МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра **управління персоналом і економіки праці**

Допущено до захисту
Завідувач кафедри УП і ЕП
д.е.н., с.н.с. Познанська І. В. _____
«_____» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності **051 «Економіка»**
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка та управління в HR-індустрії»
на тему: **«Формування ефективної системи мотивації персоналу»**
(на прикладі ПРАТ «Вікторія»)

Виконавець:
Студентка 4 курсу ФЕУП групи 3
Грунковська Анна В'ячеславівна
_____

Науковий керівник:
к.п.н., доцент
Петровська Оксана Михайлівна
_____

ОНЕУ - 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....3

РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....6

1.1. Сутність і функціональне призначення системи мотивації та стимулювання праці.....6

1.2. Трансформація інструментів мотивації персоналу в умовах війни.....13

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПрАТ «ВІКТОРІЯ».....20

2.1. Загальна характеристика та техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Вікторія».....20

2.2. Оцінка кадрового потенціалу ПрАТ «Вікторія».....30

2.3. Аналіз функціонування системи мотивації на ПрАТ «Вікторія».....48

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «ВІКТОРІЯ».....61

3.1. Формування пропозицій щодо оптимізації мотиваційного механізму на ПрАТ «Вікторія».....61

3.2. Соціально-організаційні результати впровадження удосконаленої системи мотивації на ПрАТ «Вікторія».....70

ВИСНОВКИ.....75

Список використаної літератури.....78

ДОДАТКИ.....82

ВСТУП

Функціонування підприємств виноробної галузі в сучасних умовах супроводжується значними викликами, пов’язаними не лише з економічною нестабільністю, а й з дефіцитом трудових ресурсів, особливо відчутно для підприємств Південного регіону Одеської області. Особливого значення набуває ефективна система мотивації персоналу, яка сприяє збереженню кадрового потенціалу та забезпеченню стабільної роботи підприємства. Кожне підприємство зацікавлене не лише у збереженні позицій на ринку збуту, а й у подальшому розвитку, збільшенні обсягів виробництва та отриманні стабільного прибутку. Проте, досягнення зазначених результатів, значною мірою залежить від персоналу, які працюють на підприємстві. Працівники забезпечують виконання виробничих процесів, впливають на якість продукції та загальну ефективність діяльності.

Практика свідчить, що навіть підприємства зі схожими фінансовими можливостями, матеріальною базою та технологічним оснащенням можуть демонструвати різні результати роботи. Вирішальним чинником у такому випадку часто стають професійні знання персоналу, рівень його мотивації, відповідальне ставлення до роботи та зацікавленість у досягненні спільних результатів.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена тим, що ефективна мотивація персоналу - однин з ключових чинників конкурентоспроможності підприємства. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, посилення конкуренції роботодавців на ринку праці за кваліфікованими працівниками, особливого значення набуває формування дієвої системи стимулювання працівників. Сучасні підприємства використовують як традиційні, так і новітні підходи до мотивації персоналу, поєднуючи матеріальні та нематеріальні інструменти впливу. Рівень мотивації працівників безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання робіт та загальну ефективність діяльності підприємства.

Аналіз досліджень і публікацій. Теоретико-практичні аспекти мотивації персоналу знайшли відображення у працях зарубіжних науковців, зокрема А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, В. Врума, К. Альдерфера та Д. МакГрегора. Серед українських дослідників вагомий внесок у розвиток теорії та практики мотивації праці зробили А. Колот, О. Грішнова, Л. Балабанова, С. Цимбалюк, В. Данюк та М. Виноградський. Попри значну кількість наукових напрацювань, сучасні умови господарювання вимагають перегляду традиційних підходів до стимулювання працівників. Трудова активність працівників залежить не лише від рівня оплати праці, а й від можливостей професійного розвитку, визнання досягнень, участі в управлінні та психологічного клімату в колективі.*Предметом дослідження* - система мотивації персоналу ПрАТ «Вікторія».

Об'єкт дослідження – підприємство ПрАТ «Вікторія».

Мета кваліфікаційної роботи - дослідження теоретичних і практичних аспектів мотивації персоналу, аналіз діючої системи мотивації на ПрАТ «Вікторія» та обґрунтування заходів щодо її вдосконалення для підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

Досягнути поставленої мети в роботі нам допоможуть визначення завдань:

- дослідити теоретичні засади мотивації персоналу, сучасні методи матеріального та нематеріального стимулювання працівників, особливості застосування на підприємствах агропромислового та виноробного секторів;
- провести аналіз господарської діяльності та кадрового забезпечення ПрАТ «Вікторія», оцінити стан, ефективність діючої системи мотивації персоналу;
- виявити основні проблеми та чинники, що впливають на мотивацію працівників підприємства в умовах воєнного стану та дефіциту трудових ресурсів;
- розробити комплекс заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Вікторія» з урахуванням сучасних потреб працівників і специфіки діяльності підприємства;

- обґрунтувати соціально-економічну ефективність запропонованих заходів та оцінити результати їх впровадження.

Методи дослідження: аналіз та узагальнення наукових джерел, економічного аналізу діяльності ПрАТ «Вікторія». Для дослідження діючої системи мотивації персоналу використано методи анкетування, опитування та аналізу внутрішньої документації підприємства. Обґрунтування напрямів удосконалення системи мотивації та оцінка їх ефективності здійснювалися з використанням розрахунково-аналітичних методів.

Інформаційна база дослідження: становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, Кодекс законів про працю України, статистичні матеріали, фінансова та кадрова звітність ПрАТ «Вікторія».

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження висвітлено у науковій праці Грунковська А., Петровська О., «Вплив системи мотивації на конкурентоспроможність підприємств виноробної галузі», представленій на міжнародній науково-практичній конференції «Modern Perspectives on Global Scientific Solutions», м. Берген (Норвегія) 18-20 травня 2026 р. URL: https://www.eoss-conf.com/wp-content/uploads/2026/05/Bergen_Norway_18.05.26.pdf

Структура кваліфікаційної роботи побудована відповідно до мети та завдань дослідження, включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Робота містить табличний та графічний матеріал, який відображає результати аналізу системи мотивації персоналу ПрАТ «Вікторія» та обґрунтовує напрями її вдосконалення.

РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і функціональне призначення системи мотивації та стимулювання праці

Вирішальну роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства відіграє людський капітал. Саме працівники забезпечують реалізацію виробничих завдань, впливають на якість продукції та кінцеві результати роботи. Мотивація праці стає важливим інструментом управління персоналом, оскільки визначає рівень трудової віддачі, ініціативності та зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства.

Трудова поведінка персоналу формується під впливом різних стимулів, серед яких: рівень оплати праці, умови роботи, можливості кар'єрного зростання, професійного розвитку та визнання результатів праці. Для ефективного управління персоналом важливо розуміти потреби працівників, очікування, чинники, які визначають ставлення до роботи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності поняття «мотивація»

Автор	Визначення
С.В. Мочерний	Мотивація праці розглядається як усвідомлене та цілеспрямоване спонукання працівника до трудової діяльності шляхом впливу на його потреби, інтереси та цілі.
Економічний словник	Мотивація є процесом спонукання людини до дії, який визначає спрямованість, активність та стійкість її поведінки з метою задоволення потреб.
А.М. Колот	Сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які спонукають людину до діяльності та орієнтують її на досягнення особистих і організаційних цілей.
І.Д. Бех	Динамічний процес формування мотивів, що виступають підґрунтям поведінки та вчинків людини.
С.С. Занюк	Сукупність мотивів, потреб, стимулів і ситуативних факторів, які визначають активність та поведінку особистості.
Авторське узагальнення	Мотивація персоналу являє собою систему внутрішніх потреб і зовнішніх стимулів, що формують зацікавленість працівника у досягненні високих результатів праці та цілей підприємства.

Джерело: складено за даними [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7]

Аналіз наведених підходів свідчить, що мотивація є складним багатофакторним явищем, яке поєднує внутрішні потреби працівника та зовнішні стимули, що впливають на його трудову поведінку. Незважаючи на

відмінності у трактуваннях, більшість науковців розглядають мотивацію як рушійну силу, що визначає активність персоналу та його орієнтацію на досягнення певних результатів. На практиці реалізується через поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів та тісно пов'язана із системою стимулювання праці, яка забезпечує підтримання трудової активності, продуктивності та професійного розвитку персоналу.

У науковій літературі представлено різні підходи до класифікації мотивації персоналу, незалежно від сфери діяльності підприємства чи особливостей його функціонування можна виокремити основні види мотивації, які є найбільш поширеними в практиці управління персоналом (рис.1.1).

Рис. 1.1. Основні види мотивації персоналу
Джерело: складено за даними [8]

Найбільш поширеними видами мотивації персоналу є матеріальна, нематеріальна, моральна та організаційна. Їх комплексне використання дає змогу враховувати різні потреби працівників, забезпечувати вищий рівень залученості персоналу до досягнення цілей підприємства.

Система мотивації персоналу виконує низку взаємопов'язаних функцій, спрямованих на підвищення трудової активності працівників та досягнення цілей підприємства. Система мотивації персоналу охоплює визначення потреб працівників, підбір дієвих стимулів для їх задоволення, організацію винагороди за результати праці та контроль ефективності мотиваційних заходів, функціонування системи забезпечує узгодження інтересів працівників і

підприємства та підтримує належний рівень трудової активності персоналу (рис.1.2).

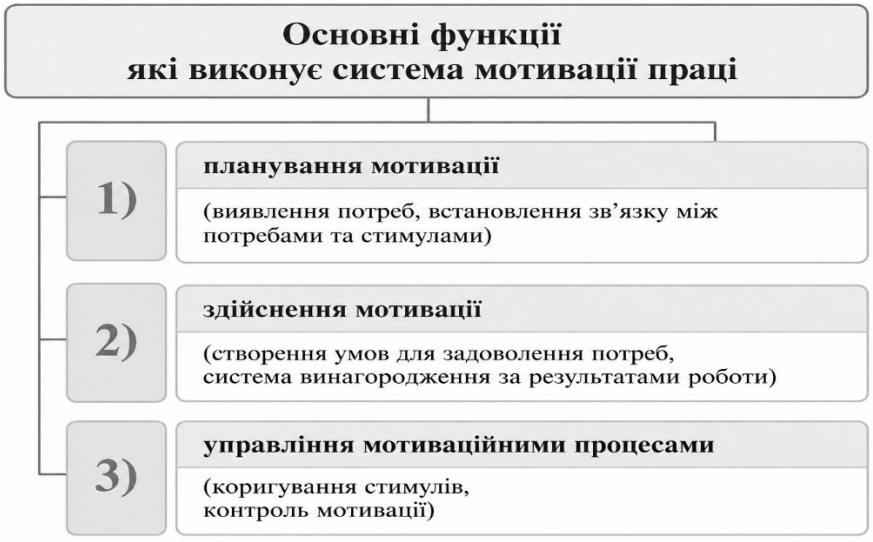


Рис. 1.2. Складові функціонування системи мотивації персоналу на підприємстві
Джерело: складено за даними [4]

Питання мотивації вивчається ще й у психології та педагогіці. Найчастіше мотивацію пов'язують із внутрішнім прагненням людини до діяльності, орієнтацією на досягнення певної мети, наявністю потреб та інтересів, які визначають її поведінку. Також мотивація розглядається як усвідомлена причина вибору конкретних дій та рішень. Психологічні теорії пов'язують мотивацію з потребами, інтересами та цінностями особистості, які формують її ставлення до діяльності та впливають на вибір моделей поведінки. Такий підхід дає змогу краще зрозуміти механізми трудової активності працівників, причини зацікавленості в результатах праці. Значна частина сучасних теорій мотивації базується на дослідженні того, як людина сприймає, аналізує та інтерпретує інформацію під час прийняття рішень. Мотивація розглядається через призму потреб, цінностей, переконань та особистого досвіду, які впливають на вибір поведінки, ставлення до діяльності. Розрізняють внутрішню та зовнішню мотивацію. Внутрішня мотивація пов'язана з особистою зацікавленістю людини у виконанні певної діяльності, прагненням до самореалізації, розвитку власних здібностей та досягнення особистих цілей. У цьому випадку джерелом

активності виступає сам процес роботи, який приносить задоволення та відчуття професійної реалізації. Працівники з високим рівнем внутрішньої мотивації зазвичай демонструють більшу ініціативність, відповідальність та зацікавленість у результатах своєї праці (рис. 1.3).

Рис. 1.3. Внутрішня та зовнішня мотивація персоналу на підприємстві
Джерело: складено за даними [6]

На відміну від внутрішньої, зовнішня мотивація ґрунтується на впливі винагород і стимулів, які надає підприємство або зовнішнє середовище. До таких чинників належать матеріальне заохочення, можливість кар’єрного просування, професійне визнання та соціальні гарантії. Трудова поведінка працівника значною мірою визначається очікуваними результатами та вигодами від виконання роботи. Система мотивації персоналу складається з двох основних складових: 1) охоплює матеріальне стимулювання працівників через оплату праці, премії та інші винагороди; 2) пов’язана зі стилем управління персоналом і передбачає врахування потреб працівників та їх залучення до діяльності підприємства [9, с. 15].

Сучасні підприємства дедалі частіше використовують цифрові інструменти як складову системи мотивації персоналу. Зокрема, широкого поширення набули хмарні сервіси для обміну інформацією та спільного доступу до документів, які забезпечують швидку взаємодію між працівниками та підвищують ефективність виконання робочих завдань. Хмарні сервіси,

корпоративні месенджери та мобільні застосунки спрощують взаємодію між працівниками, забезпечують швидкий доступ до інформації та сприяють більш ефективній організації спільної роботи. Використання цифрових інструментів позитивно впливає на рівень залученості персоналу та є важливою складовою сучасної системи управління персоналом.

Дієва мотивація передбачає створення умов для прояву ініціативи та творчого потенціалу працівників. Можливість пропонувати нові ідеї, брати участь в удосконаленні робочих процесів і впливати на розвиток підприємства підвищує зацікавленість персоналу в результатах праці, формує відчуття причетності до спільної справи та сприяє зростанню ефективності роботи колективу (рис. 1.4).

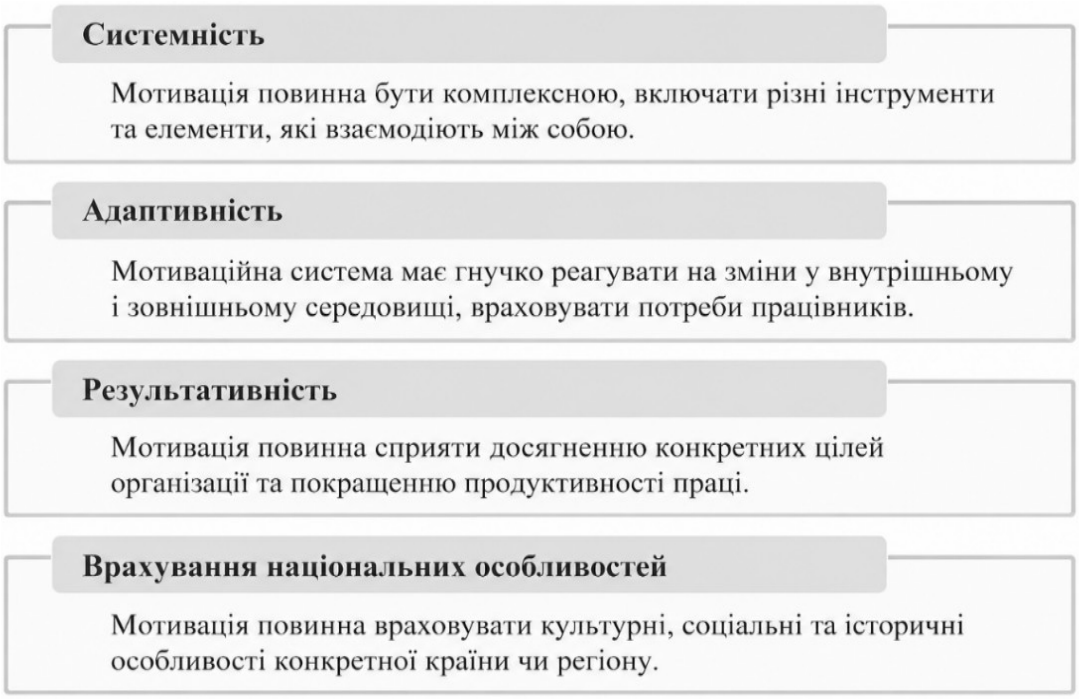


Рис. 1.4. Сучасні принципи побудови системи мотивації підприємства

Джерело: узагальнено автором

Ефективність значною мірою залежить від узгодженості зі стратегічними завданнями організації. Дієва система мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, залученості персоналу до робочих процесів, формуванню лояльного ставлення працівників до підприємства [10, с. 233].

Основне призначення системи мотивації сформувати зацікавленість працівників у досягненні високих результатів праці. Рівень мотивації безпосередньо впливає на продуктивність, якість виконання роботи та ставлення персоналу до своїх обов'язків. Для досягнення цих результатів система мотивації реалізує низку завдань, основні з яких наведено на рис. 1.5.

