

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: Удосконалення системи стимулювання праці в організації

Виконав: здобувач вищої освіти групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
Чирва А. В.

(прізвище та ініціали, підпис здобувача)

Керівник к.е.н., доцент, в.о. завідувача
кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності
Ковтун Н.С.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Чирва Аліна Валеріївна. Удосконалення системи стимулювання праці в організації

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025.

Метою роботи є аналіз діючої системи стимулювання праці на підприємстві ПрАТ «Оболонь» та розробка рекомендацій і заходів щодо її удосконалення з метою підвищення ефективності праці, мотивації персоналу та загальної продуктивності організації. Відповідно до мети у роботі сформульовані та вирішені наступні завдання: досліджено загальну характеристику сутності та значення стимулювання праці; виділено особливості сучасних підходів до системи мотивації персоналу; виділено відмінності у засобах мотивації та стимуляції праці під час війни; досліджено організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Оболонь»; проаналізовано кадровий потенціал та існуючу систему мотивації персоналу ПрАТ «Оболонь»; визначено оцінку ефективності діючої системи стимулювання праці (на прикладі ПрАТ «Оболонь»); визначено основні проблем та обмеження системи стимулювання праці на підприємствах; запропоновано пропозиції щодо удосконалення стимулів праці в ПрАТ «Оболонь».

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних джерел. Робота викладена на 67 сторінки, містить 14 таблиць, 5 рисунків. Список бібліографічних посилань включає 60 найменувань.

Ключові слова: мотивація, стимулювання праці, стимул, ПрАТ «Оболонь», кадровий потенціал.

ABSTRACT

Chyrva Alina Valeriyivna. Improvement of the labor motivation system in an organization

Qualification work for the degree of "Master" in the specialty 073 "Management". - University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The purpose of the work is to analyze the current labor incentive system at the enterprise of PrJSC "Obolon" and develop recommendations and measures for its improvement in order to increase labor efficiency, personnel motivation and overall productivity of the organization. In accordance with the purpose, the following tasks were formulated and solved in the work: the general characteristics of the essence and meaning of labor incentive were studied; the features of modern approaches to the personnel motivation system were highlighted; differences in the means of motivation and labor incentive during the war were highlighted; the organizational and economic characteristics of PrJSC "Obolon" were studied; the personnel potential and the existing personnel motivation system of PrJSC "Obolon" were analyzed; an assessment of the effectiveness of the current labor incentive system was determined (using the example of PrJSC "Obolon"); the main problems and limitations of the labor incentive system at enterprises were identified; proposals were made to improve labor incentives in PrJSC "Obolon".

The master's qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of bibliographical sources. The work is presented on 67 pages, contains 14 tables, 5 figures. The list of bibliographical references includes 60 titles.

Keywords: motivation, labor stimulation, incentive, Obolon PJSC, human resources potential.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Загальна характеристика сутності та значення стимулювання працю...6	
1.2. Особливості сучасних підходів до системи мотивації персоналу.....10	
1.3. Відмінності у засобах мотивації та стимуляції праці під час війни.....16	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»).....	24
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь».....24	
2.2. Аналіз кадрового потенціалу та існуючої системи мотивації персоналу ПрАТ «Оболонь».....	32
2.3. Оцінка ефективності діючої системи стимулювання праці (на прикладі ПрАТ «Оболонь»).....	40
Розділ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	45
3.1. Основні проблеми та обмеження системи стимулювання праці на підприємствах.....	45
3.2. Пропозиції щодо удосконалення стимулів праці в ПрАТ «Оболонь»...50	
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	68
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена низкою соціально-економічних та організаційних чинників, що безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства та конкурентоспроможність на ринку. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та підвищеної конкуренції здатність підприємства залучати, утримувати та мотивувати висококваліфікованих працівників стає однією з ключових передумов його успіху. Застарілі або неефективні механізми стимулювання праці можуть призводити до низької продуктивності, недостатньої залученості персоналу, високої плинності кадрів та зростання витрат на навчання і адаптацію нових співробітників, що негативно впливає на фінансові та операційні результати компанії. Дослідження показують, що для досягнення високої ефективності роботи важливо враховувати комплексний підхід до мотивації, який охоплює не лише матеріальні стимули, такі як заробітна плата та премії, але й нематеріальні чинники – визнання досягнень, розвиток професійних компетенцій, можливості кар'єрного зростання, участь у прийнятті рішень та формування комфортного робочого середовища. Особлива увага приділяється створенню прозорої та справедливої системи винагород, що враховує індивідуальний внесок кожного працівника, його професійні навички та рівень відповідальності, а також стимулює командну взаємодію та розвиток корпоративної культури. В умовах зростання вимог до продуктивності та якості праці, а також постійних змін на ринку праці, питання вдосконалення системи стимулювання праці стає надзвичайно актуальним для забезпечення стабільності, ефективності та розвитку підприємства. Впровадження заходів щодо мотивації, включаючи гнучкі форми організації робочого часу, оздоровчі та освітні програми, довгострокові стимули та участь у прибутку, дозволяє підвищити залученість персоналу, знизити ризик вигорання та плинності кадрів, а також створити сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

Практична значущість дослідження полягає у тому, що розроблені пропозиції щодо вдосконалення системи стимулювання праці на прикладі ПрАТ «Оболонь» можуть бути безпосередньо застосовані в діяльності підприємства для підвищення продуктивності, мотивації та залученості персоналу. Впровадження рекомендацій щодо матеріальних і нематеріальних стимулів, розвитку професійних компетенцій, кар'єрного зростання та покращення соціально-психологічного клімату сприятиме зниженню плинності кадрів, підвищенню ефективності роботи колективу та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Об'єктом дослідження є система управління організацією.

Предметом дослідження є управління системою стимулювання праці в ПрАТ «Оболонь».

Метою дослідження є аналіз діючої системи стимулювання праці на підприємстві ПрАТ «Оболонь» та розробка рекомендацій і заходів щодо її удосконалення з метою підвищення ефективності праці, мотивації персоналу та загальної продуктивності організації.

Відповідно до поставленої мети слід запропонувати наступні завдання:

- дослідити загальну характеристику сутності та значення стимулювання праці;
- виділити особливості сучасних підходів до системи мотивації персоналу;
- виділити відмінності у засобах мотивації та стимуляції праці під час війни;
- дослідити організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Оболонь»;
- проаналізувати кадровий потенціал та існуючу систему мотивації персоналу ПрАТ «Оболонь»;
- визначити оцінку ефективності діючої системи стимулювання праці (на прикладі ПрАТ «Оболонь»);

- визначити основні проблем та обмеження системи стимулювання праці на підприємствах;
- запропонувати пропозиції щодо удосконалення стимулів праці в ПрАТ «Оболонь».

Методи дослідження. При дослідженні застосовувалися методи, що забезпечували всебічний аналіз системи стимулювання праці на підприємстві. Серед них використовувалися аналітичний метод, який дозволив оцінити наявні документи, звіти та статистичні показники діяльності підприємства; спостереження – для виявлення реальних умов праці та взаємодії працівників; метод порівняльного аналізу – для зіставлення ефективності існуючих систем мотивації з сучасними підходами та практиками інших підприємств; а також метод експертних оцінок, що дав змогу отримати професійні рекомендації щодо вдосконалення стимулюючих механізмів. Поєднання методів забезпечило комплексне бачення проблеми та дозволило сформулювати практично обґрунтовані пропозиції щодо підвищення ефективності системи стимулювання праці.

Джерельна база дослідження включає наукові праці з менеджменту та управління персоналом, публікації з економіки праці, внутрішні документи підприємства ПрАТ «Оболонь», статистичні та аналітичні матеріали, а також матеріали попередніх досліджень і практичних рекомендацій щодо стимулювання праці.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів (поділених кожен на підрозділи), висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 69 ст., (без список використаних джерел та додатків). Список використаних джерел містить 60 найменувань. Кількість додатків – 4.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Загальна характеристика сутності та значення стимулювання праці

Поняття «мотивація» має етимологічне походження від латинського *movere*, що перекладається як «рухати» або «спонукати до руху». У науковому розумінні мотивація трактується як внутрішній вольовий імпульс особистості, який зумовлює її активність і спрямовує поведінку на досягнення визначених цілей як у професійній сфері, так і в повсякденному житті [1, с. 61]. В «Академічному тлумачному словнику української мови» мотивація визначається як сукупність мотивів і аргументів, що слугують підставою для обґрунтування певних дій або рішень. Відтак мотивація виконує функцію спонукального механізму, який орієнтує працівників на таку діяльність, що забезпечує узгоджене досягнення як особистих, так і організаційних цілей.

У науковій літературі прийнято розрізняти внутрішню та зовнішню мотивацію. Внутрішня мотивація формується під впливом особистісних чинників і проявляється тоді, коли діяльність сама по собі приносить людині задоволення, відповідає її інтересам або сприймається як певний виклик, що потребує подолання. Натомість зовнішня мотивація зумовлюється впливом зовнішнього середовища та ґрунтується на дії зовнішніх стимулів. Поведінка людини активізується за наявності очікуваної винагороди або з метою уникнення негативних наслідків, зокрема санкцій чи покарань.

В історичному вимірі проблема мотивації привертала увагу науковців різних епох, що сприяло формуванню численних концептуальних підходів до тлумачення цього явища. Сам термін «мотивація» вперше був уведений у науковий обіг німецьким філософом-ірраціоналістом А. Шопенгауером у

праці «Світ як воля і уявлення». Згодом дане поняття набуло широкого застосування в науці як інструмент пояснення причин і чинників, що зумовлюють людську активність та вибір певних моделей поведінки [1, с. 61-62].

Одним із визначальних критеріїв результативності діяльності підприємства є рівень його конкурентоспроможності. В умовах посилення глобалізаційних процесів особливої актуальності набуває завдання забезпечення стійких конкурентних позицій у довгостроковій перспективі та формування стратегії, здатної їх підтримувати й розвивати.

Вирішальне значення у формуванні конкурентних переваг має раціональне та ефективне використання трудового потенціалу, який є найбільш специфічним і водночас стратегічно важливим ресурсом підприємства. Соціальна ефективність діяльності організації можлива за умови її стабільного фінансово-економічного стану та отримання прибутку, достатнього для реалізації соціальних функцій, задоволення потреб і очікувань персоналу. У зв'язку з цим провідним завданням управлінського апарату стає побудова дієвої системи управління людськими ресурсами.

Важливе місце в системі управління персоналом посідають мотивація та стимулювання праці, належний рівень яких забезпечує підвищення індивідуальної результативності працівників і загальної ефективності виробничих процесів, сприяє безперервному професійному розвитку кадрів та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Попри значну кількість наукових напрацювань у сфері психології, менеджменту, економіки праці, соціології та суміжних дисциплін, проблематика мотивації та стимулювання й надалі залишається предметом активних досліджень. Осмислення існуючих підходів до тлумачення цих понять дозволяє чіткіше визначити співвідношення між ними. Традиційно, хоча обидві категорії розглядалися як форми спонукання до діяльності, мотивацію відносили переважно до психологічної науки, тоді як стимулювання – до економічної теорії.

Мотив трудової діяльності формується у тих випадках, коли праця виступає необхідною умовою отримання певних благ. За таких обставин благо набуває спонукального значення та перетворюється на стимул праці. Стимулом є причина, що зумовлює активність людини та спонукає її до виконання певних дій. Відповідно, стимулювання праці розглядається як система заходів, спрямованих на задоволення конкретних потреб кожного працівника. Стимул праці виражає зацікавленість працівника у результатах трудової діяльності, а в процесі праці такими стимулами виступають блага, якими володіє або розпоряджається підприємство [2, с. 91-92].

За визначенням Н. Гавловської та Є. Рудніченко, стимули являють собою зовнішні впливи, що посилюють інтенсивність окремих мотивів у поведінці людини. В ролі стимулів можуть виступати матеріальні об'єкти, дії інших осіб, обіцянки, перспективи чи можливості, які пропонуються як винагорода за певні зусилля або очікуються як результат діяльності (оплата праці, кар'єрне зростання, управлінський вплив керівника тощо). Принципова відмінність між стимулами та мотивами полягає в тому, що стимули відображають конкретні блага, тоді як мотиви характеризують прагнення людини до їх отримання [3, с. 31].

Поняття «стимул» здебільшого використовується для позначення матеріального або морального заохочення, тоді як «мотив» має ширше значення і охоплює всю сукупність поведінкових проявів працівника. Стимули трансформуються в мотиви лише за умови, що вони набувають особистісної значущості та відповідають актуальним потребам індивіда. Використання стимулів становить основу процесу стимулювання трудової діяльності. Термін «стимулювання праці» з'явився в науковому обігу раніше, ніж поняття «мотивація». Його запровадив Ф. Тейлор, який розглядав стимулювання праці як складову наукової організації праці [3, с. 31].

Стимулювання праці виступає ключовим підґрунтям мотивації трудової активності людини й полягає у свідомому та цілеспрямованому

застосуванні щодо працівника різних за характером стимулів, покликаних результативно впливати на його професійну поведінку. Такий вплив спрямований на зростання індивідуальної продуктивності праці та підвищення загальної ефективності функціонування підприємства. Хоча у сучасній науковій літературі відсутнє єдине універсальне тлумачення поняття «стимулювання праці», зміст цієї категорії в цілому набув відносно узгодженості, що підтверджується підходами та визначеннями, узагальненими в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «стимулювання праці» в наукових дослідженнях*

№	Джерело	Перефразоване визначення поняття
1	2	3
1	В. Г. Воронкова	Стимулювання праці розглядається як динамічний процес посилення стимулів, спрямованих на окрему особу або групу осіб з метою активізації їх дій і прийняття рішень щодо задоволення певних потреб.
2	А. М. Колот	Під стимулюванням праці розуміється система благ-стимулів, які спонукають працівника до визначеної поведінки у процесі виконання посадових функцій.
3	О. Герасименко	Стимулювання праці трактується як сукупність управлінських заходів, спрямованих на зростання продуктивності, підвищення якості роботи персоналу, а також його професійний розвиток і підвищення кваліфікації.
4	О. П. Єлець	Процес спонукання суб'єкта до трудової діяльності, орієнтованої на досягнення цілей як працівника, так і організації, підвищення зацікавленості у праці та вдосконалення механізмів формування цієї зацікавленості.
5	І. Польшина	Стимулювання праці визначається як організований вплив на працівників з метою активізації їх діяльності, спрямованої на реалізацію особистих і колективних цілей підприємства.
6	Є. В. Сардак, Л. В. Балабанова	Усвідомлений і системний вплив на працівника, спрямований на підвищення ефективності його праці через формування та підтримку відповідних потреб, інтересів і цілей.
7	О. О. Письменна	Стимулювання праці розглядається як спонукання економічного суб'єкта до активної діяльності, зорієнтованої на досягнення поставлених цілей і формування стійкого інтересу до виконання професійних завдань.

* Складено автором за [4-10].

Отже, стимулювання праці є важливим складником системи управління персоналом і виступає ключовим інструментом впливу на трудову активність працівників, поєднуючи внутрішні мотиви з зовнішніми стимулами. Воно забезпечує узгодження особистих інтересів персоналу з цілями підприємства, сприяє підвищенню продуктивності праці, професійному розвитку кадрів і формуванню стійких конкурентних переваг організації. Ефективна система стимулювання ґрунтується на усвідомленому, цілеспрямованому та комплексному використанні матеріальних і нематеріальних стимулів, що набувають мотивуючої сили лише за умови їх особистісної значущості для працівника.

1.2. Особливості сучасних підходів до системи мотивації персоналу

Добір ефективних мотиваторів трудової діяльності є ключовим елементом системи управління працею. Мотивація безпосередньо пов'язана з природою стимулів, що спонукають людину до роботи. Логічний ланцюг «потреби – інтереси – стимули (мотиви) – винагорода» дає змогу простежити механізм формування трудової активності та зрозуміти, яким чином відбувається залучення працівника до продуктивної діяльності. Забезпечення високої ефективності функціонування підприємства вимагає безперервного оновлення та розширення мотиваційного інструментарію.

Способи мотивації персоналу можуть істотно відрізнятися між собою, оскільки залежать від обраної на підприємстві системи стимулювання, загальної моделі управління та специфіки господарської діяльності. У зв'язку з цим доцільно виокремити основні напрями мотивації праці.

По-перше, матеріальна мотивація ґрунтується на прагненні працівника до фінансової стабільності, забезпеченого рівня життя та досягнення певного стандарту добробуту. По-друге, нематеріальна мотивація охоплює декілька складових, зокрема трудову мотивацію, що полягає у заохоченні до активної професійної поведінки та задоволенні

значущих для особистості потреб, а також статусну мотивацію, яка виявляється у прагненні зайняти вищу посаду, виконувати більш складні та відповідальні функції [11, с. 500].

Для українських підприємств традиційно характерна орієнтація мотиваційних механізмів на матеріальне забезпечення персоналу. Водночас у сучасних умовах керівники все частіше звертаються до зарубіжного досвіду, запроваджуючи альтернативні, нестандартні форми стимулювання. Такі підходи базуються на індивідуалізації мотивації, глибокому врахуванні особистих потреб, очікувань і цінностей кожного працівника та створенні умов для їх реалізації.

