

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра Управління персоналом і економіки праці
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(підпис)
“ ____ ” _____ 20 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності «051 Економіка»
за освітньою програмою «Економіка та управління в HR-індустрії»
(назва освітньої програми)

на тему: «Сучасне розуміння мотиваційного процесу в системі
управління персоналом» *(на прикладі ПрАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»)*

Виконавець:
Студентка ЦЗВФН
Депутат Христина Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:
к.е.н, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Збрицька Т.П.
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Одеса 2024

АНОТАЦІЯ

Депутат Х. С.

прізвище та ініціали здобувача

**«Сучасне розуміння мотиваційного процесу в системі управління персоналом»
(на прикладі ПрАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»)**

(назва кваліфікаційної роботи)

кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності **051«Економіка»**

за освітньою програмою **«Економіка та управління в HR-індустрії»**,
Одеський національний економічний університет м. Одеса, 2024 рік

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з вступу, трьох розділів та висновків.

Об'єкт дослідження - виступає діючий мотиваційний процес в системі управління персоналом ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО».

У роботі *розглядаються* теоретичні аспекти мотиваційного процесу в системі управління персоналом, а також сучасний стан та методи мотивації. *Проаналізовано* середовище створення та функціонування, показники господарської діяльності та кадрового складу, а також діючий стан мотиваційного процесу ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО». *Запропоновано* конкретні методи та заходи оптимізації мотиваційного процесу, наведено обґрунтовані розрахунки економічної та соціальної ефективності, щонають позитивне значення.

Ключові слова: персонал, мотивація, методи мотивації, мотиваційний процес.

ANNOTATION

Deputat K. S.

"Modern understanding of the motivational process in the personnel management system" (on the example of "FIRMA "POLTAVPIVO")".

qualification work for a bachelor's degree
specialty 051 "Economics"

under the educational program "Economics and management in the HR - industry",
Odessa National Economic University, Odessa, 2024

The Bachelor's qualification work consists of an introduction, three sections and conclusions.

The object of research is the current motivational process in the Personnel Management System of Prjsc "firm "POLTAVPIVO".

The paper considers theoretical aspects of the motivational process in the HR management system, as well as the current state and methods of motivation. The article analyzes the environment of creation and functioning, indicators of economic activity and personnel, as well as the current state of the motivational process of Prjsc "firm "POLTAVPIVO". Specific methods and measures for optimizing the motivational process are proposed, and reasonable calculations of economic and social efficiency of positive significance are given.

Keywords: personnel, motivation, methods of motivation, motivational process.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	
1.1. Мотиваційний процес в системі управління персоналу: зміст, функції, історичне та сучасне розуміння.....	7
1.2. Сучасний стан та методи мотивації в системі управління персоналом.....	15
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПрАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»	
2.1. Середовище створення й функціонування ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО».....	24
2.2. Аналіз показників господарської діяльності та кадрового складу ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО».....	30
2.3. Дослідження та оцінка діючого стану мотиваційного процесу в системі управління персоналом ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО».....	38
 РОЗДІЛ 3. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА МЕТОДИ ОПТИМІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	
3.1. Рекомендації методів та заходів оптимізації мотиваційного процесу в системі управління персоналом в сучасних умовах.....	49
3.2. Ефективність запропонованих методів та заходів мотиваційного процесу для ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО».....	54
 ВИСНОВКИ	61
Список використаних джерел.....	64
Додатки.....	68

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні всі учасники ринку функціонують в умовах глобалізації та посиленої конкуренції. Саме тому виникає нагальна потреба в організації ефективної організаційно-економічної діяльності підприємства. В такому випадку мотивація та мотиваційний процес стають необхідним та досить важливими елементами успішного управління бізнесом. Зрозуміння внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на діяльність людини надає можливість не тільки адаптуватися до змін, але й ефективно використовувати свої конкурентні переваги.

Мотиваційний процес в системі управління персоналом нараховує велику кількість методів, методик та інструментів. Розробка і запровадження ефективних мотиваційних моделей сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності й, в кінцевому результаті, прибутковості підприємства. Також, це дозволяє вийти підприємству на економічного рівень розвитку і відкриває нові можливості реалізації на світовому рівні. Та найголовніше, використання ефективної мотиваційної моделі на підприємстві свідчить про уважне і дбайливе ставлення керівництва до власних працівників, а отже, про піклування, про їх матеріальне і соціальне становище.

У світі, де динаміка ринкових умов є невідмінною, актуальність мотиваційного процесу стає визначальною для сталого розвитку підприємства. Компанії, які ретельно проводять організацію даного процесу, здатні оперативно адаптуватися до змін, уникати потенційних ризиків та використовувати усі можливості для досягнення стратегічного успіху.

Процес організації мотиваційного процесу в системі управління персоналом на практиці характеризується певними особливостями, перевагами та недоліками. Саме тому в даній кваліфікаційній роботі пропонується розглянути теоретичні, а також практичні аспекти організації мотиваційного процесу в умовах сьогодення на прикладі конкретного

діючого суб'єкта господарювання.

Питання організації мотиваційного процесу має досить актуальний характер серед науковців фінансово-економічної сфери. Дану тему активно досліджували наступні вітчизняні економісти: Мошек Г. Є., Федоренко В. Л. та Соломко А. С. [33], Грушева А. А. та Вітренко Л. О. [15], Крупка М. І., Ковалюк О. М. та Коваленко В. М. [27], Аранчій В. І., Томілін О. О. та Дорогань-Писаренко Л. О. [9] та багато інших. У своїх наукових роботах та публікаціях вони досліджували актуальні проблеми мотиваційного процесу в системі управління персоналом підприємств різної галузевої приналежності, створюючи своєрідне науково-теоретичне підґрунтя для підвищення ефективності фінансово-економічної діяльності суб'єктів господарювання в цілому.

Метою кваліфікаційної роботи є проведення дослідження організації мотиваційного процесу в системі управління персоналом задля оптимізації та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних завдань:

- Дослідити мотиваційний процес в системі управління персоналу: зміст, функції, історичне та сучасне розуміння;
- Проаналізувати сучасний стан та методи мотивації в системі управління персоналом;
- Визначити середовище створення й функціонування ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»;
- Проаналізувати показники господарської діяльності та кадрового складу ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»;
- Дослідити та оцінити діючий стан мотиваційного процесу в системі управління персоналом ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»;
- Розробити рекомендації методів та заходів оптимізації мотиваційного процесу в системі управління персоналом в сучасних умовах;

- Визначити ефективність запропонованих методів та заходів мотиваційного процесу для ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО».

Об'єкт дослідження. Виступає діючий мотиваційний процес в системі управління персоналом ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО».

Предмет дослідження. Предметом дослідження у роботі виступають теоретичні, методичні та практичні засади організації мотиваційного процесу в системі управління персоналом.

Методи дослідження. Для розв'язання визначених в роботі завдань, досягнення мети використовувався комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження, а саме: метод порівняльного аналізу та узагальнення - для визначення сутності поняття «мотиваційний процес», метод системного аналізу – для вивчення місця мотиваційного процесу в загальній системі управління персоналом, статистичний та візуально-графічний методи – для відображення тенденцій розвитку та економічно-фінансового стану ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО». Також в роботі використовувалися методи соціологічного дослідження, абстрагування, індуктивний та дедуктивний методи.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали: фінансова звітність ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»; наукові праці вітчизняних та закордонних учених у сфері мотиваційного менеджменту; навчально-методичні розробки кафедри УПіЕП та особисто наукового керівника, законодавчі та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємств; періодичні видання; інформаційно-аналітичні матеріали; Інтернет-ресурси.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Зміст роботи викладено на 74 сторінках друкованого тексту, має 10 рис.; 17 табл., список використаних джерел налічує 40 найменувань та наявність 2 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Мотиваційний процес в системі управління персоналу: зміст, функції, історичне та сучасне розуміння

Мотиваційний процес в системі управління персоналу виступає одним з ключових факторів успіху підприємства на ринку. Вітчизняна наукова спадщина нараховує велику кількість наукових праць, де активно досліджуються актуальні проблеми організації мотиваційного процесу на підприємствах в умовах сучасності.

Теоретична сутність поняття «мотиваційний процес» розглядається в наступних видах літератури:

- Наукові статті;
- Монографії та книги;
- Практично-навчальні посібники.

Також дослідженню теоретичної сутності поняття «мотиваційний процес» присвячено велику кількість навчально-наукових конференцій, представниками якої були не тільки провідні науковці галузі, але й представники студентства. Наукова спадщина нараховує сотні дисертацій та дипломних робіт, в яких активно досліджувалися теоретичні основи мотиваційного процесу, основні проблемні аспекти, а також пропонувалися практичні та теоретичні шляхи їх вирішення. На просторах Інтернету також можна зустріти різноманітні наукові статті та публікації, в яких підіймаються актуальні питання організації мотиваційного процесу на підприємствах в умовах сучасності.

Наявність великої кількості літератури з обраної теми в котрий раз підтверджує її актуальність та важливість в умовах сучасності. Монографії, книги, підручники, статті, збірники та посібники – це наукова база, яка слугує

своєрідним підґрунтям для даного наукового дослідження. Оскільки в процесі опрацювання обраної теми було досліджено десятки наукових робіт.

Деякі науковці, досліджуючи сутність та проблемні аспекти поняття «мотиваційний процес», публікували цілі книги та посібники, які на даний момент активно використовуються в навчальній та практичній діяльності. Прикладом такого може бути навчальний посібник Грідіна О. В., який отримав назву «Операційний менеджмент» [14], та який був опублікований у 2022 році. Автор наукового джерела проаналізував основні теоретичні аспекти мотивації та мотиваційного процесу, висвітливши їх через призму сучасності. У даному навчальному посібнику автор відобразив теоретично-методичні основи мотивації та описав основні підходи щодо оцінки її рівня. Аналізуючи зміст наукового джерела «Операційний менеджмент» помітно, що Грідін О. В., використовуючи науковий підхід, конкретно описав основні поняття та визначення, які визначають сутність мотиваційного процесу як основного складового елемента системи управління персоналом в умовах сучасності. Також в даному джерелі розглянуто декілька варіантів оцінки рівня мотивації працівників. Система оцінки базується на коефіцієнтному аналізі.

Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. також зробили вагомий внесок у розвиток науки та економіки підприємств. У спільній монографії під назвою «Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності» [29] дані науковці визначили роль та місце мотиваційного процесу в загальній стратегії підприємства. Дана монографія виступає теоретично-методичною базою в умовах сучасності, оскільки вона включила в себе основні сучасні методи, принципи, інструменти економіки та менеджменту на підприємстві.

Окрім вітчизняних науковців, тема мотивації та мотиваційного процесу на підприємстві активно досліджується й іноземними представниками наукового сектору. Їх аналіз виступає ключовим етапом в процесі наукового дослідження, оскільки вони висвітлюють у своїх роботах особливості

управління та оцінки мотивацією на підприємстві з урахуванням місцевих методів, інструментів та принципів.

Особливого значення під час дослідження теоретичних аспектів поняття «мотиваційний процес» надається чинному законодавству України. Нормативно-правова база нараховує велику кількість правових актів, у яких закріплюються основні та базові положення щодо визначення заходів заохочення на підприємствах. Основними нормативно-правовими актами, що визначають та регулюють мотиваційний процес на території нашої держави є:

- Конституція України [1];
- Господарський кодекс [2];
- Податковий кодекс України [3];
- Та інші.

Наявність такої нормативно-правової бази вказує на те, що держава регулює процес організації мотиваційного процесу на підприємствах.

На основі наукового аналізу інформаційних джерел, без перебільшення можна сказати, що поняття «мотиваційний процес» походить від двох слів: «мотивація» та «процес». Слово «мотивація» бере своє походження від латинського слова «movere», що в перекладі на українську мову означає «рухати». Тобто слово «мотивація» інтерпретується як певна сила, яка спонукає людину до якоїсь дії. Слово «процес» бере своє походження від латинського слова «processus», що в перекладі на українську мову означає «просуватися». Іншими словами під словом «процес» розуміють сукупність змін, які ведуть до певного результату. На основі узагальнення вище поданої інформації, можна зробити висновок щодо сутності поняття «мотиваційний процес». Мотиваційний процес – це сукупність різноманітних методів, факторів та інструментів, за допомогою яких менеджер спонукає інших людей працювати для досягнення організаційних цілей, тим самим задовольняючи їхні власні потреби.

Поняття «мотиваційний процес» має давній історичний розвиток. Аналіз літературних джерел свідчить про те, що термін «мотивація» першим застосував А. Шопенгауер у далекому XVII ст. Він пояснював її як «причинність, котру видно зсередини» [17]. Проте більш докладне наукове дослідження даного поняття розпочалося у XIX - початку XX ст. Цілеспрямований вплив на людину вимагав пошуку нових методів та інструментів, які мали б більший рівень ефективності на практиці у порівнянні з традиційними примусами[30]. Аналіз історичних аспектів вказує на те, що розуміння мотивації та підходи щодо її застосування на практиці протягом усього часу існування даного поняття безпосередньо залежало від рівня суспільного розвитку, традицій, культури та релігії.

Особливого розвитку в науку вніс А. Сміт. Його вважають найпершим вченим-економістом, який почав досліджувати проблеми мотивації. У своїх наукових доробках він аналізував діяльність підприємств, визначив умови активності та здібностей людей. Станом на сьогодні його прийнято вважати засновником економічного підходу щодо трактування сутності поняття «мотиваційний процес».

Вагомий внесок у розвиток теорії та практики управління, зокрема мотиваційного менеджменту, зробили наступні вчені-економісти: А. Файоль, Л. Урвік, Д. Муні, А. Рейлі, М. Вебер [11].

Без перебільшення можна сказати, що поняття «мотиваційний процес» пройшло значний шлях еволюції. Протягом великого проміжку часу серед людства був популярним метод батога та пряника. Розвиток демократичного суспільства забезпечив трансформацію мотиваційного менеджменту[35]. На сьогоднішній день багато що залишилось від історії. Окремі вчені визначають мотивацію як систему (системний компонент), в основі якої активізація людського фактора, свідомого вибору людиною певної лінії поведінки, яка ґрунтується на зовнішніх та внутрішніх факторах (стимулах, мотивах), та свідоме, цілеспрямоване спонукання робітників до праці шляхом стабільного впливу на їх потреби, інтереси і цілі.

Мотиваційний процес виступає ключовим структурним елементом системи управління підприємством. Це пояснюється тим, що він впливає, а якоюсь мірою й визначає, фінансовий результат суб'єкта господарювання. Від ефективності та рівня організації мотиваційного процесу на підприємстві залежить продуктивність праці. А це в свою чергу впливає на показники доходу, прибутку, рентабельності, ліквідності, платоспроможності, ділової активності. Перераховані показники – це основні показники діяльності будь-якого підприємства, не зважаючи на його галузеву приналежність.

В навчально-методичній літературі налічується декілька підходів щодо трактування сутності поняття «мотиваційний процес». Перелік основних подано на рис. 1.1.

