

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Розробка системи мотивації праці на підприємстві,
на прикладі ТОВ «Збаразький Горілчаний Завод» (Kalganoff)

Виконав(ла): студент(ка) IV курсу, групи БМ-41
спеціальності 073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

	<u>Рожко С.С.</u> (підпис)	<u>Рожко С.С.</u> (прізвище та ініціали)
Керівник	<u>Котовська І.В.</u> (підпис)	<u>Котовська І.В.</u> (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<u>Мосій О.Б.</u> (підпис)	<u>Мосій О.Б.</u> (прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	<u>Сороківська О.А.</u> (підпис)	<u>Сороківська О.А.</u> (прізвище та ініціали)
Рецензент	<u>Малюта Л.Я.</u> (підпис)	<u>Малюта Л.Я.</u> (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2026

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет _____ економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
 Кафедра _____ менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Сороківська О.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« » 20__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня _____ бакалавр
(назва освітнього ступеня)
 за спеціальністю _____ 073 Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)
 студенту _____ Рожко Софії Сергіївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розробка системи мотивації праці на ТОВ «Збараський Горілчаний
 Завод» (Kalganoff)

Керівник роботи к.е.н. Котовська І.В.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від « 21 » _____ січня _____ 2026 року № 4/9-38 _____.

2. Термін подання студентом завершеної роботи _____ червень 2026

3. Вихідні дані до роботи _статут підприємства, фінансово-бухгалтерська звітність підприємства, довідкові матеріали, онлайн-ресурси.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади формування мотивації працівників
2. Аналіз ефективності системи мотивації ТОВ «Збараський Горілчаний Завод» (Kalganoff)
3. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «Збараський Горілчаний Завод» (Kalganoff)
4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

Визначення поняття мотивації. Види потреб. Система мотивації персоналу. Організаційна структура управління ТОВ «Збараський Горілчаний Завод». Обсяг доходів ТОВ «Збараський Горілчаний Завод». Оцінка коливань рівня валового прибутку на ТОВ «Збараський Горілчаний Завод». Динаміка фінансових надходжень.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
БЖД, основи охорони праці	доц. Окіпний І.Б.		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	березень 2026	виконано
1	Теоретичні засади формування мотивації працівників	березень 2026	виконано
1.1	Економічна природа та роль мотивації у механізмі управління підприємством	березень 2026	виконано
1.2	Форми та типологія мотивації працівників	березень 2026	виконано
2	Аналіз ефективності системи мотивації ТОВ «Збараський Горілчаний Завод» (Kalganoff)	квітень 2026	виконано
2.1	Загальна характеристика діяльності ТОВ «Збараський Горілчаний Завод» (Kalganoff)	квітень 2026	виконано
2.2	Дослідження результативності мотивування трудового колективу підприємства	квітень 2026	виконано
3	Шляхи вдоскоєалення системи мотивації персоналу на ТОВ «Збараський Горілчаний Завод» (Kalganoff)	травень 2026	виконано
3.1	Приорітетні заходи щодо розвитку мотиваційного	травень 2026	виконано
3.2	Заходи щодо стимулювання ефективної праці та забезпечення всебічного розвитку персоналу механізму підприємства	травень 2026	виконано
4	Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	травень 2026	виконано
4.1	Психологічні причини нещасних випадків і травматизму	травень 2026	виконано
4.2	Компоновка приміщення та обладнання цеху у відповідності з вимогами техніки безпеки, санітарних та пожежних вимог	травень 2026	виконано

Студент

_____ (підпис)

Рожко С.С

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Котовська І.В.

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Рожко С. С.: Розробка системи мотивації праці на підприємстві, на прикладі ТОВ «Збараський Горілчаний Завод» (Kalganoff).

Кваліфікаційна робота бакалавра: 68 сторінок, 11 рисунків, 18 таблиць, 33 бібліографічних джерел.

Об'єкт дослідження – система мотивації персоналу підприємства.

Предмет дослідження – формування системи мотивації праці на підприємстві.

Мета роботи – дослідити систему мотивації праці на підприємстві та запропонувати напрями її вдосконалення.

Методи дослідження – економіко-статистичні, аналітичні, порівняльні, методи узагальнення та системного підходу.

У роботі досліджено теоретичні засади формування мотивації працівників, проаналізовано ефективність системи мотивації персоналу ТОВ «Збараський горілчаний завод» та здійснено оцінку кадрового потенціалу підприємства.

Проведено аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства та рівня задоволеності персоналу системою стимулювання.

Запропоновано заходи щодо вдосконалення мотиваційного механізму підприємства, зокрема поєднання матеріального і нематеріального стимулювання, розвиток професійного навчання працівників, удосконалення кар'єрного стимулювання та покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Результати дослідження можуть бути використані на досліджуваному підприємстві та інших підприємствах харчової промисловості.

Ключові слова: мотивація праці, персонал, стимулювання, управління персоналом, ефективність, підприємство.

SUMMARY

Rozhko S.: Developing a labor motivation system at an enterprise (case study: LLC «Zbarazh Distillery» (Kalganoff)).

The qualifying bachelor thesis consists of 68 pages, 11 figures, 18 tables and 33 references.

The object of the thesis is the personnel motivation system of the enterprise.

The subject of the thesis is the formation of a labor motivation system at the enterprise.

The purpose of the thesis is to investigate the labor motivation system at the enterprise and propose directions for its improvement.

The following research methods were used: economic and statistical methods, analytical methods, comparison methods, generalization methods and system approach.

The thesis examines the theoretical foundations of employee motivation formation, analyzes the effectiveness of the personnel motivation system at LLC “Zbarazh Distillery” and evaluates the personnel potential of the enterprise.

Financial and economic indicators of enterprise activity and the level of employee satisfaction with the motivation system were analyzed.

The paper proposes measures for improving the enterprise motivation mechanism, including the combination of material and non-material incentives, development of professional training, improvement of career motivation and enhancement of the socio-psychological climate within the workforce.

The results of the research can be used at the investigated enterprise as well as at other food industry enterprises.

Key words: labor motivation, personnel, incentives, personnel management, efficiency, enterprise.

ЗМІСТ

Вступ	7
Розділ 1 Теоретичні засади формування мотивації працівників	9
1.1. Економічна природа та роль мотивації у механізмі управління підприємством.....	9
1.2. Форми та типологія мотивації працівників.....	15
Розділ 2 Аналіз ефективності системи мотивації ТОВ «Збараський Горілчаний Завод» (Kalganoff).....	23
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Збараський Горілчаний Завод» (Kalganoff).....	23
2.2 Дослідження результативності мотивування трудового колективу підприємства.....	35
Розділ 3 Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «Збараський Горілчаний Завод» (Kalganoff).....	40
3.1 Приоритетні заходи щодо розвитку мотиваційного механізму підприємства.....	40
3.2 Заходи щодо стимулювання ефективної праці та забезпечення всебічного розвитку персоналу.....	49
Розділ 4 Безпека життєдіяльності, основи охорони праці.....	58
4.1 Психологічні причини нещасних випадків і травматизму.....	58
4.2 Компоновка приміщення та обладнання цеху у відповідності з вимогами техніки безпеки, санітарних та пожежних вимог.....	60
Висновки.....	64
Бібліографія.....	66

ВСТУП

Актуальність теми у сучасних умовах конкурентної економіки, формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві стає ключовим чинником успішного функціонування та розвитку будь-якої організації. Розуміння того, як мотивувати працівників, значно впливає на продуктивність, задоволеність роботою та загальний рівень ефективності підприємства. Важливість даної теми зумовлена тим, що мотивація праці є не лише інструментом досягнення виробничих цілей, але й важливим аспектом особистісного розвитку та соціальної інтеграції співробітників.

Отже, формування системи мотивації праці на підприємстві є складним та багатограним процесом, що вимагає комплексного підходу та врахування багатьох чинників. Від правильної організації цієї системи залежить не тільки продуктивність та ефективність роботи підприємства, але й рівень задоволеності працівників, їхня відданість та бажання досягати нових вершин у професійній діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В процесі дослідження були використані праці: Л. В. Балабанова, В. А. Василенко, І. А. Грузіна, В. В. Зарицька, А. М. Колот, В. І. Крамаренко, Л. І. Михайлова, Ю. В. Штик.

Мета роботи: аналіз ефективності системи мотивації праці на підприємстві ТОВ «Збараський горілчаний завод» та напрямки її вдосконалення.

Основні завдання кваліфікаційної роботи:

- охарактеризувати економічну сутність та місце мотивації в системі управління підприємством;
- охарактеризувати види мотивації персоналу;
- здійснити загальну характеристику діяльності ТОВ «Збараський горілчаний завод»;
- проаналізувати дослідження ефективності мотивації персоналу на підприємстві;

- розробити напрями вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві;
- запропонувати впровадження інноваційних методів в систему мотивації персоналу на підприємстві.

Об’єкт дослідження є система мотивації персоналу.

Предметом дослідження є формування системи мотивації праці на підприємстві.

Інформаційні джерела дослідження - це закони, нормативні акти, вітчизняні та зарубіжні наукові праці вчених з питань покращення мотивації праці, дані виробничо-господарської діяльності та мотивації праці

Методи дослідження - економіко-статистичні, математичні, порівняльного аналізу та узагальнення.

Новизна роботи полягає в розробці пропозицій щодо створення ефективної системи мотивації персоналу на досліджуваному підприємстві.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, 4 розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг становить 65 сторінок. Робота включає: 12 рис., 17 табл., 25 бібліографічних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

1.1 Економічна природа та роль мотивації у механізмі управління підприємством

Досліджуючи економічну природу та фундаментальну роль мотивації в архітектурі управління сучасним підприємством, необхідно підкреслити, що дана категорія постає складним психологічним феноменом, багатогранність якого зумовлює наявність широкого спектра наукових інтерпретацій. У межах академічного дискурсу мотивацію прийнято розглядати як динамічну сукупність внутрішніх спонукань, специфічно мотивований вектор дій, а також як багаторівневий механізм, що детермінує генезис, цільову спрямованість та інструментарій реалізації конкретних форм людської активності. Водночас це системна сукупність когнітивних і вольових процесів, які відповідають за формування ієрархії мотивів та стійку модель професійної діяльності індивіда.

З позицій стратегічного менеджменту станом на 2025 рік, мотивація визначається як свідома готовність персоналу мобілізувати максимальний обсяг інтелектуальних та фізичних зусиль задля реалізації місії та оперативних завдань організації. Ключовим чинником тут виступає здатність цих зусиль забезпечити еквівалентне задоволення актуальних персональних потреб суб'єкта праці. Дана концептуальна модель базується на інтеграції трьох засадничих категорій: інтенсивності зусиль, вектора організаційних цілей та глибини індивідуальних потреб. Характерною ознакою збалансованої системи мотивації є одночасне виконання двох критичних умов: повноцінне забезпечення персональних запитів працівника та безапеляційне досягнення стратегічних показників ефективності підприємства. Таким чином, мотивація виступає не лише психологічним важелем, а й стратегічним інструментом конвертації потенціалу людського капіталу в реальні

економічні результати, що є критично важливим для сталого розвитку суб'єктів господарювання в мінливих умовах сьогодення.

Ці умови потребують максимально повного та гармонійного втілення задля досягнення синергії між інтересами працівника та компанії. Систематизація наукових підходів до трактування мотивації (табл. 1.1) свідчить про значний авторський плюралізм, проте дослідники одностайні в тому, що цей процес безпосередньо залежить від психоемоційного стану особистості. Мотивація виступає як похідна від суб'єктивного сприйняття дійсності та внутрішнього прагнення до певного типу поведінки, де кожен вчинок є наслідком свідомих когнітивних установок. Станом на 2025 рік визначальним стає розуміння мотивації як гнучкого механізму, що конвертує індивідуальні психологічні імпульси у продуктивну діяльність, забезпечуючи адаптивність персоналу до динамічних викликів економічного середовища.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття мотивації

Автор	Визначення	Ключове
Маскон І. В	«Це процес емоційно-чуттєвого співставлення образу власної потреби із образом зовнішнього предмету, або, іншими словами, це – внутрішній психічний механізм людини, який забезпечує пізнання предмету відповідно до потреб людини»	внутрішній психічний механізм людини
Крушельницька О.В., Мельничук Д. П.	«Це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність»	бажання, задоволення
Вернадський А. А	«Це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху»	свідоме, прагнення
Колот А. М.	«Це процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішньо особистісних та зовнішніх факторів»	процес спонукання
Трубнікова О. А.	«Це процес стимулювання самого себе та інших на діяльність, направлену на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації»	процес стимулювання

Змістовна парадигма мотивації фокусується на ідентифікації фундаментальних внутрішніх спонукань, що детермінують поведінкові реакції суб'єкта та структурують ієрархію його ключових потреб. Паралельно з цим, сучасні процесуальні теорії акцентують увагу на динаміці людської поведінки, враховуючи когнітивне сприйняття середовища та релевантний життєвий досвід індивіда. У цьому контексті мотивація інтерпретується як інтенція до активного досягнення цільових результатів через призму очікувань та суб'єктивної оцінки значущості отриманої винагороди. Еволюційний розвиток зазначених концепцій демонструє їхню комплементарність, де кожна наступна модель логічно доповнює попередню, поглиблюючи розуміння природи потреби як складного психофізіологічного відчуття дефіциту певних благ чи станів.

Наукова класифікація потреб у межах змістовних теорій передбачає їхній поділ на дві засадничі групи за ознакою походження та характеру виявлення. До першої категорії належать первинні потреби, що мають фізіологічну природу та є переважно вродженими і генетично зумовленими. Вони виступають базисом біологічного існування індивіда (забезпечення харчуванням, повноцінний сон, наявність притулку) і характеризуються відносною універсальністю для переважної більшості людей. Другу групу становлять вторинні потреби, які мають соціогенне та психологічне походження, вирізняючись вираженим індивідуалізмом. Станом на 2025 рік у вітчизняній системі менеджменту особливий акцент робиться на інтеграції цих груп потреб для забезпечення ментального здоров'я та стійкості капіталу в умовах нестабільного середовища.