Починаючи з початку ХХ ст., методи суто матеріального заохочення, які отримали широке поширення в період інтенсивного розвитку техніки й технологій, зростання рівня освіти та добробуту населення, поступово втрачають свою домінуючу роль. Працівники дедалі більше звертають увагу на нематеріальні чинники ефективності праці, що зумовило потребу активнішого використання соціальних і психологічних аспектів мотивації [12, с. 117-119].

Система мотивації персоналу являє собою цілісну сукупність управлінських інструментів і практик, спрямованих на заохочення працівників до досягнення визначених цілей та високих результатів діяльності. Вона охоплює різні способи впливу на трудову поведінку, зокрема матеріальне заохочення, можливості професійного й кар'єрного зростання, визнання досягнень та інші нематеріальні стимули, що сприяють підтриманню та зростанню продуктивності праці.

Ефективна мотиваційна система повинна формуватися з урахуванням індивідуальних потреб, цінностей і очікувань працівників, що дозволяє посилити їхню залученість, відчуття значущості та усвідомлення власного внеску в розвиток і успіх організації. Водночас важливою умовою її дієвості є дотримання принципів відкритості та справедливості у застосуванні

мотиваційних механізмів, що сприяє запобіганню конфліктним ситуаціям і зміцненню довіри персоналу до компанії.

Систему мотивації можна визначити як сукупність взаємопов'язаних підсистем, у яких мотиви організовані та згруповані за певними критеріями. Зокрема, С.Й. Вовканич та О.Т. Риндзак відзначають, що зазвичай виділяють три-чотири основні групи мотивів як ключові елементи системи: матеріальні, соціальні та духовно-інтелектуальні. Параметри системи, як правило, залишаються сталими [13, с. 49].

Мотиваційний механізм являє собою інструмент реалізації трудової активності, тобто комплексний засіб перетворення потенційної мотивації на практичну дію. Він інтегрує фактори, принципи, стимули, мотиви, ціннісні орієнтації, очікування та поведінкові реакції у замкнений, постійно діючий процес. У контексті економічної мотивації та задоволення потреб мотиваційний механізм виступає як економічний інструмент реалізації та відтворення єдності соціально-економічних функцій праці, яка слугує засобом існування та функціонує на кожному етапі в межах макро- і мікроекономічних координат. Крім того, мотиваційний механізм забезпечує умови для самостимулювання, перетворюючи мотивацію з потенційної можливості у реальну дію [14, с. 57-59].

У теоретичній моделі підприємницької діяльності передбачається чітка залежність між якістю та результативністю виконання роботи і рівнем винагороди за неї. Орієнтація суспільства на кінцевий результат зумовлює підхід, за якого повне відшкодування витрачених зусиль, зокрема у формі заробітної плати, має відповідати реальному внеску працівника та ефективності його трудової діяльності. Кожне підприємство самостійно формує оптимальну для себе комбінацію матеріальних і соціально-психологічних засобів впливу на персонал з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей. Від правильності такого вибору значною мірою залежать темпи та можливість реалізації поставлених завдань, а також рівень результативності як окремих працівників, так і організації загалом.

Водночас під дією різних чинників, зокрема рівня особистої відповідальності, характеру взаємин із керівником та інших обставин, у працівників може виникати розчарування у власній професійній діяльності. Незважаючи на це, керівництво зацікавлене в тому, щоб персонал ставився до виконання обов'язків ініціативно, творчо та з високим рівнем залученості.

Мотивація на етапі генерування ідей. На початковій стадії формування нових ідей провідна роль належить керівнику, який має виступати ініціатором проєктів, об'єднувати колектив та активно зацікавлювати співробітників у спільній роботі. У ролі «натхненника» він повинен переконливо та з ентузіазмом презентувати власні задуми, окреслювати перспективи розвитку й формувати у підлеглих бажання долучитися до реалізації спільної ідеї. При цьому принциповим є не авторство ідеї, а максимальна залученість усіх працівників до процесу її обговорення. Такий стиль управління є прикладом позитивної мотивації, що сприяє формуванню згуртованої команди однодумців, здатної реалізовувати найбільш перспективні управлінські рішення [15].

Мотивація на етапі реалізації. На стадії практичного втілення ідей ключовим є вміння керівника перетворювати концепції на реальні проєкти, поєднуючи творчий підхід із раціональним аналізом. У ролі «реаліста» керівник має всебічно оцінити не лише сам задум, а й реальні можливості його впровадження. Важливою рисою сучасного управлінця є здатність оперативно коригувати стратегічний курс розвитку підприємства відповідно до змін зовнішнього й внутрішнього середовища. У свою чергу, працівники повинні пропонувати практичні рішення щодо реалізації ідей з урахуванням наявних ресурсів і поточної ситуації. Така система цінностей забезпечує організаціям стійкість, сприяє їх поступальному розвитку та дозволяє долати кризові явища завдяки єдності команди, розвиненій корпоративній культурі й особливому стилю лідерства [15].

Мотивація на етапі апробації. Після розроблення детального плану реалізації проєкту роль керівника змінюється й передбачає застосування елементів негативної мотивації у формі конструктивної критики. Критичні зауваження мають бути спрямовані не на заперечення чи руйнування ідей, а на забезпечення дотримання визначених стандартів якості для продукту або послуги. Поєднання позитивного заохочення та обґрунтованої критики з боку керівника-«критика» повинно тривати до моменту створення завершеного, конкурентоспроможного результату. Постійне чергування позитивної мотивації, що займає основну частину управлінського часу, з елементами негативної стимуляції сприяє не лише підвищенню зацікавленості працівників у результатах праці, а й їх особистісному зростанню та професійному розвитку [15].

Процес мотивації носить циклічний характер, оскільки працівники постійно ставлять перед собою нові цілі та шукають ефективні способи їх досягнення. Схематичне відображення цього процесу наведено на рисунку 1.1.

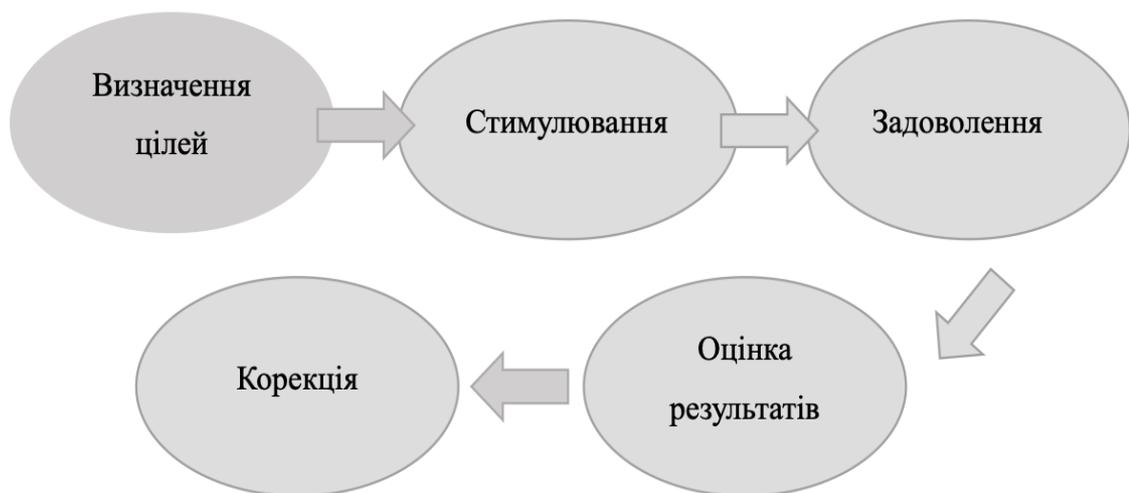


Рис. 1.1 Схема процесу мотивації праці (складено автором за [16, с. 10])

Теорія мотивації представляє собою сукупність концепцій і моделей, які пояснюють, що саме спонукає людей до досягнення певних результатів. Серед найбільш відомих теорій виділяють (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Теорія мотивації*

№	Найменування теорії	Характеристика
1	2	3
1	Теорія мотивації та гігієни Герцберга	Вона розрізняє фактори робочого середовища на мотиваційні (досягнення, відповідальність, визнання) та гігієнічні (заробітна плата, умови праці, міжособистісні відносини)
2	Теорія очікувань Віктора Врума	Мотивація визначається трьома ключовими аспектами — очікуванням, що докладені зусилля приведуть до результату, цінністю досягнення цілі для конкретної особи та передбачуваним результатом
3	Теорія Х та Y Дугласа Макгрегора	Менеджери можуть мати різні підходи до управління персоналом: прихильники теорії Х вважають працівників схильними до лінії та потребуючими постійного контролю, тоді як прихильники теорії Y вірять у їхню здатність до самоорганізації та самореалізації

* Складено автором за [16, с. 10-11].

Розуміння теорій допомагає аналізувати мотиваційні процеси та слугує базою для розробки ефективних стратегій стимулювання персоналу в організаціях.

На підприємствах мотивація є ключовим чинником стимулювання працівників до досягнення високої продуктивності та корпоративних цілей (табл. 1.3).

Забезпечення підтримки та високого рівня мотивації працівників є критично важливим для ефективного функціонування команди. Це передбачає створення сприятливого робочого середовища, надання можливостей для розвитку, визнання досягнень та встановлення чітких цілей.

Таблиця 1.3

Складові мотиваційної системи*

№	Складові	Характеристика
1	2	3
1	Фінансові стимули	заробітна плата, премії, бонуси та інші матеріальні винагороди, що мотивують працівників до ефективної праці
2	Професійний розвиток	можливості для навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного росту стимулюють досягнення високих результатів
3	Визнання та похвала	публічне оцінювання досягнень працівників підвищує їхню мотивацію та самооцінку
4	Стимулююче робоче середовище	комфортні умови праці, підтримка колективу та позитивна корпоративна культура сприяють підвищенню мотивації
5	Залучення до прийняття рішень	участь у процесах, що стосуються їхньої роботи, збільшує відчуття значущості та відповідальності
6	Постійний моніторинг та оцінка	регулярний зворотний зв'язок та оцінка результатів допомагають працівникам відслідковувати прогрес і розуміти цінність своїх зусиль

* Складено автором за [16, с. 12-14].

Таким чином, сучасні підходи до мотивації персоналу ґрунтуються на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, індивідуалізації мотиваційних механізмів та орієнтації на потреби, цінності й очікування працівників. Ефективна система мотивації розглядається як динамічний, циклічний процес, що інтегрує економічні, соціальні та психологічні чинники й забезпечує перехід від потенційної зацікавленості до реальної трудової активності. Її дієвість значною мірою залежить від стилю лідерства, прозорості та справедливості винагороди, можливостей професійного розвитку й залучення персоналу до досягнення стратегічних цілей підприємства.

1.3. Відмінності у засобах мотивації та стимуляції праці під час війни

Розвиток підприємництва в умовах воєнного стану супроводжується високим рівнем невизначеності та ризиків, проте війна не стала першим викликом для українських роботодавців. Підприємцям необхідно адаптувати бізнес-плани відповідно до поточної ситуації, враховуючи

втрати робочої сили як у кількісному, так і в якісному вимірі. Може уповільнити відновлення країни, збільшити економічне навантаження на працівників, знизити надходження до бюджету та соціальних фондів, одночасно підвищивши навантаження на них. Тому в умовах війни та під час повоєнного відновлення заходи щодо стимулювання та мотивації персоналу мають бути максимально дієвими [17, с. 230].

Організація ефективної системи мотивації та стимулювання працівників є ключовим чинником розвитку українських підприємств. Сучасна система мотивації повинна враховувати соціальні реалії, зміни пріоритетів працівників, розвиток самомотивації та трансформацію ментальності в суспільстві. Раціонально налагоджене мотивування персоналу сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи підприємств, що вимагає подальших досліджень у цьому напрямі. Результати діяльності підприємства та загальний розвиток бізнесу безпосередньо залежать від рівня мотивації персоналу. Людський фактор забезпечує зростання продуктивності праці, ефективності діяльності та прибутковості підприємства.

У період воєнного стану економічна ситуація змінюється динамічно: споживачі скорочують заощадження та витрати, банки посилюють умови кредитування, зростає дебіторська заборгованість. Фактори негативно впливають на ефективність більшості компаній, знижують рентабельність і товарообіг. У таких умовах пріоритетом для будь-якої компанії є виживання шляхом максимально ефективного використання доступних ресурсів [18, с. 184].

Протягом тривалого часу питання мотивації персоналу та пошуку ефективних способів її підвищення залишаються одним із центральних напрямів наукових досліджень. Аналізуючи стимули, що спонукають працівників до продуктивної праці, а також мотиви підвищення ефективності, дослідники та практики виділяють три основні групи методів мотивації: примусові, які базуються на контролі, санкціях та обмеженнях;

винагородні, що ґрунтуються на матеріальних та нематеріальних стимулах; і солідарні, орієнтовані на взаємоповагу та поєднання цілей працівників зі стратегічними цілями організації [19].

Правильне комбінування цих інструментів з урахуванням особливостей різних категорій персоналу дозволяє керівництву формувати гнучку та результативну систему мотивації. Втім, у сучасних умовах ведення бізнесу в Україні традиційні методи мотивації можуть втрачати ефективність через вплив повномасштабної війни, що значно ускладнила діяльність усіх економічних секторів і мала суттєвий негативний вплив на суспільство. Особливо постраждав матеріальний аспект життя українців: приблизно 20,8% населення відзначили суттєве зниження доходів у перший рік війни [20], а близько 40% респондентів зафіксували значне погіршення загальної якості життя [20].

Щодо ментального здоров'я, остаточні наслідки стресів і травм, викликаних війною, ще неможливо оцінити повністю, але за прогнозами МОЗ, мільйони громадян можуть стикнутися з психологічними проблемами. За перший рік бойових дій близько 650 тисяч українців звернулися по психологічну допомогу через стрес і ПТСР, тоді як фактична потреба у такій допомозі значно більша [21].

Зазначені фактори прямо впливають на мотивацію до праці та саморозвитку, тому підприємствам необхідно впроваджувати такі методики мотивації, які дозволяють співробітникам відчувати власну значущість, не створюючи додаткового стресу. Показником зацікавленості робочої сили в працевлаштуванні є індекс очікувань щодо зайнятості, який демонструє динаміку мотивації населення до роботи з 2015 по 2023 рр. Дані свідчать, що мотивація працівників сильно залежить від кризових факторів: стабільне зростання спостерігалось з 2015 р., проте під час пандемії 2020 р. рівень очікуваної зайнятості знизився. Відновлення ринку праці у 2021 р. поступово підвищило мотивацію, але з початком повномасштабного вторгнення у 2022 р. індекс досяг історичного мінімуму. Проте упродовж

наступних двох років він демонструє стабільне зростання, адже країна адаптується до нових викликів.



Рис. 1.2 Середня заробітна плата за даними ПФУ 2016-2025 рр. (складено автором за [22-31])

Наведені дані свідчать про стійке номінальне зростання середньомісячної заробітної плати у 2016–2025 рр., однак таку динаміку не можна однозначно трактувати як покращення добробуту населення. Збільшення заробітної плати відбувалося нерівномірно та значною мірою зумовлювалося інфляційними процесами, девальвацією національної валюти й адміністративними рішеннями щодо підвищення мінімальної оплати праці, особливо після 2022 р. У період повномасштабної війни зростання заробітків супроводжувалося погіршенням економічних умов, скороченням робочих місць і зростанням витрат домогосподарств, що нівелювало реальний ефект підвищення доходів. Різке зростання показника у 2025 р. може свідчити не стільки про підвищення продуктивності праці, скільки про адаптацію економіки до кризових умов і компенсацію втрат купівельної спроможності, що потребує подальшого аналізу в реальному, а не номінальному вимірі.

Сучасні підходи українських підприємств до мотивації персоналу вважаються дещо застарілими і надмірно стандартизованими. Зосередження переважно на матеріальному стимулюванні – преміях та підвищенні заробітної плати – не завжди враховує складність роботи, внесок окремих працівників, їхній досвід і посаду [32, с. 6-7]. Водночас, щорічне зростання зарплат не завжди відображає економічне зміцнення, оскільки воно часто обумовлене інфляцією та коригуванням мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму, а не реальним розвитком економіки.

Ключові труднощі матеріального стимулювання на сучасному етапі розвитку української економіки пов'язані з недостатнім рівнем оплати праці, необхідністю адаптації норм і стандартів до вимог європейського законодавства, а також потребою формування нових інструментів економічного заохочення персоналу на ринку праці. Традиційно для впливу на працівників використовувалися фінансові заохочення, адміністративний тиск, догани, позбавлення премій та інші санкційні заходи. Подібна практика й досі зберігається на багатьох вітчизняних підприємствах, хоча наукові й управлінські підходи давно доводять, що максимальну віддачу працівників можна забезпечити шляхом узгодження інтересів персоналу та роботодавця, а не за допомогою примусу [33, с. 155-157].

