

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти

Кафедра економіки та цифрового бізнесу

Спеціальність 051 «Економіка»

Форма навчання денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Друзь Вікторія Віталіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему «Роль мотивації в підвищенні ефективності виробничої діяльності в
трансформаційній економіці»

(повна назва теми)

Науковий керівник д.е.н., професор
(наук. ступінь, вчене звання)

(підпис)

Васильчак С.В.
(прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

(протокол засідання кафедри _____ № ____ від _____ 20__ р.)

Завідувач кафедри _____
(підпис)

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

Кривий Ріг - 2026

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України

29 березня 2012 року № 384

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**

“30” березня 2026 року

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

Друзь Вікторії Віталіївни

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

науковий керівник роботи професор кафедри економіки та цифрового бізнесу, доктор економічних наук, професор, Васильчак С.В.

затверджені наказом вищого навчального закладу від «23» березня 2026 р. № 193-ст (д/ф)
№ 194-ст (з/ф)

2. Строк подання здобувачем роботи 29.05.2026р.

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

Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Розділ 2 ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «МХП»

Розділ 3 ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ ЗРОСТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА РАХУНОК УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

Об'єкт дослідження – система мотивації праці працівників у процесі забезпечення ефективності виробничої діяльності підприємства в умовах трансформаційної економіки.

Предмет дослідження - сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до формування та удосконалення системи мотивації праці з метою підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – обґрунтування теоретичних і практичних засад удосконалення мотивації праці та визначення її впливу на підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства в умовах трансформаційної економіки.

4. Дата видачі завдання 03.04.2026р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 17.04.2026р.	
2	Підготовка розділу 2	до 08.05.2026р.	
3	Підготовка розділу 3	до 25.05.2026р.	
4	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 29.05.2026р.	
5	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	03.06.2026р.	
6	Отримання відгуку від наукового керівника	04.06.2026р.	
7	Отримання зовнішньої рецензії	05.06.2026р.	
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	09.06.2026р.	
9	Допуск кафедрою кваліфікаційної роботи до захисту	12.06.2026р.	
10	Підготовка студента до захисту в ЕК	до 19.06.2026р.	

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

Завдання одержав здобувач _____ **Друзь В.В.**
 (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

Друзь В.В. Роль мотивації в підвищенні ефективності виробничої діяльності в трансформаційній економіці (за матеріалами ПрАТ «МХП») – Рукопис

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 051 Економіка. - Державний університет економіки і технологій. - Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти. - Кривий Ріг, 2026.

У кваліфікаційній роботі бакалавра удосконалено теоретико-методичні підходи до формування та розвитку системи мотивації праці персоналу як ключового чинника підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства в умовах трансформаційної економіки. Систематизовано основні підходи до розуміння мотивації праці та її ролі у забезпеченні результативності функціонування підприємства з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів.

Доповнено методичні підходи до оцінювання ефективності системи мотивації персоналу на основі використання комплексних показників, що відображають рівень продуктивності праці, якість виконання робіт, трудову активність і стабільність кадрового складу. На основі проведеного аналізу діяльності базового підприємства ПрАТ «МХП» ідентифіковано ключові проблеми у функціонуванні мотиваційної системи, зокрема недостатню гнучкість інструментів стимулювання, обмеженість індивідуалізованих підходів та потребу в удосконаленні поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів.

У роботі обґрунтовано напрями підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства за рахунок удосконалення системи мотивації праці, що передбачають впровадження сучасних цифрових інструментів управління персоналом, розвиток системи оцінювання результативності праці, а також посилення ролі нематеріальних факторів мотивації. Запропоновано удосконалену модель мотиваційного механізму підприємства, яка базується на поєднанні стратегічних цілей підприємства та індивідуальних потреб працівників, що дозволяє підвищити продуктивність праці, рівень залученості персоналу та забезпечити стабільність кадрового потенціалу.

Ключові слова: мотивація праці, система мотивації персоналу, ефективність виробничої діяльності, продуктивність праці, матеріальні та нематеріальні стимули, управління персоналом, трансформаційна економіка.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	9
1.1 Сутність мотивації праці та її значення у забезпеченні результативності виробничої діяльності підприємства	9
1.2 Основні методи та підходи до оцінки системи мотивації персоналу	18
1.3 Проблеми та особливості формування системи мотивації праці в умовах трансформаційної економіки	25
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «МХП»	32
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «МХП»	32
2.2 Аналіз системи мотивації працівників та її вплив на результати діяльності підприємства ПрАТ «МХП»	47
Висновки до розділу 2	63
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ ЗРОСТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА РАХУНОК УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ	64
3.1 Розробка напрямів зростання ефективності мотивації праці на підприємстві	64
3.2 Оцінка ефективності заходів з підвищення мотивації праці та їх впливу на виробничу діяльність	69
Висновки до розділу 3	74
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим що в сучасних умовах трансформаційної економіки України все більшої важливості набуває ефективне управління персоналом підприємства, складовою якого є правильно організована система мотивації праці. Наразі, підприємства працюють в умовах жорсткої конкуренції, дефіциту кваліфікованих кадрів і нестабільного ринку праці. Через це компанії змушені шукати нові підходи до управління персоналом. Насамперед, переглядати систему мотивації праці. Саме вона визначає рівень продуктивності працівників, їхню зацікавленість у результатах роботи та готовність розвиватися разом із підприємством.

При цьому слід зазначити, що питання мотивації виходить далеко за межі заробітної плати. Матеріальне стимулювання і сьогодні залишається одним із найважливіших факторів впливу на трудову діяльність персоналу. Розмір заробітної плати, система преміювання та різні види фінансових заохочень значною мірою визначають рівень ефективності роботи працівників і їхню мотивацію до досягнення високих результатів.

Проте, сучасний персонал орієнтується не лише на дохід, а й на професійний розвиток. Можливість кар'єрного зростання, визнання результатів своєї праці та комфортний психологічний клімат у колективі. Ігнорування цих потреб призводить до зниження мотивації, плинності кадрів та втрати конкурентних позицій підприємства. Саме тому дослідження мотивації праці та пошук ефективного поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів залишаються актуальними для сучасних підприємств.

Проблеми мотивації праці є предметом ґрунтовних досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних і прикладних аспектів цієї тематики здійснили такі дослідники, як А. М. Колот, А. Герасименко, В. Шинкаренко, О. Криворучко, С. В. Васильчак, О. Г. Орлов, О. Р. Федюніна, О. О. Іващук, С. О. Заїка, О. В. Грідін,

О. Заїка, А. С. Цимбалюк, О. А. Кравченко, З. Р. Кісіль, Д. В. Швець, Л. Федоришина, Р. Гладун, Ю. Федоришин, Н. Д. Лук'янченко, В. М. Гончаров, Д. Г. Грищенко та Ю. М. Гринюк, та інші.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи спрямована на обґрунтування теоретичних і практичних засад удосконалення мотивації праці та визначення її впливу на підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства в умовах трансформаційної економіки.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання дослідження:

- дослідити сутність мотивації праці та її роль у забезпеченні ефективності виробничої діяльності підприємства;
- узагальнити сучасні теоретичні підходи до формування системи мотивації персоналу;
- проаналізувати методи та показники оцінки ефективності мотиваційних систем;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства ПрАТ «МХП»;
- провести аналіз системи мотивації персоналу підприємства та оцінити її вплив на результати діяльності;
- виявити проблеми та недоліки існуючої системи мотивації;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи мотивації праці на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система мотивації праці працівників у процесі забезпечення ефективності виробничої діяльності підприємства в умовах трансформаційної економіки.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до формування та удосконалення системи мотивації праці з метою підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: методи

теоретичного узагальнення та системного аналізу – для дослідження сутності мотивації праці; економічного та фінансового аналізу – для оцінки діяльності підприємства; порівняльного аналізу – для виявлення динаміки показників; статистичні методи – для обробки та інтерпретації даних; графічні методи – для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, фінансова звітність та внутрішні документи ПрАТ «МХП», а також аналітичні матеріали та офіційні джерела підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні підходів до формування системи мотивації праці з урахуванням сучасних умов господарювання, цифровізації та необхідності підвищення ефективності діяльності підприємства. Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності управління персоналом, продуктивності праці та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Особистий внесок автора полягає у самостійному проведенні теоретичних досліджень, аналізі діяльності підприємства, розробці пропозицій щодо удосконалення системи мотивації праці та обґрунтуванні їх економічної ефективності.

Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності підприємств, а також у навчальному процесі при вивченні дисциплін з управління персоналом та економіки підприємства.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, сім параграфів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 88 сторінок, вона містить 26 таблиць, 7 рисунків та додатків. Список використаних джерел налічує 47 найменувань.

Матеріали дипломної роботи апробовані на 4-й Міжнародній науково-практичній конференції «Modern Scientific Research: Theoretical and Practical Aspects» (м. Рига, Латвія, 11–13 травня 2026 року), ДОДАТОК Б.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність мотивації праці та її значення у забезпеченні результативності виробничої діяльності підприємства

Ефективність діяльності підприємства залежить від того, наскільки працівники зацікавлені у виконанні своїх професійних обов'язків. Так як, мотивація праці формує ставлення людини до роботи, впливає на рівень її активності, продуктивності та бажання досягати поставлених цілей, тому вона займає важливе місце в системі управління персоналом.

Мотивація для кожної людини формується під впливом індивідуальних потреб, цінностей і життєвих пріоритетів, що прямо впливає на її ставлення до роботи. Для частини працівників стимулом виступає стабільний дохід і фінансова забезпеченість, які стимулюють їх працювати продуктивніше та досягати високих показників. Водночас інші працівники більше цінують можливість кар'єрного просування, професійного вдосконалення, самореалізації та отримання визнання від керівництва й колективу. Окрему групу становлять працівники, для значення має соціально-психологічний клімат у колективі, відчуття причетності до спільної роботи та відповідальність за кінцевий результат діяльності підприємства. Через це мотивація праці має комплексний характер і поєднує економічні, соціальні та психологічні складові [1, с. 49].

За таких умов ефективне управління персоналом потребує не лише застосування стандартних методів стимулювання, а й урахування індивідуальних потреб і мотиваційних пріоритетів працівників. Саме здатність керівництва поєднувати різні мотиви та створити сприятливе середовище для розвитку персоналу забезпечує підвищення продуктивності праці, зміцнення командної взаємодії та досягнення стратегічних цілей підприємства.

У науковій літературі мотивація праці розглядається як складне та багатогранне явище, що відіграє важливу роль у системі управління персоналом і безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства. Різні наукові підходи до трактування сутності мотивації свідчать про її комплексний характер та поєднання економічних, соціальних і психологічних аспектів. Значний внесок у розвиток теорії мотивації зробили як зарубіжні, так і вітчизняні дослідники, які акцентують увагу на різних складових трудової поведінки працівників.

Так, Абрахам Маслоу пояснював мотивацію через систему ієрархічно впорядкованих потреб, починаючи від базових фізіологічних і завершуючи потребами у самореалізації. Науковець вважав, що саме рівень задоволення потреб визначає поведінку людини та її прагнення до активної діяльності [2, с. 4]. Водночас Лайман Портер та Едвард Лоулер трактували мотивацію праці як складний процес взаємодії трудових зусиль працівника, його здібностей, професійних якостей і очікувань щодо винагороди. У межах їхньої концепції ефективність праці значною мірою залежить від усвідомлення працівником справедливого зв'язку між результатами діяльності та отриманою винагородою, що стимулює подальшу трудову активність [2, с. 5].

Серед вітчизняних науковців значну увагу дослідженню мотивації праці приділяє А. М. Колот, який визначає мотивацію як процес цілеспрямованого впливу на виробниче та соціальне середовище, результатом якого є зміна поведінки працівника з метою підвищення ефективності діяльності підприємства та вдосконалення управлінських процесів. Водночас науковець підкреслює, що мотивацію доцільно розглядати комплексно: як психологічний стан особистості, як процес свідомого вибору поведінки та як практичну сферу управлінської діяльності, спрямовану на формування ефективної трудової поведінки [3, с. 62].

А. Герасименко розглядає мотивацію праці як процес спонукання працівників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства [4, с. 7]. В. Шинкаренко та О. Криворучко акцентують увагу на управлінському

аспекті мотивації, трактуючи її як діяльність менеджменту щодо формування стимулів і виявлення мотивів, які забезпечують досягнення як особистих, так і організаційних цілей [5, с. 3].

О. Г. Орлов, О. Р. Федюніна трактують мотивацію як психофізіологічний процес, спрямований на формування стійких моделей поведінки працівника у трудовій діяльності в довгостроковій перспективі [3, с. 64].

На думку О. О. Іващука, мотивація персоналу виступає важливою складовою організаційної культури, сприяючи формуванню позитивного ставлення до праці та розвитку творчого потенціалу працівників. Водночас вітчизняні науковці наголошують, що ефективна система мотивації повинна враховувати соціально-психологічні потреби працівників, умови праці, рівень розвитку колективу та можливості професійного зростання [6, с. 26].

Крім того, С. Заїка, О. Грідін та О. Заїка підкреслюють необхідність формування багаторівневої системи стимулювання, у якій гармонійно поєднуються матеріальні, моральні та соціальні мотиви. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексний вплив на трудову поведінку працівників і підвищити ефективність їхньої діяльності [7].

Аналіз наукових підходів дозволяє зробити висновок, що мотивація праці є складною багаторівневою системою, яка поєднує внутрішні потреби працівника та зовнішні стимули впливу. Її сутність полягає у формуванні такої трудової поведінки персоналу, яка забезпечує узгодження особистих інтересів працівників зі стратегічними цілями підприємства. Саме збалансована мотиваційна система сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства й зміцненню його конкурентних позицій.

Значення мотивації праці у забезпеченні результативності виробничої діяльності підприємства є дуже високим. Працівники, які мають належний рівень мотивації, більш відповідально виконують свої обов'язки, проявляють ініціативність, прагнуть до професійного розвитку та вдосконалення робочих процесів, це позитивно позначається на якості продукції, рівні витрат, прибутковості підприємства та його конкурентних позиціях на ринку.

Крім того, мотивація впливає і на колектив. Ефективна система стимулювання допомагає знизити плинність кадрів, підтримувати сприятливий психологічний клімат і формувати стабільну корпоративну культуру. Працівники, які відчують підтримку та зацікавленість підприємства у їхньому розвитку, зазвичай демонструють вищий рівень лояльності та відповідальності.

Натомість, недостатня мотивація має протилежний результат. Знижується продуктивність праці, погіршується якість роботи, посилюються конфлікти в колективі та зростає ризик втрати кваліфікованих працівників. У перспективі це негативно впливає на фінансові результати підприємства, ускладнює його розвиток і послаблює конкурентоспроможність [8, с. 62]. Узагальнення факторів мотивації та відповідних результатів для підприємства наведено в таблиці.

Таблиця 1.1

Вплив мотивації на результати діяльності підприємства*

Фактор мотивації	Результат для підприємства
Рівень оплати праці	Зростання продуктивності праці та зацікавленості у результатах
Система преміювання	Досягнення планових показників і підвищення ефективності роботи
Можливості кар'єрного зростання	Підвищення лояльності та зниження плинності кадрів
Визнання та заохочення	Зростання мотивації до якісного виконання роботи
Соціальні гарантії та пільги	Стабілізація кадрового складу та зниження витрат на персонал
Умови праці	Підвищення продуктивності та зменшення виробничих ризиків
Соціально-психологічний клімат	Покращення командної роботи та ефективності взаємодії
Участь у прийнятті рішень	Зростання ініціативності та інноваційної активності
Баланс роботи і особистого життя	Підвищення задоволеності працею та зниження вигорання

*Джерело: розроблено авторкою.

Отже, фактори мотивації безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства, визначаючи рівень продуктивності праці, якість виконання роботи та стабільність персоналу. Комплексне використання цих

факторів дозволяє підвищити зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності, зміцнити кадровий потенціал підприємства та забезпечити досягнення його стратегічних цілей.

У діяльності підприємства персонал займає особливе місце, так як одночасно виступає як об'єкт управлінського впливу та як суб'єкт прийняття рішень. Працівники, об'єднані в трудовий колектив, піддаються організаційним і стимулюючим заходам, спрямованим на підвищення результативності праці, а через діяльність керівників, спеціалістів і трудового колективу загалом, беруть участь у формуванні та реалізації управлінських рішень. Поєднання цих ролей зумовлює сучасні підходи до управління персоналом, де працівники розглядаються не як пасивний ресурс, а як один із головних чинників розвитку підприємства [9, с. 6].

Можна виокремити напрями функціонування системи мотивації персоналу, які відображають її основні завдання в сучасних умовах господарювання:

1. Забезпечення високої результативності праці - формування такого поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, яке спонукає працівників до досягнення кращих виробничих показників.

2. Розвиток позитивного ставлення до трудової діяльності - створення умов, за яких працівник усвідомлює значущість своєї роботи та відчуває особисту відповідальність за результати.

3. Активізація залученості персоналу - стимулювання ініціативності, самостійності та участі працівників у прийнятті управлінських рішень.

4. Узгодження інтересів - забезпечення гармонізації особистих цілей працівників із стратегічними орієнтирами підприємства.

5. Утримання кадрового потенціалу - застосування мотиваційних інструментів, спрямованих на зниження плинності кадрів і збереження ключових фахівців.

6. Підтримання здорової робочої атмосфери - забезпечення конструктивних взаємин у колективі, що базуються на взаєморозумінні, підтримці та довірі.

7. Підвищення адаптивності персоналу - розвиток здатності працівників ефективно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства [10, с. 5].