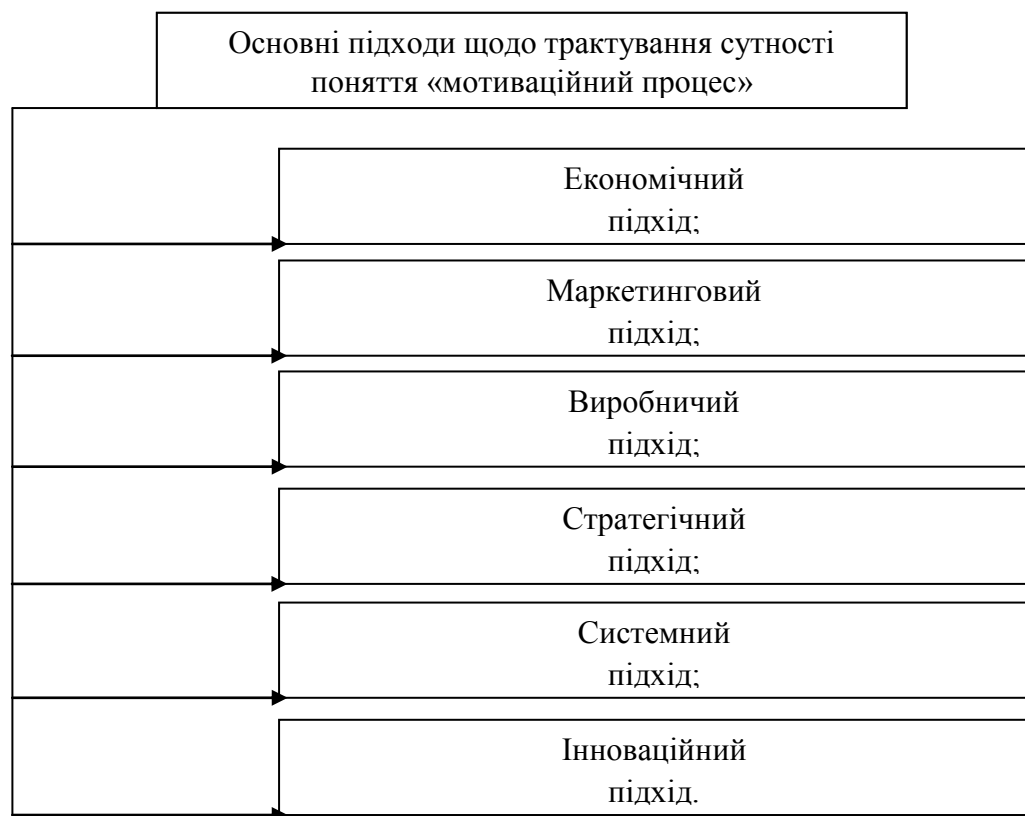


Рис. 1.1. Перелік основних підходів щодо трактування сутності поняття «мотиваційний процес»

Джерело: розроблено автором на основі [26,21]

Прихильники економічного підходу мотиваційний процес розглядають як систему стимулів та мотивацій, які побуджують індивіда або групу до

певних економічних дій чи вирішень. Здебільшого цей підхід пов'язаний із стимулюванням працівників в організаціях та ефективністю їхньої праці.

Науковці, які дотримуються принципів маркетингового підходу, під мотиваційним процесом розуміють сукупність факторів, які впливають на поведінку індивіда.

Прихильники виробничого підходу розглядають мотиваційний процес як засіб підвищення продуктивності та виробничої ефективності. Він спрямований на вивчення та оптимізацію мотивацій працівників у виробничому процесі.

Стратегічний підхід щодо трактування сутності поняття «мотиваційний процес» підкреслює його як стратегічний ресурс, який призначений для досягнення організаційних цілей та формування корпоративної культури.

Системний підхід включає розгляд мотиваційного процесу як складової системи, де різні фактори і елементи взаємодіють для досягнення конкретних цілей та результатів.

Інноваційний підхід може фокусуватися на застосуванні новаторських методів та технологій у мотиваційному процесі, спрямованих на залучення та утримання талановитих працівників, стимулювання креативності та розвиток інновацій[23].

Кожен із вище перерахованих методів характеризується певними перевагами та недоліками, які варто брати до уваги під час вибору. До прикладу економічний підхід дозволяє оцінити мотиваційний процес лише з точки зору економічної ефективності. Проте він не враховує особистісний рівень задоволення працівників та їх розвиток.

Основною перевагою маркетингового підходу є те, що він орієнтується здебільшого на зовнішню мотивацію. Він враховує такі важливі фактори, як якість, дизайн та імідж підприємства чи компанії тощо. Не зважаючи на певні переваги, даний підхід має певні недоліки, які можуть відігравати вирішальну роль в процесі вибору даного підходу для аналізу.

Маркетинговий підхід трактування сутності мотиваційного процесу, зазвичай, не враховує економічні фактори та стимули. Також його вважають суб'єктивним підходом.

Виробничий підхід, в свою чергу, дозволяє оцінити мотиваційний процес з точки зору виробничих характеристик [20]. Також перевагою є те, що він враховує такі важливі фактори, як ефективність виробництва, використання ресурсів, технологічний рівень тощо. Проте він передбачає недостатню увагу до морально-етичних аспектів мотивації.

Однією з ключових переваг стратегічного підходу є те, що він враховує конкурентні стратегії підприємства та унікальні конкурентні переваги. Основним недоліком стратегічного підходу є те, що його вважають складним та трудомістким на практиці через неоднаковість вимог та цінностей працівників.

Перевагою системного підходу трактування є те, що він дозволяє оцінити мотиваційний процес з точки зору взаємодії різних систем, які впливають на її ефективність. Проте він не дозволяє чітко виділити основні фактори мотиваційного процесу.

Оскільки інноваційний підхід дозволяє оцінити мотиваційний процес з точки зору його здатності постійно інноваційно розвиватися, то однією з ключових переваг його є те, що він враховує такі важливі фактори, як інноваційність методів, інструментів та технік. Проте він також не дозволяє чітко виділити основні фактори мотиваційного процесу [32].

В науковій практиці досить часто при аналізі поняття «мотиваційний процес» поєднують вище перераховані підходи. Оскільки кожен з цих підходів надає важливу інформацію для розуміння основних аспектів даного поняття, і вони можуть використовуватися разом для комплексного аналізу.

Відповідно в навчально-методичній літературі налічується велика кількість досліджень, які описують сутність та значення поняття «мотиваційний процес». У табл. 1.1 поданий аналіз деяких трактувань даного поняття сучасними науковцями. Наявність великої кількості наукових поглядів щодо

досліджуваного питання, обумовлює наступне твердження. Кожен автор описує та пояснює термін «мотиваційний процес» по різному.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «мотиваційний процес» деякими вченими-економістами

№	Автор	Трактування поняття «мотиваційний процес»
1	Гавриш Ю. О.[12]	Мотиваційний процес - це сукупність факторів, які спонукають людину до дії. Ці фактори можуть бути як внутрішніми (потреби, цінності), так і зовнішніми (стимули, винагороди).
2	Кісіль З. Р. [22]	Мотиваційний процес - це цілеспрямований процес, який регулює поведінку людини. Цей процес ґрунтується на свідомості людини, її цілях і мотивах.
3	Мельник Л. Г. [31]	Мотиваційний процес - це динамічний процес, який визначає поведінку людини. Цей процес ґрунтується на особистості людини, її цінностях, мотивах і установках.
4	Лазаренко Т. В., Пермінова Т. В. [28]	Мотиваційний процес - це сукупність факторів, які визначають внутрішній стан, який призводить до спрямування енергії для досягнення мети або задоволення
5	Шацька З. Я.[39]	Мотиваційний процес – це внутрішні чинники, які підтримують, направляють та регулюють поведінку з метою задоволення потреб та досягнення цілей.

Джерело: розроблено автором на основі [12, 22, 31, 28, 39]

Узагальнюючи ключові теоретичні та методичні аспекти можна сказати, що мотиваційний процес – це комплексна характеристика, яка відображає здатність менеджера спонукати людину до дії, які можуть вплинути на економічний та моральний результат.

Аналіз теоретичних аспектів сутності та змісту поняття «мотиваційний процес» надав можливість зробити наступний висновок. Такий процес на сучасному підприємстві виконує певні функції. До переліку таких основних можемо віднести наступні:

- Функція стимулювання продуктивності;
- Функція регулююча;
- Функція координуюча;

- Розвиваюча функція;
- Функція забезпечення задоволення працівників;
- Функція підтримки корпоративної культури;
- Функція стимулювання творчості, ініціативності та інноваційності [13,37].

Отже, вище поданий перелік основних функцій в котрий раз підтверджує важливість мотиваційного процесу на підприємстві. Він виступає невід'ємною структурною складовою загальної системи управління персоналом. Від ефективності організації даного процесу на підприємстві залежить рівень господарської діяльності суб'єкта господарювання в цілому.

1.2.Сучасний стан та методи мотивації в системі управління персоналом

У сучасному світі менеджменту та управління аспекти мотиваційного процесу набувають все більшого рівня важливості та актуальності. Це обумовлюється тим, що мотивація персоналу будь-яких підприємств, не зважаючи на їх галузеву приналежність, виступає ключовим способом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу [25].

Мотивація персоналу це важливий та водночас дуже складний процес, який вимагає комплексного підходу щодо його вивчення. Перш ніж перейти до аналізу конкретних методів мотивації в системі управління персоналом, необхідно дослідити систему мотиваційного процесу. Аналіз навчально-методичної літератури показав, що мотиваційний процес в системі управління персоналом складається із декількох взаємопов'язаних етапів. Перелік етапів мотиваційного процесу подано на рис. 1.2.

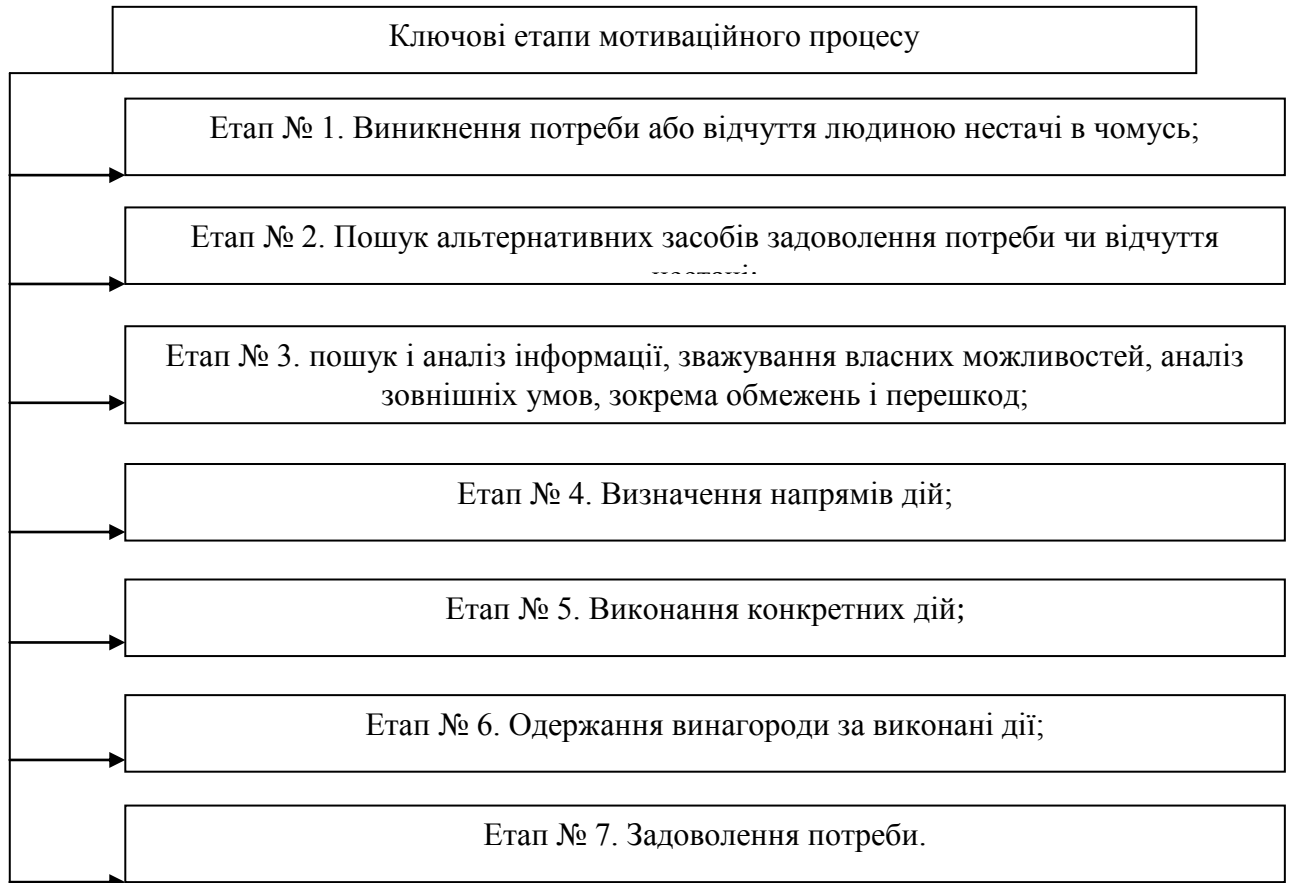


Рис. 1.2. Ключові етапи мотиваційного процесу

Джерело: розроблено автором на основі [14,36]

На основі розглянутих етапів можна зробити висновок. Потреба – це ключовий елемент мотиваційного процесу, задоволення якої безпосередньо визначає його рівень ефективності. Саме тому при формуванні тих чи інших методів мотивації необхідно враховувати:

- Ієрархію потреб: люди прагнуть задовольнити першочергові потреби (фізіологічні, соціальні), перш ніж перейти до потреб більш високого рівня (самореалізації);
- Індивідуальні особливості: потреби людей різняться, тому методи мотивації повинні бути гнучкими та адаптованими до потреб конкретної особи;
- Зовнішні фактори: економічні умови, соціальні норми, культурні цінності також впливають на потреби людей.

Під методами мотивації в навчально-методичній літературі розуміють сукупність конкретних інструментів та заходів, спрямованих на стимулювання та заохочення людей до дії для досягнення певних цілей [28]. Їх ефективність безпосередньо залежить від того, наскільки вони відповідають потребам людей. Станом на сьогодні налічується велика кількість критеріїв, на основі яких можна класифікувати методи мотивації. Найбільш вагомим, на думку автора, є такий критерій як потреба. На основі потреб можна виділити три групи методів мотивації, перелік яких подано на рис. 1.3.

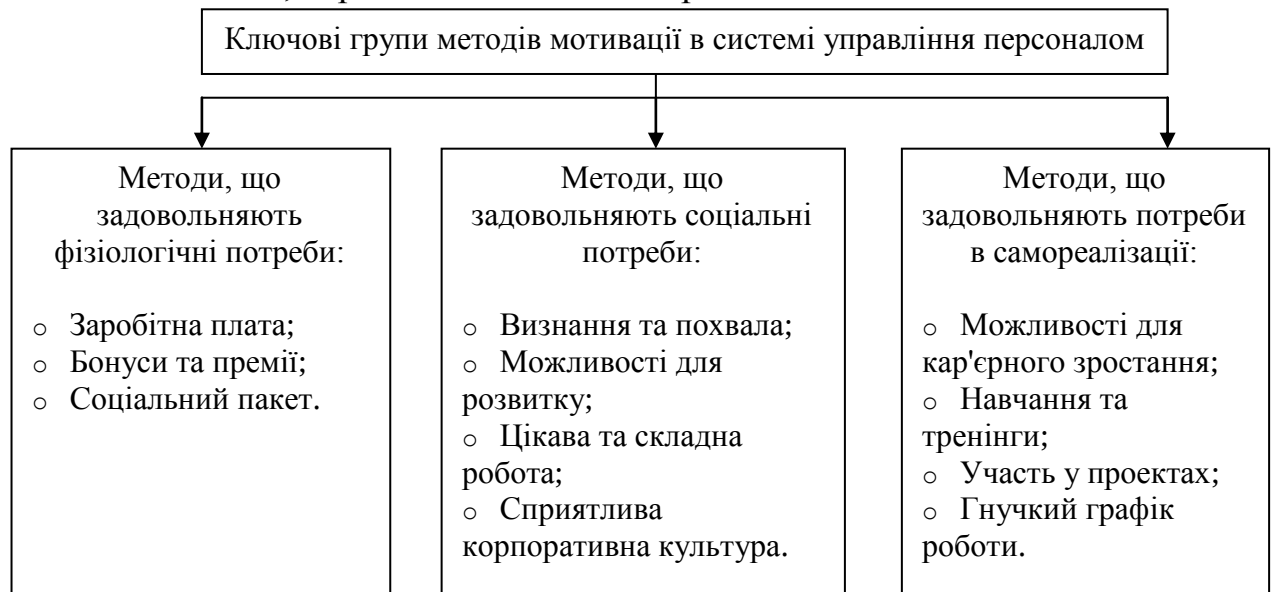


Рис. 1.3. Ключові групи методів мотивації в системі управління персоналом

Джерело: розроблено автором на основі [39,38]

Без перебільшення можна сказати, що з економічної точки зору людина виступає найдорожчим ресурсом. Така умова формує необхідність у максимальному його використанні. Аналізуючи вітчизняну та світову практику, можна зробити наступний висновок. З метою забезпечення високого рівня організації мотиваційного процесу, розробляють та практично використовують певні принципи. Під такими принципами варто розуміти сукупність ідей, які лежать в основі створення ефективних систем стимулювання та управління персоналом. Вони допомагають визначити та забезпечити оптимальні умови для максимальної мотивації працівників. До переліку основних принципів мотивації варто віднести наступні:

- Принцип індивідуальності. Кожна людина унікальна, і тому ефективна система мотивації повинна враховувати індивідуальні особливості кожного працівника. Розуміння і врахування особистих цілей, потреб та вподобань допомагають створити персоналізовані підходи до мотивації;
- Принцип прозорості. Прозорість виступає важливим принципом ефективної мотивації персоналу, створюючи умови для збалансованого та взаємовигідного спілкування між керівництвом та працівниками. Цей принцип передбачає доступність та відкритість інформації, яка стосується різних аспектів діяльності організації;
- Принцип справедливості. Справедливий розподіл ресурсів та можливостей в організації є важливим принципом мотивації. Працівники повинні вірити, що їхні зусилля та результати визнаються і винагороджуються відповідно;
- Принцип розвитку. Система мотивації повинна враховувати можливості для професійного та особистісного розвитку працівників. Надання можливостей для отримання нових знань, навичок, а також росту в кар'єрі є важливими чинниками;
- Принцип ефективної комунікації. Відкрита та ефективна комунікація між керівництвом і працівниками сприяє розумінню очікувань, надає змогу висловлювати свої ідеї та питання, що впливає на створення сприятливого робочого середовища.

