

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом
на основі світового досвіду»

Виконала:

студентка групи д4ЕМ

Плахтиря Аміна Олександрівна

Керівник:

к.е.н., доцент кафедри менеджменту і
логістики

Маховка В.М. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Еволюція концепцій мотивації та їх роль у сучасній системі менеджменту.....	7
1.2. Традиційні та інноваційні складові елементи мотиваційного механізму управління персоналом.....	13
1.3. Міжнародний досвід мотивації персоналу	18
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ГЛОБИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ».....	26
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	26
2.2. Діагностика показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	32
2.3. Діагностика діючого мотиваційного механізму управління персоналом на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	39
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ГЛОБИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»	50
3.1. Напрями удосконалення елементів мотиваційного механізму управління персоналом ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» з урахуванням досвіду міжнародних корпорацій	50
3.2. Формування оновленої програми мотивації персоналу на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	56
Висновки до розділу 3	62
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

В умовах повномасштабної війни, масштабної трудової міграції та хронічного дефіциту кваліфікованих кадрів питання ефективного управління персоналом набуває для українських підприємств критичного значення. Здатність утримувати працівників, підтримувати їхню залученість та продуктивність праці в умовах постійної невизначеності безпосередньо визначає конкурентоспроможність і операційну стійкість підприємства. Водночас практика свідчить, що більшість вітчизняних підприємств досі орієнтуються переважно на матеріальне стимулювання, тоді як нематеріальна складова мотиваційного механізму залишається нерозвиненою та неформалізованою.

Провідні міжнародні корпорації Toyota, Google, Siemens й інші накопили значний досвід побудови комплексних мотиваційних систем, що органічно поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, цифрові HR-інструменти та індивідуалізовані підходи до кожної категорії персоналу. Теоретичні та прикладні аспекти мотивації персоналу досліджували такі вчені, як А.М. Колот, С.О. Цимбалюк, Д.П. Богиня, В.М. Нижник, О.А. Дороніна, Г.М. Мутерко, Є.П. Гордієнко та інші. Разом з тим питання практичної адаптації міжнародних HR-практик до умов вітчизняних підприємств харчової промисловості з урахуванням специфіки воєнного часу залишається недостатньо дослідженим, що й зумовлює актуальність обраної теми.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» на основі світового досвіду.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі слід вирішити наступні завдання:

- розкрити еволюцію концепцій мотивації та їх роль у сучасній системі менеджменту;

- систематизувати традиційні та інноваційні складові елементи мотиваційного механізму управління персоналом;

узагальнити міжнародний досвід мотивації персоналу;
здійснити аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління
ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»;

провести діагностику показників фінансово-господарської діяльності
ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»;

діагностувати діючий мотиваційний механізм управління персоналом на
ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

визначити напрями удосконалення елементів мотиваційного механізму
управління персоналом ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» з урахуванням
досвіду міжнародних корпорацій;

сформувати оновлену програму мотивації персоналу на ТОВ «Глобинський
м'ясокомбінат».

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом ТОВ «Глобинський
м'ясокомбінат».

Предмет дослідження – мотиваційний механізм управління персоналом
ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» із урахуванням світового досвіду.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано методи: аналізу і
синтезу, порівняльного та фінансово-економічного аналізу, SWOT-аналізу,
абстрактно-логічний, графічний і табличний.

Інформаційну базу дослідження становлять: наукові праці вітчизняних та
зарубіжних учених з питань мотивації персоналу та управління людськими
ресурсами; законодавчі та нормативні документи України у сфері праці та
зайнятості; офіційні дані Державної служби статистики України та Мінфіну;
фінансова звітність ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2023-2025 рр.; відкриті
бази даних YouControl; офіційні сайти підприємств та міжнародних корпорацій.

Роботу виконано на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю
«Глобинський м'ясокомбінат» – одного з провідних підприємств
м'ясопереробної галузі України, входить до складу групи компаній «Глобино» та
здійснює виробництво і реалізацію м'ясної продукції під торговою маркою
«Глобино» на всій території країни.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в наступному: удосконалено підхід до формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства харчової промисловості шляхом обґрунтування комплексу взаємодоповнювальних заходів, що поєднують апробовані практики міжнародних корпорацій (Toyota, Google, Siemens, МХП) з урахуванням специфіки безперервного виробничого циклу та умов воєнного часу; набули подальшого розвитку методичні підходи до оцінювання економічної доцільності програм мотивації персоналу на основі розрахунку ROI з виокремленням п'яти складових економічного ефекту.

Розроблена оновлена програма мотивації персоналу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» на 2026-2028 рр. може бути безпосередньо використана керівництвом підприємства для вдосконалення системи управління персоналом. Запропоновані методичні підходи та практичні рекомендації щодо адаптації міжнародних HR-практик можуть застосовуватися іншими підприємствами харчової та переробної промисловості України.

Гіпотеза дослідження полягає у тому, що удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом вітчизняного підприємства на основі адаптації світового досвіду є ключовим фактором підвищення залученості працівників, зниження плинності кадрів та забезпечення кадрової стабільності підприємства в умовах воєнного часу.

У якості апробації за темою кваліфікаційної роботи подано до друку тези доповіді на тему «Традиційні та інноваційні складові елементи мотиваційного механізму управління персоналом» у збірнику матеріалів IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій» (04 червня 2026 року).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 70 сторінок основного тексту. Робота містить 19 таблиць, 16 рисунків, список використаних джерел із 53 найменувань та 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Еволюція концепцій мотивації та їх роль у сучасній системі менеджменту

Сучасна система управління підприємством неможлива без ефективного управління людськими ресурсами, центральне місце в якому займає мотивація персоналу. Динамічне трансформування економічного середовища, посилення конкуренції за кваліфіковані кадри та зміна очікувань працівників обумовлюють зростаючий інтерес науковців і практиків до проблематики мотивації. Як зазначає В. Тимошенко, «актуальність дослідження теми мотивації зумовлена постійними змінами на ринку праці, зростанням конкуренції за таланти, розвитком нових форм праці та зміною очікувань працівників» [38, с. 72-73].

Для сучасного керівника ефективно побудована система мотивації – це не просто набір стимулів, а стратегічний інструмент, що визначає рівень залученості, лояльності, інноваційності та продуктивності не лише окремо взятого працівника, а й цілої команди. Без належної мотивації навіть висококваліфіковані фахівці з часом можуть втрачати інтерес до роботи, що негативно позначається на ефективності всієї організації. Саме тому вивчення сутності мотивації, її еволюції та ролі у менеджменті є необхідною теоретичною основою для побудови дієвого мотиваційного механізму.

У науковій літературі поняття «мотивація» трактується неоднозначно, що зумовлено різноманіттю підходів та методологічних позицій дослідників. Термін «мотив» походить із латинського «*movere*» – рухатися, що безпосередньо пов'язує мотивацію з активністю та цілеспрямованою дією. Аналіз наукових джерел свідчить про існування щонайменше трьох основних підходів до

визначення сутності мотивації: процесного, системного та поведінкового. Підходи різних науковців до визначення поняття «мотивація», систематизовані у наступній у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи науковців до визначення поняття «мотивація»

Визначення поняття «мотивація»	Підхід	Автор дефініції
Мотивація – причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації.	Цільовий	В. Діденко [12]
Мотивація – це процес або серія рішень зі створення необхідних мотивів, дій і трудової поведінки.	Процесний	В. Нижник [29]
Мотивація – це система взаємопов'язаних заходів, що стимулюють окремого працівника або колектив щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей підприємства.	Системний	С. Покропивний [33]
Мотивація є інструментом в системі управління персоналом, що застосовується для спонукання персоналу до дій, які забезпечують досягнення цілей підприємства.	Управлінський	В. Шинкаренко [46]
Мотивація – процес перманентного впливу суб'єкта управління на поведінку об'єкта через систему стимулів для досягнення поставлених цілей.	Стимулюючий	О. Єлець [14]
Мотивація являє собою процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або цілей організації.	Процесний	А. Кредісов [22]
Мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, визначають поведінку та надають їй спрямованості.	Поведінковий	А.М. Колот [20]
Мотивація – суб'єктивна сторона діяльності людини, представлена широким спектром потреб, бажань, почуттів, інтересів.	Психологічний	Д.П. Богиня [2]
Мотивація – сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій.	Поведінковий	М. Коваленко [17]
Мотивація – стимулювання певної поведінки людини, зумовленої напруженням між потребами і можливістю їх задоволення.	Стимулюючий	Ф.І. Хміль [43]

Примітка. Узагальнено автором на основі даних [2; 12; 14; 17; 20; 22; 29; 33; 43; 46].

Узагальнення наведених підходів свідчить про багатогранність терміну «мотивація». Незважаючи на відмінності у формулюваннях, більшість дослідників сходяться на тому, що мотивація є рушійним механізмом, спрямованим на досягнення цілей як окремого працівника, так і організації

загалом. Водночас підходи систематизуються за трьома напрямками: мотивація як процес, як система та як рушійна сила (рис. 1.1).

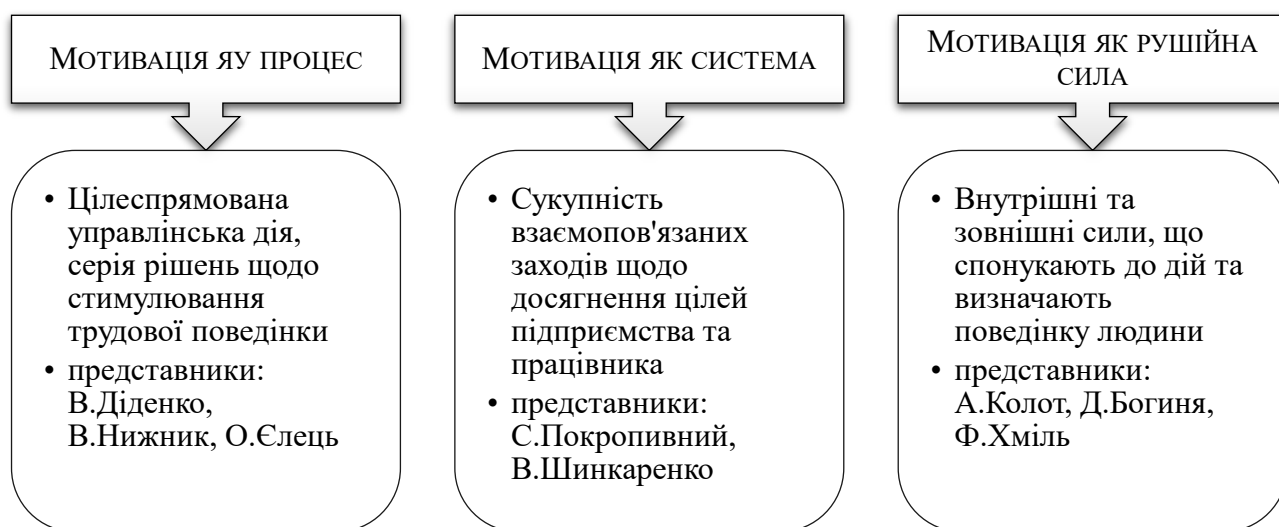


Рисунок 1.1 – Напрямки підходів науковців до визначення терміну «мотивація»

Примітка. Складено автором на основі [2; 5; 12; 17; 20; 29; 33; 46]

На підставі аналізу зазначених підходів, під «мотивацією персоналу» автор розуміє сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил та управлінських заходів, що спонукають працівників до цілеспрямованої трудової діяльності, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей підприємства та задоволення індивідуальних потреб персоналу.

Еволюція наукових концепцій мотивації охоплює тривалий шлях: від примітивних методів спонукання до праці, що ґрунтувалися на страху покарання, до складних інтегративних моделей, які враховують психологічні, соціальні та цифрові чинники. В. Тимошенко у своєму дослідженні систематизує класичні теорії мотивації та новітні підходи, простежуючи «еволюцію теоретичних і практичних моделей мотивації персоналу» [38, с. 73-76]. Систематизований огляд етапів еволюції концепцій мотивації наведено у табл. 1.2.

Перший етап – початкові концепції (до XX ст.) – ґрунтувався на принципі «батога і пряника»: матеріальна винагорода або покарання визначали поведінку

працівника. Ф. Тейлор на початку XX ст. трансформував цей підхід, пов'язавши оплату праці безпосередньо з результатами, проте людський фактор залишався поза увагою [38, с. 74].

Таблиця 1.2 – Еволюція концепцій мотивації персоналу

Період	Назва етапу	Ключові ідеї та концепції	Представники
До XX ст.	Початкові концепції	Система підкріплень винагород і покарань, особисте спонукання до праці	Ф. Тейлор, А.Файоль
1940-1960-ті	Змістовні теорії	Ієрархія потреб, двофакторна теорія, теорія ERG	А.Маслоу, К.Альдерфер, Ф.Герцберг, Д.МакКлелланд
1960-1980-ті	Процесуальні теорії	Теорія очікувань, справедливості, постановки цілей	В. Врум, Дж.Адамс, Е.Лок, Л.Портер, Е.Лоулер
1980-2000-ті	Комплексні підходи	Теорії Х, Y, Z; партисипативне управління; внутрішня та зовнішня мотивація	Д. МакГрегор, В. Оучі, Р.Дечі
2000 - дотепер	Сучасні / гнучкі моделі	Емоційний інтелект, нематеріальна мотивація, індивідуалізація стимулів, agile-підходи, цифровізація	Д.Гоулман, Д.Пінк, М. Гакова, С.Покропивний, В.Тимошенко, В.Шинкаренко

Примітка. Складено автором на основі [2; 38; 44]

Другий етап – змістовні теорії (1940-1960-ті рр.) – пов'язаний із визнанням внутрішніх потреб людини як основи мотивації. А. Маслоу запропонував ієрархічну модель потреб, Ф. Герцберг виокремив гігієнічні та мотиваційні фактори, К. Альдерфер розробив теорію ERG, а Д. МакКлелланд зосередився на потребах досягнення, влади та причетності. Зазначені теорії заклали підґрунтя для розуміння внутрішньої природи мотивації.

Третій етап – процесуальні теорії (1960-1980-ті рр.) – акцентував увагу не на змісті потреб, а на процесі формування мотивації. В. Врум обґрунтував теорію очікувань, Дж. Адамс – теорію справедливості, Е. Лок – теорію постановки цілей. Зазначені концепції пояснювали, чому однакові стимули можуть мати різний ефект для різних людей.

Четвертий етап – комплексні підходи (1980-2000-ті рр.) – характеризується інтеграцією попередніх теорій та появою нових: Д. МакГрегор сформулював теорії Х та Y, У. Оучі – теорію Z, Р. Дечі та Е. Раян розробили теорію самодетермінації, що розмежовує внутрішню та зовнішню мотивацію.

П'ятий (сучасний) етап – гнучкі та інтегративні моделі (2000 р. – дотепер) – відзначається появою принципово нових підходів, що враховують зміни у структурі праці, вплив цифровізації та зростання значення нематеріальних стимулів. Як зазначає В. Тимошенко, «зросла потреба в адаптації існуючих моделей мотивації до нових викликів: цифровізації, гнучких форматів праці, емоційного інтелекту та залучення працівника в процеси управління» [38, с. 74-75]. Д. Пінк у своїй концепції виокремлює три ключові мотиватори сучасного працівника: автономію, майстерність і цілепокладання. Д. Гоулман наголошує на визначальній ролі емоційного інтелекту керівника у формуванні мотиваційного клімату організації.

Еволюція концепцій мотивації зумовила трансформацію її ролі в системі менеджменту: від допоміжного інструменту управління до ключового стратегічного ресурсу. У сучасному розумінні мотивація інтегрована в усі підсистеми управління підприємством і виступає сполучною ланкою між стратегічними цілями організації та поведінкою персоналу.

Мотивація виконує низку ключових управлінських функцій: стимулює досягнення високих результатів праці; сприяє розвитку творчої та інноваційної активності; забезпечує лояльність персоналу та мінімізує плинність кадрів; формує позитивний HR-бренд підприємства; сприяє реалізації стратегічних завдань розвитку [5]. Взаємозв'язок мотивації зі стратегічними результатами діяльності організації наведено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Взаємозв'язок мотивації персоналу зі стратегічними результатами організації

Примітка. Складено автором на основі [2; 38; 44]

Як свідчать результати емпіричних досліджень В. Тимошенко, проведених на групі виробничих підприємств, «найбільш ефективними є змішані моделі

мотивації, які поєднують матеріальні стимули з нематеріальними, особистісно орієнтованими підходами» [38, с. 73-75]. Зазначена закономірність підтверджує загальну тенденцію до відмови від уніфікованих мотиваційних схем на користь гнучких, індивідуалізованих підходів.

Важливим аспектом сучасного менеджменту є розуміння того, що мотивація не зводиться до системи оплати праці. Нематеріальні стимули – визнання заслуг, можливості для кар'єрного зростання, участь у прийнятті рішень, корпоративна культура, психологічна безпека – набувають дедалі більшого значення, особливо для представників молодих поколінь та висококваліфікованих фахівців. Вітчизняні дослідники Черевань І., Коваленко Ю. та Голець С. констатують суттєву трансформацію мотиваційних пріоритетів в умовах сучасних соціально-економічних викликів, наголошуючи на зміщенні акцентів у бік нематеріальних і психологічних стимулів [44].

Таким чином, мотивація персоналу автор – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил та управлінських заходів, що спонукають працівників до цілеспрямованої трудової діяльності. Її роль у сучасній системі менеджменту визначається здатністю забезпечити узгодженість між індивідуальними цілями працівника та стратегічними пріоритетами організації, формуючи стійку конкурентну перевагу на ринку праці.