У більшості випадків мотивація персоналу розглядається вузько – як система грошових виплат. Водночас численні дослідження підтверджують, що працівники очікують від роботи значно більшого, ніж лише фінансову винагороду. Положення було зафіксовано ще в дослідженнях *American Psychological Association* у 1980-х рр. та підтверджене результатами *Employee Opinion Survey* 2009 р. У межах цього опитування, що охопило понад 50 організацій і більш ніж 50 тисяч працівників, було визначено п'ять ключових чинників лояльності та задоволеності роботою: рівень залученості, баланс між роботою і особистим життям, взаємозв'язок між оплатою праці та продуктивністю, задоволеність рівнем заробітної плати та оптимальне кадрове навантаження.

Отже, високий рівень мотивації персоналу є одним із найпотужніших чинників формування ефективної системи стимулювання праці. Водночас головним управлінським викликом залишається правильне розуміння того, що саме спонукає працівників до результативної діяльності та які інструменти мотивації здатні забезпечити максимальний ефект у довгостроковій перспективі.

В умовах війни ефективність мотиваційної системи визначається не лише матеріальними чинниками, зокрема рівнем заробітної плати, а й нематеріальними складовими – відчуттям стабільності зайнятості, можливістю реалізації особистих цілей, готовністю брати на себе ініціативу та відповідальність. Запровадження воєнного стану суттєво змінило пріоритети працівників: по-перше, домінуючого значення набули питання безпеки та збереження здоров'я, що зумовило необхідність релокації працівників і їхніх сімей у більш безпечні регіони; по-друге, для тих, хто перебуває у відносно стабільних умовах, вирішальним чинником стала загальна наявність роботи та фінансова стабільність, тоді як кар'єрне зростання відійшло на другий план.

Воєнний стан істотно впливає на якість управління персоналом через обмеження управлінської свободи, дію надзвичайних факторів та загальну економічну й політичну нестабільність. Разом із тим організації, які завчасно готуються до кризових умов і здатні оперативно та гнучко реагувати на виклики, мають реальні можливості зберегти належний рівень управлінської ефективності навіть у складних обставинах [34].

Аналіз змістових теорій мотивації дає змогу визначити їхні переваги та обмеження, що, у свою чергу, створює підґрунтя для більш зваженого управлінського вибору. Розуміння сильних і слабких сторін кожної з таких теорій дозволяє керівникам адаптувати мотиваційні підходи до реальних потреб персоналу та обрати найбільш доцільні й актуальні інструменти впливу. Деталізований розгляд змістових теорій із позицій їх практичної придатності та результативності подано в таблиці.

Таблиця 1.4

Переваги та обмеження змістовних теорій мотивації в умовах воєнного стану*

Теорія мотивації	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
Ієрархія потреб А. Маслоу	<ul style="list-style-type: none"> • Орієнтується на комплексне задоволення людських потреб – від базових до вищих. • Акцентує увагу на розвитку особистості та прагненні до самореалізації. • Дає логічну структуру розуміння мотивації через послідовність потреб. 	<ul style="list-style-type: none"> • У воєнних умовах практично не працює на вищих рівнях, оскільки домінують потреби безпеки та виживання. • Недостатньо враховує нагальні та критичні потреби, що виникають раптово.
Теорія <i>ERG</i> К. Алдерфера	<ul style="list-style-type: none"> • Передбачає можливість одночасної актуалізації різних груп потреб. • Є більш гнучкою та придатною до використання в нестабільних умовах. • Дає змогу швидко змінювати акценти мотивування відповідно до ситуації. 	<ul style="list-style-type: none"> • Менш чітко структурована порівняно з класичними моделями. • Може спричиняти труднощі у практичному розмежуванні рівнів потреб.
Двофакторна теорія Ф. Герцберга	<ul style="list-style-type: none"> • Дає змогу розділити фактори, що запобігають незадоволенню, і ті, що реально мотивують. • Підкреслює значення змісту роботи та соціально-психологічного середовища. • Орієнтує на розвиток працівника через збагачення трудових функцій. 	<ul style="list-style-type: none"> • У кризових умовах складно чітко відокремити мотиватори від гігієнічних факторів. • Вимагає активної управлінської участі та додаткових організаційних ресурсів.
Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда	<ul style="list-style-type: none"> • Стимулює ініціативність, досягнення результатів і подолання складних викликів. • Сприяє професійному зростанню, навчанню та розвитку компетентностей. • Заохочує креативність і пошук нестандартних рішень у складних ситуаціях. 	<ul style="list-style-type: none"> • У період стресу і нестабільності мотиваційні пріоритети можуть змінюватися. • Надмірний акцент на особистих досягненнях може провокувати конфлікти в колективі. • У воєнних умовах ключові положення теорії часто втрачають актуальність через зміну життєвих орієнтирів.

* Складено автором за [34].

Водночас постає об'єктивне питання щодо можливостей практичного впровадження відповідних управлінських рішень на українських підприємствах, які функціонують у надзвичайно складних умовах дефіциту ресурсів. За інформацією, оприлюдненою заступником міністра економіки Тарасом Качкою, у 2022 р. вартісні обсяги експорту української продукції скоротилися на 35 % порівняно з 2021 р. Значна кількість суб'єктів господарювання, орієнтованих на зовнішні ринки, недоотримала суттєву частину доходів. Додатково фінансовий тиск посилюється через зростання витрат на логістику, подорожчання перевезень та ускладнення поставок через західні кордони. Нестабільність енергопостачання змусила підприємства інвестувати кошти у придбання генераторів, сонячних панелей та іншого обладнання для забезпечення безперервної роботи та базових умов освітлення.

Таким чином, воєнні дії спричинили появу додаткових фінансових обмежень, які істотно звужують можливості бізнесу щодо фінансування програм матеріального стимулювання персоналу. Якщо витрати на виплату заробітної плати та облаштування укриттів є обов'язковими, то на інші мотиваційні заходи часто бракує ресурсів. Паралельно працівники не завжди мають змогу повноцінно задовольнити власні потреби в межах робочого середовища, адже важливу роль відіграють фактори особистого й сімейного благополуччя, вплив на які не входить до повноважень роботодавця. За таких умов доцільно переорієнтувати мотиваційну політику на нематеріальні інструменти впливу. Йдеться, зокрема, про надання психологічної підтримки, створення можливостей для відкритого спілкування щодо складних переживань, організацію командо утворюючих заходів, заохочення участі у волонтерських ініціативах, а також надання додаткових днів відпочинку чи відпусток.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»)

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» є одним з найпотужніших виробників пивобезалкогольної продукції в Україні, діяльність якого охоплює повний цикл виготовлення і реалізації пива, мінеральної води, слабоалкогольних і безалкогольних напоїв під багатьма брендами. Компанія сформувалася як масштабне підприємство із розгалуженою інфраструктурою та високим рівнем технічного й управлінського оснащення, що дозволяє забезпечувати стабільну конкурентоспроможність на вітчизняному і міжнародному ринках напоїв.

Формування виробничої бази підприємства розпочалося в 1974 р. в однойменному районі столиці – Оболоні. Основною передумовою для вибору саме цієї локації стала наявність значних запасів високоякісної води з юрського водоносного горизонту. Вода характеризується м'якою мінералізацією, що є критично важливою для виробництва пива відповідно до технологічних вимог. Проектування заводу здійснювалося фахівцями з Чехії, що відображає прагнення до інтеграції європейського досвіду у виробничі процеси та стандарти [35].

Офіційне відкриття Київського пивзаводу №3 відбулося у 1980 р. та було приурочене до проведення XXII Олімпійських ігор, що символічно закріпило підприємство як один із стратегічно важливих виробничих об'єктів радянського періоду. У 1986 р. було здійснено об'єднання кількох пивоварних підприємств у структуру пивобезалкогольного об'єднання «Оболонь». До його складу увійшли Київські пивзаводи №1 та №2, а також Фастівський пивзавод. У тому ж році розпочав роботу новий цех з

виробництва безалкогольних напоїв, що відкрило підприємству шлях до диверсифікації продуктової лінійки та освоєння суміжних ринків [35].

У пострадянський період підприємство розвивалося відповідно до вимог ринкової економіки. У 1998 р. ПрАТ «Оболонь» пройшло міжнародну сертифікацію системи управління якістю за стандартом ISO 9001:1994, що підтвердило відповідність виробничих процесів світовим критеріям ефективності й споживчої орієнтації. У 2004 р. було введено в експлуатацію найбільшу у Європі лінію розливу пива, продуктивність якої становила 110 тисяч пляшок на годину. Такий технічний прорив дозволив підприємству увійти до трійки найпотужніших пивоварних заводів Європи [35].

Особливого значення набули досягнення підприємства у сфері впровадження систем управління. У 2008 р. компанія першою серед харчових підприємств України отримала сертифікацію одразу чотирьох систем: управління якістю (ДСТУ ISO 9001:2001), управління безпечністю харчових продуктів (ДСТУ ISO 22000:2007), системи екологічного керування (ДСТУ ISO 14001:2006) та системи управління охороною праці й безпекою (ДСТУ-П OHSAS 18001:2006). Інтеграція систем засвідчила глибоку трансформацію управлінської культури компанії у бік сталого розвитку, екологічної відповідальності та орієнтації на міжнародну кооперацію [35].

ПрАТ «Оболонь» сформувало власну корпоративну ідентичність, засновану на п'яти ключових цінностях. Якість продукції визначається суворим дотриманням технологічних стандартів і постійною модернізацією обладнання. Професіоналізм персоналу забезпечується через функціональну взаємодію команд та системну підготовку кадрів. Безпека – як для споживачів, так і працівників – підтримується завдяки впровадженим міжнародним системам контролю. Ефективність досягається раціональним використанням ресурсів, екологічною відповідальністю та гнучкістю

бізнес-процесів. Нарешті, командний дух зміцнюється через спільні ціннісні орієнтири та відданість стратегічним цілям підприємства.

Організаційно-правова характеристика підприємства наведена в табл.

2.1.

Таблиця 2.1.

Організаційно-правова характеристика підприємства*

Повна назва	ПрАТ «Оболонь»
1	2
Скорочена назва	ПрАТ «Оболонь»
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Власники	Фізичні та юридичні особи згідно переліку акціонерів
Дата заснування	29.06.1993
Основний вид діяльності	11.05 Виробництво пива Додаткові: 1032. Виробництво фруктових і овочевих соків 11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв 11.06 Виробництво солоду 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки
Статутний капітал	32 512 700,00 грн

* Складено автором за [36].

ПрАТ «Оболонь» має вертикальний поділ організаційної структури з трьома рівнями управління: організаційним, інформаційним і технічним. Інституційний рівень очолює генеральний директор, тоді як інформаційний рівень включає директорів, відповідальних за різні функції, такі як технічні, продажі, виробництво, маркетинг, матеріально-технічне постачання, економіка, бухгалтерія та якість. Технічний рівень включає начальників відділів, головного механіка, начальників цехів. Організаційну структуру підприємства представлено на рисунку 2.1.

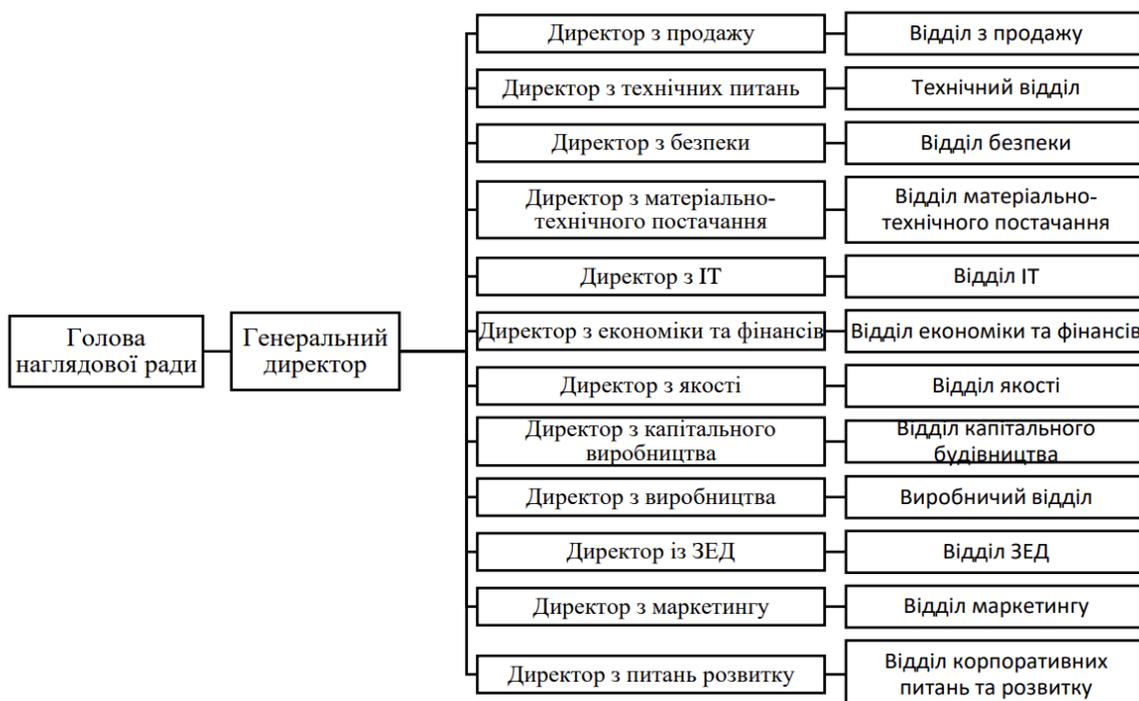


Рис. 2.1 Організаційна структура ПрАТ «Оболонь» (складено автором за [34])

Сучасний етап розвитку ПрАТ «Оболонь» характеризується стабільним утвердженням підприємства як найбільшого українського виробника напоїв, діяльність якого заснована виключно на національному капіталі. Компанія протягом понад двадцяти п'яти років утримує провідні позиції на внутрішньому ринку України за обсягами експорту пива, що свідчить про сталість ділової моделі, ефективність зовнішньоекономічної стратегії та здатність адаптуватися до трансформаційних процесів у глобальному торговельному середовищі. Експортна географія охоплює понад 70 країн, що свідчить про визнання українського бренду за межами держави. Водночас компанія входить до п'ятірки найбільших платників податків у межах національного харчового сектору, що підтверджує її вагоме значення для формування дохідної частини державного бюджету [35].

Місією ПрАТ «Оболонь» визначено задоволення споживчого попиту на якісні, натуральні та доступні напої. Основна стратегічна мета діяльності

полягає у забезпеченні безперервного зростання підприємства, закріпленні наявних лідерських позицій, а також виведенні продукції на нові ринки, що узгоджується з концепцією сталого розвитку та економічного зростання на основі інновацій і розширення комерційних горизонтів [22].

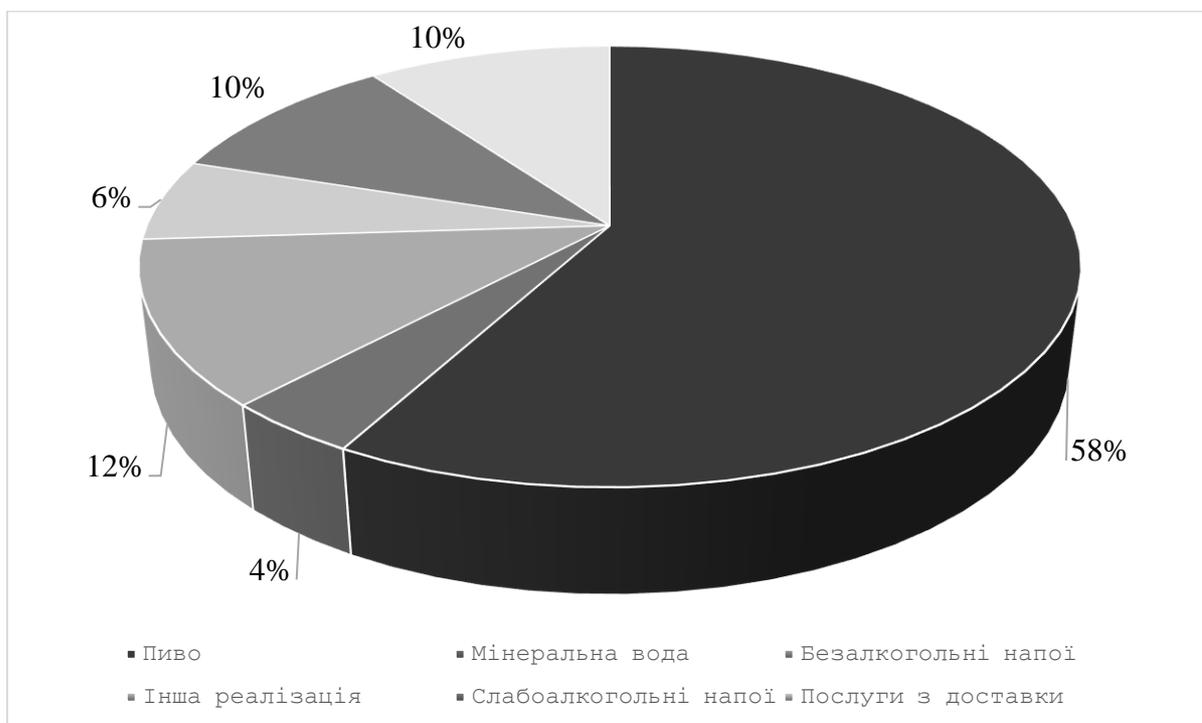


Рис. 2.2 Дохід від реалізації у відсотках ПрАТ «Оболонь» (складено автором за [34])

Головна мета комерційного підприємства – це прибуток. Даний аналіз допоможе зрозуміти фінансове становище підприємства, чи є воно прибутковим, чи виплачує зобов'язання та чи буде розвиватись. Також повний фінансовий аналіз підприємства допоможе в прийнятті стратегічних рішень. Аналіз повинен проводитись на об'єктивних фінансових оцінках, що дасть нам змогу правильно оцінити фінансовий стан підприємства. Варто почати з загальних показників фінансової діяльності ПрАТ «Оболонь» табл. 2.2 на основі даних додатків А-Г.