Мотивація праці формується через систему взаємопов'язаних елементів, які визначають поведінку працівника та рівень його зацікавленості у результатах роботи. Базовим елементом виступають потреби, що виникають як відчуття певної нестачі та спонукають людину до активності. Під їх впливом формуються інтереси та мотиви, які визначають напрям і причини трудової діяльності. Для посилення мотивації підприємство використовує стимули які є зовнішніми інструментами впливу з боку підприємства. Під впливом мотивів і стимулів працівник виконує певні дії, спрямовані на досягнення поставлених цілей. Результатом трудової діяльності стає задоволення потреб, що підвищує рівень мотивації та зацікавленості у праці. Сукупність цих елементів формує цілісний мотиваційний механізм, від ефективності якого залежить результативність трудової діяльності [11, с. 3].



Рис. 1.1. Мотиваційний механізм працівника*

***Джерело: розроблено авторкою на основі [11].**

Мотивацію праці розглядають як послідовний і циклічний процес, у межах якого поєднуються економічні, соціальні та психологічні чинники впливу на поведінку працівника. Його початковим етапом є виникнення потреби, яка спонукає людину до активності та пошуку способів її задоволення. На наступному етапі працівник аналізує можливі варіанти дій, оцінює очікувані результати та обирає найбільш доцільний спосіб поведінки.

Наступним етапом є реалізація прийнятого рішення. Працівник виконує конкретні дії, спрямовані на досягнення поставленої мети та отримання бажаного результату. Після цього працівник оцінює отриманий результат і рівень задоволення потреби. Якщо очікування виправдовуються, мотивація посилюється, якщо ні - виникає необхідність у нових стимулах або зміні поведінки. Отриманий результат часто формує нові потреби, інтереси та цілі, через що цикл мотивації повторюється знову. [12, с. 6].



Рис. 1.2. Процес мотивації праці*

*Джерело: розроблено авторкою.

Мотивація праці може проявлятися по-різному залежно від умов роботи підприємства та особистих потреб працівників. Насамперед її потрібно розглядати з позиції джерел виникнення, відповідно до чого вона поділяється на внутрішню та зовнішню. Внутрішня мотивація формується під впливом особистих прагнень працівника, таких як самореалізація, професійний розвиток і задоволення від самого процесу діяльності. Натомість зовнішня мотивація зумовлена впливом організації та базується на використанні

різноманітних стимулів, серед яких провідне місце займають матеріальні заохочення та адміністративні заходи [13, с. 4].

Залежно від способу впливу на працівників мотивація праці поділяється на матеріальну та нематеріальну. До матеріальної належить заробітна плата, премії, надбавки, бонуси та інші форми фінансового стимулювання, які пов'язані з результатами праці. Проте, як зазначалось раніше, фінансового стимулювання недостатньо. Працівники також потребують професійного розвитку, підтримки з боку керівництва, визнання власних досягнень і комфортної атмосфери в колективі. Саме ці чинники формують основу нематеріальної мотивації. До неї належать можливості кар'єрного зростання, участь у прийнятті управлінських рішень, професійне навчання, гнучкі умови праці та сприятливий соціально-психологічний клімат. Саме поєднання цих двох груп інструментів дозволяє досягти максимального ефекту у підвищенні продуктивності праці [14, с. 4].

Окрім цього, у практиці управління персоналом застосовується поділ мотивації на позитивну та негативну. Перша спрямована на заохочення працівників через винагороди, визнання досягнень і створення умов для професійного розвитку. Вона стимулює працівників працювати ефективніше та досягати кращих результатів. Негативна мотивація, навпаки, пов'язана санкцій, дисциплінарних заходів або загрози їх використання у разі порушення трудової дисципліни чи невиконання встановлених вимог. До таких методів належать штрафи, позбавлення премій, догани та інші форми адміністративного впливу [14, с. 4].

Сучасні підприємства дедалі більше орієнтуються на позитивну мотивацію. Саме вона забезпечує довгостроковий ефект, підвищує рівень задоволеності працівників працею та сприяє формуванню стабільного й продуктивного трудового колективу. Для більш повного розуміння особливостей мотивації праці доцільно розглянути основні підходи до класифікації мотивації персоналу, які наведені в таблиці.

Класифікація мотивації персоналу*

Ознака класифікації	Вид мотивації	Характеристика
За джерелом виникнення	Внутрішня	Обумовлена особистими потребами, інтересами та прагненням до самореалізації
	Зовнішня	Формується під впливом зовнішніх стимулів (зарплата, премії, санкції)
За характером впливу	Матеріальна	Пов'язана з фінансовими винагородами та економічними стимулами
	Нематеріальна	Ґрунтується на визнанні, розвитку, соціальних і психологічних факторах
За спрямованістю	Позитивна	Базується на заохоченні та винагороді за досягнення результатів
	Негативна	Передбачає застосування санкцій або загрози їх використання
За способом впливу	Пряма	Безпосередньо пов'язана з результатами праці (премії, бонуси)
	Непряма	Спрямована на створення сприятливих умов праці (пільги, клімат)
За рівнем охоплення	Індивідуальна	Орієнтована на окремого працівника
	Колективна	Спрямована на групу або весь трудовий колектив

*Джерело: розроблено авторкою на основі [13].

Суттєвий вплив на мотивацію праці здійснюють різноманітні фактори, серед яких економічні, соціальні, психологічні, технологічні та організаційні. Рівень заробітної плати, стабільність зайнятості, умови праці, стиль керівництва, можливості професійного розвитку та соціальний статус працівника формують мотиваційне середовище підприємства й визначають рівень зацікавленості персоналу у результатах роботи.

При цьому, вплив окремих факторів може відрізнятися. Це залежить від віку працівників, рівня кваліфікації, професійних потреб, кар'єрних очікувань і особистих цінностей. Саме тому підприємства мають враховувати індивідуальні особливості персоналу під час формування системи мотивації та поєднувати різні методи стимулювання праці [15, с. 186-188]. Формування мотивації персоналу залежить від дії різних факторів, основні з яких було узагальнено в таблиці.

Таблиця 1.3

Фактори впливу на мотивацію*

Група факторів	Фактори	Характеристика впливу
Економічні	Рівень заробітної плати, премії, стабільність доходу	Визначають матеріальну зацікавленість у результатах праці
Соціальні	Соціальний статус, гарантії, пільги	Формують відчуття захищеності та стабільності
Психологічні	Визнання, повага, клімат у колективі	Впливають на задоволеність працею та емоційний стан
Організаційні	Умови праці, стиль управління, структура	Визначають комфорт і ефективність робочого процесу
Професійні	Можливості розвитку, навчання, кар'єрне зростання	Стимулюють самореалізацію та підвищення кваліфікації
Технологічні	Рівень автоматизації, цифрові інструменти	Впливають на зручність і продуктивність праці

*Джерело: розроблено авторкою.

Підсумовуючи, мотивація праці є важливим інструментом управління персоналом і одним із чинників результативної діяльності підприємства. Від ефективності мотиваційної системи залежить рівень продуктивності праці, зацікавленість працівників у досягненні результатів та стабільність трудового колективу. Ефективна мотивація потребує балансу інтересів. Підприємство має створювати таку систему стимулювання, яка одночасно враховує потреби персоналу та сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Тому формування дієвого механізму мотивації праці залишається одним із головних завдань сучасного управління персоналом.

1.2. Основні методи та підходи до оцінки системи мотивації персоналу

Основні методи та підходи до оцінки системи мотивації персоналу займають важливе місце в управлінні людськими ресурсами, так як саме ефективна мотиваційна система впливає на продуктивність працівників, їх зацікавленість у роботі, рівень лояльності до підприємства та здатність компанії зберігати конкурентні позиції. Мотивація прямо впливає на результат. Чим вищий рівень задоволеності працівників умовами праці та системою

стимулювання, тим активніше персонал виконує поставлені завдання й бере участь у розвитку підприємства.

Оцінка системи мотивації персоналу потребує комплексного підходу, оскільки на трудову поведінку працівників впливають не лише матеріальні стимули, а й соціально-психологічні фактори, стиль управління, можливості професійного розвитку та організаційний клімат у колективі. Саме тому підприємства використовують різні методи оцінювання - економічні, соціологічні, психологічні та управлінські. Єдиного універсального підходу не існує. Це пояснюється відмінностями у сфері діяльності підприємств, особливостями організаційної культури, кадрової політики та ресурсних можливостей компанії [16, с. 75].



Рис. 1.3. Система підходів до оцінки мотивації персоналу*

*Джерело: розроблено авторкою на основі [16].

Оцінювання системи мотивації персоналу передбачає визначення того, наскільки ефективно на підприємстві використовуються методи стимулювання працівників і чи відповідають вони потребам персоналу та цілям підприємства. Такий аналіз дає можливість оцінити вплив мотиваційних

заходів на продуктивність праці, зацікавленість працівників у результатах роботи та загальну ефективність діяльності організації.

Для оцінки системи мотивації використовують як кількісні, так і якісні показники, що дозволяє більш повно проаналізувати стан мотивації персоналу. У наукових дослідженнях наголошується, що мотивація має довгостроковий вплив на трудову активність працівників, сприяє розвитку трудового потенціалу та підвищенню ефективності роботи підприємства. Саме тому система мотивації потребує постійного аналізу та вдосконалення [9, с. 3].

Правове регулювання системи мотивації персоналу в Україні здійснюється на основі законодавчих і нормативних актів, які визначають порядок організації трудових відносин, оплати праці та соціального захисту працівників. Основними документами у цій сфері є Кодекс законів про працю України, Закон України «Про оплату праці» та Закон України «Про охорону праці». Зазначені нормативні акти визначають правові засади формування системи стимулювання праці, встановлюють гарантії мінімального рівня оплати праці, регламентують питання преміювання, соціальних виплат, умов праці та участі працівників у колективних переговорах.

Важливу роль також відіграють внутрішні нормативні документи підприємств (колективні договори, положення про оплату праці, положення про преміювання). В них визначаються конкретні умови нарахування заробітної плати, премій, додаткових виплат і способи стимулювання персоналу з урахуванням особливостей діяльності підприємства.

У науковій літературі виділяють кілька основних підходів до оцінки системи мотивації персоналу. Одним із найбільш поширених є економічний підхід, який ґрунтується на аналізі результатів діяльності підприємства та витрат на мотивацію працівників. У межах цього підходу оцінюються показники продуктивності праці, рентабельності, витрат на оплату праці та ефективності використання коштів на стимулювання персоналу. Такий підхід дозволяє визначити, наскільки виправданими є витрати підприємства на мотиваційні заходи та як вони впливають на результати роботи. Водночас

економічний підхід не дає можливості повністю оцінити психологічні та соціальні аспекти мотивації працівників [17, с. 85].

Другим підходом є соціально-психологічний. Він передбачає використання анкетування, опитувань, співбесід та інших методів, які допомагають визначити ставлення працівників до умов праці, системи оплати, можливостей професійного розвитку та загальної організації роботи на підприємстві. Такий підхід дозволяє оцінити внутрішню мотивацію персоналу.

За його допомогою підприємство може виявити приховані проблеми в колективі, визначити рівень залученості працівників і проаналізувати ефективність використання матеріальних та нематеріальних стимулів. Оскільки сучасна система мотивації поєднує різні способи впливу на працівників, врахування їхньої думки та особистого сприйняття мотиваційних заходів має важливе значення для ефективного управління персоналом [17, с. 85].

Третім підходом до оцінки системи мотивації персоналу є комплексний, або системний, підхід. У межах цього підходу аналізують не лише результати діяльності працівників, а й фактори, що впливають на їхню трудову поведінку. До них належать умови праці, стиль управління, корпоративна культура, можливості професійного розвитку, система соціальних гарантій та організація внутрішньої взаємодії в колективі. Комплексний підхід вважають найбільш ефективним. Він дозволяє врахувати взаємозв'язок між різними елементами мотиваційної системи та оцінити їхній вплив на продуктивність праці, стабільність персоналу й загальні результати діяльності підприємства [18, с. 36].

Серед сучасних методів оцінки системи мотивації персоналу особливе місце займає система ключових показників ефективності (КПІ). Її суть полягає у встановленні для працівників або окремих підрозділів конкретних показників результативності, досягнення яких пов'язується з матеріальним і нематеріальним стимулюванням. КПІ дозволяє пов'язати мотивацію з результатами роботи. За допомогою цієї системи стратегічні цілі підприємства

трансформуються у конкретні індикатори, які підлягають контролю, аналізу та оцінюванню. Це сприяє підвищенню відповідальності працівників за результати діяльності та орієнтує персонал на досягнення встановлених показників.

Ефективність КРІ залежить від правильності формування показників. Вони повинні бути чіткими, вимірюваними, досяжними, релевантними та узгодженими зі стратегією підприємства. Перевагами даного методу є прозорість, об'єктивність і можливість автоматизації оцінювання, тоді як недоліками виступають ризик формалізації мотивації та ігнорування якісних аспектів трудової діяльності [19, с. 344].

Важливим інструментом комплексної оцінки мотивації є збалансована система показників (Balanced Scorecard). Вона поєднує фінансові та нефінансові показники діяльності підприємства й дозволяє оцінювати результативність роботи за кількома взаємопов'язаними напрямками: фінансовими результатами, взаємодією з клієнтами, ефективністю внутрішніх бізнес-процесів, а також навчанням і розвитком персоналу. Такий підхід забезпечує стратегічну узгодженість мотиваційної системи. Також дозволяє оцінити не лише кінцеві результати діяльності, а й фактори, що впливають на їх досягнення. Водночас у наукових дослідженнях зазначається, що застосування Balanced Scorecard потребує адаптації до специфіки підприємства та може бути ускладнене значними витратами на впровадження [20].

Окрім зазначених підходів, у практиці управління персоналом застосовують метод «360 градусів», бенчмаркінг та аналіз ефективності мотиваційних програм. Метод «360 градусів» передбачає оцінювання працівника керівниками, колегами та підлеглими, що дозволяє отримати більш повне уявлення про його професійні якості, поведінку та рівень взаємодії в колективі. Поєднання різних методів оцінювання підвищує об'єктивність результатів. Це дає можливість враховувати не лише кількісні показники діяльності, а й якісні аспекти мотивації персоналу, зокрема рівень залученості,

комунікації та професійної активності працівників [21, с. 89]. Водночас універсального методу оцінювання не існує, оскільки ефективність застосованих підходів залежить від сфери діяльності підприємства, його організаційних особливостей і рівня розвитку системи управління персоналом.

Важливе місце в оцінці системи мотивації персоналу займає порівняльний аналіз (benchmarking), який передбачає зіставлення мотиваційної системи підприємства з аналогічними системами інших компаній або галузевими стандартами. Такий підхід дозволяє оцінити конкурентоспроможність системи мотивації, визначити її сильні та слабкі сторони, а також виявити резерви для підвищення ефективності управління персоналом [22].

У сучасних умовах все більшого значення набувають цифрові та аналітичні методи оцінки мотивації персоналу, що базуються на використанні HR-аналітики, великих даних і технологій штучного інтелекту. Такі підходи дозволяють здійснювати моніторинг мотиваційного стану працівників у режимі реального часу, прогнозувати зміни в їхній трудовій поведінці та формувати персоналізовані мотиваційні заходи [23, с. 3].

Цифрові технології підвищують точність оцінювання. Використання сучасних HR-платформ сприяє автоматизації процесу аналізу персоналу, підвищує прозорість оцінювання та знижує рівень суб'єктивності під час прийняття управлінських рішень.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика методів оцінки мотивації*

Метод оцінки	Тип методу	Сутність	Переваги	Недоліки
KPI (ключові показники ефективності)	Кількісний	Оцінка результатів діяльності працівників за встановленими показниками	Об'єктивність, вимірюваність, прозорість	Ризик формалізації, складність розробки показників
Balanced Scorecard (BSC)	Комплексний	Оцінка діяльності за системою фінансових і нефінансових показників	Стратегічна узгодженість, комплексність	Складність впровадження, потреба в ресурсах

Соціологічні методи (опитування, анкетування)	Якісний	Визначення рівня задоволеності, залученості та мотивації працівників	Виявлення внутрішніх мотивів, гнучкість	Суб'єктивність, залежність від щирості відповідей
Метод «360 градусів» (з елементами оцінки компетенцій)	Комплексний	Багатостороння оцінка працівника з боку керівників, колег і підлеглих	Об'єктивність, всебічність оцінки	Витратність, можливий вплив суб'єктивних факторів
Бенчмаркінг	Порівняльний	Порівняння мотиваційної системи з іншими підприємствами або стандартами	Виявлення резервів розвитку, орієнтація на кращі практики	Складність доступу до інформації
HR-аналітика та цифрові методи	Аналітичний	Використання даних і цифрових інструментів для оцінки поведінки та результатів персоналу	Точність, оперативність, можливість прогнозування	Висока вартість, потреба в технологічній базі

*Джерело: розроблено авторкою на основі [23].

Критичний аналіз сучасних методів оцінки системи мотивації персоналу свідчить, що кожен із них має як переваги, так і обмеження. Традиційні економічні методи не дозволяють повною мірою оцінити мотиваційний потенціал працівників, тоді як соціологічні підходи часто характеризуються суб'єктивністю результатів. Водночас інтегровані методи, зокрема KPI та Balanced Scorecard, забезпечують більш комплексну оцінку, але потребують значних інформаційних ресурсів і високого рівня організаційної культури. Сучасні дослідження також підтверджують зниження ефективності універсальних мотиваційних моделей та зростання ролі індивідуалізованих підходів, орієнтованих на потреби конкретних працівників [24, с. 156].

Таким чином, оцінка системи мотивації персоналу є складним процесом, що передбачає використання економічних, соціально-психологічних і комплексних методів аналізу. Поєднання різних підходів дозволяє об'єктивно оцінити ефективність мотиваційної системи, визначити її переваги та проблемні аспекти, а також сформулювати напрями подальшого вдосконалення.