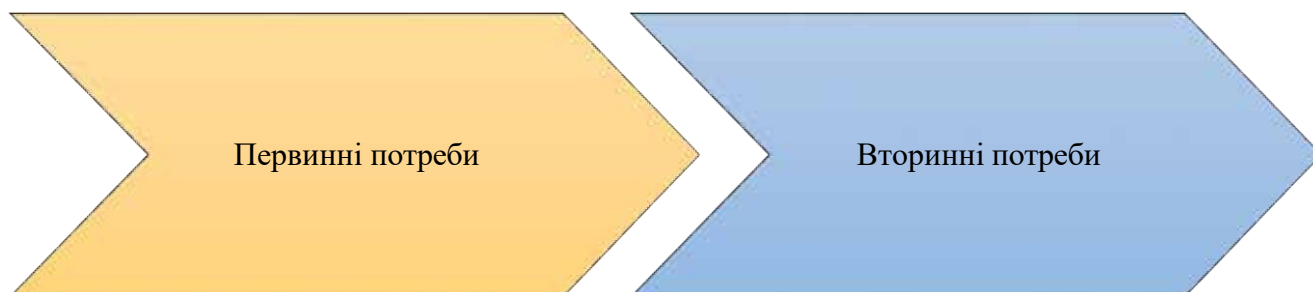


Рисунок 1.1 – Види потреб

У сучасній концепції менеджменту людських ресурсів мотивація постає як детермінуючий чинник, що визначає рівень залученості персоналу в загальну систему управління підприємством. Встановлено, що належним чином мотивований капітал демонструє вищу схильність до продуктивної діяльності, лояльність до корпоративних цінностей та стратегічну спрямованість на реалізацію цілей організації. Інтеграція залученості в управлінський цикл є критично важливою для формування стійкої організаційної культури, яка безпосередньо корелює з показниками сукупної ефективності бізнес-процесів. Такі співробітники трансформуються з пасивних виконавців у проактивних суб'єктів праці, здатних до генерації креативних рішень та конструктивної міжособистісної взаємодії. Глибока рефлексія щодо впливу мотиваційних важелів на психоемоційний стан фахівців дозволяє суб'єктам господарювання розробляти динамічні стратегії, що забезпечують формування високопродуктивного робочого середовища.

У площині бізнес-адміністрування доцільно впроваджувати диференційований спектр мотиваційних інструментів, спрямованих на стимулювання професійної активності персоналу. Дана методологія охоплює комплексний набір підходів: від традиційного фінансового інструментарію та багатовекторних програм публічного визнання до стратегій кар'єрного проєктування та створення інклюзивного робочого простору. Важливо враховувати, що полімотиваційна структура сучасного фахівця вимагає індивідуалізованого підходу, оскільки ефективність спонукальних чинників варіюється залежно від персональних ціннісних орієнтирів та соціокультурних преференцій працівників.

Системне поєднання інтравертних та екстравертних детермінант мотивації дозволяє підприємствам вибудовувати цілісну архітектуру управління, яка знаходить позитивний відгук на всіх ієрархічних рівнях. Такий комплексний підхід сприяє не лише утриманню талантів, а й максимізації інтелектуальної віддачі кожного співробітника, що є ключовою запорукою сталого розвитку та

інноваційного прориву в умовах глобальних економічних викликів поточного періоду. Використання такої комбінованої методології забезпечує високу релевантність управлінських рішень актуальним вимогам ринку праці, створюючи передумови для сталого зростання інтелектуального активу підприємства та підвищення його загальної конкурентоспроможності.

Формування мотиваційного робочого середовища є комплексним процесом, що виходить далеко за межі механічного впровадження окремих стимулюючих заходів. Даний процес потребує розбудови цілісної організаційної культури, де пріоритетним вектором є забезпечення благополуччя та системного задоволення професійних запитів персоналу. Сучасні організації спрямовують зусилля на розвиток позитивного клімату, що базується на засадах взаємної довіри, транспарентності комунікаційних каналів, активної колаборації та глибокого відчуття причетності кожного фахівця до спільної місії.

Концептуальне створення сприятливих умов праці дозволяє суб'єктам господарювання не лише активізувати внутрішню мотивацію співробітників, а й суттєво підвищити моральний дух колективу, що стає драйвером зростання продуктивності та інтенсифікації інноваційної діяльності. У такому контексті мотиваційне середовище стає запорукою стратегічної стійкості та загального успіху організації в умовах мінливого ринку.

Економічна сутність та функціональне місце мотивації в архітектурі управління підприємством розглядаються як критичні складові досягнення високої ефективності та конкурентних переваг. Мотивація персоналу детермінує результативність трудових процесів, виступаючи базисним інструментом впливу на динаміку розвитку організації. Як складний процес спонукання до виконання конкретних завдань і досягнення стратегічних орієнтирів, мотивація ґрунтується на глибокому аналізі потреб індивіда, що безпосередньо корелюють з його поведінковими установками та рівнем трудової активності.

Аналіз функціональної ролі мотивації в загальній архітектурі менеджменту дозволяє стверджувати, що вона пронизує всі рівні управлінської діяльності, виступаючи сполучною ланкою між стратегічними орієнтирами та операційними результатами. У науковому дискурсі 2025 року місце мотивації в системі управління підприємством структурується за такими ключовими векторами:

- планування та стратегічний розвиток:

Інтеграція мотиваційних механізмів у стратегічне планування є критичною умовою формування візії майбутнього розвитку організації. Системне врахування потреб, очікувань та ціннісних орієнтирів персоналу на етапі розробки стратегії дозволяє створити цілісну модель управління, яка забезпечує високу залученість кадрів у процеси реалізації довгострокових цілей та досягнення стійких конкурентних переваг;

- організаційна структура та функціональний розподіл:

Побудова ефективної мотиваційної системи неможлива без раціональної та прозорої організаційної структури. Чітка детермінація функціональних обов'язків, де кожен співробітник чітко усвідомлює межі своєї відповідальності та безпосередній внесок у сукупний результат діяльності, мінімізує організаційну ентропію. Логічний розподіл повноважень сприяє зростанню професійної автономії, що автоматично підвищує рівень внутрішньої мотивації та лояльності до підприємства;

- лідерство та гуманітарна складова управління персоналом:

В управлінській практиці ключова роль у спонуканні працівників до продуктивної праці належить лідерам та менеджерам усіх рівнів. Сучасна модель керівництва передбачає не лише адміністрування, а й демонстрацію еталонної поведінки, підтримку стабільного психоемоційного клімату в колективі та заохочення індивідуальної ініціативи. Ефективне лідерство ґрунтується на здатності забезпечувати якісний зворотний зв'язок, що є фундаментом довіри в системі «керівник–підлеглий»;

- система інтегрованих винагород та стимулів:

Однією з засадничих функцій мотиваційного механізму є проектування та впровадження гнучких схем матеріального та нематеріального стимулювання. Система винагород має бути багатовекторною, включаючи не лише фінансові бонуси, преміальні виплати та актуалізовані соціальні пакети, а й розширені можливості для безперервного професійного розвитку, корпоративне навчання та програми підтримки ментального здоров'я працівників, що особливо актуально для поточного періоду;

- контроль, моніторинг та аналітична оцінка:

Безперервний моніторинг результативності діяльності персоналу дозволяє здійснювати оперативне коригування діючих мотиваційних програм, підвищуючи їхню релевантність актуальним викликам ринку. Системна оцінка досягнень у поєднанні з визнанням успіхів співробітників на основі об'єктивних даних сприяє підвищенню рівня їхньої задоволеності та формує стійку інтенцію до подальшого зростання професійної майстерності [17, с. 77].

Таким чином, мотивація постає як невід'ємна та органічна частина загальної системи управління підприємством, яка прямо детермінує його економічну ефективність та ринкову успішність. Глибоке розуміння сутності мотиваційних процесів та їх повна інтеграція в управлінські цикли дозволяють створити оптимальні умови для всебічного розвитку організації та успішної реалізації її стратегічного потенціалу.

1.2 Форми та типологія мотивації працівників

Мотиваційний потенціал людського капіталу виступає фундаментальним базисом та результируючим критерієм ефективності функціонування всієї організаційної архітектури та інтегрованої системи управління якістю. Задля забезпечення стійкого розвитку суб'єкта господарювання, механізми мотивації мають імплементуватися на всіх ієрархічних рівнях менеджменту, охоплюючи

кожен структурний підрозділ підприємства.

Ключовий вектор управління персоналом спрямований на досягнення повної конвергенції та гармонізації індивідуальних прагнень кожного фахівця із загальнокорпоративними стратегічними орієнтирами. Детерміновані цілі, що формують мотиваційний фон для професійних груп у межах окремих відділів, безпосередньо корелюють із раціональним розподілом ресурсів та оптимізацією внутрішньокорпоративних комунікацій. Водночас цільові настанови, спрямовані на персональну мотивацію, фокусуються на таких критичних аспектах, як індивідуальна підзвітність, суспільне визнання професійних здобутків та розбудова міцних міжособистісних стосунків, що в сукупності створює підґрунтя для максимізації інтелектуальної віддачі працівників.

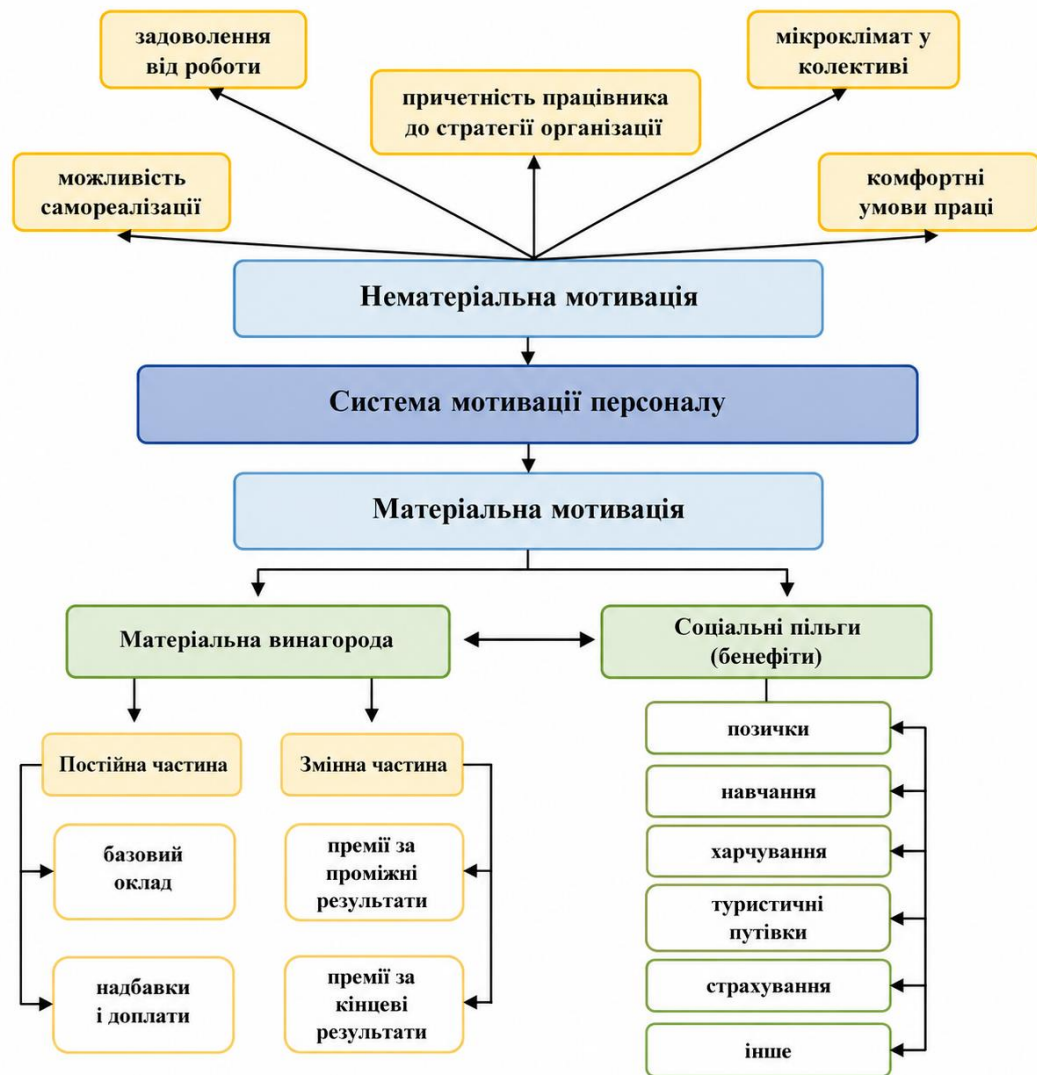


Рисунок 1.2 – Система мотивації персоналу [21]

Розглядаючи категорію заохочення крізь призму отримання виплат та преференцій, у науковій практиці прийнято класифікувати стимули на матеріальні та нематеріальні. Обидві детермінанти є критично важливими для забезпечення продуктивної діяльності та інтенсифікації зростання показників бізнес-структури. У більшості випадків ці типи мотивації застосовуються комплементарно, формуючи синергетичний ефект. При цьому варто зауважити, що залежно від конкретного рівня менеджменту та стратегічних цілей організації, пропорційне співвідношення фінансового та морально-психологічного стимулювання підлягає

динамічній трансформації.

Матеріальні мотиви орієнтовані на отримання індивідом певних речових благ, які можуть бути імплементовані у грошовому еквіваленті, натуральних об'єктах чи специфічних послугах. Даний вид стимулювання демонструє найвищу результативність на рівні мотивації окремої особистості або локальної професійної групи. Проте в масштабах усього трудового колективу організації використання виключно матеріальних чинників спостерігається рідше, оскільки їхня ефективність у контексті формування загальної лояльності є обмеженою.

Нематеріальні заохочення, своєю чергою, спрямовані на акумуляцію емоційних переваг і психологічного задоволення працівників. Такі переваги реалізуються через підвищення самооцінки, забезпечення ментального комфорту, формування почуття професійної гордості та ідентифікації з корпоративними цінностями. Цей тип мотивації є універсальним і придатним для фахівців усіх ієрархічних ланок. Найбільш активно нематеріальні стимули впроваджуються на рівні всього персоналу підприємства, оскільки вони дозволяють сформувати усвідомлену участь кожного суб'єкта в життєдіяльності організації та зміцнити соціальний капітал у 2025 році.