Вище поданий перелік не є вичерпним і його можна продовжувати. Це обумовлено тим, що світ навколо нас змінюється, створюючи нові виклики та дилеми. А система мотивації персоналу в свою чергу має чітко реагувати на дані зміни та пристосовуватися до них. Також важливо зазначити, що жоден з перерахованих вище принципів не є універсальним. Ефективна система мотивації – це комбінація різних принципів, які підібрані з урахуванням специфіки організації та потреб її працівників.

У період глобалізації та розвитку демократичного суспільства система мотивації набирає все більших обертів актуальності. Велика кількість вчених

та науковців досліджують дане питання та розробляють ефективні методи та засоби мотивації. До прикладу, Козирєва О. В. та Зоїдзе Д. Р. у своїй науковій роботі описали аспекти сучасного мотиваційного менеджменту [24]. Аналіз змісту наукового джерела надав можливість сформулювати перелік основних особливостей мотивації персоналу в умовах сучасного світу. До переліку основних автором було віднесено:

- Позитивна корпоративна культура на підприємстві. Менеджери на всіх рівнях управління ставляться до підлеглих з доброзичливістю та повагою. Запорука ефективної мотивації – атмосфера довіри, чесності та відкритості;
- Відповідальність за результат. Менеджери чітко розуміють свою відповідальність за успішну діяльність організації;
- Ефективна комунікація. В організації налагоджена система горизонтальних та вертикальних комунікацій. Інформація вільно циркулює як всередині, так і за межами організації;
- Сприяння реалізації талантів і прагнення до постійного вдосконалення як особистої роботи, так і роботи організації;
- Розкриття потенціалу. Сприятливі умови для реалізації талантів та здібностей кожного працівника. Заохочення до постійного самовдосконалення та розвитку [24].

Протягом останніх декількох десятиріч років на піку популярності були наступні методи мотивації:

- Примус: ґрунтується на страху покарання та негативних емоціях. Матеріальна сторона примусу включає штрафи, звільнення, пониження в посаді. Соціально-психологічний аспект використовує публічне приниження, образу та створення стресових ситуацій;
- *Винагорода*: може бути матеріальною (гроші, подарунки, додаткова відпустка) або нематеріальною (похвала, подяка, публікації про досягнення). Схема винагороджає бути унікальною для кожного

бізнесу, адже цінність винагороди для кожної людини індивідуальна.

- *Солідарність*: через переконання, виховання, навчання та створення сприятливого морально-психологічного клімату в організації формуються прагнення, співзвучні з цілями фірми. Це робить благополуччя організації особистим пріоритетом для працівників.

- *Пристосування*: метод, що використовується для менеджерів середнього та вищого рівнів. Він дає можливість співробітникам частково ригувати цілі та завдання організації, роблячи їх ближчими до власних. Це підвищує мотивацію та відповідальність за результат.

Протягом останніх декількох років мотиваційний процес в системі управління персоналом зазнав певних трансформацій в усьому світі, в тому числі й в Україні. Така тенденція виникла внаслідок певних викликів та проблем. Дана ситуація вимагає від підприємств пошуку нових, а також адаптацію старих методів мотивації до нових реалій життя, з метою забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарювання на ринку.

Першим викликом необхідно вважати пандемію коронавірусної інфекції. Пандемія коронавірусу у 2019 році викликала радикальні зміни у всіх аспектах життя, включаючи сферу бізнесу та управління персоналом. Компанії виявилися на шляху адаптації до нової реальності, що вимагає перегляду традиційних методів мотивації персоналу. З метою забезпечення ефективного робочого середовища, керівництвом підприємств застосовувалися абсолютно нові методи мотивації, які були спрямовані на підтримку працівників у віртуальному середовищі та врахування їхніх індивідуальних потреб. Такий підхід до мотивації став важливим елементом успішного управління персоналом в умовах кризи та нестабільності.

Пандемія коронавірусу створила унікальні виклики для бізнесу та управління персоналом. Зміни в умовах роботи, стрес в середовищі та нестабільність економічної ситуації сформулювати нові пріоритети мотивації персоналу. До переліку основних варто віднести:

1. *Здоров'я та безпека персоналу*. В період пандемії здоров'я та безпека

працівників стало найголовнішим пріоритетом. Компанії активно впроваджують заходи безпеки на робочому місці, надають засоби індивідуального захисту та стимулюють дотримання правил гігієни;

2. *Гнучкість та дистанційна робота.* Зміна робочого формату та перехід до дистанційної роботи визначають новий підхід до мотивації. Гнучкі графіки, можливість вибору формату роботи та врахування особистих обставин стали ключовими пріоритетами робочого середовища;

3. *Психологічна підтримка персоналу.* Зростання рівня стресу вимагає зосередженості на психологічній підтримці працівників. Компанії впроваджують програми психологічної допомоги, організовують тренінги з стресової стійкості та психологічного здоров'я;

4. *Освіта та розвиток персоналу.* Враховуючи невизначеність економічного майбутнього, компанії ставлять акцент на освіту та розвиток свого персоналу. Збереження та розвиток компетенцій працівників стає запорукою успіху в непередбачуваному середовищі.

Трансформація мотиваційного процесу – це вимушений захід та крайня необхідність адаптації підприємств до нових умов господарювання. Увага до потреб та цінностей працівників, гнучкість та щира турбота про людей стають ключовими факторами успішного розвитку та збереження команди в умовах пандемії коронавірусної інфекції.

Особливого значення мотивація персоналу набуває і в умовах воєнного стану, який став наступним викликом для всіх сфер бізнесу після пандемії. Наша країна, починаючи із лютого 2022 року, перебуває в активній фазі війни, яка була розпочата Російською Федерацією.

Війна завжди визначає нову реальність для бізнесу та управління персоналом. У таких умовах виникають специфічні виклики, що потребують адаптованих стратегій мотивації для забезпечення ефективності та підтримки працівників.

Війна завдала впливу на сформовані раніше мотиваційні пріоритети та потреби персоналу. У часи війни для кожного працівника пріоритетними стають

базові потреби: безпека, захист та можливість відпочити. Тому першочерговим завданням для керівника при впровадженні нових методів мотивації стає створення безпечних умов праці та чіткий план дій на випадок надзвичайної ситуації.

Військовий конфлікт та економічна криза суттєво впливають на психологічний стан працівників, а це, в свою чергу, негативно відбивається на їхній продуктивності. Емоційне виснаження, високий рівень стресу та тривожність роблять неможливим виконання роботи на високому рівні. Тому керівництво активно вживає заходів для психологічної підтримки персоналу. Це допомагає їм краще справлятися з емоційними викликами та зберегти свою працездатність. Основні напрямки психологічної підтримки подані на рис. 1.4.

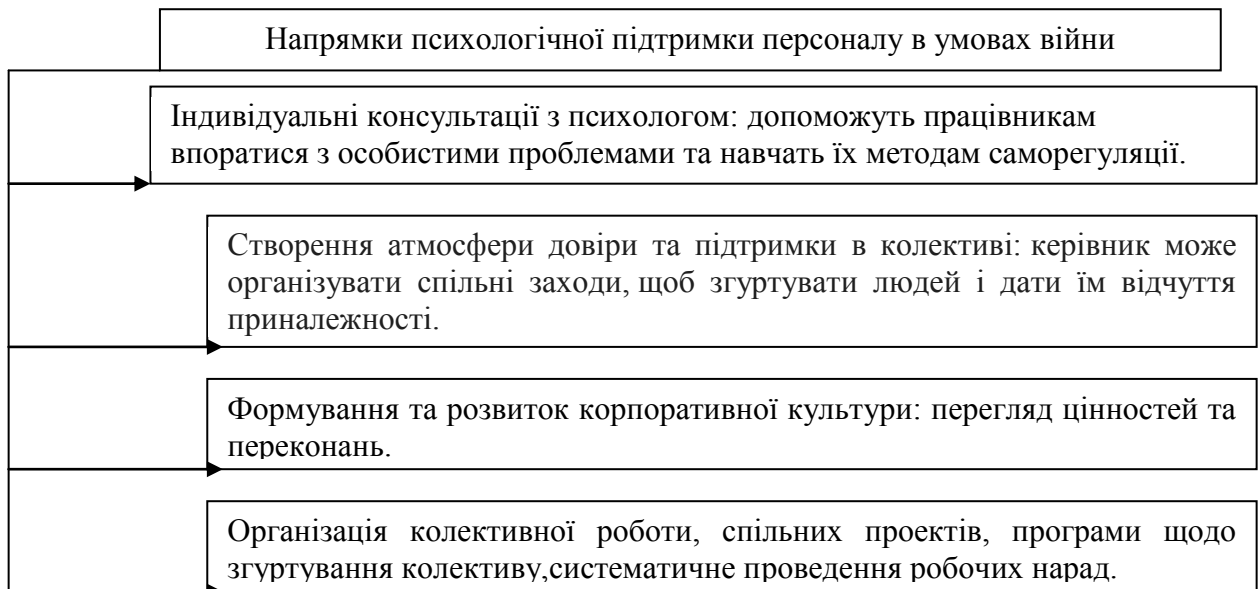


Рис. 1.4. Напрямки психологічної підтримки персоналу в умовах війни

Джерело: розроблено автором на основі [17]

Війна суттєво змінила мотивацію та потреби працівників. Роботодавцям важливо адаптувати свої методи стимулювання та підтримки персоналу до нових реалій. Прозорість, чесність, турбота про безпеку та комфорт – ось ключові принципи мотивації персоналу в умовах війни.

Отже, у сучасному світі, де високий рівень конкуренції та швидкі зміни є невід'ємною частиною бізнес-середовища, ефективне управління

персоналом та застосування ефективних методів мотивації стають стратегічно важливими завданнями для кожної організації. Забезпечення належного рівня організації мотиваційного процесу – це досить складний та динамічний процес, який вимагає до себе додаткової уваги. Оскільки керуючи мотиваційним процесом на підприємстві, необхідно вміти спрогнозувати ситуацію та своєчасно внести необхідні корективи. Як зазначалося це актуально сьогодні, коли Україна перебуває в стані глибокої економічної кризи, яка характеризується постійними вагомими фінансовими та економічними коливаннями. Дана ситуація вимагає від керівників підприємств пошуку нових методів мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПрАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

2.1. Середовище створення й функціонування ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»

Ринок пива виступає важливою складовою галузі харчової промисловості, який спрямований на виробництво, реалізацію та споживання пива. Цей ринок є частиною глобальної пивоварної індустрії, проте має свої особливості та характеристики, що визначаються специфікою споживачів, законодавством, культурними та історичними факторами.

Пивоварні України кожного року виробляють продукцію, яка реалізується на внутрішньому та зовнішньому ринках. Пиво – це алкогольний напій, який виготовляється шляхом бродіння солоду, часто ячменю, за участі дріжджів. Процес виробництва пива включає в себе кілька етапів, таких як зброжування солодового екстракту, додавання хмелю для аромату та гіркоти, фільтрація та карбонізація. Пиво має багатий історичний та культурний контекст, воно популярне в багатьох країнах світу та приймає різноманітні форми від традиційних стилів до крафтових та експериментальних сортів. Воно також часто використовується як соціальний напій та предмет кулінарних та культурних заходів.

З метою більш детального аналізу ринку пива в Україні пропонується провести SWOT-аналізу (див. табл. 2.1). Такий інструмент стратегічного аналізу надасть можливість виявити сильні та слабкі сторони ринку, а також надасть можливість з'ясувати можливості та загрози даного сектору.

На сонові проведеного SWOT-аналізу можна зробити наступні висновки. Ринок пива в Україні активно функціонує. На це вказує поява нових суб'єктів господарювання, які реалізують пивну продукцію.

За даними Державної служби статистики на сьогоднішній день Україна випускає 20 ліцензійних брендів пива, близько 400 сортів пива і експортує

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз українського ринку пива

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
- Кваліфікований персонал; - Традиції виробництва;	- Низький рівень впровадження новітніх технологій;
- Різноманіття брендів; - Збільшення популярності; - Якісна сировина.	- Обмежений експорт; - Регулювання у сфері алкоголю; - Конкуренція.
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
- Вихід на ринок нових регіонів; - Приплив інвестиційного капіталу; - Маркетингові стратегії.	- Зростання собівартості продукції; - Військові дії на території України; - Економічні та політичні труднощі; - Зміни у законодавстві України.

Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження

хмільний напій в 42 країни [9].Пивна галузь України представлена рядом підприємств, які виробляють та реалізують пиво на території України, а також поза її межами. Кожне підприємство характеризується своїми унікальними видами продукції, її смаками. Перелік найбільш популярних підприємств пивної галузі України подано в *Додатку А*.

ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» – це підприємство, яке спеціалізується на виробництві пива та інших алкогольних напоїв, а також безалкогольних напоїв та є активним учасником пивного ринку України. Підприємство було засноване на базі Полтавського пивоварного заводу, яке було засноване ще в далекому 1965 році. Спершу підприємство спеціалізувалося на виробництві лише алкогольних напоїв. У 1985 році було побудовано цех з розливу безалкогольних напоїв, що збільшило асортимент продукції підприємства. ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» було зареєстроване в Єдиному державному реєстрі 20 січня 1991Виконавчим комітетом Полтавської міської ради Полтавської області. Товариство не мало фактів злиття, поділу, приєднання, перетворення, виділу.

Юридична адреса досліджуваного об'єкта – 36008, Полтавська область, місто Полтава, вул. Європейська, буд. 160.

Досліджуване товариство здійснює діяльність на основі статуту, який був затверджений протоколом №33 від 20 квітня 2017 року. Зареєстрований статутний капітал складає 67 416 310,50 грн. В організаційній структурі емітента немає дочірніх підприємств, філій та інших відокремлених структурних підрозділів.

Станом на вересень 2023 року ПрАТ «ПОЛТАВПИВО» очолює керівник товариства, а саме Лавріченко Василь Микитович, який має статус генерального директора.

Основна мета створення емітента – виробництво та продаж високоякісної продукції на ринку Полтавської області та всієї України. Основна ціль товариства – виконання головної мети та внаслідок цього отримання прибутку. Місія ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» – варити якісне пиво з натуральних інгредієнтів, удосконалюючи технології, але залишаючи незмінною унікальну полтавську традицію пивоваріння.