У сучасних умовах зростає роль комплексного підходу та цифрових інструментів оцінювання. Орієнтація на потреби працівників, використання HR-аналітики та поєднання різних методів мотивації сприяють підвищенню ефективності управління персоналом і досягненню стратегічних цілей підприємства.

1.3. Проблеми та особливості формування системи мотивації праці в умовах трансформаційної економіки

Формування системи мотивації праці в умовах трансформаційної економіки є важливою складовою управління персоналом, оскільки саме мотиваційний механізм забезпечує узгодження інтересів працівників із цілями підприємства та потребами його розвитку. Сучасна мотивація праці вже не обмежується лише заробітною платою, преміями чи доплатами. Вона має комплексний характер і охоплює матеріальне стимулювання, соціальний захист, професійний розвиток персоналу, участь працівників у прийнятті управлінських рішень, корпоративну культуру, безпечні умови праці та використання цифрових інструментів оцінювання результативності [25, с. 46].

Особливість розвитку мотивації праці в Україні полягає у тому, що підприємства працюють під впливом ринкових змін, воєнних викликів, демографічних втрат, трудової міграції, дефіциту кваліфікованих кадрів. В таких умовах підприємства дедалі частіше стикаються з проблемою нестачі персоналу. Згідно зі Стратегією зайнятості населення України до 2030 року, у 2024 році 71% роботодавців відзначали гострий дефіцит працівників, 25% - часткову нестачу кадрів, і лише 4% не мали кадрових проблем [26]. Це свідчить про загострення конкуренції за персонал і необхідність перегляду традиційних підходів до мотивації праці.

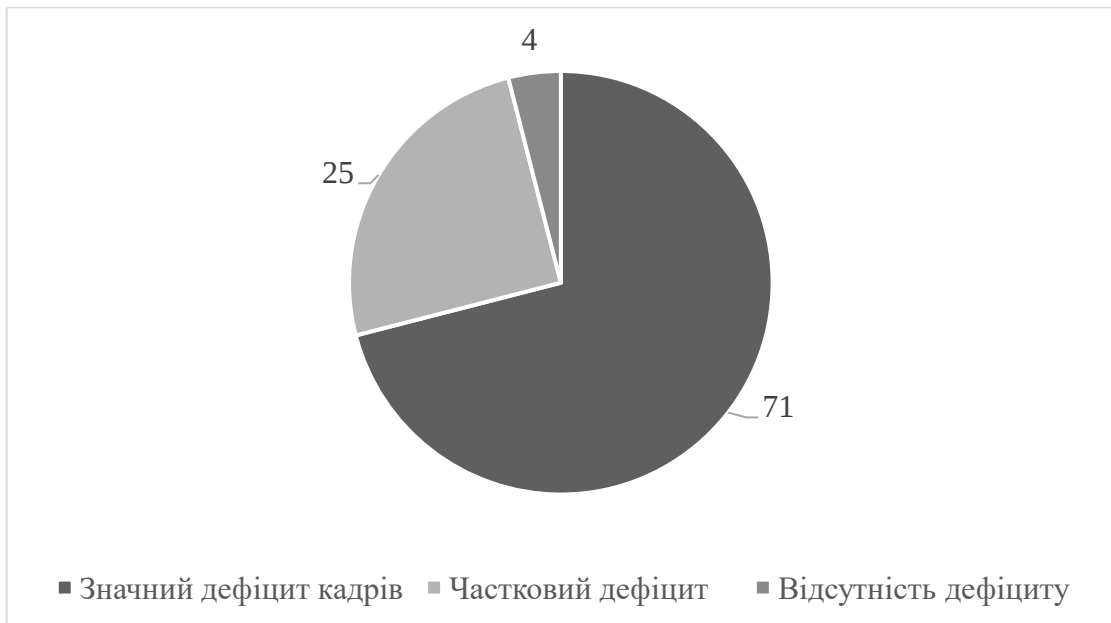


Рис. 1.4. Рівень кадрового дефіциту в Україні у 2024 році*

* Джерело: розроблено авторкою на основі [26].

Однією з головних проблем є нестабільність економічного середовища, що ускладнює довгострокове планування мотиваційної політики. Умови трансформаційної економіки характеризуються коливанням доходів підприємств, інфляційними процесами та невизначеністю щодо майбутнього розвитку, що обмежує можливості використання традиційних матеріальних стимулів. Через це підприємства змушені адаптувати мотиваційні механізми, роблячи їх більш гнучкими та орієнтованими переважно на короткострокові результати. що, однак, може впливати на довгострокову ефективність системи мотивації та рівень зацікавленості працівників у стратегічному розвитку підприємства.

Важливою особливістю сучасної мотивації праці є зміна потреб працівників. Сьогодні в умовах кризових ситуацій та воєнного часу працівники звертають увагу не лише на заробітну плату, а й на безпеку, соціальну підтримку, психологічну стабільність і важливість своєї роботи. У дослідженні В. Єфанова зазначається, що сучасна система мотивації в Україні повинна включати не тільки матеріальні стимули, а й соціальну та психологічну підтримку працівників, що пов'язано зі зростанням рівня стресу та ризиків [27,

с. 4]. Це підтверджує необхідність переходу від суто економічних методів мотивації до комплексного підходу, орієнтованого на потреби працівників.

Ще однією проблемою залишається невідповідність між рівнем оплати праці та результатами діяльності працівників. На багатьох підприємствах система винагороди залишається формальною і недостатньо пов'язана з особистими чи колективними результатами праці. Це послаблює мотиваційну роль заробітної плати та знижує зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності. У наукових працях підкреслюється, що ефективна мотиваційна система повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечуючи прямий зв'язок між результатами праці та винагородою [25, с. 47].

Особливу роль у трансформаційній економіці відіграє проблема кадрового дефіциту та міграції робочої сили. Втрата частини трудового потенціалу, зміна структури зайнятості та конкуренція за кваліфікованих працівників змушують підприємства переглядати підходи до мотивації персоналу. В таких умовах система мотивації повинна бути спрямована не лише на підвищення продуктивності праці, а й на утримання працівників, підвищення їхньої лояльності та зацікавленості в роботі підприємства. Для цього важливими є розвиток корпоративної культури, покращення умов праці, створення можливостей для розвитку та кар'єрного зростання [28, с. 124].

За оцінками ОЕСР, економічна активність України обмежується нестачею трудових ресурсів і макроекономічною нестабільністю, що підсилює вимоги до мотиваційної політики підприємств [29]. В таких умовах мотивація праці повинна мати комплексний характер і враховувати не лише рівень оплати, а й потреби працівників у стабільності, безпеці, професійному розвитку та довірі до роботодавця.

Таблиця 1.5

Проблеми формування мотивації праці в умовах трансформаційної економіки та шляхи їх вирішення*

Проблема	Сутність проблеми	Шляхи вирішення
----------	-------------------	-----------------

Кадровий дефіцит	Нестача кваліфікованих працівників	Розвиток HR-бренду, навчання персоналу, внутрішній кадровий резерв
Дисбаланс між оплатою та очікуваннями	Невідповідність рівня зарплати ринку	Впровадження гнучкої системи оплати, бонусів і премій
Відсутність прозорості системи оцінювання	Нечіткі критерії винагороди	Впровадження KPI, систем оцінки результативності
Фрагментарність мотивації	Відсутність комплексного підходу	Формування єдиної системи мотивації
Недостатня нематеріальна мотивація	Ігнорування психологічних факторів	Розвиток корпоративної культури, визнання досягнень
Низький рівень навчання	Обмежені можливості розвитку	Система безперервного навчання
Слабка соціальна підтримка	Обмежений соціальний пакет	Розширення соцпакета, підтримка працівників
Недостатня цифровізація	Відсутність HRM-систем	Впровадження цифрових HR-рішень
Авторитарний стиль управління	Відсутність партнерства	Перехід до партнерської моделі управління

*Джерело: розроблено авторкою.

Суттєвою особливістю сучасного етапу є також цифровізація економіки та управління персоналом. Інноваційні технології змінюють характер праці, підвищують вимоги до кваліфікації працівників і одночасно створюють нові можливості для мотивації, зокрема через використання цифрових систем оцінювання результатів праці, дистанційного навчання та гнучких форм зайнятості. Разом із цим цифрові зміни створюють нові труднощі, пов'язані з необхідністю розвитку цифрових навичок працівників та їх адаптації до сучасних умов роботи [30, с. 10].

Матеріальна мотивація і надалі залишається основою системи стимулювання працівників, оскільки саме рівень оплати праці впливає на рівень життя людини, її задоволеність роботою та бажання продовжувати працювати на підприємстві. В сучасних умовах матеріальна мотивація вже не обмежується лише заробітною платою. Підприємства все частіше використовують премії, бонуси за результати роботи, соціальні пакети та різні компенсаційні виплати. Важливе значення має наявність чіткого зв'язку між

результатами праці та отриманою винагородою, що забезпечується за допомогою сучасних систем оцінювання, зокрема KPI та OKR [19, с. 344].

Водночас використання лише матеріальних стимулів має свої обмеження та не завжди забезпечує підвищення ефективності роботи. Надмірна орієнтація тільки на фінансові заохочення може призводити до зростання витрат підприємства без суттєвого покращення результатів праці, а також формувати у працівників ставлення до роботи лише як до способу отримання доходу. Крім того, за відсутності зрозумілих і справедливих критеріїв оплати праці можуть виникати конфлікти та незадоволення серед персоналу. Саме тому матеріальна мотивація повинна бути частиною комплексної системи управління персоналом.

Ще однією важливою проблемою є недостатня увага до нематеріальної мотивації працівників. Багато підприємств і надалі роблять основний акцент на фінансових заохоченнях, приділяючи недостатньо уваги таким чинникам, як визнання досягнень працівників, участь у прийнятті рішень, можливості самореалізації та розвиток корпоративної культури. Водночас сучасні дослідження підтверджують, що найбільшу ефективність забезпечує поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, оскільки саме такий підхід сприяє формуванню стабільної мотивації та підвищенню зацікавленості працівників у результатах праці [31, с. 51].

Таблиця 1.6

Вплив проблем мотивації на результати діяльності підприємства*

Проблема мотивації	Вплив на персонал	Вплив на підприємство
Низький рівень оплати праці	Незадоволеність, зниження продуктивності	Плинність кадрів, зниження ефективності
Відсутність стимулювання результатів	Втрата зацікавленості в роботі	Зниження якості продукції
Недостатня нематеріальна мотивація	Низька лояльність	Ослаблення корпоративної культури
Відсутність кар'єрного росту	Демотивація працівників	Втрата перспективних кадрів
Слабка система навчання	Низький рівень кваліфікації	Відставання від конкурентів
Низька соціальна захищеність	Нестабільність персоналу	Зростання витрат на підбір кадрів
Недовіра до керівництва	Конфлікти в колективі	Погіршення управління

Відсутність зв'язку «результат–винагорода»	Пасивність працівників	Зниження продуктивності
--	------------------------	-------------------------

*Джерело: розроблено авторкою на основі [31].

Таким чином, недоліки системи мотивації праці негативно впливають на результати діяльності підприємства, що свідчить про необхідність її постійного вдосконалення.

Одним із напрямів покращення системи мотивації є підвищення її гнучкості та ефективності. Для цього підприємствам варто використовувати комбіновані системи оплати праці, у яких поєднується стабільна заробітна плата та додаткові виплати, що залежать від результатів роботи працівників. Такий підхід дозволяє посилити зв'язок між продуктивністю праці та рівнем винагороди, а також підвищує зацікавленість персоналу у досягненні цілей підприємства.

Другим напрямом є розвиток нематеріальної мотивації та орієнтація на потреби працівників. Створення сприятливої атмосфери в колективі, можливості професійного розвитку, визнання досягнень і залучення працівників до управлінських процесів сприяють підвищенню їх лояльності та залученості.

Значення також має використання цифрових технологій в управлінні персоналом та посилення соціальної підтримки працівників. Впровадження HRM-систем допомагає зробити процес оцінювання більш прозорим і ефективним, а розширення соціальних гарантій та підтримки персоналу сприяє зміцненню трудового колективу й підвищенню результативності роботи підприємства.

Підсумовуючи, формування системи мотивації праці в сучасних економічних умовах є складним і постійно змінюваним процесом. На її ефективність впливають економічна нестабільність, недосконалість системи оплати праці, нестача кадрів та недостатній розвиток нематеріальної мотивації. В таких умовах підприємствам необхідно переходити до більш

гнучких і орієнтованих на працівника систем мотивації, які поєднують матеріальні, соціальні та психологічні методи впливу на персонал.

Висновок до розділу. 1

Мотивація праці займає важливе місце в системі управління персоналом, адже саме вона впливає на ставлення працівників до роботи та результати діяльності підприємства. Вона формується під впливом внутрішніх потреб людини, її інтересів і зовнішніх стимулів. Ефективна система мотивації повинна враховувати потреби працівників, забезпечувати справедливую оплату праці, можливості професійного розвитку та комфортні умови роботи. Поєднання матеріальних і нематеріальних способів стимулювання допомагає підвищити продуктивність праці та посилити зацікавленість персоналу у результатах діяльності підприємства.

Оцінка системи мотивації персоналу є необхідною умовою ефективного управління, оскільки дозволяє визначити результативність застосованих стимулів. Вона має здійснюватися комплексно з урахуванням економічних і соціально-психологічних показників. Поєднання кількісних і якісних методів, забезпечує більш об'єктивні результати. У сучасних умовах важливу роль відіграє HR-аналітика, що підвищує прозорість оцінювання. Таким чином, системна оцінка мотивації сприяє вдосконаленню управління персоналом.

Формування системи мотивації праці в сучасних економічних умовах є складним завданням, яке потребує врахування економічних, соціальних і психологічних факторів. Сучасні умови діяльності підприємств вимагають використання комплексних підходів до мотивації персоналу. Ефективна система мотивації повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули й забезпечувати чіткий зв'язок між результатами роботи та винагородою. Значення також мають прозора система оцінювання, професійний розвиток працівників, соціальна підтримка та формування корпоративної культури. Таким чином, лише комплексний і гнучкий підхід до мотивації праці дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «МХП»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «МХП»

Приватне акціонерне товариство «МХП» є одним із найбільших підприємств агропромислового комплексу України. Компанія здійснює діяльність у різних напрямках харчової промисловості та охоплює повний цикл виробництва - від сільськогосподарської діяльності й переробки сировини до логістики та реалізації готової продукції. Робота підприємства побудована на вертикально інтегрованій структурі, що забезпечує взаємозв'язок між усіма етапами виробництва та свідчить про комплексний характер діяльності компанії [32].

Основним напрямом діяльності МХП є виробництво продуктів харчування, серед яких головне місце займає м'ясо птиці. Крім цього, підприємство виготовляє м'ясопереробну продукцію, готові кулінарні вироби та рослинні олії. Компанія також займається вирощуванням сільськогосподарських культур, виробництвом кормів та іншими видами аграрної діяльності. Завдяки такій організації роботи МХП контролює весь виробничий процес - від вирощування сировини до реалізації готової продукції споживачам [33].

Діяльність підприємства має виробничо-комерційний характер і поєднує сучасні підходи до розвитку бізнесу. Компанія активно використовує новітні агротехнології, цифрові системи та сучасні рішення у сфері харчового виробництва, що допомагає підвищувати ефективність роботи та підтримувати високу якість продукції.

МХП має диверсифікований портфель харчових брендів, що охоплює різні сегменти ринку: охолоджене м'ясо («Наша Ряба»), м'ясо-ковбасні вироби

(«Башинський»), а також готові страви та стріт-фуд («Легко!», «LaStrava», «Döner Market»). Компанія активно розвиває власну торговельну мережу у форматі франчайзингу. Зокрема, функціонують магазини «М'ясомакет», «Наша Ряба» та заклади «Döner Market». Станом на 2024 рік в Україні працювало близько 270 магазинів «М'ясомакет» і майже 180 закладів «Döner Market». Загалом МХП розвиває понад 15 брендів, орієнтованих на різні потреби споживачів [34].

Організаційно-правова форма підприємства - приватне акціонерне товариство. Це означає, що компанія належить приватним власникам, а її акції не продаються у вільному доступі на фондовому ринку України. Хоча глобальні депозитарні розписки компанії розміщені на Лондонській фондовій біржі, що дає можливість залучати іноземні інвестиції та міжнародний капітал. Засновником і власником компанії є підприємець Юрій Косюк, який здійснює стратегічне управління підприємством [32].

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ПрАТ «МХП»*

Ознаки	Характеристика
Повна назва компанії	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «МХП»
Скорочена назва	ПРАТ «МХП»
Місце знаходження (юридична адреса)	Україна, 01609, Київська обл., Обухівський р-н, місто Миронівка, вул. Елеваторна, будинок 1
Код ЄДРПОУ	25412361
Дата реєстрації	27.03.2006
Розмір статутного капіталу	786927920,00 грн.
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами 10.11 Виробництво м'яса 10.85 Виробництво готової їжі та страв 01.11 Вирощування зернових культур 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами (як допоміжний) 47.22 Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 52.10 Складське господарство

*Джерело: розроблено авторкою на основі [35].

Місією підприємства є зміцнення позицій на світовому аграрному ринку, зокрема у сфері птахівництва, а також забезпечення стабільного розвитку та підвищення ефективності діяльності підприємства. Компанія прагне забезпечувати споживачів якісними та безпечними продуктами харчування, які відповідають сучасним стандартам, для цього на всіх етапах виробництва здійснюється контроль якості продукції, що дозволяє задовольняти потреби як українських, так і закордонних споживачів.

