

О. Ф. Присяжнюк,  
к. е. н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу,  
Поліський національний університет, м. Житомир  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0066-9065>  
М. Ф. Плотнікова,  
к. е. н., доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму,  
Поліський національний університет, м. Житомир  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2852-3009>  
О. Г. Булуй,  
к. е. н., доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму,  
Поліський національний університет, м. Житомир  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3368-4835>  
В. М. Балтаєв,  
магістрант, Поліський національний університет, м. Житомир  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9955-8810>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.14.106

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ЯКІСТЮ ЙОГО ПРОДУКЦІЇ

О. Prysiazhniuk,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department  
of Management and Marketing, Polissia National University, Zhytomyr  
М. Plotnikova,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economy,  
Entrepreneurship And Tourism, Polissia National University, Zhytomyr  
О. Buluy,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economy,  
Entrepreneurship And Tourism, Polissia National University, Zhytomyr  
V. Baltayev,  
Master's student, Polissia National University, Zhytomyr

### ORGANIZATIONAL AND INNOVATIVE SOLUTIONS IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM AND PRODUCT QUALITY

**Необхідна умова ефективного виробництва — прийняття раціональних управлінських рішень, досягнення високої доданої вартості та продуктивності праці. Чинні макро— та мікроекономічні чинники визначають джерело витрат та ефективності виробництва. Вони формують передумови скорочення витрат живої та уречевленої праці, економії робочого часу, у тому числі скорочення робочого дня, дозволяють краще задовольняти суспільні потреби та потреби працівників, сприяють скороченню витрат на оплату праці, у тому числі у розрахунку на одиницю продукції, за випереджувальних темпів росту продуктивності праці порівняно із темпами зростання заробітної плати. Економія живої та уречевленої праці створює передумови для зниження собівартості продукції, зростання рівня рентабельності її виробництва, виступає вирішальним мотивом підвищення матеріального добробуту населення. В цьому контексті пріоритетним залишається розвиток суспільного виробництва засобами його інтенсифікації. Вирішальною скла-**

довою ефективності діяльності суб'єктів господарювання є функціонуючий механізм трудової мотивації (інтереси, стимули, потреби), який включає фактори економічної регуляції трудової діяльності, орієнтовані на реального працівника з метою підвищення продуктивності його праці. Причому всі види регуляторів відповідно до мотиваційного механізму діють на особистість людини як суб'єкту економічної діяльності. Від того як саме діє кожен із регуляторів, а також від їх узгодженості залежить ступінь активності людей, а отже, і вклад кожного із них у розвиток економіки. Наразі втрати якого на певних роботах суспільного сектору сягають 40% від загального рівня витрат. Вважаємо, що поряд з подальшим удосконаленням техніки і технологій важливим напрямком підвищення його ефективності є реалізація соціальних мотивів, пов'язаних з активізацією особистості та прийняття відповідних управлінських рішень є базисом формування стратегії конкурентоспроможної системи управління та суб'єкту господарювання в умовах суспільно-економічних трансформацій. Саме їх інтегральний вплив визначає комплексний результат дії функціональних підсистем, запропонованих в ієрархічному вигляді. Він базується на принципах послідовності, конкуренції, ефективності, пріоритетності соціальних потреб.

*A necessary condition for efficient production is the adoption of rational management decisions, that achieve high added value and labor productivity. Current macro— and microeconomic factors determine the source of production costs and efficiency. They form the prerequisites for reducing the cost of live and raw labor, saving working time, including reducing the working day, allowing us to better meet public needs and the needs of employees, and contributing to reducing labor costs, including per unit of production, at a faster rate of labor productivity growth compared to the rate of wage growth. Saving live and converted labor creates prerequisites for reducing the cost of production, increasing the level of profitability of its production, and acting as a crucial motive for improving the material well-being of the population. In this context, the development of social production through its intensification remains a priority. The decisive component of the efficiency of business entities is the functioning mechanism of labor motivation (interests, incentives, and needs), which includes factors of economic regulation of labor activity focused on the real employee in order to increase the productivity of his work. Moreover, all types of regulators, in accordance with the motivational mechanism, act on a person's personality as a subject of economic activity. The degree of activity of people, and therefore the contribution of each of them to the development of the economy, depends on how each of the regulators acts, as well as on their consistency. Currently, losses in certain public sector jobs reach 40% of the total cost level. We believe that along with further improvement of equipment and technologies, an important direction for improving its effectiveness is the implementation of social motives associated with the activation of the individual and the adoption of appropriate management decisions. This is the basis for the formation of a strategy for a competitive management system and a business entity in the context of socio-economic transformations. It is their integral influence that determines the complex result of the action of functional subsystems, as proposed in a hierarchical form. It is based on the principles of consistency, competition, efficiency, and the priority of social needs.*

*Ключові слова: адміністрування, менеджмент, підприємництво, розвиток, інновації, проектна діяльність.*

*Key words: administration, management, entrepreneurship, development, innovation, project activity.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

За прогнозами експертів Mordor Intelligence світовий ринок молока та молочних продуктів впродовж 2019—2024 рр. зросте на 5%. Ключовими гравцями у світі та на ринку України є такі компанії як Danone, Nestle, Lactalis, Fonterra, Frieslandcampina та ін. На першому місці серед молочних продуктів залишаються молоко, масло, сир, потім заморожені десерти. Ринок останніх має найшвидші темпи зростання, що обумовлене тенденціями у демографії населення, збільшенням доходів та культури здорового способу життя. Тенденціями у попиті є розширення ринку безлактозної продукції,