У контексті наукового аналізу векторів впливу на персонал, мотивацію фахівців доцільно класифікувати на екстравертну (зовнішню) та інтравертну (внутрішню). Зовнішня мотивація репрезентує систему цілеспрямованого впливу на суб'єкта праці, що може мати як стимулюючий, так і рестриктивний характер, задля забезпечення конкретних організаційних результатів. У межах цього механізму працівники або акумулюють певні преференції, або підлягають дисциплінарним заходам у разі недосягнення встановлених показників. Пріоритетним завданням зовнішнього стимулювання є активація та подальша трансформація зовнішніх імпульсів у сталу внутрішню мотивацію персоналу. Досягнення такої синергії можливе за умови проведення регулярного моніторингу мотиваційного профілю колективу та імплементации методів, що релевантні

актуальним рівням залученості працівників.

Внутрішня мотивація базується на автономному прагненні особистості до виконання професійних завдань, де сам процес діяльності стає джерелом інтелектуального та емоційного задоволення. Важливо підкреслити, що наявність високої внутрішньої мотивації не нівелює прагматичних інтересів працівника, проте в таких умовах виключно зовнішніх важелів впливу стає недостатньо для отримання очікуваних переваг обома сторонами трудових відносин. Станом на 2025 рік у вітчизняній практиці менеджменту особлива увага приділяється створенню умов для самореалізації, що є ядром внутрішнього спонукання. Процедура оцінки мотиваційної структури персоналу має здійснюватися у суворій відповідності до детермінованих стратегічних цілей, причому результативність на кожному ієрархічному рівні підлягає індивідуальній верифікації [21, с. 138].

Систематизація провідних стимулів діяльності персоналу в межах промислового сектору дозволяє диференціювати ключові спонукальні чинники на чотири фундаментальні групи, що відображають полімотиваційну структуру сучасного фахівця:

- когнітивно-інтелектуальна детермінація: базується на прагненні до безперервного професійного саморозвитку, захопленості інноваційними ідеями та бажанні вирішувати складні науково-технічні завдання. Дана категорія передбачає створення організаційних умов для повної актуалізації інтелектуального потенціалу та творчих здібностей особистості;

- економіко-матеріальне стимулювання: орієнтоване на отримання еквівалентної фінансової винагороди за результати праці. Це включає базову заробітну плату, диференційовані преміальні виплати та систему актуальних надбавок, що відповідають економічним реаліям;

- соціально-моральне визнання: фокусується на публічному та індивідуальному підтвердженні керівництвом цінності професійної діяльності працівника. Таке спонукання формує у співробітника стійке усвідомлення

значущості власного внеску в успіх підприємства та візію унікальної траєкторії професійного зростання;

- професійно-статусне позиціонування: детерміноване прагненням індивіда зміцнити свій соціальний і професійний ранг. Це виявляється у бажанні виконувати відповідальні управлінські функції, очолювати складні проекти та ідентифікувати себе з престижними і соціально вагомими сферами діяльності.

Така комплексна класифікація дозволяє менеджменту промислових підприємств розробляти більш гнучкі та релевантні системи стимулювання, що гармонійно враховують як особистісні запити працівників, так і стратегічні пріоритети організації.

Алгоритм стратегічного управління мотивацією персоналу в сучасних організаціях:

Система стимулювання праці в умовах цифровізації та поствоєнної трансформації економіки вимагає чіткої етапності та наукового підходу. Загальний алгоритм формування ефективного мотиваційного механізму доцільно структурувати за наступними ключовими векторами:

– комплексна діагностика та моніторинг мотиваційного профілю працівників.

Першочерговим етапом є об'єктивне оцінювання існуючого стану залученості персоналу. Для забезпечення високої точності результатів рекомендується синтезувати положення фундаментальних теорій:

- змістовний аспект (факторні теорії): використання двофакторної моделі Ф. Герцберга або ієрархії А. Маслоу для ідентифікації незадоволених базових та вищих потреб. Це дозволяє виокремити критичні чинники (гігієнічні або мотиваційні), що стримують продуктивність;

- процесний аспект: застосування теорії очікувань В. Врума або моделі Портера-Лоулера для аналізу взаємозв'язку між витраченими зусиллями, отриманим результатом та справедливістю винагороди;

– мета етапу: визначення деструктивних елементів у системі менеджменту (наприклад, розрив між компетенціями та рівнем оплати, відсутність вертикальної мобільності) та формування «карти проблемних зон» організації.

– декомпозиція та ієрархізація цілей мотиваційної політики.

На основі отриманих даних здійснюється встановлення стратегічних та тактичних цілей. Важливо, щоб цілі мотивації були корельовані з загальною стратегією розвитку підприємства та деталізовані на різних рівнях:

– корпоративний рівень: формування лояльності до бренду роботодавця та зниження плинності кадрів;

– підрозділовий (командний) рівень: стимулювання синергії, ефективної крос-функціональної взаємодії та виконання КРІ відділів;

– індивідуальний рівень: підвищення особистої результативності, розвиток hard та soft skills, професійне самовдосконалення;

– проектування та імплементація адаптивної системи методів стимулювання.

Розробка інструментарію мотивації має базуватися на принципах гнучкості та відповідності поставленим цілям. Доцільно виділяти наступні групи методів:

– матеріальні прямі та непрямі: впровадження динамічних систем оплати праці, що враховують індивідуальний внесок, а також розширені соціальні пакети (медичне страхування, компенсація навчання);

– нематеріальні (соціально-психологічні): визнання досягнень, участь у прийнятті управлінських рішень, гнучкий графік роботи або дистанційний формат (що особливо актуально для логістичних та ІТ-секторів);

– проектно-орієнтований підхід: специфіка методів мотивації повинна змінюватися залежно від фази життєвого циклу проекту: від інтенсивного стимулювання на стадії запуску до стабілізуючих бонусів на етапі завершення та оцінки результатів.

Наступним етапом управлінського циклу виступає верифікація та оцінка ступеня досягнення поставленої мети. В умовах динамічних ринкових трансформацій критично важливою є систематична ревізія рівня мотивації персоналу через фіксовані часові інтервали. Такий моніторинг забезпечує формування якісного зворотного зв'язку щодо результативності обраної стратегії стимулювання та дозволяє своєчасно ідентифікувати необхідність внесення коректив у методологічний підхід. На основі отриманих результатів здійснюється комплексний аналіз виконання встановлених мотиваційних цілей, що, за необхідності, стає підґрунтям для їх стратегічного перегляду або тактичної адаптації.

Усталена практика менеджменту передбачає, що адміністрування процесів стимулювання персоналу є прерогативою департаменту управління людськими ресурсами та інтегрованою складовою загальної кадрової політики. Проте для досягнення максимального синергетичного ефекту та релевантності розроблених стимулів, до процесу проектування мотиваційних моделей необхідно залучати не лише фахівців HR-служби, а й вищий керівний склад організації. Тільки за умови активної участі топ-менеджменту можливо сформувати систему цінностей, що відповідає стратегічним цілям бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТОВ «ЗБАРАЗЬКИЙ ГОРІЛЧАНИЙ ЗАВОД» (KALGANOFF)

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Збаразький горілчаний завод» (Kalganoff)

Функціонування ТОВ «Збаразький горілчаний завод» (Kalganoff) здійснюється у правовому полі України відповідно до статусу юридичної особи, зареєстрованої у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Як самостійний суб'єкт господарювання, підприємство наділене повною господарською компетенцією, що передбачає здатність від власного імені набувати майнових та особистих немайнових прав, нести юридичну відповідальність за взятими зобов'язаннями, а також виступати позивачем або відповідачем у судових інстанціях (зокрема в господарських та арбітражних судах).

Генезис виробничих потужностей заводу сягає 1946 року, коли на базі Збаразького комбінату продтоварів було започатковано лінію з виготовлення алкогольної продукції. Багаторічний досвід та трансформація технологічних процесів дозволили підприємству еволюціонувати від локального цеху до сучасного заводу, що спеціалізується на промисловому виробництві високоякісних горілчаних виробів.

Графічну інтерпретацію ієрархічної побудови та функціональної взаємодії структурних підрозділів досліджуваного суб'єкта господарювання систематизовано та візуалізовано на рис. 2.1.

Для ідентифікації поточного економічного стану та визначення потенціалу подальшого розвитку суб'єкта господарювання проведено комплексне дослідження на основі його фінансової звітності.

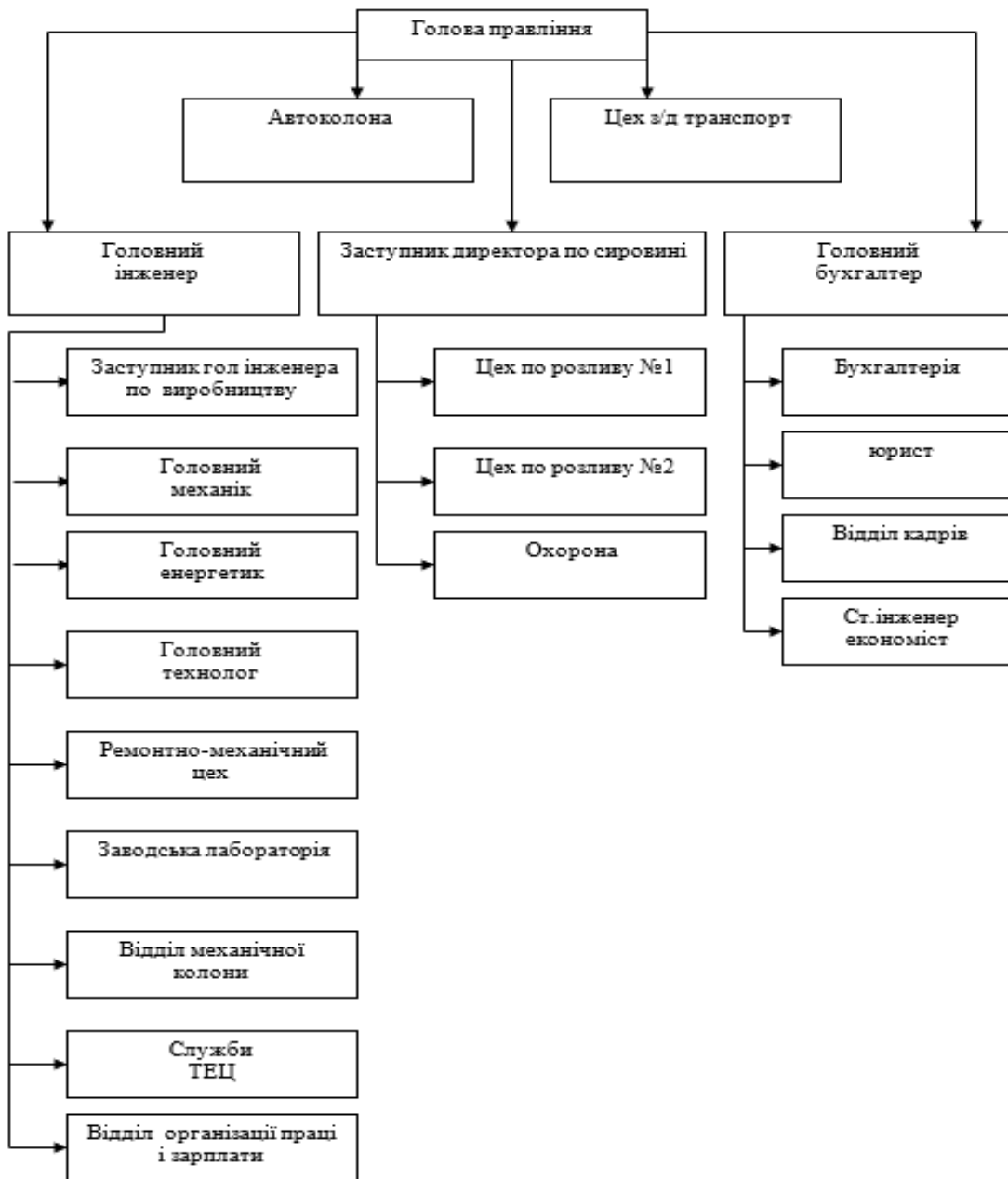


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Збаразький горілчаний завод»

Узагальнена динаміка основних економічних показників, що характеризують інтенсивність використання ресурсів та результативність операційних процесів заводу, наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Обсяг доходів ТОВ «Збараський горілчаний завод»

Найменування показника	2023 рік, тис. грн.	2024 рік, тис. грн.	2025 рік, тис. грн.	+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	289809,0	266454,0	294317,0	63659	137,12
Інші операційні доходи	61726,0	62821,0	65287,0	7561	134,74
Інші доходи	790,0	808,0	812,0	-2123	20,00
ВСЬОГО сукупного доходу	352325,0	330083,0	360416,0	69097	291,74

Здійснено оцінювання структури дохідної частини та видаткового базису ТОВ «Збараський горілчаний завод» за 2023-2025 рр (рис.2.2):



Рисунок 2.2 – Оцінка коливань рівня валового прибутку на ТОВ «Збараський горілчаний завод»

Результати проведеного фінансового моніторингу свідчить про наявність стійкої прогресивної динаміки, що детермінує суттєве зміцнення фундаментальних основ платоспроможності ТОВ «Збараський горілчаний завод».

Графічна інтерпретація темпів зростання фінансових надходжень наведено в таблиці 2.2 та рисунку 2.3.

Аналіз динаміки сукупних витрат ТОВ «Збараський горілчаний завод» за період 2023–2025 років засвідчив наявність сталої тенденції до їх зростання. Зокрема, у 2025 році загальний обсяг витрат підприємства досяг 348141,0 тис. грн, що на 83528,0 тис грн перевищує рівень 2023 року.

