.

Хімічна промисловість представлена, зокрема, АТ «ДніпроАзот» — одним із найбільших виробників хімічної продукції в Україні та на експорт.

У регіоні функціонують кілька індустріальних парків:

- Індустріальний парк «Кривбас» — надає підготовлені території для інноваційних та промислових об'єктів, логістики та супутніх сервісів. Основні напрямки — машинобудування, будівельні матеріали, логістика. Парк активно розвивається, залучаючи нових резидентів і інвесторів.

- Індустріальний парк «ЕкоСтіл» — орієнтований на відновлення промисловості та пришвидшення «зеленого переходу» для підприємств переробної промисловості, «зеленої металургії», будматеріалів, логістики і супутніх сервісів. Парк залучає компанії, що працюють з екологічно чистими технологіями та відновлюваною енергетикою, підтримуючи сталий розвиток регіону.

- Індустріальний парк «INNOVATION FORPOST» — спрямований на створення інноваційних виробництв із застосуванням зелених технологій, ревіталізацію старопромислових зон та розвиток інженерної і логістичної інфраструктури міста. Парк отримав державне фінансування у розмірі 150 млн грн для будівництва підстанції 150/10 кВ, що сприятиме покращенню енергетичної інфраструктури та залученню нових резидентів.

- Індустріальний парк «Жовті Води» — зосереджений на хімічній промисловості, виробництві добрив, пластмас, фарб і лаків, а також альтернативній енергетиці, науково-технічній діяльності та ІТ-сфері.

Аграрний сектор регіону посідає важливе місце, займаючи третю позицію за обсягом реалізованої продукції — 113,9 млн грн, що становить 8,8 % від загальноукраїнського показника у 2023 році. В області діє понад 4 тисячі сільськогосподарських підприємств, у тому числі 3,3 тисячі фермерських господарств та 1,5 тисячі фізичних осіб-підприємців.

Харчова промисловість виступає рушієм аграрного сектору — на неї припадає 64 % загального обсягу продажів із приростом +33 % у 2023 році порівняно з попереднім роком. Рослинництво реалізувало продукції на суму 38 млрд грн. Активне впровадження технологій точного землеробства, розвиток садівництва та ягідництва, інвестиції в переробку сировини і орієнтація на великий внутрішній ринок сприяли позитивному зростанню на 8,4 %.

Індекси сільськогосподарського виробництва Дніпропетровщини (у відсотках до попереднього року) відображені на наступному рисунку.

Пріоритетними напрямками аграрних підприємств є вирощування зернових, технічних і овочевих культур, а також виробництво м'яса, молочних продуктів і яєць.

Станом на 1 липня 2024 року аграрії області зібрали зернові та зернобобові культури з площі понад 540 тис. га зі середньою врожайністю 32,2 ц/га. Загальний обсяг намолоченого зерна перевищив 1,7 млн тонн.

Основні сільськогосподарські культури в області представлені такими показниками збору:

- Пшениця зібрана з площі 426 тис. га, загальний намот склав 1,4 млн тон.
- Ячмінь вирощено на 100 тис. га, намолочено 318 тис. тон.
- Горох зібрано з площі 14,5 тис. га, отримано понад 26 тис. тон продукції.
- Інші зернові та зернобобові культури з площі 2,6 тис. га дали понад 6,5 тис. тон врожаю.

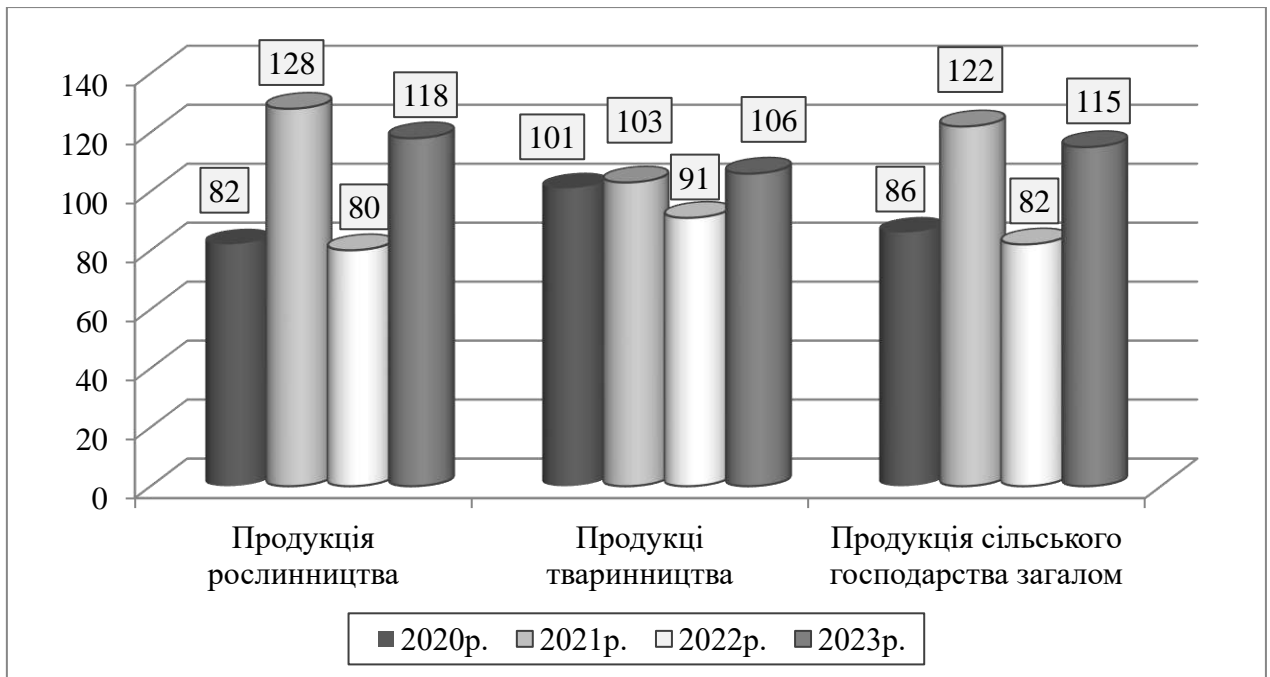


Рис. 2.2. Індеси сільськогосподарської продукції Дніпропетровської області
(до попереднього року, у %)

*Індекс сільськогосподарської продукції характеризує рівень змін фізичного обсягу виробництва продукції сільськогосподарства, виробленої за періоди, що обрані для порівняння. Для розрахунку індексу використовуються обсяги продукції сільськогосподарства у постійних цінах.

*Побудовано на основі [13]

- Ріпак з площі понад 116 тис. га з врожайністю 19 ц/га забезпечив намот понад 220 тис. тон.

- Картопля та овочі вирощені на майже 7 тис. га; валовий збір картоплі становить 35 тис. тон, овочів – 55 тис. тон.

За період січень–травень 2024 року у Дніпропетровській області виробництво м'яса у живій вазі склало 161,7 тис. тон, що на 7,2 % перевищує показник аналогічного періоду 2023 року. Виробництво молока досягло 78 тис. тонн, або 97,4 % від рівня попереднього року. Виробництво яєць від свійської птиці становило 281,1 млн штук, що на 7,2 % більше, ніж у 2023 році.

Аналіз даних, наведений у наступній таблиці, свідчить про зниження чисельності основних видів сільськогосподарських тварин у господарствах усіх категорій протягом розглянутого періоду.