стимульованих з боку урядів США, країн Європи та Азії (зокрема Китаю). Середні темпи зростання цього ринку становлять 7% на рік. Країни, що розвиваються забезпечують щорічний 50% приріст експорту, тоді як розвинені країни маючи орієнтацію на органічну продукцію демонструють вдвічі менші темпи зростання ринку та схильність до інноваційних продуктів. Також перспективним є продаж молоковомісних товарів, морозива, дитячого харчування (у 2025 р. сукупний експорт України може сягнути 100 млн USD, обумовлений скасуванням мита та зборів для українських товарів в країнах Європи, Великій Британії та Канаді, а також позицією

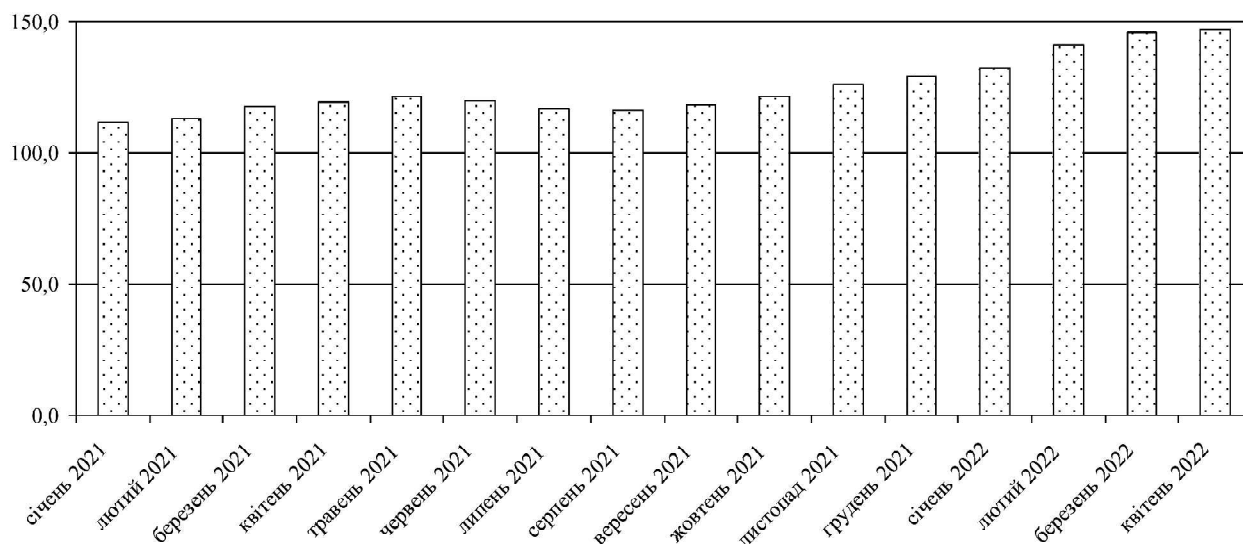


Рис. 1. Індекс цін на молочні продукти, %

Джерело: на основі даних ФАО.

Ізраїлю як найбільшого азійського імпортера молочної продукції та Угодою про зону вільної торгівлі з цією країною). Ці та інші результати діяльності виробників є наслідком менеджменту якості продукції та прийнятих управлінських рішень як на рівні підприємства, галузі, країни, так і наднаціонального утворення. Популярність та суспільне значення галузі визначили її вибір щодо оцінки системи менеджменту та організаційно-інноваційних рішень в системі управління підприємств та впливу на якість їх продукції.

Аналіз останніх досліджень. Серед вітчизняних науковців значний доробок системи менеджменту належить Балабановій Л., Гурченкову О., Донецю Л., Криворучко О., Крушеницькій О., Никифорнеко В., Осовській Г., Погореловій Т., Поздняковій Л., Сардак О., Стеценко Н. та іншим. Дослідники розкривають особливості управління з позиції тлумачення поняттєвого апарату, формування системи оцінювання ефективності його функціонування, комплексу заходів та системи підвищення мотивації персоналу, оптимізації процесів ресурсного забезпечення тощо. Однак, розвиток суспільно-економічного середовища, сучасні виклики та потреба визна-

чення прикладного підходу системи управління та формування ефективної організаційної структури суб'єктів господарювання визначили актуальність дослідження.

### ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є виявлення організаційно-економічного механізму управління організацією з метою підвищення ефективності її діяльності та підвищення якості продукції. Мета зумовила вирішення таких завдань: 1) виявлення суті організаційно-економічних підходів в управлінні; 2) запропонувати заходу оптимізації управління організаційно-економічними механізмами діяльності підприємств.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Загальний прогнозований ріст цін на сире молоко у 2023 р. (рис. 1) становитиме 25—30%, що спричинене ростом цін на сировину (вартість кормів зросла на 14,5—20,8%), пальне (нафта подорожчала на 55,2%), енергоносії, низькою купівельною спроможністю населення та тенденціями на глобальному ринку (несприятливі погодні умови, екологічні обмеження, низька рен-