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансових надходжень

Найменування фінансового показника	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн	Відхилення 2025/2023, тис. грн	Темп зростання, %
Собівартість реалізованої продукції	101 555	112 312	134 432	+32 877	132,38
Адміністративні витрати	34 104	36 890	36 973	+2 869	108,41
Витрати на збут	77 916	103 765	132 538	+54 622	170,10
Інші операційні витрати	41 272	39 104	43 817	+2 545	106,17
Фінансові витрати	0	109	1	–	–
Інші витрати	2 414	231	380	–2 034	15,74
ВСЬОГО сукупних витрат	257 261	292 411	348 141	+90 880	135,33

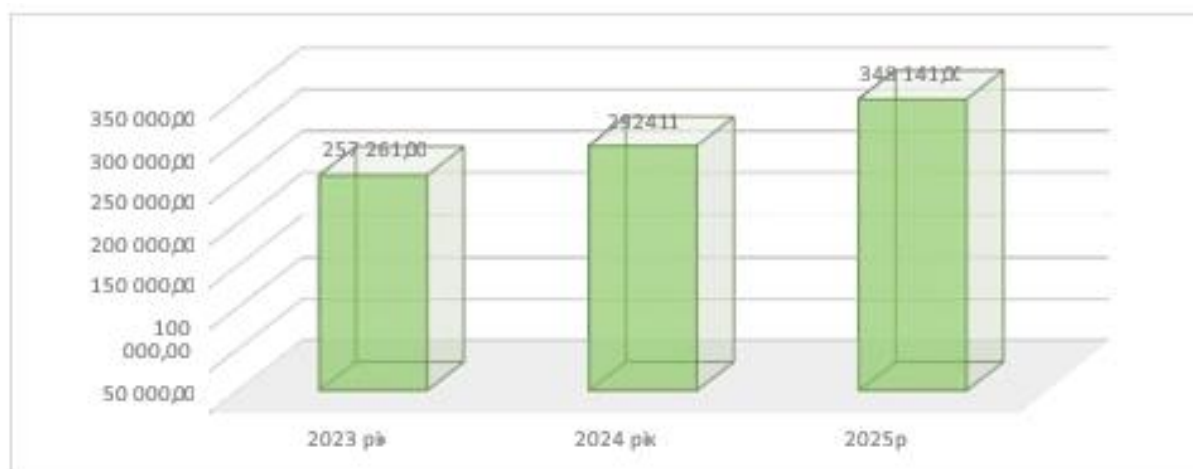


Рисунок 2.3 – Структурно-динамічні зміни загальних витрат ТОВ «Збаразький горілчаний завод»

Отримані результати свідчать про суттєві зміни у структурі витрат та збільшення ресурсного забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства.

Ключовими факторами, які зумовили зростання сукупних витрат у досліджуваному періоді, стали підвищення собівартості реалізованої продукції, збільшення витрат на збут, а також зростання адміністративних витрат. Така динаміка може бути пов'язана як із розширенням масштабів виробництва та реалізації продукції, так і зі збільшенням витрат на матеріально-технічне

забезпечення виробничих процесів. Крім того, вагомий вплив на формування витратної частини діяльності підприємства мали зміни зовнішнього економічного середовища, зокрема інфляційні процеси, підвищення вартості енергетичних ресурсів та інші макроекономічні чинники, що визначають сучасні умови функціонування суб'єктів господарювання. Регресійний аналіз та векторна спрямованість загальних видатків ТОВ «Збараський горілчаний завод» показано в рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 – Темпи зміни та структурних зрушень у загальних витратах ТОВ «Збараський горілчаний завод»

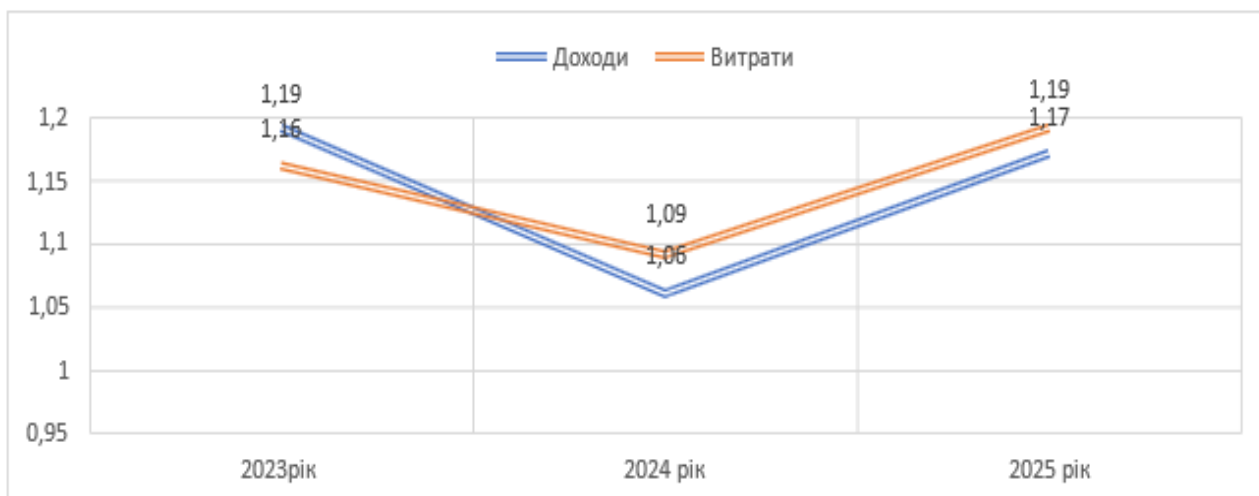


Рисунок 2.5 – Складова конфігурація та архітектура загальних витрат ТОВ «Збараський горілчаний завод»

Дослідження фінансової результативності ТОВ «Збараський горілчаний завод» дозволяє констатувати негативну деформацію ключового індикатора господарської ефективності - чистого прибутку. Протягом аналізованого періоду спостерігається суттєва дегресія даного показника: так, у 2024 році його обсяг становив 120 тис. грн, проте вже за підсумками 2025 року зафіксовано спад до рівня 49 тис. грн. Абсолютне скорочення прибутку на 71 тис. грн, що у відносному вимірі становить 59,17%, свідчить про критичне зниження якості управлінських рішень та дестабілізацію фінансової рівноваги суб'єкта. Основним детермінантом такої негативної динаміки виступає скорочення клієнтської бази та звуження платоспроможного попиту, що є безпосереднім наслідком повномасштабної агресії проти України та пов'язаних із нею міграційних і логістичних викликів.

Для деталізації джерел формування збитковості та ідентифікації структурних змін у капіталі підприємства доцільно перейти до поглибленого вивчення статей балансу та зобов'язань.

Таблиця 2.3 – Динаміка та структурний аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Збараський горілчаний завод» у 2023–2025 рр.

Найменування показника	Оцінка показника за динамікою	2023	2024	2025	Відносне відхилення 2023/2025 (%)	Відносне відхилення 2024/2025 (%)
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт автономії	збільшення	0,75	0,79	0,78	0,03	0,03
Маневреність робочого капіталу	за планом	1,543	1,045	0,54	0,77	0,52
Коефіцієнт фінансової залежності	зменшення	1,42	1,38	1,39	0,06	0,06
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	збільшення	0,11	0,13	0,29	0,04	0,17
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	зменшення	0,38	0,32	0,21	0,02	0,06

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт поточних зобов'язань	збільшення	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (фінансування)	зменшення	0,50	0,42	0,28	0,05	0,08
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	збільшення	0,19	0,26	0,46	0,06	0,18
Коефіцієнт фінансової стабільності	збільшення	2,45	2,89	3,76	0,32	0,81

Дані таблиці 2.3 свідчать про загалом позитивну динаміку фінансової стійкості ТОВ «Збаразький горілчаний завод» у 2023–2025 роках. Коефіцієнт автономії залишався на високому рівні: у 2023 році він становив 0,75, у 2024 році - 0,79, а у 2025 році - 0,78. Це вказує на переважання власного капіталу в структурі джерел фінансування та низьку залежність підприємства від зовнішніх кредиторів.

Позитивною тенденцією є зростання коефіцієнта маневреності власного капіталу з 0,11 у 2023 році до 0,29 у 2025 році, а також збільшення коефіцієнта забезпечення власними коштами з 0,19 до 0,46. Це свідчить про зміцнення власної фінансової бази підприємства. Водночас коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу зменшився з 0,50 до 0,28, що є позитивним явищем і свідчить про зниження фінансової залежності.

Коефіцієнт фінансової стабільності зріс із 2,45 у 2023 році до 3,76 у 2025 році, що значно перевищує нормативне значення більше 1. Отже, підприємство має достатній рівень фінансової стійкості та здатне забезпечувати свою діяльність переважно за рахунок власних джерел. Разом із тим зниження маневреності робочого капіталу з 1,543 до 0,54 потребує уваги, оскільки може свідчити про зменшення гнучкості використання оборотних ресурсів.

Ефективність використання фінансового потенціалу безпосередньо корелює з якістю людського капіталу, що зумовлює необхідність дослідження кадрового забезпечення заводу і показано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналітична оцінка кадрового потенціалу та кадрового моніторингу ТОВ «Збараський горілчаний завод» за 2025 рік

Категорія робітників	План	Факт	Забезпеченість, %
Середньооблікова чисельність виробничого персоналу, чол.	140	140	100
Робітники, чол.	100	104	104
Інженерно-технічні працівники та службовці, чол.	40	36	90

Аналіз кількісних та якісних характеристик кадрового складу, представлений у таблиці 2.4, дозволяє стверджувати, що завод володіє високим рівнем ресурсної забезпеченості.

У контексті забезпечення довгострокової конкурентоспроможності критично важливим вектором кадрової політики виступає нарощування інтелектуального капіталу та розвиток компетенцій співробітників. Починаючи з 2022 року, на заводі впроваджено системну концепцію безперервної професійної освіти. Процеси професійного зростання реалізуються через комбінаторну модель навчання, яка поєднує методи підготовки безпосередньо на робочому місці (on-the-job training) з інституціоналізованими зовнішніми курсами та тренінгами.

Для оцінки динаміки інвестицій у професійний розвиток колективу проаналізуємо відповідні бюджетні статті підприємства у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка витрат на освітньо-професійну підготовку та розвиток персоналу ТОВ «Збараський горілчаний завод» за 2023–2025 рр.

Критерії	2022	2023	2024	2025
Працівники, які пройшли навчання і підвищення кваліфікації, чол.	4	10	24	30
Витрати на навчання і підвищення кваліфікації, тис. грн./рік	14	42	84	165

Аналіз показників, наведених у таблиці 2.5, дає підстави стверджувати про наявність стійкої тенденції до розвитку системи професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників ТОВ «Збараський горілчаний завод» упродовж 2022–2025 років. Протягом досліджуваного періоду кількість працівників, залучених до освітньо-професійних заходів, зростає з 4 осіб у 2022 році

до 30 осіб у 2025 році. Така динаміка свідчить про зростання ролі професійного розвитку персоналу в системі управління підприємством та підвищення уваги до формування кваліфікованого кадрового потенціалу.

Поряд із цим спостерігається істотне збільшення обсягів фінансування заходів, пов'язаних із навчанням і підвищенням кваліфікації працівників. Якщо у 2022 році витрати на зазначені цілі становили 14 тис. грн, то у 2025 році їх розмір досяг 165 тис. грн. Це свідчить про послідовне нарощування інвестицій у розвиток людського капіталу та прагнення підприємства забезпечити належний рівень професійних знань, навичок і компетентностей персоналу.

Отже, результати проведеного аналізу підтверджують активізацію кадрової політики підприємства в напрямі розвитку персоналу. Збільшення кількості працівників, охоплених програмами навчання, а також зростання обсягів відповідних витрат формують передумови для підвищення ефективності трудової діяльності, покращення якості виконання виробничих завдань і зміцнення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Для більш глибокого розуміння якісного складу колективу та ієрархічного розподілу обов'язків доцільно розглянути розподіл працівників за професійними групами що зображено в рисунку 2.6.



Рисунок 2.6 – Структурна архітектура персоналу ТОВ «Збаразький горілчаний завод» за категоріями зайнятості

Домінантним сегментом у кадровому забезпеченні заводу виступає виробничий персонал, який безпосередньо задіяний у технологічних циклах функціональних цехів, а також керівна ланка середнього рівня, що здійснює оперативний менеджмент цехових підрозділів. Станом на початок 2026 року питома вага цієї категорії працівників у загальній чисельності штату досягла 70%. Така структура свідчить про високу концентрацію трудових ресурсів саме у сфері створення доданої вартості, що є характерним для капіталомістких підприємств харчової промисловості з високим ступенем автоматизації.

Результати проведеного моніторингу професійно-кваліфікаційного рівня кадрового складу дозволяють ідентифікувати специфічну особливість ТОВ «Збараський горілчаний завод»: наявність значної частки фахівців, чії компетенції та кваліфікаційні характеристики суттєво перевищують базовий рівень, передбачений посадовими інструкціями. Позитивним маркером ефективності кадрової політики менеджменту є системне скорочення частки осіб, чий рівень підготовки не повною мірою релевантний займаним посадам. Паралельно зафіксовано стійку тенденцію до нарощування чисельності співробітників із відповідним фаховим цензом, що підтверджує раціональність системи відбору та адаптації персоналу у 2025 році.

Варто акцентувати увагу на тому, що екстенсивне зростання кількісного складу персоналу відбувалося синхронно з інтенсифікацією виробничих циклів та нарощуванням обсягів реалізації продукції. Висока концентрація експертів-професіонерів у штаті заводу детермінована необхідністю технологічного супроводу широкої номенклатури товарних позицій та впровадженням інноваційних методів дистрибуції.

Для більш детальної оцінки стабільності трудового колективу та лояльності працівників проведемо декомпозицію кадрового корпусу за часовим критерієм перебування у трудових відносинах із суб'єктом господарювання в рисунку 2.8

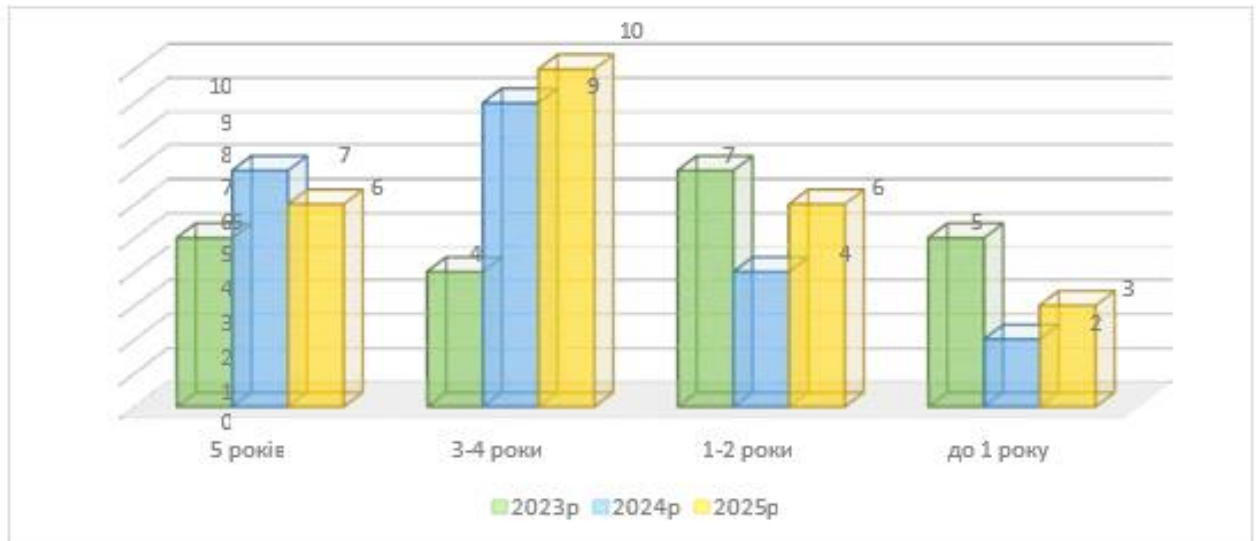


Рисунок 2.7 – Аналіз часової динаміки професійної діяльності та структури трудового стажу працівників ТОВ «Збаразький горілчаний завод»

Детальна інтерпретація архітектури трудового стажу на ТОВ «Збаразький горілчаний завод» дозволяє ідентифікувати певні диспропорції у розподілі персоналу за часовим критерієм зайнятості. Зокрема, волатильність питомої ваги працівників із незначним досвідом роботи на підприємстві може бути індикатором латентних недоліків у функціонуванні систем рекрутингу, адаптації та матеріального стимулювання. Така ситуація детермінує закріплення кадрів на певних посадових позиціях без належної вертикальної мобільності, навіть за умови наявності у них відповідного кваліфікаційного базису. Водночас ядро колективу, представлене фахівцями з максимальним стажем, демонструє високий ступінь стабільності, що є позитивним фактором збереження корпоративного досвіду та технологічних традицій у 2025 році.