Мотивація персоналу пройшла тривалий еволюційний шлях: від примітивних механізмів примусу до стратегічного управлінського інструменту, що інтегрує психологічні, соціальні, організаційні та цифрові чинники впливу на трудову поведінку. Аналіз підходів різних дослідників свідчить про багатогранність поняття мотивації та відсутність єдиного загальновизнаного визначення, що відображає складність самого феномену.

Сучасний менеджмент потребує комплексних, гнучких мотиваційних моделей, що враховують потреби конкретного працівника, корпоративну культуру та стратегічні цілі підприємства і саме мотивація виступає центральною категорією теорії та практики управління персоналом в умовах сучасних трансформацій.

1.2. Традиційні та інноваційні складові елементи мотиваційного механізму управління персоналом

Мотиваційний механізм управління персоналом є ключовим інструментом забезпечення ефективності трудової діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємства. Науковці [24] визначають мотиваційний механізм як систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують цілеспрямований вплив на персонал з метою підвищення його залученості, продуктивності і організаційної стійкості. На відміну від поняття «мотивація», яке відображає внутрішні спонукання людини, мотиваційний механізм охоплює зовнішній управлінський контур – сукупність суб'єктів, цілей, принципів, інструментів та методів, за допомогою яких підприємство формує умови для ефективної трудової поведінки.

Структура мотиваційного механізму управління персоналом включає кілька взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує самостійну функцію у загальній системі впливу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Структура мотиваційного механізму управління персоналом

Елемент механізму	Зміст	Функціональне призначення
Суб'єкт	Керівники, HR-служба, власники підприємства	Визначає, хто здійснює мотиваційний вплив
Об'єкт	Персонал підприємства (окремі працівники, групи, колективи)	Визначає, на кого спрямований вплив
Цілі	Підвищення продуктивності, лояльності, залученості, досягнення стратегій	Формує орієнтири мотиваційної діяльності
Принципи	Системність, справедливість, диференційованість, прозорість, гнучкість	Забезпечує якість побудови механізму
Інструменти	Матеріальні та нематеріальні стимули, HR-технології, корпоративна культура	Практичні засоби реалізації мотивації
Методи	Адміністративні, економічні, соціально-психологічні, цифрові	Способи впливу на мотиваційну поведінку
Результат	Зростання ефективності праці, стабільність кадрів, досягнення цілей	Кінцевий ефект від функціонування механізму

Примітка. Складено автором на основі [24; 45]

Функціонування мотиваційного механізму визначається рядом принципів, серед яких провідними є: системність (узгодженість усіх складових між собою),

справедливість (відповідність винагороди внеску працівника), прозорість (зрозумілість умов стимулювання для кожного працівника), диференційованість (урахування індивідуальних потреб і результатів) та гнучкість (здатність адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища). Т.П. Чернявська та Х. Вен наголошують, що поєднання теоретичних моделей мотивації з практичними інструментами управління є необхідною умовою побудови дієвого мотиваційного механізму [45].

Традиційно складові мотиваційного механізму поділяються на матеріальні та нематеріальні. Матеріальне стимулювання, у свою чергу, охоплює пряму (заробітна плата, премії, бонуси, доплати) та непрямую (соціальний пакет, пенсійні програми, участь у прибутках) форми. Нематеріальне стимулювання включає моральне заохочення, кар'єрний розвиток та навчання за кошт підприємства. Систематизацію традиційних складових мотиваційного механізму наведено у табл. 1.4.

Матеріальне стимулювання є фундаментом мотиваційного механізму, оскільки задовольняє первинні потреби працівника і формує базовий рівень зацікавленості в праці. Заробітна плата як основна форма матеріальної винагороди виконує відтворювальну, стимулюючу та регулюючу функції. Водночас практика провідних підприємств свідчить, що постійне підвищення рівня оплати праці не гарантує пропорційного зростання продуктивності – після досягнення певного рівня матеріальні стимули перестають бути вирішальними мотиваторами.

Нематеріальні традиційні стимули – моральне заохочення, кар'єрний розвиток, навчання – відіграють важливу роль у формуванні довгострокової лояльності персоналу. Проте, як зазначають Т.П. Чернявська та Х. Вен, застосування класичних нематеріальних методів без поєднання з матеріальними стимулами суттєво знижує їх ефективність [45]. Крім того, традиційні підходи нерідко виявляються уніфікованими і не враховують індивідуальних особливостей та потреб різних категорій персоналу.

Таблиця 1.4 – Традиційні складові мотиваційного механізму управління персоналом

Група	Вид стимулу	Характеристика	Переваги	Обмеження
Пряме матеріальне стимулювання	Основна заробітна плата	Постійна частина винагороди за виконання посадових обов'язків	Стабільність, передбачуваність	Не стимулює зростання результатів
	Премії та бонуси	Додаткова винагорода за досягнення встановлених показників	Прямий зв'язок з результатом	Потребує чіткої системи КРІ
	Доплати та надбавки	Оплата за понаднормову роботу, шкідливі умови, суміщення	Компенсація додаткових зусиль	Може спричинити зловживання
Непряме матеріальне стимулювання	Соціальний пакет	Медичне страхування, харчування, транспорт, житло	Підвищує лояльність	Значні витрати підприємства
	Пенсійні програми	Корпоративні пенсійні фонди та накопичувальні схеми	Формує довгострокову прив'язку	Складність адміністрування
	Участь у прибутках	Частка працівника у прибутку підприємства	Відчуття співвласності	Залежність від фінрезультатів
Традиційні нематеріальні стимули	Моральне заохочення	Грамоти, подяки, дошка пошани, публічне визнання заслуг	Простота впровадження	Знецінюється без матеріальної складової
	Кар'єрне зростання	Підвищення в посаді, розширення повноважень, ротація	Довгостроковий мотиватор	Обмежений кількістю посад
	Навчання і розвиток	Тренінги, курси підвищення кваліфікації за кошт підприємства	Інвестиція в людський капітал	Ризик відтоку навченого персоналу

Примітка. Складено автором на основі [24; 26; 45]

Обмеженість традиційних складових зумовила появу принципово нових, інноваційних інструментів мотивації, що відповідають сучасним реаліям ринку праці. Г.М. Мутерко та Д.А. Михальов констатують, що в умовах воєнного стану та трансформації ринку праці «традиційні підходи, що ґрунтувалися переважно на матеріальному стимулюванні, виявилися недостатніми для утримання кадрового потенціалу» [26]. Відповіддю на ці виклики стали адаптивні моделі мотиваційного управління, що поєднують економічні, нематеріальні, психологічні та цифрові інструменти впливу. Систематизацію інноваційних складових мотиваційного механізму наведено у таблиці 3.1 (додаток 3).

Серед інноваційних складових особливого значення набувають цифрові HR-технології. Автоматизовані платформи управління показниками ефективності, системи e-learning, інструменти моніторингу залученості та зворотного зв'язку дозволяють персоналізувати мотиваційні впливи і оперативно реагувати на зміни мотиваційного стану персоналу. Т.П. Чернявська та Х. Вен підкреслюють, що в умовах цифрової трансформації та змін в організаційній культурі саме поєднання цифрових інструментів зі стратегічним управлінням персоналом забезпечує максимальний мотиваційний ефект [45].

Гнучкі форми зайнятості – дистанційна та гібридна робота, гнучкий графік, результато-орієнтована зайнятість – перетворилися з тимчасового заходу на системний елемент мотиваційного механізму. Можливість самостійно організовувати свій робочий час і простір підвищує відчуття автономії та внутрішньої мотивації працівника, що відповідає концепції самодетермінації Р. Дечі та Е. Раяна. Водночас впровадження agile-підходів (OKR, спринтове планування, ітеративне оцінювання) забезпечує прозорість цілей та зворотний зв'язок, що є потужним мотивуючим чинником для сучасного фахівця.

Психологічна підтримка персоналу як складова мотиваційного механізму набула особливої актуальності в умовах воєнного стану. Г.М. Мутерко та Д.А. Михальов обґрунтовують, що «в умовах післявоєнної реконструкції елементи нематеріальної мотивації набувають особливого значення, оскільки сприяють підвищенню психологічної стійкості працівників і формуванню корпоративної лояльності» [26]. Програми ментального здоров'я, ЕАР-програми, коучинг та медіація конфліктів – усе це стає невід'ємними складовими сучасного мотиваційного механізму вітчизняних підприємств.

Персоналізована мотивація, що реалізується через індивідуальні мотиваційні профілі та систему «кафетерій пільг», дозволяє кожному працівникові самостійно формувати пакет стимулів відповідно до власних пріоритетів. К.А. Леміш, А.М. Суслик та В.О. Швачко виявили, що серед пріоритетних мотиваційних чинників на досліджуваних підприємствах поряд із заробітною платою найвище значення мають кар'єрний розвиток, психологічний

клімат у колективі та можливості навчання [24]. Зазначений факт підтверджує необхідність індивідуалізованого підходу до формування мотиваційної політики підприємства.

Сучасна практика управління персоналом свідчить, що найбільш ефективним є не вибір між традиційними та інноваційними складовими, а їх органічна інтеграція у єдину змішану модель мотиваційного механізму. Взаємодія традиційних та інноваційних складових у структурі мотиваційного механізму наведено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Структура змішаної моделі мотиваційного механізму управління персоналом

Примітка. Складено автором на основі [24; 26; 45]

Наведена модель відображає двосторонній взаємозв'язок між традиційними та інноваційними складовими, що опосередковується мотиваційним механізмом як системою управлінських рішень. Матеріальна основа (заробітна плата, премії, соціальний пакет) забезпечує задоволення базових потреб персоналу, тоді як інноваційні інструменти (гнучка зайнятість, цифрові технології, психологічна підтримка, корпоративна культура) формують вищі рівні мотивації – прагнення до розвитку, автономії та причетності до місії організації. Результатом ефективного функціонування змішаної моделі є зростання продуктивності праці, підвищення лояльності персоналу та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Г.М. Мутерко та Д.А. Михальов наголошують, що адаптивна мотиваційна політика має стати «компонентом більш широкої державної стратегії сталого розвитку, спрямованої на відновлення людського капіталу, побудову соціальної довіри та підвищення якості трудового життя в Україні» [26]. Зазначене підкреслює стратегічний характер мотиваційного механізму як інструменту управління персоналом у сучасних умовах господарювання.

Таким чном, мотиваційний механізм управління персоналом являє собою комплексну систему, яка поєднує традиційні (матеріальні та класичні нематеріальні) та інноваційні (цифрові, психологічні, гнучкі, персоналізовані) складові. Традиційні інструменти забезпечують базовий рівень задоволеності й стабільності персоналу, тоді як інноваційні формують вищі рівні мотивації – залученість, лояльність та прагнення до розвитку. Ефективне управління персоналом потребує збалансованого поєднання обох груп складових з урахуванням специфіки підприємства, потреб конкретних працівників та умов зовнішнього середовища.

1.3. Міжнародний досвід мотивації персоналу

Вивчення міжнародного досвіду мотивації персоналу є необхідною умовою для вдосконалення вітчизняної практики управління людськими ресурсами. Різні країни формували власні підходи до мотивації персоналу під впливом національних культурних особливостей, економічних умов, законодавства та філософії управління. П.В. Суслов зазначає, що «досвід різних країн світу у формуванні систем управління персоналом є цінним орієнтиром» для підприємств, що прагнуть підвищити конкурентоспроможність через ефективне управління людськими ресурсами [37].

У науковій літературі традиційно виокремлюють три основні моделі мотивації персоналу – американську, японську та європейську, кожна з яких відображає особливості відповідної управлінської культури. О.А. Дороніна та

Д.С. Польгуль у своєму дослідженні систематизують вісім зарубіжних моделей мотивації, однак саме ці три є найбільш визнаними у світовій практиці та найчастіше слугують орієнтиром для вітчизняних підприємств [13]. Порівняльна характеристика основних моделей представлена у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Характеристика основних міжнародних моделей мотивації персоналу: американська, японська, європейська

Критерій	Американська модель	Японська модель	Європейська модель
Основна філософія	Індивідуалізм та конкуренція	Колективізм та довгостроковий розвиток	Баланс ефективності та соціальної відповідальності
Система найму	Короткостроковий, орієнтований на результат	Довічний або довгостроковий найм	Гнучкий, з акцентом на соціальні гарантії
Оплата праці	Висока, прив'язана до індивідуальних KPI та ринку	Базується на стажі та лояльності; колективні бонуси	Тарифна угода + надбавки за кваліфікацію і стаж
Кар'єрний розвиток	Швидке вертикальне просування, зовнішній рекрутинг	Повільне зростання всередині компанії, ротація посад	Планомірне зростання, акцент на компетентності
Прийняття рішень	Індивідуальне, швидке, топ-менеджментом	Колективне (консенсус – «рінгі»), повільне	Партисипативне, із залученням профспілок
Нематеріальна мотивація	Статус, визнання досягнень, кар'єрні перспективи	Корпоративна лояльність, причетність до колективу	Якість трудового життя, баланс робота/відпочинок
Навчання та розвиток	Самостійна відповідальність; ринок освітніх послуг	Обов'язкове внутрішнє навчання та ротація кожні 3–5 р.	Держ. фінансування, корпоративні та галузеві програми
Роль держави	Мінімальна, ринкове регулювання	Значна (через культуру та корпоративні норми)	Активна: законодавство, соцстрахування, профспілки
Інновації та зміни	Висока готовність до змін, підприємницький дух	Поступова адаптація; кайдзен (безперервне вдосконалення)	Поступові реформи із соціальним консенсусом
Топові компанії	Apple, Google, Amazon, Tesla	Toyota, Sony, Canon, Panasonic	Siemens, Volvo, LVMH, Airbus

Примітка. Складено автором на основі [11; 13; 37]

Американська модель мотивації персоналу ґрунтується на принципах індивідуалізму, конкуренції та орієнтації на результат. Ключовими інструментами є висока заробітна плата, прив'язана до індивідуальних KPI, бонусні програми, акційні опції для топ-менеджменту, а також швидке

вертикальне кар'єрне просування. П.В. Суслов підкреслює, що «американська модель акцентує увагу на максимізації прибутку й індивідуальних досягненнях працівників» [37]. Характерною рисою є висока мобільність персоналу та активна практика зовнішнього рекрутингу, тобто американські компанії готові залучати кращих фахівців з ринку, пропонуючи конкурентну винагороду. Досвід таких корпорацій, як Apple, Google та Amazon, демонструє ефективність поєднання матеріальних стимулів із нематеріальними – визнанням досягнень, можливостями творчої реалізації та корпоративною культурою інновацій.

Японська модель будується на протилежних засадах – колективізмі, довгостроковій лояльності та поступовому розвитку. Довічний або довгостроковий найм формує у працівника відчуття стабільності й причетності до компанії, що саме по собі є потужним мотивуючим чинником. Система оплати праці в Японії традиційно базується на стажі та лояльності, а не лише на поточних результатах. Суттєвим елементом є практика кайдзен – безперервного вдосконалення, яка залучає кожного працівника до пошуку шляхів підвищення ефективності. П.В. Суслов зазначає, що «японська модель орієнтується на тривалий розвиток, якість продукції, командну відповідальність» [37]. Ротація посад кожні 3-5 років забезпечує універсальність персоналу та формує додатковий мотиваційний ефект через різноманітність трудової діяльності.

Європейська модель мотивації персоналу є неоднорідною і охоплює різні національні підмоделі – французьку, німецьку, шведську, британську та інші. Спільною рисою для більшості з них є наголос на балансі між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю бізнесу. Як зазначає П.В. Суслов, «європейська модель наголошує на балансі між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю» [37], що проявляється у законодавчо закріплених гарантіях, участі працівників у прийнятті рішень та розвиненій системі соціального партнерства. Кадрові служби європейських підприємств охоплюють широкий спектр HR-функцій – від набору та навчання до вирішення соціальних питань (житло, транспорт, медичне страхування) [11].

Поряд із основними моделями, у світовій практиці сформувалися й інші підходи мотивації. Зокрема, О.А. Дороніна та Д.С. Польгуль систематизували вісім зарубіжних моделей мотивації за рівнем втручання держави, параметрами індивідуалізації і можливості адаптації в Україні (табл. 1.6) [13].

Таблиця 1.6 – Характеристика зарубіжних моделей мотивації персоналу

Модель	Індивідуалізація	Роль держави	Ключові інструменти мотивації	Можливість адаптації в Україні
Американська	Висока	Низький	Індивідуальна мотивація, KPI, акційні опціони, швидке кар'єрне зростання	Висока
Японська	Низька	Середній	Довічний найм, колективні бонуси, кайдзен, ротація посад	Помірна
Французька	Середня	Середній	Участь у прибутках (obligatoire), 35-год. робочий тиждень, розширені соціальні пакети	Висока
Британська	Середня	Низький	Гнучке регулювання, партнерські угоди, акцент на кваліфікаційних надбавках	Висока
Німецька	Низька	Високий	Тарифні угоди, виробничі ради (Betriebsrat), участь у управлінні, дуальна освіта	Помірна
Шведська	Низька	Високий	Солідарна зарплата, активна держполітика зайнятості, широкий соцпакет	Помірна
Китайська	Низька	Середній	Акцент на матеріальних стимулах, лояльності, швидкому кар'єрному зростанні для молоді	Обмежена
Скандинавська	Низька	Високий	Плоска ієрархія, автономія, прозорість, акцент на well-being та екологічній відповідальності	Помірна

Примітка. Складено автором на основі [13]

Французька модель відзначається законодавчо закріпленою участю працівників у прибутках підприємства (participation obligatoire), скороченим робочим тижнем (35 годин) та розширеним соціальним пакетом. Британська модель поєднує гнучке ринкове регулювання із системою партнерських угод між роботодавцями та профспілками, акцентуючи на кваліфікаційних надбавках. Німецька модель вирізняється розвиненою системою виробничих рад (Betriebsrat), що забезпечують реальну участь персоналу в управлінні підприємством, а також дуальною системою освіти, яка формує мотивацію до

безперервного розвитку. Шведська та скандинавська моделі загалом будуються на принципах солідарної заробітної плати, активної державної політики зайнятості та плоскої організаційної ієрархії, що підвищує автономію і відповідальність кожного працівника.