Фінансові показники компанії відображені у таблиці 2.2. Упродовж досліджуваного періоду обсяг доходу демонстрував стабільну позитивну

динаміку. Так, порівняно з 2020 роком, виручка зросла майже в 2,3 раза: з 5,46 млрд грн у 2020 р. до 12,78 млрд грн у 2024 р. Такий темп зростання може бути пояснений як розширенням обсягів реалізації продукції, так і зростанням попиту на національному та міжнародному ринках. Значною мірою позитивна динаміка доходу пов'язана з ефективною маркетинговою політикою, розвитком експортної діяльності та гнучкістю компанії в адаптації до ринкових умов, зокрема в умовах повномасштабної війни.

Таблиця 2.2

Фінансові показники компанії*

Показник	Од. виміру	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід	грн	5 464 827	5 909 426	8 661 928	10 763 029	12 784 705
Собівартість реалізованої продукції	грн	-	4 812 733	5 823 727	7 500 990	9 800 435
Валовий прибуток	грн	-	1 173 859	2 987 536	3 930 655	2 984 270
Чистий прибуток	грн	76 798	-135 094	1 197 966	1 831 590	1 248 255
Активи	грн	5 425 815	5 341 154	5 615 058	7 004 654	9 397 295 000
Зобов'язання	грн	3 410 270	2 081 420	1 271 607	1 425 237	1 796 611 000

* Складено автором за [36-39].

Аналіз чистого прибутку демонструє складніші коливання. У 2020 р. компанія отримала прибуток у розмірі 76,8 млн грн, проте вже у 2021 р. фіксується збиток на рівні 135,1 млн грн, що свідчить про вплив кризових чинників, зокрема зростання витрат, логістичних труднощів та цінових коливань. Проте у 2022–2023 рр. спостерігається суттєве зростання чистого прибутку, яке досягло піку у 2023 р. – 1,83 млрд грн. У 2024 р. відбулося його незначне скорочення до 1,25 млрд грн, що, попри зниження, свідчить про збереження високої прибутковості підприємства.

Обсяг активів ПрАТ «Оболонь» упродовж 2020–2024 рр. також демонструє чітку тенденцію до зростання. Якщо у 2020 р. загальна сума активів становила 5,43 млрд грн, то вже у 2024 р. вона сягнула 9,24 млрд грн, що свідчить про посилення фінансового потенціалу компанії, розширення виробничої бази, а також зростання капіталізації.

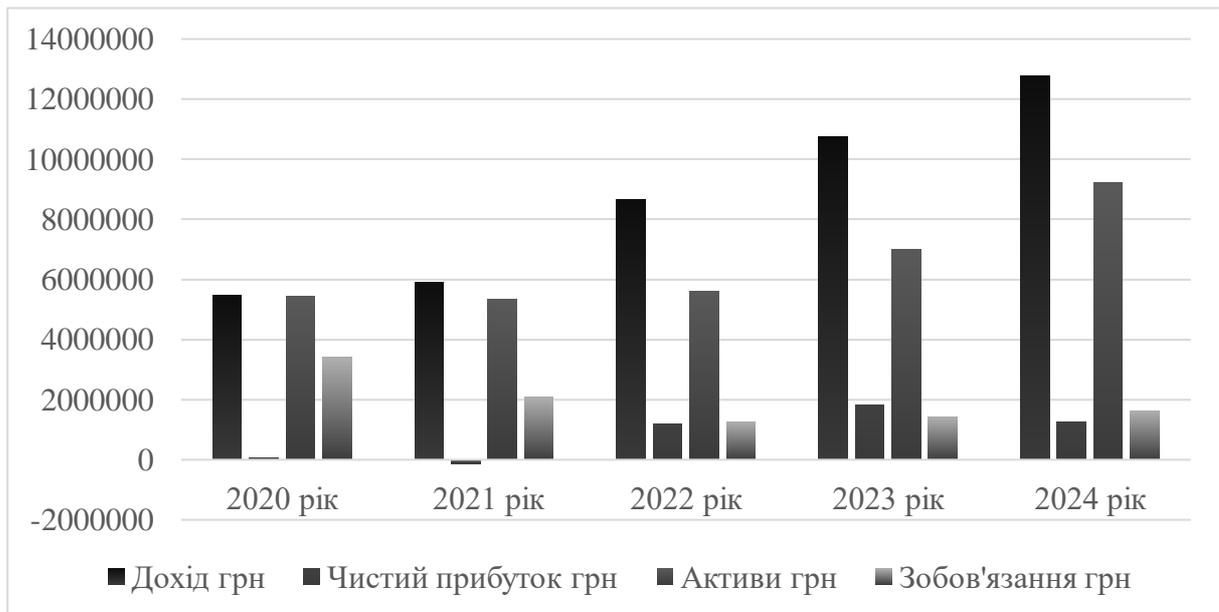


Рис. 2.2 Динаміка фінансових показників компанії (складено автором за [34])

Зобов'язання підприємства, навпаки, знижувались у першій половині аналізованого періоду, з 3,41 млрд грн у 2020 р. до 1,27 млрд грн у 2022 р., що свідчить про політику скорочення боргового навантаження. Проте у 2023–2024 рр. фіксується їхнє зростання до 1,64 млрд грн, що може бути зумовлено залученням нових кредитних ресурсів для інвестиційних потреб або підтриманням оборотного капіталу.

Щодо чисельності персоналу, то у 2021 р. на підприємстві працювало 2255 осіб, у 2022–2023 рр. відбулося незначне скорочення до рівня 2055–2056 осіб, однак у 2024 р. чисельність працівників зросла до 2164 осіб. Така динаміка свідчить про стабілізацію кадрової політики після попередньої

оптимізації витрат, а також про поступове розширення операційної діяльності.

Узагальнюючи наведене, можна зробити висновок, що ПрАТ «Оболонь» упродовж 2020–2024 рр. продемонструвало сталу фінансову стійкість і високу адаптивність до кризових явищ, зумовлених як економічною ситуацією в країні, так і зовнішньополітичними викликами. Зростання доходу, прибутковості та активів при одночасному контролі зобов'язань свідчить про ефективне управління ресурсами та стратегічну конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Проведений аналіз засвідчує, що ПрАТ «Оболонь» є одним із провідних вітчизняних виробників пиво та безалкогольної продукції, який володіє потужним виробничим, інституційним і ресурсним потенціалом. Історія підприємства, що бере свій початок із радянського періоду, демонструє послідовну еволюцію від великого індустріального об'єкта до високотехнологічної корпорації з чітко структурованою організаційною системою, міжнародною сертифікацією, диверсифікованим асортиментом та стабільними позиціями на світовому ринку.

Створення виробничих потужностей у регіоні, багатому на високоякісні водні ресурси, стало ключовим фактором конкурентної переваги, яка зберігається і донині. Активне залучення європейського досвіду у проектуванні та запуску підприємства заклало основу для його сталого функціонування та технологічного розвитку. Поступове розширення асортименту, зокрема за рахунок безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, свідчить про стратегічно обґрунтовану диверсифікацію діяльності.

Запровадження міжнародних стандартів управління якістю, безпечністю продукції, екологічністю виробництва й охороною праці стало підтвердженням високого рівня корпоративного управління та орієнтації на сталий розвиток. Компанія послідовно реалізує місію задоволення споживчого попиту шляхом виробництва натуральних, безпечних і якісних

напоїв, що відповідають актуальним ринковим трендам і споживчим очікуванням.

Фінансові результати підприємства демонструють позитивну динаміку, зокрема зростання доходу та активів, що свідчить про зростання обсягів виробництва та розширення ринкової присутності. У структурному аспекті ПрАТ «Оболонь» зберігає класичну вертикальну модель управління, що дозволяє ефективно координувати діяльність різних підрозділів і забезпечувати оперативність у прийнятті управлінських рішень.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу та існуючої системи мотивації персоналу ПрАТ «Оболонь»

Функції кадрового менеджменту на підприємстві зосереджені у Департаменті з управління персоналом, який виступає окремим структурним підрозділом і відповідає за формування, розвиток та раціональне використання трудових ресурсів. Саме даний підрозділ забезпечує реалізацію кадрової політики та підтримує ефективність людського капіталу як стратегічного ресурсу підприємства.

У своїй діяльності Департамент з управління персоналом ПрАТ «Оболонь» застосовує сучасні підходи та інструменти HR-менеджменту. На підприємстві функціонують власні системи оцінювання результатів праці, навчання і професійного розвитку персоналу, а також комплекс компенсацій і соціальних пільг. Такий підхід свідчить про орієнтацію компанії на довгостроковий розвиток працівників як основу стабільного функціонування бізнесу. Департамент відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь», оскільки саме через розвиток персоналу підприємство формує свої переваги на ринку. Серед основних заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання трудового потенціалу, можна виокремити системну оцінку працівників з метою визначення їхніх професійних можливостей і перспектив зростання,

організацію навчальних програм для підвищення кваліфікації, впровадження конкурентоспроможної системи оплати праці та пільг, а також підтримку позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Працівники кадрової служби ПрАТ «Оболонь» є підготовленими спеціалістами з відповідним досвідом у сфері управління персоналом. Вони регулярно підвищують рівень професійної компетентності шляхом участі у тренінгах, семінарах та спеціалізованих курсах. Організаційна структура відділу кадрів відповідає сучасним вимогам і забезпечує чіткий розподіл функцій та відповідальності.

До основних завдань кадрового підрозділу належать забезпечення підприємства необхідною кількістю персоналу належної кваліфікації, підтримка високого рівня продуктивності та мотивації працівників, формування сприятливого морально-психологічного середовища, а також дотримання вимог чинного законодавства у сфері трудових відносин. Завдяки ефективній роботі служби персоналу підприємство стабільно забезпечується кваліфікованими кадрами та має умови для сталого розвитку.

Персонал ПрАТ «Оболонь» є одним із визначальних чинників успіху компанії. Підприємство системно інвестує у розвиток людських ресурсів, розглядаючи їх як стратегічну перевагу. Загалом колектив характеризується високим рівнем професійної підготовки, значна частина працівників має вищу освіту та практичний досвід у харчовій промисловості. Окрема увага приділяється підтриманню позитивного соціально-психологічного клімату та функціонуванню дієвої системи мотивації й заохочення, що сприяє підвищенню задоволеності персоналу працею. Персонал підприємства охоплює сукупність працівників, закріплених за організацією та таких, що мають відповідну професійну підготовку або практичний досвід. За функціональним призначенням персонал ПрАТ «Оболонь» поділяється на адміністративно-управлінський, виробничий (торгово-оперативний) та

допоміжний. Персонал ПрАТ «Оболонь» формує ядро професійної команди, орієнтованої на досягнення високих результатів і стабільний розвиток підприємства. Працівники компанії характеризуються відповідальним ставленням до виконання обов'язків, наявністю фахових компетентностей і прагненням до підвищення якості своєї роботи. Незалежно від функціональної ролі – управлінської, виробничої чи адміністративної – їх об'єднує спільна орієнтація на забезпечення споживачів якісною продукцією та наданням послуг на високому рівні. Загальну чисельність персоналу ПрАТ «Оболонь» подано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз кількості працівників ПрАТ «Оболонь»*

Показник	2021	2022	2023	2024	Кількісний приріст 2021-2024	Приріст у відсотках 2021-2024
1	2	3	4	5	6	7
Кількість працівників	2365	2318	2251	2194	-171	-7,23

* Складено автором за [36].

Аналіз наведених показників свідчить про скорочення кількості працівників у період з 2021 по 2024 рр.: з 2365 осіб до 2194, що відповідає зменшенню штату на 171 працівника або 7,23% за досліджуваний період.

Така динаміка може бути зумовлена низкою чинників, зокрема коригуванням стратегії розвитку підприємства, проведенням організаційних змін, оптимізацією бізнес-процесів, впровадженням автоматизованих технологій чи впливом складної економічної ситуації. Для формування обґрунтованих управлінських рішень доцільним є поглиблений аналіз причин скорочення персоналу та оцінка його можливих наслідків. Зменшення чисельності працівників потенційно впливає на ефективність операційної діяльності та рівень продуктивності праці, тому підприємству

варто переглянути підходи до кадрового планування, політики залучення й утримання персоналу з метою забезпечення стабільного функціонування та досягнення стратегічних цілей у майбутньому.

Пропонується проаналізувати структуру підприємства за категорією працівників у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз структури персоналу ПрАТ «Оболонь» за категоріями*

Рік	2021		2022		2023		2024	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Категорія співробітників	Осіб	Питома вага %	Осіб	Питома вага %	Осіб	Питома вага %	Осіб	Питома вага %
Керівники	394	16,66	276	11,91	268	11,91	252	11,49
Фахівці	598	25,29	693	29,90	29,90	29,90	654	29,81
Технічні	20	0,85	44	1,90	1,91	1,91	35	1,60
Кваліфіковані робітники	1353	57,21	1305	56,30	56,29	56,29	1253	57,11

* Складено автором за [40, с. 24].

Аналіз структури персоналу ПрАТ «Оболонь» за категоріями у 2021–2024 роках свідчить про помітні кількісні та структурні зрушення, що відображають адаптацію підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Найбільш відчутним є скорочення чисельності керівного складу: кількість керівників зменшилася з 394 осіб у 2021 році до 252 у 2024 році, а їхня питома вага скоротилася з 16,66% до 11,49%. Така динаміка може свідчити про оптимізацію управлінської структури, спрощення рівнів управління або централізацію управлінських функцій, що водночас несе ризики зростання управлінського навантаження на одного керівника.

Чисельність фахівців у досліджуваній період загалом зросла порівняно з 2021 р., а їхня частка у структурі персоналу стабілізувалася на рівні близько 30%. Підкреслюється підвищенням ролі професійних компетенцій, експертних знань та аналітичних функцій у діяльності підприємства, що є позитивною тенденцією в умовах ускладнення

виробничих і управлінських процесів. Водночас відсутність суттєвих змін у питомій вазі фахівців може вказувати на обмежені можливості подальшого нарощування цього кадрового сегмента. Частка технічного персоналу залишається незначною, хоча у порівнянні з 2021 р. спостерігається її зростання, що може бути наслідком технологічного оновлення виробництва та підвищення потреби у спеціалістах, здатних обслуговувати сучасне обладнання. Проте низька питома вага цієї категорії може створювати додаткові ризики для безперервності виробничих процесів у разі зростання технічних навантажень.

Кваліфіковані робітники стабільно становлять основну частину персоналу підприємства – понад 56% упродовж усього аналізованого періоду. Незважаючи на зменшення їхньої абсолютної чисельності, питома вага залишається відносно незмінною, що підтверджує виробничу спрямованість діяльності ПрАТ «Оболонь». Водночас скорочення цієї категорії в абсолютному вимірі може негативно позначитися на виробничому потенціалі та вимагати перегляду підходів до збереження і розвитку робітничих кадрів.

Загалом структура персоналу ПрАТ «Оболонь» демонструє тенденцію до управлінської оптимізації та збереження виробничого ядра підприємства. Разом із тим виявлені зміни потребують зваженої кадрової політики, спрямованої на баланс між ефективністю управління, достатнім рівнем професійної експертизи та стабільністю виробничого процесу.

Компанії доцільно здійснити ґрунтовне дослідження чинників, що зумовили виявлені кадрові зміни, а також проаналізувати їх наслідки для побудови організаційної структури, розподілу функціональних обов'язків і загального рівня результативності праці. Усвідомлення тенденцій у структурі персоналу дає змогу своєчасно виявити проблемні напрями та точки зростання, зокрема у сфері залучення, утримання й розвитку людського капіталу, формування кадрового резерву на управлінські посади, а також перегляду посадових функцій чи системи підготовки й підвищення

кваліфікації технічного персоналу. З цією метою доцільно звернутися до аналізу коефіцієнта плинності кадрів, дані щодо якого наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз плинності кадрів ПрАТ «Оболонь»*

Показник	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5
Коефіцієнт плинності кадрів, %	8	12	16	20
Середній коефіцієнт по ринку, %	19	19	19	19

* Складено автором за [40, с. 25].