Агропромислова діяльність ПрАТ «МХП» побудована за принципом повного виробничого циклу та відзначається високим рівнем вертикальної інтеграції. Компанія самостійно забезпечує всі основні етапи виробництва - від вирощування сільськогосподарської сировини до продажу готової продукції споживачам. Підприємство обробляє близько 370 тис. гектарів земельних угідь і активно працює на міжнародному ринку. Щороку компанія експортує приблизно 1 млн тонн аграрної продукції [33].

Основою діяльності МХП є рослинництво, яке забезпечує підприємство необхідною сировиною. Вирощування зернових культур дозволяє компанії самостійно виробляти комбікорми та менше залежати від зовнішніх постачальників. Водночас розвиток олійних культур допомагає розширювати напрями діяльності підприємства.

Виробництво комбікормів здійснюється переважно з власної сировини. А сучасні системи зберігання та обробки зерна забезпечують ефективність цього процесу. Значна увага приділяється формуванню батьківського поголів'я та інкубації, де використовуються сучасні технології для підвищення продуктивності.

Ключовим напрямом діяльності компанії залишається птахівництво. Саме воно забезпечує підприємству сильні позиції на ринку завдяки використанню сучасних технологій виробництва. Окрему увагу компанія приділяє екологічним питанням, зокрема розвитку біогазових комплексів, які дозволяють переробляти відходи та зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище.

М'ясопереробка охоплює повний виробничий цикл. Важливу роль також відіграє логістика, яка забезпечує постачання продукції на український та міжнародний ринки з дотриманням необхідних стандартів якості.

Компанія активно розвиває власну торговельну мережу та напрям HoReCa, що дозволяє підтримувати прямий зв'язок зі споживачами та зміцнювати свої позиції на ринку. Інноваційний розвиток підприємства підтримується діяльністю кулінарного центру, де створюються нові продукти відповідно до сучасних потреб споживачів [36].

Використання такої моделі роботи дозволяє підприємству підтримувати високий рівень якості продукції, адже всі основні етапи виробництва контролюються однією компанією. Вертикальна інтеграція також допомагає зменшувати витрати, ефективніше організовувати виробничі процеси та точніше визначати собівартість продукції. Завдяки цьому підприємство зміцнює свої конкурентні позиції на ринку. Узагальнену схему цієї системи подано на рисунку 2.1.

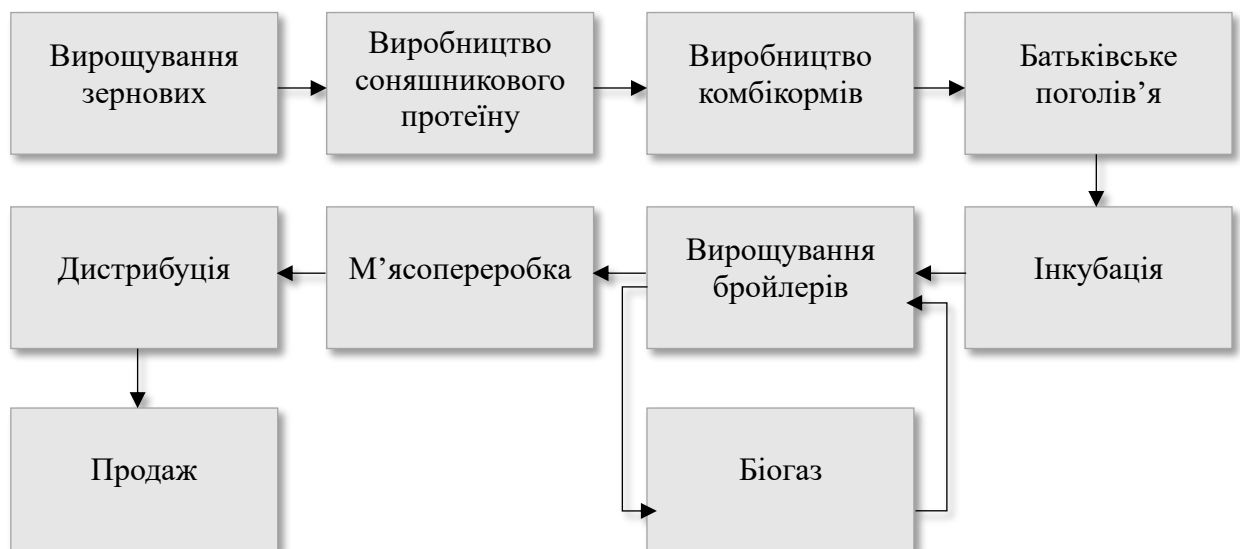


Рис. 2.1. Бізнес-модель ПрАТ «МХП»*

*Джерело: розроблено авторкою на основі [36].

Стратегія сталого розвитку МХП до 2030 року охоплює економічний, соціальний та екологічний напрями діяльності. Компанія приділяє увагу підвищенню ефективності бізнесу, впровадженню інновацій, розширенню міжнародної діяльності та розвитку продукції з більшою доданою вартістю у напрямі food-tech. Соціальний напрям передбачає створення безпечних умов праці, підтримку професійного розвитку працівників і допомогу громадам через діяльність фонду «МХП-Громаді». Значна увага також приділяється екологічним питанням. Компанія впроваджує сучасні системи управління, розвиває біоенергетику та використовує принципи циркулярної економіки, зокрема через реалізацію біогазових проєктів. Поєднання економічного розвитку, соціальної відповідальності та екологічної безпеки допомагає підприємству підтримувати стабільну діяльність і зміцнювати свої позиції на ринку [36].

Організаційна структура ПрАТ «МХП» функціонує як вертикально інтегрований агропромисловий холдинг, що об'єднує взаємопов'язані підприємства в межах єдиної системи управління. Така структура дозволяє координувати роботу всіх напрямів діяльності, контролювати основні виробничі процеси та підтримувати стабільні фінансові результати, хоча значні масштаби діяльності ускладнюють внутрішні комунікації [37].

Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом. Керівники підрозділів відповідають за результати роботи та організацію діяльності у своїх напрямках, а функціональні служби здійснюють координацію, аналітичну підтримку та контроль окремих процесів.

Така модель управління забезпечує чіткий розподіл відповідальності між підрозділами, узгоджену організацію роботи та контроль основних управлінських процесів. Разом із цим значні масштаби структури можуть ускладнювати координацію між окремими підрозділами та сповільнювати прийняття деяких рішень [38].

Подана схема відображає взаємозв'язок між основними структурними елементами компанії.



Рис. 2.2. Орієнтовна організаційна структура управління ПрАТ «МХП»*

*Джерело: розроблено авторкою.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства необхідно проаналізувати основні техніко-економічні показники у динаміці за 2022–2024 роки. Такий аналіз дає можливість простежити зміни в діяльності підприємства, оцінити фінансові результати та виявити основні проблеми й тенденції розвитку.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники підприємства за 2022 - 2024 роки*

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення			
				Абсолютне, +/-		Відносне, %	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	46726159	51298072	46793252	+4571913	-4504820	+9,79	-8,78
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	37467459	43497444	34207457	+6029985	-9289987	+16,09	-21,36
Валовий: прибуток, тис. грн.	9258700	7800628	12585795	-1458072	+4785167	-15,75	+61,33
Чистий прибуток, тис.грн.	-584 25	-761478	1262115	-703053	-2023593	-1203,34	+265,74
Інші операційні доходи, тис. грн.	535635	541469	474477	+5834	-66992	+1,09	-12,37
Адміністративні витрати, тис. грн.	3379091	3451293	6860421	+72202	+3409128	+2,14	+98,78
Витрати на збут	4871306	4552283	6255190	-319023	+1702907	-6,55	+37,41
Фінансові витрати, тис. грн.	361594	569406	641204	+207812	+71798	+57,48	+12,61
Інші операційні витрати, тис. грн.	1386779	966350	807744	-420429	-158606	-30,32	-16,41
Активи, тис. грн.	34110873	46625668	44606763	+12514795	-2018905	+36,69	-4,33
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	1358112	3529087	1953846	+2170975	-1575241	+159,85	-44,64
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	4136921	2632816	5386946	-1504105	+2754130	-36,35	+104,60
Поточні зобов'язання, тис. грн.	36067004	51914180	45867206	+15847176	-6046974	+43,94	-11,65
Власний капітал, тис. грн.	-6093052	-7921328	-6647389	-1828276	+1273939	+30,01	-16,09
Фондовіддача, грн	3,56	4,23	2,84	+0,67	-1,39	+18,82	-32,86
Фондомісткість, грн	0,28	0,24	0,35	-0,04	+0,11	-14,29	+45,83

*Джерело: розроблено авторкою на основі [39].

Аналіз основних техніко-економічних показників свідчить про нестабільність фінансових результатів МХП у досліджуваному періоді. У 2024 році підприємству вдалося суттєво покращити валовий та чистий прибуток завдяки скороченню собівартості продукції, що свідчить про підвищення ефективності виробничої діяльності та оптимізацію витрат. Водночас значне зростання адміністративних, збутових і фінансових витрат вказує на підвищення навантаження на систему управління та фінансові ресурси підприємства. Від’ємне значення власного капіталу та значний обсяг поточних зобов’язань свідчать про наявність фінансових ризиків і залежність від залучених коштів. Зниження фондівіддачі та зростання фондомісткості у 2024 році вказують на погіршення ефективності використання основних засобів. Загалом підприємство зберігає значний виробничий потенціал і поступово стабілізує результати діяльності, однак потребує подальшого зміцнення фінансової стійкості.

Для більш детальної оцінки майнового стану необхідно проаналізувати динаміку та структуру активів підприємства. Це дає можливість визначити зміни у складі майна та оцінити ефективність використання наявних ресурсів.

Таблиця 2.3

Динаміка активів ПрАТ «МХП» за 2022–2024 роки*

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відносне відхилення, %	
				2023/2022	2024/2023
Нематеріальні активи, тис. грн.	183715	1485943,	1809131	+708,73	+21,75
Основні засоби, тис. грн.	13110986	12129808	16453247	-7,48	+35,64
Довгострокова дебіторська заборгованість, тис. грн.	130768	30713	92306	-76,51	+200,55
Інші необоротні активи, тис. грн.	236037,00	384966,00	522133	+63,10	+35,63
Усього необоротні активи, тис. грн.	17191074	21640149	25516626	+25,88	+17,91
Оборотні активи, тис. грн.	526439	1353719	1017927	+157,14	-24,80
Поточні фінансові інвестиції, тис. грн.	31	288171	0	+929483,87	-100,00

Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	1358112	3529087	1953846	+159,85	-44,64
Інші оборотні активи, тис. грн.	1645216	453464	122567	-72,44	-72,97
Усього оборотні активи, тис. грн.	16919799	24985519	19090137	+47,67	-23,59
Баланс, тис. грн.	34110873	46625668	44606763	+36,69	-4,33

*Джерело: розроблено авторкою на основі [39].

Аналіз активів МХП свідчить про зміцнення виробничого та інвестиційного потенціалу підприємства. Значне зростання нематеріальних активів і основних засобів у 2024 році вказує на модернізацію виробництва, розвиток технологічної бази та активізацію інвестиційної діяльності. Водночас скорочення окремих оборотних активів і зменшення обсягу грошових коштів свідчать про підвищення навантаження на оборотний капітал та активніше використання ресурсів у поточній діяльності. Зменшення поточних фінансових інвестицій може вказувати на переорієнтацію коштів на забезпечення основної діяльності підприємства. Загалом структура активів свідчить про концентрацію ресурсів на розвитку довгострокового виробничого потенціалу та підтриманні стабільної діяльності компанії.

Для оцінки фінансової стійкості підприємства необхідно проаналізувати структуру його пасивів. Такий аналіз дозволяє визначити основні джерела формування капіталу підприємства та оцінити рівень фінансових ризиків.

Таблиця 2.4

Динаміка пасивів ПрАТ «МХП» за 2022–2024 роки*

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відносне відхилення, %	
				2023/2022	2024/2023
Зареєстрований капітал, тис. грн.	786928	786928	786928	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (збиток), тис. грн.	-15619485	-16121347	-17139584	-3,21	-6,32
Усього власний капітал, тис. грн.	-6093052	-7921328	-6647389	-30,01	+16,08
Довгострокові кредити банків, тис. грн.	318476	987549	2982589	+210,09	+201,98

Усього довгострокові зобов'язання, тис. грн.	4136921	2632816	5386946	-36,36	+104,61
Короткострокові кредити банків, тис. грн.	1314918	929420	542659	-29,32	-41,61
Усього поточні зобов'язання, тис. грн.	36067004	51914180	45867206	+43,94	-11,65
Баланс, тис. грн.	34110873	46625668	44606763	+36,69	-4,33

*Джерело: розроблено авторкою на основі [39].

Аналіз структури капіталу МХП свідчить про значну залежність підприємства від залучених фінансових ресурсів. Від'ємне значення власного капіталу та зростання нерозподіленого збитку вказують на накопичення фінансових втрат і недостатність власних джерел фінансування. Значне збільшення довгострокових кредитів і довгострокових зобов'язань свідчить про активне залучення позикових коштів для підтримання діяльності та розвитку підприємства.

Водночас скорочення короткострокових кредитів і поточних зобов'язань у 2024 році може свідчити про часткову стабілізацію поточних розрахунків та зниження короткострокового боргового навантаження. Загалом структура капіталу характеризується високими фінансовими ризиками, однак підприємство зберігає можливість підтримувати виробничу діяльність за рахунок зовнішнього фінансування.

Таблиця 2.5

Динаміка елементів операційних витрат ПрАТ «МХП» за 2022–2024 рр.*

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відносне відхилення, %	
				2023/2022	2024/2023
Матеріальні затрати, тис. грн.	1551327	1333085	34959348	-14,07	+2522,15
Витрати на оплату праці, тис. грн.	2461414	3430252	5484457	+39,35	+59,88
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	386117	529484	791578	+37,13	+49,50
Амортизація, тис. грн.	950069	1395942	1722565	+46,93	+23,40
Інші операційні витрати, тис. грн.	6401313	5520214	5172864	-13,76	-6,29
Разом, тис. грн.	11750240	12208977	48130812	+3,90	+294,22

*Джерело: розроблено авторкою на основі [39].

Аналіз структури операційних витрат МХП свідчить про суттєве зростання витратної складової діяльності у 2024 році. Найбільше збільшення матеріальних затрат вказує на зростання вартості сировини, кормів, енергоресурсів та інших виробничих ресурсів, що значно вплинуло на загальний рівень витрат підприємства. Одночасне зростання витрат на оплату праці, соціальні заходи та амортизацію свідчить про підтримання кадрового потенціалу й активніше використання виробничих потужностей. Скорочення інших операційних витрат вказує на прагнення підприємства оптимізувати непрямі витрати та підвищити ефективність управління ресурсами. Загалом така динаміка свідчить про розширення виробничої діяльності, але водночас про зростання навантаження на собівартість продукції.

Таблиця 2.6

Динаміка показників ліквідності ПрАТ «МХП» за 2022–2024 рр.*

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, +/-	
				2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,47	0,48	0,42	+0,01	–0,06
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,07	0,04	+0,03	–0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,45	0,46	0,39	+0,01	–0,07

*Джерело: розроблено авторкою.

Аналіз показників ліквідності МХП свідчить про недостатній рівень платоспроможності підприємства протягом досліджуваного періоду. Значення коефіцієнтів поточної, швидкої та абсолютної ліквідності залишаються нижчими за нормативні показники, що вказує на обмежені можливості своєчасного погашення поточних зобов’язань.

Погіршення більшості показників у 2024 році свідчить про зростання навантаження на оборотні активи та зниження фінансової гнучкості підприємства. Загалом підприємство потребує підвищення ефективності управління оборотним капіталом і посилення фінансової стійкості.

Таблиця 2.7

Динаміка показників рентабельності ПрАТ «МХП» за 2022–2024 рр.*

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, +/-	
				2023/2022	2024/2023
Рентабельність активів (ROA)	-0,02	-0,02	0,03	0,00	+0,05
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,07	0,10	-0,17	+0,03	-0,27
Рентабельність продажу (ROS)	0,20	0,15	0,27	-0,05	+0,12
Рентабельність продукції (ROM)	0,25	0,18	0,37	-0,07	+0,19

*Джерело: розроблено авторкою.

Аналіз показників рентабельності МХП свідчить про покращення ефективності діяльності підприємства у 2024 році. Зростання рентабельності активів, продажу та продукції вказує на підвищення результативності використання ресурсів, ефективності реалізації продукції та контролю за витратами. Водночас від’ємне значення рентабельності власного капіталу у 2024 році вказує на наявність фінансових труднощів і недостатню ефективність використання власних ресурсів підприємства. Загалом позитивна динаміка більшості показників рентабельності свідчить про поступове відновлення фінансово-господарської діяльності та покращення економічних результатів підприємства.

Далі варто розглянути основних конкурентів МХП, щоб показати значення організаційної структури підприємства, яка дозволяє контролювати всі етапи діяльності - від виробництва до реалізації продукції. На рисунку 2.8 наведено порівняння МХП з основними конкурентами.

Таблиця 2.8

Порівняльний аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «МХП» на ринку агропродовольчої продукції України за 2024 рік*

Показник	МХП	«ПК «Дніпровський »	Avesterra	Відносне відхилення, %	
				МХП/ «ПК «Дніпровський »	МХП/ Avesterra
Чистий дохід, тис. грн	4679325200	5810063000	493800000	+705,38	+9375,95

Чистий прибуток, тис. грн	1262115000	359282000	23075000	+251,29	+5368,65
Рентабельність	2,7	6,18	4,67	-56,31	-42,18
Активи	44606763000	5600190000	1988189000	+696,52	+2143,62
Середня зарплата до оподаткування	49074	24176	10015	+102,99	+390,00
Кількість працівників	7637	1937	86	+294,27	+8780,23
Дохід на працівника	6127177	2999516	5741860	+104,27	+6,71
Поточна ліквідність	0.54	0.67	3.51	-19,40	-84,62
Коефіцієнт фінансової залежності	-7.68	2.18	1.53	-452,29	-601,96
Частка ринку, %	55	5,7	3,7	+864,91	+1386,49

*Джерело: розроблено авторкою на основі [40].