Важливим міжнародним трендом, що суттєво впливає на мотиваційні практики, є поширення дистанційної та гібридної зайнятості. Є.П. Гордієнко та В.М. Кожуріна досліджують трансформацію дистанційних методик управління персоналом і констатують, що провідні міжнародні компанії, зокрема SAP та «Леруа Мерлен», успішно впровадили гібридні HR-моделі, що поєднують дистанційну роботу з активними мотиваційними заходами, спрямованими на збереження залученості та корпоративної ідентичності персоналу [7]. Досвід країн, що тривалий час функціонували в умовах кризи, зокрема Ізраїлю, є особливо релевантним для України і демонструє, що інструменти психологічної підтримки та адаптивні моделі мотивації здатні підтримувати продуктивність персоналу навіть в умовах збройного конфлікту.

Узагальнення міжнародного досвіду дає підстави для висновку про неможливість механічного перенесення будь-якої із зарубіжних моделей в українську практику – кожна з них формувалась в унікальному культурному та економічному контексті. Натомість, як обґрунтовує колектив авторів у дослідженні корпоративного управління персоналом, «застосування адаптивного міксу закордонних моделей відкриває перед українськими підприємствами нові можливості для зміцнення кадрового резерву та перетворення системи управління персоналом у відповідності до світових практик» [11]. О.А. Дороніна та Д.С. Польгуль встановили, що найшвидше до умов господарювання в Україні можуть бути адаптовані американська, французька та британська моделі, тоді як елементи японської та скандинавської моделей доцільно впроваджувати в окремих видах діяльності [13].

На підставі аналізу міжнародного досвіду визначено ключові елементи зарубіжних моделей, що мають найбільший потенціал для адаптації на українських підприємствах (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Рекомендовані елементи зарубіжних моделей для адаптації на українських підприємствах

Примітка. Складено автором на основі [7; 11; 13; 37]

Така гібридна модель передбачає запозичення найбільш ефективних елементів із чотирьох моделей: індивідуальних КРІ та акційних опціонів з американської; практики кайдзен і корпоративного навчання з японської; участі у прибутках і гнучкого графіку з французької та британської; принципів автономії, прозорості та well-being програм зі скандинавської та німецької моделей. Впровадження таких елементів потребує врахування специфіки вітчизняного ринку праці, правового середовища, а також соціально-психологічного стану персоналу в умовах воєнного часу.

Особливої уваги заслуговує ізраїльський досвід мотивації персоналу в умовах тривалого збройного конфлікту. Є.П. Гордієнко та В.М. Кожуріна зазначають, що Ізраїль «перебуваючи в умовах тривалого військового конфлікту, розробив передові технології управління та методики подолання наслідків війни, включно з інструментами мотивації й підтримки працівників» [7]. Серед ключових підходів – психологічна реабілітація як елемент HR-стратегії, гнучкі форми зайнятості, що дозволяють поєднувати цивільну роботу з виконанням обов'язків резервіста, а також соціальна мотивація через причетність до відновлення країни. Зазначений досвід набуває особливої актуальності для українських підприємств, що діють в умовах повномасштабної війни.

Таким чином, підсумовуючи огляд міжнародного досвіду мотивації персоналу, слід констатувати, що жодна з існуючих моделей не є універсальною, адже ефективність кожної визначається відповідністю національному контексту та потребам конкретного підприємства. Водночас аналіз зарубіжної практики дозволяє виокремити спільні тенденції: посилення ролі нематеріальних стимулів, індивідуалізацію мотиваційних підходів, інтеграцію цифрових інструментів в HR-управління та зростання значення психологічної підтримки персоналу. Адаптація кращих елементів зарубіжних моделей з урахуванням вітчизняної специфіки є перспективним напрямом удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом на українських підприємствах, у тому числі в контексті впровадження досвіду міжнародних корпорацій, що розглядається у практичній частині цього дослідження.

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження теоретико-методологічних засад мотиваційного механізму управління персоналом підприємства:

1. Розкрито еволюцію концепцій мотивації та їх роль у сучасній системі менеджменту. Встановлено, що мотивація трактується як процес, система та рушійна сила цілеспрямованої трудової діяльності. Аналіз підходів провідних науковців (В. Діденка, А.М. Колота, Д.П. Богині, Ф.І. Хміля та ін.) виявив три напрямки: процесний, системний і поведінковий. Еволюція концепцій охоплює п'ять етапів – від теорій «батога і пряника» через змістовні (А. Маслоу, Ф. Герцберг) та процесуальні теорії (В. Врум, Е. Лок) до сучасних гнучких моделей, що поєднують цифровізацію, емоційний інтелект і персоналізацію стимулів. Роль мотивації визначається її здатністю формувати стійку конкурентну перевагу через узгодженість індивідуальних цілей працівника зі стратегічними пріоритетами організації.

2. Систематизовано традиційні та інноваційні складові елементи мотиваційного механізму управління персоналом. З'ясовано, що мотиваційний механізм є комплексною системою, яка охоплює суб'єкт, об'єкт, цілі, принципи, інструменти та методи управлінського впливу. Традиційні складові включають пряме та непряме матеріальне стимулювання і класичні нематеріальні стимули; інноваційні – цифрові HR-технології, agile-підходи, психологічну підтримку та персоналізовану мотивацію. Найбільш ефективними є змішані моделі, що органічно поєднують обидві групи складових з урахуванням потреб конкретного працівника та стратегічних цілей підприємства.

3. Узагальнено міжнародний досвід мотивації персоналу. Порівняльний аналіз восьми зарубіжних моделей засвідчив, що жодна з них не може бути механічно перенесена у вітчизняну практику. Для українських підприємств обґрунтовано доцільність формування адаптивної гібридної моделі, що поєднує індивідуальні KPI та визнання досягнень з американської моделі; кайдзен і ротацію посад – з японської; участь у прибутках і гнучкий графік – з французької та британської; принципи автономії та well-being програми – зі скандинавської. Особливо релевантним для умов воєнного часу є ізраїльський досвід психологічної підтримки персоналу та гнучких форм зайнятості.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ГЛОБИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Глобинський м'ясокомбінат» є підприємством харчової промисловості України, основним видом економічної діяльності якого відповідно до КВЕД 10.11 – виробництво м'яса. Підприємство зареєстроване 06 вересня 2001 року, тобто проводить господарську діяльність практично 25 років і розташоване у м. Глобине Кременчуцького р-ну Полтавської області. Загальну організаційно-правову і реєстраційну характеристику компанії наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Глобинський м'ясокомбінат»
Скорочена назва	ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»
Код ЄДРПОУ	25167451
Дата реєстрації	06 вересня 2001 р. (рік заснування – 1998)
Юридична адреса	39000, Полтавська обл., Кременчуцький р-н, м. Глобине, вул. Володимирівська, 228
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основний КВЕД	10.11 – Виробництво м'яса
Статутний капітал	8 278 570 грн
Засновники (частки)	О.В. Кузьмінський – 70%; Р.М. Пархоменко – 30%
Керівник	Директор – Кузьмінський Олександр Васильович
Система оподаткування	Загальна система; платник ПДВ № 251674516080
Сертифікація	Система управління якістю ISO 9001
Середньооблікова чисельність працівників (на кінець 2025 року)	2 545 осіб

Примітка. Складено автором на основі [9; 31]

Відповідно до даних ЄДР ЮО, засновниками і власниками підприємства є О.В. Кузьмінський, що володіє часткою 70% капіталу та Р.М. Пархоменко (30%).

Директором призначений О.В. Кузьмінський, який здійснює оперативне керівництво на підставі статуту [31].

Організаційна структура управління ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» є лінійно-функціональною (рис. Б.1). Вищим органом управління виступають загальні збори акціонерів, яким підзвітні наглядова рада, правління та ревізійна комісія. Оперативне керівництво здійснює голова правління, якому безпосередньо підпорядковані три керівники функціональних напрямів: технічний директор, комерційний директор та заступник голови правління з економіки і фінансів. Виробничий блок представлений заступником голови правління з виробництва (у підпорядкуванні технічного директора) та заступником голови правління з матеріально-технічного і транспортного забезпечення (у підпорядкуванні комерційного директора).

На нижньому рівні ієрархії зосереджені функціональні підрозділи: відділи сировини, маркетингу, збуту, торгівлі, господарський, транспортний, цехи, відділ матеріально-технічного забезпечення, а також фінансово-облікові підрозділи – головний бухгалтер, бухгалтерія, планово-виробничий відділ. До наглядової ради відноситься начальник служби безпеки, відділ охорони, юридичний відділ та відділ кадрів; до ревізійної комісії – начальник ВВК та дослідної лабораторії, відділ охорони праці і навколишнього середовища (рис. Б.1).

Така структура забезпечує чіткий розподіл відповідальності між функціональними напрямками та відповідає масштабам підприємства з чисельністю персоналу понад 2,5 тисячі осіб, однак може створювати додаткові рівні узгодження управлінських рішень, що є типовою характеристикою лінійно-функціональних структур великих виробничих підприємств.

ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» виступає головним підприємством групи компаній «Глобіно» і є засновником або мажоритарним учасником шести пов'язаних підприємств, що утворюють вертикально інтегровану агропромислову структуру із замкненим виробничим циклом. Склад та частки участі у пов'язаних підприємствах наведено на рис. 2.1 та у таблиці, що супроводжує схему.

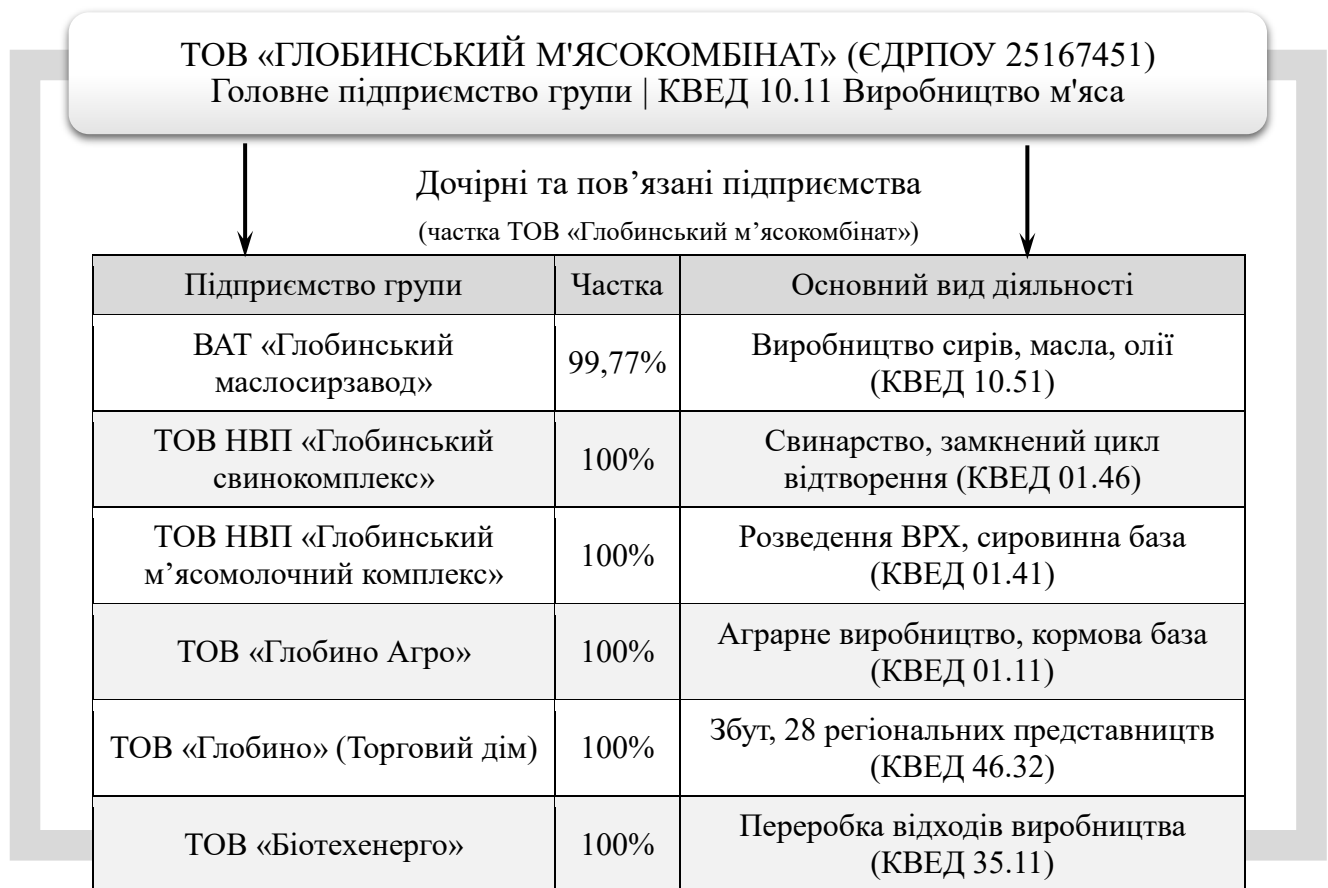


Рисунок 2.1 – Корпоративна структура групи компаній «Глобино»

Примітка. Складено автором на основі [31]

Замкнений виробничий цикл – від вирощування сировини (свинокомплекс, молочно-м'ясний комплекс, аграрне підприємство) до переробки та збуту – забезпечує підприємству суттєві переваги у вигляді незалежності від зовнішніх постачальників сировини та стабільності якості кінцевої продукції. Торговий дім «Глобино» охоплює 28 регіональних представництв по всій Україні, що забезпечує широкий географічний охоплення ринку збуту.

Важливою характеристикою підприємства як об'єкта управління є структура його персоналу. Аналіз динаміки та складу персоналу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2023-2025 рр. проведено на підставі даних фінансової звітності та відомостей ЄДР і представлено у табл. 2.3.

Аналіз структури персоналу засвідчує стійку тенденцію до скорочення загальної чисельності працівників на 4,8% з 2 673 осіб у 2023 р. до 2 545 осіб у 2025 р.. Зазначена динаміка відповідає загальній тенденції скорочення зайнятості

в промисловості України, зумовленій міграційними процесами і демографічними наслідками воєнного стану. Питома вага виробничого персоналу у загальній чисельності незмінна – 92%, що свідчить про збереження виробничої орієнтації підприємства. Частка управлінського персоналу залишається стабільною на рівні 8%, що є характерним для великих виробничих підприємств із розвиненою функціональною структурою управління. Кількість технічних працівників не перевищує 2 осіб, що відповідає встановленим нормативам.

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2023-2025 рр.

Категорія зайнятих	2023 рік		2024 рік		2025 рік		Зміна (+;-) питомої ваги 2025 року від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2023 року	2024 року
Управлінський персонал (УП)	214	8,01	211	8,02	204	8,02	0,01	0
керівники	53	1,98	52	1,98	50	1,96	-0,02	-0,02
спеціалісти	159	5,95	157	5,97	152	5,97	0,02	0
технічні працівники	2	0,07	2	0,08	2	0,08	0,01	0
Виробничий персонал (ВП)	2459	92	2420	92	2341	92	-0,01	0
Разом	2673	100	2631	100	2545	100	×	×
Кількість ВП на 1 особу УП	11,49		11,47		11,48		×	×

Примітка. Розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства [31]

Суб'єктом управління персоналом на підприємстві виступає HR-служба (відділ кадрів та управління персоналом) у взаємодії з керівниками структурних підрозділів. Організаційна структура управління підприємством є лінійно-функціональною і наведена у Додатку А. Безпосереднє управління мотиваційним механізмом здійснюється директором та заступниками директора з персоналу і виробництва у взаємодії з головним бухгалтером, що підтверджується даними ЄДР щодо уповноважених представників підприємства [31].

Асортиментна політика підприємства орієнтована на широке охоплення споживчих сегментів від масового до преміального. Загальна кількість найменувань продукції під торговою маркою «Глобино» становить близько 400 позицій [9]. Основний асортимент продукції компанії за товарними групами та ніші, зайняті на ринку наведено на рис. 2.2.