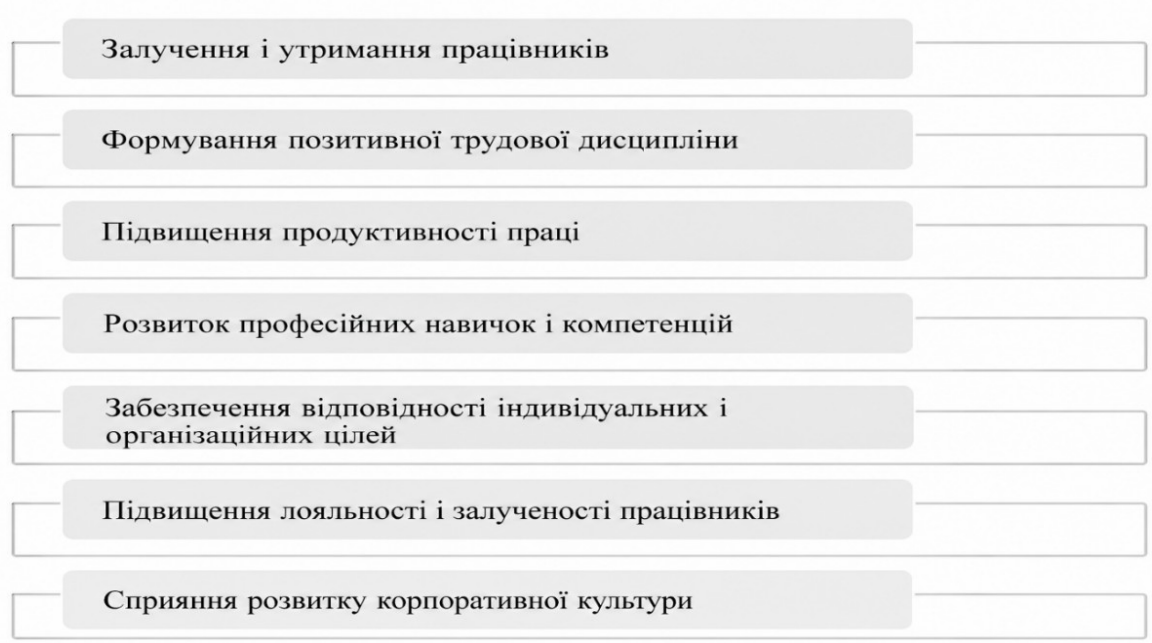


Рис. 1.5. Завдання формування системи мотивації персоналу підприємства

Джерело: узагальнено автором

Стимулювання праці полягає у впливі на трудову поведінку працівників через систему матеріальних і нематеріальних заохочень. Метою є узгодження інтересів персоналу та підприємства, підвищення продуктивності праці та досягнення встановлених цілей. Інструменти мотивації: матеріальними та нематеріальними, вибір залежить від особливостей діяльності підприємства та потреб працівників. Основу мотиваційного процесу становлять потреби, мотиви та цілі (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Класифікація методів мотивації персоналу підприємства

Група методів	**Інструменти мотивації**	**Характеристика впливу**
Матеріальні	заробітна плата, преміювання, бонуси, надбавки	Забезпечують матеріальне заохочення працівників та стимулюють підвищення

Група методів	Інструменти мотивації	Характеристика впливу
		результативності праці
Соціальні	суспільне визнання, подяки, корпоративні заходи	Сприяють підвищенню статусу працівника та зміцненню взаємовідносин у колективі

Продовження таблиці 1.2

Морально-психологічні	підтримка керівництва, довіра, можливості самореалізації	Формують сприятливий психологічний клімат і підвищують задоволеність працею
Організаційні	кар'єрне просування, делегування повноважень, ротація посад	Створюють умови для професійного розвитку та підвищення відповідальності працівників
Соціально-психологічні	тренінги, наставництво, командоутворюючі заходи	Сприяють розвитку командної взаємодії та особистісних компетенцій персоналу
Цифрові	корпоративні платформи, внутрішні комунікаційні сервіси, HR-системи	Підвищують залученість персоналу, покращують комунікацію та координацію роботи

Джерело: узагальнено автором

Формування ефективної системи мотивації персоналу є поетапним процесом, який передбачає визначення цілей мотивації, вибір відповідних інструментів стимулювання та встановлення взаємозв'язку між результатами праці й винагородою. Основні етапи побудови системи мотивації персоналу наведено на рис. 1.6.

Рис. 1.6. Етапи формування системи мотивації персоналу підприємства
Джерело: сформовано автором

Стимулювання праці виступає важливим інструментом впливу на трудову поведінку персоналу та ефективність його діяльності. Результативність мотиваційних заходів значною мірою залежить від справедливості винагороди та її відповідності трудовому внеску працівників. Водночас мотивація формується під впливом комплексу психологічних, соціальних, економічних та

організаційних чинників, що визначають ставлення людини до праці. Тому при розробці системи мотивації, підприємству необхідно враховувати як особливості діяльності підприємства та його фінансові можливості, так і потреби, професійні характеристики та очікування працівників.

1.2. Трансформація інструментів мотивації персоналу в умовах війни

Під час військового стану загострюється також економічний фронт. Відбувається скорочення споживчого попиту населення: з одного боку ,люди менше заощаджують та менше споживають, з іншого боку, посилюються банківські умови кредитування, бізнес виробничої сфери вразливий до стогнації. Всі економічні процеси нестабільні та негативно впливають на ефективність виробничої діяльності – зниження економічних показників, таких як, рентабельність та товарообіг у більшості українських компаній [14, с. 184]. Ефективність системи мотивації в умовах війни має враховувати не лише матеріальне стимулювання, а й нематеріальні потреби працівників. Важливого значення набувають гарантії безпечної зайнятості, можливості професійної реалізації, підтримка ініціативності, визнання досягнень, створення умов для забезпечення сумлінного відношення до праці.

Воєнні дії суттєво позначилися на матеріальному становищі населення України. За результатами досліджень, понад 20% громадян у перший рік повномасштабної війни відчули значне скорочення доходів, а майже 40% відзначили погіршення рівня життя [15; 16]. Водночас негативні наслідки війни проявляються не лише в економічній площині, а й у сфері психічного здоров’я. Тривалий стрес, невизначеність, постійна загроза безпеці призводять до зростання кількості випадків психологічних розладів. За даними МОЗ України, сотні тисяч громадян уже зверталися по психологічну допомогу через стресові

стани та посттравматичні розлади, проте значна частина людей, які потребують такої підтримки, досі її не отримує [17].

Зазначені обставини впливають на трудову мотивацію населення, прагнення до професійного розвитку та рівень продуктивності праці. У зв'язку з цим, зростає роль ефективної системи мотивації персоналу, яка має забезпечувати підтримку працівників, сприяти їхній залученості до діяльності підприємства та створювати комфортні умови праці без надмірного психологічного навантаження.

Оцінити ставлення населення до працевлаштування дає змогу індекс очікувань зайнятості, який розраховує Державна служба статистики України. Показник характеризує оцінку населенням перспектив зайнятості та ситуації на ринку праці. Динаміка за 2020-2025 рр. наведено на рис. 1.7.

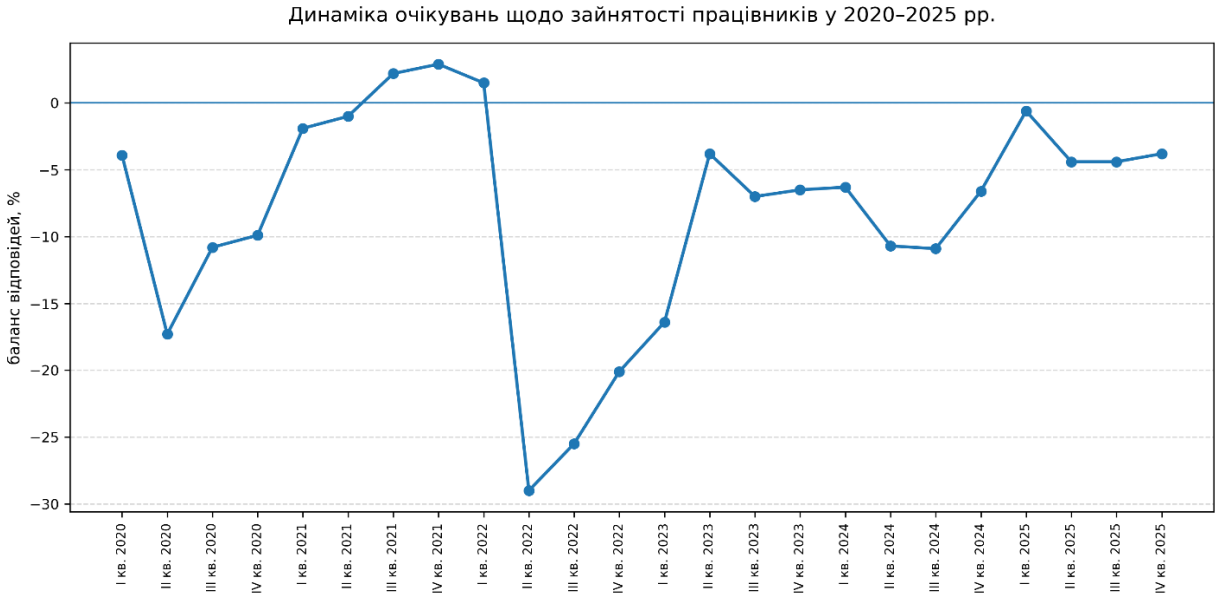


Рис. 1.7. Динаміка очікувань щодо зайнятості працівників в Україні у 2020 - 2025 рр., %

Джерело: складено на основі [18]

Аналіз динаміки індексу очікувань зайнятості свідчить про значний вплив кризових подій на ринок праці України. У 2020 році через пандемію COVID-19 спостерігалося різке погіршення очікувань щодо зайнятості, що було пов'язано зі скороченням економічної активності та втратою робочих місць. Протягом 2021

року ситуація поступово стабілізувалася (повернення багатьох заробітчан з-за кордонних заробітків), відобразилося у відновленні показника.

Найглибше падіння індексу за досліджуваний період зафіксовано у 2022 році після початку повномасштабної агресії. Воєнні дії, міграція населення, руйнування підприємств та загальна економічна невизначеність суттєво вплинули на ринок праці в Україні, зумовили різке погіршення очікувань щодо зайнятості. Водночас упродовж 2023 - 2025 рр. спостерігається поступове відновлення показника, що свідчить про адаптацію бізнесу та працівників до нових умов функціонування.

Разом із тим вітчизняна практика мотивації персоналу все ще значною мірою базується на матеріальному стимулюванні. Основна увага приділяється заробітній платі та преміюванню, тоді як професійний досвід, складність виконуваних завдань, рівень відповідальності та особистий внесок працівника нерідко залишаються недостатньо врахованими. Це зумовлює необхідність удосконалення підходів до мотивації персоналу шляхом ширшого використання нематеріальних інструментів заохочення.

Зосередження уваги для українських компаній має бути спрямовано на розвиток нематеріальних інструментів мотивації персоналу. Воєнний стан, високий рівень психологічного навантаження та невизначеність майбутнього - посилюють потребу працівників у підтримці, визнанні та відкритій комунікації з керівництвом. Багато працівників відзначають недостатню увагу до власних потреб, обмежені можливості для зворотного зв’язку та погіршення морально-психологічного стану [20].

Власникам компаній доцільно посилювати соціальну складову мотивації, створювати комфортні умови праці, підтримувати сприятливий психологічний клімат у колективі, розвивати внутрішні комунікації та впроваджувати заходи, спрямовані на збереження емоційного благополуччя працівників.

Воєнний стан накладає на бізнес необхідність дотримання принципів соціальної відповідальності перед працівниками, що передбачає участь компаній

у благодійних та волонтерських ініціативах, підтримку військовослужбовців, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та громад (в яких здійснюють господарську діяльність компанії), що зазнали втрат внаслідок воєнних дій. Такі заходи сприяють згуртуванню колективу, зміцненню корпоративної культури та підвищенню довіри працівників до роботодавця.

Окремої уваги потребує з боку місцевих адміністрацій - забезпечення рівних можливостей для працівників, зокрема інклюзивних осіб. Це вимагає адаптації робочих місць, створенні безпечного середовища умов праці та усунення бар'єрів для професійної діяльності [21].

Реалізація принципів соціальної відповідальності бізнесу передбачає підтримку Збройних Сил України, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та інших категорій громадян, які постраждали внаслідок війни. Участь працівників у благодійних, волонтерських та громадських ініціативах сприяє згуртуванню колективу, формуванню спільних цінностей, підтриманню позитивного морально-психологічного клімату. Але зростає необхідність створення доступного робочого середовища для осіб з інвалідністю та працівників з особливими потребами, а це в свою чергу ще більше навантаження на бізнес в умовах обмеження фінансових ресурсів. Тим часом, зростає кількості людей, які отримали інвалідність унаслідок воєнних дій, як ветеранів так і цивільних громадян, а це потребує адаптації інфраструктури підприємств та забезпечення рівних можливостей для працевлаштування та гарантування професійної реалізації [21]. Зміни пріоритетних намагань працівників, під час військових дій радикально змінилися (рис. 1.8).

Рис. 1.8. Зміна пріоритетів працівників в умовах воєнного стану

Джерело: складено автором

Рис. 1.8 демонструє зміну мотиваційних пріоритетів працівників під впливом воєнного стану. На перший план вийшли потреби у безпеці, збереженні робочого місця та фінансовій стабільності. Це вимагає від роботодавців перегляду традиційних підходів до мотивації персоналу та посилення соціальної складової кадрової політики.

Воєнний стан особливо суттєво впливає на систему управління персоналом, причини тому, масова міграція населення закордон, мобілізація чоловічого населення, такі дії змусили підприємства швидко адаптуватися до нових ризиків та викликів: зберегти свій власний персонал та забезпечити роботу виробничих потужностей Здатність керівництва компаній своєчасно реагувати на зміни, підтримувати стабільність роботи та враховувати потреби працівників, значною мірою визначає ефективність діяльності бізнесу в кризових умовах [23]. Незважаючи на обмеження, пов'язані з воєнним станом, компаніям доцільно забезпечувати персоналу доступ до навчальних матеріалів, програм підвищення кваліфікації та інших можливостей для збереження та розвитку професійних компетенцій власного персоналу. Задля, забезпечення підтримки працівникам та членам їхніх сімей - реалізуються програми соціальної допомоги.

Відбувається поширення дистанційної роботи забезпечило зменшення ризиків для працівників, скоротивши витрати часу на дорогу та створити більш безпечні умови виконання трудових обов'язків [22].

Досвід зарубіжних компаній свідчить, що навіть у кризових умовах доцільно підтримувати професійний розвиток персоналу через навчання, тренінги та освітні програми. Це сприяє збереженню професійних компетенцій та підтримує мотивацію працівників [24, с. 10]. Сприятлива корпоративна культура, заснована на підтримці працівників, турботі про добробут, дає змогу зменшити негативний вплив воєнних подій на робочі процеси та негативне психологічне навантаження на стан трудового колективу компанії.

Першочерговою умовою забезпечення ефективної системи мотивації в умовах воєнного стану – є безпека персоналу. З цією метою підприємства можуть здійснювати релокацію виробництва до безпечніших регіонів, надавати допомогу працівникам при переїзді, розробляти алгоритми дій під час повітряних тривог та використовувати дистанційні форми роботи.

Відстеження динаміки психологічного клімату в колективі особливо важливо, оскільки тривалий вплив стресових факторів часто призводить до професійного вигорання, погіршення комунікації та виникнення конфліктних ситуацій між працівниками компанії. В Україні працівників цікавить стабільність зайнятості, своєчасна виплата заробітної плати та впевненість у завтрашньому дні. Тому такі чинники, як кар'єрне зростання, додаткові бонуси чи навчання за рахунок підприємства, тимчасово відходять на другий план. Компаніям доцільно зберігати наявні мотиваційні програми, навіть якщо їх реалізація здійснюється в обмеженому форматі. Адаптація системи мотивації до нових умов сприятиме не лише збереженню кадрового потенціалу, а й підвищенню лояльності працівників. Подальший розвиток мотиваційної політики має передбачати формування позитивної корпоративної культури, реалізацію соціальних програм для працівників та членів їх сімей, удосконалення

системи стимулювання праці та запровадження сучасних підходів до управління персоналом [25, с. 48].

Поряд із вирішенням фінансових питань, українському бізнесу необхідно приділяти увагу вдосконаленню системи управління персоналом та пошуку дієвих інструментів мотивації. На протязі чотирьох останніх років працівники перебувають під постійним психологічним навантаженням, тому мотиваційна політика має бути спрямована не лише на стимулювання результативності праці, але і на підтримання емоційної стійкості та зниження рівня тривожності. Традиційні інструменти мотивації не втрачають своєї актуальності. Компенсація окремих витрат працівників, програми навчання, корпоративні пільги та інші форми підтримки залишаються важливими складовими мотиваційної системи. Необхідно забезпечити поєднання із заходами психологічної підтримки, що сприятиме зміцненню довіри до керівництва, покращенню взаємодії в колективі та підтриманню належного рівня трудової активності [26, с. 34].

Система мотивації персоналу у період військового стану в Україні перетворюється з інструменту стимулювання праці на один з вирішальних чинників забезпечення стабільності діяльності компаній. Працівники, які відчувають підтримку з боку роботодавця, мають вищий рівень залученості, краще адаптуються до змін та демонструють більшу готовність до виконання виробничих завдань навіть у складних умовах. Саме тому, адекватна часу та вимогам, мотиваційна політика має враховувати не лише економічні інтереси підприємства, а й потреби персоналу: у безпеці, соціальному захисті та професійній реалізації. Такий підхід сприяє збереженню кадрового потенціалу, зниженню плинності кадрів, створює передумови для досягнення стратегічних цілей компаній в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПрАТ «ВІКТОРІЯ»

2.1. Загальна характеристика та техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Вікторія»

Перші поселення на території сучасного виноробного господарства датуються початком XIX століття. У 1803 році ці землі були заселені вихідцями з різних регіонів Центральної Європи, зокрема з Вюртемберга, Бадена, Рейнської Баварії, Ельзасу, Саксонії та інших виноробних районів тодішньої Пруссії (сучасної Німеччини). Освоюючи нові території Причорномор'я, колоністи швидко оцінили сприятливі природно-кліматичні умови регіону, зокрема м'який клімат і родючі ґрунти, що створювали ідеальні передумови для вирощування винограду.

Німецькі колоністи проживали на цій території до 1944 року, коли внаслідок політичних рішень періоду Другої світової війни вони були змушені залишити ці землі. Воєнні події завдали значних збитків інфраструктурі, зокрема виноробне підприємство було практично зруйноване.

Після завершення війни розпочався етап відновлення господарства. У 1947 році подружжя Володимира та Ніни Беюль ініціювало відбудову виноробного виробництва. В умовах обмежених ресурсів вони застосували нестандартні підходи до залучення матеріально-технічної бази, зокрема організували обмін сільськогосподарської продукції на необхідне обладнання. Це дозволило закласти основу для відновлення підприємства. На базі відродженого виробництва було створено радгосп «Завод Перемога», керівником якого став його засновник Володимир Якович Беюль.

У післявоєнний період підприємство активно розвивалося, розширюючи площі виноградників і вдосконалюючи технології виробництва. Вино, виготовлене на підприємстві, поєднувало традиції європейського виноробства з

локальними особливостями теруару, що забезпечувало стабільно високий рівень якості продукції.

Новий етап розвитку розпочався у 1996 році зі створення ПрАТ «Вікторія». Підприємство було засноване на виробничій базі радгоспу «Завод Перемога» та стало правонаступником його виробничих традицій. З моменту заснування компанія орієнтувалася на модернізацію виробництва, впровадження сучасних технологій та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Завдяки поєднанню історично сформованих традицій виноробства та інноваційного підходу до організації виробництва, ПрАТ «Вікторія» посіло вагоме місце серед виробників виноробної продукції південного регіону України. Підприємство продовжує розвиватися, зберігаючи спадковість технологій і водночас адаптуючись до сучасних вимог ринку.

Виноробство в Україні має глибоке історичне коріння та є важливою складовою аграрно-промислового комплексу країни. Упродовж останніх років спостерігається стійка тенденція до зростання інтересу як з боку споживачів, так і виробників до розвитку вітчизняного виноробства. Це пов’язано як із підвищенням культури споживання вина, так і з активним впровадженням сучасних технологій виробництва при одночасному збереженні традиційних підходів.