Таблиця 2.1

Кількість основних сільськогосподарських тварин у господарствах усіх категорій, тис. голів*

Рік	Велика рогата худоба, усього	Корови	Свині	Вівці та кози	Птиця
2020	111,9	63,5	332,0	52,9	19589,1
2021	87,6	49,8	296,8	44,5	20687,1
2022	81,6	45,6	274,7	38,7	19689,1
2023	77,4	42,5	289,8	36,2	20282,4
2024	86,7	44,0	282,0	48,1	23421,1

*Побудовано на основі [13]

Від початку повномасштабної війни експорт аграрної продукції з Дніпропетровщини суттєво скоротився. Основними причинами стали розриви логістичних ланцюгів, обмежений доступ до морських портів та зростання вартості транспортування. Незважаючи на це, окремі позиції, зокрема зернові та олійні культури, продовжують залишатися ключовими експортними товарами регіону. У 2023 році експорт зернових зріс на 10% порівняно з 2022 роком, чому сприяла висока врожайність. Водночас частка цих культур у загальному експорті області дещо знизилася. Зараз акцент робиться на альтернативні логістичні маршрути – зокрема на залізничні перевезення та сухопутне транспортування.

Водночас, за офіційними оцінками, до 15% сільськогосподарських земель області заміновано або перебуває під ризиком мінування. Це істотно ускладнює або повністю унеможлиблює їх обробку, особливо на територіях, прилеглих до зони бойових дій у східних районах регіону.

За результатами 2023 року підприємства Дніпропетровської області (без урахування банківських установ) отримали фінансовий результат до

оподаткування у розмірі 42,5 млрд грн. Для порівняння, у 2022 році сальдо було від'ємним і становило –42,1 млрд грн. У 2023 році 73,9% підприємств завершили рік із прибутком на суму 94,1 млрд грн, а 26,1% – зі збитками на загальну суму 51,6 млрд грн (див. табл. 2.2). Найбільші обсяги збитковості зафіксовано в промисловості – 39,2 млрд грн (проти 83,8 млрд грн у 2022 році), а також у сферах освіти (33,1% збиткових підприємств), операцій з нерухомістю (35,2%) та галузі культури, спорту і відпочинку (46,3%).

Таблиця 2.2

Частки прибуткових та збиткових підприємств за розмірами (% до загальної кількості підприємств)*

	2021		2022		2023	
Розмір підприємств	Частка підприємств, які одержали					
	Прибуток	Збиток	Прибуток	Збиток	Прибуток	Збиток
Великі підприємства	90,4	9,6	63,2	36,8	72,1	27,9
Середні підприємства	79,9	20,1	71,9	28,1	76,3	23,7
Малі підприємства	75,4	24,6	68,9	31,1	73,8	26,2
Усього	75,7	24,3	69,1	30,9	73,9	26,1

*Побудовано на основі [13]

У 2024 році Дніпропетровська область залишається серед лідерів за кількістю новостворених підприємств. Згідно з даними Єдиного державного реєстру, лише за перший квартал поточного року в області було зареєстровано близько 6,8 тисячі нових фізичних осіб–підприємців (ФОПів).

На регіон припадає 8,3% від загальної кількості зареєстрованих ФОПів в Україні, що забезпечує Дніпропетровщині друге місце після Києва (14,6%). Незважаючи на виклики воєнного часу та загальну економічну нестабільність, область демонструє стійку позитивну динаміку підприємницької активності.

Приблизно 25% новостворених ФОПів спеціалізуються на роздрібній торгівлі. Також серед популярних напрямів малого бізнесу – надання індивідуальних послуг населенню та сфера комп'ютерного програмування, яка продовжує активно розвиватися попри складні умови [13].

За результатами опитування, проведеного Європейською Бізнес Асоціацією серед компаній, що працюють у регіоні, загальна оцінка бізнес-клімату в місті Дніпро у 2024 році склала 2,20 бали за п'ятибальною шкалою. Для порівняння, у 2023 році цей показник становив 2,25 бали [14].

Серед ключових викликів, з якими стикаються компанії в регіоні, респонденти називають наближеність до зони бойових дій, труднощі з мобілізацією та проблеми з бронюванням працівників. За даними опитування, в 60% компаній до 20% персоналу вже проходить службу в ЗСУ, ще в 25% – мобілізовано від 20 до 30% працівників, і в 5% – від 30 до 40%. Загалом у 90% підприємств є мобілізовані чи добровольці серед співробітників. Крім того, для промислово орієнтованого регіону суттєвим обмеженням для стабільної роботи залишаються відключення електроенергії.

Водночас, згідно з результатами опитування підприємств, проведеного НБУ у третьому кварталі 2024 року, більшість бізнесів очікують на зростання обсягів виробництва товарів та послуг в Україні протягом наступного року. Водночас, оцінки щодо власних фінансово-економічних перспектив залишаються переважно песимістичними.

Як уже було відзначено, саме харчова промисловість є рушійною силою виробничого сектору регіону. На прикладі одного із таких підприємств, а саме Приватного акціонерного товариства «Кондитерська фабрика «АВК» проведено аналіз та оцінку системи мотивації виробничої діяльності підприємства.

2.2. Аналіз та оцінка системи матеріальної мотивації виробничої діяльності в ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»

Приватне акціонерне товариство «Кондитерська фабрика «АВК» у місті Дніпро входить до складу великого харчового холдингу «АВК», який є одним із провідних виробників кондитерських виробів в Україні і відомий як на національному, так і на міжнародному рівні. Підприємство зареєстроване під кодом ЄДРПОУ 00373882, його юридична адреса – місто Дніпро, вулиця Журналістів, 11, Дніпропетровська область, Україна, 49051.

Фабрика виробляє широкий асортимент кондитерських продуктів: від шоколадних цукерок і батончиків до печива, драже та желейних ласощів. Вся продукція реалізується під брендами холдингу «АВК», які мають міцні позиції на внутрішньому ринку та експортуються в країни Європи, Близького Сходу й Центральної Азії.

Організаційно фабрика функціонує як приватне акціонерне товариство, що забезпечує гнучкість у керуванні і дозволяє ефективно співпрацювати з материнською компанією. Така структура гарантує централізоване ухвалення стратегічних управлінських рішень, одночасно даючи змогу фабриці самостійно виконувати виробничі і операційні завдання.

За час свого існування підприємство пройшло значний розвиток: проведена модернізація виробничих потужностей, впроваджено сучасні технології та посилено контроль якості продукції. Всі виробничі процеси відповідають міжнародним стандартам безпеки харчових продуктів, підтвердженим сертифікатами BRC та IFS.

Сучасне технічне оснащення дозволяє фабриці забезпечувати високу продуктивність і водночас зберігати гнучкість у формуванні асортименту. Автоматизація та інновації оптимізують виробничі процеси, зменшують витрати та підвищують конкурентоспроможність.

Колектив підприємства складається з кваліфікованих спеціалістів різних напрямків - від технологів і інженерів до менеджерів і логістів. Постійне

підвищення кваліфікації та система мотивації допомагають підтримувати стабільний рівень продуктивності та якості.

Управління фабрикою здійснюється за функціональним принципом, що дозволяє чітко розмежувати обов'язки між відділами: виробництва, контролю якості, логістики, маркетингу, фінансів та адміністрації. Така структура сприяє ефективності керування і швидкому реагуванню на потреби ринку.

Особлива увага приділяється роботі з експортними ринками, зокрема в країнах Європи, Близького Сходу та Центральної Азії, що сприяє диверсифікації каналів збуту та зменшенню залежності від внутрішнього ринку.

Юридична адреса підприємства відповідає офіційним реєстраційним даним, що підтверджує його законність та прозорість ведення бізнесу.

Отже, ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» у місті Дніпро - це сучасне, технологічно оснащене підприємство, інтегроване у великий кондитерський холдинг, що підтримує високі стандарти якості та інноваційності продукції. Надійність виробництва, відповідність міжнародним стандартам, розвиток персоналу та експортні можливості створюють міцну основу для подальшого зростання та зміцнення позицій на ринку.