До основних видів діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» відносяться:

- 11.05 Виробництво пива;
- 11.03 Виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин;
- 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки;
- 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н. в. і. у.;
- 46.34 Оптова торгівля напоями;
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах.

Основною стратегією розвитку на найближчий час є – повна реорганізація структур, модернізація виробництва, просування та впровадження нових методик і стратегій розвитку, розширити об'єми виробництва по виробництву алкогольних та безалкогольних напоїв.

ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України. Основні нормативно-правові документи є:

- Конституція України [1];
- Податковий Кодекс України [3];
- Господарський Кодекс України [2];
- Закон України «Про підприємництво» [4];
- Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» [5];
- Закон України «Про захист прав споживачів» [6];
- Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо регулювання виробництва та обігу пива[7];
- Закон України «Про ціни і ціноутворення» [8].

Структура досліджуваного товариства – це логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних підрозділів, побудовані в такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягати цілі організації [15]. Організаційну структуру ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» зображено на рис. 2.1.

Керівництво ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» виділяє основні принципи побудови досліджуваної організаційної структури управління:

- Принцип підпорядкованості. Всі робітники, які працюють на підприємстві, на будь-якому рівні управління, повинні підпорядковуватись директору;
- Принцип гнучкості;
- Принцип спеціалізації. Кожен функціональний підрозділ має певні визначені функції управління, які розповсюджуються на відповідну сферу;
- Нормоуправління. Керівництво оптимально ділить кількість підлеглих на кожного керівника [16].

Ознайомившись зі штатним розписом товариства, можна зробити наступні висновки. Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» – це типова лінійно-функціональна структура управління.

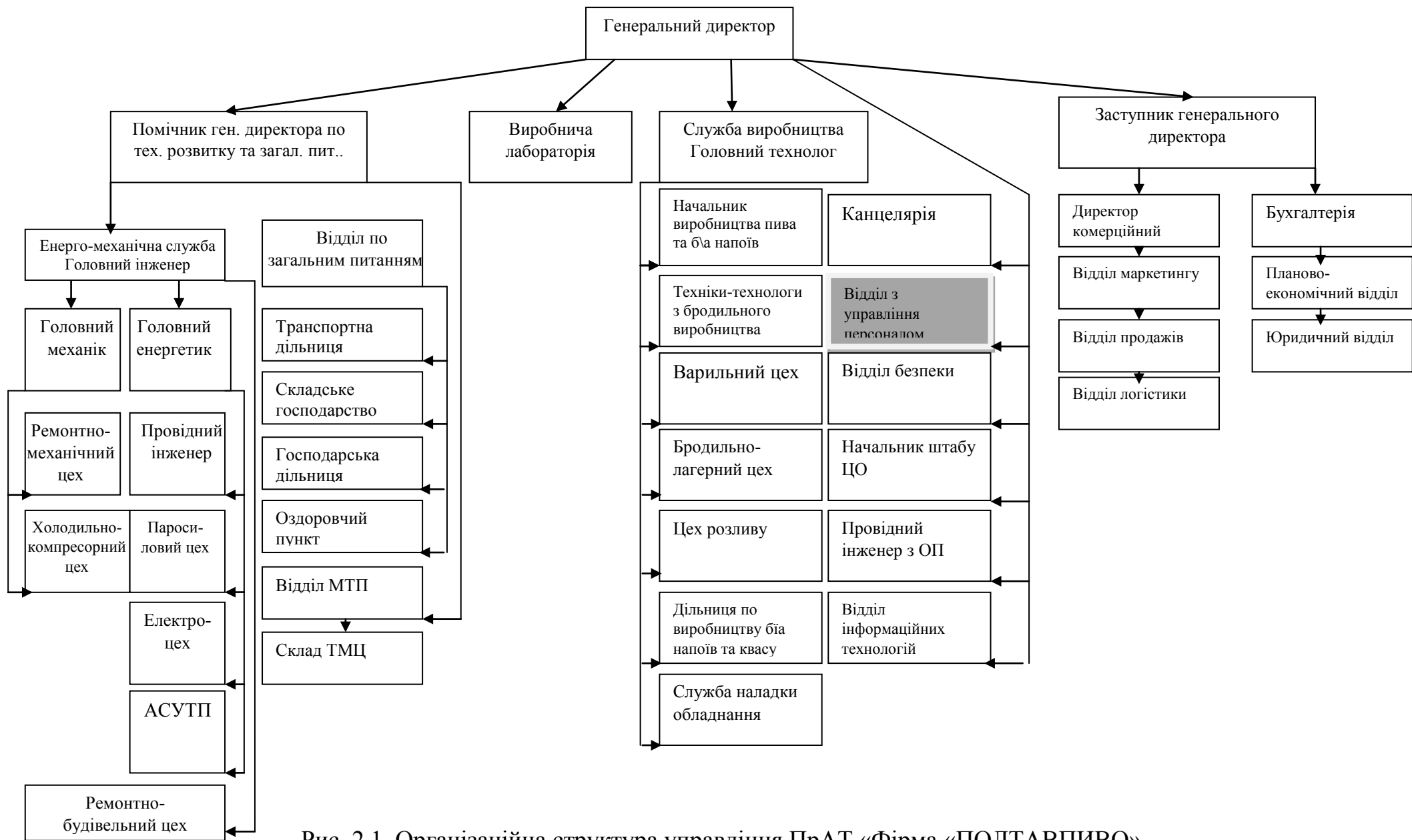


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Вищим органом управління на товаристві є генеральний директор. Відповідно на товаристві присутні чотири рівні управління: перший – на рівні генерального директора; другий – на рівні помічника та заступника; третій – на рівні керівників функціональних підрозділів; четвертий – на рівні заступників керівників функціональних підрозділів. Кожен підпорядкований підрозділ має ряд відповідних посад.

Усі стратегічні рішення, такі як розробка нових сортів пива, маркетингова стратегія та бюджет, приймаються централізовано керівництвом ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО». Структура комунікації на досліджуваному об'єкті має централізований характер. Комунікація між різними відділеннями та підрозділами відбувається через центральний офіс. Інформація передається від верхнього керівництва до підлеглих і навпаки через ієрархічну систему. Працівники мають обмежений вплив на прийняття рішень та процеси управління, оскільки вони не мають великої автономії.

Лінійно-функціональна організаційна структура управління на досліджуваному товаристві передбачає ряд переваг та недоліків використання. В даному випадку перевагами є:

- Спеціалізація функціональних керівників;
- Розвантаження вищого керівництва;
- Відсутність дублювання обов'язків[24].

Проаналізувавши рівень організації організаційної структури управління на досліджуваному підприємстві, можна зробити висновок щодо основних її недоліків:

- Суперечливі вказівки;
- Довга процедура прийняття рішень;
- Складність контролю [19].

Налічується певна кількість внутрішньо-організаційних документів, які регламентують діяльність ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО». Основними з них є:

- Статут організації;
- Штатний розпис;
- Організаційна структурна схема управління;
- Положення про структурні підрозділи;
- Посадові інструкції;
- Правила внутрішнього трудового розпорядку;
- Положення про процедуру планування діяльності;
- Положення про процедуру організування діяльності;
- Положення про процедуру мотивування діяльності персоналу;
- Положення про діловодство (документообіг);
- Колективний договір.

Отже, досліджуване товариство виступає активним учасником ринкових відносин. Організаційні аспекти діяльності суб'єкта господарювання вказують на його конкурентоспроможне місце на вітчизняному ринку.

2.2. Аналіз показників господарської діяльності та кадрового складу ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»

Розглядаючи діяльність ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за 2021-2023 рр., перш за все, необхідно проаналізувати показники господарської діяльності, для того, щоб знати реальну картину розвитку підприємства та його подальші перспективи. Основні показники діяльності товариства наведені в табл. 2.2. Розрахунок показників відбувається на основі фінансової звітності, яка подана в *Додатку Б*.

На основі вище поданих розрахунків можемо зробити наступні висновки. Значуще зростання чистого доходу на 109,67 % свідчить про успішну стратегію збуту та попит на продукцію підприємства.

Таблиця 2.2

Основні показники господарської діяльності ПрАТ «Фірма
«ПОЛТАВПИВО» за 2021-2023 рр.

Найменування показника	Один. Виміру	Роки			Відхилення 2023-2021 рр.	
		2021	2022	2023	Абсолютне	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг)	тис. грн.	323 330,00	664 775,00	677 951,00	354 621,00	109,67
2. Собівартість реалізованої продукції (послуг)	тис. грн.	229 392,00	434 744,00	466 190,00	236 798,00	103,22
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	19 104,00	21 602,00	22 729,00	3 625,00	18,97
4. Витрати на збут	тис. грн.	44 444,00	65 511,00	76 488,00	32 044,00	72,09
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (послуг)	тис. грн.	292 940,00	521 857,00	565 407,00	272 467,00	93,01
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	30 390,00	142 918,00	112 544,00	82 154,00	270,33
7. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, збиток)	тис. грн.	20 695,00	81 457,00	84 385,00	63 690,00	307,75
8. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	коп.	90,60	78,50	83,39	-7,21	-7,95
9. Рентабельність продукції	%	9,39	21,49	19,90	10,51	-
10. Рентабельність діяльності	%	6,40	12,25	12,44	6,04	-

Джерело: розроблено автором на основі звіту про фінансові результати та сукупний дохід підприємства (форма № 2)

За звітний період помітне збільшення собівартості на 103,22%. Така тенденція може вказувати на зростання витрат на виробництво або зміну вартості сировини. Також у базовому році спостерігається зростання адміністративних витрат на 18,97 % та витрат на збут на 72,09 %. Така динаміка вимагає уваги керівництва для оптимізації витрат та підтримання ефективності. Також відслідковується позитивний ріст рентабельності продукції (з 9,39 у 2021 році % до 19,90 у 2023 році%) та діяльності (з 6,40% у 2021 році до 12,44 у 2023 році%). Такий ріст є позитивним сигналом, але слід звернути увагу на збільшення витрат. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшуються на 7,95 %. Проте у порівнянні з 2022 роком даний показник у 2023 році збільшився на 6,22 %. Чистий фінансовий результат зростає на 307,75 %, що свідчить про ефективне управління фінансами та інвестиціями. Отже, основні показники діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» свідчать про те, що товариство протягом 2021-2023 рр. знаходиться в стійкому фінансовому стані.

Проаналізуємо такі основні показники господарської діяльності підприємства, як дохід (виручка) від реалізації товарів, собівартість продукції, витрати підприємства та чистий прибуток ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО».

Чистий дохід від реалізації продукції станом на 2021 рік становив 323 330 тис. грн., при чому собівартість реалізованої продукції становила 229 392 тис. грн. У 2022 році чистий дохід від реалізації продукції зріс до 664 775 тис. грн., а також, відповідно, собівартість реалізованої продукції становить 434 744 тис. грн. У 2023 році чистий дохід від реалізації продукції зріс до 677 951 тис. грн., а також, відповідно, собівартість реалізованої продукції становить 466 190 тис. грн. Як наслідок такого стрімкого зростання чистий фінансовий результат відповідно збільшився, але менш стрімко.

Структура балансу є відносно нерівномірною. Так на необоротні активи припадає 52,35% в 2021 році, 41,49% – у 2022 році, та 38,33 % – у 2023 році. За період 2021-2023 рр. спостерігається збільшення даної частини

балансу на 9,65%. Оборотні активи складають у 2021 році – 47,65 %, у 2022 році – 58,51 % та у 2023 році – 61,67 %. Їх збільшення у 2023 році відносно 2021 року склало 93,80 %.

Дослідивши ринок збутуПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО», можна зробити висновок, що продукція ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» реалізується в межах регіону, а також поза його межами. Розподіл ринку, а саме постачання продукції ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за регіонами наведено на рис. 2.2.

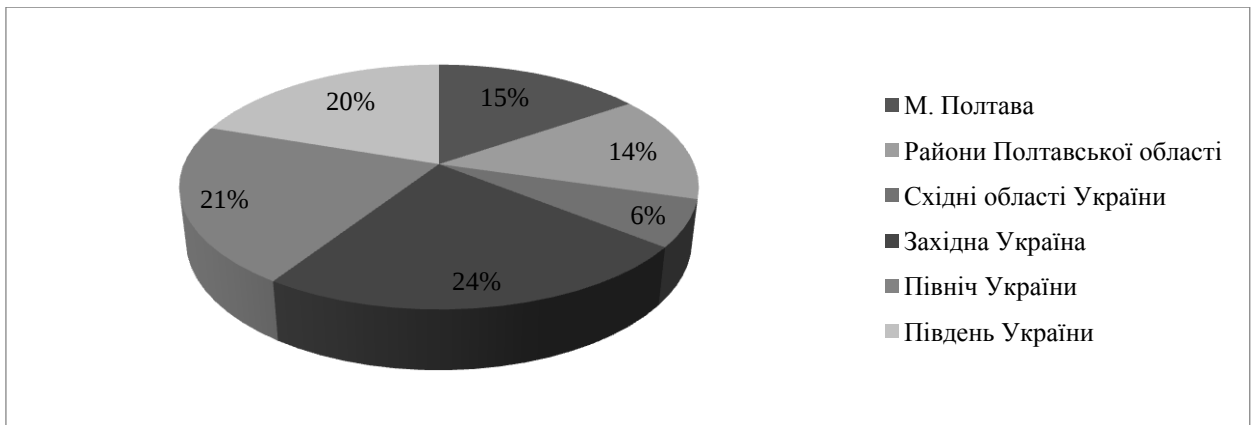


Рис. 2.2. Частка ринку ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» станом на 2023 рік

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Персонал ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» – це висококваліфіковані працівники, які мають вищу спеціалізовану освіту. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу на кінець 2023 року становить 270 осіб. Рух кадрів ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» зображено в таблиці 2.3.

На основі проведеного аналізу руху кадрів можна зробити наступний висновок. Протягом досліджуваного періоду, а саме з 2021 по 2023 рік на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» відбувається скорочення працівників. Проте аналізи динаміки показав, що скорочення можна охарактеризувати як незначне.

Таблиця 2.3

Характеристика руху кадрів на підприємстві ПрАТ «Фірма
«ПОЛТАВПИВО» за 2021-2023 рр.

Показники, осіб	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023-2021 р, (+/-)
Прийнято працівників	3	-	-	-
Вибуло працівників	-	9	4	-5
Загальна чисельність персоналу	283	274	270	-13

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Динаміка щодо скорочення чисельності персоналу ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» відслідковується на графіку, який подано на рисунку 2.3.

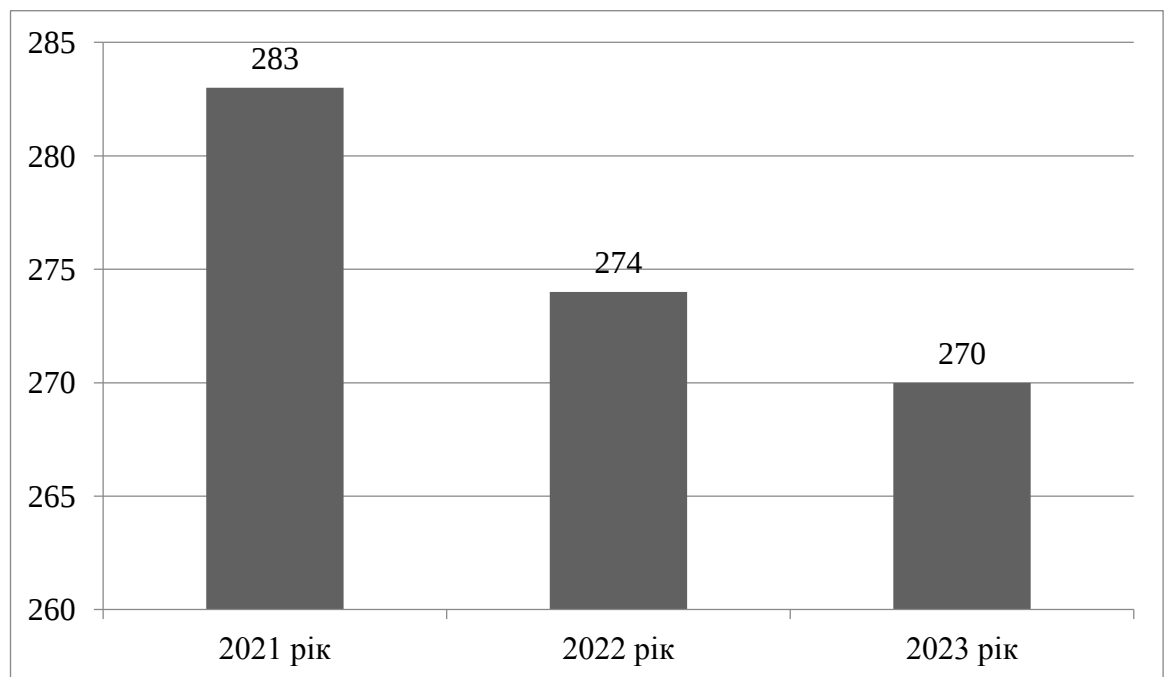


Рис. 2.3. Динаміка чисельності персоналу ПрАТ «Фірма
«ПОЛТАВПИВО» за 2021-2023 рр., осіб

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Кадровий склад ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» складається з: адміністративно-управлінського, торгово-оперативного та допоміжного персоналу. Аналіз кадрового складу досліджуваного підприємства подано на рисунку 2.4.