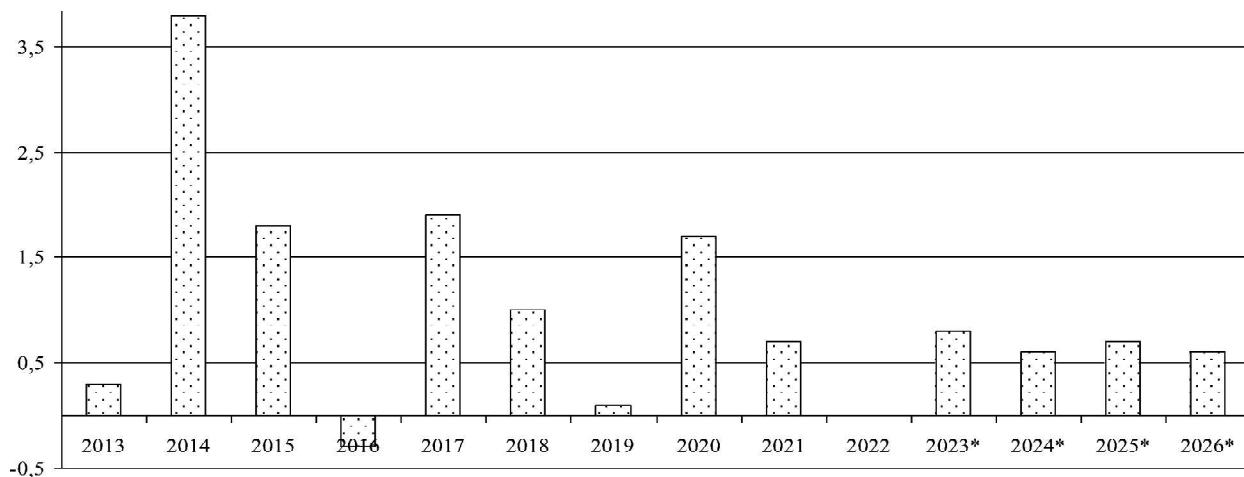


Рис. 2. Виробництво молока основними світовими виробниками, %

Джерело: на основі даних USDEC.

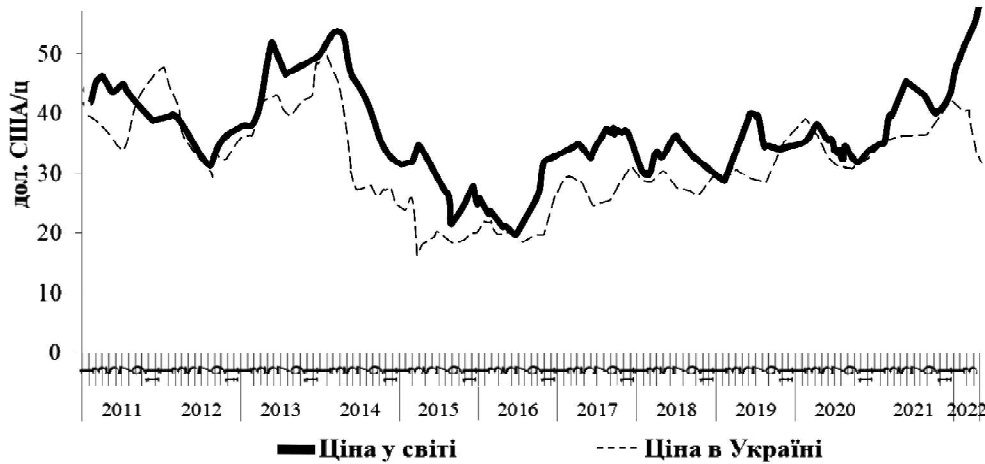


Рис. 3. Ціни на молоко в Україні та світі

Джерело: на основі даних Державного комітету статистики та IFCN Monthly Public Indicators.

табельність стали причинами того, що у 2022 р. вироблено менше молока порівняно із 2021 р. у Європі на 0,7%, Австралії — на 3,2%, Новій Зеландії — на 4%, США — на 1% — рис. 2—3, а погіршення епідеміологічної ситуації, зокрема у Китаї, Південно-східній Азії та Північній Африці зумовили скорочення попиту на продукцію, внаслідок чого мало місце зниження цін на сире молоко на 2,2—4,2% та молочну продукцію в регіоні на 8,5%, — для порівняння, закупівельні ціни на молоко у США у 2022 р. знижено на 37,3% порівняно з 2021 р., тоді як у Європі вони зросли на 25%). Однією з проблем, що спрямує вихід українських продуктів на світовий ринок є заблоковані порти та обмеження логістики пов'язані з війною, зокрема пропускна можливість прикордонних пунктів, дотримання вимог щодо транзиту країнами ЄС, оформлення відповідних документів, подорожчання всіх видів транспортування та логістичних витрат, в тому числі у країни Близького Сходу та Африки, Південно-Східної та Північної Азії (країни, у які до війни було експортовано понад 26% української молочної продукції, тоді як внутрішній ринок протягом 2022 р. скоротився на 22%). Брак фінансування та операційних витрат, потреба переміщення виробничих потужностей посилюють загальні наслідки щодо скорочення виробництва молочної галузі та зниження ефективності діяльності підприємств. Наразі зростає потреба лобювання інтересів українських виробників на ключових ринках імпортерів, актуалізовано питання страхування й акредитивів експортних контрактів внаслідок вимог відтермінування оплати більшістю покупців та сертифікації продукції відповідно до вимог країн-споживачів, зокрема ЄС.