Проблема стимулювання працівників матеріальними засобами залишається однією з основних на підприємстві. Вона особливо актуальна для вітчизняних підприємств через низький рівень доходів населення, соціально-економічні проблеми та зниження якості життя.

Система матеріальної мотивації в ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» базується на законодавстві України: Кодексі законів про працю, Законі «Про оплату праці», а також Генеральній і Галузевій угодах. Водночас на підприємстві відсутні внутрішні нормативи, що регламентували б порядок матеріального стимулювання працівників. На даний час матеріальна мотивація включає лише оплату праці.

Застосовується погодинно-преміальна система оплати, яка поширюється на всі категорії персоналу. Згідно з цією системою, працівник отримує оплату

не тільки за відпрацьований час, а й за досягнення визначених кількісних та якісних результатів. Така система є виправданою, оскільки:

- виробництво здійснюється на конвеєрах та автоматичних лініях із заданою швидкістю, що ускладнює підвищення продуктивності окремим працівником;

- якість продукції має велике значення;

- різке збільшення обсягів виробництва не є пріоритетним, бо деякі продукти (наприклад, торти) мають обмежений термін зберігання.

Заробітна плата на підприємстві складається з двох частин:

1. Основна заробітна плата, яка виплачується за виконання норм праці і представлена тарифними ставками для робітників та посадовими окладами для керівників, спеціалістів і професіоналів. Розмір залежить від мінімальної заробітної плати, посадової категорії, кваліфікації і фіксується в штатному розписі.

2. Додаткова заробітна плата, що включає:

- доплату за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;

- доплату за роботу у вечірній час (з 18:00 до 22:00), що становить 20% від тарифної ставки (окладу);

- доплату за нічні години (з 22:00 до 6:00), яка становить 35%;

- надбавку за знання і застосування іноземної мови (10% за одну європейську, 15% за східну, 25% за дві і більше мов);

- індексацію заробітної плати;

- оплату за невідпрацьований час, включаючи відпустки, дні виконання державних обов'язків, донорські дні, медичні огляди, простої тощо;

- премію робітникам за сумлінне дотримання правил внутрішнього розпорядку, посадових обов'язків (20% від основної зарплати щоквартально);

- премію керівникам і спеціалістам за професійні досягнення (одноразово щокварталу).

Доплата за заміщення тимчасово відсутнього працівника може становити до 100% від посадового окладу відсутнього.

Преміювання робітників за дотримання трудової дисципліни передбачає виконання кількох показників: виконання планових завдань, якість і своєчасність роботи, відсутність порушень і дисциплінарних стягнень. Невиконання хоча б одного критерію є причиною для відсутності премії.

Премії керівникам і фахівцям встановлюються індивідуально на початку кожного кварталу у вигляді чотирьох показників, кожен оцінюється до 5 балів, максимум – 20. Від досягнення показників залежить розмір премії до 20% окладу. Система матеріальної мотивації для різних категорій персоналу ілюструється на рисунках 2.3 і 2.4.



Рис. 2.3. Система матеріальної мотивації робітників в ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Дніпро

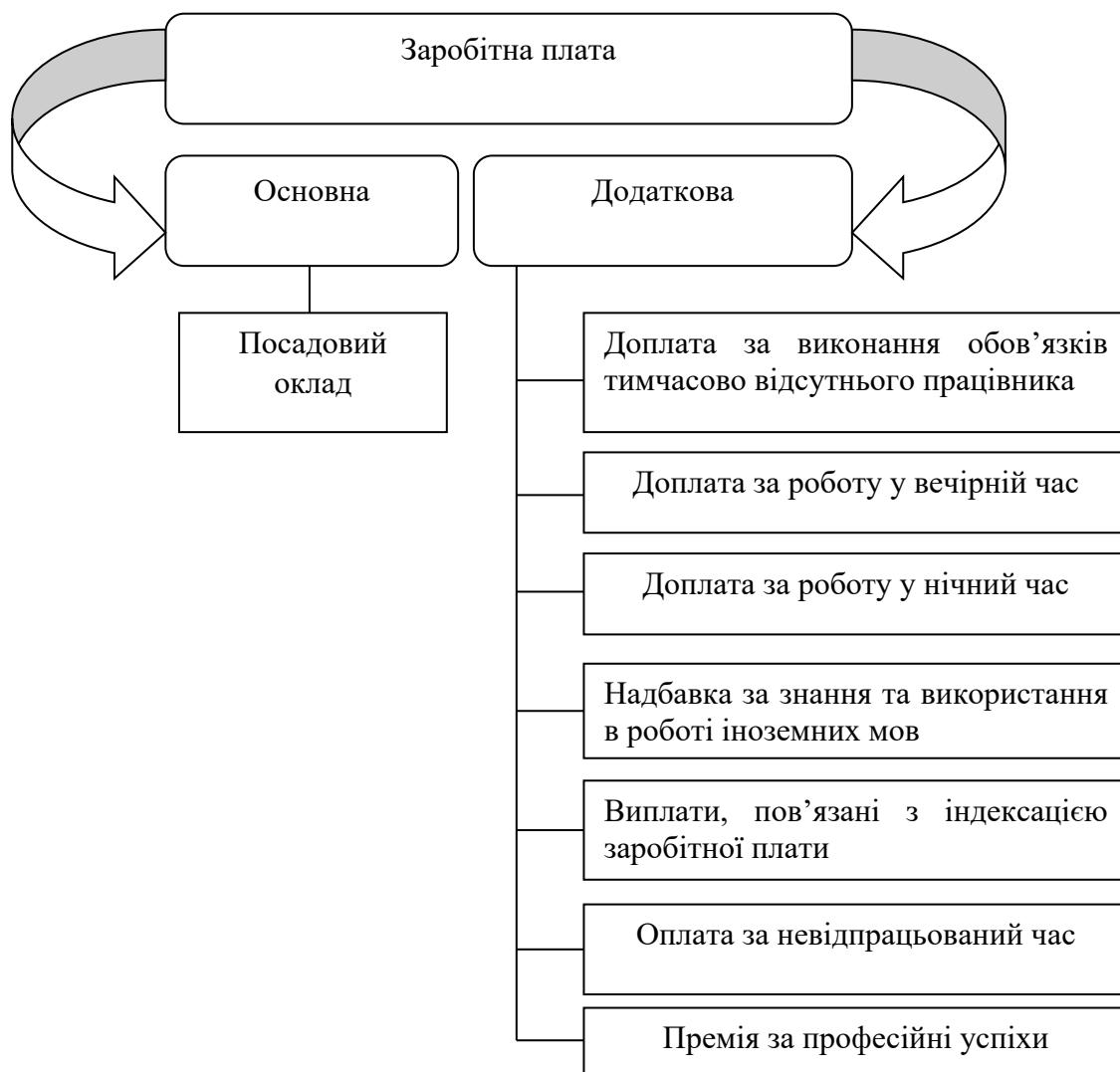


Рис. 2.4. Система матеріальної мотивації керівників, професіоналів і фахівців в ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Дніпро

Таким чином, система матеріального стимулювання в цілому лише частково відповідає стратегічним завданням підприємства, таким як забезпечення високої якості продукції, збільшення обсягів продажу, зростання прибутковості та вихід на нові міжнародні ринки. Премія, що нараховується робітникам за сумлінне дотримання внутрішніх правил трудового розпорядку, посадових інструкцій і службових обов'язків, не стимулює значного підвищення продуктивності праці, поліпшення якості виробів та орієнтації на кінцевий результат діяльності підприємства. Натомість премії за професійні досягнення керівників, спеціалістів і фахівців відповідають стратегічним

цілям компанії і мають суттєвий вплив на реалізацію поставлених завдань. Водночас система матеріальної мотивації ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» у м. Дніпро є обмеженою, містить невеликий набір видів виплат і не забезпечує достатню конкурентоспроможність на ринку праці.