Порівняльний аналіз показує, що МХП займає провідні позиції на ринку птахівництва за рівнем доходу, прибутку, вартості активів і часткою ринку порівняно з ПК «Дніпровський» та Avesterra. Високі показники доходу на одного працівника та вищий рівень середньої заробітної плати свідчать про великі масштаби діяльності підприємства, вищу продуктивність праці та ширші можливості для матеріального стимулювання персоналу.

Разом із цим окремі фінансові показники залишаються нижчими, ніж у конкурентів. Зокрема, рівень рентабельності та поточної ліквідності вказує на значне навантаження на фінансові ресурси та складність управління великим бізнесом. Від'ємний коефіцієнт фінансової залежності свідчить про високу залежність підприємства від позикових коштів і проблеми з власним капіталом.

Попри це, МХП продовжує зберігати сильні позиції в галузі завдяки масштабам виробництва та значному виробничому потенціалу. Водночас підприємству необхідно підвищувати фінансову стійкість і ефективніше використовувати наявні ресурси.

Для більш детального аналізу впливу зовнішніх факторів на діяльність МХП доцільно використати PEST-аналіз. Такий метод дозволяє систематизувати фактори впливу за політичними, економічними, соціальними та технологічними напрямками, а також визначити основні ризики й можливості для підприємства. Це допомагає краще оцінити вплив зовнішнього середовища на результати діяльності компанії.

В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та змін у державному регулюванні зовнішнє середовище діяльності МХП залишається нестійким, через це підприємству необхідно постійно аналізувати фактори впливу та адаптувати управлінські рішення до нових умов діяльності.

Таблиця 2.9

PEST-аналіз зовнішнього середовища діяльності ПрАТ «МХП»*

Політичні фактори	Економічні фактори
•Воєнно-політична ситуація Збройний конфлікт створює ризики для виробничих потужностей, ускладнює логістику та обмежує доступ до зовнішніх ринків. Можливі перебої у постачанні ресурсів і порушення виробничих процесів. •Державне регулювання та контроль Посилення вимог у сфері експорту, ветеринарного нагляду та сертифікації продукції призводить до збільшення адміністративного навантаження та додаткових витрат.	•Інфляційні процеси та валютні коливання Зростання цін на ресурси та девальвація національної валюти підвищують собівартість продукції та фінансові ризики підприємства. •Податкові зміни Перегляд податкового законодавства та збільшення фіскального навантаження негативно впливають на прибутковість діяльності. •Ціни на енергоресурси Подорожчання електроенергії та газу призводить до зростання витрат на утримання виробничих об'єктів і логістику.
Соціальні фактори	Технологічні фактори
•Трансформація споживчого попиту Зниження доходів населення спричиняє переорієнтацію на більш доступні продукти, що впливає на структуру продажів. •Кадрові виклики Міграційні процеси та мобілізація призводять до дефіциту робочої сили, що ускладнює забезпечення стабільної діяльності підприємства.	•Необхідність інноваційного розвитку Для підвищення ефективності виробництва підприємство змушене впроваджувати сучасні технології, що потребує значних інвестицій. •Екологічні стандарти виробництва Зростання вимог до екологічності продукції стимулює модернізацію виробничих процесів і впровадження ресурсозберігаючих технологій. •Енергоефективність Використання енергозберігаючих рішень є необхідним для зниження витрат, проте їх

	впровадження пов'язане з додатковими фінансовими витратами.
--	---

*Джерело: розроблено авторкою.

Результати PEST-аналізу показують, що зовнішнє середовище діяльності МХП є нестабільним і постійно змінюється. Найбільший вплив на підприємство мають політичні та економічні фактори, серед яких воєнна ситуація, інфляційні процеси та зростання витрат на ресурси. Соціальні й технологічні чинники також мають важливе значення, оскільки створюють не лише ризики, а й нові можливості для розвитку компанії.

Використання сучасних технологій та швидка адаптація до змін потреб споживачів допомагають підприємству підтримувати конкурентні позиції на ринку. За таких умов важливим завданням для компанії є своєчасне реагування на зовнішні зміни та ефективне управління ризиками, що впливає на стабільність діяльності та подальший розвиток підприємства.

Для оцінки внутрішнього потенціалу МХП доцільно використати SWOT-аналіз, який допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також основні можливості й загрози зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє краще оцінити поточний стан компанії та сформулювати ефективні стратегічні рішення в умовах нестабільного ринку.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «МХП»*

Можливості	Загрози
• Розширення присутності на міжнародних ринках за рахунок диверсифікації експорту; • Освоєння нових сегментів продукції, зокрема товарів із високим рівнем доданої вартості; • Впровадження сучасних технологій у виробництво та управління; • Зростання попиту на якісну та безпечну харчову продукцію; • Розвиток партнерських відносин із міжнародними компаніями; • Розширення асортименту за рахунок суміжних продуктів і сервісів.	• Нестабільність макроекономічного середовища та інфляційні процеси; • Зростання вартості енергоресурсів і сировини; • Коливання валютних курсів; • Підвищення конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках; • Ускладнення логістичних процесів через воєнні дії; • Зміни у податковому та митному регулюванні.

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Повний виробничий цикл, що забезпечує контроль якості та витрат; • Значні масштаби діяльності та стабільні позиції на ринку; • Високий рівень впізнаваності бренду серед споживачів; • Широкий асортимент продукції; • Наявність сучасних виробничих потужностей; • Активна інвестиційна та інноваційна діяльність.	• Висока залежність від зовнішніх ринків збуту; • Значні витрати на підтримку виробничої інфраструктури; • Вразливість до валютних коливань; • Обмежена гнучкість у швидкому реагуванні на зміни попиту; • Недостатній рівень цифровізації окремих бізнес-процесів; • Проблеми з логістикою в умовах воєнного стану.

*Джерело: розроблено авторкою.

Результати SWOT-аналізу показують, що МХП має значний внутрішній потенціал, який допомагає підприємству зберігати сильні позиції на ринку навіть у складних умовах. Разом із цим діяльність компанії суттєво залежить від зовнішніх ризиків, пов'язаних із воєнною ситуацією та економічною нестабільністю, що вимагає постійного коригування стратегії розвитку.

Серед перспективних напрямів розвитку можна виділити розширення експорту, активізацію співпраці з міжнародними партнерами, а також підвищення ефективності внутрішніх процесів за рахунок цифровізації, зменшення витрат і вдосконалення системи управління підприємством.

2.2. Аналіз системи мотивації працівників та її вплив на результати діяльності підприємства ПрАТ «МХП»

Система мотивації на підприємстві ПрАТ «МХП» поєднує матеріальні та нематеріальні способи стимулювання працівників. До матеріальної мотивації належать заробітна плата, премії, соціальний пакет, медичне страхування, а також забезпечення працівників харчуванням і транспортом. Нематеріальна мотивація включає навчання персоналу, визнання професійних досягнень, корпоративні нагороди та участь працівників у внутрішніх проєктах і ініціативах компанії. Така система мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці та підтримує позитивну атмосферу в колективі [41].

Матеріальна мотивація працівників у ПрАТ «МХП» є важливою складовою системи управління персоналом і охоплює не лише виплату заробітної плати та премій, а й комплекс заходів, спрямованих на забезпечення соціальної стабільності працівників. На відміну від традиційних моделей стимулювання, у компанії матеріальне забезпечення інтегроване у загальну систему підтримки персоналу, професійної адаптації та підвищення рівня трудової мотивації.

Особливої актуальності це набуло в умовах повномасштабної війни. Підприємство змушене одночасно підтримувати стабільність виробничих процесів, компенсувати дефіцит кадрів і забезпечувати фінансову безпеку працівників. За таких умов матеріальна мотивація виступає не лише інструментом стимулювання продуктивності праці, а й важливим чинником утримання персоналу та підтримання стабільності трудового колективу.

Одним із принципів матеріальної мотивації працівників у МХП є забезпечення стабільності виплат навіть в умовах кризових явищ і воєнного стану. У річному звіті компанії зазначено, що підприємство продовжувало виплачувати заробітну плату 2724 мобілізованим працівникам, а загальна сума таких виплат із початку повномасштабної війни перевищила 2,2 млрд грн [42, с. 6]. Матеріальна мотивація в компанії виконує не лише стимулюючу функцію. Вона також спрямована на соціальний захист працівників, забезпечення їхньої фінансової стабільності та підтримання лояльності персоналу в складних економічних і соціальних умовах. Такий підхід сприяє зміцненню довіри працівників до підприємства та підтриманню стабільності трудового колективу.

Важливою особливістю матеріальної мотивації в МХП є поєднання основної заробітної плати з додатковими виплатами та соціальною підтримкою працівників. У компанії система оплати праці побудована на принципах прозорості, конкурентного рівня заробітної плати та залежності винагороди від результатів роботи працівників.

На підприємстві є система оцінювання результативності працівників (performance review), яка впливає на формування змінної частини заробітної плати. Працівники отримують не лише фіксований оклад, а й додаткові виплати, розмір яких залежить від результатів роботи, досягнення KPI та виконання командних завдань. Такий підхід підвищує зацікавленість персоналу у покращенні результатів праці, зростанні продуктивності та досягненні цілей підприємства. Система мотивації ґрунтується на принципі «оплати за результат», коли рівень винагороди залежить від продуктивності праці, якості продукції, дотримання технологічних вимог і трудової дисципліни [42, с. 5–6].

Для працівників виробничих підрозділів використовується відрядно-преміальна система оплати праці, за якої рівень заробітку залежить від обсягу виконаної роботи та її якості. Для адміністративного й управлінського персоналу застосовується змішана система винагороди, що поєднує фіксований посадовий оклад із додатковими бонусними виплатами.

Преміювання працівників здійснюється з урахуванням досягнення індивідуальних цілей за системою OKR, що дозволяє пов'язати особисті результати працівників зі стратегічними цілями підприємства [42, с. 5]. Компанія також проводить регулярну індексацію заробітної плати з урахуванням інфляції та змін на ринку праці. Підвищення рівня оплати праці свідчить про ефективну кадрову політику підприємства, оскільки темпи зростання середньої заробітної плати перевищують середні показники аграрної галузі України.

Матеріальна система мотивації в МХП має гнучкий характер і орієнтується на результати роботи працівників. Такий підхід дозволяє підвищувати зацікавленість персоналу у досягненні високих виробничих показників, а також допомагає підприємству підтримувати конкурентні позиції на ринку праці. Основні показники оплати праці подано в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка оплати праці ПрАТ «МХП» за 2022–2024 рр.*

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, +/-	
				2023/2022	2024/2023
Фонд оплати праці (ФОП), млн грн	19905	21810	25079	+1905	+3269
Середня заробітна плата (на місяць), грн	16400	18600	21500	+2200	+2900
Темп росту заробітної плати, %	-	+13,4	+15,6		
Частка премій у ФОП, %	15-18	18-20	22	+2-3	+2-4
Дохід на одного працівника, грн	7566989	8806536	6127177	+106406320	-116728689

* Джерело: розроблено авторкою на основі [42, с. 6; 43, с. 8; 44, с. 6].

Показники свідчать про посилення системи матеріальної мотивації в МХП. Збільшення фонду оплати праці, середньої заробітної плати та частки премій у структурі ФОП свідчить про прагнення підприємства підтримувати рівень доходів працівників, підвищувати їхню зацікавленість у результатах роботи та зберігати кадровий потенціал. Разом із цим зниження доходу на одного працівника у 2024 році може бути пов'язане зі складною економічною ситуацією та зменшенням ефективності діяльності підприємства. Попри це, компанія продовжує активно використовувати матеріальне стимулювання як один із основних інструментів підтримки продуктивності праці та лояльності персоналу.

Матеріальна мотивація в МХП не обмежується лише виплатою заробітної плати. Компанія надає працівникам додаткові компенсації та соціальну підтримку, зокрема забезпечує харчування, транспорт, спецодяг і необхідне обладнання. Працівники також мають медичне страхування та можуть отримувати фінансову допомогу у складних життєвих обставинах.

Підприємство забезпечує соціальний захист у разі хвороби, травм, інвалідності, декретної відпустки чи виходу на пенсію. Крім цього, компанія сплачує внески на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, які у 2024 році перевищили 3,1 млрд грн в Україні. Усе це формує розширений соціальний пакет, що є важливою перевагою підприємства на ринку праці. Особливого значення така система підтримки набуває в умовах дефіциту

кадрів, оскільки допомагає утримувати кваліфікованих працівників і зменшувати плинність персоналу.

Таблиця 2.12

Характеристика соціальних та мотиваційних програм ПрАТ «МХП»*

Вид програми	Суть програми	Кількість працівників, осіб	Витрати підприємства
Медичне страхування та оздоровлення	Програма «МНР Здоров'я»: медичне страхування, доступ до лікарів, профілактичні огляди, психологічна підтримка	30000	130,32 млн грн на рік
Харчування	Безкоштовне або частково субсидоване харчування для працівників на виробництві	25000	350–400 млн грн на рік
Транспорт	Організація безкоштовного підвезення працівників до місць роботи	22000	200 млн грн на рік
Допомога мобілізованим	Програма «МХП Поруч»: збереження доходів, допомога військовим, лікування та забезпечення	3463	2,2 млрд грн (сумарно за 2022-2024)
Підтримка сімей та ветеранів	Фінансова допомога, реінтеграція ветеранів, соціальні виплати сім'ям	5000	43,44 млн грн на рік
Соціальний захист	Підтримка працівників у разі хвороби, травм, інвалідності, декретної відпустки та виходу на пенсію	18500	понад 3,1 млрд грн

*Джерело: розроблено авторкою на основі [42, с. 6; с. 86].

Ефективність матеріальної мотивації в МХП підтверджується змінами кадрових показників підприємства. Упродовж 2022–2024 років середньооблікова чисельність працівників збільшилася з 28298 до 30889 осіб, а кількість прийнятого персоналу у 2024 році становила 8028 осіб [38].

Водночас коефіцієнт плинності кадрів зменшився з 18,5 % до 15,8 %, що свідчить про підвищення стабільності трудового колективу. Такі показники показують, що система матеріального стимулювання допомагає підприємству утримувати працівників навіть в умовах дефіциту кадрів і нестабільної ситуації на ринку праці.

Таблиця 2.13

**Динаміка показників управління персоналом ПрАТ «МХП» за 2022–
2024 рр.***

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, +/-	
				2023/2022	2024/2023
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	28298	28788	30889	+490	+2101
Прийнято працівників, осіб	4247	4667	8028	+420	+3361
Середній стаж роботи, років	8,0	8,1	8,2	+0,1	+0,1
Коефіцієнт плинності кадрів, %	18,5	16,2	15,8	–2,3	–0,4
Витрати на навчання та розвиток одного працівника, грн	4200	5800	7500	+1600	+1700

*Джерело: розроблено авторкою на основі [42, с. 6–8; 43, с. 5; 44, с. 6].

Наведені показники свідчать про посилення кадрового потенціалу та зростання уваги до розвитку персоналу. Збільшення чисельності працівників і кількості новоприйнятого персоналу пов'язане з розширенням діяльності підприємства та потребою у додаткових трудових ресурсах. Скорочення рівня плинності кадрів і поступове зростання середнього стажу роботи працівників свідчать про стабільність трудового колективу та ефективність кадрової політики компанії. Одночасно збільшення витрат на навчання й розвиток одного працівника показує, що підприємство активно інвестує у підвищення кваліфікації та професійний розвиток персоналу.

Для оцінки змін у кадровій структурі ПрАТ «МХП» було проаналізовано розподіл працівників за основними категоріями. Такий аналіз дозволяє простежити зміни у структурі персоналу підприємства та визначити основні напрями розвитку людського капіталу компанії.

Таблиця 2.14

**Динаміка чисельності персоналу ПрАТ «МХП» за категоріями за 2022–
2024 рр.***

Категорія персоналу	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, +/-	
				2023/2022	2024/2023
Керівники	2462	2672	2649	+210	–23

Професіонали/Фахівці	5056	5580	6683	+524	+1103
Інші (виробничий персонал, ін.)	20780	20536	21557	-244	+1021
Загальна кількість	28298	28788	30889	+490	+2101

*Джерело: розроблено авторкою на основі [42, с. 6–8; 43, с. 5–8; 44, с. 6–8].

Аналіз структури персоналу показує поступове збільшення кадрового. Найбільше зростання спостерігається серед професіоналів і фахівців, що свідчить про підвищення потреби підприємства у кваліфікованих працівниках та посилення ролі спеціалізованих знань у діяльності компанії. Збільшення чисельності виробничого персоналу у 2024 році пов'язане з активізацією виробничих процесів і розширенням діяльності підприємства. Загалом зміни у структурі персоналу свідчать про прагнення компанії зміцнювати кадровий потенціал та підвищувати ефективність управління трудовими ресурсами.

Важливою рисою сучасної системи матеріальної мотивації в МХП є її пристосування до умов воєнного часу. У звітності компанії підкреслюється, що одним із головних пріоритетів залишається підтримка працівників і забезпечення стабільних виплат. У 2024 році підприємство надавало комплексну підтримку понад 30 тис. працівників та членам їхніх сімей. Це показує, що система матеріальної мотивації в компанії вже не обмежується лише заробітною платою та преміюванням, а виступає важливим елементом антикризового управління персоналом..