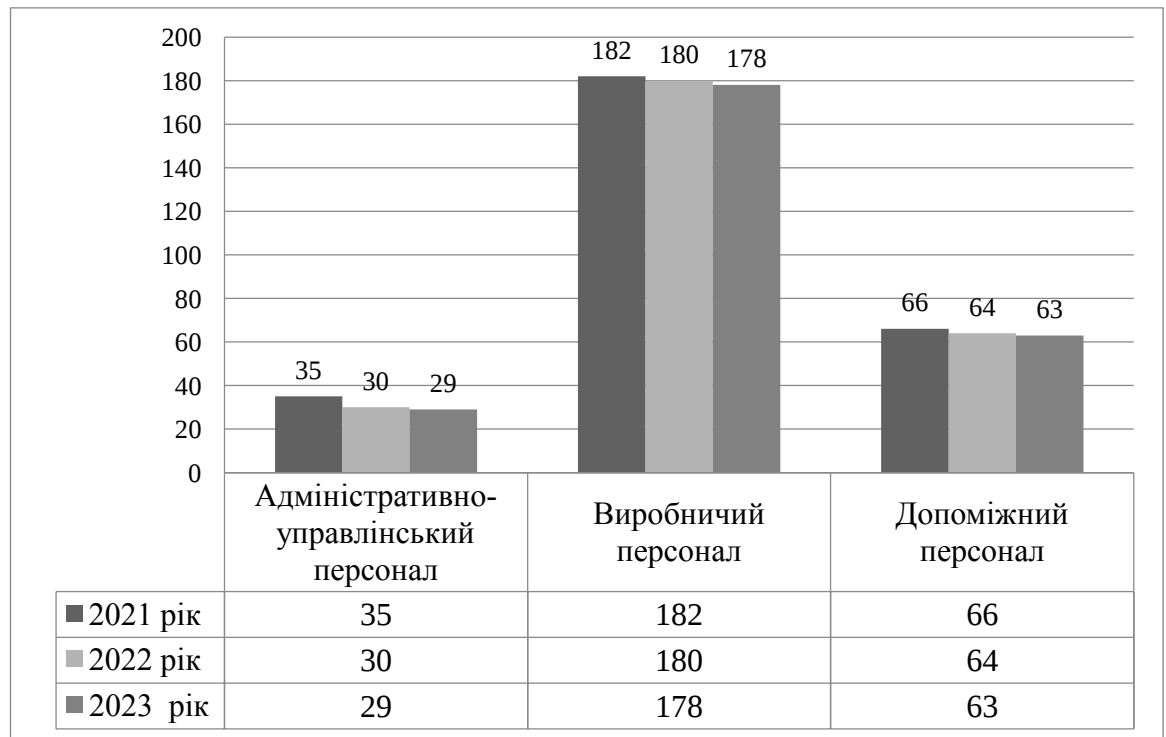


Рис. 2.3. Структура кадрового складу ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за 2021-2023 рр., осіб

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

На основі вище поданих даних можемо зробити наступні висновки. Структура кадрового складу досліджуваного підприємства протягом 2021-2023 рр. змінювалась. Станом на кінець 2023 року чисельність адміністративно-управлінського персоналу складала 39 осіб, виробничого персоналу – 178 осіб, та допоміжного персоналу – 63 осіб.

Як зазначалося, весь персонал ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» має відповідну спеціалізовану освіту та певні вікові характеристики. Характеристика персоналу ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за віком та освітою зображено в таблиці 2.4.

На основі змісту поданої таблиці можемо зробити наступні висновки. На ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» переважає кількість працівників, вікова категорія яких 30-45 років. Станом на кінець 2023 року їх кількість становить 198 осіб. Також було зроблено висновок, що у 2023 році близько 253 осіб на підприємстві мають вищу освіту.

Таблиця 2.4

Характеристика персоналу за освітою та віком на ПрАТ «Фірма
«ПОЛТАВПИВО» за 2021-2023 рр.

Вік	З вищою освітою, осіб		Зі середньою спеціальною освітою, осіб		Із загальною середньою освітою, осіб		Усього, осіб		Частка в загальній кількості, %	
	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік
До 30 років	56	58	5	-	-	-	61	58	21,55	21,48
Від 30 до 45	185	184	19	14	-	-	204	198	72,08	73,33
Від 45 до 60	12	11	4	3	-	-	16	14	5,65	5,19
Понад 60	-	-	-	-	2	-	2	-	0,72	-
Разом	253	253	28	17	2	-	283	270	100,00	100,00

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Статева структура персоналу підприємства – це співвідношення груп персоналу за статтю (чоловіки, жінки) [17]. Аналіз персоналу ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за статтю подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Статева структура працівників ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»
за 2021-2023 рр.

Категорія працівників	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023-2021 рр.
	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	+/-
Всього працівників, з них:	283	100	274	100	270	78,9	-13
– чоловіки	189	66,78	184	67,15	183	67,77	-6
– жінки	94	33,21	90	32,84	87	32,22	-7

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

На основі змісту вище поданої таблиці можемо зробити наступний висновок. Найбільшу питому вагу в статевій структурі чисельності працівників припадає на чоловіків і станом на 2023 рік їх число склало 183 осіб, а це 67,77 % від загальної чисельності працівників підприємства.

Дослідження працівників ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за стажем роботи подано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Розподіл працівників ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за стажем роботи за 2021-2023 рр.

Категорія працівників	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023-2021рр.
	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	+/-
Всього працівників, з них:	283	100	274	100	270	100	-13
– зі стажем до 5 років;	50	17,66	48	17,51	48	17,77	-2
– від 5 до 10 років;	152	53,71	152	55,47	152	56,29	0
– від 10 до 15 років	35	12,36	35	12,77	35	12,96	0
– від 15 до 20 років	26	9,18	20	7,29	18	6,66	-8
– понад 20 років	20	7,09	19	6,96	17	6,32	-3

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

На основі вище поданої таблиці можемо зробити наступні висновки. Станом на 2023 рік на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» проює 152 особи зі стажем від 5 до 10 років. Близько 17 осіб має стаж понад 20 років.

Отже, на основі проведеного аналізу можемо зробити наступні висновки. Основні показники діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» свідчать про те, що товариство знаходиться в стійкому фінансовому стані. Показники рентабельності мають тенденцію до збільшення. Це свідчить про те, що попит на продукцію зростає. Аналіз кадрового складу ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» показав, що весь персонал підприємства – це висококваліфіковані кадри. Протягом досліджуваного періоду спостерігається не значне скорочення чисельності працюючих. В наступному підрозділі кваліфікаційної роботи пропонується докладно проаналізувати рівень організації мотиваційного процесу в системі управління персоналом на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО».

2.3. Дослідження та оцінка діючого стану мотиваційного процесу в системі управління персоналом ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»

Мотиваційний процес займає ключове місце в системі управління персоналом ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО». З метою оптимізації та максимізації виробничого процесу, керівництвом ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» активно використовуються різноманітні методи мотивації персоналу.

На ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» розробкою методів мотивації персоналу займається безпосередньо відділ з управління персоналом (12 осіб) спільно з керівництвом підприємства. Такий відділ характеризується певними підрозділами/напрямами. Структура відділу управління персоналом ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» подано на рисунку 2.4.



Рис. 2.4. Структура відділу управління персоналом ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

В процесі дослідження мотиваційного процесу в ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» було задіяно наступні категорії персоналу:

- **Фахівці** структурного підрозділу відділу управління персоналом:

1. Досліджують існуючі методи мотивації та визначають їхню ефективність;
 2. Розробляють нові методи мотивації, ґрунтуючись на потребах та очікуваннях працівників;
 3. Впроваджують нові методи мотивації та проводять їх моніторинг.
- ***Керівники управлінських та технічних рівнів:***
 1. Визначають стратегічні цілі підприємства та формують відповідні мотиваційні програми;
 2. Створюють атмосферу довіри та поваги в колективі;
 3. Забезпечують справедливу та об'єктивну оцінку результатів праці.
 - ***Працівники ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»:***
 1. Беруть участь в опитуваннях та анкетуваннях щодо мотивації;
 2. Висловлюють свої побажання та пропозиції щодо методів мотивації;
 3. Тестують нові методи мотивації та надають відгуки.

Для максимально ефективної роботи всього підприємства керівництво ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» використовує економічні та неекономічні методи мотивації персоналу. Дані методи актуальні для всіх працівників, не залежно від функціонального підрозділу. Аналіз їх наведено в таблиці 2.7.

Проведений аналіз оцінки матеріальних та нематеріальних методів мотивації персоналу свідчить про те, що на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» керівництвом використовуються переважно стимулюючі (матеріальні) методи мотивації, а саме:

- Приваблива заробітна плата;
- Нарахування премій;
- Надання економічних пільг;
- Гнучкий графік роботи.

Таблиця 2.7

Оцінка матеріальних та нематеріальних методів мотивації, що використовуються на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»

Види мотивації	Невикористовуються	Часткововикористовуються	Переважають
	1 бал	2 бали	3 бали
1. Стимулюючі (матеріальні) методи мотивації			
1.1. Приваблива заробітна плата		2	
1.2. Нарахування премій			3
1.3. Надання економічних пільг			3
1.4. Участь працівників у прибутках	1		
1.5. Збільшення тривалості відпустки	1		
1.6. Гнучкий графік роботи		2	
1.7. Надання відгулів	1		
Разом матеріальні методи мотивації	3	4	6
2. Нематеріальні методи мотивації			
2.1. Мотивація за цілями		2	
2.2. Участь у справах підприємства (окремого структурного підрозділу)	1		
2.3. Визнання заслуг працівника	1		
2.4. Похвала	1		
2.5. Критика			3
Разом нематеріальні методи мотивації	4	2	3
<i>Разом матеріальні та нематеріальні методи мотивації</i>	<i>7</i>	<i>6</i>	<i>9</i>

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Кожен із вище згаданих методів характеризується певними особливостями, перевагами та недоліками. Щоб дослідити ефективність кожного із методів, пропонуємо розглянути їх більш детально.

Заробітна плата є одним з найважливіших факторів мотивації персоналу. Її рівень впливає на ступінь залучення працівників до роботи, їхню продуктивність та відданість справі. Проаналізуємо структуру фонду заробітної плати ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО».

Структура фонду заробітної плати ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» - це заробітна плата адміністративно управлінського персоналу, виробничого (торгово-оперативного) персоналу та допоміжного персоналу. Аналіз по роках представлений в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз фонду заробітної плати на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»
за 2021-2023 рр.

Категорії персоналу	2021		2022		2023		Відхилення 2023-2021 р..	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	+/-	%
Адміні- стративно- управлін- ський персонал	10 920,00	22,08	12 600,00	18,75	14 714,00	19,53	3 794,00	34,74
Розмір середньомісячної з/п	26 000,00		35 000,00		42 284,60		16 284,60	62,62
Вироб- ничий персонал	32 760,00	66,26	41 040,00	61,10	44 800,00	59,48	12 040,00	36,75
Розмір середньомісячної з/п	15 000,00		19 000,00		20 973,78		5 973,78	39,82
Допоміж- ний персонал	5 759,00	11,66	13 526,00	20,15	15 800	20,99	10 041,00	174,35
Розмір середньомісячної з/п	7 271,46		17 611,97		20 899,47		13 628,01	187,42
Разом	49 439,00	100	67 166,00	100	75 314,00	100	25 875,00	52,33

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

За 2021-2023 роки фонд заробітної плати на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» значно зріс, а саме на 52,33%. Це свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства та його прагнення до підвищення мотивації працівників.

Спостерігається зменшення частки фонду заробітної плати, що йде на адміністративно-управлінський персонал з 22,08% до 19,53%. Це може свідчити про оптимізацію управлінських процесів та прагнення до більш ефективного використання ресурсів. Частка фонду заробітної плати, що йде на виробничий персонал, також дещо знизилась з 66,26% до 59,48 %. Це може бути пов'язано з автоматизацією виробничих процесів або з зменшенням кількості працівників.

Водночас, значно зросла частка фонду заробітної плати, що йде на допоміжний персонал з 11,66 % до 20,99 %. Це може свідчити про зростання значення таких функцій, як обслуговування та забезпечення виробничого процесу.

Зростання фонду заробітної плати загалом може мати позитивний вплив на мотивацію працівників. Проте, диференціація зростання по категоріях персоналу може призвести до дещо неоднозначного ефекту. Збільшення фонду заробітної плати для допоміжного персоналу може підвищити їхню мотивацію, але й може призвести до демотивації виробничого персоналу, якщо його зарплата не зростає так само динамічно. Зменшення частки фонду заробітної плати, що йде на адміністративно-управлінський персонал, може свідчити про прагнення до більш справедливої системи оплати праці, що також може мати позитивний вплив на мотивацію.

На ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» керівництвом активно використовуються премії, як дієвий метод мотивації персоналу. Премія - основний вид додаткової понад основну заробітну плату винагороди, яку виплачують працівникові в разі досягнення підприємством загалом чи його конкретним підрозділом певних результатів з урахуванням індивідуального внеску працівника до кінцевого результату [32].

Система преміювання працівників всіх структурних підрозділів базується на чотирьох принципах:

- Прозорість;
- Справедливість;
- Об'єктивність;
- Мотиваційність.

Система преміювання працівників ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» складається з двох основних елементів, які подані на рис. 2.5.