За оцінками аналітиків Pro-Consulting показники розвитку молочної галузі й надалі знижу-

ватимуться. Наразі провідними виробниками за даними Мінрегіон в Україні залишаються "Молочний Альянс", "Терра Фуд", "Лакталіс", "Данон", "Галичина", "Молоко" і "Люстдорф", які мають знані бренди (їх споживачами є переважно міські мешканці, тоді як жителі сільської місцевості купують продукцію на локальних ринках). Врахування зазначених тенденцій розвитку на національному та світовому ринку молочної продукції має бути покладене в основу стратегії розвитку ПАТ "Житомирський маслозавод", що стимулюватиме як внутрішній ринок, так і дозволить посилити експортні позиції підприємства, адже саме експорт може відродити молокопереробну галузь та сприяти відновленню бюджету країни. Стратегія має бути сформована відповідно до концепції "Структура — Поведінка — Результат" з орієнтацією на ринкову прибутковість. Елементи стратегії міжнародного маркетингу на основі SWOT-матриці наведено на рис. 4.

ПАТ "Житомирський маслозавод" здійснює свою зовнішньоторговельну діяльність з такими країнами як

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Сильні сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- широкий асортимент виробів;</li> <li>- наявність багатьох закордонних ринків збуту, досвід ведення ЗЕД;</li> <li>- використання натуральної сировини;</li> <li>- постійне зростання обсягів виробництва та збуту продукції;</li> <li>- орієнтованість на елітний сегмент ринку;</li> <li>- щорічне збільшення закордонних контрактів;</li> <li>- постійне посилення фінансової стійкості та незалежності підприємства.</li> </ul> | <p><b>Слабкі сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- значна орієнтація на одному сегменті звужує ринки збуту продукції підприємства;</li> <li>- відсутність чіткої маркетингової стратегії виходу на нові ринки збуту;</li> <li>- недостатньо ефективне використання наявних ресурсів.</li> </ul>                                                                      |
| <p><b>Можливості:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка нової маркетингової стратегії на нові ринки збуту;</li> <li>- диверсифікація виробництва продукції підприємства;</li> <li>- збільшення ринкової частки на внутрішніх і зовнішніх ринках;</li> <li>- укладання нових контрактів з новими закордонними партнерами.</li> </ul>                                                                                                                                                  | <p><b>Загрози:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- подорожчання сировини у зв'язку з фінансовою кризою що приведе до подорожчання продукції та зменшення обсягів реалізації;</li> <li>- вірогідність зміни законодавства щодо експортної продукції;</li> <li>- неввірна розробка маркетингової стратегії на нових ринках збуту та цінової політики підприємства.</li> </ul> |

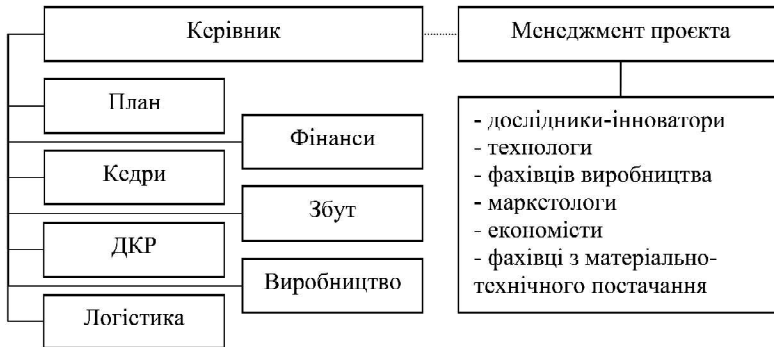
Рис. 4. Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози міжнародного маркетингу ПАТ "Житомирський маслозавод"

Джерело: власні дослідження.

Таблиця 1. Нормування управлінського персоналу ПАТ "Житомирський маслозавод"

| Рівень                                             | Творчі процеси | Масове виробництво | Інноваційне виробництво |
|----------------------------------------------------|----------------|--------------------|-------------------------|
| Вищий та середній рівень менеджменту               | 4              | 7                  | 10                      |
| Нижчий рівень менеджменту та чисельність персоналу | 23             | 48                 | 15                      |

Джерело: власні дослідження.



**Рис. 5. Схема проектної структури ПАТ "Житомирський маслозавод"**

Джерело: власні дослідження.

Азербайджан, Казахстан, Ліберія, Ізраїль, Німеччина, Японія тощо, але частка даного ринку для такого потужного підприємства занадто мала. Формування позитивного іміджу компанії на світовій арені значною мірою залежить від практики менеджменту та результатів управлінської діяльності. Враховуючи загальносвітові тенденції щодо підвищення інтенсивності роботи персоналу та ріст продуктивності праці, автоматизацію виробничих процесів та все ширше використання штучного інтелекту перспективною вважаємо використання досліджень Д. Вудворда [3—4] щодо нормування управлінської діяльності за схемою норми керованості (табл. 1, рис. 5). Вказана структура пропонується до реалізації проектів випуску нової продукції, впровадженні інноваційних технологій у форматі пілотного проекту, що знизити ризики та ймовірні втрати, в разі якщо проект буде розвиватися непланово. Така структура за своєю суттю є адхократичною (від лат. Ad hoc — спеціальна, цільо-

ва), спрямованою для удосконалення окремих елементів структури управління та технології виробництва. Подальшим розвитком проектної структури є віддалене управління: залучення фрилансерів, зокрема у маркетингових комунікаціях та інших напрямках просування продукції з метою зниження витрат виробництва (фрилансери можуть залучатися на основі конкурсу — "закритого аукціону", де розглядаються можливі пропозиції та їх вартість, а ПАТ "Житомирський маслозавод" обиратиме найбільш привабливий варіант за співвідношенням ціна/якість). Традиційно адхократична структура організації розглядається схематично у

форматі кола, яке символізує один рівень управління, наявність формальних та неформальних зв'язків та відсутність ієрархії (рис. 6).