Аналіз показників плинності кадрів ПрАТ «Оболонь» свідчить про чітку тенденцію до її зростання у 2021–2024 рр. Якщо у 2021 р. рівень плинності персоналу становив лише 8 %, що було суттєво нижче середнього ринкового показника (19%), то вже у 2022 р. він зріс до 12 %, а у 2023–2024 рр. досяг відповідно 16% та 20%. Таким чином, у 2024 р. плинність кадрів на підприємстві фактично зрівнялася і навіть незначно перевищила середній рівень по ринку праці. Така динаміка може свідчити про поступове погіршення умов утримання персоналу, зниження рівня задоволеності працівників або посилення впливу зовнішніх факторів, зокрема економічної нестабільності та воєнного стану. Водночас різке зростання показника плинності є сигналом для керівництва щодо необхідності перегляду кадрової політики, системи мотивації, рівня оплати праці та соціальних гарантій. За відсутності своєчасних управлінських рішень подальше зростання плинності кадрів може негативно вплинути на продуктивність праці, збереження професійного досвіду та стабільність функціонування підприємства загалом.

У процесі аналізу чинної системи мотивації ПрАТ «Оболонь» було ідентифіковано комплекс інструментів матеріального та нематеріального

заохочення персоналу, узагальнені характеристики яких подано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз мотиваційної системи ПрАТ «Оболонь»*

Соціальні та організаційні заходи	Матеріальні та компенсаційні стимули
1	2
Реалізація корпоративної соціальної політики	Фінансова підтримка працівників під час щорічної відпустки
Підтримка та збереження професійної компетентності персоналу	Організація спеціального транспорту до місця роботи
Забезпечення медичного супроводу та обслуговування	Надання корпоративних подарунків
Організація оздоровлення та відпочинку працівників і членів їхніх сімей	Матеріальна допомога у разі смерті близьких
Утримання та розвиток виробничої й соціальної інфраструктури	Співпраця з закладами освіти та підготовки кадрів
Надання фінансової допомоги у надзвичайних та кризових обставинах	Гарантована тривалість щорічної відпустки не менше 24 календарних днів
Дотримання та впровадження корпоративного етичного кодексу	Надбавки за роботу у вечірній час (20%) та в нічні зміни (40%)

* Складено автором за [40, с. 27].

Загалом підприємство використовує розгалужену модель стимулювання, що охоплює соціальні гарантії, підтримку професійного розвитку, заходи з охорони праці та здоров'я, організацію відпочинку, надання фінансової допомоги, розвиток внутрішньої інфраструктури, дотримання етичних норм і розширені відпусткові пільги. Такий підхід формує позитивне трудове середовище, підвищує рівень залученості персоналу та сприяє зміцненню лояльності працівників до компанії.

Аналіз структури доплат у фондї оплати праці свідчить про їх значну роль у системі винагороди. У 2021–2022 рр. частка доплат залишалася стабільно високою (понад 70 %), у 2023 р. відбулося суттєве скорочення цього показника до 56,29 %, після чого у 2024 р. зафіксовано його відновлення до рівня 69,38 %. Подібні коливання можуть бути наслідком змін у кадровому складі, перегляду вимог до кваліфікації працівників або коригування пріоритетів у структурі заробітної плати. Зниження питомої

ваги доплат у 2023 р. вказує на перерозподіл фінансових ресурсів на користь інших складових оплати праці.

У зв'язку з цим для підприємства є принципово важливим системно аналізувати динаміку таких показників та їхній вплив на мотивацію персоналу, стимулювання професійного розвитку і сприйняття справедливості оплати праці. Регулярний моніторинг, урахування ринкових умов і рівня задоволеності працівників дозволять удосконалити механізм нарахування доплат і забезпечити збалансовану систему винагороди, що відповідатиме стратегічним цілям компанії та галузевим практикам. Далі доцільно розглянути показники, пов'язані з наданням додаткових відпусток працівникам, які наведено в таблиці 2.7.

Аналіз даних щодо надання додаткових відпусток у ПрАТ «Оболонь» за 2021–2024 рр. показує відносну стабільність їх структури, водночас окремі показники демонструють тенденції, що потребують управлінської уваги.

Таблиця 2.7

Аналіз чисельності додаткових відпусток ПрАТ «Оболонь»*

Показники	2021		2022		2023		2024	
	Кількість	Питома вага %						
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Додаткова відпустка за шкідливі умови	319	13,49	339	14,62	318	14,13	325	14,81
За ненормований роб день	730	30,87	710	30,63	702	31,19	714	32,53
Одруження	8	0,34	1	0,04	2	0,09	3	0,14

* Складено автором за [40, с. 28].

Найбільшу частку протягом усього періоду займають додаткові відпустки за ненормований робочий день: їх кількість хоча й незначно зменшувалась у 2022–2023 рр., у 2024 р. знову зросла до 714 осіб, а питома

вага досягла 32,53%. Може вказувати на систематичне перевантаження працівників або на широку практику залучення персоналу до роботи понад встановлені норми, що в довгостроковій перспективі може негативно позначатися на працездатності та рівні професійного вигорання.

Додаткові відпустки за шкідливі умови праці мають відносно стабільну динаміку як за кількістю, так і за питомою вагою, коливаючись у межах 13,49–14,81%. Збереження незмінної частки робочих місць із підвищеним рівнем шкідливості, а також про відсутність суттєвих зрушень у напрямі модернізації або покращення умов праці. Водночас незначне зростання питомої ваги у 2024 р. може сигналізувати про посилення навантаження або про розширення переліку посад, що підпадають під відповідні умови. Натомість відпустки, пов'язані з одруженням, займають мінімальну частку в загальній структурі додаткових відпусток і не мають істотного впливу на загальні показники. Незначні коливання їх кількості, а також вкрай низька питома вага свідчать про епізодичний характер цього виду соціальної гарантії та його обмежене значення в системі управління персоналом.

Загалом результати аналізу показують, що система додаткових відпусток у ПрАТ «Оболонь» орієнтована насамперед на компенсацію підвищеного трудового навантаження та шкідливих умов праці. Водночас зростання частки відпусток за ненормований робочий день актуалізує потребу перегляду організації робочого часу, оптимізації виробничих процесів і впровадження превентивних заходів для збереження трудового потенціалу персоналу.

2.3. Оцінка ефективності діючої системи стимулювання праці (на прикладі ПрАТ «Оболонь»)

Мотивація персоналу є одним із ключових інструментів управління людськими ресурсами та займає центральне місце в забезпеченні стабільної

й результативної діяльності організації. Саме рівень мотивованості працівників значною мірою визначає ефективність виробничих процесів, якість продукції, конкурентоспроможність підприємства та досягнення стратегічних цілей. Виникає об'єктивна потреба у постійному вдосконаленні підходів до формування мотиваційних механізмів, їх адаптації до змін зовнішнього середовища та внутрішніх умов функціонування підприємства [41].

Мотивування персоналу слід розглядати як кінцевий показник успішності як діяльності підприємства загалом, так і ефективності системи управління якістю. Для досягнення сталих результатів мотиваційна політика має бути комплексною, системною та реалізовуватися на всіх рівнях менеджменту – від вищого керівництва до лінійних керівників. Вона повинна охоплювати кожного працівника окремо, трудові колективи підрозділів та персонал підприємства в цілому, забезпечуючи узгодженість інтересів працівників і роботодавця [42, с. 507-509].

У ПрАТ «Оболонь» трудові відносини ґрунтуються на контрактній формі укладання трудових договорів. Такий підхід дозволяє чітко визначити строки дії контракту, права та обов'язки сторін, рівень відповідальності, умови оплати праці, організацію робочого процесу, а також порядок і підстави розірвання договору. Усі умови встановлюються за взаємною згодою між роботодавцем і найманим працівником, що створює правову визначеність і сприяє прозорості трудових відносин.

Організація робочого часу на підприємстві відповідає вимогам трудового законодавства: тривалість робочого тижня не перевищує 40 годин. Протягом робочого дня працівникам надається обідня перерва тривалістю 30 хвилин, а також дві додаткові перерви по 15 хвилин для відпочинку, які можуть використовуватися в різні періоди зміни. Напередодні святкових і неробочих днів тривалість робочого часу скорочується на одну годину, що позитивно впливає на відновлення працездатності персоналу [43, с. 56-81].

Особлива увага на підприємстві приділяється соціальному захисту окремих категорій працівників. Зокрема, для жінок встановлені обмеження щодо виконання важких робіт, пов'язаних із підняттям і переміщенням вантажів понад допустимі норми. Також забороняється залучення жінок до нічних, надурочних робіт і роботи у вихідні дні, а вагітних жінок та матерів дітей віком до трьох років – до відряджень. Жінки, які виховують двох і більше дітей до 15 років або дитину з інвалідністю, мають право на додаткову оплачувану відпустку тривалістю до п'яти календарних днів. Матерям може надаватися відпустка без збереження заробітної плати для догляду за дитиною до шести років. Для працівників віком до 18 років діють посилені гарантії охорони праці: вони не допускаються до нічних, надурочних, важких робіт та роботи у вихідні дні. Також їм надається щорічна основна відпустка тривалістю один календарний місяць, яка зазвичай використовується в літній період або в інший час за бажанням працівника [44, с. 89-93].

На виробничих ділянках, де працівники більшу частину робочого часу перебувають у шкідливих умовах праці (понад 80% робочого часу), передбачені доплати за шкідливість у розмірі від 4% до 12% тарифної ставки. Працівникам, зайнятим на таких роботах, надається щорічна додаткова відпустка відповідно до затвердженого переліку професій і посад після проведення атестації робочих місць. Додаткові дні відпустки також можуть надаватися працівникам за виконання громадських обов'язків у сфері охорони праці або участь у добровільних пожежних формуваннях. Врегулювання трудових спорів між роботодавцем і працівниками здійснюється відповідно до процедур, визначених колективним договором. У разі виникнення конфліктної ситуації сторони можуть звернутися до комісії з трудових спорів, яка зобов'язана розглянути звернення та надати обґрунтоване рішення у визначений строк. За необхідності спір може бути переданий на розгляд судових органів.

Система оплати праці в ПрАТ «Оболонь» базується на поєднанні погодинної та відрядної форм. Основна заробітна плата розглядається як винагорода за виконання працівником встановлених норм праці та посадових обов'язків і визначається у вигляді тарифних ставок, посадових окладів або відрядних розцінок. Погодинна форма оплати застосовується до робітників, охоронців, водіїв та інших категорій персоналу й залежить від фактично відпрацьованого часу. Відрядна форма характерна для виробничого персоналу та безпосередньо пов'язана з обсягами виготовленої продукції [35]. Посадові оклади встановлюються на основі оцінки кожної посади з урахуванням рівня відповідальності, складності функцій, значущості для досягнення стратегічних цілей, а також вимог до кваліфікації. Винагорода керівного складу формується залежно від компетенцій, масштабу відповідальності та результативності управлінських рішень і включає окладну частину та преміальні виплати [35].

Преміювання працівників, у тому числі вищого керівництва, залежить від досягнення ключових показників ефективності, таких як рівень доходів від реалізації продукції, ефективність управління витратами, безаварійна робота виробництва та своєчасне введення потужностей в експлуатацію. Матеріальні стимули також передбачають додаткові заохочення за перевиконання норм, трудові досягнення, ініціативність, інноваційні пропозиції та креативні рішення. Важливим елементом мотиваційної системи є щорічна індексація заробітної плати, яка здійснюється з урахуванням рівня інфляції та зростання споживчих цін. Такий підхід дозволяє зберігати купівельну спроможність доходів працівників і підтримувати належний рівень матеріальної зацікавленості персоналу, що в сукупності сприяє підвищенню лояльності, продуктивності праці та стабільному розвитку ПрАТ «Оболонь» [45, с. 147-149].

Ефективність діючої системи стимулювання праці в ПрАТ «Оболонь» загалом можна оцінити як достатньо високу та комплексну, оскільки вона поєднує широкий спектр матеріальних і нематеріальних інструментів

впливу на персонал. Підприємство сформувало розгалужену модель мотивації, що охоплює фінансове заохочення, соціальні гарантії, компенсаційні виплати, заходи з охорони праці, підтримку професійного розвитку та дотримання етичних стандартів. Такий підхід сприяє створенню стабільного й безпечного трудового середовища, підвищує рівень задоволеності працівників умовами праці та зміцнює їхню лояльність до компанії. Вагомим свідченням результативності системи стимулювання є значна частка доплат і надбавок у фонді оплати праці, що протягом більшості аналізованого періоду перевищувала 60–70%. Відповідно вказується на активне використання диференційованої винагороди залежно від умов праці, кваліфікації, режиму робочого часу та особистого внеску працівників у результати діяльності підприємства. Водночас коливання питомої ваги доплат, зокрема її зниження у 2023 р., наголошує про гнучкість системи та її адаптацію до змін економічного середовища й внутрішніх управлінських пріоритетів, хоча водночас актуалізує потребу постійного моніторингу сприйняття справедливості оплати праці з боку персоналу. Аналіз додаткових відпусток також підтверджує соціальну орієнтованість системи стимулювання, адже вона спрямована на компенсацію підвищеного навантаження та шкідливих умов праці. Разом із тим зростання частки відпусток за ненормований робочий день сигналізує про потенційні ризики перевантаження працівників, що може знижувати довгострокову ефективність мотиваційного механізму через підвищення втоми та професійного вигорання.

Отже, діюча система стимулювання праці в ПрАТ «Оболонь» є результативною з погляду забезпечення залученості персоналу, підтримки стабільності колективу та досягнення виробничих цілей. Водночас її подальша ефективність значною мірою залежатиме від здатності менеджменту своєчасно реагувати на структурні дисбаланси, оптимізувати організацію праці та зберігати баланс між матеріальним заохоченням, соціальними гарантіями й збереженням трудового потенціалу працівників.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Основні проблеми та обмеження системи стимулювання праці на підприємствах

На сучасному етапі в Україні актуальною залишається проблема мотивації персоналу, яка набуває особливого значення для розвитку підприємств (табл. 3.1). Кадровий ресурс є найскладнішим та специфічним фактором виробництва, від ефективності використання якого безпосередньо залежить результативність діяльності організації. Створення належних умов праці та формування зацікавленості працівників у результатах своєї роботи сприяє підвищенню продуктивності та загальної ефективності підприємства. Мотивація виступає однією з ключових функцій управління, оскільки здатна активізувати потенціал організації та стимулювати її економічне зростання. Відсутність достатнього рівня мотивації може стати серйозним стримуючим чинником, який перешкоджає покращенню показників продуктивності та конкурентоспроможності компанії. Для забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств необхідно постійно адаптуватися до змін у глобальній економіці. Передбачається впровадження сучасних підходів до менеджменту персоналу, заснованих на кращих практиках зарубіжних компаній. Важливо комплексно застосовувати як зовнішні, так і внутрішні механізми мотивації, щоб максимально ефективно стимулювати робітників і підвищувати загальну результативність організації [46, с. 511-512].

Незважаючи на загалом високий рівень результативності та комплексність існуючої системи стимулювання праці на підприємствах, зокрема на прикладі ПрАТ «Оболонь», у її функціонуванні простежується ряд проблем і обмежень, які знижують довгострокову мотиваційну віддачу

та потребують активного управлінського втручання. Однією з головних проблем є дисбаланс між інтенсивністю трудового навантаження та наявними компенсаторними механізмами. Висока частка додаткових відпусток за ненормований робочий день наголошує про систематичне залучення працівників до понаднормової роботи, що з часом перетворює винятковий режим на звичайну практику.

Таблиця 3.1

Мотивація та проблеми її реалізації (на прикладі ПрАТ «Оболонь»)*

Категорія	Ключові аспекти та характеристики
1	2
Значення кадрів	Людський ресурс є найскладнішим фактором виробництва, від якого безпосередньо залежить результативність організації.
Роль мотивації	Виступає ключовою функцією управління, що активізує потенціал компанії, стимулює економічне зростання та підвищує конкурентоспроможність.
Необхідні умови	Створення належних умов праці та формування особистої зацікавленості працівників у результатах своєї роботи.
Сучасні підходи	Необхідність адаптації до глобальних змін через впровадження кращих зарубіжних практик менеджменту та поєднання зовнішніх і внутрішніх механізмів мотивації.
Основні проблеми	Дисбаланс між інтенсивністю трудового навантаження та наявними компенсаторними механізмами.
Симптоми порушень	Систематичне залучення до роботи у ненормований час, що підтверджується високою часткою додаткових відпусток за ненормований день.

* Складено автором самостійно

За умов відсутності ефективної оптимізації робочих процесів та чіткого планування, така ситуація може призводити до хронічної перевтоми персоналу, зниження продуктивності праці та зростання рівня професійного вигорання. Внаслідок цього навіть наявність фінансових стимулів і компенсацій не здатна забезпечити стабільний мотиваційний ефект. Працівники, які постійно залучені до роботи понад встановлену норму, ризикують втратити внутрішню зацікавленість та ентузіазм, що негативно

відображається на загальному трудовому кліматі та ефективності діяльності підприємства [47, с. 43-44].