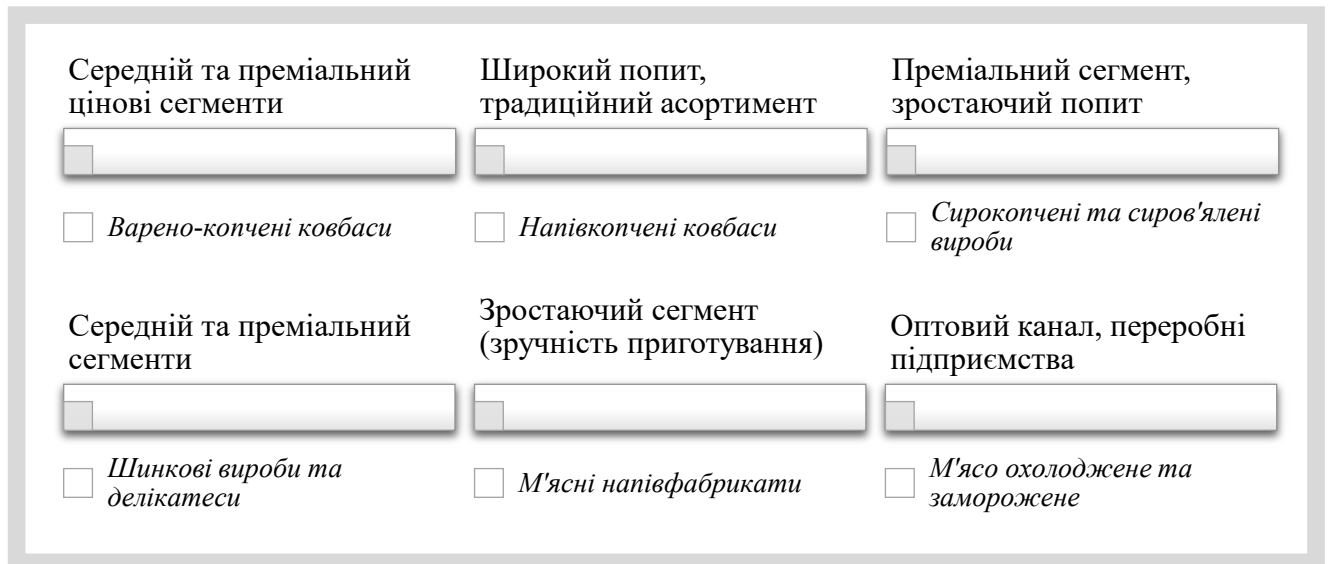


Рисунок 2.2 – Асортимент продукції ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» на початок 2026 року

Примітка. Складено автором на основі [9]

Споживачами продукції ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» є як кінцеві споживачі (домогосподарства), так і корпоративні клієнти. До основних каналів збуту належать: мережі роздрібної торгівлі (супермаркети, гіпермаркети), власні фірмові магазини та відділи у торговельних мережах, оптові покупці (підприємства ресторанного бізнесу, заклади харчування, переробні підприємства), а також експортні поставки. Географія реалізації охоплює всі регіони України; підприємство також здійснює зовнішньоекономічну діяльність та є учасником 171 публічної закупівлі за даними системи Prozorro [31].

В 2026 році ринок м'ясопереробки України характеризується значним рівнем конкуренції. Серед основних конкурентів ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за критеріями масштабу виробництва, асортименту та географії збуту виокремлено підприємства, що представлені у табл. 2.4.

Порівняльний аналіз свідчить, що ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» посідає конкурентоспроможну позицію на ринку завдяки поєднанню вертикальної інтеграції, широкого асортименту та розвиненої збутової мережі. Основним конкурентом за масштабом виробництва є МХП, однак у сегменті ковбасних виробів підприємство «Глобино» зберігає стійкі ринкові позиції.

Таблиця 2.4 – Основні конкуренти ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» на ринку м'ясопереробки України

Підприємство	Розташування	Основна діяльність	Асорт., найм.	Ключові конкурентні переваги / особливості
ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	м. Глобине, Полтавська обл.	Виробництво м'яса та ковбасних виробів	400	Власна сировинна база, замкнений цикл, ISO 9001, широка збутова мережа
ТОВ «М'ясна фабрика Фаворит»	м. Харків	М'ясопереробна промисловість	150	Сильні позиції на ринку Харківщини та Слобожанщини
ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП)	м. Київ	Виробництво м'яса птиці та переробка	>1000	Лідер за обсягами виробництва курятини, потужна дистрибуція
АТ «Черкаський м'ясокомбінат»	м. Черкаси	Виробництво м'яса та ковбасних виробів	200	Регіональний лідер у Центральній Україні
ТОВ «Колос» (ТМ «Ятрань»)	м. Кропивницький	М'ясопереробна промисловість	100	Широкий асортимент ковбасних виробів середнього цінового сегменту

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства [31]

Таким чином, ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» є великим підприємством харчової промисловості України з більш ніж 25-річним досвідом господарської діяльності, яке займає стійку позицію на ринку м'ясопереробки. Вертикально інтегрована корпоративна структура групи компаній «Глобіно», що поєднує власну сировинну базу, виробництво та розгалужену збутову мережу з 28 регіональними представництвами, формує суттєві конкурентні переваги та забезпечує операційну стійкість підприємства. Лінійно-функціональна організаційна структура управління відповідає масштабам і складності виробничих процесів, однак передбачає значну кількість рівнів ієрархії, що ускладнює оперативне прийняття управлінських рішень у сфері мотивації персоналу. Стабільна структура персоналу (92% виробничого і 8% управлінського) за умов поступового скорочення загальної чисельності (з 2 673 у 2023 р. до 2 545 осіб у 2025 р.) актуалізує завдання утримання кваліфікованих кадрів та підвищення ефективності мотиваційного механізму як ключового інструменту управління персоналом підприємства.

2.2. Діагностика показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Оцінювання фінансово-господарського стану підприємства є необхідною передумовою для аналізу мотиваційного механізму управління персоналом, оскільки фінансові результати та ресурсний потенціал організації безпосередньо визначають можливості матеріального стимулювання працівників. Діагностику здійснено на основі офіційної фінансової звітності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2023-2025 рр. (табл. 2.5) [31].

Капітал ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за аналізований період продемонстрував стійку позитивну динаміку та збільшився на 52,0%, зокрема на 18,5% за останній рік, і станом на кінець 2025 року склав 5 482 909 тис. грн. Така тенденція свідчить про високий рівень фінансової стійкості та поступальний розвиток підприємства навіть в умовах повномасштабної війни. Досягнуті результати зумовлені, з одного боку, ефективністю прийнятих управлінських рішень, а з іншого – відносною стабільністю логістичних зв'язків, які не зазнали суттєвих порушень та руйнувань.

Господарська діяльність заводу фінансується практично в рівній мірі за рахунок власного та залученого капіталу (рис. 2.3), що свідчить про збалансовану структуру джерел фінансування, помірний рівень фінансового ризику та про ефективне використання механізмів зовнішнього залучення ресурсів без надмірної залежності від кредиторів.

Майно ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» формується за рахунок оборотних активів, середні залишки яких зростають удвічі (зокрема, на 24,2 % протягом 2025 року) і становлять 2 669 098 тис. грн, а також основних засобів, вартість яких збільшується на 72,8 %, що пов'язано з модернізацією виробничих ліній у 2024 році [9] (що підтверджується скороченням коефіцієнту зносу до 0,8 в 2024 році). Унаслідок модернізації та автоматизації виробництва підприємство скорочує чисельність працівників на 128 осіб – до 2 545 осіб, що становить 4,8 % середньооблікової чисельності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2023-2025 рр.

Показники	Од. виміру	Період аналізу			Відхилення (+, -)			
		2023 рік	2024 рік	2025 рік	2025 / 2023		2025 / 2024	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн	3 607 371	4 627 616	5 482 909	1 875 538	52,0	855 293	18,5
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн	1 227 825	2 044 964	2 784 865	1 557 041	126,8	739 902	36,2
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	1 389 764	1 989 750	2 402 184	1 012 421	72,8	412 435	20,7
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн	21 515	27 565	33 455	11 940	55,5	5 890	21,4
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн	1 741 706	2 148 491	2 669 098	927 392	53,2	520 607	24,2
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	2 673	2 631	2 545	-128	-4,8	-86	-3,3
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	7 222 669	8 263 579	8 959 982	1 737 313	24,1	696 403	8,4
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн	8 667 203	9 916 295	10 751 978	2 084 776	24,1	835 684	8,4
3.3. Операційні витрати	тис. грн	6 922 918	7 392 205	8 784 116	1 861 198	26,9	1 391 911	18,8
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн	694 465	800 352	880 007	185 542	26,7	79 655	10,0
3.5. Середньомісячна заробітна плата працівника	грн	21 651	25 350	28 815	7 164	33,1	3 465	13,7

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	1 394 233	2 484 653	2 058 004	663 771	47,6	-426 649	-17,2
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	66 696	900 674	223 478	156 782	235,1	-677 196	-75,2
4.3. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн	299 526	933 516	279 372	-20 154	-6,7	-654 144	-70,1
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	232 390	742 812	178 936	-53 454	-23,0	-563 876	-75,9
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн/особу	2 702	3 141	3 521	819	30,3	380	12,1
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	×	20,8	0,8	13,6	-7,2	-34,7	12,7	1 500,4
5.3. Фондовіддача	грн/ грн	5,20	4,15	3,73	-1,5	-28,2	-0,4	-10,2
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	4,15	3,85	3,36	-0,8	-19,0	-0,5	-12,7
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	88	95	109	20,7	23,5	13,8	14,6
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	2,00	1,79	1,63	-0,4	-18,4	-0,2	-8,5
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн	0,99	0,89	0,98	0,0	-1,4	0,1	9,6
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	6,44	16,05	3,26	-3,18	×	-12,79	×
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	18,93	36,32	6,43	-12,50	×	-29,89	×
6.3. Рентабельність продукції	%	3,22	8,99	1,99	-1,23	×	-7,00	×

Примітка. Розраховано автором на підставі фінансової звітності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2023-2025 рр. [31]

В результаті комплексних управлінських рішень, в тому числі поступового скорочення персоналу відбулося подальше підвищення економічних показників, зокрема: обсяг реалізованої продукції та чистого доходу – на 24,1% до 10 751 978 тис. грн та 8 959 982 тис грн відповідно; операційні витрати – на 26,9% до 8 784 116 тис. грн, в тому числі за рахунок підвищення витрат на фонд оплати праці (адже індексація заробітних плат відбувається попри скорочення чисельності персоналу).

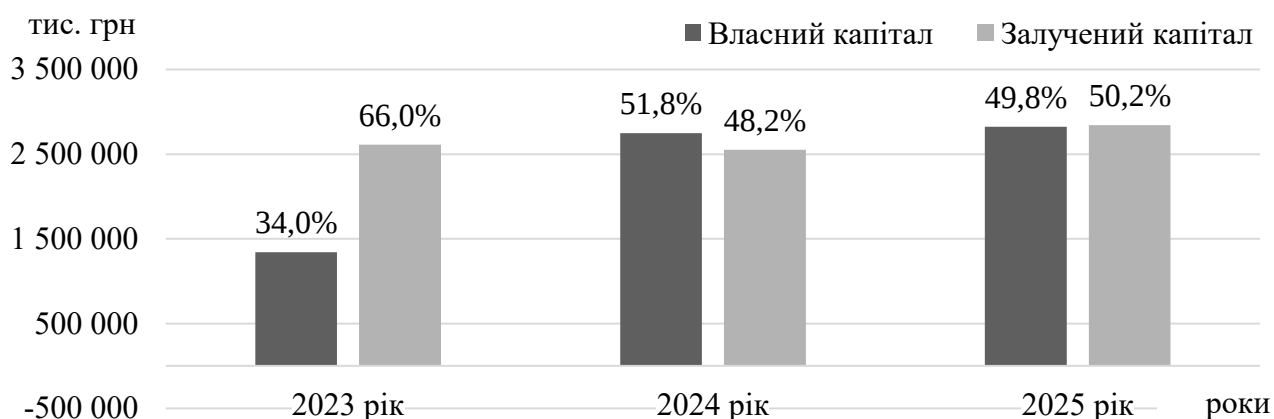


Рисунок 2.3 – Структура джерел формування капіталу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2023-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором на підставі фінансової звітності підприємства [31]

В цілому, операційні витрати ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» у 2023-2024 рр. зростали повільніше за дохід – на 2,9%, що зумовило значне зростання операційного прибутку у 2024 році – до 900 674 тис. грн. Однак, у 2025 році операційні витрати різко зросли на 18,9% до 8 784 116 тис. грн передусім за рахунок підвищення матеріальних затрат на 27,5% та витрат на оплату праці – на 10,0%. Відповідно, операційний прибуток у 2025 році скоротився до 223 478 тис. грн, а чистий прибуток – до 178 936 тис. грн, що простежується на наступному графіку (рис. 2.4).

Продуктивність праці персоналу зростає протягом всього аналізованого періоду на 30,3% – з 2 702 тис. грн/особу у 2023 р. до 3 521 тис. грн/особу у 2025 році. Фондовіддача, навпаки, знижується – з 5,197 до 3,730 грн/грн – внаслідок

випереджального зростання вартості основних засобів порівняно з доходами від реалізації. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів скоротився з 4,147 до 3,357 обороту, а середній період обороту зріс з 86,8 до 107,2 дні, що свідчить про уповільнення оборотності та потребує управлінської уваги.

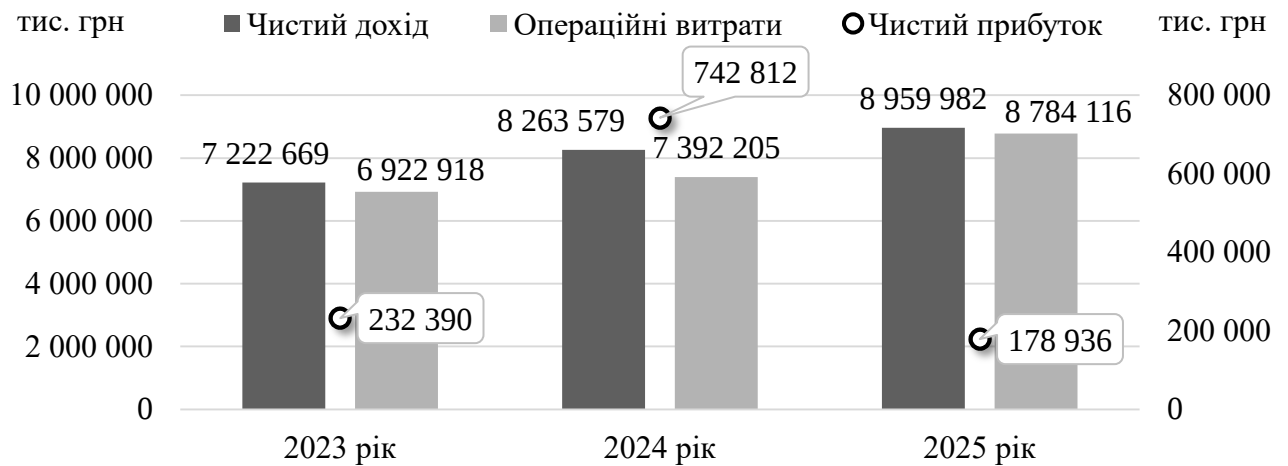


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого доходу, операційних витрат та чистого прибутку ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2023-2025 рр., тис. грн

Примітка. Побудовано автором на підставі фінансової звітності підприємства [31]

Показники рентабельності компанії демонструють нерівномірну динаміку, зумовлену саме коливаннями фінансового результату (рис. 2.5). Рентабельність активів (ROA) сягнула піку у 2024 році – 16,1%, проте знизилася до 3,26% у 2025 році; рентабельність власного капіталу (ROE) показала максимум у 2024 році – 36,32%, у 2025 році – 6,43%; рентабельність продукції (ROS) у 2025 році складає 2,00% – найнижче значення за аналізований період, що свідчить про тиск зростання витрат на фінансовий результат.

Незважаючи на коливання рентабельності, підприємство послідовно нарощує витрати на оплату праці, що свідчить про пріоритетність збереження кадрового потенціалу навіть в умовах нестабільності фінансових результатів діяльності. Середньомісячна заробітна плата одного працівника зростає щороку і в цілому за 2023-2025 рр. підвищилася на 33,1% – з 21 651 грн до 28 815 грн. Для об'єктивної оцінки – співставимо її з середніми показниками по Україні, галузі та основними конкурентами по обсягу виручки (рис. 2.6).

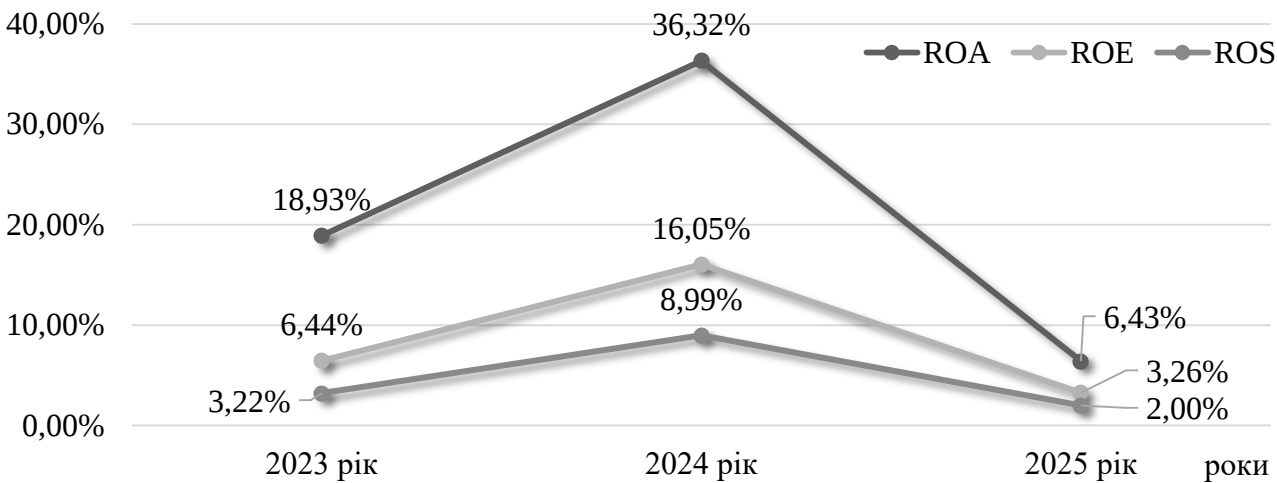


Рисунок 2.5 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2023-2025 рр., %

Примітка. Побудовано автором на підставі фінансової звітності підприємства [31]

Відносно основних конкурентів – ТОВ «М'ясний майстер» (виручка 5,77 млрд; Вінницька обл.) і ТОВ «МПП Кельменці» (виручка 9,23 млрд, Чернівецька обл.) – компанія ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» (виручка 8,96 млрд, Полтавська обл.) має вищі середні показники оплати праці персоналу (рис. 2.6).