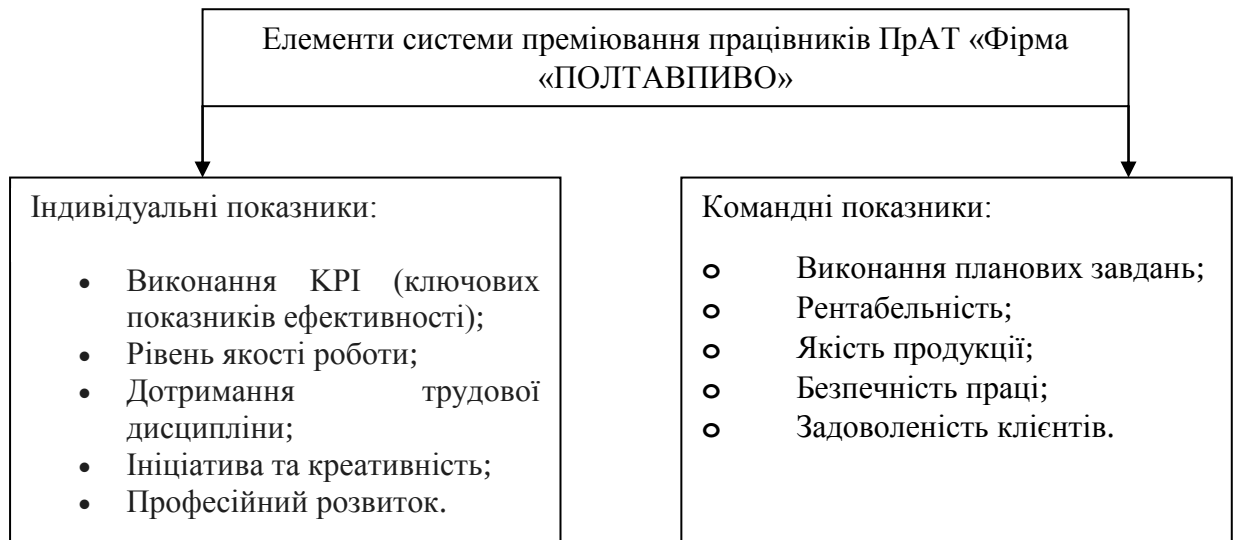


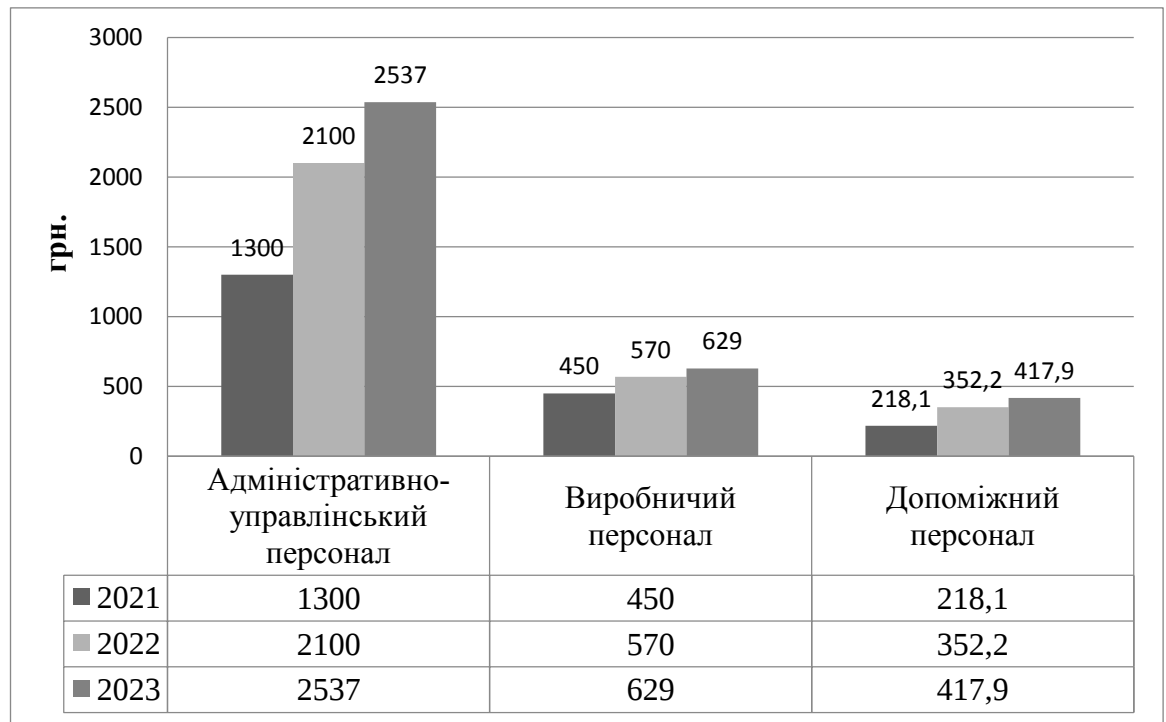
Рис. 2.5. Елементи системи преміювання працівників ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Премія на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» не є фіксованою і визначається відсотком від окладу працівників. Варто зазначити, що її розмір також варіюється залежно від категорії персоналу та індивідуальних/командних показників. *До прикладу*, премія адміністративно-управлінського персоналу у 2023 складає 20% від окладу, в той час коли премія допоміжного персоналу у тому ж році – 15-17%. Динаміка середнього розміру премій за 2021-2023 рр. подана на рис. 2.6.

Зі змісту рис. 2.6 помітно, що протягом досліджуваних років присутня позитивна динаміка преміювання працівників ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО». Проте, протягом 2021-2023 року спостерігається не значне збільшення розміру премій допоміжного персоналу. Це в свою чергу може негативно впливати на рівень продуктивності даної категорії робітників, що в свою чергу негативно впливає на фінансово-економічний результат підприємства.

Також керівництво підприємства активно використовує економічні пільги та гнучкий графік роботи. Це також позитивно впливає на мотивацію працівників, що в свою чергу підвищує продуктивність праці.



Рим. 2.6. Динаміка середнього розміру премії працівників ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за 2021-2023 рр., грн.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Використання досліджених методів мотивації персоналу на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» характеризується як перевагами, так і певними недоліками. *До переліку ключових переваг можемо віднести:*

- Простота та зрозумілість;
- Прямий вплив на результативність праці;
- Можливість чіткої оцінки.

Незважаючи на певні переваги, налічують ряд наступних недоліків:

- Висока вартість;
- Може призвести до короткострокової мотивації;
- Не враховує індивідуальні потреби працівників.

Система мотивації на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» зазнала значних змін з моменту повномасштабного вторгнення. Військові дії на території України докорінно зміни функціонування всіх сфер економіки. В даному випадку не є винятком і мотиваційний процес ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО».

З 24 лютого 2022 року керівництвом ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» було впроваджено систему психологічної підтримки персоналу. Такий метод можна вважати ефективним інструментом мотивації персоналу. Практичне використання такого методу характеризується наступними аспектами:

1. Покращення робочого клімату: забезпечення доступу до психологічної підтримки допоможе створити сприятливе середовище для працівників, де вони можуть відчувати себе комфортно та захищено;
2. Сприяння психічному здоров'ю: підтримка персоналу в складних життєвих ситуаціях або в умовах психологічного напруження допоможе зменшити ризик виникнення стресу, депресії та інших психологічних проблем;
3. Підвищення продуктивності: здорові та мотивовані співробітники зазвичай працюють ефективніше та продуктивніше. Забезпечення психологічної підтримки може допомогти зберегти та залучити кваліфікованих співробітників;
4. Зниження втрат персоналу: існуюча система психологічної підтримки може стати додатковим мотиватором для працівників залишатися в компанії, зменшуючи текучість кадрів та витрати на їх заміну.
5. Підвищення репутації підприємства: забезпечення психологічної підтримки свідчить про турботу роботодавця про добробут своїх працівників, що може позитивно позначитися на репутації компанії серед працівників та громадськості в цілому.

Психологічна підтримка працівників ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» - це інструмент, який сприяє покращенню робочого середовища, здоров'я працівників та загальної продуктивності підприємства.

З метою більш детальної оцінки рівня організації мотиваційного процесу на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» проведено анкетування працівників, якому прийняло участь 50 осіб, із них адміністративно-управлінського персоналу – 10 осіб, виробничого персоналу – 20 осіб та допоміжного персоналу – 20 осіб. Варіант анкети та отримані результати

подані в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Анкетування 50 працюючих ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» щодо мотиваційного процесу

Питання	Варіанти відповіді	Кількість відповідей	%
1. Чи задоволені Ви загалом мотиваційним процесом на підприємстві?	Так	25	50
	Ні	20	40
	Не можу сказати	5	10
2. Які фактори Вас мотивують до роботи? (Відмітьте всі, що підходять)	Висока заробітна плата	35	70
	Можливості кар'єрного зростання	20	40
	Цікава та складна робота	25	50
	Хороші умови праці	20	40
	Згуртований колектив	15	30
	Інші (вказіть)	5	10
3. Як Ви оцінюєте систему преміювання на підприємстві?	Прозора та справедлива	15	30
	Непрозора та несправедлива	10	20
	Складно сказати	25	50
4. Як Ви оцінюєте систему нематеріальної мотивації на підприємстві?	Ефективна	10	20
	Неефективна	25	50
	Складно сказати	15	30
5. Наскільки важливими для вас є системи мотивації та винагородження на підприємстві?	Важлива на 100 %	40	80
	Важлива на 50%	10	20
	Важлива на 0 %	0	
6. Чи задоволені ви можливостями для професійного та особистого розвитку, що надаються в компанії?	Задоволені на 100 %	35	70
	Задоволені на 50 %	10	20
	Задоволені на 0 %	5	10

Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження

На основі результатів анкетування працівників ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» можна зробити наступні висновки:

1. Задоволеність мотиваційним процесом:
 - Половина працівників (50%, або 25 осіб) відзначають, що вони задоволені загальним мотиваційним процесом;
 - 40% або 20 осіб відповідають негативно на це питання;
 - 10% або 5 осіб не можуть чітко визначити своє ставлення до мотиваційного процесу.
2. Фактори, які мотивують до роботи:

- Найбільш важливими факторами, що мотивують працівників, є висока заробітна плата (70% або 35 осіб), цікава та складна робота (50% або 25 осіб), і можливості кар'єрного зростання (40% або 20 осіб);

- Для більшості працівників (30-40% або 35 осіб) також важливі хороші умови праці та згуртований колектив.

3. Оцінка системи преміювання:

- Більшість працівників не можуть чітко оцінити систему преміювання, що може свідчити або про невизначеність в цій області, або про те, що прозорість та справедливість цієї системи потребують удосконалення.

4. Оцінка системи нематеріальної мотивації:

- Більшість працівників (50% або 25 осіб) вважають систему нематеріальної мотивації неефективною.

5. Важливість системи мотивації та винагородження на підприємстві:

- Більшість працівників підприємства вважають важливою для себе систему мотивації та винагородження.

6. Рівень задоволення можливостями професійного та особистого розвитку на підприємстві:

- Близько 70% або 35 осіб опитаних працівників задоволені на 100%, близько 20% або 10 осіб опитаних задоволені на 50% та близько 10% або 5 осіб не задоволені зовсім.

Отже, на основі проведеного комплексного дослідження можемо зробити наступні висновки. Система мотивації персоналу на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» характеризується певними перевагами та недоліками. Перелік поданий в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Переваги та недоліки системи мотивації персоналу на ПрАТ «Фірма
«ПОЛТАВПИВО»

<i>Переваги системи мотивації персоналу</i>	<i>Недоліки системи мотивації персоналу</i>
Система преміювання за досягнення цілей	Недостатність індивідуалізації
Програми корпоративного розвитку	Неявні критерії оцінки
Гнучкі графіки та режими роботи	Відсутність системи зворотного зв'язку
Система соціальних пакетів	Обмежена програма розвитку
Корпоративна культура	Нестійкість у винагородженні
Підтримка психологічного стану в кризових ситуаціях	

Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження

Отже, на основі проведеного комплексного наукового дослідження можна зробити наступні висновки. Мотиваційний процес в системі управління персоналом займає ключове місце на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО». Про це вказує особливий підхід керівництва щодо організації даного процесу на практиці. Не зважаючи на позитивну динаміку, налічується ряд негативних моментів, які впливають на рівень задоволення мотивацією працівників. Такий висновок був зроблений на основі отриманих результатів анкетування. Результати анкетування можуть слугувати підґрунтям для розробки та впровадження поліпшень у мотиваційному процесі ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО», про що докладніше буде наведено у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА МЕТОДИ ОПТИМІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Рекомендації методів та заходів оптимізації мотиваційного процесу в системі управління персоналом в сучасних умовах

В умовах сучасного бізнесу, де конкуренція і нестабільність досить великі, ефективний мотиваційний процес стає критично важливим елементом успішного управління персоналом. Задоволені та мотивовані працівники стають ключовим ресурсом для досягнення стратегічних цілей підприємства. Оптимізація мотиваційного процесу вимагає комплексного підходу та використання різноманітних інструментів.

Станом на сьогодні всі учасники господарських відносин на ринку постають перед певними викликами, які вимагають від них рішучих дій та змін. Виконання такої вимоги виступає ключовим індикатором успішності функціонування всіх суб'єктів господарювання. Одним із головних факторів, що забезпечує ефективний рівень функціонування будь-якого учасника ринкових відносин є персонал. Саме орієнтація на людський фактор дозволяє підвищити ефективність праці та сприяє підвищенню рівня капіталізації організації. Використання ефективної мотиваційної моделі на підприємстві забезпечує зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності праці та в повній реалізації свого творчого потенціалу. Це в свою чергу призводить до оптимізації всіх фінансово-економічних показників діяльності.

Досвід вітчизняних підприємств вказує на наявність певних проблем, які безпосередньо стосуються саме мотивації персоналу. На основі комплексного аналізу автором було виділено ряд актуальних проблем, з якими сьогодні найчастіше зустрічаються суб'єкти ринкових відносин. До такого переліку віднесено:

- Трансформація цінностей та очікуваності працівників;
- Розвиток науково-технічного прогресу;

- Зростання конкуренції за талановитими працівниками;
- Невизначеність та змінність зовнішнього середовища підприємства;
- Та багато інших.

Вище зазначені проблеми мотиваційного процесу актуальні майже для всіх учасників ринку, в тому числі й для досліджуваного в даній кваліфікаційній роботі об'єкта – ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО». Наявність таких проблем формує нагальну вимогу щодо вдосконалення системи мотивації.

Сучасні умови управління персоналом вимагають комплексного та динамічного підходу до мотивації працівників. Мотиваційний процес стає необхідною складовою успішного функціонування підприємства, де ефективність та продуктивність персоналу визначають його конкурентоспроможність.

На господарському ринку відкриваються значущі можливості для практичного впровадження різноманітних стратегій мотивації, і не лише через фінансові заохочення. У світовій практиці фінансова стимуляція стала ключовим інструментом регулювання продуктивності працівників та важливою частиною системи мотивації.

Аналіз навчально-методичних джерел і публікацій вказує на те, що станом на сьогодні мотивацію персоналу зазвичай досліджують та аналізують лише з теоретичних та методологічних позицій. Досить часто можна зустріти суперечливі факти, які вказують на недостатній рівень вивчення інструментарію розробки та впровадження системи мотивації. З урахуванням великого досвіду та значних досягнень у сфері мотивації персоналу зарубіжних підприємств, здавалося б доцільним використовувати зарубіжний досвід з метою його адаптації та трансформації до сучасних реалій України. Аналіз ключових аспектів організації мотиваційного процесу на підприємствах провідних країн світу подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Ключові аспекти організації мотиваційного процесу на підприємствах у
провідних країнах світу**

<i>Назва моделі</i>	<i>Основні характеристики</i>
Японська модель мотивації персоналу	Основними особливостями японської моделі мотивації персоналу є: • Постійне вдосконалення: заохочення працівників до постійного удосконалення процесів та результатів; • Групова відповідальність: спрямована на здатність колективу працювати як одне ціле для досягнення спільних цілей.
Американська модель мотивації персоналу	Основними особливостями американської моделі мотивації персоналу є: • Індивідуальний підхід; • Конкуренція та винагорода; • Основа мотивації – оплата праці.
Французька модель мотивації персоналу	Основними особливостями французької моделі мотивації персоналу є: • Врахування часу, який співробітники проводять поза робочим місцем; • На підприємствах застосовується бальна оцінка ефективності праці працівника (від 0 до 120 балів); • Нормальний робочий час, тривалі відпустки та збереження гнучких умов праці є важливими аспектами мотивації. • Соціальна справедливість та захист прав працівників.
Модель мотивації персоналу Великої Британії	Основними особливостями моделі мотивації персоналу Великої Британії є: • Грошова й акціонерна оплата праці; • Однією з ключових особливостей британської моделі є акцент на розвитку освіти та професійних навичок працівників; • Великий акцент робиться на винагородженні за результатами; • Важливим аспектом є розвиненість корпоративної культури та комунікацій; • Соціальна відповідальність.

Джерело: розроблено автором на основі [34,19,10]

Кожна із вище проаналізованих моделей мотивації персоналу характеризується певними особливостями, перевагами та недоліками. Проте економічний розвиток даних країн та фінансово-економічні результати їх підприємств підтверджують доцільність впровадження на практиці деяких інструментів та методів мотивації.

Окрім міжнародного досвіду, оптимізація мотиваційного процесу на вітчизняних підприємствах може відбуватися внаслідок виконання наступних пунктів:

1. Вибір форм і систем заробітної плати;
2. Побудова системи додаткової мотивації.