Додатковим обмеженням є недостатня адаптація системи стимулювання до індивідуальних потреб та очікувань працівників. Уніфіковані підходи до нарахування премій, відпусток і бонусів не завжди враховують рівень компетентності, особисті досягнення або специфіку виконуваних обов'язків, що може знижувати відчуття справедливості та значущості винагороди. Відсутність комплексного контролю за балансом між навантаженням та відпочинком, а також обмежена увага до превентивних заходів із збереження трудового потенціалу, створюють умови для формування «виснаженої» робочої сили, яка менш ефективно реагує на стимули та менш зацікавлена у професійному розвитку.

Незважаючи на наявність структурованої системи матеріальних і нематеріальних заохочень, її ефективність у довгостроковій перспективі обмежена низкою організаційних та управлінських факторів. Для підвищення мотиваційної віддачі необхідне впровадження більш гнучких і адаптивних механізмів стимулювання, оптимізація робочих процесів, індивідуалізація винагород, а також системний контроль за балансом між трудовим навантаженням і компенсаційними заходами [48, с. 179-180].

Наступною значущою проблемою системи стимулювання на підприємствах є нестабільність структури матеріального заохочення, що проявляється у коливаннях питомої ваги доплат і надбавок у фонді оплати праці. Такі коливання, особливо різкі зниження цього показника у певні роки, можуть негативно впливати на сприйняття працівниками справедливості винагороди та прогнозованості їхніх доходів. У ситуації, коли частина матеріальної винагороди стає менш передбачуваною, система стимулювання частково втрачає свою первинну мотиваційну функцію, адже персонал починає орієнтуватися не на досягнення високих результатів у роботі, а на мінімізацію ризиків можливого зменшення доходів. Додатковим ускладненням є відсутність чітко визначених і комунікованих критеріїв, за

якими відбуваються зміни у структурі оплати праці. Працівники не завжди розуміють логіку коригувань, що знижує рівень довіри до управлінських рішень і зменшує мотиваційний ефект від існуючих стимулів. У таких умовах навіть наявність матеріальних заохочень не забезпечує належної залученості персоналу та стимулюючого впливу на підвищення ефективності праці [49, с. 234].

Відповідно, нестабільність у структурі доплат і надбавок створює ризик демотивації, знижує прогнозованість доходів працівників і обмежує довгострокову ефективність системи стимулювання. Для усунення цього обмеження підприємству доцільно впроваджувати прозорі механізми формування оплати праці, чітко визначати критерії зміни доплат і комунікувати їх працівникам, що дозволить підвищити довіру до управлінських рішень та посилити мотиваційний ефект системи стимулювання.

Ще одним значним обмеженням системи стимулювання на підприємствах є збереження відносно стабільної частки робочих місць із шкідливими умовами праці. Незважаючи на наявність відповідних компенсацій, надбавок і додаткових відпусток для працівників, що виконують роботу в таких умовах, відсутність стійкої тенденції до скорочення їхньої кількості свідчить про недостатній акцент на превентивних заходах. Включається модернізацію виробничих процесів, впровадження нових технологій та поліпшення робочого середовища. У результаті система стимулювання набуває переважно компенсаторного характеру, тобто спрямована на відшкодування негативних впливів шкідливих умов праці, а не на розвиток потенціалу працівників та підвищення ефективності роботи. Такий підхід обмежує стратегічну ефективність мотиваційної системи та не сприяє покращенню якості трудового життя персоналу [50, с. 27-29].

Окрему увагу слід приділити дисбалансу між матеріальними та нематеріальними засобами стимулювання. Хоча на підприємствах

проголошується наявність розгалуженої соціальної політики, дотримання етичних стандартів, проведення заходів з професійного розвитку та навчання персоналу, їхній мотиваційний ефект зазвичай є опосередкованим і не завжди безпосередньо відчутним для працівників. Натомість матеріальні стимули, такі як доплати, премії, бонуси та інші фінансові заохочення, домінують у системі мотивації і формують пряму залежність рівня залученості та продуктивності працівників від розміру грошових виплат [51, с. 50-51]. Як наслідок, можливості нематеріальної мотивації – такі як професійне самовдосконалення, кар’єрне зростання, участь у процесах ухвалення управлінських рішень, формування організаційної культури та розвитку колективу – використовуються недостатньо ефективно. Обмежує довгострокову стійкість мотиваційного впливу, знижує внутрішню зацікавленість працівників у результатах своєї праці та створює ризик формування ситуації, коли мотивація залежить виключно від матеріальної винагороди, а стратегічні цілі організації не знаходять належної підтримки на рівні персоналу.

Наступним обмеженням є діючої системи стимулювання праці на підприємствах є недостатня індивідуалізація механізмів заохочення. Переважно застосовується уніфікований підхід до нарахування доплат, премій і соціальних пільг, який не завжди враховує індивідуальні особливості працівників, їхні професійні цілі, мотиваційні очікування та особисті життєві обставини. Внаслідок цього стимулюючі заходи втрачають свою адресність і не завжди можуть максимально впливати на продуктивність, зацікавленість та лояльність персоналу [42, с. 140].

Основні проблеми та обмеження системи стимулювання праці на підприємствах охоплюють кілька ключових аспектів. По-перше, це перевантаження персоналу через систематичне залучення до понаднормової роботи, що підвищує ризик професійного вигорання та знижує ефективність компенсаційних заходів. По-друге, спостерігається нестабільність і недостатня прозорість матеріальних стимулів, коли коливання питомої ваги

доплат і надбавок створюють непередбачуваність доходів і зменшують довіру працівників до системи винагороди. По-третє, збереження значної частки робочих місць зі шкідливими умовами праці свідчить про недостатній розвиток превентивних заходів та модернізацію виробничих процесів, що обмежує стратегічну ефективність стимулювання. По-четверте, нематеріальні мотиваційні інструменти, такі як можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, участі в управлінських рішеннях та формування корпоративної культури, використовуються обмежено, і їхній потенціал реалізується не повною мірою. Нарешті, низький рівень індивідуалізації винагороди знижує адресність стимулів і їхню здатність мотивувати різні категорії працівників.

Подолання проблем потребує підходу, який передбачає перехід від переважно компенсаторної моделі стимулювання до стратегічно орієнтованої системи, що спрямована на розвиток трудового потенціалу, підвищення якості робочого життя, зміцнення залученості та лояльності працівників, а також забезпечення сталого і ефективного розвитку підприємства.

3.2. Пропозиції щодо удосконалення стимулів праці в ПрАТ «Оболонь»

Формування дієвої мотиваційної системи на підприємстві як складової управління персоналом потребує комплексного підходу, що передбачає глибоке вивчення потреб різних категорій працівників, створення умов для їх реалізації, визначення реалістичних і зрозумілих цілей, здійснення контролю за рівнем професійної та соціальної активності, оцінювання результатів праці, а також застосування винагороди як ключового стимулу до підвищення продуктивності праці. З метою ідентифікації мотиваційного профілю працівників у компанії розроблено спеціальну оціночну шкалу, яка дає змогу визначити характерні риси та

домінуючі установки типового співробітника. Для виокремлення найбільш значущих мотиваторів у ПрАТ «Оболонь» використано типологію мотивації (табл. 3.2), запропоновану Ю.К. Балашовим та А.Г. Ковалем, що систематизована у відповідних таблицях. Зазначена типологія охоплює п'ять основних типів працівників: «люмпенізований», «інструментальний», «патріотичний», «професійний» та «господарський», кожному з яких відповідає специфічний трудовий мотив. Визначення мотиваційного профілю здійснюється шляхом аналізу ставлення працівників до різних чинників мотивації. При цьому матеріальні стимули є лише одним із дванадцяти аспектів, що формують загальну систему мотивування. До них, окрім заробітної плати, належать умови праці, організація робочого процесу, соціальні контакти, стабільні міжособистісні взаємини, суспільне визнання, орієнтація на досягнення, прагнення до влади та впливу, потреба в різноманітності й змінах, креативність, саморозвиток, а також змістовність і корисність виконуваної роботи [53, с. 67-81].

Таблиця 3.2

Типологія працівників та структура системи стимулювання*

Параметр	Деталізація згідно з методикою
1	2
Типи працівників (за Балашовим та Ковалем)	«Люмпенізований», «інструментальний», «патріотичний», «професійний» та «господарський».
Мета оцінювання	Визначення домінуючих установок типового співробітника та ідентифікація мотиваційного профілю.
Матеріальні стимули	Лише один із дванадцяти аспектів системи мотивації (зокрема заробітна плата).
Нематеріальні чинники	Умови праці, організація процесу, соціальні контакти, стабільні взаємини та суспільне визнання.
Особистісні фактори	Прагнення до влади, креативність, саморозвиток, змістовність та корисність виконуваної роботи.

* Складено автором самостійно

Побудова мотиваційного профілю працівників та аналіз його трансформацій після впровадження запропонованих заходів з удосконалення мотивації праці передбачається у подальших дослідженнях. Загалом система мотивації персоналу охоплює сукупність взаємопов'язаних стратегій, політик, процесів і процедур, що регулюють питання винагороди працівників. Обсяг і форма винагород мають визначатися з урахуванням особистого внеску співробітника у досягнення цілей підприємства, рівня його компетенцій і навичок, займаної посади та її ринкової вартості.

Методи активізації персоналу повинні створювати умови для максимальної реалізації професійного потенціалу кожного працівника на відповідній посаді. З огляду на специфіку діяльності ПрАТ «Оболонь» як підприємства з виробництва цвяхів, доцільно запропонувати кілька найбільш ефективних напрямів стимулювання персоналу [54, с. 37-40].

Одним із ключових інструментів мотивації доцільно визначити систему заохочення, прив'язану до результатів праці. Зокрема, ефективним є впровадження преміальних виплат або підвищення рівня оплати праці за досягнення високих показників продуктивності та якості продукції. Іншим важливим напрямом виступає професійний розвиток персоналу: керівництву варто забезпечити працівникам доступ до навчальних програм, тренінгів і семінарів, які сприятимуть підвищенню кваліфікації та професійної майстерності. Додаткова освіта здатна виступати потужним стимулом для особистісного й кар'єрного зростання. Разом із тим на підприємстві ПрАТ «Оболонь» наявною проблемою залишається нераціональне використання преміального фонду. У контексті організації доцільно об'єктивно оцінити власні фінансові можливості та переглянути підходи до формування надбавок і премій, щоб продемонструвати реальну зацікавленість керівництва у високій якості виконання працівниками своїх трудових обов'язків.

У зв'язку з цим у ПрАТ «Оболонь» доцільно оновити підхід до формування та розподілу преміального фонду, орієнтуючись насамперед на

індивідуальний внесок кожного працівника у досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства. Такий підхід сприятиме підвищенню справедливості винагороди та посиленню особистої відповідальності за результати роботи.

Важливим елементом мотиваційної політики є система визнання досягнень персоналу, яка може реалізовуватися через регулярні заохочення за результати праці, ініціативність та раціоналізаторські пропозиції у формі морального чи матеріального стимулювання [55, с. 25]. Не менш значущим чинником виступає забезпечення безпечних і комфортних умов праці шляхом дотримання вимог охорони праці, оснащення робочих місць сучасним обладнанням та створення ергономічного середовища, що позитивно впливає на працездатність персоналу [56, с. 49]. Посиленню мотивації сприяють також тимблдингові заходи, гнучкий графік роботи, участь працівників у прибутку підприємства та залучення їх до процесів ухвалення управлінських рішень, що підвищує рівень довіри, лояльності та відповідальності й формує партнерські відносини між персоналом і керівництвом [57].

Формування ефективної системи мотивації на підприємстві передбачає комплексний і цілеспрямований підхід, що охоплює як стратегічні, так і практичні аспекти управління персоналом. Одним із ключових шляхів є чітке визначення мети діяльності підприємства та конкретизація завдань, спрямованих на її досягнення. Керівництву важливо сформулювати зрозумілу місію та систему стратегічних і оперативних цілей, які будуть доведені до кожного працівника. Усвідомлення спільної мети дає змогу співробітникам краще розуміти значення власної роботи, відчувати свою причетність до загального результату та орієнтуватися на досягнення визначених показників. Чітке спрямування діяльності зменшує невизначеність, підвищує відповідальність і сприяє зростанню внутрішньої мотивації персоналу.

Важливим елементом побудови ефективної мотивації є розробка продуманої та справедливої системи стимулювання, яка безпосередньо пов'язана з результатами праці. Така система має ґрунтуватися на принципі відповідності винагороди реальному внеску працівника у досягнення цілей підприємства. Стимулювання може включати як матеріальні форми – заробітну плату, премії, бонуси, надбавки, участь у прибутку, так і нематеріальні – визнання досягнень, кар'єрне зростання, розширення повноважень, позитивну оцінку з боку керівництва. Поєднання різних видів заохочень дає змогу врахувати індивідуальні потреби та очікування співробітників, що підвищує їхню зацікавленість у високій продуктивності праці [58].

Ефективна стимулююча система повинна бути прозорою, зрозумілою та стабільною, щоб працівники чітко усвідомлювали, за які саме результати вони отримують винагороду. Сприяє формуванню довіри до керівництва, підвищенню рівня задоволеності роботою та зміцненню лояльності персоналу. У підсумку поєднання чітко визначених цілей і дієвої системи стимулювання створює міцну основу для формування ефективної мотивації, що позитивно впливає на продуктивність праці та загальні результати діяльності підприємства.

Розвиток кар'єрного зростання є важливим інструментом мотивації персоналу, оскільки дає працівникам чітку перспективу професійного та особистісного розвитку. Створення умов для кар'єрного росту передбачає надання можливостей для здобуття нових навичок, участі у внутрішніх та зовнішніх навчальних програмах, тренінгах, семінарах і професійних курсах, а також формування прозорих шляхів просування по кар'єрній драбині. Коли співробітники бачать реальні можливості для професійного зростання та підвищення кваліфікації, це стимулює їх до активної самореалізації, підвищує зацікавленість у роботі та сприяє досягненню високих результатів. Постійне вдосконалення компетенцій дозволяє

персоналу відчувати власну значущість у процесі діяльності підприємства, що позитивно впливає на продуктивність та якість виконуваної роботи [58].

Не менш важливим чинником мотивації є чітке визначення місії, цілей та цінностей компанії та їхнє активне впровадження у щоденну діяльність. Коли працівники усвідомлюють, що їхня робота спрямована на досягнення стратегічної мети підприємства і має реальний сенс, це формує у них відчуття причетності та важливості. Високий рівень залученості до місії компанії стимулює співробітників проявляти ініціативу, брати на себе відповідальність та ефективно виконувати свої обов'язки. Узгодженість цінностей персоналу та організації сприяє формуванню лояльності до компанії, зміцнює корпоративну культуру та створює позитивний соціально-психологічний клімат на підприємстві. В результаті поєднання розвитку кар'єри та усвідомлення цілей і цінностей компанії стає можливим значно підвищити мотивацію працівників і забезпечити сталий прогрес підприємства.

Задоволення потреб співробітників є одним із ключових елементів формування ефективної системи мотивації на підприємстві. Важливо враховувати комплексні аспекти, які впливають на добробут і задоволеність персоналу: фізичні, соціальні, емоційні та розвиткові потреби. Фізичні аспекти включають створення комфортних умов праці, безпечного та ергономічного робочого середовища, забезпечення необхідним обладнанням та інструментами. Соціальні потреби пов'язані з міжособистісними взаєминами, командною взаємодією та відчуттям приналежності до колективу. Емоційні потреби охоплюють відчуття впевненості, визнання досягнень та підтримку з боку керівництва, що сприяє формуванню позитивного психологічного клімату. Разом із цим розвиткові потреби передбачають можливість професійного зростання, набуття нових знань та навичок, участь у навчальних програмах, тренінгах та семінарах. Надання співробітникам шансів для самореалізації підвищує

їхню компетентність, ефективність роботи та задоволеність трудовим процесом, а також сприяє більшій відданості компанії.

Наступним напрямом мотивації є участь працівників у процесі прийняття рішень. Активне залучення співробітників до визначення стратегічних та операційних рішень формує відчуття відповідальності за результати діяльності підприємства та підвищує мотиваційний потенціал. Може реалізовуватися через командну роботу, створення робочих груп для опрацювання конкретних завдань, обговорення проектів та рішень, а також через систему збору пропозицій і побажань від співробітників. Залученість до процесу прийняття рішень дозволяє працівникам відчути свою значущість у структурі організації, стимулює активність, підвищує ініціативність та прагнення досягати високих результатів у роботі. Такий підхід не лише сприяє підвищенню продуктивності, але й зміцнює довіру між керівництвом та персоналом, формує відчуття колективної відповідальності та стимулює професійне зростання працівників [58].

Аналіз економічної діяльності ПрАТ «Оболонь», аудит персоналу, оцінка трудових показників і заробітної плати, а також дослідження зворотного зв'язку від співробітників та діагностика діючої системи мотивації виявили низку серйозних проблем і недоліків. Зокрема, спостерігається загальна застарілість існуючих мотиваційних механізмів, які не завжди сприймаються працівниками позитивно. Було встановлено, що темпи зростання заробітної плати недостатні для забезпечення конкурентоспроможного рівня доходів. Крім того, співробітники нижчого рівня виражають невдоволення через не зовсім прозору систему штрафів та ненормований робочий графік. Наслідком проблем стає зростаюча плінність кадрів, що щороку зменшує середню чисельність персоналу. Висока текучка працівників призводить до збільшення витрат на підбір, адаптацію та навчання нових співробітників, оскільки компанії доводиться витрачати ресурси на рекламу вакансій, проведення співбесід, перевірки кандидатів та організацію навчальних програм. Набір та адаптація нових

працівників потребують часу і фінансових витрат, що створює додаткове навантаження на бюджет компанії [57].