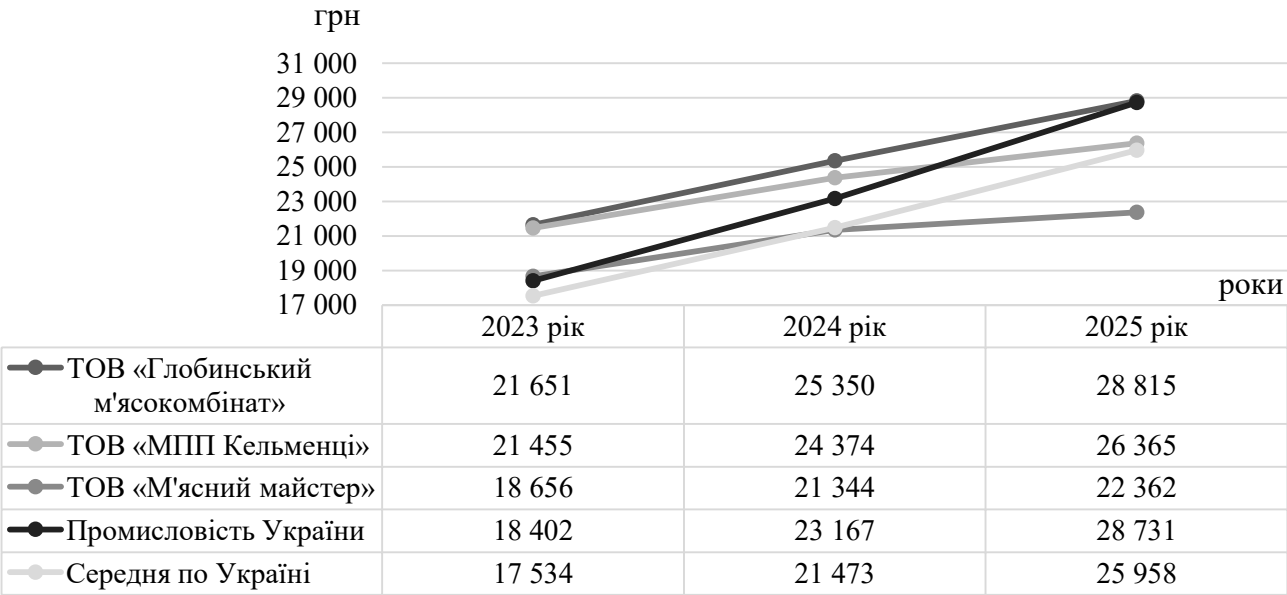


Рисунок 2.6 – Порівняння середньомісячної заробітної плати на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» із середніми показниками по Україні, харчовій промисловості та основних конкурентів по виручці за 2023-2025 рр., грн

Примітка. Побудовано автором на підставі даних [4; 31; 36; 40; 41]

Відносно середніх заробітних плат по харчовій промисловості, то згідно даних Міністерства фінансів України [36], ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» має середньогалузеві показники витрат на фонд оплати праці. Порівняно з середніми зарплатами по Україні підприємство має на 15-20% вищі – за 2023-2024 рр. та на 10% вище – в 2025 році.

Таким чином, проведена діагностика фінансово-господарської діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2023-2025 рр. показує, що підприємство демонструє стійке зростання обсягів діяльності: чистий дохід від реалізації зріс на 24,1%, сукупний капітал – на 52,0%, а продуктивність праці – на 30,3%. Водночас показники рентабельності характеризуються нерівномірною динамікою, після рекордних значень 2024 року (ROA – 16,05%, ROE – 36,32%, ROS – 8,99%) в результаті проведення модернізації – настав період стабілізації у 2025 році і показники знизилися внаслідок зростання операційних витрат, передусім матеріальних – на 27,5% та витрат на оплату праці – на 10,0%.

Попри фінансову волатильність, підприємство послідовно нарощує витрати на персонал, зокрема фонд оплати праці зріс на 26,7% – до 880 007 тис. грн, а середньомісячна заробітна плата одного працівника за три роки збільшилася на 33,1% – з 21 651 грн до 28 815 грн. Рівень оплати праці на підприємстві перевищує середньоукраїнський показник на 10-23% залежно від року та є вищим, ніж у основних конкурентів – ТОВ «М'ясний майстер» (Вінницька обл.) і ТОВ «МПП Кельменці» (Чернівецька обл.), що свідчить про активну матеріальну мотиваційну політику підприємства.

Разом з тим уповільнення обіговості оборотних засобів, зниження фондівіддачі та скорочення рентабельності продукції до 2,0% у 2025 році, вказують на необхідність підвищення операційної ефективності, зокрема через вдосконалення мотиваційного механізму управління персоналом.

З урахуванням отриманих результатів в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи діагностовано діючий мотиваційний механізм управління персоналом на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

2.3. Діагностика діючого мотиваційного механізму управління персоналом на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Діагностика мотиваційного механізму управління персоналом ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» передбачає комплексне дослідження його ключових складових, зокрема матеріальних і нематеріальних стимулів, структури фонду оплати праці, а також оцінювання сильних і слабких сторін чинної системи мотивації. Такий підхід дає змогу визначити ефективність існуючих інструментів стимулювання працівників і виявити напрями їх удосконалення в умовах сучасного виробництва.

Матеріальне стимулювання є домінуючою складовою мотиваційного механізму підприємства. Ключовим інструментом матеріальної мотивації виступає фонд оплати праці (ФОП), аналіз структури та динаміки якого дозволяє оцінити пріоритети мотиваційної політики підприємства. Структуру і склад фонду заробітної плати ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2023-2025 рр. наведено у табл. 2.7.

Аналіз структури фонду заробітної плати відображає стійку домінуючу роль основної заробітної плати, питома вага якої зросла з 65,5% у 2023 році до 66,5% у 2025 році. У абсолютному вимірі фонд основної заробітної плати збільшився на 28,6% до 585 205 тис. грн. Дана тенденція відображає послідовну політику ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» щодо забезпечення стабільної тарифної основи оплати праці, що є важливим чинником мотивації в умовах загальної економічної нестабільності воєнного часу.

Фонд додаткової заробітної плати скоротив свою частку з 28,5% до 28,0% при абсолютному зростанні на 24,5%, або 48 479 тис. грн – до 246 402 тис. грн у 2025 році. У структурі додаткової заробітної плати переважають премії за виробничі результати – 18,2% ФОП, що свідчить про наявність стимулюючої функції в системі оплати праці. Надбавки та доплати відповідно до чинного законодавства становлять 9,8% ФОП і включають доплати за шкідливі умови праці, нічні зміни та понаднормову роботу, що є актуальним для безперервного

виробничого циклу м'ясопереробного підприємства. Питома вага інших заохочувальних та компенсаційних виплат поступово знижується з 6,0% у 2023 році до 5,5% у 2025 році, що може свідчити про звуження нестандартних форм матеріального заохочення персоналу та потребує уваги в контексті вдосконалення мотиваційного механізму.

Таблиця 2.7 – Структура і склад фонду заробітної плати ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2023-2025 рр., тис. грн

Показники	Період аналізу						Зміна (+/-) 2025 року до			
	2023 рік		2024 рік		2025 рік		2023 року		2024 року	
	сума, тис. грн	частка, %	тис. грн	частка, %	тис. грн	частка, %	абсол., тис.грн	відносна, %	абсол., тис.грн	відносна, %
Усього фонд заробітної плати компанії	694 465	100	800 352	100	880 007	100	185 542	26,7	79 655	10,0
Фонд основної заробітної плати	454 875	65,5	528 232	66	585 205	66,5	130 330	28,7	56 973	10,8
Фонд додаткової зарплати	197 923	28,5	226 500	28,3	246 402	28	48 479	24,5	19 902	8,8
– надбавки та доплати (з чинним законодавство)	69 273	10	79 275	9,9	86 241	9,8	16 968	24,5	6 966	8,8
– премії за виробничі результати	128 650	18,5	147 225	18,4	160 161	18,2	31 511	24,5	12 936	8,8
Інші заохочувальні і компенсаційні виплати	41 667	6	45 620	5,7	48 400	5,5	6 733	16,2	2 780	6,1

Примітка. Розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства [31]

В цілому, у 2025 році, ФОП зріс на 26,7% до 880 007 тис. грн, що підтверджує послідовну орієнтацію ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» на збереження та розвиток кадрового потенціалу. Динаміку складових ФОП відображено на рис. 2.7.

Важливим показником ефективності матеріальної мотивації є рівень середньомісячної заробітної плати у зіставленні з ринковими орієнтирами. Як

встановлено у попередньому підрозділі, середньомісячна заробітна плата одного працівника ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» у 2025 році становить 28 815 грн, що перевищує середній рівень по харчовій промисловості України на 0,3% та середній рівень по Україні – на 11,0%. Порівняно з основними конкурентами – підприємство також демонструє вищий рівень оплати праці, що формує позитивний HR-бренд роботодавця в галузі.

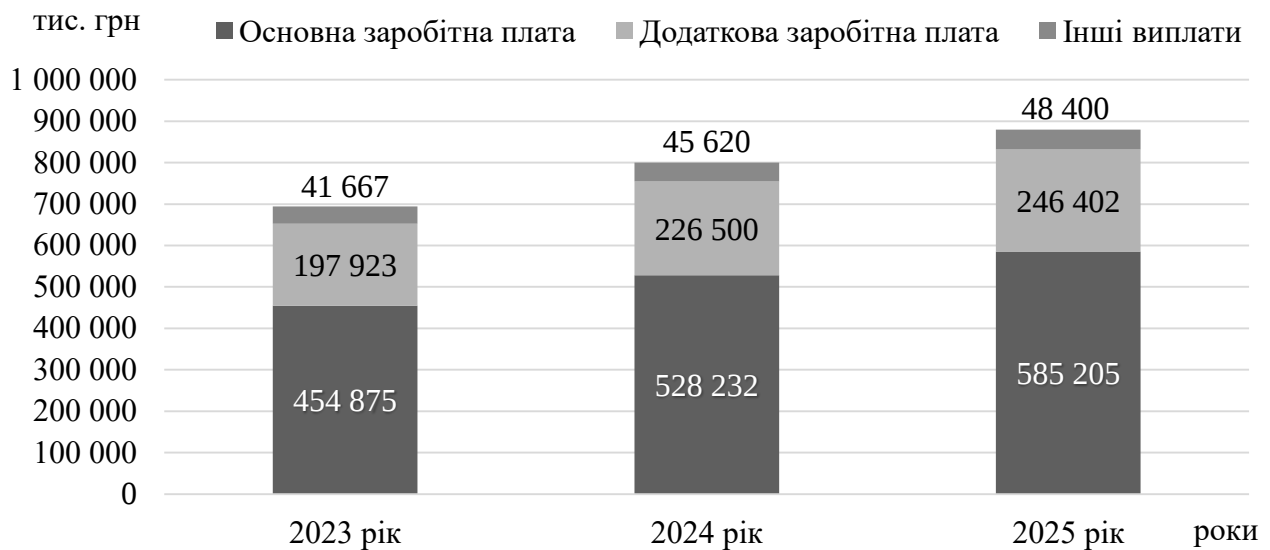


Рисунок 2.7 – Динаміка складових фонду заробітної плати ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2023-2025 рр., тис. грн

Примітка. Побудовано автором на підставі даних [31]

Проте, слід зазначити тенденцію до зближення рівня заробітної плати підприємства із середньогалузевим показником: якщо у 2023 році перевищення становило 17,7%, у 2024 році – 9,4%, то у 2025 році воно скоротилося до 0,3% (рис. 2.8). Зазначена динаміка свідчить про те, що галузь у цілому демонструє більш швидше зростання оплати праці, ніж окреме підприємство, що в перспективі може послабити конкурентну позицію ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» на ринку праці. Тому актуалізується необхідність не лише матеріального, але і нематеріального стимулювання персоналу для утримання кваліфікованих кадрів.

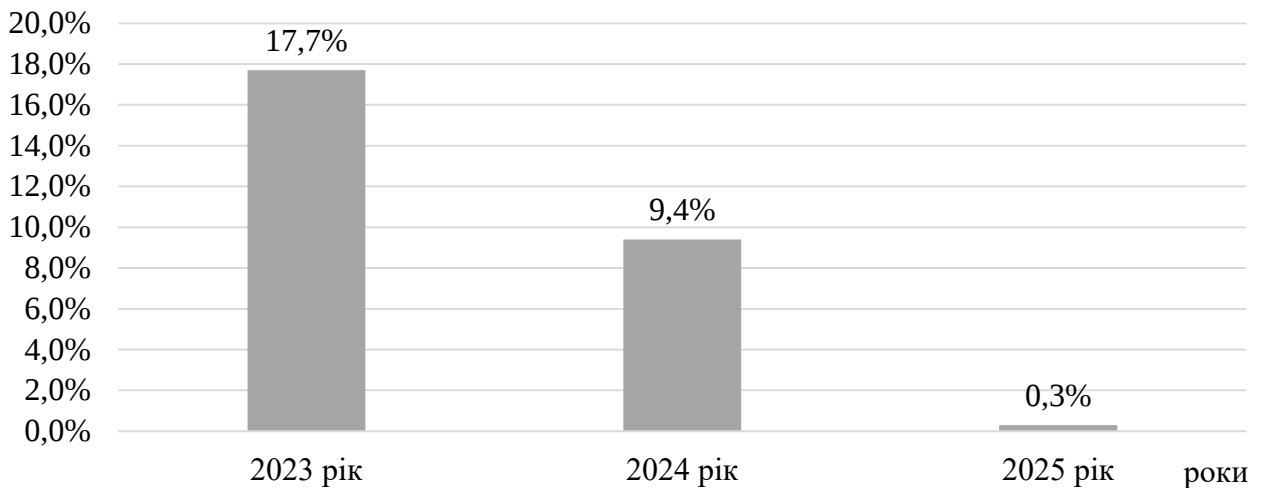


Рисунок 2.8 – Перевищення середньої заробітної плати ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» щодо середньогалузевого показника за 2023-2025 рр., %

Примітка. Побудовано автором на підставі даних [31; 36]

Загальна структура мотиваційного механізму управління персоналом ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» включає матеріальні і нематеріальні складові (рис. 2.9). Матеріальна складова мотиваційного механізму компанії – домінуюча і включає пряме грошове стимулювання через заробітну плату, премії і надбавки, а також непряме матеріальне заохочення у вигляді безкоштовного транспортного підвезення до місця роботи і харчування за пільговими цінами. Слід підкреслити, що безкоштовний транспорт є суттєвою перевагою підприємства для м. Глобине з обмеженою транспортною інфраструктурою, що фактично збільшує реальний дохід працівника, особливо виробничого персоналу, що мешкає в навколишніх населених пунктах.

Нематеріальна складова підприємства представлена системою заходів щодо забезпечення стабільної зайнятості, можливостей кар'єрного зростання в межах групи компаній «Глобіно», корпоративного навчання через власний тренінг-центр, а також підтримки мобілізованих працівників та членів їх родин, що набуває особливого значення в умовах повномасштабної війни в Україні. Позитивний HR-бренд підприємства в регіоні, сформований завдяки тривалій роботі, а також соціальній відповідальності компанії, виступає додатковим нематеріальним мотиватором залученості персоналу.



Рисунок 2.9 – Структура мотиваційного механізму управління персоналом ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Примітка. Побудовано автором за даними ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» [9]

Водночас нематеріальна складова мотиваційного механізму компанії ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» не формалізована та не систематизована. На підприємстві відсутня затверджена програма нематеріального мотивування, яка б чітко визначала інструменти, цільові групи персоналу, критерії застосування та порядок оцінки ефективності нематеріальних стимулів. Тобто, індивідуалізація мотиваційних впливів відповідно щодо потреб різних категорій персоналу (виробничих робітників, спеціалістів, керівників) практично відсутня та застосовується переважно уніфікований підхід. Цифрові HR-інструменти, такі як

платформи оцінки KPI, e-learning, системи зворотного зв'язку – не впроваджені, хоча наявність власного тренінг-центру компанії створює для цього очевидні організаційні передумови.