Розрахунок результативності системи управління  $E_y$  здійснено за формулою (1), яка відображає ефективність як обернено пропорційне значення від економічності та адміністрування (чим нижче коефіцієнт ефективності, тим вище економічність та результативність менеджменту) — (табл. 2):

$$E_y = \frac{E_E}{E_B} = \frac{B_y / B_\phi}{B_p / q_{II}} \quad (1),$$

де  $E_E$  — економічність системи управління;  $E_B$  — ефективність виробництва;  $B_y$  — витрати на управління;  $B_\phi$  — вартість основних та оборотних фондів



**Рис. 6. Концептуальна схема адхократичної організації**

Джерело: власні дослідження на основі [4].

впідприємства, тис. грн;  $B_p$  — дохід від реалізації, тис. грн;  $\mathcal{C}_n$  — чисельність персоналу, осіб [5].

Визначення ефективності організаційної структури управління здійснено за інтегрованим показником (2):

$$K_{ECV} = 1 - \frac{B_y \cdot \Pi_{BVP}}{\Phi_o \cdot \Phi_B} \quad (2),$$

де  $K_{ECV}$  — коефіцієнт ефективності структури управління;  $B_y$  — витрати на управління;  $\Pi_{BVP}$  — питома вага управлінців у загальній чисельності працівників;  $\Phi_o$  — фондоозброєність, грн/особу;  $\Phi_B$  — фондовіддача [2—4].

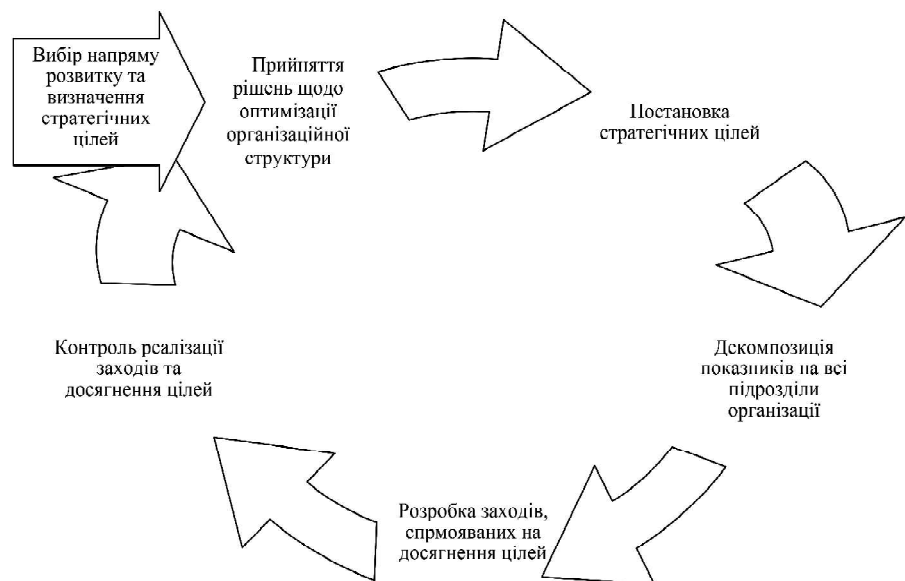
Основними напрямками вдосконалення організаційної структури стали такі: 1) оптимізація норм керування; 2) спрощення механістичної структури шляхом скорочення рівнів управління і переходу на делегування повноважень (децентралізації); 3) заміна механістичних структур управління на органічні (це революційний шлях, що вимагає наявності сильного лідера) [7]; 4) створення органічних структур або підрозділів в рамках механістичної організації, наприклад, формування проєктної групи з розробки нового продукту в рамках лінійно-функціональної або дивізійної структури управління; 5) створення конгломератної структури, що включає різні види організаційних структур у великій диверсифікованій компанії; 6) формування модульних (атомістичних) організацій, створюваних і ліквідованих великими за потребою. У таких структурах буде відсутнє адміністративне підпорядкування, вони орієнтовані на випуск нестандартного

**Таблиця 2. Нормування управлінського персоналу ПАТ "Житомирський маслозавод"**

| Показник                                     | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. (проєкт) | Відхилення 2023 р. до 2020 р. |
|----------------------------------------------|---------|---------|---------|------------------|-------------------------------|
| Ефективність системи управління              | 0,019   | 0,014   | 0,011   | 0,008            | -0,01                         |
| Коефіцієнт ефективності структури управління | 4,34    | 33,62   | 24,71   | 23,33            | 19,00                         |