Одним із критеріїв оцінки ефективності системи оплати праці на підприємстві є структура фонду заробітної плати. Розглянемо детальніше склад фонду оплати праці ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» у місті Дніпро за 2024 рік (див. рис. 2.5).

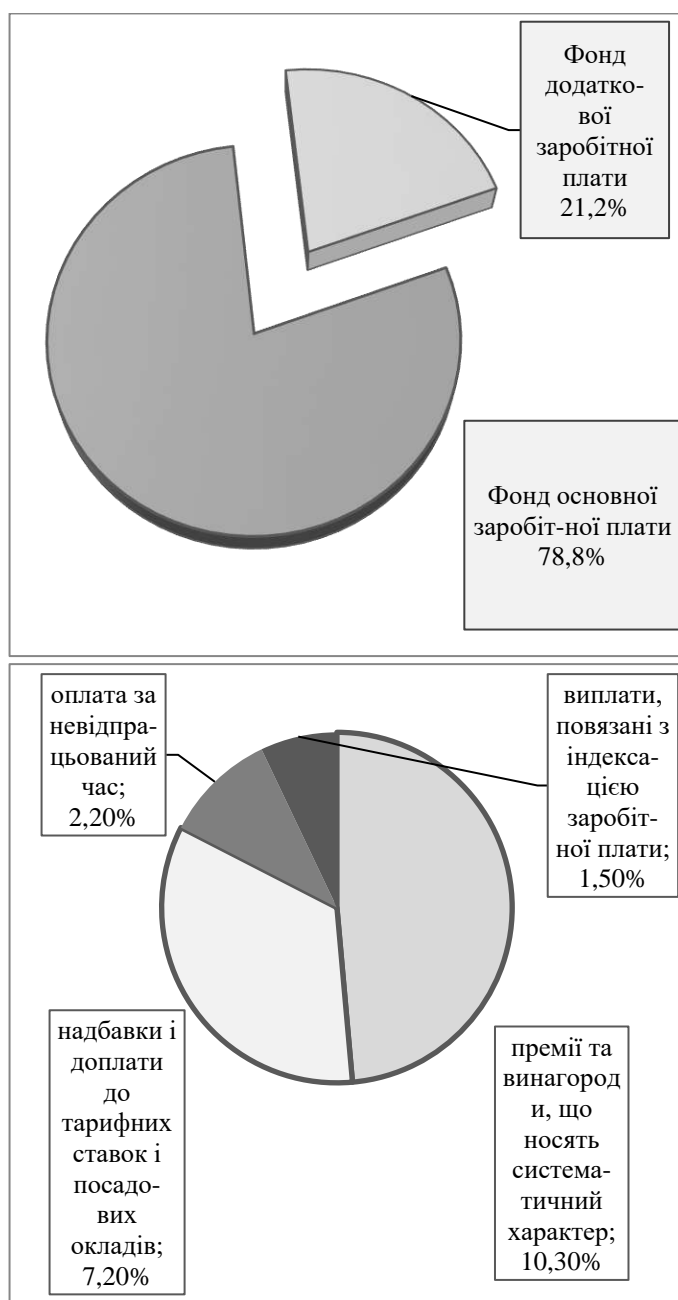


Рис. 2.5. Структура фонду оплати праці ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Дніпро у 2023 р.

У структурі фонду оплати праці найбільшу частку займає фонд основної заробітної плати, який у 2023 році становив 78,8%. Додатковий фонд заробітної плати склав 21,2% від загального фонду. Серед виплат із додаткового фонду найбільш значущими є премії та винагороди, що нараховуються регулярно, — їхня частка становить 10,3% від загального фонду оплати праці. Трохи меншу долю займають надбавки і доплати до тарифних ставок і посадових окладів — 7,2%. Оплата за невідпрацьований час у структурі фонду становила 2,2%, а виплати, пов'язані з індексацією зарплати, — 1,5%. На підприємстві не передбачено заохочувальних або компенсаційних виплат.

2.3. Аналіз та оцінка системи нематеріальної мотивації персоналу ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Дніпро

Нематеріальна мотивація є невід'ємною частиною системи стимулювання персоналу. На підприємстві ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Дніпро застосовують такі засоби нематеріальної мотивації:

1. Чітке та досяжне формулювання цілей для працівників.
2. Надання інформації про діяльність компанії.
3. Увага керівництва до думок і пропозицій працівників.
4. Публічне визнання трудових успіхів.
5. Проведення корпоративних заходів і свят.
6. Забезпечення належних санітарно-гігієнічних умов праці.
7. Організація зручного режиму роботи.
8. Надання можливостей для кар'єрного зростання.
9. Можливість підвищення кваліфікації.
10. Забезпечення змістовності трудових завдань.

Постановка цілей у ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» відбувається з урахуванням таких принципів:

- чітке визначення показників і строків досягнення;
- реалістичність поставлених завдань;
- залучення працівників до процесу формування цілей;
- забезпечення зворотного зв'язку.

Загальні цілі визначаються топ-менеджментом і передаються керівникам підрозділів. Керівники разом із провідними працівниками формують цілі для кожного структурного підрозділу. На регулярних зборах начальники відділів інформують працівників про цілі компанії, конкретні показники та терміни їх виконання. Для керівників і фахівців індивідуальні цілі встановлюються на кварталних співбесідах із безпосередніми керівниками. При цьому визначаються чотири ключові показники, з яких три - функціональні, а один - професійний і пов'язаний із діловими якостями. Для робітників індивідуальні завдання ставлять їхні безпосередні керівники. Після цього керівник перевіряє розуміння цілей працівниками та пояснює їх значення для підприємства і особисті вигоди від їх досягнення.

Інформування працівників про діяльність компанії включає ознайомлення з поточною ситуацією, можливими варіантами розвитку подій, планами і роллю кожного працівника у їх реалізації. Це сприяє підвищенню рівня обізнаності, зацікавленості у виконанні завдань, формує відчуття приналежності до колективу та покращує соціально-психологічний клімат.

Наприкінці року відбуваються загальні збори колективу, на яких керівництво звітує про результати роботи, виконання поставлених завдань і плани на наступний період. Також регулярно проводяться наради у підрозділах: для управлінських - щотижня, для виробничих - щомісяця.

Увага керівництва до думок працівників проявляється у зворотному зв'язку та врахуванні їх пропозицій. Зворотній зв'язок здійснюється через особисті бесіди або через спеціальні «скриньки» для збору пропозицій і скарг, які розміщені у кожному відділі. Цей підхід сприяє створенню довірливої

атмосфери, покращує моральний клімат, дозволяє виявити і усунути демотиватори, а також реалізувати корисні ідеї співробітників.

Публічне визнання успіхів відбувається через висвітлення досягнень у корпоративній газеті, присвоєння звання «Працівник року» з врученням грамот, а також через похвалу на нарадах. Це підвищує самооцінку працівників, задоволеність роботою, почуття важливості виконаних завдань і стимулює прагнення до кращих результатів.

Корпоративні заходи допомагають працівникам краще усвідомити цінності компанії, швидше адаптуватися, згуртовують колектив і покращують моральний клімат, що позитивно впливає на мотивацію і продуктивність праці.

Ще одним методом нематеріальної мотивації є створення можливостей кар'єрного росту. Однак у ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» таких можливостей майже немає: відсутня система планування кар'єри, а підвищення на посаду можливе лише за умови наявності вакансії і використання внутрішніх джерел пошуку персоналу. Це знижує мотивацію до підвищення трудової активності та якості роботи.

Змістовність праці означає, що робота є творчою, складною, має конкретний результат і приносить задоволення працівникам. У ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» змістовною є праця керівників і професіоналів, частково - фахівців, тоді як робота робітників носить рутинний, машинний характер без чітко вираженого кінцевого результату через технологічну спеціалізацію, що знижує задоволення від праці.