Для комплексного оцінювання стану мотиваційного механізму управління персоналом ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» проведено SWOT-аналіз, у межах якого систематизовано сильні та слабкі сторони чинної системи мотивації, а також можливості і загрози зовнішнього середовища, що безпосередньо впливають на її ефективність (табл. 2.8). Серед сильних сторін визначальне місце займає конкурентоспроможний рівень заробітної плати, що перевищує середньогалузеві показники та показники основних конкурентів, а також стабільність її виплати у період воєнного часу. Власний тренінг-центр та безкоштовне транспортне підвезення є суттєвими конкурентними перевагами компанії на регіональному ринку праці. Можливості кар'єрного зростання в межах групи компаній «Глобино», що об'єднує 6 господарств різного профілю, формують потенціал для довгострокового утримання кваліфікованих кадрів.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз мотиваційного механізму управління персоналом ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Адаптація досвіду міжнародних корпорацій (кайдзен, OKR, cafeteria benefits, agile-підходи)	1. Продовження масштабної трудової міграції кваліфікованих кадрів за кордон
2. Впровадження цифрових HR-платформ: автоматизована оцінка KPI, e-learning, моніторинг залученості	2. Зростання конкуренції за персонал з боку великих агрохолдингів та промислових підприємств
3. Державні програми підтримки підприємств, що зберігають і розвивають кадровий потенціал	3. Нестабільність енергопостачання ускладнює виробничий процес і погіршує мотиваційний клімат
4. Інтеграція ветеранів, а також внутрішньо переміщених осіб як додаткового кадрового ресурсу	4. Мобілізація кваліфікованих виробничих працівників, зокрема операторів складного обладнання
5. Розширення гнучких форм зайнятості для адміністративного та управлінського персоналу	5. Підвищення законодавчо встановленої мінімальної заробітної плати збільшує витрати на ФОП без автоматичного зростання продуктивності
	6. Інфляційний тиск поступово знецінює реальну заробітну плату попри її номінальне зростання

Продовження табл. 2.8

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Рівень середньомісячної заробітної плати вищий за середній по промисловості та основних конкурентів	1. Відсутність формалізованої та затвердженої системи нематеріального мотивування персоналу
2. Стабільна та своєчасна виплата заробітної плати упродовж всього воєнного стану	2. Уніфікована система оплати праці без урахування індивідуальних потреб і мотиваційних профілів
3. Власний тренінг-центр для навчання і підвищення кваліфікації персоналу	3. Поступове скорочення чисельності персоналу негативно впливає на морально-психологічний клімат
4. Безкоштовне транспортне підвезення до підприємства для виробничого персоналу	4. Обмежена прозорість критеріїв преміювання для виробничого персоналу
5. Можливості горизонтальної та вертикальної ротації у межах групи компаній (6 підприємств)	5. Недостатнє використання цифрових HR-інструментів (KPI-платформи, e-learning, зворотний зв'язок)
6. Наявність ISO 9001, що підтверджує стандарти якості і формує позитивний імідж підприємства як відповідального роботодавця	6. Висока питома вага важкої фізичної праці (92% – виробничий персонал) змушує застосування сучасних HR-практик
7. Вертикально інтегрована структура групи компаній «Глобино» забезпечує операційну стабільність і фін. стійкість підприємства	7. Слабка комунікація результатів оцінки праці і відсутність регулярного зворотного зв'язку
8. Сильний HR-бренд роботодавця в Полтавській обл. та регіоні (ТМ «Глобино»)	
9. Соціальна підтримка мобілізованих працівників та членів їх родин	

Примітка. Побудовано автором за даними ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» [9]

До слабких сторін відноситься, перш за все, відсутність формалізованої системи нематеріального мотивування та уніфікованість мотиваційних підходів без урахування індивідуальних потреб різних категорій персоналу. Обмежена прозорість критеріїв преміювання для виробничого персоналу знижує сприйняту справедливість системи оплати праці, що є ключовим чинником мотивації відповідно до теорії Дж. Адамса [45], с. 114]. Недостатнє використання цифрових HR-інструментів обмежує можливості персоналізованого моніторингу та розвитку мотиваційної активності. Поступове скорочення чисельності персоналу, зокрема, на 128 осіб за 2023-2025 рр., може негативно впливати на психологічний клімат колективу та посилювати відчуття нестабільності.

Серед зовнішніх можливостей найбільш перспективним є адаптація досвіду міжнародних корпорацій, таких практик як кайдзен, систем OKR,

підходів кафетерій пілґ (cafeteria benefits) [3]. Впровадження цифрових HR-платформ дозволить персоналізувати мотиваційні впливи та підвищити прозорість системи оцінки праці. Залучення ветеранів та внутрішньо переміщених осіб як кадрового ресурсу відкриває можливості для розширення соціальної мотивації – причетності до суспільно значущої місії підприємства.

Ключовими загрозами є подальша міграція кваліфікованого персоналу за кордон та мобілізація виробничих працівників, що в умовах м'ясопереробного виробництва з безперервним циклом роботи є особливо критичними факторами. Зростання конкуренції за кадри з боку агрохолдингів та нестабільність енергопостачання ускладнюють формування стабільного мотиваційного клімату. Інфляційний тиск поступово знецінює реальну заробітну плату, незважаючи на її номінальне зростання, що актуалізує необхідність компенсаторних нематеріальних заходів.

На підставі результатів SWOT-аналізу сформовано матрицю, що дозволяє визначити пріоритетні стратегічні напрями вдосконалення мотиваційного механізму (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Матриця SWOT-аналізу мотиваційного механізму управління персоналом ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

	Сильні сторони (S = 9)	Слабкі сторони (W = 7)	Σ
Можливості (O = 5)	$S + O = 9 + 5 = 14$	$W + O = 7 + 5 = 12$	26
Загрози (T = 6)	$S + T = 9 + 6 = 15$	$W + T = 7 + 6 = 13$	28
Σ	29	25	54

Примітка. Розраховано автором за даними табл. 2.8

Аналіз матриці SWOT засвідчує, що найбільший показник має квадрант «Сильні сторони + Загрози» ($S+T = 15$), що визначає пріоритетну стратегію обмеженого зростання: використання конкурентних переваг підприємства у сфері оплати праці, HR-бренду та соціального захисту персоналу для протидії зовнішнім загрозам – міграції кадрів, мобілізації та інфляційному тиску. Квадрант Квадрант «Сильні сторони + Можливості» ($S+O = 14$) визначає

стратегію інтенсивного зростання: впровадження досвіду міжнародних корпорацій та цифровізація HR-процесів на базі вже наявних переваг підприємства. Квадрант «Слабкі сторони + Загрози» ($W+T = 13$) окреслює зони найвищого ризику та вимагає стратегії скорочення чи реструктуризації: формалізація нематеріальної мотивації та підвищення прозорості преміювання в умовах кадрового дефіциту. Квадрант «Слабкі сторони + Можливості» ($W+O = 12$) визначає стратегію утримання ринкових позицій: індивідуалізація мотиваційних пакетів, впровадження KPI-платформ та залучення ветеранів і ВПО для усунення кадрових прогалин.

Таким чином, діагностика мотиваційного механізму управління персоналом ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» дозволяє констатувати, що чинна система мотивації базується переважно на матеріальному стимулюванні з домінуванням основної заробітної плати. Рівень оплати праці вищий за середній по промисловості і основних конкурентів у галузі, тобто конкурентоспроможний, що формує стійку привабливість підприємства як роботодавця.

Водночас нематеріальна складова мотиваційного механізму залишається недостатньо розвиненою та неформалізованою, адже відсутня персоналізація мотиваційних впливів, цифрові HR-інструменти не застосовуються системно, критерії преміювання є недостатньо прозорими для всіх категорій персоналу. Зазначені недоліки у поєднанні із зовнішніми загрозами, такими як міграція кадрів, мобілізація, інфляційний тиск – формують потребу в комплексному вдосконаленні мотиваційного механізму ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» на основі впровадження досвіду міжнародних корпорацій.

За результатами матриці SWOT пріоритетною є стратегія обмеженого зростання, що передбачає активне використання конкурентних переваг підприємства: рівня оплати праці, HR-бренду, соціального захисту та стабільності для мінімізації впливу зовнішніх загроз. Паралельно доцільно реалізовувати стратегію інтенсивного зростання шляхом впровадження досвіду міжнародних корпорацій у сфері мотивації персоналу, що є предметом третього розділу кваліфікаційної роботи.

Висновки до розділу 2

В результаті аналізу та оцінки мотиваційного механізму управління персоналом на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»:

1. Здійснено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат». Визначено об'єкт, суб'єкт управління й охарактеризовано організаційно-управлінські особливості ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» – великого підприємства харчової промисловості України зі стійкими позиціями на ринку м'ясопереробки. Вертикально інтегрована структура групи компаній «Глобино» забезпечує комбінату конкурентні ринкові переваги та операційну стабільність. З'ясовано, що лінійно-функціональна структура управління загалом відповідає масштабам діяльності, однак характеризується багаторівневою ієрархією, що знижує оперативність прийняття управлінських рішень, зокрема у сфері мотивації персоналу. Також, виявлено тенденцію до скорочення чисельності працівників, що актуалізує проблему утримання кваліфікованих кадрів.

2. Проведено діагностику показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат». Встановлено позитивну динаміку основних показників: чистий дохід від реалізації зріс на 24,1%, сукупний капітал – на 52,0%, продуктивність праці – на 30,3%. Водночас з'ясовано, що показники рентабельності мають нестабільний характер: після зростання у 2024 році у 2025 році спостерігається їх зниження внаслідок збільшення операційних витрат, зокрема матеріальних та витрат на оплату праці. Доведено, що підприємство послідовно реалізує політику підвищення матеріального стимулювання: фонд оплати праці зріс на 26,7%, середньомісячна заробітна плата – на 33,1%, а її рівень перевищує середні показники по Україні та рівень основних конкурентів. Разом з тим виявлено зниження ефективності використання ресурсів (уповільнення обіговості, зниження фондовіддачі, скорочення рентабельності продукції до 2,0%), що зумовлює необхідність підвищення ефективності управління.

3. Діагностовано діючий мотиваційний механізм управління персоналом на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат». Встановлено, що чинна система мотивації базується переважно на матеріальному стимулюванні з домінуванням заробітної плати, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку праці. Водночас з'ясовано недостатній рівень розвитку нематеріальної складової мотивації: відсутня персоналізація стимулів, обмежено використовуються цифрові HR-інструменти, недостатньо прозорими є критерії преміювання. За результатами SWOT-аналізу визначено пріоритетну стратегію розвитку мотиваційного механізму – стратегію обмеженого зростання, що передбачає використання конкурентних переваг підприємства для протидії зовнішнім загрозам, а також стратегію інтенсивного зростання, спрямовану на впровадження досвіду міжнародних корпорацій та цифровізацію HR-процесів. Узагальнення результатів дослідження підтвердило, що в умовах посилення зовнішніх викликів, міграційних процесів, мобілізації та інфляційного тиску існує нагальна потреба у комплексному вдосконаленні мотиваційного механізму на основі адаптації міжнародного досвіду.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ГЛОБИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

3.1. Напрями удосконалення елементів мотиваційного механізму управління персоналом ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» з урахуванням досвіду міжнародних корпорацій

Діагностика діючого мотиваційного механізму управління персоналом ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» показала, що система мотивації господарства базується переважно на матеріальному стимулюванні з домінуванням основної заробітної плати, тоді як нематеріальна складова залишається недостатньо розвиненою, а також неформалізованою. В умовах посилення боротьби за кваліфіковані кадри, активних міграційних процесів та мобілізації персоналу посилюються реальні ризики для кадрової стабільності товариства. Саме тому варто визначити конкретні напрями удосконалення мотиваційного механізму компанії з урахуванням кращих практик міжнародних корпорацій, адаптувати їх до специфіки м'ясопереробного виробництва та умов воєнного часу.

Аналіз міжнародного досвіду управління персоналом дозволив виокремити чотири HR-практики: японську модель (реалізовану в умовах компанії Toyota Motor Corporation), американську модель (розроблену та реалізовану корпорацією Google LLC) та німецьку модель (втілену компанією Siemens AG). Для кращої адаптації обраних практик використаємо досвід провідного вітчизняного підприємства агропромислового комплексу – ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП) [28], що входить у 10-ку найкращих роботодавців України за версією Forbes і вже успішно впровадило ряд міжнародних HR-інструментів у практику м'ясопереробного виробництва.

Характеристику HR-інструментів даних корпорацій та їх відповідність виявленим проблемам мотиваційного механізму компанії ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – HR-практики мотивації персоналу міжнародних корпорацій та напрями їх адаптації для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Корпорація (модель)	Ключові HR-інструменти мотивації	Результати впровадження	Напрями адаптації для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»
Toyota Motor Corporation (японська модель)	Кайдзен (безперервне вдосконалення): кожен працівник щорічно подає в середньому 9 пропозицій щодо покращення процесів; практика «П'яти чому?» для пошуку першопричин проблем; горизонтальні команди вирішення проблем (QC-кола)	Залученість персоналу – 85%; збереження кадрів – понад 95%; продуктивність праці вища за галузевий рівень на 30-40%	Впровадження системи збору та реалізації пропозицій від виробничого персоналу; формування культури безперервного вдосконалення; нематеріальне визнання авторів ідей
Google LLC (американська модель)	OKR (Objectives and Key Results): квартальне постановки цілей на рівні компанії, підрозділу та працівника; 20%-ий час для власних проєктів; Employee Assistance Program (EAP); cafeteria benefits (гнучкий пакет пільг)	Індекс залученості персоналу 75-80%; плинність кадрів нижча галузевої на 15-20%; визнаний одним з кращих роботодавців світу 15 років поспіль	Впровадження системи OKR для управлінського і адміністративного персоналу; формування персоналізованих мотиваційних пакетів (cafeteria benefits) для різних категорій
Siemens AG (німецька модель)	Участь працівників у прийнятті рішень (виробничі ради – Betriebsrat); програми розвитку компетенцій (Siemens Learning Campus); прозора система KPI та грейдингу; програми well-being і психологічної підтримки	Рівень утримання персоналу – 92%; індекс задоволеності персоналу – 78%; частка внутрішніх призначень на керівні посади 65%	Формалізація системи оцінювання; розробка прозорих KPI для виробничого персоналу; впровадження програм well-being та психологічної підтримки
МХП (український лідер галузі)	OKR для управління результативністю; методики оцінки персоналу Hogan Assessment та DISC; програма навчання лідерів Search Inside Yourself (SIY); внутрішній навчальний центр; корпоративна культура відкритості	Входить до ТОП-10 роботодавців України; рівень залученості вищий, середньогалузевого; успішне утримання кадрів	Адаптація системи OKR для підприємств м'ясопереробної галузі; розробка програм оцінки мотиваційного профілю; формування культури відкритості і постійного вдосконалення

Примітка. Розроблено автором на підставі даних [11; 28; 37; 49; 51]

Японська модель мотивації в частині застосування філософії кайдзен є найбільш придатною для виробничого персоналу компанії ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», питома вага якого – 92% працівників в 2025 році. Практичне впровадження передбачає організацію системи збору кайдзен-пропозицій від

виробничих працівників – щомісячно, не менше однієї пропозиції на особу за квартал. Оптимальним форматом для безперервного виробничого циклу є горизонтальні кайдзен-команди у складі 5-7 осіб із суміжних ділянок. Навчання майстрів і бригадирів методу «П'яти чому?» (Five Whys) не потребує значних витрат і може бути реалізоване силами власного тренінг-центру підприємства. При цьому кайдзен не вимагає реорганізації управлінської структури і повністю сумісний з існуючою лінійно-функціональною структурою підприємства [51].

Стосовно системи OKR – її впровадження на підприємстві доцільно розпочати з управлінського персоналу, яких 8% або 204 особи, оскільки саме для цієї категорії виявлено проблему непрозорості критеріїв преміювання. На першому році реалізації до системи залучаються директор та заступники директора (всього 10 осіб), з другого – усі керівники та спеціалісти. Зв'язок між досягненням OKR та розміром квартальної премії: 70% виконання – повна премія, 50-70% – часткова) забезпечує справедливість і прозорість матеріального стимулювання, що підвищує довіру персоналу до системи оплати праці [49]. Алгоритм впровадження системи OKR на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» включає п'ять послідовних етапів (рис. 3.1).

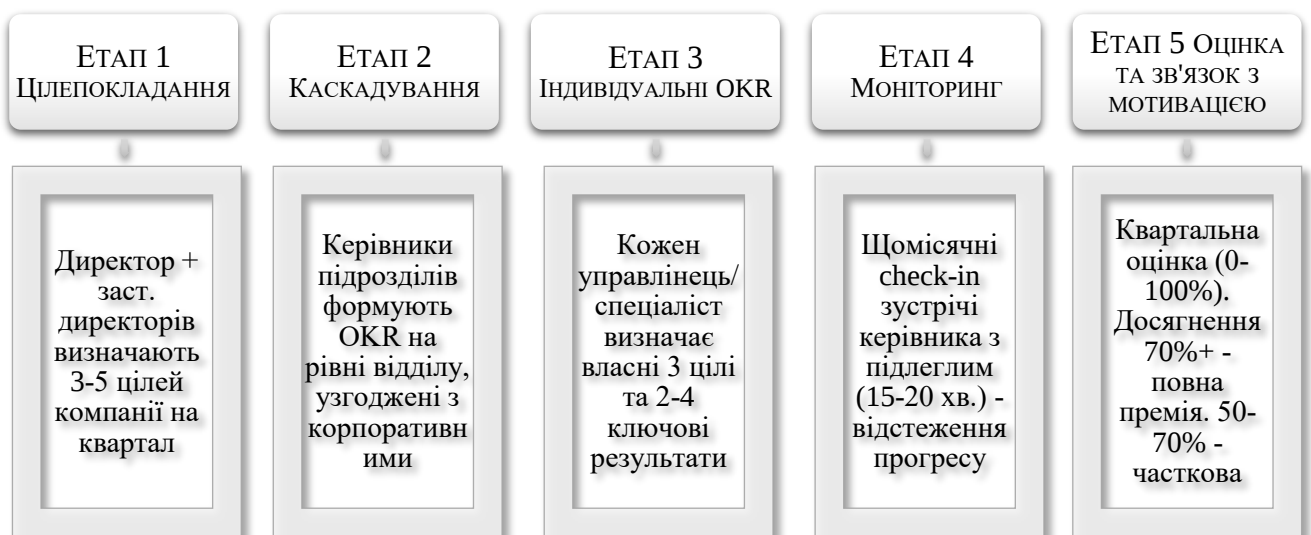


Рисунок 3.1 – Алгоритм впровадження системи OKR на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Примітка. Побудовано автором на підставі даних [49]

Практичним підтвердженням того, що система OKR цілком придатна для підприємств агропромислового комплексу України, є досвід МХП – компанії, яка вже кілька років успішно використовує даний інструмент для управління результативністю понад 32 тисяч працівників [28]. Оскільки МХП функціонує в тій самій галузі та стикається зі схожими викликами на ринку праці, цей приклад є для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» особливо показовим.