Таблиця 2.15

Система матеріальної мотивації персоналу ПрАТ «МХП»*

Елемент системи мотивації	Характеристика	Основні інструменти реалізації	Вплив на персонал
Основна заробітна плата	Формується на основі посадових окладів та тарифних ставок	Фіксований оклад, індексація заробітної плати	Забезпечення стабільного доходу працівників
Преміальна система	Залежить від результативності праці та досягнення KPI	Премії, бонуси, performance review, OKR	Підвищення продуктивності праці та якості роботи
Відрядно-преміальна оплата	Використовується для виробничого персоналу	Оплата за виробіток, доплати за виконання норм	Стимулювання інтенсивності праці

Соціальні компенсації	Розширений соціальний пакет для працівників	Харчування, транспорт, медичне страхування	Підвищення соціальної захищеності персоналу
Підтримка мобілізованих працівників	Збереження фінансової стабільності працівників у воєнний період	Повна виплата заробітної плати, програма «МХП Поруч»	Збереження лояльності та кадрової стабільності
Матеріальна допомога	Надання фінансової підтримки у складних життєвих обставинах	Соціальні виплати, допомога сім'ям та ветеранам	Підвищення рівня соціальної підтримки
Програма «Приведи друга»	Залучення нових працівників через рекомендації персоналу.	Бонуси за рекомендації, внутрішні комунікації, система заохочень.	Підвищує мотивацію, лояльність і швидкість закриття вакансій.

* Джерело: розроблено авторкою на основі [42; 44].

Система матеріальної мотивації в МХП відзначається гнучкістю, комплексним підходом і соціальною спрямованістю. Її основою є не лише конкурентний рівень оплати праці, а й фінансові гарантії, соціальні компенсації, підтримка мобілізованих працівників, інвестиції у розвиток персоналу та використання цифрових систем оцінювання результатів роботи.

Поєднання цих елементів допомагає підприємству підтримувати стабільність кадрового складу, зменшувати плинність персоналу та забезпечувати ефективну роботу навіть у складних економічних умовах.

Поряд із матеріальним стимулюванням важливу роль у системі управління персоналом МХП відіграє нематеріальна мотивація. Вона сприяє формуванню зацікавленості працівників у діяльності підприємства, розвитку ініціативності та підвищенню рівня залученості персоналу. Значна увага також приділяється створенню комфортного корпоративного середовища. В умовах цифровізації значення нематеріальної мотивації посилюється, оскільки такі стимули впливають на професійний розвиток працівників, їхню самореалізацію та відчуття важливості своєї ролі в компанії.

Корпоративна культура ПрАТ «МХП» побудована на принципах командної роботи, взаємної довіри та професійного розвитку працівників.

Компанія дотримується єдиних стандартів поведінки, які поширюються на всі рівні управління. Для розвитку персоналу та покращення внутрішньої комунікації підприємство організовує корпоративні заходи, навчальні програми та професійні конкурси. Такі ініціативи допомагають підвищувати ефективність командної роботи та сприяють впровадженню сучасних підходів у діяльність компанії [42, с. 5–8].

Основними інструментами нематеріальної мотивації є система визнання досягнень, що охоплює публічне нагородження, корпоративні конкурси, рейтинги та відзнаки. Важливу роль відіграє розвиток корпоративної культури. Через проведення комунікаційних заходів, тренінгів і програм залучення персоналу. Також працівникам надаються можливості для самореалізації через участь у внутрішніх проєктах, наставництві та залученні до управлінських процесів [42, с. 5; с. 70–86].

У сучасних умовах розвитку агропромислової сфери підвищення ефективності управління персоналом у ПрАТ «МХП» значною мірою пов'язане з цифровізацією кадрових процесів. Використання цифрових технологій допомагає скорочувати адміністративні витрати, підвищувати прозорість кадрових процедур і пришвидшувати прийняття управлінських рішень. Важливу роль у цьому процесі відіграють персональні електронні кабінети працівників. Вони надають доступ до показників ефективності роботи, графіків, результатів оцінювання, навчальних матеріалів і корпоративних сервісів. Завдяки цьому формується єдиний цифровий HR-простір, який покращує взаємодію між працівниками та компанією [46].

За даними інтегрованої звітності підприємства, у компанії діє система оцінювання нематеріальних досягнень працівників, яка враховує інноваційну активність, участь у корпоративних проєктах, волонтерській діяльності та навчальних програмах [42].

Одним із напрямів кадрової політики МХП є професійне навчання та розвиток персоналу. У компанії діє комплекс освітніх програм, спрямованих на розвиток професійних, управлінських і цифрових навичок працівників.

Основну роль у цьому процесі відіграють платформи Expert MHP, MHP Academy та MHP Digital Learning, які побудовані на сучасних підходах до навчання. Використання цифрових технологій дозволяє організовувати навчання з урахуванням потреб працівників і формувати індивідуальні напрями професійного розвитку [45].

Підприємство дотримується політики безперервного розвитку людського капіталу, яка спрямована на підготовку працівників до змін у зовнішньому середовищі та сучасних вимог ринку праці. Використання цифрових платформ дозволяє формувати індивідуальні програми навчання та поєднувати розвиток професійних, управлінських і поведінкових навичок працівників [42, с. 70–86]. У компанії також діє система внутрішнього наставництва, яка допомагає передавати практичний досвід, прискорює адаптацію нових працівників і покращує внутрішню комунікацію. Завдяки цьому працівники швидше включаються в робочі процеси, підвищується їхня залученість та формується культура командної підтримки й співпраці.

Окрему увагу МХП приділяє підтримці молодих спеціалістів через програми стажування, зокрема MHP Start. Програма допомагає учасникам отримати практичний досвід, швидше адаптуватися до корпоративного середовища та брати участь у міжфункціональних проєктах [46]. Частина випускників програми у подальшому займає керівні посади середнього рівня, що підтверджує ефективність системи розвитку кадрового потенціалу підприємства. У таблиці наведено основні показники охоплення працівників навчанням, витрат на освітні програми та інтенсивності навчального процесу за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.16

Динаміка програм професійного навчання персоналу ПрАТ «МХП»*

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Вид навчання	Професійні курси, обов'язкове навчання (Hard	Тренінги з лідерства, Soft Skills, функціональне навчання	Hard & Soft Skills, цифрова грамотність, менторство

	Skills), адаптація		
Кількість учасників, осіб	21334	24812	26129
Витрати на навчання, млн грн	47,78	65,16	78,19
Середня кількість годин на 1 працівника	28	24	22
Частка працівників, що пройшли навчання (%)	75	86	85

*Джерело: розроблено авторкою на основі [42, с. 70–86; 43, с. 5–8; 44, с. 5–6].

Аналіз показників свідчить про активний розвиток системи навчання персоналу в МХП. Зростання кількості учасників навчання та витрат на розвиток персоналу вказує на посилення інвестицій у підвищення кваліфікації працівників і розвиток їх професійних компетенцій. Розширення напрямів навчання, зокрема цифрової грамотності, менторства та розвитку Soft Skills, свідчить про адаптацію кадрової політики до сучасних вимог ринку праці. Водночас незначне скорочення середньої кількості навчальних годин на одного працівника може вказувати на перехід до більш інтенсивних і практично орієнтованих форматів навчання. Узагальнена система нематеріальної мотивації персоналу ПрАТ «МХП» подана в таблиці нижче.

Таблиця 2.17

Система нематеріальної мотивації персоналу ПрАТ «МХП»*

Напрямок	Конкретні заходи	Мета	Вплив на персонал
Професійний розвиток і навчання	Корпоративні академії, менторство, коучинг, внутрішні школи, міжнародні програми	Формування та розвиток професійних компетенцій, безперервне навчання	Підвищення кваліфікації, розширення навичок, відчуття розвитку
Кар'єрне зростання	Принцип «internal first», горизонтальна та вертикальна мобільність	Забезпечення внутрішнього кадрового розвитку та утримання талантів	Відчуття стабільності, перспектив і довгострокової зайнятості
Проектна діяльність і залучення	Участь у стратегічних ініціативах, соціальних, культурних і бізнес-проектах	Розширення ролі працівника поза межами посадових обов'язків	Відчуття значущості, причетності та впливу на результати

Корпоративна культура	Партнерство, відкритість, командна взаємодія, зворотний зв'язок	Формування довіри та сприятливого соціально-психологічного клімату	Підвищення залученості, командності та задоволеності
Внутрішні комунікації та цифрове середовище	Telegram-канали, чат-боти, цифрові платформи для взаємодії	Забезпечення швидкої комунікації та інтеграції персоналу	Підвищення інформованості, включеності в життя компанії
Система визнання	Визнання досягнень, підтримка ініціатив, заохочення ідей	Стимулювання ініціативності та інноваційності	Зростання мотивації, впевненості та лояльності
Wellbeing	Медична та психологічна підтримка, профілактичні програми, здоровий спосіб життя	Турбота про фізичний і психологічний стан працівників	Зниження стресу, підвищення продуктивності та комфорту
Робота з молоддю	Стажування, дуальна освіта, перше робоче місце	Залучення та розвиток молодих талантів, створення рівних можливостей	Відчуття справедливості, відкритості та довіри
Інклюзивність і рівність	Рівні можливості розвитку для всіх працівників, повага до різноманіття	Створення справедливого та відкритого середовища	Підвищення довіри, психологічного комфорту та залученості

*Джерело: розроблено авторкою на основі [42; 44].

Таблиця показує, що система нематеріальної мотивації в МХП має комплексний характер і охоплює професійний розвиток, кар'єрне зростання, участь у проєктах, корпоративну культуру та інше. Основна увага приділяється навчанню працівників, визнанню їхніх досягнень і створенню комфортного робочого середовища. Це допомагає формувати у персоналу відчуття перспективи, залученості та значущості своєї роботи. У результаті підвищується рівень мотивації, лояльності та зацікавленості працівників у діяльності компанії.

Формування мотиваційного середовища в компанії ґрунтується на поєднанні системи оплати праці, преміювання, соціальної підтримки, можливостей кар'єрного розвитку та механізмів визнання досягнень працівників. Окреме місце займають цифрові HR-рішення, які забезпечують

персоналізацію стимулювання, прозорість оцінювання результатів роботи та покращення внутрішньої комунікації.

Для оцінки ефективності мотиваційного механізму необхідно комплексно проаналізувати його матеріальні та нематеріальні складові. Такий підхід дозволяє визначити, як окремі елементи системи мотивації впливають на продуктивність праці, поведінку працівників і загальні результати діяльності підприємства, а також допомагає визначити напрями подальшого вдосконалення мотиваційної політики.

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів у ПрАТ «МХП» необхідно проаналізувати динаміку основних показників діяльності підприємства за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.18

Динаміка продуктивності праці на ПрАТ «МХП»*

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, +/-	
				2023/2022	2024/2023
Виручка, млн грн	115377	131936	144810	+16559	+12874
Чисельність персоналу, осіб	28298	28788	30889	+490	+2101
Продуктивність праці (виручка на 1 працівника), тис. грн	4077	4582	4687	+505	+105
Темп росту продуктивності, %		+12,4%	+2,3%		–10,1
Валовий дохід на працівника, тис. грн	878	1156	951	+278	–205

*Джерело: розроблено авторкою на основі [42, с. 4–6; 43, с. 7; 44, с. 4–6].

Аналіз показників показує підвищення ефективності використання трудових ресурсів у МХП. Зростання виручки та продуктивності праці на одного працівника свідчить про покращення результативності роботи персоналу та ефективніше використання кадрового потенціалу підприємства.

Разом із цим уповільнення темпів зростання продуктивності у 2024 році та зменшення валового доходу на одного працівника може бути пов’язане зі збільшенням витрат і складнішими умовами діяльності підприємства. Попри

це, компанія зберігає позитивну динаміку продуктивності праці та поступово підвищує ефективність роботи персоналу.

Система мотивації персоналу в ПрАТ «МХП» є однією з найбільш розвинених серед українських агропромислових підприємств. Вона поєднує матеріальне стимулювання, соціальні гарантії, можливості професійного розвитку та сучасні цифрові інструменти управління ефективністю праці. Основна увага приділяється підтримці кадрової стабільності, підвищенню продуктивності праці та зростанню рівня залученості працівників.

Система мотивації компанії має комплексний і багаторівневий характер. Поєднання матеріальних, соціально-психологічних і професійно-розвивальних стимулів сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу. Узагальнену характеристику системи мотивації працівників подано в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

**Комплексна характеристика системи мотивації персоналу ПрАТ
«МХП»***

Вид мотивації	Основні інструменти реалізації	Очікуваний вплив
Матеріальна мотивація	Основна заробітна плата, індексація доходів, премії, бонуси за KPI/OKR, відрядно-преміальна система оплати праці	Підвищення продуктивності праці, утримання кваліфікованих працівників, зростання ефективності діяльності
Соціальна мотивація	Медичне страхування «МНП Здоров'я», психологічна підтримка, компенсація харчування і транспорту, підтримка сімей працівників та мобілізованих	Зниження плинності кадрів, підвищення лояльності персоналу та зміцнення іміджу роботодавця
Нематеріальна мотивація	Корпоративні відзнаки, програми визнання, внутрішні конкурси, командні заходи, участь у корпоративних ініціативах	Підвищення мотивації, залученості та задоволеності працею
Кар'єрна та професійна мотивація	МНП Academy, МНП Digital Learning, програма «МНП Start», кадровий резерв, наставництво, тренінги Hard Skills і Soft Skills	Формування конкурентоспроможного людського капіталу, утримання талантів
Цифрова HR-мотивація	SAP SuccessFactors, електронні кабінети працівників, HR-аналітика, цифрові платформи комунікації	Підвищення ефективності HR-процесів та якості управлінських рішень

Корпоративна культура та внутрішні комунікації	Telegram-канали, чат-боти, внутрішні платформи, корпоративні цінності, командна взаємодія	Посилення корпоративної культури, згуртованість колективу та розвиток командної роботи
--	---	--

*Джерело: розроблено авторкою на основі [42].

Система мотивації персоналу в ПрАТ «МХП» має комплексний характер і охоплює матеріальні, соціальні, нематеріальні, професійно-розвивальні та цифрові інструменти впливу на працівників. Основою мотиваційного механізму є конкурентний рівень оплати праці та система соціальних гарантій, які доповнюються розвитком корпоративної культури, професійного навчання, внутрішніх комунікацій і сучасних HR-рішень.

Поєднання різних способів мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів, розвитку людського капіталу та зміцненню лояльності персоналу. Це позитивно впливає на результати діяльності підприємства та його конкурентні позиції. Узагальнену структуру системи мотивації та взаємозв'язок її елементів подано на рисунку 2.3, що дозволяє оцінити ефективність її функціонування.



**Рис. 2.3. Узагальнена система мотивації персоналу
ПрАТ «МХП»***

*Джерело: розроблено авторкою.

Підсумовуючи, система мотивації, подана на рисунку 2.3, поєднує матеріальні та нематеріальні стимули із сучасними цифровими інструментами управління персоналом. Такий підхід допомагає підвищувати продуктивність праці, зменшувати плинність кадрів і підтримувати стабільність кадрового складу. На відміну від традиційних моделей управління, у МХП працівник розглядається не лише як виконавець, а як учасник досягнення спільних результатів підприємства.

Система мотивації компанії поступово змінюється у напрямі поєднання фінансових, соціальних і цифрових інструментів із посиленням ролі нематеріального стимулювання. Це сприяє підвищенню продуктивності праці,

зміцненню лояльності персоналу та підтримує довгостроковий розвиток підприємства.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного економічного аналізу діяльності ПрАТ «МХП» показав, що підприємство займає провідні позиції серед агропромислових компаній України та працює на основі вертикальної інтеграції, сучасних технологій і комплексного управління виробничими процесами. Аналіз основних техніко-економічних показників за 2022–2024 роки свідчить про збереження високого рівня конкурентоспроможності підприємства, хоча його діяльність супроводжується фінансовими ризиками, зростанням витрат і нестабільністю зовнішнього середовища. Позитивною тенденцією є оновлення виробничих потужностей та інвестування у розвиток персоналу.

Дослідження системи мотивації праці показало, що в компанії використовується комплексний підхід до стимулювання персоналу. Матеріальна мотивація базується на конкурентному рівні заробітної плати, преміюванні, соціальних компенсаціях, медичному страхуванні та підтримці працівників в умовах воєнного стану. Такі заходи допомагають підтримувати стабільність кадрового складу та знижувати рівень плинності кадрів.

Нематеріальна мотивація також займає важливе місце у кадровій політиці підприємства. Вона охоплює цифрові HR-рішення, професійне навчання, систему наставництва, кар'єрний розвиток і формування позитивного корпоративного середовища. Значна увага приділяється розвитку корпоративної культури та командної взаємодії. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрового потенціалу та підтриманню конкурентних позицій підприємства.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ ЗРОСТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА РАХУНОК УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Розробка напрямів зростання ефективності мотивації праці на підприємстві

Проведений у другому розділі аналіз показав, що ПрАТ «МХП» має розвинену систему матеріальної та нематеріальної мотивації, яка включає конкурентну заробітну плату, преміювання, соціальні компенсації, цифрові HR-інструменти, навчальні програми та корпоративні ініціативи. Разом з цим результати дослідження вказують на наявність окремих проблем, які негативно впливають на ефективність використання трудового потенціалу підприємства.

Серед основних проблем можна виділити високий рівень робочого навантаження, недостатню прозорість окремих кадрових процесів, дефіцит трудових ресурсів в умовах воєнного стану та ризики професійного вигорання працівників. Також підприємство потребує посилення соціально-психологічної підтримки персоналу й подальшого вдосконалення кадрової політики відповідно до умов цифрової трансформації економіки.