Ці заходи спрямовані на вдосконалення мотиваційної системи, забезпечуючи більш ефективне функціонування та розвиток підприємства.

Керівникам вітчизняних підприємств, в тому числі й керівництву ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» рекомендується застосувати чотири основні методи поліпшення мотивації і підвищення результативності праці, які подані в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Методи поліпшення мотивації і підвищення результативності праці

<i>Назва методу</i>	<i>Характеристика методу</i>
Метод матеріального стимулювання	Грунтується на теорії підкріплення, і включає в себе систему стимулювання працівників у компанії. Застосування підкріплення, а саме заохочення, виявляється більш ефективним, ніж спроби вплинути на поведінку через застосування покарань.
Цільовий метод	Це підхід до регулювання поведінки співробітників через постановку цілей або управління за допомогою цілей. Під цим методом розуміється, що правильно сформульована мета, встановлена шляхом створення орієнтації на її досягнення, може служити ефективним мотиваційним засобом для працівників. Постановка мети передбачає планування на найнижчому рівні: від керівника підрозділу до виконавця.
Метод співучасті	Передбачає залучення працівників до управління та спільного прийняття рішень. Використовуючи цей метод, керівники використовують програми винагород за працю, спрямовані на підвищення внутрішньої мотивації та зацікавленості працівників, розширюючи їх повноваження у діяльності компанії.
Метод збагачення роботи	Грунтується на зміні характеристик роботи. Він передбачає створення для співробітника різноманітної, значущої, самостійної роботи, яка сприяє творчості, особистому і професійному зростанню, відповідальності та самовираженню.

Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження

Створення ефективної системи мотивації вимагає більше, ніж лише матеріальних стимулів. Нематеріальні стимули визнаються як ключовий інструмент оптимізації мотиваційного процесу. Це охоплює різноманітні аспекти, що впливають на задоволення працівників та підтримку їхнього ентузіазму.

По-перше, створення комфортного робочого оточення та сприяння здоров'ю персоналу є ключовим елементом нематеріальних стимулів. Забезпечення сучасного обладнання та можливостей для фізичної активності може покращити загальний клімат на робочому місці та підвищити загальний рівень задоволення працівників.

По-друге, стимулювання особистого і професійного зростання впливає на мотивацію. Надання можливостей для навчання, розвитку нових навичок та участі в проектах розширює горизонти працівників, надаючи їм відчуття досягнень та саморозвитку.

По-третьє, створення справедливого та прозорого управління також має велике значення для мотивації. Забезпечення участі працівників у прийнятті рішень та надання конструктивного зворотнього зв'язку створює відчуття важливості та власної ролі в команді.

Отже, на основі дослідження можемо зробити наступні висновки. Мотиваційний процес на підприємствах в Україні знаходиться на не належному рівні. Це залежить як від внутрішніх, так і від зовнішніх факторів. Тому слід зауважити, що керівництву вітчизняних суб'єктів господарювання, а також керівництву ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО», необхідно орієнтуватися на високорозвинені країни і використовувати подібні інструменти мотивування, коригуючи їх під власних працівників.

3.2. Ефективність запропонованих методів та заходів мотиваційного процесу для ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»

Мотиваційний процес на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» налічує певні проблемні аспекти, які негативно впливають на рівень продуктивності. Даний висновок було зроблено на основі комплексного дослідження у попередньому розділі кваліфікаційної роботи.

З метою оптимізації мотиваційного процесу, керівництву ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» рекомендується використовувати комплекс методів та заходів, які подані в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Рекомендовані методи та заходи оптимізації мотиваційного процесу на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»

№ заходу	Назва заходу
Захід № 1	Залучення нематеріального методу мотивації персоналу: грамоти за досягнення успіхів, похвальні листи, усні компліменти та похвала тощо;
Захід № 2	Впровадження корпоративної культури;
Захід № 3	Впровадження подарунків на свята;
Захід № 4	Забезпечити постійну комунікацію працівників в колективі та безпосередньо з керівництвом різних рівнів, проводити більше корпоративних свят та спортивних змагань;
Захід № 5	Створення такої робочої обстановки, яка б базувалася на відкритості і повазі, та сприяла б розкриттю здібностей кожного працівника та керівника;
Захід № 6	Поліпшення умов праці працівників та керівників, надання їм ефективні соціальні пакети послуг;
Захід № 7	Налагодження системи винагород, особливо винагород вільним часом, це допоможе утримувати співробітників від формування навичок марного витрачання часу і дозволить співробітнику більше витратити час на себе і свою сім'ю;
Захід № 8	Проводити навчання та тренінги, що надає можливість працівникам та керівникам добре проявляти себе в результатах роботи;
Захід № 9	Розробка персоналізованих програм мотивації, які враховують індивідуальні потреби та цілі кожного співробітника;
Захід № 10	Встановлення конкретних та вимірюваних цілей, які стають основою для оцінки роботи співробітників. Важливо, щоб ці критерії були доступні та зрозумілі для всіх працівників;
Захід № 11	Створення механізмів, які дозволять співробітникам отримувати регулярний та конструктивний фідбек щодо їхньої роботи. Це може бути через оцінку керівників, анонімні опитування або щоденні обговорення успіхів та проблем;
Захід № 12	Створення прозорих та стабільних систем винагородження, які базуються на чітко визначених критеріях та досягненнях співробітників.

Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження

Наведені рекомендації формують комплексний підхід, який, при вірному використанні, може суттєво покращити мотиваційний процес та підтримати позитивний розвиток колективу у ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО».

Використання такого підходу на практиці характеризується певними перевагами. Перелік таких переваг подано на рисунку 3.1.

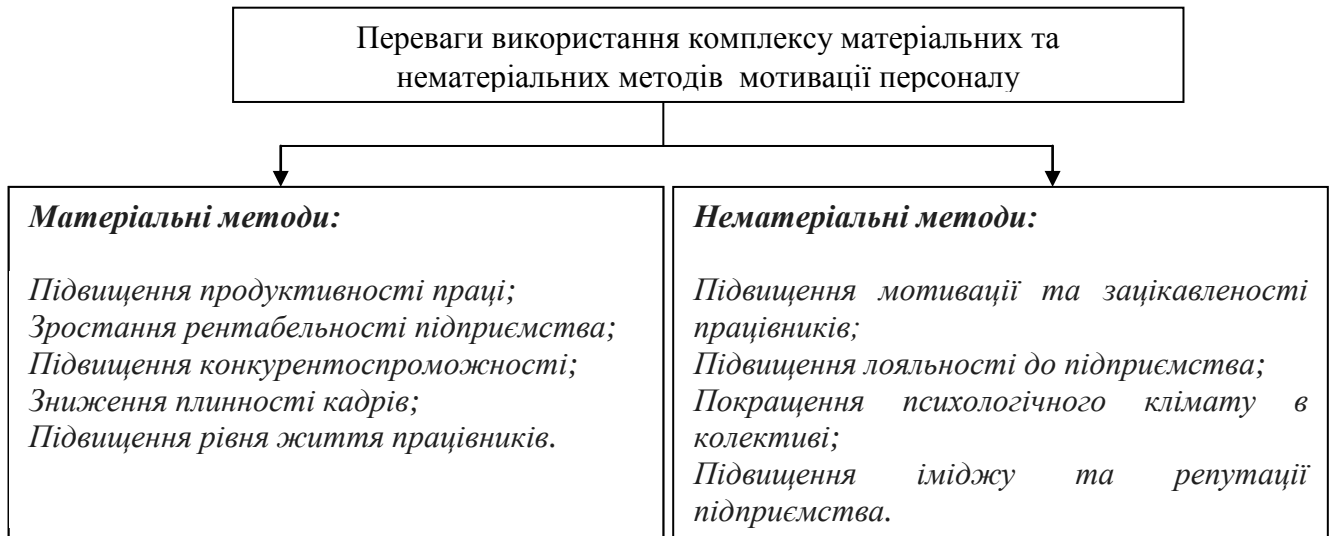


Рис. 3.1. Переваги використання комплексу матеріальних та нематеріальних методів мотивації персоналу на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»

Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження

Оптимізація мотиваційного процесу на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» призведе до підвищення деяких показників господарської діяльності. Аналіз проєктних значень подано в табл. 3.4.

Проєктний рік для ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» відзначився значущим покращенням ключових техніко-економічних показників внаслідок успішного впровадження оптимізаційних заходів. Це свідчить про ефективність та вдалий вибір стратегії в управлінні підприємством.

Після практичної реалізації розробленого інструментарію заходів оптимізації передбачається скорочення певних витрат, що надає можливість збільшити прибуток ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО».

Таблиця 3.4

Вплив оптимізаційних заходів на основні економічні показники діяльності
ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»

Найменування показника	Один. Виміру	Роки		Відхилення	
		2023	Проектний рік	Абсолютне	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1.Чистий дохід (виручка)від реалізації продукції (послуг)	тис. грн.	677 951,00	677 951,00	0,00	0,00
2.Собівартість реалізованої продукції (послуг)	тис. грн.	466 190,00	466 190,00	0,00	0,00
3.Адміністративні витрати	тис. грн.	22 729,00	18 550,00	-4 179,00	-18,38
4.Витрати на збут	тис. грн.	76 488,00	71 310,00	-5 178,00	-6,76
5.Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (послуг)	тис. грн.	565 407,00	556 050,00	-9 357,00	1,65
6.Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	112 544,00	121 901,00	9 357,00	8,31
7.Чистий фінансовий результат(чистий прибуток, збиток)	тис. грн.	84 385,00	99 958,82	15 200,82	18,01
8.Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	коп.	83,39	82,01	-1,8	-1,65
9.Рентабельність продукції	%	19,90	21,92	2,02	-
10.Рентабельність	%	12,44	14,74	2,31	-

Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження

У проектному році спостерігається скорочення витрат на найм працівників. До впровадження заходів оптимізації рівень таких витрат складав 2 550 тис. грн. В результаті оптимізації очікується скорочення на 37 %:

$$2\,550 - 960 = 1\,590 \text{ тис. грн.}$$

Розробка ефективних програм навчання працівників, а також впровадження реневгових програм надасть можливість скоротити витрати на навчання нових працівників. До впровадження інструментарію оптимізації такі витрати становили 1 850 тис. грн. У результаті оптимізації очікується економія витрат у розмірі 750 тис. грн. :

$$1\,850 - 750 = 1\,100 \text{ тис. грн.}$$

Підвищення мотивації працівників дозволить скоротити загальний рівень адміністративних витрат, а також витрат на збут. Внаслідок оптимізаційних заходів очікується скорочення адміністративних витрат на 2 469 тис. грн.:

$$22\,729 - 2\,469 = 20\,260 \text{ тис. грн.}$$

Загальний рівень скорочення рівня адміністративних витрат внаслідок практичної реалізації розробленого інструментарію оптимізації мотиваційного процесу:

$$960 + 750 + 2\,469 = 4\,179 \text{ тис. грн.}$$

Розроблені заходи оптимізації передбачають скорочення витрат на збут на 6,76 %:

$$76\,488 - 5\,178 = 71\,310 \text{ тис. грн.}$$

За рахунок скорочення адміністративних витрат, а також витрат на збут, відповідно передбачається скорочення повних витрат. Скорочення повних витрат надає можливість оптимізувати прибуток ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО». У проєктному році передбачається збільшення чистого прибутку на 18 %. Така динаміка позитивно вплине на основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»: витрати на 1 грн. продукції, рентабельність продукції та діяльності. Позитивна динаміка таких показників вплине на діловий імідж підприємства, його репутацію серед інвесторів та конкурентоспроможність в цілому на ринку пива в Україні.

Ефективність запропонованих заходів також підтверджує те, що в проєктному періоді передбачається збільшення кількості задоволених

працівників мотиваційним процесом. Такий висновок був зроблений на сонові проведення повторного анкетування 50 працівників ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО». Повторне анкетування проводилося з метою оцінки рівня мотиваційного процесу після практичної реалізації розроблених в даній науковій роботі заходів оптимізації. Повторне анкетування подано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Повторне анкетування 50 працюючих ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» щодо мотиваційного процесу після практичної реалізації оптимізаційних заходів

Питання	Варіанти відповіді	Кількість відповідей	%
1. Чи задоволені Ви загалом мотиваційним процесом на підприємстві?	Так	43	85
	Ні	7	15
	Не можу сказати	0	0
2. Які фактори Вас мотивують до роботи? (Відмітьте всі, що підходять)	• Висока заробітна плата	35	70
	• Можливості кар'єрного зростання	20	40
	• Цікава та складна робота	25	50
	• Хороші умови праці	20	40
	• Згуртований колектив	15	30
	• Інші (вказіть)	5	10
3. Як Ви оцінюєте систему преміювання на підприємстві?	Прозора та справедлива	40	80
	Непрозора та несправедлива	1	2
	Складно сказати	9	18
4. Як Ви оцінюєте систему нематеріальної мотивації на підприємстві?	Ефективна	41	82
	Неефективна	2	4
	Складно сказати	7	14
5. Наскільки важливими для вас є системи мотивації та винагородження на підприємстві?	Важлива на 100 %	40	80
	Важлива на 50 %	10	20
	Важлива на 0 %	0	
6. Чи задоволені ви можливостями для професійного та особистого розвитку, що надаються в компанії?	Задоволені на 100 %	45	90
	Задоволені на 50 %	5	10
	Задоволені на 0 %	0	0

Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження

Зміст вище поданої таблиці підтверджує позитивну динаміку рівня задоволеності працівників мотиваційним процесом на ПрАТ «Фірма

«ПОЛТАВПИВО». Зміна загального рівня задоволеності працівників чітко відслідковується на графіку, який поданий на рис. 3.2.

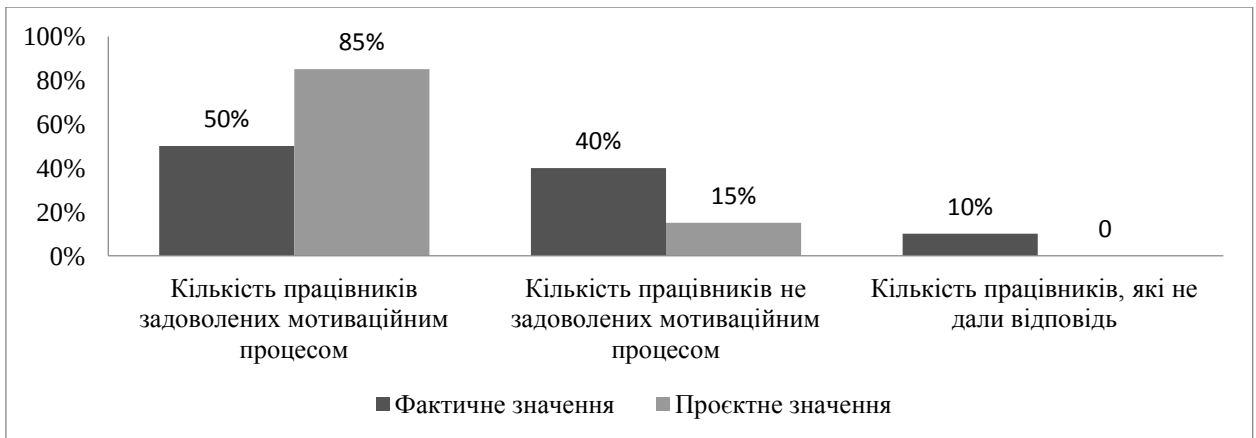


Рис. 3.2. Порівняння рівня задоволення працівників мотиваційним процесом до та після впровадження оптимізаційних заходів, %
Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження

Дані графіку в котрий раз підтверджують ефективність впровадження запропонованих методів та заходів оптимізації мотиваційного процесу. Покращення методів мотивації передбачає збільшення кількості задоволених працівників на 70% або 18 осіб.

У таблиці 3.6 узагальнено зображено економічний та соціальний ефект від розроблених пропозицій.