Одним із ключових центрів виноградарства та виноробства є Одеський регіон, зокрема територія історичного Гросс-Лібенталя. Географічне розташування цього регіону (координати близько 38°25′ пн. ш.) та його належність до Бессарабського виноробного району - міжріччя Дунаю та Дністра - формують унікальні природно-кліматичні умови. Помірно континентальний клімат, значна кількість сонячних днів, родючі ґрунти та оптимальний рівень вологості створюють сприятливе середовище для вирощування високоякісного винограду. У виноробній практиці існує усталене положення, що якість вина формується насамперед на винограднику. Саме цей принцип визначає підхід до організації виробництва: від ретельного підбору сортів винограду до контролю

агротехнічних процесів. Багаторічний досвід виноробів підтверджує, що якісна сировина є основою для отримання конкурентоспроможного продукту.

За більш ніж два десятиліття діяльності підприємством визначено ділянки з найвищим потенціалом якості винограду. Сировина з цих територій характеризується оптимальним поєднанням цукристості, фенольної зрілості та кислотності, що забезпечує виробництво вин із високими органолептичними властивостями.

Сучасні виноробні господарства регіону поєднують традиційні технології з інноваційними підходами, впроваджуючи нові сорти винограду та модернізуючи виробництво, що сприяє збереженню виноробних традицій і підвищенню конкурентоспроможності продукції.

Якість вина визначається сукупністю природно-кліматичних і біологічних чинників, зокрема ґрунтом, кліматом і сортовим складом винограду. Їх взаємозв'язок та вплив на властивості продукції наведено на рис. 2.1.

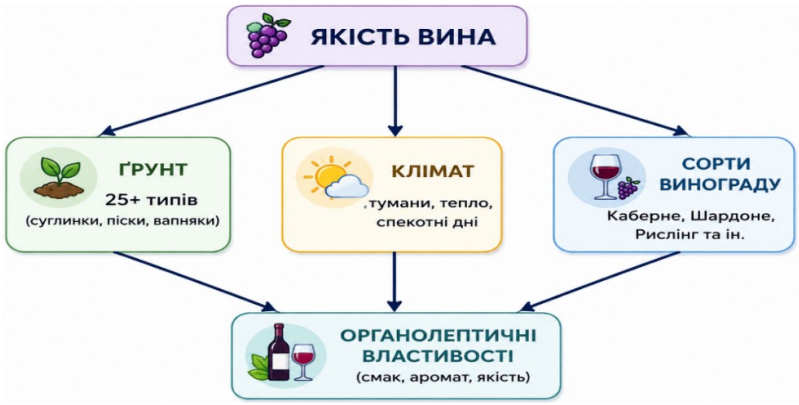


Рис. 2.1. Вплив природно-кліматичних факторів на формування якості виноробної продукції

Джерело: складено за даними [1]

Більшість виноградних насаджень підприємства розташована в межах міжріччя Дунаю та Дністра, на території Буджацького степу, що входить до Бессарабського виноробного регіону. Виноградники закладені з оптимальною щільністю посадки - близько 2200-2300 кущів на гектар, що забезпечує ефективне використання поживних речовин ґрунту та сприяє збалансованому

розвитку рослин. Особливістю регіону є обмежена кількість атмосферних опадів, що ускладнює процес вирощування винограду. Водночас на підприємстві не застосовується краплинне зрошення, тому агротехнічні заходи спрямовані на раціональне використання природної вологи. Навантаження на виноградний кущ обмежується приблизно до 3 кг урожаю, що дозволяє рослині зберігати життєздатність, протистояти шкідникам та забезпечувати необхідний рівень водного балансу. Окремі ділянки, зокрема у зонах Дальничени та Суюндук, перебувають на етапі сертифікації як органічні, що свідчить про прагнення підприємства до впровадження принципів сталого та екологічно безпечного виробництва.

Вік виноградних насаджень коливається в межах від 12 до 30 років, що забезпечує стабільну якість урожаю, оскільки зрілі лози характеризуються більш концентрованими смаковими та ароматичними властивостями. Структура виробництва вина наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні етапи виробництва вина на ПрАТ «Вікторія»

Етап	**Характеристика процесу виробництва вина**
Збір врожаю	Початково-визначальний етап виробництва вина, що передбачає контроль ступеня стиглості винограду. У процесі дозрівання ягоди проходять фазу верезону (зміна кольору та накопичення біохімічних речовин). Оптимальний момент збору визначається балансом між цукристістю та фенольною зрілістю (вмістом танінів і антоціанів). Саме цей баланс забезпечує формування смакових і ароматичних властивостей майбутнього вина.
Переробка та ферментація	Зібраний виноград оперативно транспортується на виробництво для запобігання псуванню сировини. Під час процесу переробки отримують виноградний сік (сусло), який піддається бродінню. Технологія залежить від сорту винограду: білі сорти обробляються за «білою» технологією, червоні - за «червоною». Процес ферментації перетворює цукри у спирт, що є основою формування вина.
Витримка та формування вина	На етапі відбувається стабілізація та розвиток органолептичних характеристик вина. Процес витримки формує аромат, смак, структура напою. Важливу роль відіграє професійна майстерність винороба, який контролює технологічні параметри та забезпечує отримання якісного кінцевого продукту.

Джерело: складено за даними [27]

Виробництво вина на підприємстві є комплексним технологічним процесом, що поєднує природні ресурси, традиції виноградарства та сучасні виробничі підходи. Висока якість продукції, сформована на всіх етапах - від вирощування винограду до витримки вина, - створює передумови не лише для розвитку виробничої діяльності, а й для розширення додаткових напрямів господарювання.

Одним із таких напрямів є розвиток винного туризму, який виступає важливим інструментом популяризації продукції підприємства, формування його бренду та залучення споживачів до культури виноробства. На базі підприємства винний туризм поєднує виробничий досвід із культурно-освітніми елементами, що дозволяє відвідувачам ознайомитися з технологією виробництва вина та особливостями регіонального виноробства.

Екскурсійна діяльність у долині Гросс-Лібенталь спрямована на формування цілісного уявлення відвідувачів про історичні, культурні та технологічні аспекти розвитку виноробства регіону. Структура екскурсії передбачає послідовне ознайомлення з ключовими етапами становлення виноробства, починаючи з історії селища Великодолинське (Gross-Libental), його німецької колоністської спадщини та традицій ведення господарства.

Важливим елементом програми є відвідування демонстраційного майданчика, де представлене обладнання, що використовувалося у виноробстві на початку XX століття. Це дозволяє простежити еволюцію технологічних процесів та порівняти їх із сучасними методами виробництва вина, які також входять до програми екскурсії. Завершальним етапом є дегустація продукції у старовинному німецькому підвалі, що сприяє формуванню практичного досвіду оцінювання якості вина та глибшому розумінню особливостей місцевого виноробства. Загальну структуру екскурсійної програми наведено на рис. 2.2

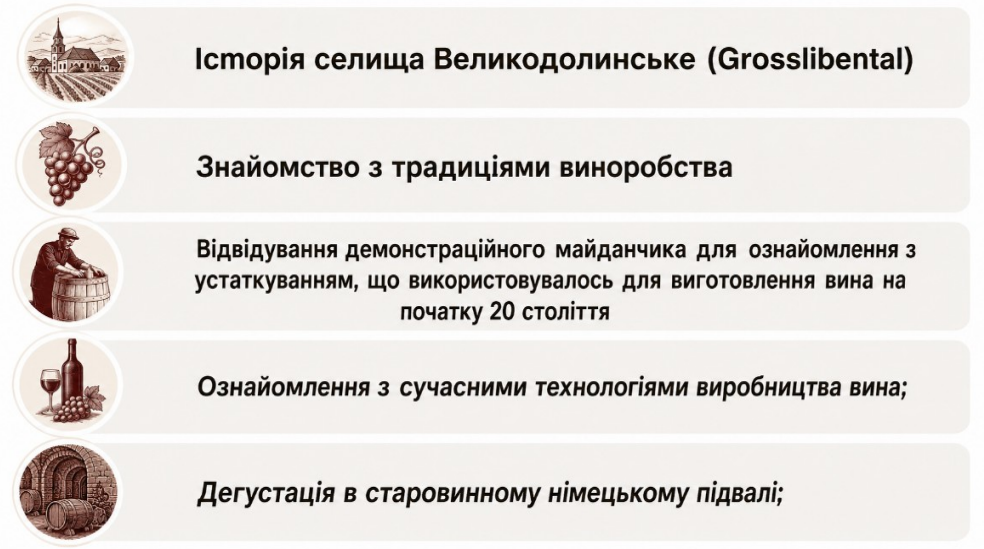


Рис. 2.2. Блок-схема програми екскурсії до долини Гросс-Лібенталь

Джерело: складено за даними [27]

ПрАТ «Вікторія», розташоване у отг Великодолинське Одеської області, є підприємством виноробної галузі, діяльність якого спрямована на виробництво виноградних вин із дотриманням сучасних технологічних, санітарно-гігієнічних та якісних стандартів. Кожен із зазначених етапів здійснюється відповідно до встановлених технологічних регламентів, що забезпечують дотримання вимог якості та безпечності харчових продуктів. Особлива увага на підприємстві приділяється відповідності виробництва вимогам чинного законодавства України та міжнародних стандартів, наведених на рис. 2.3. Якість продукції на підприємстві формується на основі інтегрованого підходу, що передбачає поєднання системного контролю виробничих процесів, дотримання принципів HACCP, забезпечення належних санітарно-гігієнічних та безпечних умов праці, а також впровадження екологічно орієнтованих практик управління ресурсами.

Рис. 2.3. Система забезпечення якості та безпеки продукції на ПрАТ «Вікторія»

Джерело: складено за даними [27]

Технологічна база підприємства поєднує традиційні методи виноробства з сучасними підходами до автоматизації окремих виробничих операцій, що дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити вплив людського фактору на якість продукції та забезпечити стабільність технологічних процесів. Виробництво на підприємстві характеризується як багатоступеневий, технологічно складний процес, що функціонує відповідно до сучасних вимог якості, безпеки та ефективного управління персоналом (рис.2.4).

Рис. 2.4 Загальна інформація про ПрАТ «Вікторія»

Джерело: складено за даними [27]

ПрАТ «Вікторія» стабільно функціонуюче підприємство виноробної галузі з тривалим періодом діяльності та чітко визначеною організаційно-правовою структурою. Оцінити ефективність функціонування ПрАТ «Вікторія» доцільно здійснивши аналіз основних техніко-економічних показників, які характеризують результати виробничо-господарської діяльності підприємства, рівень використання ресурсів та динаміку розвитку за попередні три роки табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Вікторія» за 2023-2025 рр.

Показники	**2023 р.**	**2024 р.**	**2025 р.**	**Приріст 2024/2023, %**	**Приріст 2025/2024, %**
1. Обсяг виробництва, тис. дал	185	210	235	+13,5	+11,9
2. Дохід від реалізації, тис. грн	52 000	61 500	72 000	+18,3	+17,1
3. Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	36 000	35 784,3	35 925,9	-215,7	+141,6
4. Фондовіддача, грн/грн	0,015	0,017	0,019	+0,002	+0,002
3. Собівартість продукції, тис. грн (витрати)	39 500	46 000	53 500	+16,5	+16,3
4. Чистий прибуток, тис. грн	5 200	6 800	8 300	+30,8	+22,1
5. Валовий прибуток, тис. грн	12 500	15 500	18 500	+24,0	+19,4
6. Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	3 420 000	3 650 000	3 880 000	+230 000	+230 000
7. Рентабельність, %	13,2	14,8	15,5	+1,6	+0,7
8. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	95	102	108	+7,4	+5,9
9. Продуктивність праці, тис. грн/особу	547	603	667	+10,2	+10,6
10. Фонд заробітної плати штатних працівників, тис. грн	13 200	15 600	18 200	+18,2	+16,7
11. Середньорічна заробітна плата, тис. грн/особу	139	153	168	+10,1	+9,8
12. Середньомісячна заробітна плата, грн/особу	11 600	12 800	14 000	+10,3	+9,4

Джерело: складено за даними [28; 29; 30; 31; 32; 33; 34]

✓ Обсяг виробництва у 2023–2025 рр. зріс з 185 до 235 тис. дал, тобто на 27,0%, що свідчить про розширення виробничої діяльності підприємства.

- ✓ Дохід від реалізації продукції збільшився з 52 000 до 72 000 тис. грн (+38,5%), що підтверджує зростання попиту на продукцію підприємства та ефективність збутової політики.
- ✓ Витрати (собівартість продукції) зросли з 39 500 до 53 500 тис. грн (+35,4%), однак темпи їх зростання є нижчими за темпи зростання доходу.
- ✓ Валовий прибуток зріс з 12 500 до 18 500 тис. грн, що становить +48,0%, що свідчить про підвищення ефективності виробничої діяльності.
- ✓ Чистий прибуток збільшився з 5 200 до 8 300 тис. грн (+59,6%), що є позитивним показником фінансової стійкості підприємства.
- ✓ Рентабельність діяльності зросла з 13,2% до 15,5% (+2,3 п.п.), що підтверджує підвищення прибутковості підприємства.
- ✓ Чисельність персоналу збільшилася з 95 до 108 осіб (+13,7%), що пов’язано з розширенням виробництва.
- ✓ Продуктивність праці зросла з 547 до 667 тис. грн/особу (+21,9%), що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.
- ✓ Фонд заробітної плати збільшився з 13 200 до 18 200 тис. грн (+37,9%), що відповідає зростанню масштабів діяльності підприємства.
- ✓ Середньомісячна заробітна плата зросла з 11 600 до 14 000 грн (+20,7%), що сприяє підвищенню мотивації персоналу.
- ✓ Середньорічна вартість основних фондів зросла з 3 420 000 до 3 880 000 тис. грн (+13,5%), що свідчить про інвестиції у виробництво.
- ✓ Фондоозброєність праці залишилася практично стабільною: з 36 000 до 35 926 тис. грн/особу (незначне коливання -0,2%), що вказує на збалансоване зростання персоналу та основних фондів.
- ✓ Фондовіддача зросла з 0,015 до 0,019 грн/грн (+26,7%), що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів.

На рис. 2.4 представлено динаміку основних техніко-економічних показників підприємства, що наочно демонструє зростання обсягів виробництва,

доходу та валового прибутку, а також загальне підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Вікторія».

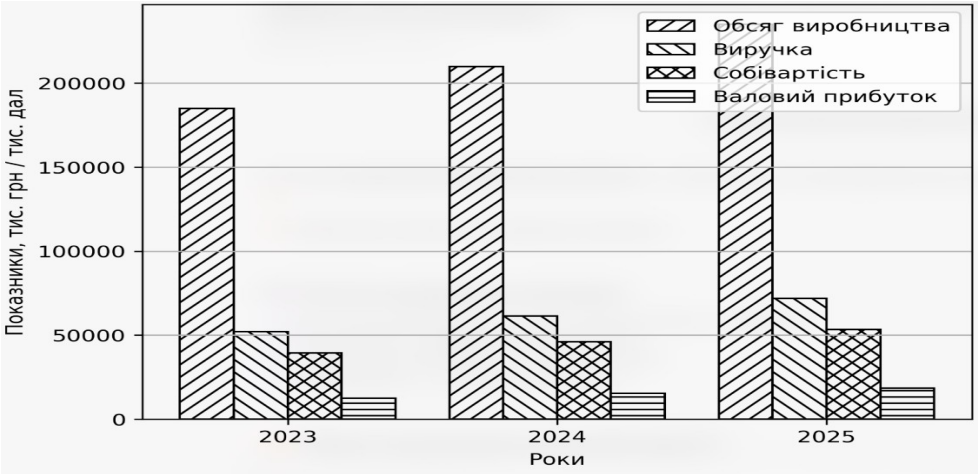


Рис. 2.4. Динаміка загальних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Вікторія» за 2023-2025 рр.

Джерело: складено за даними [28; 29; 30; 31; 32; 33; 34]

Аналіз показників діяльності ПрАТ «Вікторія» показав позитивну динаміку розвитку Товариства, зокрема зростання обсягів виробництва, доходу та прибутку, що підтверджує підвищення ефективності його діяльності.

Показник ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві - продуктивність праці, відображає обсяг виробленої продукції або отриманого доходу в розрахунку на одного працівника. Динаміка даного показника за досліджуваний період представлена на рис. 2.5

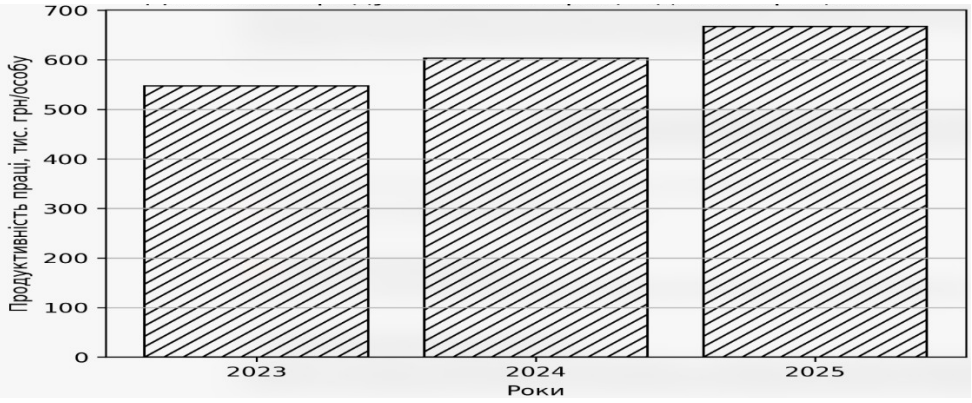


Рис. 2.5. Динаміка продуктивності праці одного працівника ПрАТ «Вікторія» за 2023-2025 рр.

Джерело: складено за даними [28; 29; 30; 31; 32; 33; 34]

Продуктивність праці одного працівника має стійку тенденцію до зростання, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. Результати аналізу техніко-економічних показників ПрАТ «Вікторія» підтверджують стійке економічне зростання підприємства, ефективне використання ресурсів та наявність потенціалу для подальшого підвищення результативності діяльності.

2.2. Оцінка кадрового потенціалу ПрАТ «Вікторія»

Ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається рівнем розвитку кадрового потенціалу, що охоплює чисельність, кваліфікацію, професійні компетенції, мотивацію та адаптивність персоналу до змінних умов господарювання. Зараз, значення кадрового потенціалу для українських підприємств суттєво зростає, оскільки персонал забезпечує безперервність виробничих процесів та стійкість підприємства.