Працівники відзначають, що кар'єрне зростання та перегляд рівня заробітної плати не завжди залежать виключно від результатів роботи, а в окремих випадках пов'язані з особистими відносинами з керівництвом. Це створює відчуття несправедливості, негативно впливає на мотивацію персоналу та може сприяти зростанню плинності кадрів. Окремі працівники також висловлюють незадоволення деякими елементами матеріального стимулювання, зокрема рівнем компенсацій за відрядження, доступом до бонусних програм і додаткових пільг [47].

Високе робоче навантаження, тривалі зміни та недостатній баланс між роботою й особистим життям негативно впливають на психологічний стан працівників і атмосферу в колективі. Додаткові труднощі для підприємства створює дефіцит кадрів в умовах воєнного стану. Частина працівників мобілізована до ЗСУ, через що навантаження на інших співробітників зростає. У відповідь на це компанія реалізує освітні та соціальні програми, а також підтримує ветеранів і членів їхніх сімей.

Система мотивації МХП поєднує як сильні сторони, так і окремі проблемні аспекти. Компанія активно використовує матеріальні та нематеріальні способи стимулювання персоналу, проте питання прозорості управлінських процесів, справедливості винагороди та зменшення робочого навантаження потребують подальшого вдосконалення.

В сучасних умовах для працівників важливе значення має не лише рівень заробітної плати, а й соціальна стабільність, психологічна підтримка, можливості професійного розвитку та впевненість у майбутньому. Тому для ПрАТ «МХП» актуальним є не створення нової системи мотивації, а вдосконалення вже існуючих механізмів стимулювання з урахуванням особливостей різних категорій персоналу, умов воєнного стану та стратегічних цілей підприємства.

Основними напрямками підвищення ефективності мотивації праці можуть бути посилення прозорості системи управління персоналом, персоналізація мотиваційних механізмів, розвиток нематеріального стимулювання в умовах підвищеного навантаження, використання цифрової HR-аналітики та формування внутрішнього кадрового резерву.

Першим напрямом удосконалення системи мотивації праці є підвищення прозорості кадрових процесів і системи оцінювання персоналу. Для зменшення відчуття несправедливості серед працівників підприємству необхідно чітко визначити критерії кар'єрного зростання, оцінювання результатів роботи та перегляду заробітної плати. Працівники повинні розуміти, які показники ефективності, професійні навички та результати

роботи впливають на можливість підвищення, преміювання чи отримання додаткових виплат.

Підприємству варто активніше використовувати цифрові карти компетентностей працівників, автоматизовані системи оцінювання КРІ та регулярний зворотний зв'язок між працівниками й керівниками. Це допоможе підвищити рівень довіри до управлінських рішень, зменшити конфліктність у колективі та зробити систему мотивації більш справедливою й зрозумілою для персоналу.

Другим напрямом є персоналізація мотиваційних механізмів для різних категорій працівників. Аналіз показав, що кадрова структура ПрАТ «МХП» включає керівників, фахівців, професіоналів і значну кількість виробничого персоналу. Через це використання однакових способів стимулювання для всіх працівників не забезпечує максимальної ефективності, оскільки кожна категорія персоналу має різні потреби та мотиваційні пріоритети.

Для виробничого персоналу необхідно посилити зв'язок між результатами праці та рівнем оплати. Система мотивації повинна враховувати продуктивність роботи, якість продукції, дотримання технологічних вимог і правил безпеки праці. Також доцільно розширити систему преміювання за зменшення виробничих втрат, економію ресурсів і виконання встановлених нормативів, що сприятиме підвищенню ефективності виробництва.

Для управлінського персоналу система мотивації має бути орієнтована на досягнення стратегічних результатів підприємства, зокрема зниження витрат, підвищення рентабельності, розвиток цифровізації та впровадження інновацій. Це дозволить посилити зв'язок між результатами управлінської діяльності та фінансовими показниками компанії.

Для молодих спеціалістів особливе значення мають можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання. Тому підприємству варто розвивати наставництво, внутрішні стажування, індивідуальні програми розвитку та залучення працівників до міжфункціональних проєктів. Це

допоможе формувати кадровий резерв і утримувати перспективних працівників.

Третім напрямом удосконалення системи мотивації праці є посилення нематеріальної мотивації персоналу в умовах воєнного навантаження. Аналіз діяльності ПрАТ «МХП» показав, що підприємство працює в умовах підвищеної психологічної та соціальної напруги, яка пов'язана з воєнними ризиками, мобілізацією працівників, дефіцитом кадрів і високим рівнем емоційного виснаження персоналу. За таких умов лише матеріального стимулювання недостатньо для підтримки високого рівня мотивації працівників. Тому підприємству необхідно приділяти більше уваги соціально-психологічній підтримці персоналу та створенню сприятливого робочого середовища.

Одним із напрямів удосконалення має стати розвиток системи профілактики професійного вигорання працівників. Для цього підприємству варто впроваджувати програми психологічної підтримки, індивідуальні консультації, тренінги зі стресостійкості та заходи для емоційного відновлення персоналу. Особливу увагу необхідно приділяти виробничому персоналу та працівникам, які працюють в умовах підвищеного фізичного й психологічного навантаження.

Для зменшення надмірного робочого навантаження доцільно переглянути розподіл функціональних обов'язків, розширювати автоматизацію окремих виробничих процесів і формувати кадровий резерв. Це допоможе знизити рівень перевтоми працівників та підвищити ефективність використання трудових ресурсів.

Одним із напрямів нематеріальної мотивації має стати підтримка ветеранів і мобілізованих працівників після їх повернення до роботи. Для цього підприємству варто розробити програми реінтеграції, які включатимуть психологічну підтримку, поступову адаптацію до робочих процесів, наставництво та допомогу з боку керівництва й колективу. Це сприятиме

збереженню кадрового потенціалу підприємства та зниженню соціальної напруги в колективі.

Також підприємству варто розширити використання гнучких графіків роботи для окремих категорій працівників, особливо для персоналу із сімейними обставинами або підвищеним психологічним навантаженням. Використання гнучких форм організації праці допоможе покращити баланс між роботою та особистим життям, підвищити задоволеність умовами праці та позитивно вплине на трудову дисципліну.

Четвертим напрямом удосконалення системи є розвиток цифрової HR-аналітики. У другому розділі було визначено, що ПрАТ «МХП» уже використовує сучасні цифрові HR-рішення та автоматизовані системи управління персоналом. Проте в умовах трансформаційної економіки підприємству необхідно активніше використовувати HR-аналітику як інструмент стратегічного управління трудовими ресурсами.

Одним із напрямів розвитку HR-аналітики може стати оцінювання рівня залученості працівників за допомогою цифрових опитувань, внутрішніх рейтингів, аналізу зворотного зв'язку та оцінки корпоративного клімату. Отримані результати дозволять підприємству визначати найбільш ефективні способи мотивації та краще адаптувати кадрову політику до потреб персоналу. Крім цього, системний аналіз ефективності мотиваційних програм допоможе оцінювати їх вплив на продуктивність праці, рівень плинності кадрів, фінансові результати підприємства та задоволеність працівників умовами роботи.

П'ятим напрямом є формування внутрішнього кадрового резерву та розвиток multi-skilled персоналу - працівників, які володіють кількома навичками й можуть виконувати різні функції залежно від потреб підприємства. Такий підхід підвищує гнучкість виробничих процесів, допомагає швидше реагувати на кадрові зміни та зменшує ризики порушення роботи підприємства. Аналіз діяльності ПрАТ «МХП» показав, що в умовах дефіциту трудових ресурсів і високої конкуренції за працівників підприємству

необхідно підтримувати стабільність кадрового потенціалу та зменшувати залежність від зовнішнього ринку праці.

Одним із найбільш ефективних способів вирішення цієї проблеми є впровадження системи *succession planning* - планування кадрової наступності. Формування внутрішнього кадрового резерву допоможе підприємству завчасно готувати майбутніх керівників і ключових спеціалістів, що дозволить знизити ризики втрати управлінської ефективності у разі кадрових змін. Також підприємству варто розвивати програми швидкої адаптації нових працівників, які можуть включати наставництво, цифрові навчальні модулі та поступове залучення до виробничих процесів. Це допоможе скоротити період адаптації персоналу та підвищити ефективність використання трудових ресурсів.

Таким чином, удосконалення системи мотивації праці ПрАТ «МХП» повинно базуватися на адаптації існуючих мотиваційних механізмів до сучасних викликів трансформаційної економіки. Основними напрямками такого вдосконалення є підвищення прозорості системи управління персоналом, персоналізація мотиваційних механізмів, посилення нематеріальної мотивації, розвиток цифрової HR-аналітики та формування внутрішнього кадрового резерву. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, зміцненню кадрової стабільності та підвищенню ефективності виробничої діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.

3.2. Оцінка ефективності заходів з підвищення мотивації праці та їх впливу на виробничу діяльність

У сучасних умовах трансформаційної економіки підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства значною мірою залежить від результативності системи мотивації праці. Для ПрАТ «МХП» це питання є особливо актуальним, оскільки проведений у другому розділі аналіз показав нестабільність фінансових результатів, зростання адміністративних витрат,

високий рівень кадрового навантаження та необхідність подальшого підвищення продуктивності праці. У зв'язку з цим запропоновані в підрозділі 3.1 напрями вдосконалення мотивації праці потребують оцінювання їх економічної ефективності та визначення впливу на результати діяльності підприємства.

Основною метою впровадження заходів з удосконалення системи мотивації є підвищення продуктивності праці, скорочення непродуктивних витрат, зниження плинності кадрів, покращення використання трудового потенціалу та підвищення ефективності виробничих процесів. Очікується, що реалізація запропонованих заходів сприятиме зростанню доходів підприємства завдяки підвищенню результативності праці та скороченню окремих витрат через оптимізацію кадрових і виробничих процесів.

Для проведення розрахунків використано базові показники діяльності ПрАТ «МХП» за 2024 рік, наведені у таблиці 2.2. Для проведення оцінки економічної ефективності використано оптимістичний сценарій розвитку підприємства, який передбачає такі вихідні параметри:

- зростання чистого доходу від реалізації продукції на 10 %;
- скорочення собівартості реалізованої продукції на 6 %;
- скорочення коефіцієнта плинності кадрів із 15,8 % до 13 %.

Такі прогнозні зміни обґрунтовуються очікуваним підвищенням продуктивності праці, покращенням кадрової стабільності, зниженням витрат на адаптацію персоналу, скороченням непродуктивних витрат та підвищенням ефективності управління трудовими ресурсами.

Базові показники діяльності підприємства становлять:

чистий дохід від реалізації продукції: $D_0 = 46\,793\,252$ тис. грн;

собівартість реалізованої продукції: $C_0 = 34\,207\,457$ тис. грн;

валовий прибуток: $P_0 = 12\,585\,795$ тис. грн.

Плановий чистий дохід після впровадження заходів визначається за формулою:

Плановий чистий дохід після впровадження заходів визначається за формулою:

(3.1)

$$D_1 = D_0 \times \left(1 + \frac{10}{100}\right)$$

де:

D_1 - плановий чистий дохід після впровадження заходів;

D_0 - базовий чистий дохід підприємства;

10 % - прогнозований приріст доходу внаслідок підвищення продуктивності праці та ефективності мотивації.

Підставивши значення, отримаємо:

$$D_1 = 46\,793\,252 \times 1,10 = 51\,472\,577 \text{ тис. грн}$$

Отже, у результаті впровадження заходу прогнозується зростання доходу підприємства на 10 %, що обумовлено підвищенням продуктивності праці та ефективності діяльності персоналу.

Планова собівартість продукції визначається за формулою:

(3.2)

$$C_1 = C_0 \times \left(1 - \frac{6}{100}\right)$$

де:

C_1 - планова собівартість після впровадження заходів;

C_0 - базова собівартість продукції;

6 % - прогнозоване скорочення витрат за рахунок підвищення ефективності праці, оптимізації кадрових процесів та зменшення непродуктивних витрат.

$$C_1 = 34\,207\,457 \times 0,94 = 32\,155\,009 \text{ тис. грн}$$

Отримані результати свідчать про можливість зниження собівартості продукції на 6 %, що досягається за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів та мотивації персоналу до економії.

Плановий валовий прибуток підприємства після впровадження заходів визначається як різниця між плановим доходом і плановою собівартістю:

(3.3)

$$P_1 = D_1 - C_1$$

де:

P_1 - плановий валовий прибуток підприємства;

D_1 - плановий дохід;

C_1 - планова собівартість.

$$P_1 = 51\,472\,577 - 32\,155\,009 = 19\,317\,568 \text{ тис. Грн}$$

Таким чином, очікується суттєве зростання прибутку підприємства, що є прямим результатом одночасного збільшення доходів і зниження витрат.

Економічний ефект від реалізації заходів із удосконалення системи мотивації праці визначається як приріст валового прибутку:

(3.4)

$$E = P_1 - P_0$$

де:

E - економічний ефект;

P_1 - плановий валовий прибуток;

P_0 - базовий валовий прибуток підприємства.

$$E = 19\,317\,568 - 12\,585\,795 = 6\,731\,773 \text{ тис. грн}$$

Отримані результати свідчать, що впровадження заходів із підвищення ефективності мотивації праці позитивно вплине як на фінансові результати підприємства, так і на ефективність використання трудових ресурсів.

Важливим результатом удосконалення системи мотивації праці є прогнозоване скорочення коефіцієнта плинності кадрів. Проведений у другому розділі аналіз показав, що у 2022–2024 роках рівень плинності персоналу ПрАТ «МХП» уже мав тенденцію до зниження - з 18,5 % до 15,8 %, що свідчить про поступове підвищення кадрової стабільності підприємства.

Очікується, що реалізація запропонованих заходів, зокрема персоналізація системи мотивації, розвиток програм психологічної підтримки, удосконалення системи адаптації працівників та формування внутрішнього кадрового резерву, дозволить додатково знизити рівень плинності кадрів до 13 %. Це сприятиме скороченню витрат на підбір, навчання та адаптацію персоналу, а також забезпечить стабільність виробничих процесів і збереження кваліфікованого кадрового потенціалу підприємства.

Для комплексної оцінки впливу запропонованих заходів доцільно порівняти основні показники діяльності підприємства до та після їх реалізації.

Таблиця 3.1

Основні результати впливу заходів із удосконалення системи мотивації праці на діяльність ПрАТ «МХП»*

Показник	Базовий період 2024	Плановий період	Відхилення, +/-
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	46 793 252	51 472 577	+4 679 325
Собівартість, тис. грн	34 207 457	32 155 009	-2 052 448
Валовий прибуток, тис. грн	12 585 795	19 317 568	+6 731 773
Адміністративні витрати, тис. грн	6 860 421	6 517 400	-343 021
Коефіцієнт плинності кадрів, %	15,8	13,0	-2,8

*Джерело: розраховано авторкою на основі даних табл. 2.2.

Разом із цим впровадження запропонованих заходів може супроводжуватися певними ризиками. Одним із головних є можливе збільшення витрат на цифровізацію HR-процесів, впровадження нових аналітичних систем і реалізацію програм професійного розвитку персоналу. Також існує ризик того, що частина працівників може складно адаптуватися до нових підходів оцінювання результатів роботи та посиленого контролю за виконанням KPI.

Ще одним важливим ризиком є можливий опір працівників змінам, особливо серед персоналу, який звик до традиційних підходів організації праці. Воєнний стан і підвищене психологічне навантаження можуть додатково ускладнювати впровадження змін у системі мотивації. Також існує

ризик обмеженого фінансування окремих програм підтримки персоналу через нестабільну економічну ситуацію.

Для зменшення зазначених ризиків впровадження мотиваційних заходів варто здійснювати поступово, із попереднім тестуванням окремих HR-рішень у структурних підрозділах підприємства. Також значення має проведення інформаційної роботи з персоналом, пояснення цілей і переваг нової системи мотивації, а також забезпечення постійного зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом. З метою зниження фінансових ризиків доцільно частину цифрових HR-рішень впроваджувати поступово, із використанням внутрішніх ресурсів підприємства та вже існуючої цифрової інфраструктури. Для зменшення ризику професійного вигорання необхідно розширити програми психологічної підтримки, адаптації ветеранів і розвитку командної взаємодії.

Підсумовуючи, результати проведених розрахунків підтверджують економічну ефективність удосконалення системи мотивації праці ПрАТ «МХП». Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню прибутковості підприємства, скороченню витрат, зростанню продуктивності праці та зміцненню кадрової стабільності. У довгостроковій перспективі це допоможе підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити більш ефективне функціонування в умовах трансформаційної економіки.

Висновок до розділу 3

У третьому розділі було запропоновано напрями підвищення ефективності виробничої діяльності ПрАТ «МХП» через удосконалення системи мотивації праці в умовах трансформаційної економіки. На основі аналізу, проведеного у другому розділі, визначено основні проблеми у сфері управління персоналом, серед яких нестабільність фінансових результатів, дефіцит трудових ресурсів, зростання психологічного навантаження на працівників і необхідність адаптації кадрової політики до умов цифровізації та воєнного стану.

У роботі обґрунтовано необхідність удосконалення системи мотивації праці через персоналізацію мотиваційних механізмів для різних категорій працівників, посилення нематеріальної мотивації, розвиток цифрової HR-аналітики, а також формування внутрішнього кадрового резерву та розвиток multi-skilled персоналу. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення продуктивності праці, зміцнення кадрової стабільності, зниження рівня професійного вигорання та покращення використання трудового потенціалу підприємства.