В цілому система нематеріальної мотивації не відповідає стадії життєвого циклу підприємства і його стратегії, оскільки майже відсутні можливості для професійного розвитку і кар'єрного зростання.

Мета системи мотивації персоналу на підприємстві - залучати і утримувати працівників, підвищувати продуктивність і дисципліну. Ефективність мотивації оцінюється за показниками зростання продуктивності,

плинності кадрів, використання робочого часу і рівня трудової дисципліни (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники ефективності системи мотивації персоналу в ПрАТ
«Кондитерська фабрика «АВК» м. Дніпро*

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. +/- до 2022р.
Продуктивність праці, тис. грн.	988,4	1021,3	1026,4	+38,0
Коефіцієнт зростання	1,21	1,03	1,01	-0,20
Середньорічна заробітна плата, тис. грн.	163,2	182,4	204,6	+41,4
Коефіцієнт зростання	1,07	1,12	1,25	+0,18
Коефіцієнт плинності кадрів, %	18,4	16,4	15,3	-3,1
Коефіцієнт використання робочого часу	0,94	0,97	0,95	+0,01
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,05	0,04	0,03	-0,02

*Побудовано на основі [15]

Як доводять дані поданої таблиці, за три останні роки в ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Дніпро дещо зростала продуктивність праці та середньорічна заробітна плата. Якщо показник продуктивності праці в 2023 та в 2024 році залишався майже на однаковому рівні, то середньорічна заробітна плата зростала більшими темпами, де індекс зростання становив в 2023 році 1,12, а в 2024 році - 1,25. І так ріст заробітної плати за останні роки випереджав підвищення продуктивності праці.

В ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Дніпро спостерігається високий рівень плинності кадрів, хоч він і знижується. Так, у 2022 р. коефіцієнт плинності кадрів дорівнював 18,4%, у 2023 р. – 16,4%, у 2024 р. – 15,3%. Це зумовлює дестабілізацію трудового колективу, значні витрати на

персонал. Висока плинність кадрів свідчить про незадоволеність персоналу працею та системою мотивації. Проте є і інші причини: через війну чоловіків, які працювали на підприємстві, частково мобілізували, деякі жінки змінили місце проживання.

Ефективність використання робочого часу у 2022-2024 рр. коливалась: коефіцієнт ефективності використання робочого часу у 2022 р. дорівнював 0,94, у 2023 р. зріс до 0,97, а у 2024 р. зменшився до 0,95. Таким чином у 2022 р. робочий час використовувався найменш ефективно. Проте, якщо розглянути структуру втрат робочого часу, то видно, що основною причиною зниження ефективності використання робочого часу є збільшення кількості невідпрацьованого часу з причин тимчасової непрацездатності та по причинах оголошених тривог. Тобто, зменшення ефективності використання робочого часу зумовлене незалежними від працівників причинами і не є свідченням низької мотивації персоналу в ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Дніпро.

Протягом аналізованого періоду 2022-2024 рр. в ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Дніпро спостерігалось зміцнення трудової дисципліни, про що свідчить зниження коефіцієнта трудової дисципліни з 0,05 у 2022 р. до 0,03 у 2024 р. Як підсумок можна визначити, що система мотивації виробничої діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Дніпро потребує подальшого вдосконалення.

Висновки до розділу 2

1. Дніпропетровська область є одним із провідних індустріальних центрів країни. Динаміка реалізації промислової продукції Дніпропетровщини свідчить про істотне її зменшення. Так, у 2019 році обсяг реалізованої продукції склав 752 млрд грн, тоді як у 2023 році він знизився до 475 млрд грн, що на 36,8 % менше.

2. В економіці області традиційно домінують товаровиробники промисловості, які зосереджені переважно у таких галузях, як металургія, гірничо-збагачувальна промисловість, хімічне виробництво та машинобудування. Харчова промисловість виступає рушієм аграрного сектору - на неї припадає 64 % загального обсягу продажів із приростом +33 % у 2023 році порівняно з попереднім роком.

3. За результатами 2023 року підприємства Дніпропетровської області (без урахування банківських установ) отримали фінансовий результат до оподаткування у розмірі 42,5 млрд грн. У 2023 році 73,9% підприємств завершили рік із прибутком на суму 94,1 млрд грн, а 26,1% – зі збитками на загальну суму 51,6 млрд грн.

4. На регіон припадає 8,3% від загальної кількості зареєстрованих ФОПів в Україні, що забезпечує Дніпропетровщині друге місце після Києва (14,6%). Незважаючи на виклики воєнного часу та загальну економічну нестабільність, область демонструє стійку позитивну динаміку підприємницької активності.

5. Дослідження проведено за матеріалами ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК». Фабрика виробляє широкий асортимент кондитерських продуктів: від шоколадних цукерок і батончиків до печива, драже та желейних ласощів. Вся продукція реалізується під брендами холдингу «АВК», які мають міцні позиції на внутрішньому ринку та експортуються в країни Європи, Близького Сходу й Центральної Азії.

6. Застосовується погодинно-преміальна система оплати, яка поширюється на всі категорії персоналу. Згідно з цією системою, працівник отримує оплату не тільки за відпрацьований час, а й за досягнення визначених кількісних та якісних результатів. У структурі фонду оплати праці найбільшу частку займає фонд основної заробітної плати, який у 2023 році становив 78,8%. Додатковий фонд заробітної плати склав 21,2% від загального фонду. Серед виплат із додаткового фонду найбільш значущими є премії та

винагороди, що нараховуються регулярно, — їхня частка становить 10,3% від загального фонду оплати праці.

7. Нематеріальна мотивація є невід'ємною частиною системи стимулювання персоналу. На підприємстві ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Дніпро застосовують такі засоби нематеріальної мотивації: чітке та досяжне формулювання цілей для працівників, увага керівництва до думок і пропозицій працівників, організація зручного режиму роботи, публічне визнання трудових успіхів, можливість підвищення кваліфікації.

РОЗДІЛ 3.

ОБГРУНТУВАННЯ РОЛІ ТА НАПРЯМІВ ПОСИЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТРАНСФОРМАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ

3.1. Підвищення ролі мотивації в забезпеченні ефективності виробничої діяльності

У системі управління персоналом підприємства ключове значення має мотивація та стимулювання працівників. Мотивація спрямована на підвищення продуктивності окремого працівника й загальної ефективності виробничих процесів. Вона сприяє підвищенню кваліфікації кадрів та стабілізації роботи всього колективу підприємства.

Для ефективного управління людьми керівник повинен розуміти бажання своїх підлеглих, ключові мотиви їхньої поведінки, взаємовідносини, інструменти впливу та очікувані результати. Адже трудова мотивація – це рушійна сила, причина і стимул для дій, усвідомлене й цілеспрямоване спонукання працівника до виконання роботи через вплив на його потреби, інтереси та цілі.

Трудова мотивація є невід’ємною складовою управлінського процесу. Оскільки у центрі трудової діяльності людини лежать її потреби та інтереси, основними з яких є матеріальні, для формування стійких мотивів до праці важливо впливати на розвиток потреб, особистих інтересів і сприяти реалізації творчого потенціалу.

Як уже було зазначено в першому розділі, існують три основні види мотивації – матеріальна, моральна та адміністративна. Тому необхідно створювати і вдосконалювати систему матеріальних, моральних та адміністративних стимулів до праці. Матеріальна мотивація реалізується

через систему оплати праці, премій, дивідендів та інших фінансових заохочень.

Моральна мотивація, зокрема у розвинених західних країнах, таких як США, передбачає використання систем оцінювання заслуг. Для кожного критерію оцінки формується шкала балів, що враховує такі показники, як відданість компанії, готовність до співпраці, які порівнюються до рівня кваліфікації. Завдяки комплексним заходам у працівників великих корпорацій формується почуття гордості за компанію та її цінності. Адміністративна мотивація базується на дисципліні праці та відповідальності працівника.