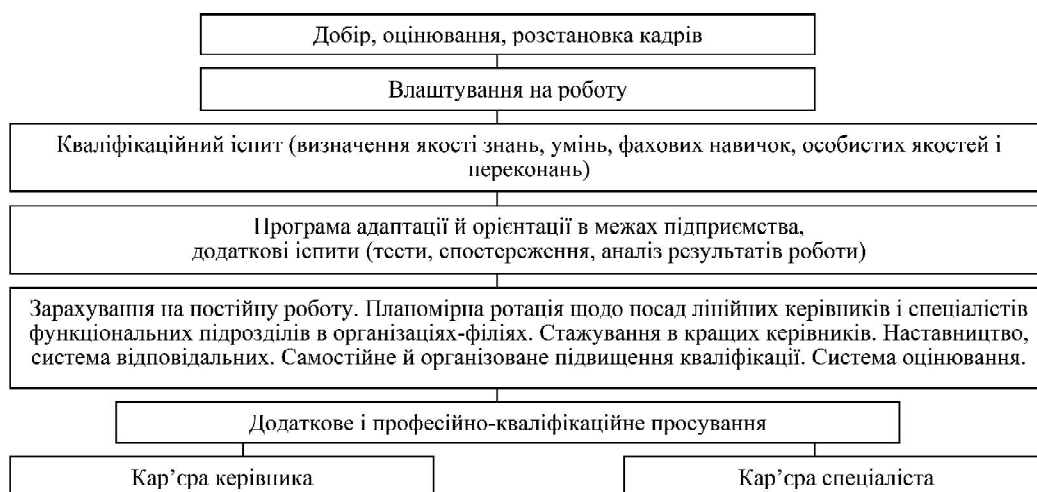
Джерело: власні дослідження.

продукту і роботу з окремим споживачем [2]. Реалізація цих напрямків реструктуризації підприємства передбачає поступову заміну традиційно керованих і ієрархічних систем менеджменту на більш гнучкі адап-



**Рис. 7. Система цільового управління на базі ключових показників ефективності з урахуванням змін організаційної структури**

Джерело: власні дослідження на основі [3—7].



**Рис. 8. Службово-посадове і фахове зростання працівника**

Джерело: сформовано на основі [2—7].

**Таблиця 3. Чинники вибору професії працівників ПАТ "Житомирський маслозавод"**

| Чинники вибору професії           | Кількість |       | Характеристика                                                                                                                      |
|-----------------------------------|-----------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                   | чол.      | %     |                                                                                                                                     |
| Звичка, наслідування              | 107       | 14,5  | Питання про вибір не виникало у силу традиції, звичаїв.                                                                             |
| Випадковість                      | 333       | 45,1  | Вибір зумовлений низкою причин, незалежних від респондента                                                                          |
| Зобов'язання                      | 72        | 9,8   | Обрання професії є наслідком зобов'язань, раніше взятих на себе обов'язків, обіцянок перед третьою особою (особами)                 |
| Вільний вибір, цільова орієнтація | 137       | 18,6  | Вибір – результат цілеспрямованої творчої роботи, прагнення, власного бажання, вільного вибору, ціннісних пріоритетів та уподобань. |
| Невпевнені                        | 91        | 12,0  | –                                                                                                                                   |
| Разом                             | 740       | 100,0 | –                                                                                                                                   |

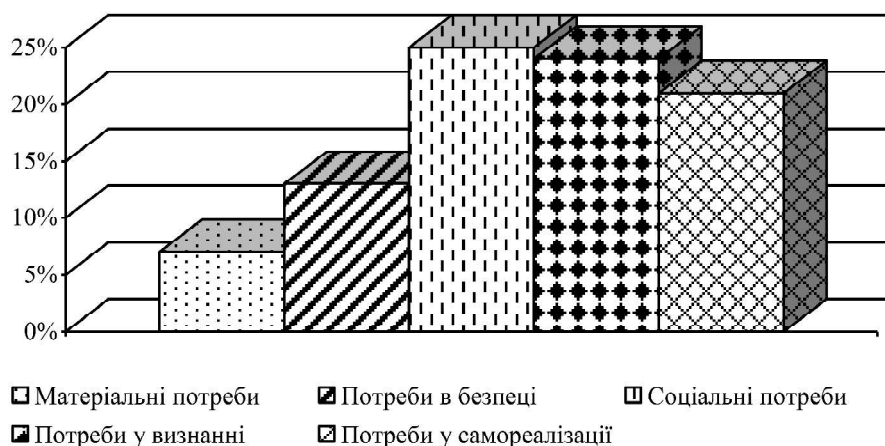
Джерело: за даними ПАТ "Житомирський маслозавод".

тивні структури, які базуються на сучасних інформаційних технологіях, широкій самостійності та високій відповідальності працівників, їх матеріальної зацікавленості у кінцевих результатах, організаційній культурі та етиці управління. Розробка та впровадження змін організаційної структури ПАТ "Житомирський маслозавод" на основі системи ключових показників ефективності з урахуванням стратегічних пріоритетів передбачає реалізацію ініціатив щодо змін з використанням системи кількісних показників ефективності. Кількісними вимірниками виступають ключові показники ефективності діяльності підприємств, що формується з урахуванням стратегічних пріоритетів розвитку підприємства (рис. 7).