Оцінка кадрового потенціалу ПрАТ «Вікторія» необхідна передумова для подальшого аналізу ефективності системи мотивації персоналу. За останні роки українські підприємства зіткнулися з проблемами: небезпека господарювання, відтік кадрів, психологічне навантаження на працівників, зміни в організації праці та обмеженість ресурсів, що обумовлює необхідність перегляду підходів до мотивації персоналу з метою забезпечення стабільності виробничої діяльності, продуктивності та залученості. Комплексна оцінка кадрового потенціалу дозволить нам визначити сильні та слабкі сторони управління персоналом на ПрАТ «Вікторія», виявити проблемні аспекти та сформувати обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності мотиваційної політики підприємства в умовах воєнного стану (табл. 3).

Таблиця 2.3

Оцінка кадрового потенціалу ПрАТ «Вікторія» 2023-2025 рр.

Напрям оцінки	Показник	2023	2024	2025	Характеристика динаміки	Оцінка рівня
Кількісна забезпеченість	Чисельність персоналу, осіб	95	102	108	Стабільне зростання	Високий
Ефективність праці	Продуктивність праці, тис. грн/особу	547	603	667	Стійке зростання	Високий
Оплата праці	Фонд заробітної плати, тис. грн	13 200	15 600	18 200	Зростання	Середній
	Середньомісячна зарплата, грн	11 600	12 800	14 000	Поступове зростання	Середній
Забезпеченість ресурсами	Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	36 000	35 784	35 926	Стабільність	Високий
Ефективність використання	Фондовіддача, грн/грн	0,015	0,017	0,019	Позитивна динаміка	Високий
Економічна результативність	Чистий прибуток, тис. грн	5 200	6 800	8 300	Зростання	Високий

Джерело: складено за даними [29; 30; 31; 32; 33; 34]

Результати оцінки свідчать про те, що кадровий потенціал ПрАТ «Вікторія» загалом знаходиться на високому рівні. Найбільш сильними сторонами є ефективність використання трудових ресурсів, продуктивність праці та забезпеченість персоналу основними виробничими засобами. Показники оплати праці оцінюються на середньому рівні, що може свідчити про необхідність удосконалення мотиваційної політики підприємства, особливо в умовах воєнного часу.

Середньооблікова чисельність персоналу є одним із ключових показників, що характеризує кадровий потенціал підприємства та рівень його забезпеченості трудовими ресурсами. Аналіз динаміки цього показника на ПрАТ «Вікторія» наведено на рис. 6. Шкала по осі ординат побудована з кроком 5 одиниць у межах від 85 до 110 осіб, що обумовлено необхідністю більш наочного відображення

змін середньооблікової чисельності персоналу. Обраний масштаб дозволяє чітко продемонструвати динаміку показника у досліджуваному періоді та підкреслити навіть незначні зміни його значень.

Рис. 2.6. Середньооблікова чисельність персоналу на ПрАТ «Вікторія» за 2023-2024 рр.

Джерело: складено за даними [34].

Зростання середньооблікової чисельності персоналу з 95 до 108 осіб протягом 2023-2025 рр. свідчить про розширення виробничої діяльності підприємства, підвищення обсягів виробництва та необхідність залучення додаткових трудових ресурсів.

Для більш повної оцінки кадрового потенціалу підприємства доцільно проаналізувати показники руху персоналу, що характеризують процеси прийому, звільнення та стабільності кадрів. Відповідні дані щодо ПрАТ «Вікторія» наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка руху персоналу ПрАТ «Вікторія» за 2023-2024 рр.

Показники	**2023 рік**	**2024 рік**	**2025 рік**	**Динаміка показників по рокам, у %**		
				2024/2023	**2025/2024**	**2025/2023**
Прийнято, осіб	10	14	12	140,0	85,7	120,0
з них на новостворені робочі місця	2	3	3	150,0	100,0	150,0
Вибуло осіб, усього	8	7	6	87,5	85,7	75,0
у тому числі з причин:						
- власне бажання	4	3	3	75,0	100,0	75,0
- за порушення трудової дисципліни	1	1	0	100,0	0,0	0,0
- закінчення трудового договору	2	2	2	100,0	100,0	100,0
- вихід на пенсію	1	1	1	100,0	100,0	100,0
- за станом здоров’я	0	0	0	-	-	-
- за прогул	0	0	0	-	-	-
Середньооблікова чисельність, осіб	95	102	108	107,4	105,9	113,7
Чисельність працівників зі стажем більше року	80	88	96	110,0	109,1	120,0
Коефіцієнт обороту з прийому	0,105	0,137	0,111	130,5	81,0	105,7
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,084	0,069	0,056	82,1	81,2	66,7
Загальний коефіцієнт обороту	0,189	0,206	0,167	109,0	81,1	88,4
Коефіцієнт плинності кадрів	0,042	0,029	0,028	69,0	96,6	66,7
Коефіцієнт сталості персоналу	0,842	0,863	0,889	102,5	103,0	105,6

Джерело: складено за даними [34].

Аналіз руху персоналу ПрАТ «Вікторія» свідчить про відносно стабільний кадровий склад підприємства. Зокрема, коефіцієнт обороту зі звільнення знизився з 0,084 у 2023 році до 0,056 у 2025 році (на 33,3%), що свідчить про скорочення кількості звільнень. Коефіцієнт плинності кадрів зменшився з 0,042 до 0,028 (на 33,3%), що підтверджує зниження рівня добровільного вибуття працівників.

Позитивною тенденцією є зростання коефіцієнта стабільності персоналу з 0,842 у 2023 році до 0,889 у 2025 році (на 5,6%), що вказує на підвищення закріплення кадрів на підприємстві. Крім того, середньооблікова чисельність

персоналу зросла з 95 до 108 осіб (на 13,7%), що свідчить про розширення діяльності підприємства.

Наведені показники підтверджують ефективність кадрової політики ПрАТ «Вікторія», спрямованої на зниження плинності кадрів та забезпечення стабільності трудового колективу, що є особливо важливим в умовах воєнного часу.

Показником, що характеризує інтенсивність оновлення кадрового складу підприємства - коефіцієнт обороту з прийому кадрів. Даний показник відображає частку прийнятих працівників у загальній чисельності персоналу та дозволяє оцінити рівень кадрового оновлення, а також активність підприємства у залученні трудових ресурсів. Динаміка коефіцієнта обороту з прийому кадрів ПрАТ «Вікторія» за 2023–2025 рр. наведена на рис. 2.7.

Рис. 2.7. Динаміка коефіцієнта обороту прийому кадрів на ПрАТ «Вікторія» за 2023-2024 рр.

Джерело: складено за даними [34]

Динаміка коефіцієнта обороту з прийому кадрів пояснюється рядом факторів. Зокрема, у 2024 році зростання показника до 0,137 пов’язане з розширенням виробничої діяльності підприємства та необхідністю залучення додаткових трудових ресурсів. Водночас у 2025 році спостерігається певна стабілізація (0,111), що свідчить про досягнення оптимального рівня

укомплектованості персоналу. Тоб-то, коефіцієнт обороту прийому кадрів свідчить про контрольоване оновлення персоналу без надмірної кадрової нестабільності. ПрАТ «Вікторія» функціонує в межах конкретного регіону, що сприяє формуванню відносно стабільного трудового колективу, зниженню плинності кадрів та меншій залежності від зовнішніх міграційних процесів, навіть в умовах воєнного часу.

Стабільність кадрового складу забезпечується ефективною системою управління персоналом, наявністю досвідчених працівників і конкурентним рівнем оплати праці в громаді. Коефіцієнт обороту зі звільнення характеризує інтенсивність вибуття персоналу та рівень кадрової стабільності на підприємстві. Його динаміку у ПрАТ «Вікторія» за 2023–2025 рр. наведено на рис. 8.

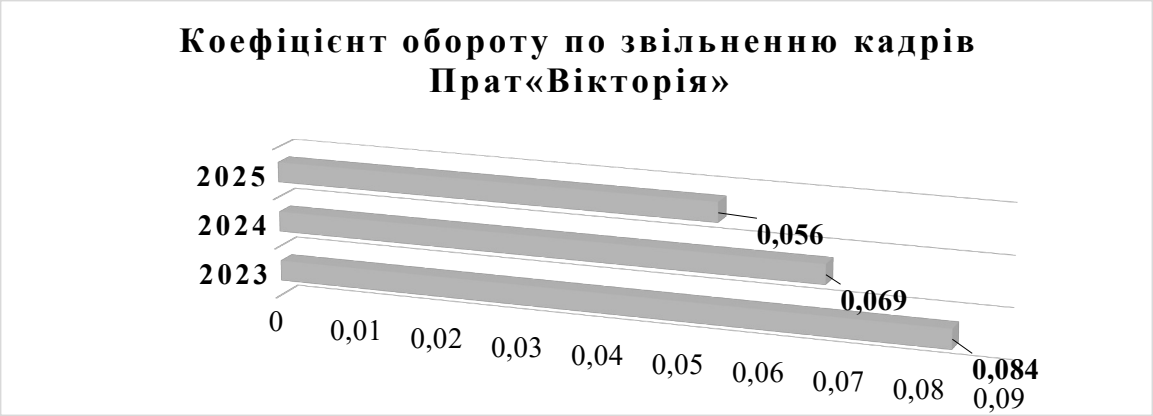


Рис. 2.8. Динаміка коефіцієнта обороту по звільненню кадрів ПрАТ «Вікторія» за 2023-2025 рр.

Джерело: складено за даними [34]

В умовах воєнного стану на динаміку показника істотно впливають зовнішні фактори, зокрема мобілізація працівників, міграційні процеси, підвищений рівень невизначеності та зміни в організації праці. Для локальних підприємств, таких як ПрАТ «Вікторія», характерна відносна стабільність кадрового складу, що пояснюється прив’язаністю працівників до місцевості, обмеженими можливостями зміни місця роботи та підвищеною цінністю стабільної зайнятості в умовах воєнного часу.

Стабільність кадрового складу підприємства, є коефіцієнт плинності кадрів. Даний показник відображає частку працівників, які звільняються за власним бажанням або з причин, пов'язаних із незадоволеністю умовами праці, та дозволяє оцінити рівень утримання персоналу на підприємстві (рис. 2.9).

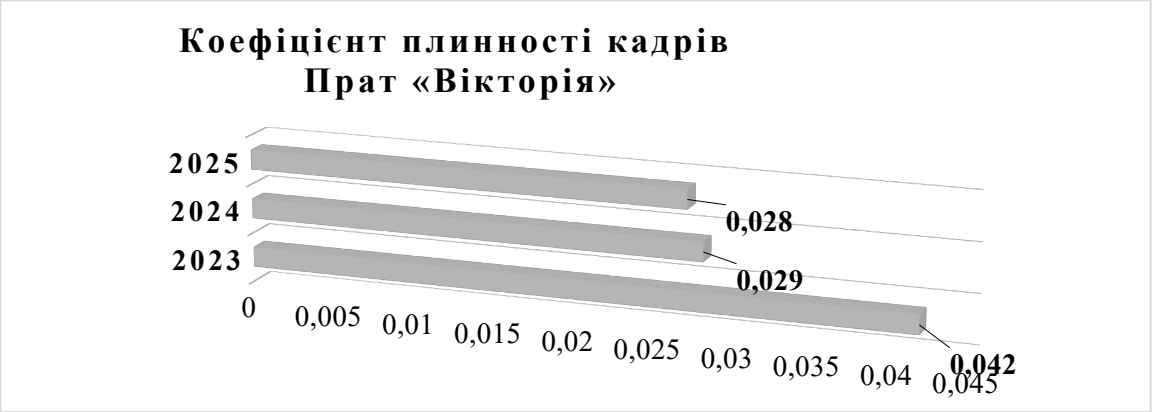


Рис. 2.9. Динаміка коефіцієнта плинності кадрів
ПрАТ «Вікторія» за 2023-2025 рр.

Джерело: складено за даними [34]

Як видно з рисунка, коефіцієнт плинності кадрів має тенденцію до зниження: з 0,042 у 2023 році до 0,029 у 2024 році та 0,028 у 2025 році, що свідчить про підвищення рівня стабільності кадрового складу та ефективність заходів з утримання персоналу на підприємстві. Зниження плинності кадрів пов'язане з умовами воєнного часу, коли працівники надають перевагу стабільній зайнятості, а підприємство, у свою чергу, зацікавлене у збереженні кваліфікованого персоналу.

Рівень закріплення персоналу на підприємстві демонструє коефіцієнт сталості складу кадрів. Показник відображає частку працівників, які тривалий час працюють на підприємстві, та дозволяє оцінити рівень стабільності трудового колективу і ефективність кадрової політики. Динаміка коефіцієнта сталості складу кадрів ПрАТ «Вікторія» за 2023-2025 рр. наведена на рис.2.10

Як видно з рисунка, коефіцієнт сталості складу кадрів має стійку позитивну динаміку: з 0,842 у 2023 році до 0,863 у 2024 році та 0,964 у 2025 році.

Загалом за досліджуваний період показник зріс на 0,122 (або на 14,5%), що свідчить про суттєве підвищення рівня закріплення працівників на підприємстві.

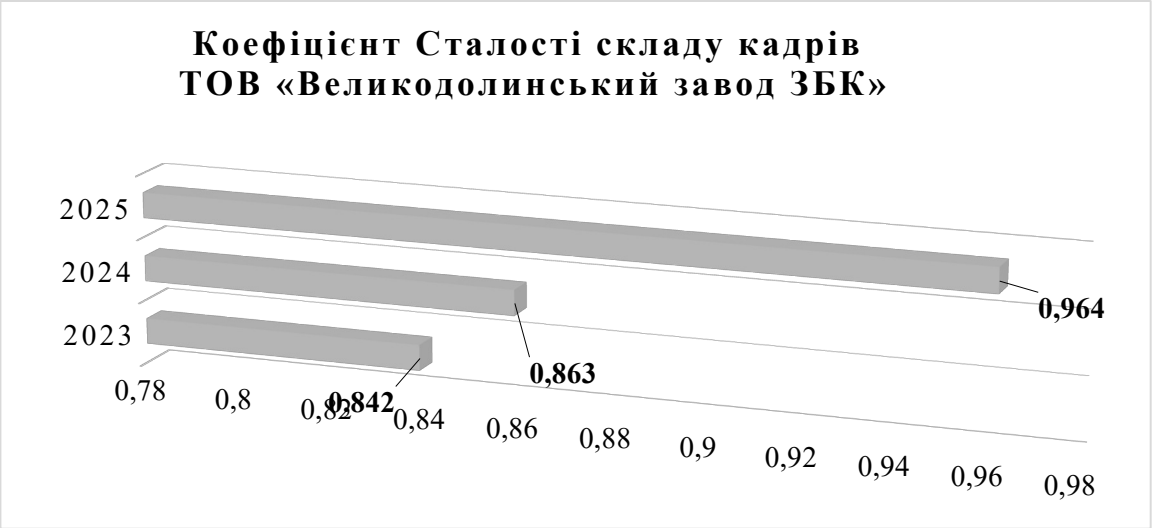


Рис. 2.10. Динаміка коефіцієнта сталості складу кадрів на ПрАТ «Вікторія» за 2023-2025 рр.

Джерело: складено за даними [34]

Зростання показника до рівня 0,964 свідчить про високий рівень закріплення персоналу на підприємстві та підтверджує формування стабільного трудового колективу, підвищення лояльності працівників та ефективність кадрової політики підприємства, спрямованої на утримання персоналу, що є особливо важливим в умовах воєнного часу.

Враховуючи зазначене, аналіз використання трудових ресурсів на ПрАТ «Вікторія» доцільно здійснювати у взаємозв'язку з рівнем оплати праці, оскільки підвищення продуктивності праці створює об'єктивні передумови для зростання заробітної плати працівників. Водночас важливо забезпечити таке співвідношення, за якого темпи зростання продуктивності праці випереджають темпи зростання оплати праці, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та розширенню виробництва.

Детальніша інформація структури фонду оплати праці ПрАТ «Вікторія» наведена у табл. 2.5

Таблиця 2.5

Динаміка та структура фонду оплати праці ПрАТ «Вікторія»

№	Показники	2023	2024	2025	2024/2023, %	2025/2024, %	2025/2023, %
1	Фонд оплати праці працівників, усього, тис. грн	13200	15600	18200	118,2	116,7	137,9
2	Фонд основної заробітної плати, тис. грн	11220	13260	15470	118,2	116,7	137,9
2.1	у % до загального ФОП	85,0	85,0	85,0	–	–	–
3	Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн	1980	2340	2730	118,2	116,7	137,9
3.1	у % до загального ФОП	15,0	15,0	15,0	–	–	–
4	з нього: надбавки та доплати, тис. грн	660	780	910	118,2	116,7	137,9
4.1	у % до загального ФОП	5,0	5,0	5,0	–	–	–
5	Премії та винагороди, що носять систематичний характер, тис. грн	1056	1248	1456	118,2	116,7	137,9
5.1	у % до загального ФОП	8,0	8,0	8,0	–	–	–
6	Оплата за невідпрацьований час, тис. грн	264	312	364	118,2	116,7	137,9
6.1	у % до загального ФОП	2,0	2,0	2,0	–	–	–
7	Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн	132	156	182	118,2	116,7	137,9
7.1	у % до загального ФОП	1,0	1,0	1,0	–	–	–

Джерело: складено за даними [32; 33; 34]

Проведений аналіз діяльності ПрАТ «Вікторія» дозволяє встановити чіткий взаємозв’язок між рівнем оплати праці, продуктивністю праці та фінансовими результатами підприємства.

Зокрема, зростання фонду оплати праці з 13 200 тис. грн у 2023 році до 18 200 тис. грн у 2025 році (+37,9%) супроводжується підвищенням середньомісячної заробітної плати з 11 600 грн до 14 000 грн (+20,7%), що створює додаткові стимули для працівників та сприяє підвищенню їх мотивації. Підвищення рівня оплати праці корелює зі зростанням продуктивності праці, яка збільшилась з 547 до 667 тис. грн/особу (+21,9%), що свідчить про більш ефективне використання трудових ресурсів.

Зростання продуктивності праці позитивно вплинуло на фінансові результати підприємства: чистий прибуток збільшився з 5 200 до 8 300 тис. грн (+59,6%), а валовий прибуток - з 12 500 до 18 500 тис. грн (+48,0%).

На підприємстві простежується ефективна економічна модель, за якої підвищення оплати праці сприяє зростанню продуктивності, що, у свою чергу, забезпечує збільшення прибутковості діяльності. Забезпечено раціональне співвідношення «заробітна плата - продуктивність праці - прибуток», при якому зростання ефективності праці випереджає витрати на оплату праці. Тоб-то, ПрАТ «Вікторія» не просто підвищує зарплату, а робить це через зростання ефективності праці.