На основі наведеного, мотивація – це сукупність дій, спрямованих на створення умов, які пробуджують у людини потребу виконувати певні дії в інтересах підприємства, незалежно від наявності прямої чи непрямой винагороди.

При цьому у працівника має бути внутрішній стимул – особиста ціль, пов'язана з мотивацією. На практиці працівникові достатньо мати суспільно значущу мету, яка хоча б частково співпадає з ідеями колективу. Втім, така мета притаманна не кожному співробітнику.

Імовірність виникнення мотиву в працівника безпосередньо залежить від робочих умов, які створює керівництво. Розрізняють два типи мотивації – внутрішню та зовнішню. Внутрішня мотивація формується завдяки інтересу до роботи, її значущості, свободі дій, можливості самореалізації та розвитку навичок.

Зовнішня мотивація виникає під впливом факторів, таких як розмір заробітної плати, соціальні пільги, перспективи кар'єрного росту, схвалення або санкції з боку керівництва. Основна мета зовнішніх чинників – створити сильний, хоча й не завжди довготривалий, стимул. Комплексний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів є найефективнішим.

Мета – це іскра, що здатна розпалити величезний потенціал соціальної енергії людини і направити її в потрібне русло. Проте однієї лише мети іноді

недостатньо. Необхідний комплекс знань, умінь і здібностей для успішного виконання завдань, аби не марнувати ресурси на «метод проб і помилок».

Чим вищою є мета, тим складніше її досягти, і тим більше часу та ресурсів потрібно для цього. Важливу роль відіграють професійна кваліфікація, постійне підвищення рівня знань і вміння відстоювати свої ідеї та розробки.

Отже, основою мотивації працівників є їхні потреби.

Зацікавленість підприємства у підвищенні продуктивності праці обумовлена структурою економічної системи. Саме підприємство розглядається як економічна система, в якій функціонує управляюча частина і та, якою управляють.

Функції управляючої підсистеми можуть виконувати як управляючі органи, так і управляюче середовище.

В умовах діяльності підприємства організація ефективної роботи базується на ієрархічній структурі, в якій управляючі підсистеми передають інформацію про досягнення необхідного рівня ефективності. Дані про результати та витрати надходять через канали зворотного зв'язку. Відповідно до співвідношення між запланованими та фактичними показниками ефективності визначаються відповідні санкції або заохочення.

Отже, принцип співвідношення результатів і витрат передбачає, що для ефективної роботи підприємства загалом, окремих підрозділів та працівників необхідно визначити:

- цілі розвитку підприємства;
- конкретні очікувані результати діяльності;
- межі господарської самостійності щодо асортименту продукції, технологій виробництва, організації оплати праці тощо;
- необхідні трудові та матеріальні ресурси згідно з нормами витрат на одиницю продукції та обсягами виробництва;
- форми і умови стимулювання підвищення ефективності. Враховуючи межі економічної самостійності, визначаються можливі стимули для

підвищення якості, конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом, а також для економії ресурсів і збільшення обсягів виробництва;

- систему відповідальності за виконання встановлених зобов'язань.

Інструменти стимулювання мають бути простими та зрозумілими для працівників. Складні, заплутані механізми призводять до неоднозначного сприйняття, адже співробітникам важко розібратися, яких саме результатів від них очікують керівники. Стимулювання — це результат творчих пошуків і методів управління, що впливають на ефективність роботи підприємства.

Отже, підприємство має всі шанси на успіх за наявності достатньої кількості фахівців, які можуть застосувати свої знання, навички та здібності на практиці. Можливість реалізувати потенціал працівників визначається умовами праці та рівнем їхньої мотивації, тобто розвитком системи стимулювання на підприємстві.

Результати досліджень підтверджують, що оптимальна система мотивації і стимулювання працівників сприяє досягненню цілей підприємства через цілеспрямований і систематичний вплив керівництва на якість виконання професійних обов'язків.

Для підтримки зацікавленості управлінського персоналу й інших працівників у впровадженні ідей розвитку підприємства необхідно створити умови, які стимулюють стабільне підвищення продуктивності праці та забезпечують життєздатність організації.

Сучасні складні умови вимагають від керівників підприємств системного підходу до вирішення проблем розвитку і досягнення управлінських цілей, пов'язаних із мотивацією та стимулюванням працівників.

3.2. Напрями посилення мотивації в підвищенні ефективності виробничої діяльності в трансформаційній економіці

Покращення системи мотивації передбачає впровадження комплексних заходів, які охоплюють матеріальне стимулювання (оптимізація оплати праці, преміювання тощо), вдосконалення організації праці (покращення умов праці, застосування гнучких робочих графіків), підвищення якості робочої сили (професійне навчання та підвищення кваліфікації), залучення працівників до процесів управління, а також використання моральних стимулів і заохочень.

Ідеальна ситуація на практиці – це коли мотиваційні інтереси кожного працівника збігаються з цілями підприємства і в кінцевому підсумку сприяють його успіху. Раціонально вибудована система мотивації значно підвищує продуктивність персоналу, збільшує обсяги продажу, покращує виробничі процеси й рівень обслуговування клієнтів, при цьому не потребуючи великих додаткових витрат підприємства, особливо в умовах трансформаційної економіки.

Це пояснюється тим, що працівник, який виконує свої обов'язки з задоволенням і має цілі саморозвитку, що збігаються з інтересами підприємства, демонструє значно вищу ефективність роботи. Навпаки, відсутність мотивації часто призводить до втрати кваліфікованих кадрів і, в критичних випадках, може загрожувати існуванню підприємства. Крім того, невдоволені співробітники негативно впливають на репутацію компанії на ринку.

Одними із важливих напрямів посилення мотивації в підвищенні ефективності виробничої діяльності в трансформаційній економіці є забезпечення відповідності структури стимулюючих засобів (економічних, престижних, задоволеність роботою) структурі мотивації праці персоналу підприємства (мотивів забезпечення важливих благ для життя, достойного

заробітку, зручних умов праці, престижу праці в галузі, на підприємстві, мотивів самореалізації: професійних, інтелектуальних та ін.).

Варто також підкреслити, що формування кадрового потенціалу підприємства є одним із найважливіших і водночас складних процесів, який спрямований на повне забезпечення підприємства кваліфікованими спеціалістами з урахуванням змін у професійно-кваліфікаційному складі персоналу. Кадрова політика організації та стратегія управління персоналом базуються на концепції залучення висококваліфікованих кадрів із відповідним рівнем компетентності.

Наступним важливим напрямом є регулювання робочого часу та заохочення наданням додаткового вільного часу. Такий зовнішній стимул реалізується через диференціацію тривалості основних і додаткових відпусток, їх поділ на частини (наприклад, літня та зимова відпустка), а також можливістю працювати неповний робочий день або тиждень, скороченням робочого періоду тощо.

Практичний досвід демонструє значний мотиваційний ефект від додаткових відпусток, які надаються за специфічні умови праці або за досягнення результатів, що суттєво відрізняються від норм (наприклад, для працівників із ненормованим робочим днем, у шкідливих умовах, або для осіб із тривалим стажем на підприємстві). Такі відпустки виконують роль додаткових стимулів для утримання персоналу на конкретному підприємстві та компенсують підвищене фізичне або психологічне навантаження, пов'язане з роботою.

Серед заходів також слід відзначити регулювання робочого часу, найпоширенішою формою якого є гнучкий (плаваючий) графік роботи. Право на роботу у вільному режимі надається тим працівникам, які довели свою відповідальність, організованість і дисциплінованість.