Параметрична характеристика кадрового потенціалу ТОВ «Збаразький горілчаний завод» наведено у таблиці 2.6.

Результати аналізу, представлені в таблиці 2.6, відображають основні тенденції формування та розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Збаразький горілчаний завод» упродовж 2023–2025 років. У досліджуваному періоді

Таблиця 2.6 – Характеристика кадрового потенціалу ТОВ «Збараський горілчаний завод»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Середньооблікова чисельність	21	21,5	23
Прийнято, осіб	2	2	3
Звільнено, осіб	2	1	1
Коефіцієнт прибуття кадрів	0,10	0,09	0,13
Коефіцієнт вибуття кадрів	0,10	0,05	0,04
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0,00	0,05	0,09
Коефіцієнт стабільності	0,90	0,95	0,95
Коефіцієнт плинності кадрів	0,10	0,05	0,04

спостерігається поступове збільшення середньооблікової чисельності працівників підприємства – з 21 особи у 2023 році до 23 осіб у 2025 році. Така динаміка свідчить про розширення трудового потенціалу та забезпечення підприємства необхідними кадровими ресурсами для здійснення виробничої діяльності.

Аналіз показників руху персоналу засвідчує відносно стабільний стан кадрового складу. Зокрема, кількість прийнятих працівників зросла з 2 осіб у 2023 році до 3 осіб у 2025 році, тоді як чисельність звільнених працівників скоротилася з 2 до 1 особи. Внаслідок цього спостерігається зниження коефіцієнта вибуття кадрів з 0,10 до 0,04, що характеризує позитивні зміни у сфері збереження трудових ресурсів підприємства.

Додатковим підтвердженням стабільності кадрового складу є зменшення коефіцієнта плинності кадрів до рівня 0,04 у 2025 році. Водночас коефіцієнт стабільності персоналу протягом 2024–2025 років зберігався на рівні 0,95, що свідчить про високий ступінь закріплення працівників та ефективність кадрової політики підприємства. Отже, проведений аналіз дає підстави стверджувати, що кадровий потенціал ТОВ «Збараський горілчаний завод» характеризується достатнім рівнем стабільності, а наявні тенденції створюють сприятливі умови для подальшого розвитку підприємства та підвищення ефективності його діяльності.

2.2 Дослідження результативності мотивування трудового колективу підприємства

Побудова системи менеджменту на ТОВ «Збараський горілчаний завод» базується на принципах лінійної архітектури, що характеризується чіткою ієрархічністю та простотою управлінських зв'язків. У межах даної моделі фундаментально реалізується постулат єдиноначальності: кожна структурна одиниця перебуває під прямим керівництвом адміністративної особи, яка наділена повнотою відповідальності за результативність підпорядкованого підрозділу. Такий підхід забезпечує концентрацію всіх управлінських функцій в єдиному центрі прийняття рішень, що мінімізує час на передачу інформації та виконання директив.

Розподіл корпоративних повноважень та функціональних обов'язків детермінований організаційною архітектонікою підприємства, яка на сучасному етапі трансформувалася у гібридну лінійно-функціональну модель. Дана структура ґрунтується на вертикальній дефрагментації владних повноважень та персональній відповідальності за реалізацію стратегічних і поточних завдань. Специфіка управління в сучасних умовах полягає у використанні лінійної вертикалі (директор - керівник департаменту - начальник відділу), де функціональні підрозділи виконують роль аналітичних та консультаційних центрів, що сприяють лінійним менеджерам у розв'язанні складних виробничих питань.

З метою запобігання управлінському дуалізму та нівелювання ризику одержання суперечливих інструкцій, на підприємстві імплементовано принцип пріоритетності лінійних розпоряджень. Функціональні керівники наділені обмеженою компетенцією, що передбачає право на внесення пропозицій та часткову участь у підготовці рішень, тоді як остаточне право вето та видання обов'язкових до виконання директив закріплено виключно за лінійною ланкою менеджменту.

Архітектоніка менеджменту ТОВ «Збараський горілчаний завод» у 2025 році зберігає низку фундаментальних переваг, які забезпечують операційну цілісність бізнес-процесів. Сильні сторони поточної управлінської конфігурації базуються на класичних засадах ієрархічної детермінації та включають наступні положення:

- високий рівень структурної інтеграції та функціональної взаємодії. На підприємстві сформована та апробована часом система експліцитних зв'язків між окремими підрозділами. Це забезпечує логічну послідовність виконання виробничих завдань та мінімізує інформаційні розриви при передачі даних між функціональними вузлами;

- консолідація управлінських ресурсів на засадах єдиноначальності. Чітко артикулована вертикаль підпорядкованості дозволяє лінійному керівнику акумулювати у своїх руках повний спектр адміністративних, фінансових та кадрових інструментів. Така концентрація влади сприяє монолітності управління та усуває ризики виникнення суперечливих директив;

- персоналізація відповідальності за результати діяльності. Ієрархічна прозорість структури унеможливорює анонімність прийняття рішень. Кожен управлінський рівень наділений чітко окресленим колом повноважень, що детермінує персональну відповідальність керівників за ефективність використання довірених їм активів;

- оперативність виконання прямих адміністративних розпоряджень. Завдяки стислості комунікаційних каналів та директивному характеру взаємодії, виконавчі ланки демонструють високу швидкість реагування на вказівки топменеджменту. Це дозволяє підприємству мобілізувати ресурси для вирішення невідкладних виробничих завдань у стислі терміни;

- лаконічність організаційних форм та прозорість комунікацій. Відносна простота побудови організаційної структури робить систему управління зрозумілою для персоналу всіх рівнів. Чіткість детермінації взаємозв'язків нівелює

бюрократичну заплутаність, притаманну складним матричним структурам, що особливо важливо для збереження керованості промислового об'єкта.

Зазначені переваги формують надійний каркас, на якому базується поточна ринкова стійкість заводу. Подальша трансформація системи управління має на меті не руйнацію цих базових елементів, а їх доповнення сучасними інструментами делегування та автоматизації контролінгу.

Попри наявність певних преференцій у чинній моделі менеджменту, станом на 2025 рік на ТОВ «Збаразький горілчаний завод» ідентифіковано низку інституційних та функціональних чинників, що виступають системними детермінантами гальмування організаційного та мотиваційного розвитку. Проведений аудит управлінських процесів дозволив виокремити такі критичні бар'єри:

- інтенсифікація дублювання управлінських функцій та регламентів. У межах складної лінійно-функціональної взаємодії спостерігається паралелізм у виконанні ідентичних завдань різними структурними ланками. Це призводить до ірраціонального використання робочого часу менеджменту та зростання трансакційних витрат усередині підприємства;

- дифузія (розпорошення) персональної та колективної відповідальності. Через складність узгодження рішень між лінійними та функціональними центрами впливу виникають зони «розмиті» відповідальності. Це створює умови для зниження виконавчої дисципліни та ускладнює пошук джерел виникнення управлінських помилок;

- формування внутрішньовиробничих бар'єрів та ізоляція підрозділів. Між операційними цехами та допоміжними функціональними службами виникають стійкі комунікаційні розриви. Така відокремленість перешкоджає синергії виробничого потенціалу та сповільнює впровадження інноваційних рішень, оскільки функціональні відділи часто не враховують реальну специфіку поточного виробничого циклу;

– генерування системних колізій між лінійною вертикаллю та функціональною горизонталлю. Наявність подвійного впливу на виконавців провокує виникнення суперечностей між розпорядженнями лінійних менеджерів та методичними вказівками функціональних фахівців. Це дезорієнтує персонал та знижує загальну резистентність управлінської системи до зовнішніх викликів;

– висока ймовірність когнітивного спотворення та селективної передачі інформації. Процес трансляції стратегічних директив від функціональних керівників до безпосередніх виконавців через лінійну ланку супроводжується ризиками суб'єктивної інтерпретації даних. Це призводить до викривлення суті завдань, втрати критично важливих деталей та, як наслідок, зниження якості кінцевого продукту або послуги.

Комплексна оцінка цих гальмівних чинників вказує на об'єктивну необхідність реінжинірингу мотиваційної структури заводу та внутрішніх комунікацій.

Фундаментальною детермінантою кадрової політики заводу у сучасних умовах є ідентифікація та залучення людського капіталу, релевантного стратегічним імперативам організації. Пріоритетним завданням рекрутингових процесів виступає пошук фахівців, чиї професійні компетенції та особистісні характеристики не лише відповідають дескрипторам посадових інструкцій, а й виступають каталізаторами інтенсифікації продуктивності праці та сталого розвитку бізнес-систем. В умовах тривалої дії воєнного стану 2025 року, вектор управлінських зусиль зміщується з чистої атракції (залучення) талантів до стратегії їх ретенції (утримання), що передбачає формування резистентного та лояльного кадрового ядра.

Концептуальна трансформація економічного середовища та посилення конкурентного тиску нівелюють ефективність традиційних екзогенних стимулів, що вимагає ревізії чинних систем мотивації. Сучасний науковий дискурс пропонує розглядати стимулювання персоналу як комплексний інструмент гармонізації

фінансових, трудових та матеріальних ресурсів суб'єкта господарювання. Впровадження інноваційних систем заохочення на підприємстві детермінує синергетичний ефект, що виявляється у максимізації фінансових результатів, зростанні індивідуальної віддачі працівників та зміцненні репутаційного капіталу бренду на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Критичною умовою забезпечення функціональної життєздатності кадрової системи заводу є імплементація нестандартних та гнучких методів мотивації. Це передбачає перехід від лінійних моделей винагороди до багаторівневих систем стимулювання, що базуються на персоналізованих ціннісних пропозиціях (EVP).

Такий підхід дозволяє перетворити систему мотивації на дієвий важіль управління лояльністю персоналу, що є базовим активом, забезпечуючи стабільність виробничих циклів та високу якість кінцевої продукції.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ЗБАРАЗЬКИЙ ГОРІЛЧАНИЙ ЗАВОД» (KALGANOFF)

3.1 Пріоритетні заходи щодо розвитку мотиваційного механізму підприємства

Для забезпечення комплексної оцінки дієвості системи мотивації персоналу ТОВ «Збаразький Горілчаний Завод (Kalganoff)» доцільно застосувати інструментарій SWOT-аналізу. Використання даного методу дозволяє не лише виявити сильні та слабкі сторони існуючого мотиваційного механізму, а й визначити зовнішні чинники, які можуть сприяти його розвитку або, навпаки, стримувати підвищення ефективності управління персоналом. У сучасних умовах посилення конкуренції за кваліфіковані трудові ресурси саме своєчасне виявлення проблемних аспектів мотивації працівників стає важливою передумовою забезпечення стабільності кадрового складу та підвищення результативності діяльності підприємства.

SWOT-аналіз є одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу, який широко використовується у практиці менеджменту для оцінювання поточного стану організації та формування напрямів її подальшого розвитку. Особливістю даного підходу є можливість комплексного врахування як внутрішніх характеристик підприємства, так і впливу факторів зовнішнього середовища, що дозволяє сформулювати обґрунтовані управлінські рішення щодо вдосконалення системи мотивації персоналу.

Структура SWOT-аналізу базується на виокремленні чотирьох ключових компонентів: Strengths (S) - сильні сторони; Weaknesses (W) - слабкі сторони; Opportunities (O) - можливості; Threats (T) - загрози.

Класифікація факторів передбачає розподіл на дві групи:

- внутрішні чинники (S та W) - параметри, на які безпосередньо поширюється управлінський вплив підприємства;
- зовнішні чинники (O та T) - екзогенні умови, що формуються середовищем та не підлягають прямому контролю з боку суб'єкта господарювання.