Елементом оцінки кадрового потенціалу підприємства є аналіз статево-вікової структури персоналу, який дозволяє визначити збалансованість трудового колективу, рівень його стійкості та потенціал подальшого розвитку. Гендерна структура персоналу має суттєве значення для ефективного функціонування підприємства, оскільки забезпечує раціональний розподіл трудових функцій, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та підвищення рівня командної взаємодії. Для виробничих підприємств, зокрема виноробної галузі, характерним є поєднання фізичної праці та технологічних процесів, що обумовлює важливість збалансованого співвідношення чоловіків і жінок у складі персоналу. Значення гендерного показника додатково зростає, оскільки частина чоловічого персоналу може бути мобілізована, що підвищує роль жінок у забезпеченні безперервності виробничих процесів та стабільності діяльності підприємства. Застосування вікової та гендерної структури дозволяє комплексно оцінити кадровий потенціал підприємства, визначити рівень його збалансованості та виявити резерви підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Статево-вікова структура визначає не лише склад персоналу, а й потенціал його розвитку табл. 2.6.

Таблиця 2.6 ч. 1

Динаміка чисельності та статевої структури персоналу ПрАТ «Вікторія» за 2023-2025 рр.

Показники	2023	2024	2025	2024/2023, %	2025/2024, %
Середньооблікова чисельність, осіб	95	102	108	107,4	105,9
Чоловіки, осіб	55	58	59	105,5	101,7
у %	57,9	56,9	54,6	-	-
Жінки, осіб	40	44	49	110,0	111,4
у %	42,1	43,1	45,4	-	-

Джерело: складено за даними [34]

Таблиця 2.6 ч. 2

Вікова структура персоналу ПрАТ «Вікторія» за 2023-2025 рр.

Показники	2023	2024	2025	2024/2023, %	2025/2024, %
15–35 років, осіб	32	34	36	106,3	105,9
у %	33,7	33,3	33,3	-	-
Передпенсійний вік, осіб	48	52	54	108,3	103,8
у %	50,5	51,0	50,0	-	-
Пенсіонери, осіб	15	16	18	106,7	112,5
у %	15,8	15,7	16,7	-	-

Джерело: складено за даними [34]

Аналіз статево-вікової структури персоналу ПрАТ «Вікторія» свідчить про загальне зростання чисельності працівників з 95 осіб у 2023 році до 108 осіб у 2025 році, що становить +13,7%, та вказує на розширення діяльності підприємства. У структурі персоналу переважають чоловіки, однак їх частка поступово зменшується з 57,9% до 54,6%, тоді як частка жінок зростає з 42,1% до 45,4%. Така динаміка може бути пов’язана з умовами воєнного часу та частковим перерозподілом трудових ресурсів, що підвищує роль жіночої праці у виробничих процесах.

Вікова структура характеризується домінуванням працівників передпенсійного віку, частка яких становить близько 50% упродовж усього

періоду, що свідчить про значний рівень досвіду та професійної компетентності персоналу. Водночас чисельність молодих працівників (15-35 років) зросла з 32 до 36 осіб (+12,5%), однак їх частка залишається стабільною на рівні близько 33%, що вказує на помірний рівень оновлення кадрів. Частка працівників пенсійного віку також зростає - з 15 до 18 осіб (+20,0%), що свідчить про збереження досвідченого персоналу, але водночас може формувати ризики старіння трудового колективу.

Таким чином, структура персоналу ПрАТ «Вікторія» є відносно збалансованою та забезпечує поєднання досвіду і трудового потенціалу, проте характеризується тенденцією до старіння кадрів, що потребує посилення заходів щодо залучення молодих працівників та оновлення персоналу.

ПрАТ «Вікторія» має стабільний, але поступово «старіючий» кадровий склад, що потребує стратегічного оновлення через мотивацію молодих працівників.

Аналіз кадрового складу підприємства важлива складова оцінки ефективності управління персоналом, оскільки саме трудові ресурси формують основу виробничого потенціалу. Особливе значення має дослідження статевої структури персоналу, яка відображає рівень збалансованості кадрової політики та може впливати на продуктивність праці, соціально-психологічний клімат і стійкість розвитку підприємства рис. 2.11.

Рис. 2.11. Статева структура персоналу ПрАТ «Вікторія» 2023-2025 рр.
Джерело: складено за даними [34]

Проведений аналіз свідчить не лише про кількісне зростання персоналу ПрАТ «Вікторія», але й про якісні зміни у структурі трудових ресурсів, що мають безпосередній вплив на ефективність діяльності підприємства.

З економічної точки зору, формування більш збалансованої статевої структури (зростання частки жінок до 45,4%) позитивно впливає на:

- продуктивність праці - за рахунок диверсифікації компетенцій і стилів роботи;
- HR-ефективність - через зниження ризиків кадрового дефіциту та підвищення адаптивності персоналу;
- витрати на персонал - потенційно через більш гнучкі моделі зайнятості та оптимізацію фонду оплати праці;
- організаційну стійкість - завдяки більш збалансованій соціальній структурі колективу.

Помірні темпи зростання чисельності чоловіків можуть свідчити про стабілізацію ключових виробничих позицій, що забезпечує збереження базового виробничого потенціалу підприємства. Отже, виявлені тенденції свідчать про поступовий перехід до більш ефективної та гнучкої моделі управління персоналом, що відповідає сучасним підходам HR-менеджменту та може сприяти підвищенню конкурентоспроможності ПрАТ «Вікторія». Раціональне співвідношення працівників різних вікових груп забезпечує ефективне поєднання досвіду та інноваційності, що безпосередньо впливає на продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства.

Актуальність аналізу вікової структури персоналу ПрАТ «Вікторія» у 2023-2025 рр. зумовлена впливом демографічних процесів та змін на ринку праці в умовах воєнного стану. Аналіз вікової структури дозволяє оцінити не лише кількісні зміни у складі персоналу, але й виявити потенційні ризики, пов’язані з дефіцитом кадрів окремих вікових категорій, а також визначити напрями

підвищення ефективності управління трудовими ресурсами. На рис. 2.12 наведено вікову структуру персоналу ПрАТ «Вікторія» за 2023-2025 рр

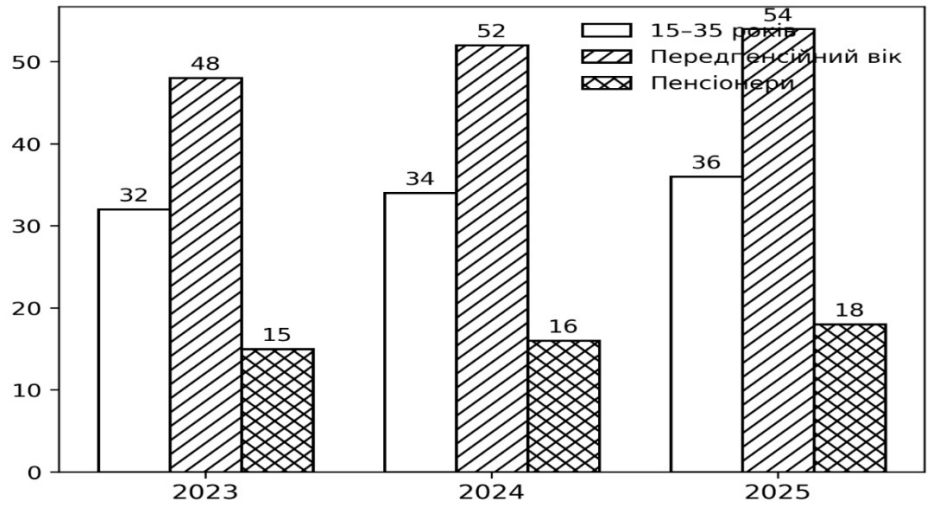


Рис. 2.12. Вікова структура співробітників ПрАТ «Вікторія» за 2023-2025 рр.

Джерело: складено за даними [34]

Аналіз вікової структури персоналу ПрАТ «Вікторія» за 2023-2025 рр. свідчить про наявність тенденції до поступового старіння кадрового складу. Основними причинами таких змін є як внутрішні, так і зовнішні фактори. По-перше, обмежене залучення молодих кадрів може бути пов’язане з міграційними процесами, зміною пріоритетів зайнятості молоді та конкуренцією на ринку праці. По-друге, в умовах воєнного стану суттєвий вплив має мобілізація частини чоловічого населення працездатного віку, що зменшує притік молодших працівників і частково деформує вікову структуру.

Крім того, підприємство, орієнтується на збереження досвідчених працівників, що сприяє стабільності виробничих процесів, але одночасно уповільнює оновлення кадрового складу. Така кадрова політика, хоча й забезпечує короткострокову ефективність, у довгостроковій перспективі може призводити до зниження інноваційності та гнучкості підприємства. Старіння персоналу ПрАТ «Вікторія» є результатом поєднання демографічних, економічних та інституційних факторів і потребує активізації заходів щодо

залучення та утримання молодих працівників для забезпечення сталого розвитку підприємства табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Структура працівників ПрАТ «Вікторія»
за стажем роботи у 2023-2025 рр.

Стаж роботи	**2023**		**2024**		**2025**	
	Осіб	**Питома вага,%**	**Осіб**	**Питома вага,%**	**Осіб**	**Питома вага,%**
До 1 року	8	8,4	9	9	10	9,3
1-4 роки	24	25,3	27	26,5	29	26,9
5-9 років	18	18,9	19	18,6	20	18,5
10-14 років	14	14,7	15	14,7	16	14,8
15-19 років	20	21,1	21	20,6	22	20,4
20-24 роки	7	7,4	8	7,8	8	7,4
25 і більше років	4	4,2	3	3,0	3	2,7
Усього, осіб	**95**	**100,0**	**102**	**100,0**	**108**	**100,0**

Джерело: складено за даними [7]

З економічної точки зору, сформована структура стажу має ряд важливих наслідків для ефективності діяльності підприємства:

- ✓ Продуктивність праці. Наявність значної частки працівників зі стажем 1-4 роки та 5-9 років створює баланс між навчанням і продуктивністю. Працівники вже досягли базового рівня ефективності, але ще мають потенціал до зростання продуктивності.
- ✓ Витрати на персонал. Зменшення частки працівників із дуже великим стажем (25+ років) може призводити до оптимізації фонду оплати праці, оскільки такі працівники, як правило, мають вищий рівень оплати.
- ✓ HR-ефективність. Зростання частки працівників зі стажем до 4 років свідчить про активну кадрову політику підприємства, однак водночас підвищує витрати на адаптацію, навчання та інтеграцію персоналу.

- ✓ Організаційна стійкість. Значна частка працівників зі стажем 15-19 років забезпечує стабільність виробничих процесів, знижує ризики втрати критичних компетенцій і підтримує якість управління.

Структура персоналу ПрАТ «Вікторія» за стажем роботи у 2023-2025 рр. характеризується як відносно збалансована та економічно ефективна, оскільки поєднує достатній рівень досвіду та поступове оновлення кадрового складу, на підприємстві простежується тенденція до скорочення частки працівників із тривалим стажем понад 25 років, що може призвести до втрати накопиченого професійного досвіду у довгостроковій перспективі. Зростання частки працівників зі стажем до 4 років потребує підвищення ефективності системи адаптації та навчання персоналу, оскільки саме ця категорія визначатиме майбутній рівень продуктивності підприємства.

У цілому, кадрова структура ПрАТ «Вікторія» відповідає сучасним вимогам управління персоналом, однак потребує подальшого вдосконалення в частині збереження ключових компетенцій та підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

Освітньо-кваліфікаційна структура персоналу є важливим показником якості трудових ресурсів підприємства, оскільки саме рівень освіти та професійної підготовки визначає здатність працівників ефективно виконувати виробничі завдання, впроваджувати інновації та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства. Сучасні економічні процеси характеризуються зростанням технологічної складності виробництва та підвищенням вимог до компетенцій працівників, значення якісного кадрового складу суттєво зростає. Для підприємств промислового типу, зокрема ПрАТ «Вікторія», освітній рівень персоналу безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень браку, ефективність використання ресурсів та здатність до модернізації виробництва.

Крім того, освітньо-кваліфікаційна структура є важливим елементом HR-ефективності, оскільки дозволяє оцінити відповідність кадрового складу

стратегічним цілям підприємства, визначити потребу в підвищенні кваліфікації та сформувати ефективну систему розвитку персоналу. Аналіз освітньо-кваліфікаційної структури працівників ПрАТ «Вікторія» за 2023-2025 рр. дозволить виявити ключові тенденції, оцінити рівень кадрового потенціалу та визначити напрями його подальшого розвитку табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Освітньо-кваліфікаційна структура працівників ПрАТ «Вікторія» у 2023-2025 роках

Показники	**2023**	**2024**	**2025**	**Динаміка показників, %**		
				2024/2023	**2025/2024**	**2025/2023**
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	95	102	108	107,37	105,88	113,68
З них мають освіту за освітнім рівнем:						
– повна загальна середня освіта	11	11	11	100,00	100,00	100,00
– професійно-технічна освіта	20	21	21	105,00	100,00	105,00
– фахова передвища освіта	28	30	32	107,14	106,67	114,29
– базова вища освіта (бакалавр)	14	15	16	107,14	106,67	114,29
– повна вища освіта	22	25	28	113,64	112,00	127,27

Джерело: складено за даними [34]

Аналіз освітньо-кваліфікаційної структури персоналу ПрАТ «Вікторія» за 2023-2025 рр. свідчить про поступове підвищення якісного рівня трудових ресурсів підприємства на фоні загального зростання чисельності персоналу. Середньооблікова чисельність працівників зросла з 95 до 108 осіб (на 13,68%), що свідчить про розширення діяльності підприємства та підвищення його виробничого потенціалу. Водночас це зростання супроводжується структурними змінами в освітньому складі персоналу. Найбільш динамічне зростання спостерігається серед працівників з повною вищою освітою - їх чисельність збільшилась з 22 до 28 осіб, або на 27,27%, що є ключовою позитивною тенденцією, оскільки саме ця категорія працівників формує управлінський та інженерно-технічний потенціал підприємства.

Також спостерігається зростання чисельності працівників із фаховою передвищою освітою (на 14,29%) та базовою вищою освітою (на 14,29%), що свідчить про зміцнення середнього професійного рівня персоналу, який є критично важливим для забезпечення стабільності виробничих процесів.

Водночас чисельність працівників із повною загальною середньою освітою залишається незмінною, що призводить до зниження їх питомої ваги в загальній структурі персоналу - позитивна тенденція, яка свідчить про поступове витіснення менш кваліфікованої робочої сили.

З економічної точки зору, виявлені зміни мають суттєвий вплив на ефективність діяльності підприємства наведені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка впливу освітнього рівня персоналу на продуктивність та ефективність діяльності ПрАТ «Вікторія»

Напрям впливу	Виявлені зміни	Економічний ефект
Продуктивність праці	Зростання частки працівників з вищою освітою (з 22 до 28 осіб)	Підвищення якості виконання робіт, швидкості прийняття рішень, зростання продуктивності праці
Інноваційний потенціал	Збільшення чисельності кваліфікованих кадрів (вища + фахова передвища освіта)	Підвищення здатності до впровадження нових технологій, зниження виробничих помилок
Витрати на персонал	Зростання частки висококваліфікованих працівників	Потенційне збільшення фонду оплати праці, але зниження витрат на брак, простої та неефективність
HR-ефективність	Зменшення частки працівників із низьким рівнем освіти	Підвищення керованості персоналу, зниження потреби в базовому навчанні
Якість трудового потенціалу	Загальне зростання освітнього рівня персоналу	Формування інтелектуального капіталу підприємства та підвищення конкурентоспроможності
Організаційна ефективність	Стабілізація структури персоналу за рівнем освіти	Підвищення ефективності управління та оптимізація виробничих процесів

Джерело: складено автором

Таким чином, освітньо-кваліфікаційна структура персоналу ПрАТ «Вікторія» у 2023-2025 рр. характеризується як прогресивна та економічно обґрунтована, оскільки відображає тенденцію до підвищення якості трудових ресурсів. Зростання частки працівників із вищою освітою та середньою спеціальною підготовкою свідчить про формування ефективного кадрового

потенціалу, здатного забезпечити підвищення продуктивності праці, впровадження інновацій та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Водночас для забезпечення довгострокової ефективності діяльності ПрАТ «Вікторія» доцільним є підтримання збалансованої структури персоналу, що поєднує високий рівень кваліфікації з достатньою кількістю працівників середнього та базового рівня.

2.3. Аналіз функціонування системи мотивації на ПрАТ «Вікторія»

Наведемо узагальнену структуру персоналу виноробного підприємства ПрАТ «Вікторія» рис. 2.13, яка відображає розподіл працівників за основними функціональними категоріями. Представлена структура враховує галузеву специфіку підприємства, зокрема наявність спеціалізованих працівників (технологів, купажистів), а також значну частку виробничого та допоміжного персоналу.

Рис. 2.13. Структура персоналу виноробного підприємства ПрАТ «Вікторія»

Джерело: складено автором

Сформована структура персоналу ПрАТ «Вікторія» відображає галузеву специфіку виноробного підприємства та безпосередньо впливає на побудову ефективної системи мотивації.

Домінування виробничого персоналу (45–55%) обумовлює необхідність акценту на матеріальних стимулах, пов'язаних із результатами праці, продуктивністю та якістю продукції. Більш детально функціональний склад персоналу наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Структура персоналу ПрАТ «Вікторія» за категоріями у 2025 році

Категорія персоналу	Склад персоналу	Основні функції	Кількість осіб	Питома вага, %
Виробничий персонал	Технологи, купажисти, оператори, лаборанти	Виробництво продукції, контроль якості	54	50,0
Допоміжний персонал	Механіки, електрики, наладчики, склад	Обслуговування обладнання та процесів	18	16,7
Інженерно-технічний персонал	Інженери, головний технолог, контроль якості	Оптимізація виробництва, технічний контроль	13	12,0
Адміністративний персонал	Керівництво, HR, бухгалтерія, економісти	Управління підприємством	10	9,3
Комерційний персонал	Маркетинг, продажі, логістика	Реалізація продукції	9	8,3
Сезонний персонал	Робітники збору винограду	Забезпечення сезонних робіт	змінна	-
Спеціалізований персонал	Купажисти, дегустатори, технологи-експерти	Формування якості продукції	4	3,7
Усього			**108**	**100,0**

Джерело: складено за даними [34]

Система мотивації персоналу ПрАТ «Вікторія» формується з урахуванням галузевої специфіки виноробного виробництва, яке характеризується високою залежністю якості продукції від професійних навичок працівників, технологічної дисципліни та досвіду персоналу. На відміну від багатьох інших галузей, у

виноробстві значна частина кінцевого результату визначається людським фактором, що обумовлює підвищену роль ефективних мотиваційних механізмів.

Ключовими категоріями персоналу виноробного підприємства є технологи з купажу, технологи з розливу, виробничий та адміністративний персонал. Особливе значення мають технологи з купажу, оскільки саме вони формують органолептичні характеристики продукції, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. У зв'язку з цим їх мотивація має носити індивідуалізований характер і включати як матеріальні стимули, так і елементи професійного визнання. Технологи з розливу та виробничий персонал забезпечують дотримання технологічних параметрів, стабільність процесів і якість кінцевої продукції. Для цієї категорії працівників доцільним є використання мотиваційних механізмів, орієнтованих на результат, зокрема преміювання за виконання виробничих планів, зниження рівня браку та підвищення продуктивності праці.