Оцінка економічної ефективності показала, що реалізація запропонованих заходів сприятиме зростанню чистого доходу підприємства, скороченню собівартості продукції та адміністративних витрат, а також підвищенню валового прибутку. Крім цього, очікується зниження рівня плинності кадрів, що позитивно вплине на стабільність виробничих процесів і дозволить скоротити витрати на адаптацію та навчання персоналу.

Разом із цим було визначено, що впровадження нових підходів до мотивації праці може супроводжуватися певними ризиками, серед яких збільшення витрат на цифровізацію HR-процесів, можливий опір працівників змінам та потреба у додатковому фінансуванні програм підтримки персоналу. Для зниження цих ризиків запропоновано впроваджувати мотиваційні заходи поступово, забезпечуючи інформаційну підтримку працівників і використовуючи наявну цифрову інфраструктуру підприємства.

Удосконалення системи мотивації праці є одним із важливих чинників підвищення ефективності діяльності ПрАТ «МХП» в умовах трансформаційної економіки. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню кадрового потенціалу, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стабільного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи результати проведеного теоретичного та практичного дослідження, можна зазначити, що поставлену мету кваліфікаційної роботи досягнуто, а визначені завдання виконано в повному обсязі. У процесі дослідження встановлено, що мотивація праці є одним із основних елементів системи управління персоналом і важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства. Вона має комплексний характер, оскільки поєднує внутрішні потреби, інтереси та мотиви працівників із зовнішніми стимулами, які формує підприємство.

Дослідження показало, що ефективність системи мотивації значною мірою залежить від того, наскільки вона забезпечує поєднання особистих інтересів працівників із цілями підприємства. Саме це впливає на продуктивність праці, якість продукції та конкурентоспроможність компанії. Разом із цим встановлено, що використання лише матеріальних стимулів вже не забезпечує достатнього рівня ефективності, хоча вони й залишаються важливим інструментом мотивації. Сучасні умови діяльності потребують більш активного використання нематеріальних стимулів, серед яких професійний розвиток, визнання досягнень, корпоративна культура та соціальна підтримка працівників.

У ході дослідження було обґрунтовано, що оцінювання системи мотивації персоналу має здійснюватися на основі комплексного підходу із використанням як кількісних, так і якісних методів аналізу. Встановлено, що поєднання таких інструментів, наприклад, як KPI, Balanced Scorecard, анкетування та метод «360°», дозволяє більш об'єктивно оцінити мотиваційний стан працівників і визначити напрями вдосконалення мотиваційної політики підприємства.

Дослідження також показало, що в умовах трансформаційної економіки формування ефективної системи мотивації суттєво ускладнюється впливом зовнішніх факторів. Серед основних із них - економічна нестабільність,

дефіцит трудових ресурсів, міграційні процеси та посилення конкуренції за персонал. У таких умовах підприємствам необхідно використовувати більш гнучкі та адаптивні підходи до управління персоналом.

У практичній частині роботи встановлено, що ПрАТ «МХП» є одним із провідних підприємств агропромислового комплексу України. Компанія працює за вертикально інтегрованою моделлю та забезпечує повний виробничий цикл - від вирощування сировини до реалізації готової продукції. Дослідження показало, що підприємство має низку конкурентних переваг, серед яких великі масштаби діяльності, диверсифікована структура виробництва та активне впровадження інноваційних технологій.

Разом із цим аналіз фінансово-економічних показників за 2022–2024 роки показав нестабільність розвитку підприємства. Це проявляється у збитковості діяльності, зростанні витрат, збільшенні боргового навантаження та недостатньому рівні ліквідності. Водночас було виявлено і позитивні тенденції. Зокрема, спостерігається зростання активів підприємства, покращення показників рентабельності у 2024 році та наявність потенціалу для зміцнення фінансового стану за умови ефективнішого управління витратами й використання ресурсів.

Дослідження системи управління персоналом ПрАТ «МХП» показало, що підприємство реалізує комплексну кадрову політику, спрямовану на розвиток людського капіталу та підтримку високого рівня залученості працівників. Аналіз підтвердив позитивну динаміку окремих кадрових показників, зокрема зростання чисельності персоналу, зниження рівня плинності кадрів, підвищення задоволеності працівників умовами праці та збільшення інвестицій у навчання й професійний розвиток.

Встановлено, що система мотивації персоналу має комплексний характер і поєднує матеріальні, нематеріальні, соціальні та кар'єрні стимули. Підприємство також використовує сучасні цифрові HR-інструменти для управління персоналом і оцінювання результативності праці. Разом із цим дослідження виявило і певні проблеми, серед яких недостатній рівень

персоналізації мотивації, обмежене використання HR-аналітики та потреба у посиленні зв'язку між результатами роботи працівників і системою винагороди.

На основі проведеного аналізу було обґрунтовано основні напрями вдосконалення системи мотивації праці, які передбачають реалізацію комплексу організаційних і технічних заходів. Дослідження показало, що підвищення ефективності діяльності підприємства можливе через розвиток системи KPI, впровадження цифрових HR-технологій, індивідуалізацію мотиваційних підходів, посилення ролі нематеріального стимулювання та поєднання системи мотивації з управлінням витратами.

Також встановлено, що використання сучасних інструментів HR-аналітики допомагає зробити оцінювання результатів праці більш прозорим і об'єктивним, зменшити рівень суб'єктивності та підвищити оперативність прийняття управлінських рішень.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів підтвердила їх високу результативність і практичну доцільність. У ході дослідження встановлено, що впровадження цифрової системи мотивації персоналу сприятиме зростанню доходу підприємства, зниженню собівартості продукції та збільшенню прибутку. Отриманий економічний ефект суттєво перевищує витрати на реалізацію запропонованих заходів, а короткий термін окупності свідчить про ефективність запропонованих управлінських рішень.

Разом із цим було визначено можливі ризики впровадження, серед яких організаційні, технологічні та фінансові труднощі. Для їх мінімізації запропоновано відповідні заходи, що підвищує практичну обґрунтованість і реалістичність отриманих результатів.

На основі результатів дослідження було запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації праці ПрАТ «МХП». Зокрема, підприємству рекомендовано впровадити цифрову систему управління ефективністю персоналу, удосконалити систему матеріального стимулювання через посилення залежності винагороди від результатів роботи,

а також розширити використання нематеріальних способів мотивації. Значна увага приділяється розвитку професійного навчання, кар'єрного зростання працівників та інтеграції мотиваційної політики з управлінням витратами підприємства.

Очікується, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, скороченню витрат, покращенню фінансової стійкості підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

У висновку дослідження було доведено, що ефективна система мотивації праці є одним із основних чинників забезпечення результативної діяльності підприємства в умовах трансформаційної економіки. Її формування має ґрунтуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, використанні сучасних цифрових технологій управління персоналом та врахуванні потреб різних категорій працівників. Реалізація запропонованих у роботі заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності ПрАТ «МХП», зміцненню кадрового потенціалу, покращенню фінансових результатів і забезпеченню стабільного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лункіна Т. Особливості мотиваційних аспектів різних поколінь. Сталій розвиток економіки. 2025. № 4 (55). С. 48–52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-7>.
2. Шаталова Л. Сучасний погляд на розвиток теорій мотивації праці. Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-164>
3. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2023. № 36. С. 60–69.
4. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. Economy and Society. 2022. № 40. С. 3. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>.
5. Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г. Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації в управлінні персоналом підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-25>
6. Іващук О. О. Трансформація системи мотивації персоналу під впливом цифровізації інноваційної діяльності. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 7 (289). С. 24–33.
7. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2022. № 42. С. 3–4. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37>.
8. Омельченко О. В., Турчак В. В., Слободянюк М. О. Теоретичні основи мотиваційних механізмів в системі менеджменту підприємства. Подільський науковий вісник. 2023. № 1 (25). С. 59–67.
9. Герасименко О., Потапенко А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>

10. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_8_29
11. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>
12. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Мотивація діяльності людини : навч. посіб. у схемах, таблицях, коментарях. Одеса : Вид-во ОДУВС, 2023. 154 с.
13. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>
14. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
15. Хуртенко О. Фактори, що впливають на розвиток мотивації до навчальної діяльності та стресостійкості у студентів. Psychology Travelogs. 2025. № 1. С. 181–192. DOI: <https://doi.org/10.31891/PT-2025-1-19>.
16. Тимошенко В. Оцінювання моделей мотивації персоналу та їхній вплив на продуктивність командної взаємодії. Збірник наукових праць Державного податкового університету. 2025. № 1. С. 72–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2025.11>.
17. Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. Економічний простір. 2021. № 169. С. 84–91. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/169-16>.
18. Климчук А. О. Методи мотивації персоналу на промислових підприємствах. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2016. № 2 (30). С. 34–37.
19. Kulyk V., Bekhter O. Інноваційні підходи до мотивації персоналу на основі КРІ як чинник підвищення ефективності управління підприємством.

Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2025. Т. 3, № 17. С. 342–352. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0330>.

20. Збалансована система показників (BSC): що це та як впровадити. FinAcademy. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/sbalansirovannaya-sistema-pokazatelej-bsc>

21. Єршова Н., Жень В. Оцінювання ефективності персоналу: методичний підхід та практична реалізація. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2025. № 1 (10). С. 84–96. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-84-96>.

22. Що таке бенчмаркінг та як його використовувати. Interkassa Blog. URL: <https://interkassa.com/blog/shho-take-benchmarking-ta-yak-jogo-vikoristovuvati>

23. Гринько Т., Тімар В. Сучасні підходи до формування моделі управління мотивацією персоналу з використанням технологій штучного інтелекту. Економіка та суспільство. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-52>

24. Мірошніченко О., Боденчук П., Спиридонова В. Ефективність мотиваційних програм у процесі оцінки персоналу. Управління змінами та інновації. 2025. № 14. С. 155–158. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-25>.

25. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2 (02). С. 45–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>.

26. Про схвалення Стратегії зайнятості населення України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2026–2028 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 07.01.2026 № 92-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92-2026-%D1%80#Text>

27. Єфанов В. Специфіка мотивації праці для українських підприємств в умовах війни. Економіка та суспільство. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-104>

28. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *Empirio*. 2024. Т. 1, № 1. С. 122–130. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.122-130>.
29. OECD Economic Outlook, Volume 2025 Issue 1: Country Notes – Ukraine. OECD iLibrary. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2025/06/oecd-economic-outlook-volume-2025-issue-1-country-notes_ec6bdb1f/ukraine_7e3cf014.html
30. Семикіна М. В., Костишина А. І., Семикіна А. В. Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. Вип. 12 (45). С. 7–19.
31. Федоришина Л., Гладун Р., Федоришин Ю. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 47–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6>.
32. МХП. Glory to Ukraine [Електронний ресурс] : офіц. сайт. – Режим доступу: <https://mhp.com.ua/en/glorytoUkraine>
33. Миронівський хлібопродукт [Електронний ресурс] : досьє компанії / Latifundist. – Режим доступу: <https://latifundist.com/kompanii/51-mironovskij-hleboprodukt>
34. МХП. Наші бренди: магазини та заклади [Електронний ресурс] : офіц. сайт. – Режим доступу: <https://mhp.com.ua/uk/nashi-brendy-2/magazini-i-zakladi>
35. Міністерство юстиції України. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань [Електронний ресурс] : вебсайт. – Режим доступу: <https://usr.minjust.gov.ua/content/free-search/person-result>
36. МХП. Вертикальна інтеграція [Електронний ресурс] : офіц. сайт. – Режим доступу: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/vertikalna-integratsiia>

37. МХП. Сталий розвиток [Електронний ресурс] : офіц. сайт. – Режим доступу: <https://mhp.com.ua/uk/stalyy-rozvytok>
38. МХП. Про компанію [Електронний ресурс] : офіц. сайт. – Режим доступу: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu>
39. Clarity Project. ПрАТ «МХП»: фінансова та статистична звітність підприємства [Електронний ресурс] : вебсайт. – Режим доступу: <https://clarity-project.info/>
40. Опендатабот. Сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній [Електронний ресурс] : вебсайт. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/>
41. Цінності компанії МХП: інтерв'ю з Андрієм Морозовим [Електронний ресурс] // RAU. – Режим доступу: <https://rau.ua/news/cinnosti-kompanii-mhp-morozov/>
42. МНП SE. Financial Report 2024 [Електронний ресурс] : звіт. – Режим доступу: <https://api.next.mhp.com.ua/images/d0665/3e75f/6f26979f.pdf>
43. МНП SE. Financial Report 2022 [Електронний ресурс] : звіт. – Режим доступу: <https://api.next.mhp.com.ua/images/20ad4/aeac4/bfc7f1f5badd2.pdf>
44. МНП SE. Financial Report 2023 [Електронний ресурс] : звіт. – Режим доступу: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/69ea3acbd9a.pdf>
45. МНП Life. Життя в стилі МХП [Електронний ресурс] : корпоративний портал. – Режим доступу: <https://life.mhp4u.com.ua/>
46. МНП Life. Навчання та розвиток [Електронний ресурс] : корпоративний портал. – Режим доступу: <https://life.mhp4u.com.ua/education/>
47. Відгуки про компанію МХП [Електронний ресурс] // Внутрі : [сайт]. URL: <https://www.vnutri.org/mironovski-y-hleboprodukt/#gsc.tab=0>

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність за 2022-2024 роки

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	999 917.00	1 485 943.00	1 809 131.00
Нематеріальні активи				
первісна вартість	1001	1 399 561.00	2 085 618.00	2 707 192.00
накопичена амортизація	1002	399 644.00	599 675.00	898 061.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 060 885.00	1 313 985.00	
Основні засоби	1010	12 929 329.00	12 129 808.00	16 453 247.00
первісна вартість	1011	13 082 595.00	13 490 350.00	17 187 174.00
знос	1012	153 266.00	1 360 542.00	733 927.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	28 270.00	30 713.00	92 306.00
Інші необоротні активи	1090	333 187.00	384 966.00	522 133.00
Усього за розділом I	1095	17 627 431.00	21 640 149.00	25 516 626.00
II. Оборотні активи	1100	500 040.00	1 353 719.00	1 017 927.00
Запаси				
Виробничі запаси	1101	180 790.00	302 484.00	386 733.00
Незавершене виробництво	1102		4 834.00	6 250.00
Готова продукція	1103	2 549.00	15 883.00	50.00
Товари	1104	316 701.00	1 030 518.00	624 894.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	32.00	288 171.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 300 000.00	3 529 087.00	1 953 846.00
Рахунки в банках	1167	1 071 978.00	1 243 328.00	1 763 222.00
Інші оборотні активи	1190	1 697 098.00	453 464.00	122 567.00
Усього за розділом II	1195	14 921 900.00	24 985 519.00	19 090 137.00
Баланс	1300	32 549 331.00	46 625 668.00	44 606 763.00

Продовження додатку А

ПАСИВ

Назва рядка	Код рядка	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	786 928.00	786 928.00	786 928.00
Додатковий капітал	1410	508.00	508.00	9 705 267.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-16 139 115.00	-16 121 347.00	-17 139 584.00
Усього за розділом I	1495	-7 159 850.00	-7 921 328.00	-6 647 389.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов' язання	1500	628 743.00	574 456.00	1 243 320.00
Довгострокові кредити банків	1510	325 969.00	987 549.00	2 982 589.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	4 119 410.00	847 540.00	1 161 037.00
Усього за розділом II	1595	5 270 071.00	2 632 816.00	5 386 946.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	1 314 918.00	929 420.00	542 659.00
Інші поточні зобов'язання	1690	19 603 366.00	30 496 161.00	21 158 418.00
Усього за розділом III	1695	34 439 110.00	51 914 180.00	45 867 206.00
Баланс	1900	32 549 331.00	46 625 668.00	44 606 763.00

Продовження додатку А

ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Назва рядка	Код рядка	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	46 072 255.00	51 298 072.00	46 793 252.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	39 095 966.00	43 497 444.00	34 207 457.00
Валовий: прибуток	2090	6 976 289.00	7 800 628.00	12 585 795.00
Інші операційні доходи	2120	52 236.00	541 469.00	474 477.00
Адміністративні витрати	2130	2 299 167.00	3 451 293.00	6 860 421.00
Витрати на збут	2150	3 467 982.00	4 552 283.00	6 255 190.00
Інші операційні витрати	2180	1 483 854.00	966 350.00	807 744.00
збиток	2195	222 478.00	627 829.00	863 083.00
Інші фінансові доходи	2220	80 138.00	207 504.00	264 440.00
Інші доходи	2240	411 303.00	272 930.00	42 618.00
Фінансові витрати	2250	427 826.00	569 406.00	641 204.00
Інші витрати	2270	293 815.00	84 872.00	649 840.00
збиток	2295	452 678.00	801 673.00	1 847 069.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	29 542.00	54 577.00	25 254.00
збиток	2355	423 136.00	747 096.00	1 821 815.00



CERTIFICATE of participation



Viktoriiia Druz

took part in the 4th International Scientific and Practical Conference

**«MODERN SCIENTIFIC RESEARCH: THEORETICAL
AND PRACTICAL ASPECTS»**

24 Hours of Participation
(0,8 ECTS credits)



Head of the
organizing committee
Margo Shevchenko



EOSS-26/0511-042

May 11-13, 2026, Riga, Latvia



ЗГОДА здобувача вищої освіти
Державного університету економіки і технологій про перевірку
кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату
та розміщення в Репозитарії Університету

Я, Друзь Вікторія Віталіївна,

підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Засвідчую, що кваліфікаційна робота бакалавра на тему:

«Роль мотивації в підвищенні ефективності виробничої діяльності в трансформаційній економіці»

виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав і не одержував недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформований, що відповідно до «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» зазначена робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ). З умовами такого розміщення ознайомлений.

04.06.2026



Підпис