Систематизовані результати аналізу внутрішніх та зовнішніх характеристик системи мотивації для ТОВ «Збараський Горілчаний Завод (Kalganoff)» відображено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Діагностика сильних та слабких сторін системи мотивації

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Гарна репутація підприємства.</p> <p>Організаційна структура підприємства, що динамічно розвивається.</p> <p>Високий рівень компетентності керівників.</p> <p>Високий рівень професіоналізму працівників.</p> <p>Розроблена та системно функціонуюча кадрова політика.</p> <p>Регулярна виплата заробітної плати.</p> <p>Офіційна висока заробітна плата.</p> <p>Сильна корпоративна культура.</p> <p>Наявність соціальних гарантій, пільг та компенсацій.</p> <p>Розвинена система підготовки персоналу.</p> <p>Прагнення керівництва забезпечити мотивацію персоналу до професійної діяльності.</p>	<p>Має місце негативне сприйняття працівниками мотиваційних факторів.</p> <p>Не повною мірою використовуються можливості інструментів мотивації працівників.</p> <p>Відсутні можливості до самореалізації.</p> <p>Недостатня увага керівництва.</p> <p>Неефективне формування кадрового резерву.</p> <p>Плинність кадрів.</p>

Результати аналізу можливостей та загроз для системи мотивації персоналу ТОВ «Збараський Горілчаний Завод (Kalganoff)» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Оцінка можливостей та загроз для системи мотивації персоналу

Можливості	Загрози
<p>Середня заробітна плата працівників перевищує середньомісячний рівень заробітної плати на підприємствах міста та області.</p> <p>Можливість залучення висококваліфікованих кадрів.</p>	<p>Поява на ринку праці конкурентів, які мають більш високий рівень заробітної плати, соціальних гарантій та пільг.</p> <p>Перехід висококваліфікованого персоналу до конкурентів.</p>

Комплексне зіставлення ідентифікованих можливостей, існуючих загроз, а також сильних і слабких сторін функціонування системи мотивації персоналу відображено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Зіставлення можливостей, загроз, сильних та слабких сторін

Фактори	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Як скористатися можливостями:	За рахунок чого можна знизити загрози:
Гарна репутація підприємства. Організаційна структура підприємства, що динамічно розвивається. Високий рівень компетентності керівників. Високий рівень професіоналізму працівників. Розроблена та системно функціонуюча кадрова політика. Регулярна виплата заробітної плати. Офіційна висока заробітна плата. Сильна корпоративна культура. Наявність соціальних гарантій, пільг та компенсацій. Розвинена система підготовки персоналу.	Враховуючи високу компетентність керівників та їхню готовність до модернізації системи управління персоналом, удосконалити технології мотивації персоналу. Використати при внесенні коригувань у систему мотивації персоналу потенціал таких факторів, як стабільний соціально-психологічний клімат, розроблена система збереження здоров'я працівників підприємства.	Можливо знизити загрози за рахунок впровадження нових технологій управління персоналом, розвитку системи мотивації. Розробити мотиваційні профілі працівників.
Слабкі сторони	Що може стати на заваді скористатися можливостями:	Що мінімально знизить загрози:
Має місце негативне сприйняття працівниками мотиваційних факторів. Не повною мірою використовуються можливості інструментів мотивації працівників. Відсутні можливості до самореалізації. Недостатня увага керівництва. Неєфективне формування кадрового резерву. Плинність кадрів.	За рахунок наявності в регіоні організацій-конкурентів важко скоротити плинність кадрів, а також утримати висококваліфікованих працівників від переходу до конкурентів, у зв'язку з чим необхідно розглядати необхідність внесення коригувань у систему мотивації персоналу як джерело підвищення ефективності діяльності підприємства.	Створити мотиваційну програму підприємства, яка б стала частиною кадрової політики підприємства.

Аналіз даних, наведених у табл. 3.3, засвідчує переважання сильних сторін мотиваційної системи підприємства над слабкими, а також кількісну перевагу можливостей над зовнішніми загрозами.

Для поглибленої діагностики доцільно застосувати методику «Задоволеність системою мотивації». Інструментарій передбачає опрацювання 14 респондентських тверджень. Критерії інтерпретації отриманих показників систематизовано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Шкала оцінки результатів тестування рівня задоволеності системою мотивації персоналу

Бали (сумарні)	Оцінка результатів	Бали (проставити)	Твердження
14–20	Цілком задоволені роботою	1	Цілком задоволений
21–32	Задоволені	2	Задоволений
33–44	Не цілком задоволені	3	Не цілком задоволений
45–60	Не задоволені	4	Незадоволений
Понад 60	Вкрай не задоволені	5	Вкрай незадоволений

Опитувальний інструментарій, використаний у дослідженні, наведено у дод. В. Вибірка охопила 70 працівників різних категоріальних груп, а саме: 20 представників інженерно-технічного складу та керівної ланки, а також 50 робітників.

За результатами діагностики середній рівень задоволеності мотиваційною системою підприємства склав 19,4 бала, що відповідає категорії «цілком задоволені» згідно з критеріями табл. 3.5. Деталізація показників за групами персоналу виглядає наступним чином:

- керівний склад - 15,1 бала (категорія «цілком задоволені»);
- робітничий персонал - 20,3 бала (інтервал між категоріями «цілком задоволені» та «задоволені»);
- службовці - 20,8 бала (інтервал між категоріями «цілком задоволені» та «задоволені»).

Отже, аналіз результатів тестування підтверджує, що найвищий рівень задоволеності мотиваційними інструментами спостерігається серед керівного складу, де повністю відсутні негативні оцінки. Натомість найбільш критичне

ставлення до системи стимулювання демонструють інженерно-технічні працівники.

Таблиця 3.5 - Результати тестування задоволеності системою мотивації

Ступінь задоволеності	Робочі, %	Інженерно-технічні працівники, %	Керівники, %
Цілком задоволені роботою	24,6	15,4	60,0
Задоволені	39,1	31,0	29,9
Не цілком задоволені	20,2	69,0	10,8
Не задоволені	4,0	14,3	0,0

Отримані результати свідчать про загалом позитивне сприйняття працівниками чинної системи мотивації. Разом із тим високі показники загальної задоволеності не виключають наявності окремих проблемних аспектів у функціонуванні мотиваційного механізму підприємства. Аналіз відповідей респондентів дозволив виявити певні труднощі, пов'язані з недостатніми можливостями професійного розвитку, кар'єрного просування, визнання особистих досягнень та використанням нематеріальних стимулів.

У сучасних умовах господарювання саме зазначені фактори значною мірою визначають рівень залученості персоналу, його лояльність до підприємства та готовність до довгострокової співпраці. Тому виникає необхідність більш детального визначення проблемних зон існуючої системи мотивації та оцінки їх потенційного впливу на результати діяльності підприємства.

З цією метою узагальнено основні недоліки мотиваційного механізму ТОВ «Збараський Горілчаний Завод (Kalganoff)» та можливі наслідки їх впливу на діяльність підприємства (табл. 3.6). Аналіз даних таблиці 3.6 свідчить, що основні проблеми системи мотивації персоналу підприємства пов'язані переважно з нематеріальними аспектами стимулювання праці. Особливої уваги потребують питання професійного розвитку працівників, удосконалення внутрішніх комунікацій, розширення можливостей кар'єрного просування та підвищення рівня визнання особистих досягнень співробітників.

Таблиця 3.6 – Основні проблемні аспекти системи мотивації персоналу ТОВ «Збаразький Горілчаний Завод (Kalganoff)»

Виявлена проблема	Причина виникнення	Можливі наслідки
Недостатнє використання нематеріальних стимулів	Домінування матеріальної мотивації	Зниження залученості працівників
Обмежені можливості професійного розвитку	Недостатня кількість навчальних програм	Втрата мотивації до саморозвитку
Недостатній рівень внутрішніх комунікацій	Відсутність системного зворотного зв'язку	Зниження лояльності персоналу
Обмежені можливості кар'єрного просування	Незначна кількість посадових переміщень	Зменшення зацікавленості у довгостроковій роботі

З метою формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційного механізму доцільно встановити взаємозв'язок між виявленими проблемами та можливими напрямками їх усунення. Це дозволить визначити пріоритетні напрями розвитку системи мотивації персоналу ТОВ «Збаразький Горілчаний Завод (Kalganoff)» та забезпечити цілеспрямованість запропонованих управлінських рішень (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Визначення пріоритетних напрямів удосконалення системи мотивації персоналу

Виявлена проблема	Вплив на діяльність підприємства	Запропонований напрям удосконалення
Недостатнє використання нематеріальних стимулів	Зниження залученості персоналу	Запровадження системи нематеріального визнання
Обмежені можливості професійного розвитку	Зниження мотивації до саморозвитку	Організація навчання та підвищення кваліфікації
Недостатній рівень внутрішніх комунікацій	Зниження лояльності працівників	Впровадження системи регулярного зворотного зв'язку
Обмежені можливості кар'єрного просування	Зменшення зацікавленості у довгостроковій роботі	Розроблення програм кар'єрного розвитку

Таким чином, проведений аналіз дозволив визначити пріоритетні напрями вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. Насамперед увагу

необхідно зосередити на розвитку нематеріального стимулювання, професійного навчання, внутрішніх комунікацій та кар'єрного просування працівників. Саме зазначені напрями покладено в основу запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційного механізму ТОВ «Збараський Горілчаний Завод».

На підставі результатів SWOT-аналізу, оцінювання рівня задоволеності персоналу та проведеного аналізу визначено ключові напрями вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Збараський Горілчаний Завод (Kalganoff)», що стали основою для розроблення комплексу практичних рекомендацій. Проведений аналіз підтвердив, що найбільші розриви спостерігаються у сферах професійного розвитку персоналу, кар'єрного зростання та визнання досягнень працівників. Виявлені проблеми свідчать про необхідність посилення нематеріальної складової мотиваційного механізму підприємства.

Загалом поточний стан ТОВ «Збараський Горілчаний Завод (Kalganoff)» свідчить про стратегічну орієнтованість на розвиток мотиваційного середовища. Водночас для оптимізації кадрового потенціалу необхідно сформулювати науково обґрунтовані рекомендації, спрямовані на комплексне вдосконалення механізмів мотивації персоналу.

Проведене дослідження системи мотивації персоналу ТОВ «Збараський Горілчаний Завод (Kalganoff)» дозволило виявити низку проблемних аспектів, які потребують управлінського втручання. Зокрема, встановлено недостатнє використання нематеріальних стимулів, обмежені можливості професійного розвитку працівників, недостатній рівень внутрішніх комунікацій та кар'єрного просування персоналу. Незважаючи на загалом позитивне сприйняття працівниками існуючої системи мотивації, виявлені недоліки можуть негативно впливати на рівень залученості персоналу, його лояльність до підприємства та ефективність трудової діяльності.

З огляду на результати проведеного аналізу основними напрямками вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Збараський Горілчаний Завод

(Kalganoff)» доцільно визначити:

- розвиток системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників;
- розширення можливостей професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- удосконалення внутрішніх комунікацій та механізмів зворотного зв'язку;
- створення умов для кар'єрного зростання працівників;
- покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити рівень задоволеності працівників умовами праці, посилити їхню мотивацію до досягнення високих результатів діяльності та забезпечити більш ефективне використання кадрового потенціалу підприємства.

Проведений SWOT-аналіз та результати оцінювання рівня задоволеності системою мотивації персоналу дозволили виявити низку проблемних аспектів, серед яких недостатні можливості професійного розвитку працівників, обмежені перспективи кар'єрного зростання, недостатня увага до нематеріальних стимулів та наявність плинності кадрів. З огляду на виявлені недоліки, одним із пріоритетних напрямів удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Збараський Горілчаній Завод (Kalganoff)» пропонується впровадження системи корпоративного навчання. Реалізація даного заходу сприятиме розвитку професійних компетенцій працівників, створенню умов для їх самореалізації та кар'єрного зростання, підвищенню рівня залученості до діяльності підприємства, а також зниженню плинності кадрів. Крім того, система корпоративного навчання виступатиме важливим інструментом нематеріальної мотивації персоналу, що позитивно впливатиме на ефективність роботи працівників та конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Для впровадження системи корпоративного навчання необхідно здійснити

певні організаційні та фінансові витрати, пов'язані з розробкою навчальних матеріалів, проведенням тренінгів та створенням системи наставництва.

Таблиця 3.8 – Витрати на впровадження системи корпоративного навчання

Стаття витрат	Сума, грн
Розробка навчальних матеріалів	8 000
Підготовка програми наставництва	4 000
Проведення внутрішніх тренінгів	5 000
Створення бази навчальних матеріалів	3 000
Організаційні витрати	2 000
Разом	22 000

Отже, загальна сума витрат на впровадження системи корпоративного навчання становить 22 000 грн.

Впровадження системи корпоративного навчання сприятиме зниженню рівня плинності кадрів завдяки покращенню адаптації працівників та підвищенню їхньої залученості до діяльності підприємства.

$$E=(K1-K2)\times C \quad (3.1)$$

де:

- K1 - кількість звільнених працівників до впровадження заходу;
- K2- кількість звільнених працівників після впровадження заходу;
- С- середня вартість заміни одного працівника.

На підприємстві:

- до впровадження системи корпоративного навчання звільнялось 10 працівників на рік;
- після - прогнозовано 7;
- вартість заміни одного працівника - 12 000 грн.

Тоді:

$$E=(10-7)\times 12000=36000 \quad (3.2)$$

Таким чином, очікуваний економічний ефект від зниження плинності кадрів становитиме 36 000 грн.

Чистий економічний ефект

$$E_{\text{ч}}=36000-22000=14000 \quad (3.3)$$

З урахуванням витрат на впровадження системи корпоративного навчання чистий економічний ефект становитиме 14 000 грн.

Рентабельність заходу

$$R=14000/22000 \times 100\%=63.6\% \quad (3.4)$$

Отже, запропонований захід є економічно доцільним, оскільки забезпечує позитивний економічний ефект та сприяє підвищенню ефективності діяльності персоналу підприємства. Крім фінансового результату, система корпоративного навчання позитивно впливатиме на адаптацію працівників, рівень їхньої мотивації та якість виконання професійних обов'язків.

3.2. Заходи щодо стимулювання ефективної праці та забезпечення всебічного розвитку персоналу

З метою усунення виявлених недоліків та підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства пропонується реалізувати комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на розвиток матеріальної та нематеріальної мотивації працівників, удосконалення внутрішніх комунікацій, підтримку професійного розвитку персоналу та створення умов для кар'єрного зростання.

У межах удосконалення системи стимулювання для ТОВ «Збараський горілчаний завод» пропонується застосувати такі підходи:

- матеріальна мотивація. Даний інструментарій доцільно реалізувати шляхом комбінування заохочувальних виплат із застосуванням фінансових санкцій. Останні можуть впроваджуватися як заходи дисциплінарного впливу за порушення трудового розпорядку, зокрема прогули чи перебування на робочому місці в

невідповідному стані. Зміцнення трудової дисципліни на підприємстві потребує посилення управлінського контролю та превентивного використання штрафних санкцій. Паралельно з цим необхідно імплементувати механізми матеріального заохочення, що спрямовані на підтримку персоналу, який неухильно дотримується корпоративних норм та внутрішнього трудового розпорядку.

Для активізації трудового потенціалу та підвищення результативності використання персоналу доцільно впроваджувати стимулювання, орієнтоване на мінімізацію виробничого браку та систематичне дотримання встановлених норм виробітку. До матеріальних інструментів заохочення належать: преміальні виплати, бонуси для найбільш ефективних працівників, надання путівок, додаткові грошові винагороди, компенсація витрат на харчування тощо.