Постійна зміна персоналу негативно впливає на продуктивність та ефективність роботи підприємства. Цикл приходу нових співробітників і відходу інших порушує стабільність колективу, зменшує безперервність робочих процесів і негативно впливає на динаміку командної роботи. Висока плинність кадрів також відображається на моральному стані та залученості персоналу: постійна зміна колег демотивує наявних співробітників, знижує їхню продуктивність і стимулює відчуття перевтоми, оскільки їм доводиться брати на себе додаткові обов'язки та допомагати новим працівникам освоювати роботу. У довгостроковій перспективі це підвищує ризик професійного вигорання та погіршує загальний клімат у колективі. Аналіз економічної діяльності ПрАТ «Оболонь», аудит персоналу, оцінка трудових показників та заробітної плати, а також опрацювання зворотного зв'язку від співробітників і дослідження мотиваційної системи компанії виявили низку проблем і недоліків. Зокрема, було зафіксовано застарілість окремих елементів системи мотивації та відсутність їхньої привабливості для працівників. Дослідження показало, що темпи зростання заробітної плати не відповідають очікуванням персоналу, а співробітники нижчого рівня відзначають необ'єктивність застосування штрафів і ненормований робочий графік. Як наслідок, спостерігається щорічне зростання плинності кадрів та зниження середньої чисельності персоналу, що створює низку негативних наслідків для організації. Висока текучість працівників призводить до додаткових витрат на підбір та навчання нових співробітників, що включає витрати на рекламу вакансій, проведення співбесід і перевірок кандидатів, а також на адаптаційні та навчальні програми. Нові працівники потребують часу для досягнення продуктивності, що підвищує фінансове навантаження на компанію і впливає на її бюджет. Постійна зміна персоналу знижує продуктивність та ефективність роботи підприємства. Циклічна зміна

кадрів порушує стабільність колективу, створює відсутність безперервності у виконанні робочих процесів і негативно впливає на командну динаміку. Існуючі співробітники можуть відчувати демотивацію та втрату залученості через постійний відхід колег, що призводить до зниження їхньої продуктивності, перевтоми та ризику професійного вигорання [57].

Висока плинність також збільшує ризик помилок, дефектів продукції та нещасних випадків, оскільки нові працівники можуть не володіти необхідними навичками для дотримання стандартів якості або процедур безпеки. У свою чергу, може спричинити незадоволеність клієнтів, зростання кількості переробок і потенційні інциденти на виробництві.

Ще одним наслідком є вплив на репутацію компанії. Постійна зміна персоналу може створювати враження нестабільності або несприятливих умов праці, що ускладнює залучення кваліфікованих кадрів та встановлення довгострокових ділових партнерств, негативно впливаючи на зростання і успіх організації. Для усунення зазначених проблем доцільно впровадити комплекс заходів, спрямованих на підвищення мотивації та утримання працівників. Серед них: оптимізація структури матеріальної винагороди, вдосконалення програм визнання і заохочення, розширення можливостей професійного розвитку та кар'єрного зростання, а також модернізація процесів оцінки ефективності [57].

Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації ПрАТ «Оболонь»: впровадження гнучких режимів робочого часу для співробітників; зменшення планового робочого навантаження та скорочення тривалості робочого тижня; пом'якшення або скасування існуючої системи штрафів; реалізація програм оздоровлення та підтримки здоров'я працівників; надання додаткових оплачуваних відпусток; персоналізована система матеріальних та нематеріальних винагород; збільшення заробітної плати залежно від досягнутих результатів роботи; впровадження програм фінансової та освітньої підтримки для підвищення кваліфікації; розробка довгострокових систем заохочень і бонусів;

оновлення структури винагород та преміювальних механізмів для підвищення ефективності мотивації [58].

Впровадження гнучких форм організації робочого часу, зокрема гнучкого початку й завершення робочого дня, дистанційної роботи або скороченого робочого тижня, сприяє підвищенню задоволеності працівників, кращому поєднанню професійного та особистого життя та зростанню мотивації і продуктивності праці [58]. Зменшення трудового навантаження і тривалості робочого тижня запобігає професійному вигоранню, забезпечує відновлення працездатності та позитивно впливає на якість виконання завдань. Формування сприятливого робочого середовища шляхом пом'якшення або відмови від каральних механізмів на користь наставництва, зворотного зв'язку та професійного розвитку, а також упровадження оздоровчих програм і додаткових оплачуваних відпусток, посилює відчуття цінності працівників. Важливу роль відіграє й персоналізована система винагород, що враховує індивідуальний внесок та потреби персоналу і поєднує фінансові та нефінансові стимули, сприяючи сталому балансу між роботою та особистим життям [58].

Збільшення оплати праці залежно від продуктивності стимулює співробітників підвищувати ефективність та якість своєї роботи. Винагорода у вигляді підвищення зарплати або бонусів за високі результати стає потужним мотиватором для активної участі у досягненні корпоративних цілей. Пропозиції освітньої підтримки, наприклад компенсація за навчання чи участь у програмах професійного розвитку, демонструють готовність компанії вкладатися у зростання та розвиток персоналу, що підвищує мотивацію та надає можливості для кар'єрного просування. Впровадження довгострокових стимулів, таких як програми участі у прибутку, опціони на акції або пенсійні програми, сприяє формуванню лояльності та відданості працівників. Такі стимули створюють відчуття безпеки та перспективи майбутніх винагород, що заохочує співробітників залишатися мотивованими протягом тривалого часу.

Регулярний перегляд та оновлення системи винагород і бонусів дозволяє забезпечити її актуальність та відповідність потребам і очікуванням персоналу. Передбачається перегляд критеріїв нарахування винагород, впровадження нових видів бонусів та врахування відгуків працівників для підвищення ефективності системи [59, с. 195-196].

Реалізація заходів сприятиме створенню позитивного робочого середовища, підвищенню мотивації співробітників і загальної продуктивності, а також збільшенню задоволеності працівників роботою. Для персоналу вищого рівня, включаючи співробітників фінансового, маркетингового, торгового та відділу розвитку, рекомендується додатково залучати їх до заходів, спрямованих на підвищення автономії та самостійності у прийнятті рішень у компанії. Заходи для підвищення автономії працівників у ПрАТ «Оболонь» включають створення умов для більшої самостійності та відповідальності в роботі. Одним із ключових кроків є запровадження гнучкого робочого графіку, що дозволяє співробітникам ефективніше планувати свій час та поєднувати професійні обов'язки з особистим життям.

Визначення чітких та прозорих цілей компанії, а також їх узгодження з індивідуальними цілями працівників дозволяє зрозуміти, як їхня робота впливає на загальний успіх організації. Сприяє підвищенню залученості та мотивації, оскільки співробітники бачать сенс своїх зусиль у контексті досягнення корпоративних результатів. Сприяння позитивній конкуренції всередині компанії стимулює прагнення працівників до самовдосконалення та підвищення продуктивності. Впровадження конкурсів, показників ефективності або викликів для команд допомагає мотивувати співробітників, водночас важливо, щоб конкуренція залишалася конструктивною і підтримувала колективну роботу, а не створювала ворожнечу.

Регулярне оновлення завдань як на індивідуальному, так і на командному рівні дозволяє уникати монотонності та зберігати інтерес до

роботи. Важливо підбирати завдання відповідно до навичок та інтересів працівників, що підвищує задоволення від роботи та стимулює професійний розвиток. Залучення співробітників до процесу прийняття рішень через опитування, обговорення пропозицій та врахування їхніх думок забезпечує відчуття значущості та причетності до успіху компанії. Працівники, які мають вплив на рішення, що стосуються їхньої діяльності, зазвичай демонструють вищий рівень мотивації та відданості корпоративним цілям. Організація кар'єрного зростання та надання можливостей для професійного розвитку є важливим чинником мотивації. Відносять програми навчання, наставництво, внутрішні вакансії та чіткі шляхи просування. Допомога працівникам у плануванні кар'єри сприяє їхній зацікавленості в результатах роботи та підвищує лояльність до компанії [59, с. 195-196].

Впровадження заходів створює робоче середовище, у якому співробітники відчують свою цінність, зацікавленість у результатах та прагнення до професійного успіху. Чіткі цілі, конструктивна конкуренція, оновлення завдань, активне залучення до рішень та можливості кар'єрного росту сприяють підвищенню загальної мотивації та продуктивності персоналу.

Можна також запропонувати заходи для посилення кооперації та взаємодії працівників ПрАТ «Оболонь». Ефективна командна робота та прозорі канали комунікації є важливими складовими успішного функціонування підприємства. Керівництво має сприяти формуванню внутрішніх зв'язків, заохочувати спільну діяльність і обмін досвідом серед співробітників. Організація міжфункціональних проєктів та стимулювання співпраці працівників різних відділів дозволяє створювати умови для розвитку навичок, навчання та спільного досягнення цілей. Такі проєкти надають працівникам нові виклики, розширюють їхню професійну компетенцію і допомагають зрозуміти загальну стратегію компанії.

Проведення заходів з побудови команди сприяє зміцненню взаємин між співробітниками, покращенню комунікації та співпраці, а також формуванню позитивного робочого середовища. Можуть бути командні тренінги, семінари, корпоративні заходи чи інтерактивні вправи, які розвивають довіру та взаєморозуміння. Підвищення якості командної взаємодії позитивно впливає на мотивацію, продуктивність та задоволеність роботою.

Використання спеціалізованих інструментів і технологій для спільної роботи, таких як платформи для управління проектами, системи обміну документами та комунікаційні сервіси, дозволяє оптимізувати командну діяльність, полегшити обмін знаннями та підвищити продуктивність. Надання працівникам ефективних засобів для співпраці сприяє їхній залученості та мотивації. Організація міжвідомчого навчання та розвитку персоналу сприяє формуванню навичок кооперації і міжфункціональної компетентності. Можуть бути воркшопи, семінари або тимчасове переведення на робочі місця в інших відділах, що дозволяє працівникам краще зрозуміти діяльність компанії в цілому. Таке навчання не лише підвищує професійний рівень співробітників, а й сприяє розвитку почуття колективної відповідальності та мотивації.

Впровадження заходів допоможе створити середовище, орієнтоване на співпрацю та ефективну взаємодію. Залучення працівників до міжфункціональних проектів, організація командних активностей, використання сучасних інструментів для спільної роботи та міжвідомче навчання дозволяють підвищити мотивацію, зміцнити командну роботу і сприяти досягненню корпоративних цілей [60, с. 65].

Для співробітників вищого рівня компанії, зокрема керівників відділів, чия діяльність передбачає автономність, можливість ухвалювати креативні рішення, реалізовувати проекти та впроваджувати інновації, доцільно впровадити програми довгострокової залученості до розвитку

компанії. Сучасний досвід провідних світових компаній демонструє різні підходи до активного залучення працівників у діяльність підприємства.

Серед таких заходів – плани володіння акціями працівників (ESOP), які дозволяють включити акції компанії у компенсаційний пакет співробітників. Створює пряму зацікавленість у довгостроковому успіху компанії, а також дає можливість брати участь у прийнятті стратегічних рішень та потенційно отримувати дивіденди. Програми розподілу прибутку передбачають надання частини фінансового результату компанії працівникам, що формує відчуття спільної власності та стимулює внесок у фінансовий успіх організації. Такі програми можуть поєднувати індивідуальні та командні показники, сприяючи співпраці та довготривалій залученості.

Плани купівлі акцій для працівників (ESPP) дають можливість придбати акції компанії за пільговою ціною, що дозволяє працівникам інвестувати у розвиток організації та отримати вигоду від зростання її вартості. Це мотивує співробітників орієнтуватися на довгостроковий розвиток компанії та підвищення її ефективності. Бонусні програми, пов'язані з результатами діяльності компанії, передбачають нарахування відсотків від річного прибутку залежно від досягнутих фінансових показників. Стимулює співробітників працювати на результат, підвищуючи відповідальність і залученість у досягнення загальних цілей [60, с. 67-70].

Аналізуючи організаційну структуру ПрАТ «Оболонь», оптимальним механізмом довгострокового заохочення керівників та фахівців вважається система бонусів, прив'язаних до продуктивності компанії. У таблиці 3.3 представлено схему впровадження такої програми.

Бонусна програма ПрАТ «Оболонь» розрахована на керівників і фахівців усіх відділів і передбачає винагороду за показниками фінансової результативності, зокрема чистого прибутку від реалізації продукції. Виплата бонусів здійснюється щорічно з нарахуванням відсоткового

значення за результатами кварталу, із оподаткуванням відповідно до законодавства.

Таблиця 3.3

Впровадження системи бонусних винагород*

Параметр	Характеристика
1	2
Назва ініціативи	Система преміального заохочення персоналу ПрАТ «Оболонь»
Принцип функціонування	Нарахування бонусних виплат залежно від рівня фінансової ефективності підприємства, зокрема показників чистого прибутку від реалізації продукції
Цільова аудиторія	Керівний склад та кваліфіковані спеціалісти всіх структурних підрозділів компанії
Періодичність реалізації	Постійна програма з річним підсумком та квартальним розрахунком відсоткових преміальних виплат
Податковий режим	Оподаткування бонусних виплат відповідно до чинних норм трудового та податкового законодавства України

* Складено автором самостійно

Програма стимулює участь персоналу в економічних результатах компанії, забезпечує міжфункціональну взаємодію, покращує комунікацію та співпрацю між відділами, що сприяє підвищенню ефективності та продуктивності організації в цілому.

Проведений аналіз засвідчив наявність застарілих мотиваційних механізмів, недостатню прозорість винагороди та негативні наслідки у вигляді зростання плинності кадрів і зниження продуктивності праці. Запропоновані заходи, зокрема оновлення системи преміювання, впровадження гнучких режимів робочого часу, розвиток професійного і кар'єрного зростання, розширення участі персоналу в управлінських процесах та застосування довгострокових стимулів, створюють передумови для формування ефективної мотиваційної системи. Їх реалізація сприятиме підвищенню рівня задоволеності й залученості працівників, зміцненню лояльності до підприємства та забезпеченню сталого зростання результативності діяльності ПрАТ «Оболонь».

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження при написанні кваліфікаційної роботи можна дійти наступних висновків.

1. Стимулювання праці є фундаментальним елементом системи управління персоналом і ключовим інструментом впливу на трудову активність працівників. Його сутність полягає у свідомому та цілеспрямованому поєднанні зовнішніх стимулів із внутрішніми мотивами особистості з метою узгодження інтересів працівника й підприємства. Розмежування понять мотивації, мотиву та стимулу, а також узагальнення наукових підходів до трактування стимулювання праці дають підстави стверджувати, що ефективна система стимулювання повинна бути комплексною, гнучкою та орієнтованою на потреби персоналу. Саме така система здатна забезпечити зростання продуктивності праці, професійний розвиток кадрів, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та стійкі конкурентні переваги підприємства в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

2. Сучасні підходи до мотивації персоналу базуються на комплексному поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, індивідуалізації мотиваційних механізмів та орієнтації на потреби, цінності й очікування працівників. Мотивація розглядається як безперервний, циклічний процес, що поєднує економічні, соціальні та психологічні чинники та забезпечує перехід від потенційної зацікавленості до реальної трудової активності. Ефективність мотиваційної системи визначається її здатністю узгоджувати результати праці з рівнем винагороди, підтримувати професійний розвиток, формувати сприятливе робоче середовище та залучати персонал до досягнення стратегічних цілей підприємства.

3. В умовах воєнного стану система мотивації та стимулювання праці зазнає суттєвих трансформацій, зумовлених економічною нестабільністю, обмеженістю ресурсів і зміною життєвих пріоритетів працівників.

Домінуюче значення набувають не стільки матеріальні стимули, ефективність яких часто нівелюється інфляційними процесами, скільки нематеріальні чинники – відчуття безпеки, стабільності зайнятості, психологічної підтримки та соціальної значущості праці. Воєнні умови вимагають від підприємств гнучкого поєднання мотиваційних інструментів, переорієнтації на солідарні та підтримувальні методи впливу, а також адаптації класичних мотиваційних теорій до реалій кризового середовища. Ефективність управління персоналом у цей період значною мірою залежить від здатності керівництва оперативно реагувати на виклики, зберігати людський потенціал і забезпечувати згуртованість колективу навіть за умов обмежених фінансових можливостей.

4. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь» дозволяє зробити висновок про високу конкурентоспроможність підприємства, його ефективну стратегічну орієнтацію, стійкість до зовнішніх ризиків і здатність до довгострокового розвитку в умовах сучасного економічного середовища. Підсумовуючи, слід зазначити, що ПрАТ «Оболонь» є фінансово стійким і конкурентоспроможним підприємством з розвиненою виробничою базою, ефективною організаційною структурою та чіткою стратегічною орієнтацією. Позитивна динаміка основних фінансових показників, наявність міжнародних сертифікацій і стабілізація кадрового потенціалу свідчать про здатність компанії адаптуватися до зовнішніх викликів і забезпечувати довгостроковий розвиток, що створює підґрунтя для подальшого аналізу системи стимулювання праці.