Адміністративний персонал виконує функції управління, планування та контролю, що обумовлює необхідність застосування мотивації, пов'язаної з досягненням стратегічних і фінансових показників діяльності підприємства.

Важливим фактором формування системи мотивації є рівень кваліфікації та досвіду працівників. В умовах виноробного виробництва накопичений досвід має значну цінність, оскільки впливає на якість продукції та стабільність технологічних процесів, що зумовлює необхідність утримання висококваліфікованих кадрів шляхом застосування довгострокових стимулів.

Крім того, система мотивації на підприємстві тісно пов'язана з якістю продукції, яка виступає одним із ключових критеріїв ефективності діяльності. Відповідно, стимулювання працівників має бути орієнтоване не лише на кількісні показники, але й на якісні результати виробництва.

Система мотивації персоналу ПрАТ «Вікторія» має комплексний характер і повинна враховувати галузеві особливості, структуру персоналу, рівень кваліфікації працівників та орієнтацію на забезпечення високої якості продукції.

Найбільш важливим є стимулювання ключових виробничих і спеціалізованих працівників, від яких залежить якість продукції, а також забезпечення ефективної мотивації допоміжного та комерційного персоналу. Узгодженість між структурою персоналу та системою мотивації виступає важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності.

Незважаючи на наявність базових елементів матеріальної та нематеріальної мотивації, система стимулювання персоналу ПрАТ «Вікторія» має ряд недоліків, що знижують її ефективність та стримують повну реалізацію трудового потенціалу підприємства (рис.2.14).

Рис. 2.14. Виявлені проблеми мотивації персоналу ПрАТ «Вікторія»
Джерело: складено автора

1. Недостатня диференціація мотивації. Система мотивації не повною мірою враховує відмінності між категоріями персоналу. Зокрема, для ключових спеціалістів (технологів з купажу) відсутні достатньо індивідуалізовані стимули. Наслідком може стати – ризик втрати унікальних кадрів, що може призвести у результаті зниження якості продукції.

2. Орієнтація переважно на матеріальні стимули. Основний акцент зроблено на оплаті праці та преміях, тоді як нематеріальні інструменти (визнання, розвиток, залученість) використовуються обмежено. Наслідком може стати – зниження довгострокової мотивації та лояльності персоналу, невдоволення амбіцій кар'єрного росту.

3. Недостатній зв'язок між якістю продукції та винагородою. Для виноробного підприємства критично важливою є якість продукції, однак система мотивації не завжди прямо прив'язана до цього показника. Наслідком може стати – відсутність стимулу до підвищення якості на всіх етапах виробництва.

4. Обмежені можливості розвитку персоналу. Система підвищення кваліфікації та кар'єрного росту є недостатньо розвиненою, особливо для виробничого персоналу. Наслідком може стати – зниження мотивації до професійного зростання.

5. Проблеми мотивації сезонного персоналу. Сезонні працівники мотивуються переважно короткостроковими стимулами без формування довгострокової зацікавленості. Наслідком може стати – нестабільність якості роботи у пікові періоди.

6. Недостатня оцінка ефективності мотивації. На підприємстві відсутня чітка система оцінки результативності мотиваційних заходів (KPI, показники ефективності). Наслідком може стати – складність управління продуктивністю та витратами на персонал.

Оцінка ефективності системи мотивації персоналу ПрАТ «Вікторія» здійснювалась на основі результатів анкетування працівників підприємства. У дослідженні взяли участь 70% персоналу, що забезпечує достатній рівень

репрезентативності отриманих результатів. Оцінка слабких місць системи мотивації персоналу ПрАТ «Вікторія» здійснювалась на основі комплексного підходу, який поєднує результати анкетування працівників та аналіз структури персоналу підприємства.

Емпіричною базою дослідження стали результати опитування, у якому взяли участь 70% персоналу підприємства (Додаток А). Отримані відповіді дозволили визначити рівень задоволеності основними елементами системи мотивації, зокрема оплатою праці, преміюванням, можливостями розвитку та нематеріальними стимулами. Кількісна оцінка проблем здійснювалась шляхом: визначення частки працівників, які висловили незадоволення або часткове задоволення окремими елементами мотивації; зіставлення результатів опитування з фактичною структурою персоналу (за категоріями); узагальнення отриманих даних у вигляді частки працівників, на яких поширюється відповідна проблема. Крім того, при оцінці враховувались галузеві особливості виноробного підприємства, зокрема значна роль якості продукції та залежність результатів діяльності від кваліфікації персоналу (табл. 2.11; табл. 2.12).

Таблиця 2.11

Оцінка слабких місць системи мотивації персоналу
ПрАТ «Вікторія» у 2025 році

Проблема	Категорія персоналу	Кількість працівників, осіб	Частка, %	Прояв проблеми
Недостатня диференціація мотивації	Спеціалізований персонал	4	3,7	Відсутність індивідуальних стимулів для технологів і купажистів
Орієнтація на матеріальні стимули	Виробничий персонал	54	50,0	Низький рівень нематеріальної мотивації
Слабкий зв'язок «якість -винагорода»	Виробничий + технологи	58	53,7	Відсутність чіткої залежності премій від якості продукції
Обмежений розвиток персоналу	Виробничий та допоміжний персонал	72	66,7	Недостатні можливості навчання та підвищення кваліфікації

Продовження таблиці 2.11

Нестабільна мотивація сезонного персоналу	Сезонні працівники	змінна	–	Орієнтація лише на короткострокову оплату
Відсутність KPI системи	Усі категорії персоналу	108	100,0	Відсутність системної оцінки ефективності мотивації

Джерело: складено за даними [Додаток А]

Результати оцінки слабких місць системи мотивації персоналу ПрАТ «Вікторія» у 2025 році свідчать про наявність системних проблем, що охоплюють більшість працівників підприємства. Найбільш критичними є відсутність чіткого зв'язку між результатами праці та винагородою (53,7% персоналу), обмежені можливості професійного розвитку (66,7%) та недостатня диференціація мотивації для ключових спеціалістів (рис. 2.15)

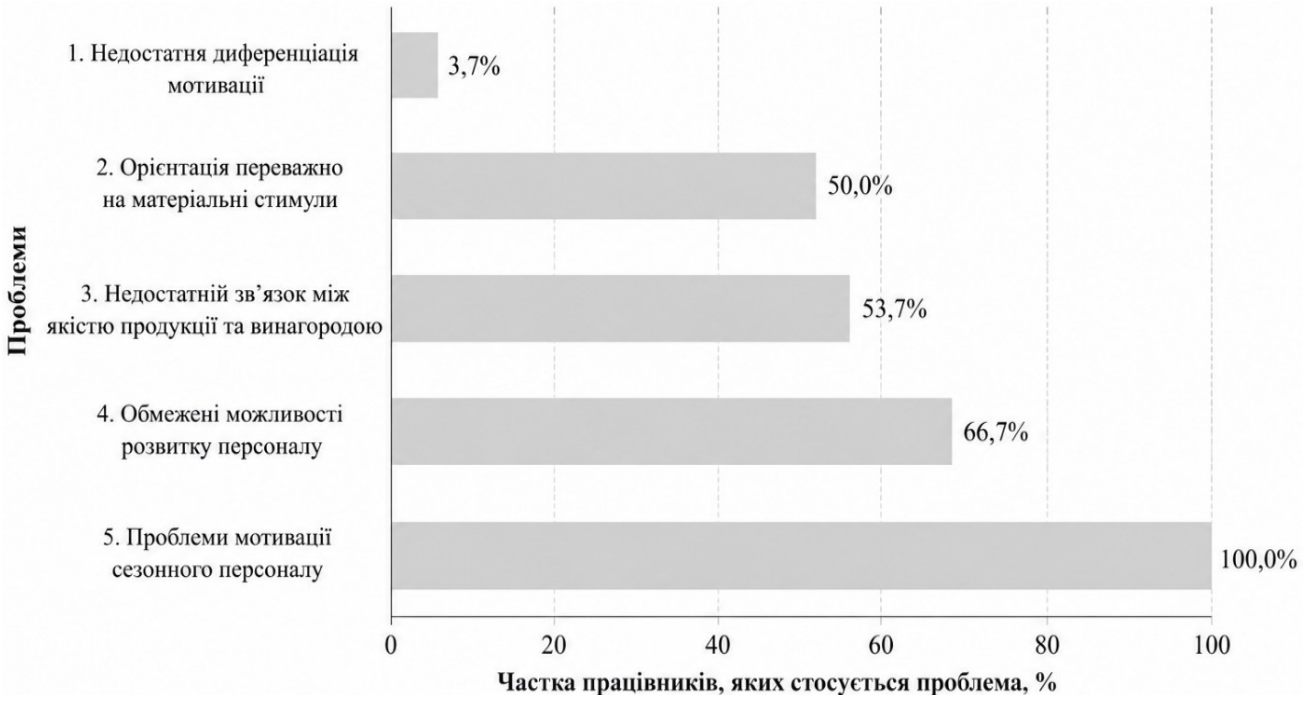


Рис. 2.15 Оцінка проблем мотивації персоналу ПрАТ «Вікторія» за результатами опитування працівників

Джерело: складено за даними [Додаток А]

Найбільш критичною працівники вважають мотивацію сезонного персоналу, на що вказали 100,0% опитаних. Такий результат є закономірним для

виноробних підприємств, де в окремі періоди року суттєво зростає потреба у додатковій робочій силі, а ефективність роботи сезонних працівників безпосередньо впливає на результати виробництва. На другому місці перебуває проблема обмежених можливостей професійного розвитку персоналу, яку відзначили 66,7% респондентів. Це свідчить про недостатню увагу до навчання, підвищення кваліфікації та формування кар'єрних перспектив для працівників підприємства. Вагомою проблемою також є недостатній зв'язок між якістю продукції та винагородою працівників (53,7%). Для виноробного виробництва, де якість продукції визначає конкурентоспроможність підприємства, відсутність чіткої залежності між результатами праці та заохоченням може знижувати зацікавленість персоналу у досягненні високих виробничих показників. Половина опитаних працівників (50,0%) вказала на переважну орієнтацію системи мотивації на матеріальні стимули. Це свідчить про недостатнє використання нематеріальних методів заохочення, які в сучасних умовах відіграють важливу роль у формуванні лояльності та залученості персоналу. Найменш проблемним аспектом виявилася недостатня диференціація мотивації між різними категоріями працівників, яку відзначили лише 3,7% респондентів. Можна стверджувати, що система стимулювання загалом враховує особливості окремих груп персоналу. Отримані результати підтверджують необхідність удосконалення системи мотивації ПрАТ «Вікторія» шляхом посилення роботи із сезонним персоналом, розвитку професійного навчання, розширення нематеріальних стимулів та встановлення більш тісного зв’язку між якістю праці та винагородою.

Таблиця 2.12

Результати опитування персоналу щодо оцінки системи мотивації ПрАТ «Вікторія» у 2025 році

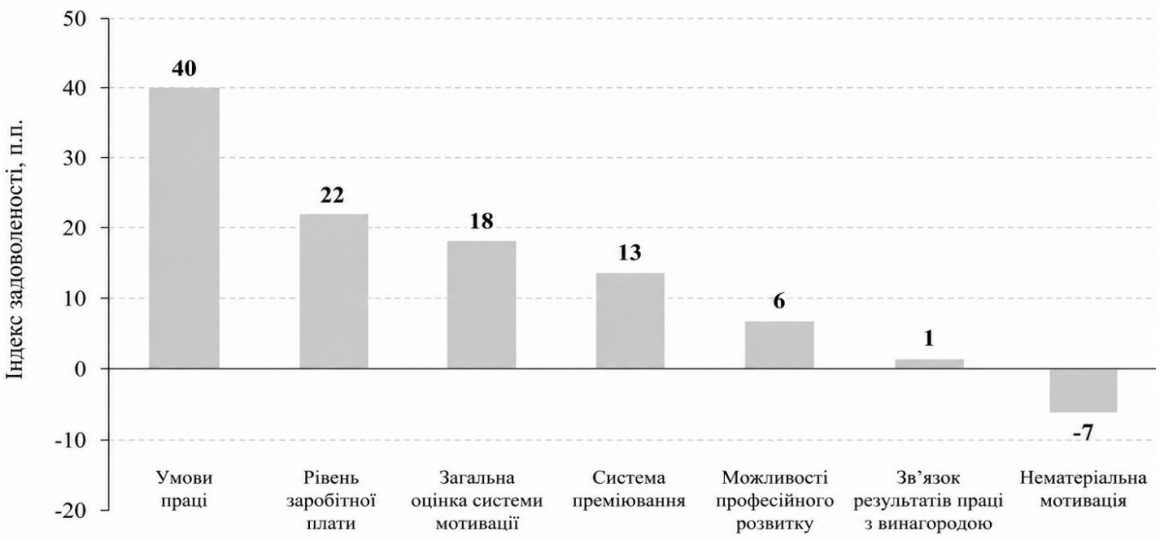
Показник оцінки	**Задоволені, %**	**Частково задоволені, %**	**Незадоволені, %**
Рівень заробітної плати	42	38	20
Система преміювання	36	41	23

Продовження таблиці 2.12

Зв’язок результатів праці з винагородою	31	39	30
Нематеріальна мотивація	28	37	35
Можливості професійного розвитку	33	40	27
Умови праці	55	30	15
Загальна оцінка системи мотивації	38	42	20

Джерело: складено за даними [Додаток А]

Задля наглядності результатів опитування персоналу наведемо зображення індексу задоволеності працівників складовими системи діючої мотивації ПрАТ «Вікторія» (рис. 2.16).



*п. п. – процентні пункти; Індекс = частка задоволених (%) − частка незадоволених (%) табл. 12

Рис. 2.16. Індекс задоволеності працівників складовими діючої системи мотивації персоналу ПрАТ «Вікторія» у 2025 р.

Джерело: складено за даними [Додаток А]

Дані рис. 2.16 свідчать про неоднорідний рівень задоволеності працівників окремими складовими системи мотивації ПрАТ «Вікторія». Найвищий індекс задоволеності зафіксовано щодо умов праці (+40 п.п.), що характеризує належний рівень організації робочих місць, безпеки праці та

виробничого середовища. Високе значення показника важливий фактор утримання персоналу в умовах дефіциту кадрів, особливо у аграрному секторі, з огляду на мобілізаційні процеси.

Позитивні значення індексу також отримали рівень заробітної плати (+22 п.п.), загальна оцінка системи мотивації (+18 п.п.) та система преміювання (+13 п.п.). Це свідчить про те, що матеріальна складова мотивації загалом сприймається працівниками позитивно та забезпечує базовий рівень задоволеності персоналу.

Разом із тим найнижчі показники спостерігаються щодо можливостей професійного розвитку (+6 п.п.) та зв'язку результатів праці з винагородою (+1 п.п.). Фактично працівники не бачать чіткої залежності між власним внеском у результати діяльності підприємства та отриманою винагородою. Така ситуація може негативно впливати на ініціативність персоналу та зацікавленість у підвищенні продуктивності праці.

Найбільш проблемною складовою системи мотивації є нематеріальна мотивація, індекс якої має від'ємне значення (-7 п.п.). Це означає, що частка незадоволених працівників перевищує частку задоволених. Отриманий результат свідчить про недостатню увагу до таких інструментів мотивації, як професійне визнання, кар'єрне просування, розвиток корпоративної культури, залучення працівників до прийняття рішень та підтримка їх професійного розвитку.

Задля загальної демонстрації задоволеності системою мотивації працівниками ПрАТ «Вікторія» наведемо на рис. 2.17.

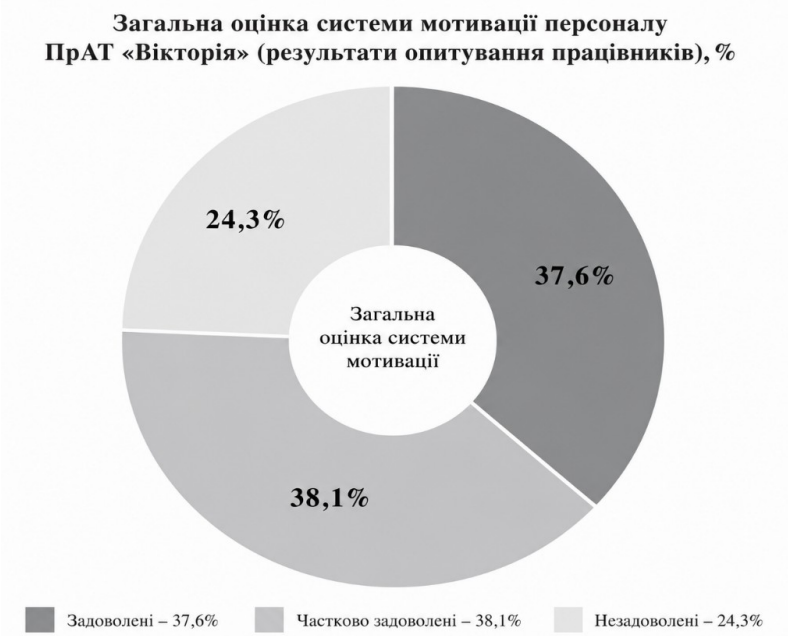


Рис. 2.17. Узагальнена оцінка складових системи мотивації персоналу ПрАТ «Вікторія» у 2025 р.

Джерело: складено за даними [Додаток Б]

Виявлені недоліки системи мотивації мають різний ступінь впливу на трудову поведінку працівників та результати діяльності підприємства. Їх аналіз дозволяє визначити напрями подальшого вдосконалення мотиваційної політики ПрАТ «Вікторія»:

Продуктивність праці. Результати опитування свідчать, що найпроблемнішими складовими системи мотивації є нематеріальна мотивація, де частка незадоволених працівників становить 35%, та зв'язок результатів праці з винагородою, який позитивно оцінюють лише 31% опитаних. За таких умов у працівників знижується зацікавленість у підвищенні результативності праці та досягненні кращих виробничих показників.

Стабільність кадрового складу. Незважаючи на загалом невисокий рівень плинності кадрів на підприємстві, обмежені можливості професійного розвитку залишаються одним із проблемних аспектів системи мотивації. Частка незадоволених цією складовою становить 27%, що може негативно впливати на

утримання перспективних працівників та їхню зацікавленість у довгостроковій роботі на підприємстві.

Задоволеність персоналу. Найвищу оцінку працівники надали умовам праці, якими задоволені 55% опитаних. Загальна оцінка системи мотивації -помірна: 38% працівників задоволені нею, 42% - частково задоволені, а 20% - незадоволені. Це свідчить про наявність окремих недоліків у мотиваційній політиці підприємства та необхідність її подальшого вдосконалення.