Таблиця 3.6

Економічний та соціальний ефект розроблених пропозицій

Економічний ефект	Соціальний ефект
Зменшення витрат на найм	Підвищення стабільності робочого колективу
Збільшення прибутку	Покращення якості життя працівників, підвищення самооцінки
Економія коштів на навчання нових працівників	Збільшення професійних навичок та компетенцій працівників
Підвищення мотивації до досягнення цілей	Підвищення задоволення працівників від роботи, покращення психологічного клімату
Збільшення привабливості для фахівців та інвесторів	Збільшення відчуття приналежності та підтримки з боку підприємства
Збільшення конкурентоспроможності та прибутковості	Покращення сприйняття підприємства як соціально відповідального суб'єкта

Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження

Отже, на основі проведених розрахунків можна зробити наступні висновки. Комплекс запропонованих методів та заходів оптимізації характеризується високим рівнем економічної та соціальної ефективності. Оптимізаційні заходи, які були впроваджені на підприємстві, дали позитивний результат. Вони призвели до зростання доходів, прибутку та рентабельності діяльності.

ВИСНОВКИ

Дослідивши теоретично-методичні аспекти мотиваційного процесу в системі управління персоналом, можемо зробити наступні висновки.

Тема кваліфікаційно роботи, а саме «Сучасне розуміння мотиваційного процесу в системі управління персоналом», характеризується високим ступнем актуальності. Такий висновок був зроблений на базі того, що мотивація персоналу виступає ключовим фактором успіху підприємства в умовах сучасності. Навчально-наукова спадщина нараховує велику кількість джерел, в яких представлені теоретичні, методичні, а також практичні аспекти організації мотиваційного процесу. Попри це, налічується ряд питань, які вважають піддослідними та потребують доопрацювання. Саме дана умова вплинула на вибір теми дослідження кваліфікаційної роботи.

В даній кваліфікаційній роботі було досліджено організаційні та практичні аспекти мотиваційного процесу на прикладі конкретного суб'єкта сучасного національного ринку. ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» - це підприємство, яке спеціалізується на виробництві пива та інших алкогольних напоїв, а також безалкогольних напоїв. Досліджуване товариство виступає активним учасником ринкових відносин. Організаційні аспекти діяльності суб'єкта господарювання вказують на його конкурентоспроможне місце на вітчизняному ринку.

Основні показники діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» свідчать про те, що товариство знаходиться в стійкому фінансовому стані. Даний висновок було зроблено на основі аналізу основних техніко-економічних показників господарської діяльності. Аналіз показав значуще зростання чистого доходу протягом 2021-2023 рр.

Аналіз кадрового складу ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» показав, що весь персонал підприємства – це висококваліфіковані кадри. Протягом досліджуваного періоду спостерігається не значне скорочення чисельності працюючих. Структура кадрового складу досліджуваного підприємства

протягом 2021-2023 рр. змінювалась. При цьому, слід відзначити, що динаміка зменшення кадрового складу пов'язана з різними факторами, такими як економічні умови, стратегічні рішення компанії, технологічні зміни та воєнні дії в Україні.

На основі проведеного комплексного аналізу рівня організації мотиваційного процесу на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» нами зроблено наступні висновки:

- керівництвом використовуються переважно економічні методи мотивації персоналу, а саме: приваблива заробітна плата, нарахування премій, надання економічних пільг, гнучкий графік роботи;
- мотиваційний процес в системі управління персоналом займає ключове місце на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО». Про це вказує особливий підхід керівництва щодо організації даного процесу на практиці. Не зважаючи на позитивну динаміку, налічується ряд негативних моментів, які впливають на рівень задоволення мотивацією працівників.

З метою оптимізації мотиваційного процесу на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» нами було запропоновано використання комплексу матеріальних та нематеріальних стимулів:

- забезпечення конкурентоспроможності заробітної плати;
- прозору систему преміювання;
- розвиток програм навчання що сприяють підвищенню ефективності праці та залученню кваліфікованих кадрів.

Комплекс запропонованих методів та заходів оптимізації характеризується певним економічним, а також соціальним ефектом. Практична реалізація інструментарію заходів поліпшення мотиваційного процесу передбачає підвищення стабільності робочого колективу, покращення якості життя працівників та підвищення їх самооцінки, збільшення професійних навичок та компетентностей працівників, підвищення задоволення працівників від роботи, покращення психологічного клімату, збільшення відчуття приналежності та підтримки з боку підприємства,

покращення сприйняття підприємства як соціально відповідального об'єкта.

Також в результаті впровадження заходів оптимізації наведено певний економічний та соціальний ефекти, які були доведені на основі обґрунтованих розрахунків для ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО».

До економічного ефекту було віднесено:

- ✓ зменшення витрат на найм,
- ✓ збільшення прибутку,
- ✓ економія коштів на навчання нових працівників,
- ✓ підвищення мотивації до досягнення цілей,
- ✓ збільшення привабливості для фахівців та інвесторів,
- ✓ збільшення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства на ринку пива в цілому.

Соціальний та економічний ефект вказує на доцільність практичного впровадження розробленого інструментарію методів та заходів оптимізації мотиваційного процесу на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО», а також й на інших суб'єктах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. № 254к/96-ВР від 28.06.1996 року (зі змінами та доповненнями 27-IX від 01.01.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 25.03.2024)
2. Господарський Кодекс України. № 436-IV від 16.01.2003 року (зі змінами та доповненнями 3587-IX від 08.03.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 25.03.2024)
3. Податковий Кодекс України. № 2755-VI від 02.12.2010 року (зі змінами та доповненнями 3603-IX від 16.03.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення 25.03.2024)
4. Закон України «Про підприємництво». № 698-XII від 27.03.1991 року (зі змінами та доповненнями 1953-IX від 11.02.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text> (дата звернення 25.03.2024)
5. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності». № 222-VIII від 02.03.2015 року (зі змінами та доповненнями 3254-IX від 01.01.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text> (дата звернення 25.03.2024)
6. Закон України «Про захист прав споживачів». № 1023-XII від 12.05.1991 року (зі змінами та доповненнями 2529-IX від 19.11.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (дата звернення 25.03.2024)
7. Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо регулювання виробництва та обігу пива. № 2971-Національний Університет Харчових Технологій від 23.03.2016 року. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=55807
8. Закон України «Про ціни і ціноутворення». № 5007-VI від 21.06.2012 року (зі змінами та доповненнями 2254-IX від 09.06.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text> (дата звернення 25.03.2024)

9. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення 25.03.2024)
10. Аранчій В. І., Томілін О. О., Дорогань-Писаренко Л. О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Полтава: РВВ ПДАУ. 2021. 300 с.
11. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 468 с.
12. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
13. Гавриш Ю. О. Маркетинг: навчально-методичний комплекс : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», освітні програми «Логістика», «Менеджмент міжнародного бізнесу», «Менеджмент і бізнесадміністрування». Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. 2022. 298 с.
14. Гречко А. А. Економіка підприємства: розрахункова робота: навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка». Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. 2021. 57 с.
15. Грідін О. В. Операційний менеджмент: методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни. Харків : 2022. 118 с.
16. Грушева А. А., Вітренко Л. О. Менеджмент: навч. посіб. Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь: УДФСУ. 2020. 308 с.
17. Гурочкіна В. В., Лазебник Л. Л. Економіка підприємства. Ірпінь : Університет ДФС України. 2021. 426 с.
18. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків : ФОП Бровін О.В. 2020. 340 с.
19. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико методологічні аспекти фінансового забезпечення: монографія. Вінниця: ВНТУ. 2019. 384 с.
20. Занюк С. С. Психологія мотивації: навч. посібник. К. : Либідь, 2022. 304 с.

21. Іляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10054> (дата звернення: 25.03.2024)
22. Кісіль З.Р. Основи управління: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 261 с.
23. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Мотивація діяльності людини: Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с.
24. Ковальська Л. Л. Економіка підприємства: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор». 2020. 700 с.
25. Козирєва О. В., Зоїдзе Д. Р. Менеджмент підприємства (за видами економічної діяльності): навч. посіб. Нац. фармацевт. ун-т, каф. менеджменту і адміністрування. Харків: Вид-во Іванченка І. С. 2019. 162 с.
26. Краснокутська Н. С. Менеджмент: навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: Друкарня Мадрид. 2019. 230 с.
27. Кроуплі Д. Х. Психологія інновацій в організаціях. Харків : Гуманіт. центр, 2019. 346 с.
28. Крупка М. І., Ковалюк О. М., Коваленко В. М. Фінансовий менеджмент: підручник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка. 2019. 440 с.
29. Лазаренко Т. В., Пермінова Т. В. Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
30. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ. 2022. 220 с.
31. Ліпич Л. Г. Економіка підприємства: підручник. Луцьк : Вежа-Друк. 2021. 768 с.

32. Мельник Л. Г. Економіка і бізнес: підручник. Суми: Університетська книга. 2021. 316 с.
33. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль: «Крок». 2019. 368 с.
34. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Соломко А. С. Менеджмент організації. Теорія та практика: навч. посіб. XXI ст. Київ: Ліра-К. 2020. 419 с.
35. Науменко Наталія, Верховська Наталя. Особливості мотивації персоналу на підприємствах України в умовах воєнного часу. *REBUILD UKRAINE: справа всього цивілізованого світу: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції*. Луцьк: Веза-Друк, 2023. С. 53-57.
36. Нікола С. О. Фінанси підприємств: навч. посіб. Одеса : Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. 2020. 206 с.
37. Овсянюк-Берладіна О. Ф. Менеджмент: практикум: навч. посіб. Тернопіль: Вектор. 2019. 72 с.
38. Ситник Н. С. Фінанси підприємств: навчальний посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка. 2020. 402 с.
39. Снітко Є. О., Завгородня Є. Є. Операційний менеджмент: навч.-метод. посібник для самостійної роботи здобувачів вищої освіти денної, заочної форми навчання та дистанційного. Старобільськ: Видво ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка». 2021. 184 с.
40. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10(257). С. 100–104.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Рейтинг найбільш популярних підприємств пивної галузі України

№	Назва підприємства	Частка ринку, %	Основні бренди
1	2	3	4
1	SANInBEVUkraine: • Чернігівська броварня (Чернігів); • Броварня «Рогань» (Харків); • Броварня «Янтар» (Миколаїв).	32	• Чернігівське: Преміум, Світле, Міцне, Біле, Багряне, Біла Ніч, Максимум, Безалкогольне, Старий Чернігів, Gold; • Chezz: 4, Light, Nobilis, N/A (безалкогольне); • Рогань: Традиційне Світле, Монастирське Світле, «Веселий Монах» Міцне, Безалкогольне, Легке; • Янтар: Світле, Чорний принц. Ліцензійні: Staropramen, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Löwenbräu, Bud.
2	Carlsberg Ukraine: • Київський пивоварний завод «Славутич» (Київ); • ПАТ «Пивобезалкогольний комбінат „Славутич“» (Запоріжжя); • Львівська пивоварня (Львів);	29,5	• Львівське: Легенда, Світле, 1715, Преміум, Міцне, Портер; • Славутич: Світле, Преміум, Міцне, Безалкогольне, ICE; • Арсенал: Світле, Міцне; • Хмільне: Світле, Міцне. Ліцензійні: Tuborg, Holsten, Žatecký Gus, Carlsberg, Балтика, Guinness, Warsteiner, Grimbergen, Harp, Killkenny, National.
3	Оболонь: • ПАТ «Оболонь» (Київ); • ДП ПАТ «Оболонь» «Пивоварня Зіберта» (Фастів); • ПАТ «Охтирський пивоварний завод» (Охтирка).	24,5	• Оболонь: Світле, Exclusive, Жигулівське, Магнат, Преміум, Соборне, Міцне, Живе, Оксамитове, Безалкогольне, Пшеничне, Живе нефільтроване тощо; • hіke: premium, limited edition; • Десант: Міцне, Світле; • Слава країни, Ячмінний колос; • BeerMix: Вишня, Малина, Лимон, Грейпфрут, Енергія; • Зіберт: Баварське, Світле, Біле; • Охтирське: Світле, Козацьке; • Южанка, Рідний Шубін.

Продовж. Додатку А

1	2	3	4
			Ліцензійні: Zlata Praha, Carling, Bitburgертощо.
4	Oasis CIS: • ТзОВ ТВК «Перша приватна броварня «Для людей — як для себе!» (Львів); • ПБК «Радомишль (Радомишль).	2,8	• Stare misto; • Національне; • Медове; • Lager; • Екстра; • Б-А; • Бочкове; • Авторське; • Платіnum; • Чорне; • Живе пиво; • Свіжий розлив; • Закарпатське; • Альтернативне; • Бірмікс-Вишня; • Бірмікс-Лимон.
5	Решта	11,2	Інші види пива
6	Всього	100	-

ДОДАТОК Б

Фінансова звітність ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» 2022-2023 рр.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 427.00	885.00
первісна вартість	1001	3 134.00	3 178.00
накопичена амортизація	1002	1 707.00	2 293.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	170 049.00	189 228.00
первісна вартість	1011	229 359.00	264 495.00
знос	1012	59 310.00	75 267.00
Інвестиційна нерухомість	1015	489.00	489.00
первісна вартість	1016	489.00	489.00
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	2.00	2.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	171 967.00	190 604.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	75 068.00	83 986.00
Виробничі запаси	1101	49 868.00	62 019.00
Незавершене виробництво	1102	14 024.00	9 510.00
Готова продукція	1103	11 100.00	11 676.00
Товари	1104	76.00	781.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	21 494.00	22 437.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11 392.00	13 717.00
з бюджетом	1135	149.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	28 625.00	31 692.00

Продовж. Додатку Б

Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	104 232.00	153 978.00
Готівка	1166	2.00	2.00
Рахунки в банках	1167	104 230.00	153 976.00
Витрати майбутніх періодів	1170	95.00	100.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 219.00	690.00
Усього за розділом II	1195	242 274.00	306 600.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	158.00	
Баланс	1300	414 399.00	497 204.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	67 416.00	67 416.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	73 399.00	68 286.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	6 845.00	10 112.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	214 302.00	301 050.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	361 962.00	446 864.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	11 667.00	12 660.00
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	

Продовж. Додатку Б

Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	11 667.00	12 660.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0.00	
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0.00	
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	11 090.00	8 605.00
розрахунками з бюджетом	1620	15 232.00	13 925.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 970.00	1 505.00
розрахунками зі страхування	1625	532.00	636.00
розрахунками з оплати праці	1630	2 022.00	2 342.00
за одержаними авансами	1635	4.00	2.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	8 989.00	9 316.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від	1670	0.00	
перестраховиків			
Інші поточні зобов'язання	1690	2 901.00	2 854.00
Усього за розділом III	1695	40 770.00	37 680.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними	1700	0.00	
активами, утримуваними для продажу, та			
групами вибуття			
V. Чиста вартість активів недержавного	1800	0.00	
пенсійного фонду			
Баланс	1900	414 399.00	497 204.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	677 951.00	664 775.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	466 190.00	434 744.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	
Валовий: прибуток	2090	211 761.00	230 031.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	

Продовж. Додатку Б

Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	
Інші операційні доходи	2120	26 122.00	18 996.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	
Адміністративні витрати	2130	22 729.00	21 602.00
Витрати на збут	2150	76 488.00	66 511.00
Інші операційні витрати	2180	28 997.00	55 119.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	109 669.00	105 795.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	
Інші фінансові доходи	2220	0.00	
Інші доходи	2240	1 456.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	
Фінансові витрати	2250	1 456.00	
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	
Інші витрати	2270	2 613.00	1 012.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	108 512.00	103 327.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-24 127.00	-21 870.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	84 385.00	81 457.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	
Інший сукупний дохід	2445	0.00	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	84 385.00	81 457.00

Продовж. Додатку Б

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	399 545.00	377 567.00
Витрати на оплату праці	2505	75 314.00	67 166.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	16 458.00	14 547.00
Амортизація	2515	16 881.00	15 824.00
Інші операційні витрати	2520	78 743.00	105 601.00
Разом	2550	586 941.00	580 705.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	19 261 803.00	19 261 803.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	19 261 803.00	19 261 803.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	4.38	4.23
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	4.38	4.23
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	