Для досягнення поставлених цілей підприємства, зокрема щодо посилення мотивації персоналу, необхідно використовувати всі доступні канали комунікації.

До матеріальних стимулів праці належать удосконалення системи оплати праці, а також надання можливості працівникам брати участь у власності підприємства та розподілі прибутку.

Матеріальне стимулювання доповнюється вдосконаленням організації праці, зокрема менеджменту, та залученням працівників до управлінських процесів.

Зокрема, доцільно впровадити доплату за роботу у нічний час (з 22:00 до 6:00) у розмірі 100% тарифної ставки.

В межах фонду оплати праці підрозділів варто встановлювати:

- надбавки за високу професійну майстерність кваліфікованим працівникам, а також за ділові якості керівникам, фахівцям і службовцям;
- доплати за поєднання професій (посад), розширення зон обслуговування чи збільшення обсягу виконуваних робіт. Розмір таких доплат визначається адміністрацією за погодженням із працівником і має враховувати економію фонду оплати праці, що виникає при вивільненні частини працівників, а також фактичне завантаження залишених.

Для посилення мотивації та підвищення ефективності виробничої діяльності в умовах трансформаційної економіки рекомендується створення спеціалізованого відділу мотивації працівників (див. рис. 3.1).

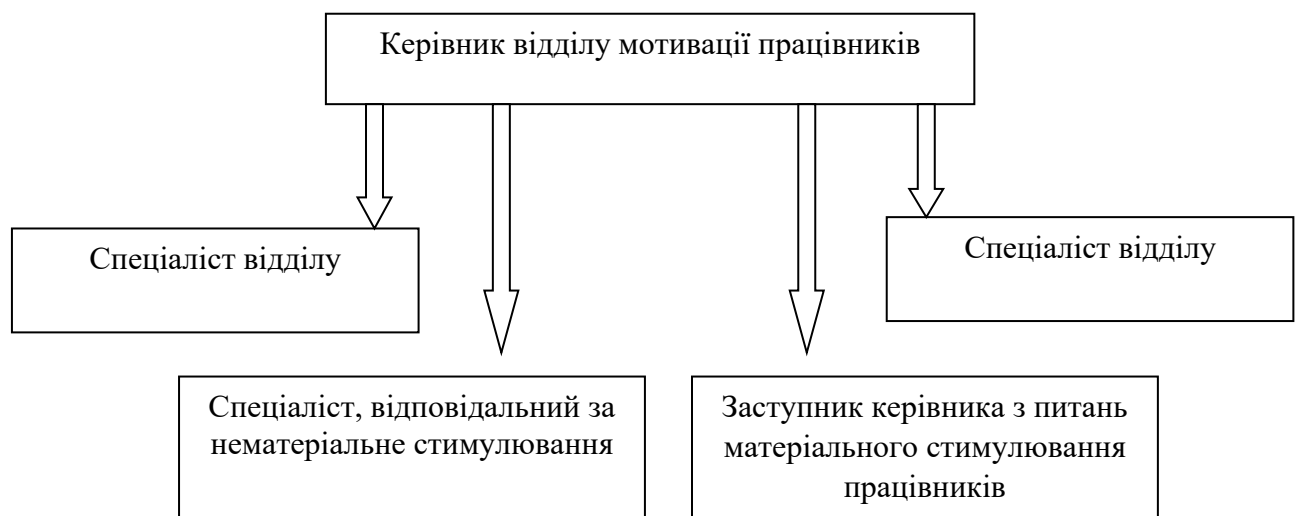


Рис.3.1. Організаційна структура відділу мотивації працівників

Окрім розробки загальнокорпоративної системи мотивації, підрозділ мотивації здійснюватиме додаткові дослідження мотивуючих чинників з урахуванням типів та особливостей діяльності підприємства. На основі отриманих результатів працівники цього підрозділу готуватимуть рекомендації щодо специфіки стимулювання працівників безпосередньо на робочих місцях (з урахуванням галузі діяльності) та на різних рівнях управління. Отримана інформація буде надаватися лінійним і функціональним керівникам у формі структурованих документів або в ході консультаційних зустрічей, присвячених питанням стимулювання праці.

Одним із ключових напрямів підвищення продуктивності праці та оптимізації ефективності виробництва є навчання і розвиток трудових ресурсів підприємства. За умови наявності систематизованого процесу підготовки кадрів проводяться лекції, семінари, тренінги, залучаються фахівці для фахового консультування з конкретних питань. Проте справді ефективне навчання вимагає значних фінансових витрат, які не завжди виділяються в повному обсязі. Тому керівникам і менеджменту підприємства варто звернути увагу на більш результативні методи мотивації працівників, які мають тривалий вплив і стимулюють їх до нових досягнень, самонавчання та постійного професійного вдосконалення.

Висновки до розділу 3

1. Трудова мотивація є невід'ємною складовою управлінського процесу. Оскільки у центрі трудової діяльності людини лежать її потреби та інтереси, основними з яких є матеріальні, для формування стійких мотивів до праці важливо впливати на розвиток потреб, особистих інтересів і сприяти реалізації творчого потенціалу.

2. Існують три основні види мотивації – матеріальна, моральна та адміністративна. Тому необхідно створювати і вдосконалювати систему

матеріальних, моральних та адміністративних стимулів до праці. Матеріальна мотивація реалізується через систему оплати праці, премій, дивідендів та інших фінансових заохочень. Моральна мотивація, зокрема у розвинених західних країнах, таких як США, передбачає використання систем оцінювання заслуг.

3. Розрізняють два типи мотивації – внутрішню та зовнішню. Внутрішня мотивація формується завдяки інтересу до роботи, її значущості, свободі дій, можливості самореалізації та розвитку навичок. Зовнішня мотивація виникає під впливом факторів, таких як розмір заробітної плати, соціальні пільги, перспективи кар'єрного росту, схвалення або санкції з боку керівництва.

4. Отже, підприємство має всі шанси на успіх за наявності достатньої кількості фахівців, які можуть застосувати свої знання, навички та здібності на практиці. Можливість реалізувати потенціал працівників визначається умовами праці та рівнем їхньої мотивації, тобто розвитком системи стимулювання на підприємстві.

5. На основі проведеного дослідження визначено напрями посилення мотивації в підвищенні ефективності виробничої діяльності в трансформаційній економіці, а саме забезпечення відповідності структури стимулюючих засобів (економічних, престижних, задоволеність роботою) у структурі мотивації праці персоналу підприємства. Для посилення мотивації та підвищення ефективності виробничої діяльності в умовах трансформаційної економіки рекомендується створення спеціалізованого відділу мотивації працівників.

ВИСНОВКИ

1. До мотиваційних факторів (які стимулюють позитивне ставлення до праці) віднесено елементи, пов'язані із самою сутністю роботи: можливості професійного зростання, досягнення, визнання, змістовність завдань. Найрезультативнішою визнається така система мотивації персоналу, яка поєднує різноманітні її форми, адаптовані до індивідуальних потреб працівників і ресурсних можливостей підприємства. Матеріальне стимулювання охоплює оплату праці, надбавки, преміальні виплати й бонуси. Такий вид мотивації вважається одним із найрезультативніших.

2. Виділено три основні групи методів стимулювання працівників, що відповідають загальним підходам до управління: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Наведено ключові рекомендації щодо формування ефективного механізму мотивації.

3. В економіці Дніпропетровська області традиційно домінують товаровиробники промисловості, які зосереджені переважно у таких галузях, як металургія, гірничо-збагачувальна промисловість, хімічне виробництво та машинобудування. Харчова промисловість виступає рушієм аграрного сектору - на неї припадає 64 % загального обсягу продажів із приростом +33 % у 2023 році порівняно з попереднім роком.