Принципи функціонування системи цільового управління реалізовано за схемою: необхідність — завдання — функція — мета (рішення). Підходи до підвищення ефективності управління ПАТ "Житомирський маслозавод" (рис. 8) реалізовано на основі опитування працівників. З даних табл. 3 бачимо, що 45% працівників вибрали професію випадково, 19% — професія, яку обрали, була їхнім цільовим вибором, 15% осіб відповіли, що це сімейна традиція. Лише 10% опитаних стверджували, що вибір професії був обов'язком. Це можна по-

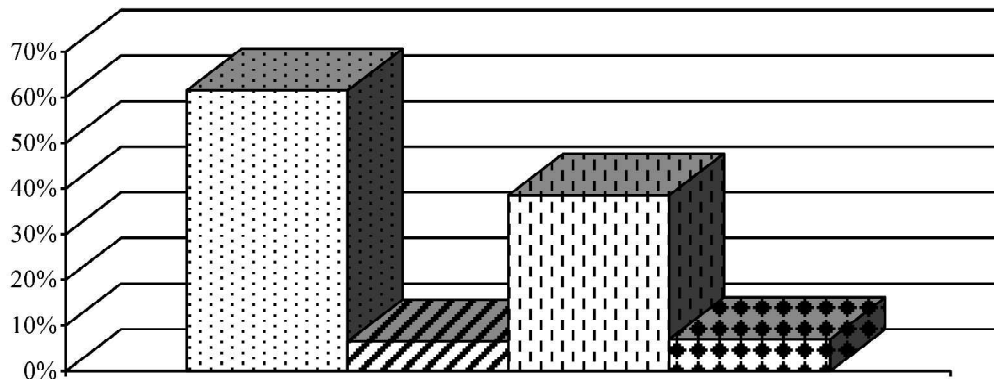
яснити мріями дитинства, яким не вдалося здійснитися. Незадоволення професією впливає на якість роботи працівника, коли ж працівник любить свою роботу, він працює сумлінно (табл. 3). Якщо особа вибрала професію за обов'язком, якість роботи залежить того як працівник ставиться до нього. З метою вивчення особливостей мотивації та виявлення домінуючого типу мотивації у травні-червні 2023 р. було проведено емпіричне дослідження співробітників товариства. Всього охоплено 89 респондентів. Для аналізу соціально-психологічних орієнтацій професійної діяльності скористалися методиками: "Рейтинг ціннісних орієнтацій і потреб персоналу" [4—8], "Мотивація професійної діяльності" К. Замфір в модифікації А. Реана, методикою діагностики задоволеності основних потреб [3] і методикою діагностики соціально-психологічних орієнтацій особистості в сфері потреб [5].

Аналіз рейтингів потреб за методикою діагностики задоволеності дозволяє зафіксувати домінуючі потреби самоактуалізації й самореалізації (21%); у повазі та визнанні (24%); соціальні (міжособистісні) потреби (25%). Вони свідчать про бажання людей бути компетентними, впевненими у собі, приймати самостійні рішення, мати успіх. В той же час, потреби у безпеці та матеріальні потреби озвучили 13% і 7% респондентів відповідно. Поряд з цим, діагностування за методикою "Рейтинг ціннісних орієнтацій і потреб персоналу" продемонстрував рівень співвідношення значущих потреб, який ставить під сумнів твердження класичної структури ієрархії потреб А. Маслоу щодо неможливості виявлення потреб вищого порядку, наприклад, потреби у самоактуалізації, без реалізації первинних потреб, зокрема, потреби у захисті. Вищезазначене не ставить під сумнів щирість респондентів, адже ми переконані, що будь-яку ієрархічну структуру потреб не можна сприймати як догму, оскільки під час своєї діяльності людина керується одразу кількома мотивами, незалежно від задоволеності потреб нижчих рівнів. Кожна особистість має свою ієрархію потреб, які залежно від ситуаційних



**Рис. 9. Домінуючі потреби в ієрархії цінностей за методикою основних потреб працівників ПАТ "Житомирський маслозавод"**

Джерело: власні дослідження.



□ Орієнтація на процес    ▨ Орієнтація на результат    ▤ Орієнтація на альтруїзм    ▩ Орієнтація на егоїзм

**Рис. 10. Результат діагностики соціально-психологічної орієнтації мотивації працівників ПАТ "Житомирський маслозавод"**

Джерело: власні дослідження.

факторів (зміст роботи, вік, стать, статус в організації), (рис. 9). З гістограми 10 видно, що переважній більшості працівників (62%) притаманні орієнтація на процес.

Однак, процесуальна спрямованість є перепорою результативності, а те, що 7% працівників орієнтовані на егоїзм насторожує. На результат орієнтовано 6,5%. Вважаємо, що гарантією ініціативної роботи

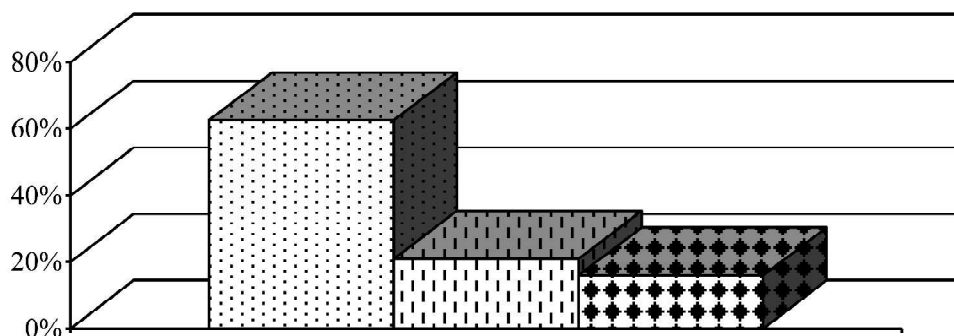
**Таблиця 4. Вивчення мотивації професійної діяльності персоналу АТ "Житомирський маслозавод" за методикою К. Замфір в модифікації А. Реана\***