Крім того, варто виокремити такі напрями мотивації:

- соціальна мотивація. Соціальна мотивація має бути спрямована на формування у працівників відчуття приналежності до колективу та усвідомлення власного внеску в досягнення стратегічних цілей підприємства. Для цього доцільно організовувати корпоративні заходи, спільні соціальні ініціативи, командні зустрічі та програми внутрішнього визнання працівників;
- психологічна мотивація. Важливим елементом сучасної системи мотивації є підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Доброзичлива атмосфера, відкриті комунікації та конструктивний зворотний зв'язок сприяють підвищенню рівня довіри між працівниками та керівництвом, що позитивно впливає на продуктивність праці;
- кар'єрна мотивація. Кар'єрна мотивація передбачає створення прозорих можливостей професійного та посадового зростання. Доцільно запровадити механізми формування кадрового резерву, індивідуальні плани розвитку та критерії просування працівників, що стимулюватиме їх до підвищення результативності праці;
- мотивація професійного розвитку. Врахування потреби працівників у

здобутті нових компетентностей та постійному вдосконаленні навичок у межах обраної сфери діяльності.

З метою систематизації запропонованих заходів щодо вдосконалення мотиваційного механізму ТОВ «Збараський Горілчаний Завод (Kalganoff)» доцільно представити їх у вигляді комплексної моделі. Запропонована модель об'єднує основні напрями матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу, спрямовані на підвищення рівня залученості працівників, покращення результативності їхньої праці та забезпечення ефективного функціонування підприємства (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Запропонована модель удосконалення системи мотивації персоналу

Як видно з рис. 3.1, запропонована система мотивації передбачає комплексне поєднання матеріальних, соціальних, психологічних, кар'єрних та професійно-розвивальних стимулів. Їх узгоджене застосування сприятиме підвищенню

мотивації персоналу, зростанню продуктивності праці та, як наслідок, підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Згідно з результатами проведеного анкетування, система мотивації на підприємстві характеризується дефіцитом нематеріальних важелів впливу: 58% респондентів вказали на відсутність або низьку ефективність використання зазначеної категорії стимулів. З огляду на виявлену проблему, пропонується інтенсифікувати застосування як матеріальних, так і нематеріальних методів впливу, спрямованих на поліпшення трудової мотивації персоналу організації. Узагальнення запропонованих напрямів удосконалення мотиваційного механізму ТОВ «Збараський Горілчаний Завод (Kalganoff)» наведено на рис. 3.2.

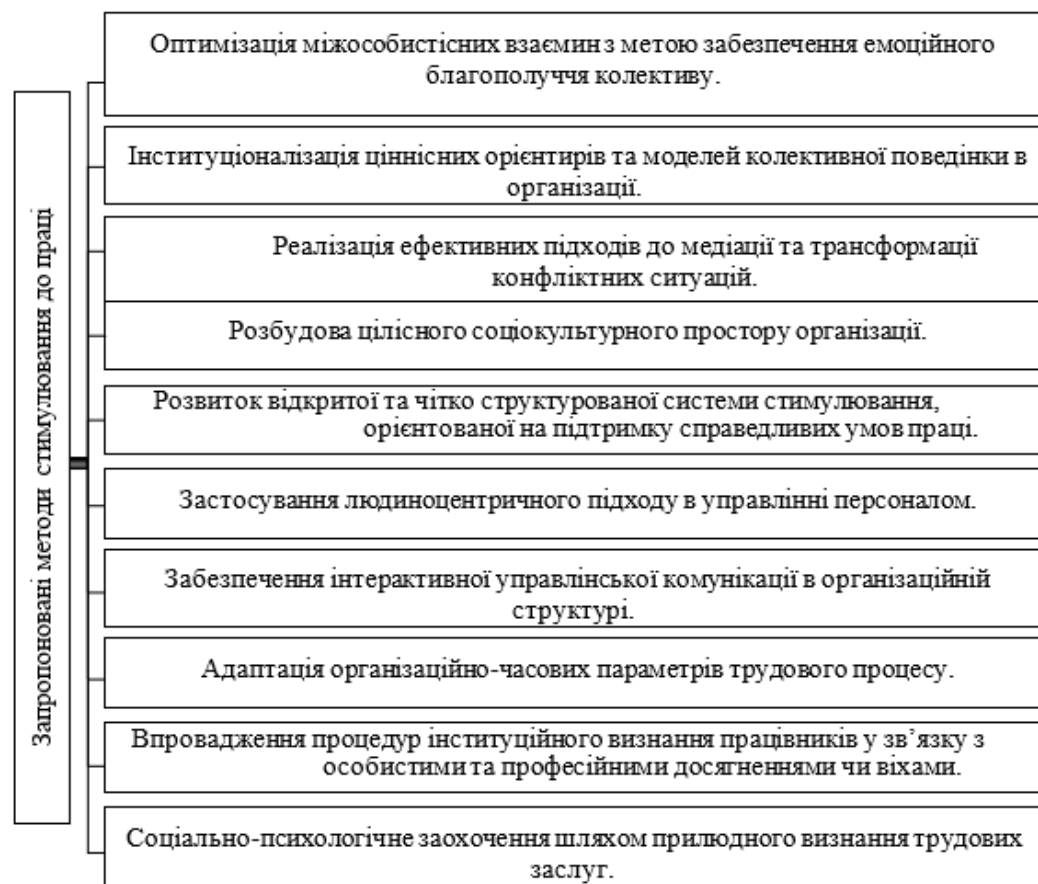


Рисунок 3.2 - Рекомендована система стимулювання мотивації персоналу ТОВ «Збараський горілчаний завод»

Для ТОВ «Збараський горілчаний завод» критично важливою є оптимізація міжособистісної взаємодії, спрямована на підтримання емоційного благополуччя колективу. Доцільним інструментарієм у цьому контексті є організація корпоративних заходів, виїзних поїздок, спортивних змагань та інших форм спільного дозвілля.

Окремим дієвим методом мотивації є запровадження гнучкого графіка роботи. У випадках, коли кваліфіковані фахівці забезпечують оперативне та якісне виконання поставлених завдань, застосування такого підходу дозволяє уникнути формального перебування на робочому місці після завершення запланованих справ, що суттєво підвищує результативність праці.

Крім того, формування комфортного середовища безпосередньо впливає на продуктивність персоналу. Світова практика успішних підприємств свідчить про високу окупність інвестицій у покращення умов праці. Навіть такі додаткові елементи, як облаштування зони відпочинку, встановлення ігрового інвентарю чи організація кава-зон, виступають вагомими чинниками посилення трудової мотивації співробітників.

Аналіз результатів анкетування персоналу засвідчив наявність дефіциту можливостей для професійного розвитку. Значна частина працівників висловила низький рівень задоволеності чинними формами навчання, механізмами підвищення кваліфікації та заходами з удосконалення професійної майстерності.

Попри систематичне проведення внутрішніх навчальних програм, доцільно інтенсифікувати роботу в цьому напрямі. Зокрема, пропонується запровадити тренінгові модулі для набуття актуальних знань та формування практичних компетенцій. Ключовими ініціативами мають стати регулярне залучення співробітників до профільних курсів, опанування суміжних професій, а також навчання сучасним інформаційно-комунікаційним технологіям, що сприятиме зростанню продуктивності праці. Як дієвий інструмент мотивації розглядається фінансування підприємством участі персоналу у фахових семінарах та

стажуваннях.

Враховуючи результати проведеного аналізу та запропоновані напрями вдосконалення мотиваційного механізму, виникає необхідність визначення послідовності їх впровадження. Формування поетапного плану реалізації дозволить забезпечити системний характер змін, підвищити керованість процесу та створити передумови для досягнення запланованих соціально-економічних результатів. Узагальнений план впровадження запропонованих заходів наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – План реалізації заходів вдосконалення системи мотивації персоналу

Етап	Захід	Термін реалізації
I	Затвердження програми мотивації	I квартал
II	Запровадження системи нематеріального стимулювання	II квартал
III	Організація навчальних заходів та тренінгів	II–III квартал
IV	Проведення корпоративних заходів	III квартал
V	Оцінювання результативності впроваджених заходів	IV квартал

Запропонована послідовність реалізації заходів забезпечить поетапне впровадження змін без суттєвого навантаження на фінансові ресурси підприємства та дозволить своєчасно оцінювати ефективність кожного етапу удосконалення системи мотивації персоналу.

Кошторис реалізації запропонованих заходів із підвищення мотивації праці на ТОВ «Збараський горілчаний завод» систематизовано у табл. 3.10. Згідно з розрахунковими даними, загальна сума прогнозованих витрат підприємства становить 862,3 тис. грн.

Таблиця 3.10 - Кошторис витрат на реалізацію заходів із підвищення мотивації персоналу ТОВ «Збараський горілчаний завод»

№ з/п	Назва заходу	Сума витрат, тис. грн
1	Оптимізація виробничого простору відповідно до гігієнічних, психофізіологічних та емоційних потреб працівників (формування рекреаційного сегменту внутрішнього простору організації: спортивні тренажери, кімнати відпочинку)	251,5
2	Забезпечення освітніх можливостей для персоналу шляхом організації безкоштовних форм навчання (стажування, навчання, підвищення кваліфікації)	156,2
3	Здійснення гнучкої системи преміювання з урахуванням індивідуальних і командних досягнень	320,4
4	Надання матеріальних або символічних заохочень з нагоди особистих і професійних урочистостей	134,2
Разом		862,3

Обґрунтовано, що стратегічна оптимізація мотиваційної системи ТОВ «Збараський горілчаний завод» є детермінантою успішного розвитку підприємства. Впровадження науково обґрунтованого підходу до стимулювання персоналу дозволить досягти низки позитивних ефектів:

- підвищення індивідуальної продуктивності та покращення якості виконання функціональних обов'язків;
- активізація творчого потенціалу та ініціативності співробітників;
- консолідація колективу на засадах взаєморозуміння та формування сприятливого психологічного мікроклімату;
- мінімізація плинності кадрів та скорочення супутніх економічних втрат;
- формування згуртованої професійної команди;
- підвищення рівня корпоративної лояльності та відповідальності працівників за результати діяльності.

Розрахунок прогнозованого економічного ефекту від впровадження комплексу матеріальних та нематеріальних мотиваційних заходів на ТОВ

«Збараський горілчаний завод» (Ефм.), здійснюється за наступною формулою:

$$ЕФм = Р - З \quad (3.5)$$

де Р - вартісний вираз економічного результату, отриманого внаслідок підвищення рівня мотивації персоналу;

З - сукупні витрати, необхідні для реалізації запланованих мотиваційних ініціатив.

Визначення економічного ефекту від оптимізації мотиваційної системи ТОВ «Збараський горілчаний завод» базується на оцінці приросту прибутковості підприємства. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$Р = ПРб * Тз \quad (3.6)$$

де ПРб - обсяг прибутку, отриманий у базовому періоді;

Тз - прогнозний коефіцієнт приросту прибутку, зумовлений впровадженням мотиваційних ініціатив.

З огляду на очікуване зростання показника прибутковості на 11% (\$0,11\$), проведемо розрахунок прогнозованого збільшення прибутку для ТОВ «Збараський горілчаний завод» на 2026 рік:

$$Р = 3845 \times 0,11 = 422,95 \text{ тис. грн.} \quad (3.7)$$

З огляду на проведені розрахунки, очікуваний економічний ефект від реалізації комплексу мотиваційних ініціатив на ТОВ «Збараський горілчаний завод» становитиме 422,95 тис. грн. Підсумковий показник чистого економічного ефекту, отриманого від впровадження запропонованих заходів, відображено у розрахунках нижче.

Обґрунтованість доцільності реалізації розроблених стратегій стимулювання персоналу підтверджується позитивними результатами аналізу, систематизованими у табл. 3.11.

Таблиця 3.11 - Оцінка ефективності заходів по вдосконаленню системи мотивації

№ з/п	Назва показника	Сума, тис. грн
1	Витрати на здійснення заходів	862,3
2	Економічний результат від впровадження заходів	422,93
3	Економічний ефект	439,37

Підсумовуючи, можна стверджувати, що імплементація дієвих інструментів матеріального та морального стимулювання персоналу в ТОВ «Збараський горілчаний завод» слугуватиме ефективним важелем підвищення результативності використання корпоративних ресурсів. Даний підхід забезпечує повну реалізацію трудового потенціалу організації, що набуває особливої значущості в сучасних умовах функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Психологічні причини нещасних випадків і травматизму

Ефективність управлінської діяльності та оптимізація організації праці є визначальними чинниками імплементації профілактичних заходів, спрямованих на мінімізацію виробничого травматизму та інцидентів на ТОВ «Збараський Горілчаний Завод (Kalganoff)»

Виникнення небезпечних факторів безпосередньо зумовлює нещасні випадки у структурних підрозділах підприємства. Погіршення санітарно-гігієнічних та технічних умов праці спричиняє розвиток професійних захворювань, а деформація ефективної взаємодії між персоналом і виробничим середовищем неминуче призводить до зростання психоемоційної напруги та стресових станів.

Класифікація причин виникнення виробничого травматизму та нещасних випадків передбачає виокремлення таких ключових груп:

- організаційні: неналежний нагляд за дотриманням протоколів охорони праці, ігнорування технологічних регламентів, порушення правил експлуатації виробничого оснащення, транспортних засобів та інструментарію;
- технічні: невідповідність устаткування стандартам безпеки, технічна несправність засобів виробництва, недосконалість робочих процесів, відсутність або недостатня ефективність систем сигналізації, блокування та захисних огорожень;
- санітарно-гігієнічні: наявність токсичних домішок у повітрі робочої зони, незадовільна освітленість, перевищення допустимих рівнів шуму, вібрації, інфра- та ультразвукових коливань, невідповідні параметри мікроклімату, вплив іонізуючих та неіонізуючих випромінювань понад нормативи;

Окрім зазначених категорій, у самостійну групу виділяють психологічні чинники травматизму [13].