4. За результатами 2023 року підприємства Дніпропетровської області (без урахування банківських установ) отримали фінансовий результат до оподаткування у розмірі 42,5 млрд грн. У 2023 році 73,9% підприємств завершили рік із прибутком на суму 94,1 млрд грн, а 26,1% – зі збитками на загальну суму 51,6 млрд грн.

5. Дослідження проведено за матеріалами ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК». Фабрика виробляє широкий асортимент кондитерських продуктів: від шоколадних цукерок і батончиків до печива, драже та желейних ласощів. Вся продукція реалізується під брендами холдингу «АВК», які мають міцні позиції

на внутрішньому ринку та експортуються в країни Європи, Близького Сходу й Центральної Азії.

6. Визначено, існують три основні види мотивації – матеріальна, моральна та адміністративна. Тому необхідно створювати і вдосконалювати систему матеріальних, моральних та адміністративних стимулів до праці. Матеріальна мотивація реалізується через систему оплати праці, премій, дивідендів та інших фінансових заохочень. Моральна мотивація, зокрема у розвинених західних країнах, таких як США, передбачає використання систем оцінювання заслуг. На основі проведеного дослідження визначено напрями посилення мотивації в підвищенні ефективності виробничої діяльності в трансформаційній економіці,

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Szczupaczyński J. Anatomia zarządzania organizacją. Warszawa : Międzynarodowa Szkoła Sp. z o.o., Warszawa, 2002 r. 269 с.
2. Taylor F.W. Principles of Scientific Management, New York, Harper, 1911.
3. Mc Gregor D. The human side of enterprise. Reflections, 2000, 2(1), 6-15.
4. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія / В.М. Нижник, О.А. Харун. Х.: ХНУ, 2011. 210 с.
5. Mayo E. Human Problem of an Industrial Civilisation, Macmillan, London, 1933.
6. Penc J. Zarządzania personelem w przedsiębiorstwie / J. Penc ; wyd. A. Marzalek. Warszawa, 2001 r. 454 s.
7. Цуканова В.Я., Петренко Ю.В. Групування методів мотивації персоналу. Бізнес Інформ. 2014. № 9. С. 341-346.
8. Міценко Н.Г., Стецишин М.Т. Ефективність системи матеріального стимулювання на підприємстві та способи її оцінки. Науковий вісник. 2005. Вип. 15.2. С. 268-271.
9. Богиня Д.П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили. Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили: зб. наук. праць. К. : Ін-т економіки НАН України, 2002. С. 10-27.
10. Ковальчук О.А. Формування множини показників, що характеризують рівень мотивації персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. №4, Т.1. С. 77- 80.
11. Smith A. The Wealth of nation, John Murray, Edinburgh (Clarendon, Oxford, 1976).
12. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. Офіційний сайт. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

13. Державна служба статистики України у Дніпропетровській області. URL: <http://www.dneprstat.gov.ua/>
14. Підтримка діяльності, диджиталізація та нові ринки – у фокусі регіонального бізнесу. URL: [European Business Associationukrstat.gov.ua](http://EuropeanBusinessAssociationukrstat.gov.ua).
15. Звіт з праці приватного акціонерного товариства «Кондитерська фабрика «АВК».
16. Ілляш О. І., Биченкова М. Е. Роль мотивації праці у системі соціальної безпеки працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.2. С. 373-376.
17. Лисак В. В. Теоретичні основи мотивації трудової діяльності працівників аграрних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 2. С. 90-92.
18. Максимець Ю.В. Заробітна плата як визначальний чинник мотивації праці в інковій економіці. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008. № 18(10). С. 224-229.
19. Поплавська О.М., Кононенко Т.С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 378-384. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-378-384>.
20. Яценко Л. Відновлення ринку праці в Україні в умовах війни: регіональні аспекти. 2024. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-03/az_regrinki-praci_04032024.pdf.
21. Brodowicz M. The Impact of Salary Increases on Employee Motivation and Productivity in the Workplace. *Aithor*. 2024. URL: <https://aithor.com/essay-examples/the-impact-of-salary-increases-on-employee-motivation-and-productivity-in-the-workplace>.
22. Gagné M., Nordgren Selar A., Sverke M. How important is money to motivate people to work? In R.M. Ryan (Ed.), *The Oxford handbook of self-determination theory*. Oxford University Press. 2023. P. 901-919. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197600047.013.46>.

23. 16.Kilnytska O., Sushytskyi O., Sardakovskiy Y. Salary as Motivation of Employment. *Scientific Horizons*. 2020. № 23(2). P. 75-88. DOI: [10.33249/2663-2144-2020-87-02-75-88](https://doi.org/10.33249/2663-2144-2020-87-02-75-88).

24. Mourelatos E., Giannakopoulos N., Tzagarakis M. Payment schemes in online labour markets. Does incentive and personality matter? *Behaviour & Information Technology*. 2023. № 43(11) P. 2544-2565. DOI: <https://doi.org/10.1080/0144929X.2023.2254853>.

25. Білецька Г. С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності. *Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд»*. 2014. Т. 6, № 5. С. 64-69.

26. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. науково-технічних праць*. 2010. Вип. 20.14 С. 188-193.

27. Іляш О.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. / О. І. Іляш, С. С. Гринкевич. К.: Знання, 2010. 476 с.

28. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект). К.: Інститут підгот. кадрів держ. служби зайнятості України, 2007. 156 с.

29. Ковальчук О.А. Формування множини показників, що характеризують рівень мотивації персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. №4, Т.1. С. 77- 80.

30. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.31.

32. Пушкар З.М. Нематеріальна мотивація та оцінка її ефективності. *Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю молодих вчених, студентів «Розвиток економіки України в умовах глобалізації»*. Х.: ХНЕУ, 2011. С. 67-71.

33. Салун М.М. Механізм соціально-економічної мотивації працівника: монографія за редак. М.М. Салун, О.В. Майстренко. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 184 с.

34. Клименко І.А., Богацька Н.М. Мотивація праці та її ефективність в управлінні трудовими ресурсами. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/ 8_NMIW_2008/Economics/25070.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NMIW_2008/Economics/25070.doc.htm).
35. Богоявленська Ю.Б., Ходаківський Є.І. Економіка та менеджмент праці. К.: Кондор, 2009. 332 с.
36. Усатенко О.В., Рябцева О.Є. Оцінка мотивації виробничого персоналу підприємства. *СХІД. Аналітично-інформаційний журнал*. 2010. № 1 (101). С. 24–27.
37. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами: [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/socgum/znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf
38. Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федішин В.В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*, 2017. № 11. С. 233-237.
39. Куліков Г.Т. Детінізація заробітної плати найманих працівників. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. №4. С. 13-17. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2016_4_5.
40. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011 №5 С. 81-85.
41. Maslow A. *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York, 1954.
42. Васильчик С.В., Жидяк О.Р., Полянчич Т.М. Теоретичні основи формування оплати праці на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 21.12. С.152-157.
43. Стратегія розвитку Дніпропетровської області до 2027 року. <https://adm.dp.gov.ua/pro-oblast/rozvitok-regionu/strategiya-rozvitku/proekt-strategiyi-rozvitku-dnipropetrovskoyi-oblasti-na-period-do-2027-roku>.

ЗГОДА
на використання кваліфікаційної роботи бакалавра

Я, Колеснік Владислава Юріївна, даю згоду на використання наданих матеріалів, а саме: внесення кваліфікаційної роботи бакалавра у базу даних інституційного депозитарію ННІЕ та БО ДУЕТ; відтворення роботи чи її частини в електронній формі, не змінюючи її змісту; виготовлення електронних копій для постійного архівного зберігання; надання електронних копій роботи для відкритого доступу в мережі Internet.

Підтверджую, що розміщуючи роботу в інституційному репозитарії, я не порушую прав третіх осіб.

27.05.2025р.


підпис