Отримані результати свідчать про переважання частки працівників, які лише частково задоволені системою мотивації, що вказує на її недостатню ефективність. Наявність значної частки незадоволених працівників підтверджує існування проблем у сфері стимулювання персоналу, зокрема щодо нематеріальної мотивації та зв'язку результатів праці з винагородою. Нематеріальна мотивація персоналу ПрАТ «Вікторія» відіграє важливу роль у формуванні лояльності працівників та підвищенні ефективності їх діяльності. Аналіз показує, що на підприємстві забезпечено відносно прийнятні умови праці, що підтверджується високим рівнем задоволеності працівників.

Щодо корпоративної культури та системи визнання, то вони залишаються недостатньо розвиненими, а це обмежує рівень залученості персоналу. Можливості кар'єрного росту та професійного розвитку є обмеженими, особливо для виробничого персоналу, що негативно впливає на довгострокову мотивацію. Нематеріальна мотивація на підприємстві має фрагментарний характер і потребує посилення, зокрема в частині розвитку персоналу та впровадження системи визнання досягнень.

Проведений аналіз ефективності системи мотивації дозволяє узагальнити її сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості розвитку та потенційні загрози, що відображено у SWOT-аналізі табл. 2.13.

Таблиця 2.13

SWOT-аналіз системи мотивації персоналу ПрАТ «Вікторія»

Сильні сторони (S)	**Слабкі сторони (W)**
Високий рівень задоволеності умовами праці (55% задоволених)	Недостатній рівень нематеріальної мотивації (35% незадоволених)
Позитивна оцінка рівня заробітної плати (42% задоволених)	Слабкий зв'язок між результатами праці та винагородою (30% незадоволених)
Дієва система матеріального стимулювання та преміювання (38%)	Обмежені можливості професійного розвитку персоналу (27% незадоволених)
Відносно високий рівень загальної задоволеності системою мотивації (80% задоволених і частково задоволених)	Недостатня оцінка ефективності мотиваційних заходів та відсутність KPI мотивації
Можливості (O)	**Загрози (T)**
Впровадження системи KPI та оцінювання результативності праці	Зниження продуктивності праці через слабку зацікавленість у результатах роботи
Розвиток нематеріальних інструментів мотивації	Втрата найбільш кваліфікованих працівників
Розширення програм професійного навчання та розвитку персоналу	Посилення кадрового дефіциту в умовах воєнного стану
Посилення зв'язку між якістю праці, результатами роботи та винагородою	Зниження лояльності та залученості персоналу

Джерело: складено автором

На систему мотивації ПрАТ «Вікторія» суттєво впливають зовнішні фактори, зокрема стан ринку праці, рівень інфляції, воєнний стан і мобілізація, а також конкуренція за кваліфіковані кадри - у отг Великодолинське розташовано одеський коньячний завод «Шустов», що є не тільки конкурентом з виробництва ігристих напоїв, а ще конкурент за кваліфікованими кадрами місцевості. Зазначені фактори зумовлюють необхідність підвищення гнучкості та адаптивності мотиваційної політики підприємства.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що система мотивації ПрАТ «Вікторія» має міцну основу у вигляді належних умов праці та достатньо розвинених матеріальних стимулів. Водночас найбільш проблемними залишаються нематеріальна мотивація, професійний розвиток працівників та недостатній зв'язок між результатами праці й винагородою. Саме ці напрями доцільно визначити пріоритетними при розробці заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «ВІКТОРІЯ»

3.1. Формування пропозицій щодо оптимізації мотиваційного механізму на ПрАТ «Вікторія»

Аналіз системи мотивації ПрАТ «Вікторія» у другому розділі нашого дослідження, дозволив виявити низку проблемних аспектів, серед яких недостатній рівень нематеріальної мотивації, слабкий зв'язок між результатами праці та винагородою, обмежені можливості професійного розвитку працівників, недостатня мотивація сезонного персоналу. Наявність зазначених недоліків стримує підвищення продуктивності праці, знижує рівень залученості персоналу та обмежує ефективність використання кадрового потенціалу підприємства [31].

З метою усунення виявлених недоліків, запропоновано комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення системи мотивації персоналу. Проєкт передбачає розвиток нематеріального стимулювання через запровадження програм визнання досягнень працівників, удосконалення системи оцінювання результативності праці на основі KPI, розширення можливостей професійного навчання та формування кадрового резерву, а також впровадження додаткових стимулів для сезонних працівників. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню зацікавленості персоналу в результатах праці, зміцненню лояльності до підприємства, покращенню якості трудової діяльності та створенню умов для подальшого розвитку кадрового потенціалу ПрАТ «Вікторія». Вирішення виявлених недоліків має, на наш погляд, забезпечити комплекс заходів наведений на рис. 3.1.

Рис. 3.1. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Вікторія»

Джерело: складено автором

Як видно з рис. 3.1, запропоновані заходи спрямовані на вирішення основних недоліків діючої системи мотивації та охоплюють матеріальні й нематеріальні інструменти стимулювання персоналу. Впровадження рішень означених проблем, потребує детальнішого визначення мотиваційних

пріоритетів працівників. Підхід має бути виваженим з огляду локального розташування та найму працівників ПрАТ «Вікторія», що дає можливість провести анкетування за основними групами персоналу, визначити мотиваційні пріоритети не лише загалом по підприємству, а й окремо для виробничого, адміністративного, управлінського та сезонного персоналу. Ми пропонуємо використовувати анкетування працівників за основними групами мотивів: матеріальне стимулювання, нематеріальне визнання, професійний розвиток, умови праці, командна взаємодія, кар'єрні перспективи та участь у прийнятті рішень. Оцінювання може проводитися за 10-бальною шкалою, що дозволить визначати найбільш значущі мотиви для працівників підприємства (Додаток В).

Отримані результати дають нам змогу коригувати мотиваційну політику відповідно до потреб персоналу, підвищувати ефективність стимулювання та забезпечувати раціональне використання ресурсів, спрямованих на мотивацію працівників (рис. 3.2).

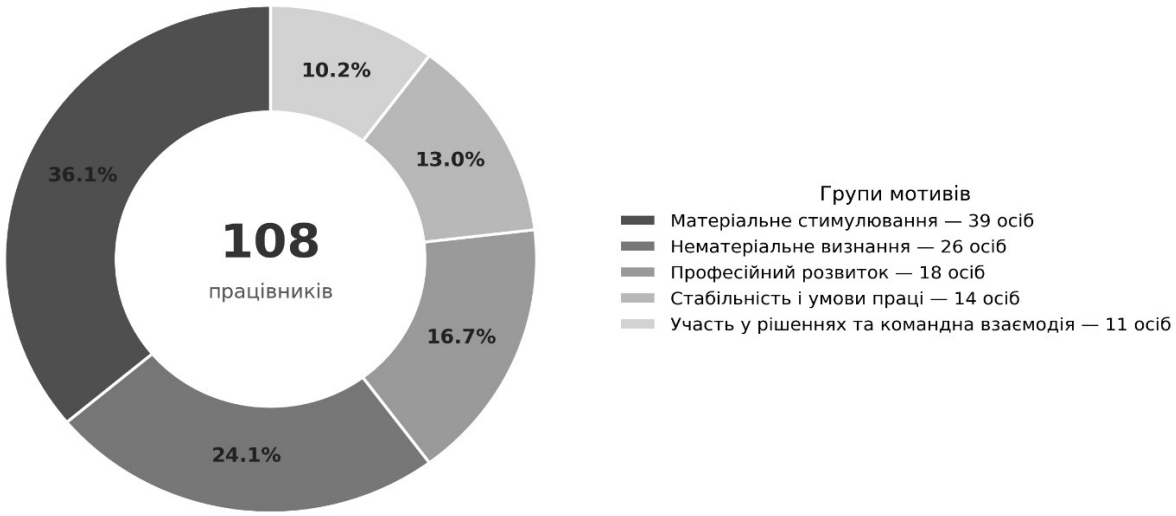


Рис. 3.2. Структура мотиваційних пріоритетів працівників

Джерело: розраховано автором за даними Додатку В

Результати опитування свідчать, що найбільше значення для працівників мають матеріальне стимулювання (36,1%), нематеріальне визнання (24,1%) та професійний розвиток (16,7%). Менш вагомими виявилися стабільність, умови праці (13,0%), а також участь у прийнятті рішень і командна взаємодія (10,2%).

Отримані нами результати підтверджують, необхідність удосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Вікторія», шляхом поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Зокрема, доцільним є впровадження програм преміювання за результати праці, механізмів визнання досягнень працівників, розвитку професійних компетенцій та підтримки корпоративної культури (табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика проєкту з удосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Вікторія»

Напрям	**Опис заходу**	**Ціль**	**Очікуваний результат**	**Механізм мотивації**
Удосконалення нематеріальної мотивації	Запровадження програми «Працівник місяця», дошки пошани, подяк, грамот та корпоративних заходів	Підвищення залученості та лояльності працівників	Зростання задоволеності персоналу, покращення корпоративної культури	Нематеріальне стимулювання, визнання досягнень
Впровадження системи KPI	Розробка показників результативності для виробничого персоналу, менеджерів і технологів	Посилення зв'язку між результатами праці та винагородою	Підвищення продуктивності праці та відповідальності працівників	Преміювання за досягнення встановлених KPI
Розвиток професійного навчання	Формування річного плану навчання, проведення внутрішніх тренінгів та наставництва	Підвищення кваліфікації та професійного розвитку персоналу	Зростання професійних компетенцій та кадрового потенціалу	Навчання, кар'єрний розвиток
Формування кадрового резерву	Відбір перспективних працівників для подальшого кар'єрного просування	Забезпечення наступності кадрів та утримання працівників	Зниження ризику втрати ключових спеціалістів	Кар'єрне зростання та професійна самореалізація
Удосконалення мотивації сезонного персоналу	Запровадження сезонних премій, бонусів за відсутність прогулів та програм повторного працевлаштування	Підвищення зацікавленості сезонних працівників у результатах роботи	Зменшення плинності кадрів та підвищення якості виконання сезонних робіт	Матеріальне стимулювання та довгострокова зацікавленість
Загальна мета	Комплексне вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства	Підвищення продуктивності праці та ефективності використання кадрового потенціалу	Зростання результативності діяльності ПрАТ «Вікторія» та зміцнення конкурентних позицій підприємства	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів

Джерело: складено автором

Запропонований нами проєкт має комплексний характер, передбачає вдосконалення визначених складових мотиваційної політики підприємства. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню задоволеності працівників, зміцненню лояльності, покращенню продуктивності праці та зниженню ризику втрати кваліфікованого персоналу. Такі інструменти сприятимуть підвищенню залученості персоналу, зміцненню корпоративної культури та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі:

- *впровадження системи оцінювання результативності праці на основі KPI.* Дозволить забезпечити більш тісний зв'язок між особистими результатами працівників, винагородою, підвищити об'єктивність оцінювання та зацікавленість персоналу досягнення встановлених показників.
- *професійний розвиток працівників шляхом організації внутрішнього навчання*, наставництва та формування кадрового резерву, що створить умови для підвищення кваліфікації персоналу та забезпечить підприємство підготовленими кадрами для подальшого розвитку.
- запровадити сезонному персоналу доцільно додаткові стимули у вигляді преміювання за завершення сезону, бонусів за сумлінне виконання трудових обов'язків та програм повторного працевлаштування. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню трудової активності працівників, зниженню плинності кадрів та покращенню результатів діяльності ПрАТ «Вікторія».

Керуючись, станом аналізу трудової мотивації Товариства у 2025 р. ми можемо визначити кілька основних напрямів, що потребують більш детальної уваги задля покращення мотиваційної системи персоналу рис. 3.3.

Рис. 3.2. Напрямки вдосконалення мотивації праці персоналу ПрАТ «Вікторія» 2025 р.

Джерело: складено автором

Проєкт удосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Вікторія» спрямований на усунення виявлених недоліків включає запровадження декількох послідовних етапів.

Перший напрям передбачає розширення інструментів нематеріального стимулювання через запровадження програм визнання досягнень працівників, корпоративних заходів, подяк, грамот та дошки пошани, що сприятиме підвищенню лояльності персоналу та зміцненню корпоративної культури підприємства.

Другим напрям - впровадження системи KPI для різних категорій працівників. Її застосування забезпечить більш тісний зв'язок між результатами праці та винагородою, підвищить об'єктивність оцінювання та зацікавленість персоналу у досягненні встановлених показників.

Третім напрям має стати розвиток професійного навчання та кадрового резерву шляхом проведення внутрішніх тренінгів, наставництва та реалізації програм професійного розвитку, що дозволить підвищити кваліфікацію працівників, забезпечити підприємство перспективними кадрами.

Четвертий напрям вдосконалює мотивацію сезонного персоналу через запровадження сезонного преміювання, бонусів за сумлінне виконання роботи та програм повторного працевлаштування. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та покращенню результатів діяльності ПрАТ «Вікторія».

Наш проєкт передбачає впровадження чотирьох послідовних етапів наведених на рис. 3.3.

Рис. 3.3. Етапи проєкту підвищення мотивації та продуктивності персоналу ПрАТ «Вікторія»
Джерело: складено автором

Результат реалізації запропонованого проєкту сформує більш збалансовану та прозору систему мотивації персоналу ПрАТ «Вікторія» для кожного працівника. Запроваджені заходи дозволять усунути виявлені недоліки у сфері нематеріального стимулювання, забезпечити об'єктивніше оцінювання результатів праці та розширити можливості професійного зростання працівників рис. 3.4.

Рис. 3.4. Заходи щодо розвитку нематеріальної мотивації персоналу ПрАТ «Вікторія»

Джерело: складено автором

Ми пропонуємо:

1) підвищити прозорість системи преміювання шляхом розроблення та затвердження «Положення про преміювання працівників». Документ визначить критерії оцінювання результатів праці, порядок нарахування премій та показники KPI для різних категорій персоналу ПрАТ «Вікторія»;

2) розвивати корпоративну культури та нематеріального стимулювання працівників. З цією метою доцільно впровадити програму «Працівник місяця», організувати корпоративну дошку пошани, практикувати публічне визнання професійних досягнень, вручення подяк та грамот, а також відзначення працівників з нагоди професійних свят та ювілейних дат, як селища Великодолинського так і власного заводу;

3) для працівників виноробного виробництва доцільно проводити конкурси професійної майстерності за такими напрямами, як якість виконання робіт, дотримання технологічної дисципліни, раціональне використання сировини та виробничих ресурсів. Переможці можуть заохочуватися матеріальними преміями та корпоративними відзнаками (набори із символікою заводу). Запровадити «Корпоративний портал привітань та відзнак»

3) задля підвищення залученості персоналу пропонується впровадити програму «Скринька ідей», що передбачає подання працівниками пропозицій щодо покращення якості продукції, удосконалення виробничих процесів, зменшення втрат сировини та економії ресурсів. Найбільш ефективні пропозиції доцільно заохочувати преміями від 2 000 до 5 000 грн залежно від отриманого результату;

4) підтримання професійного розвитку персоналу, ми рекомендуємо впровадити систему наставництва для нових працівників, проводити внутрішні навчання, розробити електронний корпоративний довідник працівника (Welcome Book). Що, на нашу думку, сприятиме підвищенню кваліфікації персоналу та зниженню ризику втрати ключових працівників (рис. 3.5).

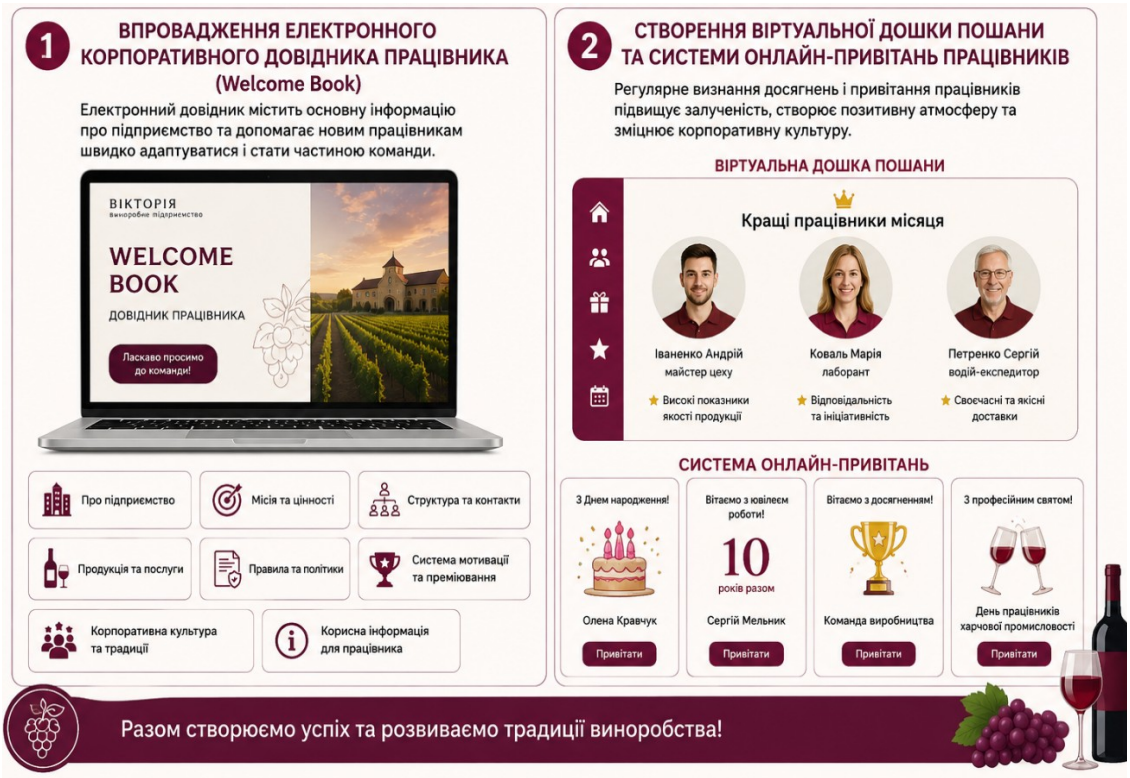


Рис. 3.5. Напрями розвитку нематеріальної мотивації та корпоративної культури ПрАТ «Вікторія»

Джерело: складено автором

Наведені заходи спрямовані на посилення нематеріальної мотивації працівників через впровадження електронного корпоративного довідника, системи онлайн-привітань, віртуальної дошки пошани та механізмів публічного визнання досягнень персоналу. Реалізація наведених заходів сприятиме підвищенню залученості працівників, зміцненню корпоративної культури та покращенню соціально-психологічного клімату в колективі.