Психологічні детермінанти виробничого травматизму охоплюють комплекс соціально-психологічних чинників, що провокують помилкові дії персоналу внаслідок виснаження, надмірного напруження, низької змістовності праці, незадовільного стану здоров'я чи невідповідності психофізіологічних характеристик працівника специфіці виробничих завдань [13]. Структурно такі чинники класифікують за трьома типами:

1. мотиваційні чинники. Спричинені недостатньою зацікавленістю у результатах праці, що виражається у відмові від виконання окремих операцій чи інструкцій. Девіації можуть бути стійкими (недооцінка ризиків, схильність до необґрунтованого ризику, пренебрежливе ставлення до регламентів) та ситуативними (емоційні стреси, депресивні стани, міжособистісні конфлікти чи перебування у стані сп'яніння);

2. орієнтаційні чинники. Виявляються у дефіциті фахових знань щодо протоколів безпеки, алгоритмів експлуатації обладнання та технічних систем, а також способів забезпечення безаварійної роботи;

3. виконавчі чинники. Проявляються у нехтуванні трудовою дисципліною, ігноруванні нормативних приписів та інструкцій з охорони праці через невідповідність фізичного та психічного стану працівника вимогам виробничого процесу [13].

У фаховій літературі психологічні чинники виробничого травматизму прийнято класифікувати на несвідомі та свідомі. Останні становлять підвищену небезпеку, оскільки їх реалізація може призвести до колективного травмування. До групи свідомих психологічних причин належать [13]:

- адаптація до ризиків: звикання до потенційно небезпечних умов та систематична недооцінка їхньої деструктивної сили;

- соціальна детермінація: прагнення самоствердитися в колективі та здобути прихильність колег шляхом нехтування правилами безпеки;
- когнітивні викривлення: переоцінка власної професійної компетентності та досвіду;
- стійкі девіації трудової поведінки: усталена звичка ігнорувати технологічні вимоги, у тому числі перенесення небезпечних методів роботи з попередніх місць працевлаштування;
- емоційна нестабільність: перебування у стані стресу, що провокує імпульсивні дії, які працівник помилково вважає засобом емоційного розвантаження;
- особистісна схильність до ризику: наявність специфічних рис характеру, що спрямовані на пошук невмотивованої небезпеки як засобу отримання психологічного задоволення.

Адміністрації ТОВ «Збараський Горілчаний Завод (Kalganoff)» необхідно системно враховувати весь спектр детермінант виробничого травматизму, включаючи психологічні аспекти. Інтеграція цих даних є фундаментом для розроблення дієвих превентивних заходів, спрямованих на підвищення рівня охорони праці. Зокрема, облік психофізіологічних характеристик є критично важливим при професійному доборі та наймі персоналу, а також при формуванні здорового соціально-психологічного клімату в колективі.

4.2 Компоновка приміщення та обладнання цеху у відповідності з вимогами техніки безпеки, санітарних та пожежних вимог

Проектування виробничих площ ТОВ «Збараський Горілчаний Завод (Kalganoff)» здійснено з урахуванням технологічних регламентів та санітарно-гігієнічних вимог до процесів. Забезпечено дотримання нормативів корисної площі для основного та допоміжного персоналу, а також параметрів розміщення виробничих потужностей, машин, механізмів та інструментарію. Геометричні

параметри робочих зон, включаючи ширину технологічних проходів, гарантують безпеку праці та ергономіку обслуговування устаткування в ливарному, механообробному, штампувально-зварювальному, складальному та гальванічно-фарбувальному цехах, а також у підрозділах транспортного господарства.

На підприємстві суворо дотримуються регламентованих санітарно-гігієнічних параметрів: об'єм робочого простору на одного співробітника становить щонайменше 15 м³, а площа - не менше 4,5 м².

У випадках розміщення виробничих підрозділів з диференційованими вимогами щодо промислової санітарії та пожежної безпеки в межах однієї будівлі, реалізовано принцип їхньої ізоляції. Зокрема, ділянки з високим рівнем тепловиділення, токсичними викидами або підвищеною пожежонебезпекою локалізовані безпосередньо біля зовнішніх огорожувальних конструкцій [30].

Технічні приміщення, що містять електрощитове, компресорне, вентиляційне та інше обладнання підвищеної небезпеки, у ТОВ «Збараський Горілчаний Завод (Kalganoff)» обладнані системами обмеженого доступу та утримуються постійно замкненими для запобігання сторонньому доступу.

З метою мінімізації ризиків травматизму застосовується візуальна сигналізація за допомогою попереджувального фарбування та відповідних знаків безпеки. Зокрема, сигнальним жовтим кольором (з чорним маркуванням) виділено елементи конструкцій, що розташовані над робочими проходами, звужені ділянки проїздів, перепади висот підлоги, виступи та сходи з низькою візуальною контрастністю.

Геометричні параметри цехів та ділянок відповідають нормативним вимогам:

- ширина: проходів - не менше 1,5 м; проїздів - 2,5 м; дверних виходів - не менше 1 м;
- висота: виробничих приміщень - від 3,2 м; до елементів перекриття - 2,6 м; дверних виходів - 2,2 м;

– сходи та майданчики: ширина - від 1 м, оснащені поручнями (висота 1 м) з огорожувальними бортиками (висота 0,2 м) [30].

Раціональне розміщення технологічного обладнання, виробничих меблів та ергономічна організація робочих місць є ключовими детермінантами створення безпечних та здорових умов праці. Просторове планування цехів і встановлення нормативних дистанцій між машинами здійснюється на основі габаритних характеристик устаткування, специфіки технологічних процесів та вимог промислової безпеки [30].

Система пожежної безпеки ТОВ «Збараський Горілчаний Завод (Kalganoff)» інтегральною складовою загального комплексу охорони праці та охоплює низку стратегічних напрямів:

– превентивна діяльність: створення умов для безаварійного функціонування, мінімізація ризиків займання, постійний контроль за дотриманням протипожежного законодавства;

– технічне оснащення: забезпечення підприємства ефективними засобами виявлення, локалізації та ліквідації вогнищ загоряння;

– алгоритмізація дій: розроблення та впровадження внутрішніх регламентів щодо гасіння пожеж, процедур евакуації персоналу та захисту матеріальних цінностей у зонах задимлення;

– професійна підготовка: організація внутрішніх та зовнішніх навчальних програм для підвищення рівня знань співробітників у сфері протипожежного захисту.

На ТОВ «Збараський Горілчаний Завод (Kalganoff)» розроблено та імплементовано регламенти експлуатації об'єктів спеціального призначення, зокрема евакуаційних шляхів, зон зберігання сировини й готової продукції, а також місць розташування транспортних засобів. Окрім того, встановлено процедури технічного обслуговування вентиляційних систем, засобів первинного пожежогасіння, електроустановок та опалювальних приладів.

Нормативно-правова база протипожежного режиму підприємства включає:

- локальні нормативні акти: накази та інструкції, що визначають превентивні заходи та алгоритми дій персоналу у разі виникнення загорянь;
- спеціалізовані протипожежні інструкції: документація для кожного цеху, що містить категоризацію приміщень за рівнем вибухопожежної небезпеки, а також регламенти безпеки під час виконання робіт із високим ступенем ризику;
- навчально-методичну документацію: програми підготовки, накази про організацію занять, журнали реєстрації інструктажів та результати періодичної перевірки знань персоналу;
- регламенти безпеки: правила поводження з відкритим вогнем та горючими речовинами, підкріплені затвердженими графіками проведення інструктажів для працівників усіх рівнів.

ВИСНОВКИ

Комплексне дослідження теоретичних засад та прикладних аспектів формування високоефективної системи мотивації праці на промисловому підприємстві дозволяє сформулювати наступні узагальнення.

Теоретичний аналіз мотивації засвідчив, що вона є складним психологічним механізмом, який виступає стратегічним інструментом конвертації трудового потенціалу персоналу в реальні економічні результати. Доведено, що сучасна конкурентоспроможна система мотивації не може базуватися виключно на фінансових методах. Успішна стратегія потребує синергетичного поєднання матеріальних винагород та нематеріальних чинників, спрямованих на гармонізацію індивідуальних ціннісних орієнтирів працівників із місією та цілями організації.

Аналіз господарської діяльності ТОВ «Збараський горілчаний завод (Kalganof)» продемонстрував наявність значного виробничого потенціалу, проте фінансовий аналіз за 2023–2025 роки виявив тривожні тенденції у динаміці прибутковості, спричинені комплексом зовнішніх макроекономічних викликів, воєнною нестабільністю та логістичними трансформаціями. Соціологічна діагностика мотиваційного профілю колективу вказала на загальну задоволеність працівників, але засвідчила дефіцит нематеріальних інструментів впливу. Особливо критичною є ситуація серед інженерно-технічних фахівців, що створює ризики втрати ключових компетенцій.

Обґрунтовано комплекс заходів з оптимізації мотиваційного механізму, що передбачає впровадження інтегрованої системи стимулювання: диференційоване вдосконалення оплати праці, розширення соціального пакета та реалізацію програм професійного розвитку. Пріоритетними ініціативами визначено впровадження гнучких схем преміювання, організацію тренінгів та розвиток системи наставництва. Прогнозні розрахунки підтверджують ефективність цих заходів: при

сукупних витратах у 862,3 тис. грн очікуваний економічний ефект становить 439,37 тис. грн, що свідчить про швидку окупність та значний потенціал зростання прибутковості.

Окремим вектором дослідження стало вивчення питань охорони праці. Аналіз засвідчив, що рівень травматизму залежить не лише від технічного стану обладнання, а й від соціально-психологічних чинників. Встановлено, що підприємство дотримується нормативних вимог щодо санітарних норм та пожежної безпеки, проте для мінімізації ризиків менеджменту рекомендовано посилити превентивну роботу саме з психологічними детермінантами, впроваджуючи тренінги зі стресостійкості та культуру усвідомленої безпеки праці.

Реалізація запропонованих шляхів удосконалення мотиваційної системи дозволить підвищити лояльність персоналу, забезпечити зростання продуктивності праці, мінімізувати плинність кадрів та зміцнити конкурентні позиції підприємства. Сформована модель мотивації має стати органічною складовою корпоративної стратегії, що гарантує сталий розвиток організації. Регулярний моніторинг задоволеності персоналу та оперативне коригування стимулів відповідно до актуальних викликів забезпечать довгострокову ефективність функціонування ТОВ «Збараський горілчаний завод (Kalganof)», трансформуючи людський ресурс у головну конкурентну перевагу компанії.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
3. Баніт О. С. Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі: монографія. Київ: ДКС-Центр, 2018. 414 с.
4. Кирич Н. Б., Стельмах Д. В. Особливості впливу макроекономічних чинників на стабілізацію господарсько-фінансового розвитку підприємства на сучасному етапі. Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах: зб. тез доп. ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль, 2022. С. 67–70.
5. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. Право і Безпека. 2015. № 3. С. 114–120.
6. Королько В. Г., Некрасова О. В. Зв'язки з громадськістю. Наукові основи, методика, практика: підручник. 3-тє вид., доповн. і перероб. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2019. 831 с.
7. Котовська І. Залученість персоналу та її вплив на розвиток компанії. Соціально-економічні проблеми і держава. 2025. Вип. 1 (32). С. 113–122.
8. Котовська І. HR-аналітика як складова системи управління персоналом: оцінка впливу на ефективність управлінських рішень. Економіка та суспільство. 2026. № 84.
9. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2003. 416 с.
10. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Суми:

Університетська книга, 2023. 592 с.

11. Н.Рожко. Формування маркетингового потенціалу підприємства в умовах сучасного ринку / Н.Рожко, О.Бурліцька // Галицький економічний вісник. — 2010. — №2(27).— с.60-63 - (економіка України)
12. Никифорова В. Г. Управління персоналом та мотивацією. Одеса: Атлант, 2021. 309 с.
13. Основи охорони праці: навчальний посібник / Г. П. Чорна, П. С. Атаманчук, В. В. Мендерецький, О. П. Панчук та ін. Київ: ЦУЛ, 2011. 224 с.
14. Осовська Г. В., Юшкевич О. О., Завадський Й. С. Економічний словник. Київ: Кондор, 2007. 357 с.
15. Рожко Н.Я., Васильців Н.М. Сучасні тренди digital-маркетингу // Науковий вісник Мукачівського державного університету.Серія «Економіка і суспільство». — 2018.- № 15. — с.232–236.
16. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2024. 310 с.
17. Сорока П. М., Харченко В. В., Харченко Г. А. Інформаційні системи і технології в управлінні організацією: навчальний посібник. Київ: Компринт, 2019. 222 с.
18. Сочинська-Сибірцева І. М., Сторожук О. В., Доренська А. О. Новітні технології управління персоналом: навчальний посібник. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. 278 с.
19. Цимбалюк С. О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: монографія. Київ: КНЕУ, 2020. 359 с.
20. Чкан А. С. Менеджмент: навчальний посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 360 с.
21. Шапіро С. А. Мотивація і стимулювання персоналу. Київ: ГроссМедіа, 2005. 224 с.
22. Шведа Н., Ратинський В. Стратегічні пріоритети розвитку підприємств сфери послуг. Розвиток соціально-економічних систем в геоeкономічному

просторі: колективна монографія / за ред. С. М. Співака. Тернопіль: ФОП

Паляниця В. А., 2024. С. 241–253.

23. Шелешкова С. Заробітна плата як мотиваційна складова продуктивності зайнятості. Україна: аспекти праці. 2006. № 2. С. 9–16.

24. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2021. 462 с.

25. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.

26. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В. Управління персоналом: підручник / за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

27. Шушпанов Д., Ліфанова М. Інноваційні інструменти управління персоналом транснаціональних корпорацій. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2020. № 24. С. 86–93.

28. Якимишин Л. Я. Реконструкція бізнес-процесів у ланцюгу поставок у контексті аутсорсингу. Технологічний аудит і резерви виробництва. 2015. № 1/5 (21). С. 4-9.

29. Якимишин Л.Я. Управління відносинами в ланцюгу поставок на засадах VESTED / Л.Я. Якимишин, Н.Б. Савіна, Л.Ю. Шевців //Науковий вісник НЛТУ: зб. наук.-техн. праць. – Львів: РВВ НЛТУ України. – 2014.– Вип. 24.3. – С. 309 – 315.

30. Ярошевська В. М. Безпека життєдіяльності: підручник. Київ: ВД «Професіонал», 2004. 559 с.

31. Nasty R. Retail Management. New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2016. 520 p.

32. The Social Enterprise in a World Disrupted. Global Human Capital Trends. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>

33. Whitmore J. Coaching for Performance: Growing People, Performance and Purpose. London; Naperville: Nicholas Brealey Publishing, 2002. 180 p.