Щодо системи «кафетерій пільг» – її ключова перевага перед стандартним соціальним пакетом полягає в тому, що кожен працівник самостійно визначає, які саме пільги для нього є пріоритетними: одні надають перевагу медичному страхуванню, інші – додатковим дням відпустки або пенсійним накопиченням. Для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» пропонується зберегти безкоштовний транспорт і пільгове харчування як обов'язковий базовий пакет для всіх категорій персоналу, тоді як вибіркові пільги надаватимуться з урахуванням стажу роботи та посадової категорії працівника.

З досвіду Siemens AG для підприємства найбільш практичними видаються два напрями. Перший – запровадження формалізованої системи грейдингу з чіткими та зрозумілими критеріями для кожної посадової категорії, що дозволить усунути суб'єктивізм при визначенні рівня оплати праці. Другий – організація психологічної підтримки персоналу, потреба в якій для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» є очевидною: упродовж 2023-2025 рр. чисельність працівників скоротилася на 128 осіб, частина колективу мобілізована, а решта несе щоденне психоемоційне навантаження воєнного часу. Реалістичним першим кроком у цьому напрямі є залучення психолога на 0,5 ставки та організація для керівників цехів короткого навчання з питань підтримки підлеглих у стресових ситуаціях – захід порівняно невитратний, але здатний суттєво вплинути на рівень лояльності та утримання кадрів [11; 7].

На підставі проведеного аналізу визначено шість ключових напрямів удосконалення мотиваційного механізму ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» (рис. 3.2), систематизованих у табл. Ж.1.



Рисунок 3.2 – Ключові напрями удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Примітка. Побудовано автором на підставі даних табл. Ж.1

Запропоновані напрями охоплюють як матеріальну складову мотивації (персоналізація пакету пільг через систему «кафетерій»), так і нематеріальну – OKR, кайдзен, психологічна підтримка, визнання досягнень, навчання та ротація. При доборі конкретних заходів ключовим орієнтиром слугувала реалістичність їх впровадження в умовах діючого виробничого підприємства. Зокрема, кожен із шести напрямів відповідає трьом практичним критеріям: відносно невисокі стартові витрати, можливість поетапної реалізації без порушення ритму безперервного виробничого процесу та відповідність існуючій лінійно-функціональній структурі управління підприємством.

Принципово важливим є те, що всі напрямки не є розрізненими заходами: вони взаємно доповнюють і підсилюють один одного, утворюючи цілісний мотиваційний комплекс. Зокрема, кайдзен залучає виробничих робітників до вдосконалення умов і процесів власної праці, формуючи відчуття причетності та особистої значущості – нематеріальний мотиватор, який неможливо замінити лише грошовим заохоченням. Система OKR вирішує одну з ключових проблем

управлінського персоналу, а саме непрозорість критеріїв преміювання, і поступово формує культуру відповідальності, де кожен чітко розуміє власні цілі та очікувані результати. Система «кафетерій пільг», на відміну від уніфікованого соціального пакету, надає працівникові можливість самостійно визначати пріоритетні для нього пільги – додаткові дні відпустки, медичне страхування або пенсійні накопичення, що суттєво підвищує суб'єктивну цінність компенсаційного пакету загалом.

Програма психологічної підтримки персоналу, попри те що може здаватися другорядним заходом, в умовах воєнного стану є одним із найбільш нагальних напрямів – особливо з огляду на скорочення чисельності персоналу на 128 осіб упродовж 2023-2025 рр. та щоденне психоемоційне навантаження, яке несе весь колектив підприємства. Формалізована система визнання досягнень є порівняно простим і економічно доступним інструментом, який, проте, здатен помітно активізувати здорову конкуренцію всередині колективу та зміцнити відчуття приналежності до підприємства.

Розвиток програм навчання та ротації між підприємствами групи «Глобино» вирішує одразу кілька стратегічних завдань: підвищує кваліфікацію персоналу, знижує монотонність виробничої праці та забезпечує формування власного кадрового резерву без залучення зовнішніх фахівців.

Таким чином, проведений аналіз міжнародного досвіду управління персоналом та його зіставлення з результатами діагностики мотиваційного механізму ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» дозволив визначити шість ключових напрямів його удосконалення, що охоплюють як матеріальну, так і нематеріальну складові системи мотивації. Запропоновані заходи ґрунтуються на апробованих практиках Toyota, Google, Siemens та МХП і водночас адаптовані до реальних умов вітчизняного м'ясопереробного підприємства, специфіки безперервного виробничого циклу, існуючої організаційної структури та викликів воєнного часу. Кожен із напрямів спрямований на усунення конкретної слабкої сторони, виявленої у SWOT-аналізі: кайдзен вирішує проблему низької залученості виробничого персоналу; OKR – непрозорості критеріїв

преміювання, «кафетерій пільг» – уніфікованості мотиваційного пакету; ЕАР – відсутності психологічної підтримки; формалізоване визнання – несистемності нематеріального стимулювання; розвиток навчання та ротації – недостатнього використання потенціалу власного тренінг-центру та можливостей групи компаній «Глобино». Системний і взаємодоповнювальний характер комплексу заходів забезпечує синергетичний ефект від їх спільної реалізації, що суттєво перевищує результат від застосування кожного напрямку окремо.

3.2. Формування оновленої програми мотивації персоналу на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Визначені напрями вдосконалення мотиваційного механізму потребують систематизації у вигляді конкретної програми дій з чіткими термінами, відповідальними та ресурсним забезпеченням. Формування оновленої програми мотивації персоналу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» здійснюється на період 2026-2028 рр. і охоплює шість ключових напрямів, обґрунтованих у попередньому підрозділі (див. табл. Ж.1). Трирічний горизонт планування обрано з урахуванням поетапного характеру впровадження заходів, адже перший рік є стартовим і найбільш витратним з точки зору організаційних зусиль, другий і третій – забезпечують закріплення та масштабування результатів. Розроблена Програма мотивації персоналу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» на 2026-2028 рр. (далі – Програма) наведена у табл. Д.1, додатку Д.

Перший рік впровадження Програми є найбільш насиченим з точки зору організаційних заходів, адже саме у 2026 році відбувається розробка нормативної бази (положення про OKR, кафетерій пільг, визнання досягнень), навчання персоналу та запуск усіх шести напрямів. Починаючи з другого року, більшість визначених заходів переходять у режим постійного функціонування, а зусилля зосереджуються на вдосконаленні та масштабуванні – зокрема, розширенні OKR на всіх керівників і спеціалістів та збільшенні обсягу ротаційної програми.

Відповідальність за координацію всієї Програми покладається на HR-службу підприємства у взаємодії з директором та заступниками директора. Важливим аспектом реалістичності програми є її ресурсне забезпечення, тому витрати на реалізацію оновленої Програми представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Витрати на реалізацію програми мотивації персоналу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» на 2026-2028 рр., грн

Напрямок витрат	Горизонт планування, грн			Усього за 3 роки
	2026 рік	2027 рік	2028 рік	
1. Система OKR	140 000	60 000	60 000	260 000
навчання (зовнішній консультант)	80 000	–	–	80 000
ліцензія OKR-платформи	60 000	60 000	60 000	180 000
2. Кайдзен-пропозиції	160 000	140 000	140 000	440 000
навчання майстрів і бригадирів	40 000	20 000	20 000	80 000
фонд нагород за пропозиції	120 000	120 000	120 000	360 000
3. Кафетерій пільг	1 322 500	1 322 500	1 322 500	3 967 500
адміністрування (HR-платформа)	50 000	50 000	50 000	150 000
бюджет вибіркового пільг	1 272 500	1 272 500	1 272 500	3 817 500
4. Програма ЕАР (психологічна підтримка)	241 000	211 000	211 000	663 000
психолог (0,5 ставки + ЄСВ)	211 000	211 000	211 000	633 000
навчання керівників цехів	30 000	–	–	30 000
5. Система визнання досягнень	49 400	34 400	34 400	118 200
розробка Положення та матеріалів	15 000	–	–	15 000
призовий фонд + дошка пошани	14 400	14 400	14 400	43 200
корпоративна церемонія нагородження	20 000	20 000	20 000	60 000
6. Навчання та ротація	140 000	100 000	100 000	340 000
розробка e-learning модулів	80 000	40 000	40 000	160 000
організація ротаційної програми	60 000	60 000	60 000	180 000
Разом	2 052 900	1 867 900	1 867 900	5 788 700
% від фонду оплати праці 2025 року	0,23%	0,21%	0,21%	–

Примітка. Розраховано автором.

Найбільшою статтею витрат Програми є система «кафетерій пільг», що складає у загальній сумі програмних витрат 64,4% у 2026 році та 70,8% у 2027-2028 рр. (рис. 3.3), що становить 1 322 500 грн щорічно (табл. 3.2). Така величина зумовлена бюджетом вибіркового пільг з розрахунку 500 грн на одного працівника на рік, при цьому слід підкреслити, що частина цих витрат є перерозподілом вже наявних соціальних видатків підприємства, а не суто новими витратами. Друге місце за обсягом займає програма психологічної підтримки персоналу ЕАР – близько 11-12% щорічно, тоді як системи OKR, кайдзен-пропозицій, визнання

досягнень та навчання і ротації мають порівняно невисоку вартість – від 2 до 8%, що підтверджує їх доступність для впровадження навіть в умовах обмеженого бюджету.

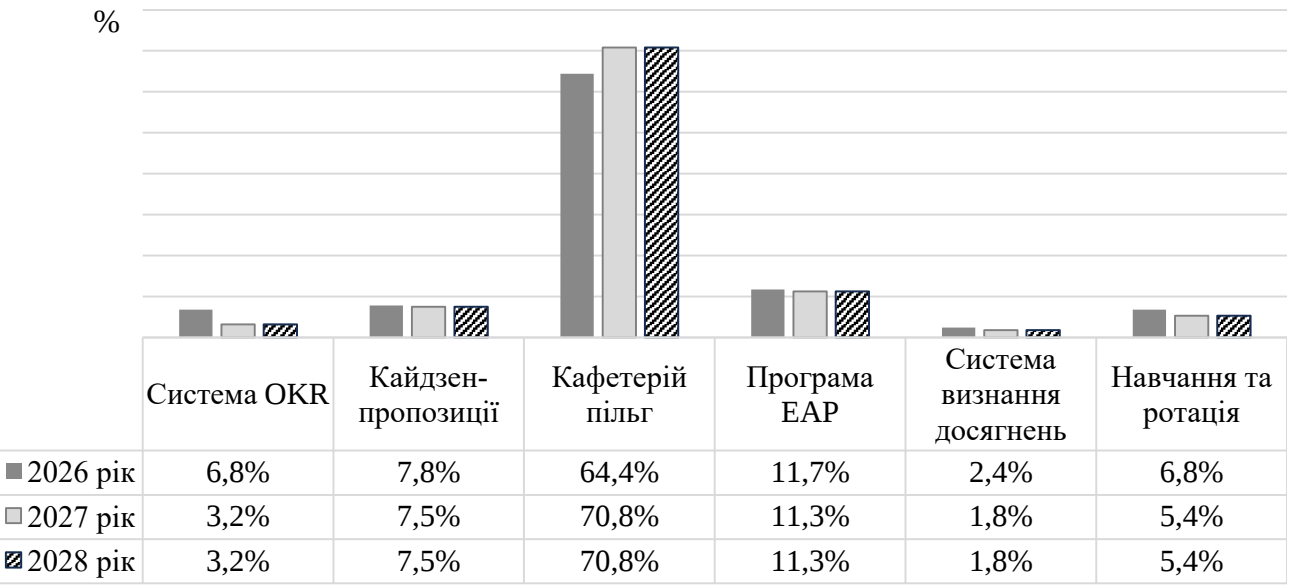


Рисунок 3.3 – Структура витрат на програму мотивації персоналу ТОВ «Глобинський м’ясокомбінат» за напрямками у 2026-2028 рр., %

Примітка. Побудовано автором на підставі розрахунків табл. 3.2.

Загальні витрати на Програму у першому році становлять 2 052 900 грн, що складає лише 0,23% від фонду оплати праці 2025 року (880 007 тис. грн). У наступні роки витрати знижуються до 1 867 900 грн, оскільки одноразові стартові витрати на навчання персоналу та розробку нормативної бази не повторюються. Загальний обсяг витрат за три роки становить 5 788 700 грн, що фінансується виключно за рахунок власних коштів підприємства. З огляду на те, що чистий прибуток ТОВ «Глобинський м’ясокомбінат» у 2025 р. становив 178 936 тис. грн, витрати на програму у першому році складають менше 1,2% від чистого прибутку, що є цілком прийнятним рівнем інвестицій у розвиток персоналу.

Визначальний вплив на загальний економічний ефект Програми справляють два чинники: скорочення виробничих втрат через кайдзен-пропозиції (468 виробничих працівників (20% від 2 341 особи) × 1 год/міс. економії × 12 міс.

= 5 616 люд-год × 180 грн/год = 1 010 880 грн/рік) та підвищення ефективності управлінського персоналу через систему OKR (1% приріст ефективності УП = 2,04 умовної ставки × 28 815 грн × 12 міс. = 705 391 грн/рік). Зниження плинності кадрів на 20% дає змогу зекономити на підборі та адаптуванні 9 нових працівників щорічно 518 670 грн (9 осіб × 2 середньомісячні зарплати × 28 815 грн). Програма ЕАР забезпечує скорочення нетрудових втрат управлінського персоналу на 1 робочий день на рік – 267 444 грн (204 особи × 1 день × 1 311 грн), а зниження витрат на зовнішній рекрутинг оцінюється у 225 000 грн (9 вакансій × 25 000 грн).

Таблиця 3.3 – Розрахунок очікуваного економічного ефекту від реалізації програми мотивації персоналу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Фактор економічного ефекту	Метод розрахунку	Ефект на рік, грн	Ефект за 3 роки, грн
Зниження плинності кадрів	Скорочення плинності на 20% = 9 осіб × 2 середньомісячні зарплати (28 815 грн)	518 670	1 556 010
Підвищення ефективності управлінського персоналу	1% приріст ефективності УП (204 осіб), вивільнений час = 2,04 умовної ставки × 28 815 грн × 12 міс.	705 391	2 116 173
Скорочення виробничих втрат (кайдзен)	468 вироб. прац. (20% від 2 341) × 1 год/міс. × 12 міс. = 5 616 люд-год × 180 грн/год	1 010 880	3 032 640
Скорочення витрат на зовнішній рекрутинг	9 збережених ставок × середня вартість підбору 1 фахівця (25 000 грн)	225 000	675 000
Зниження абсентеїзму та нетрудових втрат (ЕАР)	УП (204 осіб) × 1 робочий день менше нетрудових втрат × денна ставка 1 311 грн	267 444	802 332
РАЗОМ економічний ефект		2 727 385	8 182 155
Програмні витрати за 2026-2028 рр.		2 052 900	5 788 700
Чистий економічний ефект		674 485	2 393 455
ROI програми, %		32,86	43,59
Термін окупності, міс.		9,0	×

Примітка. Розраховано автором

У розрахунку економічного ефекту від кайдзен-пропозицій застосовано консервативну оцінку охоплення виробничого персоналу на рівні 20% (468 із 2 341 особи). Таке рішення обґрунтовано специфікою воєнного часу, адже в умовах підвищеного психоемоційного навантаження активними учасниками ініціативних програм на першому році реалізації, як правило, стають 15-25% колективу [51]. У міру стабілізації ситуації та формування культури

безперервного вдосконалення охоплення зростатиме і очікується залучення 40-60% виробничого персоналу, що суттєво збільшить економічний ефект кайдзен-складової у наступних планових періодах.

Сукупний річний економічний ефект від реалізації Програми становить 2 727 385 грн, чистий економічний ефект зменшений на суму проєктних витрат – 674 485 грн, а ефективність першого року – 32,86%, при цьому термін окупності складає 9 місяців, що є прийнятним результатом для програм розвитку персоналу виробничого підприємства. За трирічний горизонт планування чистий економічний ефект може скласти 2 393 455 грн та ефективність в 43,59% (табл. 3.3). Слід підкреслити, що наведений розрахунок охоплює лише прямі, кількісно вимірювані ефекти, тоді як стратегічні результати Програми, такі як зміцнення HR-бренду, підвищення залученості персоналу та формування культури безперервного вдосконалення – мають довгострокову цінність.

Слід зазначити, що наведений розрахунок враховує лише прямі, кількісно вимірювані ефекти. Поза межами розрахунку залишаються також важливі нематеріальні результати, зокрема: зміцнення HR-бренду підприємства в регіоні, підвищення рівня залученості та лояльності персоналу, формування культури безперервного вдосконалення і корпоративної ідентичності. Такі ефекти, хоча й не піддаються прямому грошовому виміру, але мають довгострокову стратегічну цінність і формують стійку конкурентну перевагу підприємства на ринку праці Полтавської області.