3.2. Соціально-організаційні результати впровадження удосконаленої системи мотивації на ПрАТ «Вікторія»

Оскільки ПрАТ «Вікторія» - локальне виноробне підприємство із 108 працівниками, ми пропонуємо пов’язати економічний ефект зі зниженням втрат

робочого часу, підвищенням продуктивності та скороченням плинності кадрів, зосередити увагу на розвитку нематеріальної мотивації, професійних компетенцій працівників, зміцненні корпоративної культури, формуванню дружньої атмосфери у колективі.

Витрати на впровадження заходів визначено розрахунковим методом на основі середньоринкової вартості відповідних послуг і матеріалів станом на 2025-2026 рр.

Витрати на реалізацію програми «Працівник місяця» розраховано виходячи із запропонованої суми щомісячної премії у розмірі 2 000 грн. Річні витрати становлять:

Впр = 2 000 × 12 = 24 000 грн.

Витрати на програму «Скринька ідей» визначено виходячи з преміювання п'яти найкращих пропозицій протягом року із середнім розміром винагороди 5 000 грн:

Всі = 5 × 5 000 = 25 000 грн [42].

Витрати на створення віртуальної дошки пошани та системи онлайн-привітань включають розробку електронних шаблонів, корпоративних макетів і технічне адміністрування внутрішнього інформаційного ресурсу. За даними українських маркетингових агентств та сервісів графічного дизайну, середня вартість таких робіт становить близько 5 000 грн на рік [43; 44].

Витрати на розроблення електронного корпоративного довідника працівника (Welcome-Book) визначено на основі вартості підготовки корпоративних матеріалів та дизайну електронних посібників. Середня ринкова вартість таких робіт становить близько 8 000 грн [43; 44].

Об’єднаємо всі наші розрахунки в загальну табл. 3.2. і надамл комлексну оцінку результатів впровадження наших пропозицій.

Таблиця 3.2

Комплексна оцінка результатів впровадження заходів удосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Вікторія»

Захід	**Витрати на впровадження, грн**	**Соціально-організаційний результат**	**Очікуваний економічний ефект, грн**
Програма «Працівник місяця»	24 000	Підвищення трудової активності, відповідальності та зацікавленості працівників у результатах праці	35 000
Програма «Скринька ідей»	25 000	Зростання ініціативності персоналу та залучення працівників до вдосконалення виробничих процесів	60 000
Віртуальна дошка пошани та онлайн-привітання	5 000	Посилення нематеріальної мотивації та корпоративної культури	12 000
Електронний корпоративний довідник (Welcome Book)	8 000	Полегшення адаптації нових працівників та підвищення поінформованості персоналу	15 000
Внутрішнє навчання та наставництво	15 000	Розвиток професійних компетенцій та підвищення якості виконання робіт	20 000
Корпоративні заходи та професійні відзначення	12 000	Покращення соціально-психологічного клімату та згуртованості колективу	20 000
Разом	**89 000**	Підвищення задоволеності персоналу, зміцнення корпоративної культури, професійний розвиток працівників та посилення залученості до діяльності підприємства	**162 000**

Джерело: розраховано за даними [41-44].

Дані табл. 3.2 свідчать, що найбільший економічний ефект очікується від реалізації програми «Скринька ідей», спрямованої на залучення працівників до вдосконалення виробничих процесів та зниження втрат ресурсів. Загальна сума витрат на впровадження запропонованих заходів становить 89 тис. грн, тоді як очікуваний економічний ефект оцінюється у 162 тис. грн. Підтверджує доцільність реалізації проєкту та його позитивний вплив на ефективність використання кадрового потенціалу ПрАТ «Вікторія».

Розрахуємо показник ROI (Return on Investment) від впровадження удосконаленої системи мотивації персоналу ПрАТ «Вікторія»

де:

- Е– очікуваний економічний ефект, грн;
- В– витрати на впровадження заходів, грн.

Підставляючи розраховані значення, отримаємо:

$$ROI = \frac{162000 - 89000}{89000} \times 100 = 82{,}02\,\%$$

Розрахуємо період окупності (Payback Period).

Формула:

$$PP = \frac{\text{Витрати}}{\text{Річний економічний ефект}}$$

- Витрати = 89 000 грн
- Річний економічний ефект = 162 000 грн

$$PP = \frac{89000}{162000}$$

$$PP = 0{,}55 \text{ року}$$

$0{,}55 \times 12 = 6{,}6$ місяця

Витрати на реалізацію запропонованого нами проєкту можуть окупитися приблизно за 6-7 місяців, після чого ПрАТ «Вікторія» отримуватиме чистий економічний ефект від впровадження удосконаленої системи мотивації персоналу.

Для наочності внесемо наші розрахунки до табл. 3.3

Таблиця 3.3

Оцінка економічної ефективності проєкту удосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Вікторія».

Показник	**Значення**
Витрати на реалізацію проєкту, грн	89 000
Очікуваний економічний ефект, грн	162 000
Чистий економічний ефект, грн	73 000
ROI, %	82,02
Коефіцієнт ефективності	1,82
Строк окупності, років	**0,55**
Строк окупності, місяців	**6,6**

Джерело: розраховано автором

Проведені нами розрахунки впровадження проєкту підтверджують економічну доцільність впровадження запропонованих заходів на ПрАТ «Вікторія». За загальних витрат у розмірі 89 тис. грн очікуваний економічний ефект становитиме 162 тис. грн, що забезпечить чистий економічний результат у сумі 73 тис. грн. Показник ROI на рівні 82,02 % свідчить про високу ефективність інвестування коштів у вдосконалення системи мотивації персоналу. При цьому строк окупності проєкту становитиме близько 6-7 місяців, після чого підприємство отримуватиме стабільний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління мотивацією персоналу та обґрунтовано напрями її вдосконалення на прикладі ПрАТ «Вікторія». Перший розділ узагальнив наукові підходи до сутності мотивації персоналу, розглянуто основні методи матеріального і нематеріального стимулювання працівників, а також визначено особливості формування мотиваційних механізмів в умовах сучасних економічних викликів.

У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності ПрАТ «Вікторія», яке є одним із локальних підприємств виноробної галузі Одеського регіону. Дослідження кадрового складу показало відносну стабільність персоналу та переважання працівників працездатного віку, що створює сприятливі умови для розвитку кадрового потенціалу підприємства. Водночас аналіз системи мотивації виявив низку проблемних аспектів, пов’язаних із недостатнім використанням нематеріальних стимулів, слабким зв'язком між результатами праці та винагородою, обмеженими можливостями професійного розвитку працівників і недостатньою мотивацією сезонного персоналу.

За результатами анкетування працівників встановлено, що найвищий рівень задоволеності спостерігається щодо умов праці (55 % задоволених працівників), тоді як найнижчі оцінки отримали нематеріальна мотивація (лише 28 % задоволених та 35 % незадоволених працівників) і зв'язок результатів праці з винагородою (31 % та 30 % відповідно). Загальна оцінка системи мотивації засвідчила переважання частково задоволених працівників (42 %), що свідчить про необхідність її подальшого вдосконалення.

Проведений SWOT-аналіз підтвердив наявність сильних сторін підприємства, серед яких належні умови праці, стабільність виробничого процесу та використання матеріального стимулювання. Водночас до слабких сторін віднесено недостатній розвиток нематеріальної мотивації, відсутність системи KPI та недостатню орієнтацію системи винагороди на кінцеві результати

праці. Серед можливостей визначено впровадження KPI, розвиток професійного навчання та розширення нематеріального стимулювання, а серед загроз — ризик втрати ключових спеціалістів, зниження продуктивності праці та зростання плинності кадрів.

У третьому розділі дипломної роботи обґрунтовано напрями вдосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Вікторія» з урахуванням результатів проведеного аналізу, анкетування працівників та виявлених проблем у сфері управління персоналом. Встановлено, що найбільш актуальними напрямами удосконалення є посилення нематеріальної мотивації, підвищення прозорості системи винагороди, розвиток професійних компетенцій працівників та удосконалення мотивації сезонного персоналу.

Для вирішення виявлених проблем запропоновано комплекс практичних заходів, зокрема впровадження програм «Працівник місяця» та «Скринька ідей», створення віртуальної дошки пошани, системи онлайн-привітань працівників, електронного корпоративного довідника (Welcome Book), запровадження системи оцінювання результативності праці на основі KPI, розвиток наставництва та формування кадрового резерву. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення залученості працівників до діяльності підприємства, зміцнення корпоративної культури та формування більш ефективного механізму стимулювання праці.

Проведена оцінка витрат на реалізацію проєкту та очікуваних результатів підтвердила його економічну доцільність. Загальна сума витрат на впровадження запропонованих заходів становить 89 тис. грн, тоді як очікуваний економічний ефект оцінюється у 162 тис. грн на рік. Розрахований показник ROI на рівні 82,02 % та строк окупності близько 6-7 місяців свідчать про ефективність інвестування коштів у розвиток системи мотивації персоналу.

Практична реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень задоволеності працівників, зміцнити лояльність персоналу до підприємства, покращити внутрішні комунікації, активізувати професійний

розвиток працівників та забезпечити більш ефективне використання кадрового потенціалу. У перспективі впровадження розробленого проєкту сприятиме підвищенню результативності діяльності ПрАТ «Вікторія», зміцненню його конкурентних позицій та створенню передумов для подальшого стабільного розвитку підприємства.

Список використаної літератури

1. Економічний словник-довідник. За ред. док. екон. наук, проф. С.В. Мочерного. Феміна, 1995. 368 с.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 468 с.
3. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
4. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 397 с.
5. Лібанова Е.М. Соціально-трудові відносини: сучасні тенденції розвитку: монографія. Київ : Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2021. 412 с.
6. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Київ : Знання, 2022. 559 с.
7. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. Науковий вісник національного лісотехнічного університету України. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24.9_67 (дата звернення 25.01.2026).
8. Базалійська Н. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_5_29 (дата звернення 25.01.2026).
9. Вітвицька О. Д. Вдосконалення механізмів соціально-економічних мотивацій підприємницької діяльності: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». НАН України; Ін-т регіон. дослідж. Л., 2011. 18 с.
10. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. URL: http://global national.in.ua/issue-9-2016/17-vipusk-9-lyutij-2016/1697-bazalijska-n-p-mishchuk v-v-sutnisni-pidkhodi-formuvannya-sistemi-motivatsiji-trudovoji-povedinki pratsivnikiv-na-pidpriemstvi (дата звернення 25.01.2026)
11. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів: РВВ НЛТУ України, 2010. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_14/188_Dud.pdf 13 (дата звернення 25.01.2026).
12. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. Формування ринкових відносин. 2010. № 1. С. 29

13. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ: Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.
14. Барсукова О. Воюють і волонтерять: як війна вплинула на життя українців? Опитування. Українська правда: URL: https://life.pravda.com.ua/society/2023/02/24/25303 (дата звернення 25.01.2026).
15. Підсумки 2023 року: громадська думка українців. Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва: URL: https://dif.org.ua/article/pidsumki-2023-roku-gromadska-dumka-ukraintsiv (дата звернення 25.01.2026).
16. Чверті громадян може знадобитись допомога: як війна впливає на психічне здоров'я українців. News. City. URL: https://barnews.city/articles/271895/yak-vijna-vplivae-na-psihichne-zdorovya ukrainciv
17. Державна служба статистики України. Збірник «Індикатор очікувань зайнятості працівників «(2015–2025)» https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tda.htm (дата звернення 26.01.2026).
18. Галущак М., Кучинський В. Міжнародний досвід мотивації персоналу як зразок для України. «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації»: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 23-24 листопада 2022 р.). URL:https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39783/2/ICBuTS_2022_Halushchak_M International_experience_6-7.pdf (дата звернення 26.01.2026).
19. Васюта В., Бульбаха Л. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка, вип. 6, URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=504 (дата звернення 26.01.2026).
20. Працевлаштування людей з інвалідністю, осіб з інвалідністю 1, 2, 3 групи. Національна Асамблея людей з інвалідністю України: URL: https://naiu.org.ua/useful/jobs/#12 (дата звернення 27.01.2026).
21. Середа О.Г, Швець Н.М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. №11. –С. 229-232. URL: https://doi.org/10.32782/2524 0374/2023-11/53 (дата звернення 27.01.2026).
22. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 48. URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136 (дата звернення 27.01.2026).

23. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. Бізнес-навігатор. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_2-2_3 (дата звернення 27.01.2026).
24. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка 2023. № 2 (02). С. 46–48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_10 (дата звернення 27.01.2026).
25. Козак К.Б, Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_4_4 (дата звернення 27.01.2026).
26. Офіційний сайт ПрАТ «Вікторія». URL: https://www.grosslihbental.ua/who-we-are/vineyards/
27. Звіти про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) малого підприємства ПрАТ «Вікторія» за 2023; 2024; 2025 роки.
28. Фінансова звітність малого підприємства ПрАТ «Вікторія» за 2023; 2024; 2025 роки.
29. Звіти про власний капітал малого підприємства ПрАТ «Вікторія» за 2023; 2024; 2025 роки.
30. Баланс (Звіт про фінансовий стан) малого підприємства ПрАТ «Вікторія» за 2023; 2024; 2025 роки
31. Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) малого підприємства ПрАТ «Вікторія» за 2023; 2024; 2025 роки.
32. Звіт із праці ПрАТ «Вікторія» за 2023-2025 рр. внутрішня документація підприємства.
33. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2023. Т. 2, № 1. С. 75–83.
34. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. Економіка та розвиток. 2024. № 1. С. 48-54.
35. Ребрик П. М. Мотивація персоналу: інструменти впливу на якість праці. Економіка та управління. 2024. № 2. С. 112-118.
36. Носань Н., Зачосова Н., Гапоненко Н. Використання мотивації персоналу як технології управління кадровою безпекою бізнесу. Науковий журнал СНАУ. 2024. № 3. С. 45-52.
37. Леміш К., Суслик А., Швачко В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства.Економіка та суспільство. 2025. № 58.

38. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Мотивація персоналу як інструмент ефективного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 4. С. 115 -119.
39. Буняк Н. Мотивація праці в системі управління персоналом: нові виклики. Економіка та держава. 2023. № 9. С. 24-28.
40. Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г. Мотивація праці як чинник ефективної зайнятості. Науковий вісник УжНУ. Серія: Економіка. 2022. № 2. С. 32-37
41. HURMA System. HRM-система для автоматизації управління персоналом. URL: https://hurma.work/ (дата звернення: 03.05.2026).
42. Laba. Онлайн-школа професійного розвитку та корпоративного навчання URL: https://l-a-b-a.com/ua (дата звернення: 03.05.2026).
43. Freelancehunt. Біржа фриланс-послуг в Україні. URL: https://freelancehunt.com/ua (дата звернення: 03.05.2026).
44. Kabanchik.ua. Онлайн-сервіс замовлення послуг в Україні. URL: https://kabanchik.ua/ua (дата звернення: 03.05.2026).
45. Бізнес-Конструктор. Корпоративне навчання персоналу. URL: https://businessconstructor.com/uk (дата звернення: 03.06.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА

для оцінки системи мотивації персоналу ПрАТ «Вікторія»

Мета: оцінка ефективності системи мотивації персоналу підприємства.
Інструкція: оцініть кожне твердження за шкалою від 1 до 5:
1 - повністю незадоволений(а), 2 - скоріше незадоволений(а), 3 - частково задоволений(а), 4 - задоволений(а), 5 - повністю задоволений(а).

№	Питання	1	2	3	4	5
1	Рівень заробітної плати	☐	☐	☐	☐	☐
2	Система преміювання	☐	☐	☐	☐	☐
3	Зв’язок результатів праці та винагороди	☐	☐	☐	☐	☐
4	Рівень нематеріальної мотивації	☐	☐	☐	☐	☐
5	Можливості професійного розвитку	☐	☐	☐	☐	☐
6	Умови праці	☐	☐	☐	☐	☐
7	Загальна оцінка системи мотивації	☐	☐	☐	☐	☐
ВІДПОВІДІ						
8	Що найбільше мотивує Вас у роботі?					
9	Які недоліки системи мотивації Ви вважаєте найбільш суттєвими?					
10	Які зміни в системі мотивації Ви б запропонували?					
Ідентифікаційний блок (опційно)						
Показник		**Варіанти**				
11	Категорія персоналу	☐ виробничий ☐ допоміжний ☐ ІТП ☐ адміністративний ☐ комерційний				
12	Стаж роботи	☐ до 1 року ☐ 1–5 років ☐ 5–10 років ☐ понад 10 років				

Щиро дякуємо за Ваш час та участь в опитуванні!

Додаток Б

Розрахунки загальна оцінки системи мотивації персоналу ПрАТ «Вікторія» у 2025 р.

Показник	Задоволені	Частково задоволені	Незадоволені
Рівень заробітної плати	42	38	20
Система преміювання	36	41	23
Зв'язок результатів праці з винагородою	31	39	30
Нематеріальна мотивація	28	37	35
Можливості професійного розвитку	33	40	27
Умови праці	55	30	15
Загальна оцінка системи мотивації	38	42	20

Середні значення:

- Задоволені:

$$\frac{42+36+31+28+33+55+38}{7}=37,6\,\%$$

- Частково задоволені:

$$\frac{38+41+39+37+40+30+42}{7}=38,1\,\%$$

- Незадоволені:

$$\frac{20+23+30+35+27+15+20}{7}=24,3\,\%$$

Саме ці **37,6%; 38,1%; 24,3%** і були використані для кругової (кільцевої) діаграми.

Додаток В

Анкета оцінювання мотиваційних пріоритетів працівників ПрАТ «Вікторія»

Шановний працівнику!

Просимо оцінити важливість наведених факторів мотивації особисто для Вас за 10-бальною шкалою, де:

1 бал – не має значення;

10 балів – має вирішальне значення.

Група мотивів	**Оцінка (1–10)**
1. Рівень заробітної плати	____
2. Премії та матеріальні заохочення	____
3. Соціальні гарантії та підтримка	____
4. Визнання професійних досягнень керівництвом	____
5. Подяки, грамоти, корпоративні відзнаки	____
6. Можливість професійного навчання та підвищення кваліфікації	____
7. Кар’єрне зростання та кадровий резерв	____
8. Участь у прийнятті рішень та поданні власних пропозицій	____
9. Сприятливий психологічний клімат у колективі	____
10. Корпоративні заходи та командна взаємодія	____
11. Стабільність зайнятості та впевненість у майбутньому	____
12. Сучасні та безпечні умови праці	____
13. Самостійність у виконанні роботи	____
14. Рівень відповідальності та довіри з боку керівництва	____
15. Чіткий зв'язок між результатами праці та винагородою	____

Додаткові питання

1. Які три фактори мотивації є для Вас найважливішими?

2. Яких мотиваційних заходів, на Вашу думку, бракує на підприємстві?

3. Які пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації Ви можете запропонувати?

Дякуємо, за участь в опитуванні!