5. Аналіз кадрового потенціалу та системи мотивації ПрАТ «Оболонь» засвідчив наявність сформованої та функціональної системи управління персоналом, що поєднує матеріальні й нематеріальні стимули. Водночас скорочення чисельності працівників, зростання плинності кадрів і підвищене трудове навантаження вказують на необхідність подальшого вдосконалення мотиваційних механізмів і їх адаптації до сучасних викликів.

6. Оцінка ефективності системи стимулювання праці в ПрАТ «Оболонь» засвідчила, що на підприємстві сформовано комплексну та в цілому результативну модель мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, соціальні гарантії, компенсаційні виплати, заходи з охорони праці та підтримку професійного розвитку. Така система забезпечує прозорість і справедливість оплати праці, підвищує залученість персоналу до виконання поставлених завдань та сприяє зростанню продуктивності праці. Водночас наявність ознак перевантаження працівників, зростання частки відпусток за ненормований робочий день та коливання питомої ваги доплат вказують на необхідність постійного моніторингу умов праці та оптимізації організації робочого процесу, щоб запобігти вигоранню та підтримати ефективність роботи.

7. Діюча система мотивації в ПрАТ «Оболонь» сприяє стабільності колективу та досягненню виробничих цілей, однак для збереження її ефективності необхідне балансування матеріальних і соціальних стимулів та своєчасне реагування на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища.

8. Загалом формування ефективної системи мотивації потребує її регулярного оновлення, підвищення гнучкості та прозорості, розвитку персоналізованого підходу до стимулювання та активного використання нематеріальних мотиваторів. Впровадження запропонованих заходів, таких як оптимізація структури винагороди, розширення можливостей професійного та кар'єрного розвитку, запровадження гнучких форм організації робочого часу, системи визнання досягнень та довгострокових стимулів, дозволить підвищити задоволеність і мотивацію працівників, зміцнити командну взаємодію та корпоративну культуру, що у підсумку позитивно вплине на продуктивність праці та забезпечить довгострокову конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь».

СПИСОК БІБЛОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Сайко В. Р. Дослідження поняття "мотивація" в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 36. 2023. С. 60-69*
2. Юрик Н.Є., Кирич Н.Б. Стабільність роботи підприємств – основа сталого розвитку держави. Соціально-економічні виклики та можливості глобалізації: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / Східно-європейський центр наукових досліджень (Одеса, 5 березня 2024 р). Research Europe, 2024. 166 с. С.90-93.
3. Кирич Н.Б., Мосій О.Б. Фінансово-господарська стабільність функціонування підприємств, як важливий аспект сталого розвитку України. *Review of transport economics and management. Дніпро: Український державний університет науки і технологій (Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка Всеволода Лазаряна), 2023, Випуск 10(26), С.85-93.*
4. Волянська-Савчук Л. В. Використання інноваційних персоналтехнологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління, 2019. Вип. 1. С. 33-42*
5. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
6. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. Вип. 7. С. 29-37*
7. Слець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2017. Вип. 2. С. 78-83*
8. Польшина І. М. Система показників КРІ та мотивація персоналу: нерозривно пов'язані поняття. *Управління розвитком, 2014. № 9. С. 150-151*
9. Сардак Е.В. Балабанова Л.В. Управління персоналом. 2019. 468 с.

10. Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Письменна О.О. Дніпро, 2017. 320 с.
11. Телишевська Л.І., Власенко Д.О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. *«Молодий вчений»*, 2018. № 7 (59). С. 498-502
12. Продиус О. І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортно-логістичного підприємства. *Причорноморські економічні студії*, 2019. № 41. С. 116–120
13. Вовканич С.Й. Активізація наукової діяльності молоді в системі інноваційного розвитку. Львів: ІРД НАН України, 2006. 186 с.
14. Вавнух В. Мотиваційний механізм підприємництва АПК у ринковій економіці. *Вісник Львівського університету*. Серія: екон. 2008. Вип. 40. С. 56-60
15. Правдива А.В., Литвинюк О.П. Побудова ефективної системи мотивації сучасного підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*.
<https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/719c6988-0785-4bf2-b5c9-28dc328929f7/content>
16. Колесник А. О. Удосконалення системи мотивації персоналу в організації, на прикладі ТОВ «РОЯЛ ЛАЙФ КАВА» : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра : спец. 073 - менеджмент / наук. кер. Н. Б. Кирич. Тернопіль : Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2025. 73 с.
17. Серета О.Г., Швець Н.М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*, 2023. № 11. С. 229-232
18. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ: Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.

- 19.Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 57, URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158>
- 20.Підсумки 2023 року: громадська думка українців. Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва : веб-сайт. Електронне видання. URL: <https://dif.org.ua/article/pidsumki-2023-roku-gromadska-dumka-ukraintsiiv>
- 21.Чверті громадян може знадобитись допомога: як війна впливає на психічне здоров'я українців. БарNews. City : веб-сайт. URL: <https://barnews.city/articles/271895/yak-vijna-vplivae-na-psihihne-zdorovya-ukrainciv->
- 22.Середня заробітна плата за даними ПФУ 2016 рік. *Вебсайт МінФін*, 2016. Електронне видання. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/2016/>
- 23.Середня заробітна плата за даними ПФУ 2017 рік. *Вебсайт МінФін*, 2017. Електронне видання. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2017/>
- 24.Середня заробітна плата за даними ПФУ 2018 рік. *Вебсайт МінФін*, 2018. Електронне видання. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2018/>
- 25.Середня заробітна плата за даними ПФУ 2019 рік. *Вебсайт МінФін*, 2019. Електронне видання. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2019/>
- 26.Середня заробітна плата за даними ПФУ 2020 рік. *Вебсайт МінФін*, 2020. Електронне видання. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2020/>
- 27.Середня заробітна плата за даними ПФУ 2021 рік. *Вебсайт МінФін*, 2021. Електронне видання. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/2021/>

28. Середня заробітна плата за даними ПФУ 2022 рік. *Вебсайт МінФін*, 2022. Електронне видання. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/2022/>
29. Середня заробітна плата за даними ПФУ 2023 рік. *Вебсайт МінФін*, 2023. Електронне видання. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/2023/>
30. Середня заробітна плата за даними ПФУ 2024 рік. *Вебсайт МінФін*, 2024. Електронне видання. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/2024/>
31. Середня заробітна плата за даними ПФУ 2025 рік. *Вебсайт МінФін*, 20125. Електронне видання. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/2025/>
32. Галушак М., Кучинський В. (2022) Міжнародний досвід мотивації персоналу як зразок для України. «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації»: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 23-24 листопада 2022 р.). Т. : ФОП Паляниця В.А. С. 6–7
33. Калина А.В. Підвищення ролі мотиваційних та стимулюючих важелів в умовах ринкової економіки. Вісник соціально-економічних досліджень Одеського державного економічного університету. 2008. Вип. 32. С. 152–158
34. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136>
35. Політика ПрАТ «ОБОЛОНЬ». *Вебсайт ПрАТ «ОБОЛОНЬ»*, 2025. Електронне видання. URL: <https://obolon.ua/ua>
36. ПРАТ «ОБОЛОНЬ». *Вебсайт opendatabot*, 2025. Електронне видання. URL: <https://opendatabot.ua/c/05391057>

37. Фінансова звітність та Звіт незалежного аудитора Приватне акціонерне товариство «ОБОЛОНЬ» 31 грудня 2024 року. Електронне видання. URL:
[https://obolon.ua/files/0002552/FS%20OBLN%20FY24%20UAH_v3%20\(2\)%20\(1\).pdf](https://obolon.ua/files/0002552/FS%20OBLN%20FY24%20UAH_v3%20(2)%20(1).pdf)
38. Консолідована фінансова звітність та Звіт незалежного аудитора Приватне акціонерне товариство «ОБОЛОНЬ» 31 грудня 2023 року. Електронне видання. URL:
https://obolon.ua/files/st_and_Shareholders/123333.pdf
39. Консолідована фінансова звітність та Звіт незалежного аудитора Приватне акціонерне товариство «ОБОЛОНЬ» 31 грудня 2022 року. Електронне видання. URL:
https://obolon.ua/files/st_and_Shareholders/Cons%20FS%20OBLN%202022%20UAH%20%5Bua%5D%20v.14.pdf
40. Шкомар В.І. Формування ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві (за матеріалами ТОВ «ПрАТ «Оболонь»): кваліф.робота бакалавра, спеціальність ДЗ «Менеджмент», Білоцерківський національний аграрний університет економічний факультет. Біла Церква, 2025. 97 с.
41. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022. № 45. Електронне видання. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
42. Сікун О.А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*, 2019. № 1 (65). С. 506–510
43. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль, 2017. 252 с.
44. Синчук С. М., Яструбецький В. В. Соціальний захист працівників як об'єкт соціального діалогу. *Наукові записки Львівського університету*

- бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 35/2022. С. 88-95
45. Галаз Л. В. Підходи до преміювання працівників залежно від результатів діяльності підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 33/2022. С. 145-154
46. Лобза А.В. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*, 2018 №1 (53). С. 510-513.
47. Климчук А.О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2016. № 1. С. 42–45.
48. Кривенко Е.Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*, С. 178-182. Електронне видання. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/07/33.pdf>
49. Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федішин В.В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*, 2017. Випуск № 11. С. 233-237
50. Беззубко Л.В., Романченко Ю.К. Напрями створення ефективного мотиваційного механізму праці персоналу підприємства. *Збірник наукових праць ДонНАБА*, 2018. Вип. 1. С. 26–31
51. Забаштанський М.М., Борисенко Л.І., Лавренко Ю.О. Сучасні аспекти стимулювання праці персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Економічні науки. 2017. Вип. 24(2). С. 49–52
52. Кирич Н.Б. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2017. № 6(3). С. 139–141.

53. Твердушка Т.Б. Удосконалення організаційно-економічного механізму стимулювання праці у сфері інноваційної діяльності : дис. канд. екон. наук / Т.Б. Твердушка. Київ : КНЕУ, 2016. 273 с.
54. Лисенко О. Професійна активізація персоналу як наукова проблема. *Аспекти публічного управління*. Том 9 № 3 2021. С. 36-44
55. Дороніна О.А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. Випуск 3 (05). 2018. С. 23-32.
56. Овчарук О.М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. *Економічний простір*, 2021. № 166. С. 48-52
57. Ситник Й., Пригарний С., Дмитришин З. Методи розвитку персоналу в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*, 2023. № (57). Електронне видання. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-78>
58. Марченко О.В. Методи стимулювання трудової поведінки персоналу. Електронне видання. URL: https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/31151/1/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%A1%D0%BB%D0%B5%D0%B4%D1%8C.pdf
59. Баксалова О. М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2009. № 6. Т. 3. С. 194-197
60. Гладкий В.В. Формування системи мотивації праці на підприємстві : дипломна робота ... бакалавра : 073 «Менеджмент» / Гладкий В.В. - Київ, 2024. 74 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» за 2024 р.

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід) за 2024 рік

Підприємство	ПрАТ "Оболонь" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2025	02	26
			05391057		
		Форма № 2	Код за ДКУД	1801003	

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року Перераховано (Прим. 32)
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 784 705	10 763 029
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(9 800 435)	(7 500 990)
Валовий:			
прибуток	2090	2 984 270	3 262 039
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	73 984	46 587
Адміністративні витрати	2130	(531 853)	(458 709)
Витрати на збут	2150	(956 097)	(670 728)
Інші операційні витрати	2180	(101 074)	(54 768)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	1 469 230	2 124 421
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	-	593
Інші фінансові доходи	2220	79 544	45 290
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	(1 690)	(22 209)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(6 506)	11 209
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 540 578	2 159 304
збиток	2295		
Дохід (Витрати) з податку на прибуток	2300	(292 323)	(383 307)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 248 255	1 775 997
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 248 255	1 775 997

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року Перераховано (Прим. 32)
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	5 164 530	4 124 933
Витрати на оплату праці	2505	966 878	784 366
Відрахування на соціальні заходи	2510	200 297	161 241
Амортизація	2515	492 687	441 293
Інші операційні витрати	2520	2 501 790	1 646 553
Разом	2550	9 326 182	7 158 386

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3,8393	5,4625
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3,8393	5,4625
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	-	-

Керівник

Булах І.

Головний бухгалтер

Балагута М.

Консолідована фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» за 2023 р.
Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід) за 2023 рік

Підприємство	ПрАТ "Оболонь" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2024	04	10
			05391057		
		Форма № 2	Код за ДКУД	1801003	

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року Перераховано (Прим. 30)
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 959 867	8 811 263
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7 029 212)	(5 823 727)
Валовий:			
прибуток	2090	3 930 655	2 987 536
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	15 930	19 626
Адміністративні витрати	2130	(651 699)	(491 849)
Витрати на збут	2150	(896 864)	(726 834)
Інші операційні витрати	2180	(42 570)	(50 850)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	2 355 452	1 737 629
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	45 292	15 956
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	(22 210)	(128 689)
Втрати (доходи) від участі в капіталі	2255	593	(10 819)
Інші витрати	2270	11 042	(151 324)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	2 390 169	1 462 753
збиток	2295		
Дохід (Витрати) з податку на прибуток	2300	(431 198)	(325 900)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 958 971	1 136 853
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року Перераховано (Прим. 30)
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	2 048	10 318
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	2 048	10 318
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	2 048	10 318
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 961 019	1 147 171

Продовження дод. Б

1	2	3	4
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	1 958 719	1 135 912
неконтрольованій частці	2475	252	941
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	1 960 165	1 146 230
неконтрольованій частці	2485	854	941

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року Перераховано (Прим. 30)
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 386 429	3 605 251
Витрати на оплату праці	2505	1 123 838	895 658
Відрахування на соціальні заходи	2510	231 394	190 990
Амортизація	2515	421 654	387 881
Інші операційні витрати	2520	1 735 442	1 467 509
Разом	2550	7 898 757	6 547 290

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року Перераховано (Прим. 30)
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	6,0252	3,4966
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	6,0252	3,4966
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	-	-

Керівник

Булах І.

Головний бухгалтер

Балагута М.

Консолідована фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» за 2022 р.

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік

	ПрАТ "Оболонь" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ 2023 04 05 05391057
Підприємство _____			
	Форма № 2	Код за ДКУД	1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 649 174	5 986 592
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5 751 536)	(4 812 733)
Валовий:			
прибуток	2090	2 897 638	1 173 859
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	19 467	63 500
Адміністративні витрати	2130	(470 629)	(423 695)
Витрати на збут	2150	(684 010)	(790 218)
Інші операційні витрати	2180	(53 606)	(18 439)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	1 708 860	5 007
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	15 956	174
Інші доходи	2240	-	32 680
Фінансові витрати	2250	(128 689)	(188 451)
Втрати (доходи) від участі в капіталі	2255	(10 819)	-
Інші витрати	2270	(150 513)	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 434 795	
збиток	2295		(150 590)
Дохід (Витрати) з податку на прибуток	2300	(320 114)	19 769
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 114 681	
збиток	2355		(130 821)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	4 436	(503)
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	3 222	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	7 658	(503)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	7 658	(503)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 122 339	(131 324)

Продовження дод. В

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 617 382	3 389 517
Витрати на оплату праці	2505	853 060	728 365
Відрахування на соціальні заходи	2510	182 848	154 432
Амортизація	2515	383 029	402 242
Інші операційні витрати	2520	1 482 506	1 382 934
Разом	2550	6 518 826	6 057 490

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3,4284	(0,4024)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3,4284	(0,4024)
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	-	-

Керівник

Булах І.

Головний бухгалтер

Бахов І.

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за
2021 рік

Дата 18.02.2021
За ЄДРПОУ 05391057

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 466 148	5 078 764
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 277 833)	(4 292 370)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	1 188 315	786 394
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	62 681	85 301
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(337 100)	(303 955)
Витрати на збут	2150	(661 989)	(675 489)
Інші операційні витрати	2180	(32 219)	(20 451)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0

Продовження дод. Г

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	219 688	0
збиток	2195	(0)	(128 200)
Дохід від участі в капіталі	2200	39 058	90 188
Інші фінансові доходи	2220	280	4 259
Інші доходи	2240	216 198	6 725
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(329 215)	(275 269)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(1 418)	(23 505)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	144 591	0
збиток	2295	(0)	(325 802)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	113 042	-39 618
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	257 633	0
збиток	2355	(0)	(365 420)

II. Сукупний дохід

Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-4 081	-2 902
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-4 081	-2 902
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-4 081	-2 902
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	253 552	-368 322
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 157 057	3 267 238
Витрати на оплату праці	2505	626 692	529 153
Відрахування на соціальні заходи	2510	132 414	113 058
Амортизація	2515	422 999	457 032
Інші операційні витрати	2520	1 159 110	1 296 562
Разом	2550	5 498 272	5 663 043

Керівник
Головний бухгалтер

Булах І.В.
Бахов І.І.