Для оцінки впливу Програми мотивації персоналу на ефективність діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» здійснено прогноз продуктивності праці на 2026-2028 рр. (табл. 3.4). Прогноз побудовано за консервативним сценарієм, де базовий темп зростання чистого доходу становить 5% на рік з урахуванням ризиків воєнного часу. Додатково враховано вплив Програми мотивації персоналу, який поступово зростає в міру розширення охоплення кайдзен-пропозиціями: у 2026 р. – на 1,0% (при охопленні 20% виробничого персоналу), у 2027 р. – на 1,5% (і 35% виробничого персоналу), у 2028 р. – на 2,0% (50% виробничого персоналу). Таким чином, загальний темп зростання

доходу з урахуванням Програми становить 6,0%, 6,5% та 7,0% відповідно. Чисельність персоналу прийнято як константу на рівні 2 545 осіб, оскільки реалізація Програми забезпечує утримання кадрів та зупиняє тенденцію до скорочення, що спостерігалася упродовж 2023-2025 рр.

Таблиця 3.4 – Прогноз продуктивності праці ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» на 2026-2028 рр. з урахуванням ефекту Програми мотивації персоналу

Рік	Чистий дохід від реалізації, тис. грн	Темп зростання доходу,	Чисельність персоналу, осіб	Продуктивність праці, тис. грн/ос.	у т.ч. приріст від Програми, тис. грн/ос.	Приріст ПП до попереднього року,	Приріст ПП до 2025 р.,
2025 (факт)	8 959 982	–	2 545	3 520,60	–	–	–
2026 (прогноз)	9 497 581	6,00	2 545	3 731,90	35,2	6,00	6,00
2027 (прогноз)	10 114 924	6,50	2 545	3 974,40	92,9	6,50	12,90
2028 (прогноз)	10 822 969	7,00	2 545	4 252,60	177	7,00	20,80
2028 р. (прогноз без Програми мотивації)	×	×	×	4 075,60	×	6,00	19,10

Примітка. Розраховано автором

Аналіз прогнозних даних засвідчує стійке зростання продуктивності праці протягом усього горизонту планування з 3 520,6 тис. грн / особу у 2025 р. до 4 252,6 тис. грн / особу у 2028 р., що відповідає загальному приросту 20,8% за три роки. Темп зростання продуктивності праці поступово прискорюється з 6,0% у 2026 р. до 7,0% у 2028 р., що в тому числі пов'язано з розширенням охоплення кайдзен-пропозиціями та повним розгортанням системи OKR. Порівняння двох сценаріїв у 2028 р. з реалізацією Програми та без неї наочно демонструє її вплив і вищий рівень продуктивності праці на 177,0 тис. грн / особу або 4,3%. Сукупний додатковий дохід підприємства від реалізації Програми за 2026-2028 рр. оцінюється у 776 814 тис. грн, що у 134 рази перевищує загальні витрати на Програму (5 788,7 тис. грн) та підтверджує її стратегічну доцільність.

Таким чином, оновлена програма мотивації персоналу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» на 2026-2028 роки є комплексним і фінансово обґрунтованим планом дій, що охоплює шість взаємодоповнювальних напрямів та передбачає

поетапне впровадження. Витрати на реалізацію програми за три роки складає 5 788 700 грн і забезпечується за рахунок власних коштів підприємства. Очікуваний сукупний економічний ефект оцінюється у 2 727 385 грн на перший рік, а чистий ефект за трирічний період – 2 393 455 грн. Розрахунковий показник рентабельності Програми становить 32,86% за терміну окупності 9 місяців, що свідчить про економічну доцільність запропонованих заходів. Прогноз продуктивності праці засвідчує зростання показника на 20,8% до 2028 року, в тому числі на реалізація Програми забезпечить приріст 4,3%. Сукупний додатковий дохід підприємства за 2026-2028 рр. оцінюється у 776 814 тис. грн, що у 134 рази перевищує загальні витрати на її реалізацію.

Тобто, реалізація програми сприятиме формуванню на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» збалансованого мотиваційного механізму, який відповідатиме сучасним вимогам управління персоналом та враховуватиме кращі практики провідних міжнародних компаній і вітчизняних лідерів галузі.

Висновки до розділу 3

В результаті обґрунтування заходів щодо удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»:

1. Визначено напрями удосконалення елементів мотиваційного механізму управління персоналом ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» з урахуванням досвіду міжнародних корпорацій. Розроблено шість основних напрямів удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», що охоплюють як матеріальну, так і нематеріальну складові. Запропоновані заходи ґрунтуються на апробованих практиках Toyota, Google, Siemens та МХП і водночас адаптовані до реальних умов вітчизняного м'ясопереробного підприємства, специфіки безперервного виробничого циклу, існуючої організаційної структури та викликів воєнного часу. Кожен із напрямів спрямований на усунення конкретної слабкої сторони,

виявленої у SWOT-аналізі: кайдзен вирішує проблему низької залученості виробничого персоналу; OKR – непрозорості критеріїв преміювання, «кафетерій пілг» – уніфікованості мотиваційного пакету; EAP – відсутності психологічної підтримки; формалізоване визнання – несистемності нематеріального стимулювання; розвиток навчання та ротації – недостатнього використання потенціалу власного тренінг-центру та можливостей групи компаній «Глобино». Системний і взаємодоповнювальний характер комплексу заходів забезпечує синергетичний ефект від їх спільної реалізації, що суттєво перевищує результат від застосування кожного напрямку окремо.

2. Сформована оновлена програма мотивації персоналу на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» на 2026-2028 роки є комплексним і фінансово обґрунтованим планом дій, що охоплює шість взаємодоповнювальних напрямів та передбачає поетапне впровадження. Витрати на реалізацію програми за три роки складає 5 788 700 грн і забезпечується за рахунок власних коштів підприємства. Очікуваний сукупний економічний ефект оцінюється у 2 727 385 грн на перший рік, а чистий ефект за трирічний період – 2 393 455 грн. Розрахунковий показник рентабельності Програми становить 32,86% за терміну окупності 9 місяців, що свідчить про економічну доцільність запропонованих заходів. Прогноз продуктивності праці засвідчує зростання показника на 20,8% до 2028 року, в тому числі на реалізація Програми забезпечить приріст 4,3%. Сукупний додатковий дохід підприємства за 2026-2028 рр. оцінюється у 776 814 тис. грн, що у 134 рази перевищує загальні витрати на її реалізацію.

Реалізація Програми сприятиме формуванню на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» збалансованого мотиваційного механізму, який відповідатиме сучасним вимогам управління персоналом та враховуватиме кращі практики провідних міжнародних компаній і вітчизняних лідерів галузі.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження у кваліфікаційній роботі на тему «Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом на основі світового досвіду» досягнуто визначеної мети, а саме: розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» на основі адаптації світового досвіду провідних міжнародних корпорацій. Узагальнюючи отримані результати проєкту сформовано наступні висновки:

1. розкрито еволюцію концепцій мотивації та їх роль у сучасній системі менеджменту: встановлено, що у науковій літературі мотивація трактується як процес, система та рушійна сила цілеспрямованої трудової діяльності; аналіз підходів провідних науковців виявив три основних напрямки: процесний, системний і поведінковий; еволюція концепцій охоплює п'ять етапів – від теорій «батога і пряника» через змістовні та процесуальні теорії до сучасних гнучких моделей, що поєднують цифровізацію, емоційний інтелект і персоналізацію стимулів; у сучасному менеджменті роль мотивації визначається її здатністю формувати стійку конкурентну перевагу через узгодженість індивідуальних цілей працівника зі стратегічними пріоритетами організації;

2. систематизовано традиційні та інноваційні складові елементи мотиваційного механізму управління персоналом: встановлено, що мотиваційний механізм є комплексною системою, що охоплює суб'єкт, об'єкт, цілі, принципи, інструменти та методи управлінського впливу; традиційні складові включають пряме та непряме матеріальне стимулювання і класичні нематеріальні стимули; інноваційні – цифрові HR-технології, agile-підходи, психологічну підтримку та персоналізовану мотивацію; найбільш ефективними є змішані моделі, що органічно поєднують обидві групи складових з урахуванням потреб конкретного працівника та стратегічних цілей підприємства;

3. узагальнено міжнародний досвід мотивації персоналу; порівняльний аналіз восьми зарубіжних моделей засвідчив, що жодна з них не може бути

механічно перенесена у вітчизняну практику; для українських підприємств обґрунтовано доцільність формування адаптивної гібридної моделі, що поєднує індивідуальні KPI та визнання досягнень з американської моделі, практику кайдзен і ротацію – з японської, участь у прибутках і гнучкий графік – з французької та британської, принципи автономії та well-being програми – з скандинавської; в умовах воєнного часу особливо релевантним є ізраїльський досвід психологічної підтримки персоналу;

4. здійснено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»: встановлено, що вертикально інтегрована структура групи компаній «Глобино» забезпечує підприємству конкурентні переваги та операційну стабільність; лінійно-функціональна структура управління загалом відповідає масштабам діяльності, проте характеризується багаторівневою ієрархією, що знижує оперативність управлінських рішень у сфері мотивації; виявлена тенденція до скорочення чисельності працівників актуалізує проблему утримання кваліфікованих кадрів;

5. проведено діагностику показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»: встановлено позитивну динаміку основних показників: чистий дохід зріс на 24,1%, сукупний капітал – на 52,0%, продуктивність праці – на 30,3%; показники рентабельності мають нестабільний характер: після зростання у 2024 році вже у 2025-му спостерігається їх зниження внаслідок збільшення операційних витрат; доведено, що підприємство послідовно реалізує політику підвищення матеріального стимулювання: ФОП зріс на 26,7%, середньомісячна заробітна плата – на 33,1% і перевищує середні показники по Україні та рівень основних конкурентів;

6. діагностовано діючий мотиваційний механізм управління персоналом на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»; встановлено, що чинна система мотивації базується переважно на матеріальному стимулюванні з домінуванням заробітної плати, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку праці; водночас нематеріальна складова залишається недостатньо розвиненою: відсутня персоналізація стимулів, обмежено використовуються цифрові HR-

інструменти, критерії преміювання є недостатньо прозорими; в умовах посилення зовнішніх викликів – міграції, мобілізації та інфляційного тиску – це формує потребу у комплексному вдосконаленні мотиваційного механізму;

7. визначити напрями удосконалення елементів мотиваційного механізму управління персоналом ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» з урахуванням досвіду міжнародних корпорацій; вони ґрунтуються на апробованих практиках Toyota, Google, Siemens та МХП і адаптовані до специфіки м'ясопереробного виробництва та умов воєнного часу, зокрема: кайдзен вирішує проблему низької залученості виробничого персоналу, OKR – непрозорості критеріїв преміювання, «кафетерій пілг» – уніфікованості мотиваційного пакету, EAP – відсутності психологічної підтримки, формалізоване визнання – несистемності нематеріального стимулювання, навчання та ротація – недостатнього використання потенціалу тренінг-центру та можливостей групи «Глобино»; системний і взаємодоповнювальний характер заходів забезпечує синергетичний ефект від їх спільної реалізації;

8. сформовано оновлену програму мотивації персоналу на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», що передбачає поетапне впровадження шести напрямів із загальним обсягом фінансування 5 788 700 грн за рахунок власних коштів підприємства (0,23% ФОП у першому році); очікуваний річний економічний ефект становить 2 727 385 грн, чистий ефект за три роки – 2 393 455 грн, ROI – 32,86 % при терміні окупності 9 місяців, що підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів та реалістичність їх упровадження з огляду на наявний фінансовий потенціал підприємства. Прогноз продуктивності праці на 2026-2028 рр. підтверджує стратегічну ефективність Програми: показник зростає на 20,8%, що на 4,3% перевищує базовий сценарій та генерує додатковий дохід підприємства у розмірі 776 814 тис. грн за три роки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко Д.О., Корольков В.В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8345> (дата звернення: 01.04.2026).
2. Богиня Д.П. Еволюція теорій мотивації на рубежі XXI ст. *Регіональні перспективи*. 2002. № 3-4 (22-23). С. 5-8.
3. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235> (дата звернення: 03.04.2026).
4. Виробництво м'яса: підприємства галузі. YouControl.market. URL: <https://youcontrol.market/catalog/kharchova-promyslovist/10.11> (дата звернення: 07.04.2026).
5. Гакова М.В. Мотиваційний моніторинг потреб персоналу готельно-ресторанних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 344-351. URL: <https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/924> (дата звернення: 05.04.2026).
6. Герасименко О.О., Потапенко А.В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350> (дата звернення: 06.04.2026).
7. Гордієнко Є.П., Кожуріна В.М. Трансформація дистанційних методик управління персоналом в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 2 (65). С. 444-463.
8. Гривківська О.В., Соловйова Ж.В. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/45> (дата звернення: 10.04.2026).
9. Група підприємств «Глобино»: офіційний сайт. URL: <https://corp.globino.ua> (дата звернення: 05.04.2026).

10. Дашко І.М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 10. С. 22-28.
11. Денисенко М.П., Будякова О.Ю., Волощук Ю.В. Корпоративне управління персоналом як чинник посилення міжнародної конкурентної спроможності підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. URL: <https://doi.org/10.20535/2025.confmanagement.329493> (дата звернення: 12.04.2026).
12. Діденко В.М. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2008. 584 с.
13. Дороніна О.А., Польгуль Д.С. Огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1 (41). С. 183-190.
14. Єлець О.П. Управління персоналом : навч. посібник. Дніпро : ПДАБА, 2014. 224 с.
15. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2. № 1. С. 75-83.
16. Індеси промислової продукції за видами діяльності. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua> (дата звернення: 05.04.2026).
17. Коваленко М.А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства. Херсон : Олді-плюс, 2006. 288 с.
18. Коваль Н., Федосєєв М. Удосконалення системи управління кар'єрою персоналу підприємства в умовах дефіциту кадрів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5218> (дата звернення: 15.04.2026).
19. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. Вип. 4. С. 26-34.

20. Колот А.М., Цимбалюк С.О. *Мотивація персоналу* : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 397 с.
21. Костюк К., Шарий В. Система мотивації для збереження персоналу торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3899> (дата звернення: 17.04.2026).
22. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників : навч. посібник. Київ : Знання, КОО, 1999. 556 с.
23. Леміш К.А., Бондаренко Л., Швачко В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6506> (дата звернення: 18.04.2026).
24. Леміш К.А., Суслик А.М., Швачко В.О. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6506> (дата звернення: 20.04.2026).
25. Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г. Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації в управлінні персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1541> (дата звернення: 22.04.2026).
26. Мутерко Г.М., Михальов Д.А. Адаптивні моделі управління мотивацією персоналу в контексті національної стратегії післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6654> (дата звернення: 23.04.2026).
27. Мутерко Г.М., Михальов Д.А. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3672> (дата звернення: 24.04.2026).

28. МХП (ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»): Дирекція досвіду та успіху працівників. URL: <https://life.mhp4u.com.ua/employee-experience-and-success/> (дата звернення: 05.04.2026).

29. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с.

30. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/668> (дата звернення: 25.04.2026).

31. Основна інформація та звітність компанії ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат». YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=16408997#express-universal-file> (дата звернення: 05.04.2026).

32. Пілявоз Т., Глущенко Л. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1245> (дата звернення: 26.04.2026).

33. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 352 с.

34. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45-48. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/20> (дата звернення: 27.04.2026).

35. Середа О.Г., Швець Н.М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 11. С. 229-232.

36. Середня місячна заробітна плата за галузями. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/branch> (дата звернення: 06.04.2026).

37. Суслов П.В. Порівняння стилів управління в міжнародних компаніях: європейський, американський та японський підходи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 21. С. 139-144..
38. Тимошенко В. Оцінювання моделей мотивації персоналу та їхній вплив на продуктивність командної взаємодії. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2025. Вип. 1. С. 72-83.
39. Ткаченко К.А., Коптева Г.М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Економічні науки*. 2023. № 4. С. 62-67.
40. ТОВ «М'ясний майстер». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?type=last_year&id=28038982&tb=financial-statements (дата звернення: 07.04.2026).
41. ТОВ «М'ясопереробне підприємство Кельменці». YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=73180601#express-universal-file> (дата звернення: 07.04.2026).
42. Хілуха О.А., Косінський П.М. Управління персоналом : навч. посібник. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 312 с.
43. Хміль Ф.І. Основи менеджменту : підручник. 2-ге вид., випр. та доп. Київ : Академвидав, 2007. 576 с.
44. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 104-109.
45. Чернявська Т.П., Хею Вен. Ключові моделі та методи мотивації персоналу та їх управлінське значення. *Ментальне здоров'я*. 2025. № 2. С. 112-116.
46. Шинкаренко В.Г., Криворучко О.М. *Управління персоналом підприємства*. Харків : ХНАДУ, 2013. 476 с.
47. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 800 p.

48. Deci E.L., Ryan R.M. *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York : Guilford Press, 2017. 756 p.
49. Doerr J. *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. New York : Portfolio/Penguin, 2018. 320 p.
50. Goleman D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. 25th Anniversary Edition. New York : Bantam Books, 2020. 352 p.
51. Liker J.K. *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York : McGraw-Hill, 2004. 352 p.
52. Pink D.H. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York : Riverhead Books, 2011. 272 p.

ДОДАТКИ