| Мотиваційний комплекс |   |     |   |     | Кількість респондентів |
|-----------------------|---|-----|---|-----|------------------------|
| ВМ                    | > | ЗПМ | > | ЗНМ | 48,0%                  |
| ВМ                    | = | ЗПМ | > | ЗНМ | 14,6%                  |
| ВМ                    | < | ЗПМ | > | ЗНМ | 7,0%                   |
| ВМ                    | < | ЗПМ | < | ЗНМ | 2,0%                   |
| ВМ                    | > | ЗНМ | > | ЗПМ | 9,0%                   |
| ВМ                    | = | ЗПМ | < | ЗПМ | 1,0%                   |
| ВМ                    | > | ЗПМ | = | ЗНМ | 4,5%                   |
| ВМ                    | = | ЗПМ | = | ЗНМ | 3,4%                   |
| ЗНМ                   | > | ВМ  | > | ЗПМ | 10,0%                  |

\*Умовні позначення домінуючих типів мотивації: ВМ – внутрішня мотивація; ЗПМ – зовнішня позитивна мотивація; ЗНМ – зовнішня негативна мотивація.

– оптимальний мотиваційний комплекс (баланс мотивів);  
– пайгріший мотиваційний комплекс.

Джерело: власні дослідження.



□ Групи респондентів з оптимальним мотиваційним комплексом  
▨ Групи низькомотивованих респондентів  
▩ Групи респондентів з дисгармонійними орієнтаціями

**Рис. 11. Групи респондентів за результатами діагностики працівників ПАТ "Житомирський маслозавод"**

Джерело: власні дослідження.

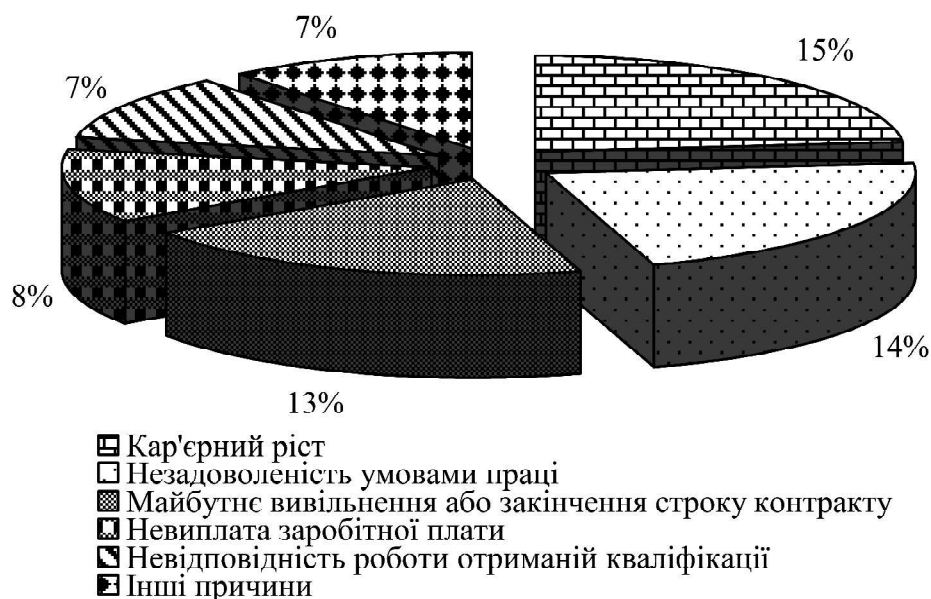


Рис. 12. Основні мотиви зміни або пошуку роботи

Джерело: власні дослідження.

може виступати орієнтація на альтруїзм. Цілком зрозуміло, що дієвість мотивації визначатиметься тим, якою мірою внутрішні мотиви людини до діяльності будуть співвідноситися із запропонованими стимулами. Таким чином, при побудові системи мотивації персоналу, необхідно враховувати особливості організації праці, її сезонний характер, специфіку постановки та виконання цілей і завдань, характер джерел фінансування, виробничу спрямованість й соціальну значущість діяльності (табл. 4). Дані дослідження допомогли об'єднати респондентів у групи за типом мотивації.

Оскільки виявлено 21% низькомотивованих респондентів і 16% — з дисгармонійними орієнтаціями, то фіксуємо зацікавленість процесом та можливість

творчого самовираження у 21% опитаних і 25% незадовільний рівень комунікації в колективі. Загалом, на думку опитаних, організація та результати праці недостатньо стимулюються, тому часто робота виконується на рівні неповної, а то й низької трудової віддачі. В мотиваційній сфері досліджуваних яскраво виражено ознаки психологічного захисту, зокрема позитивізації самооцінки. Так, досліджувані приписують собі такі мотиви професійної діяльності як самовираження, авторитет та престиж, зацікавленість в роботі. За результатами дослідження мешканці Житомира у віці 15—70 років основними мотивами до зміни роботи мали додатковий заробіток: низький рівень оплати праці (36%); кар'єрний ріст (15%); незадоволеність умовами праці (14%); майбутнє вивіль-

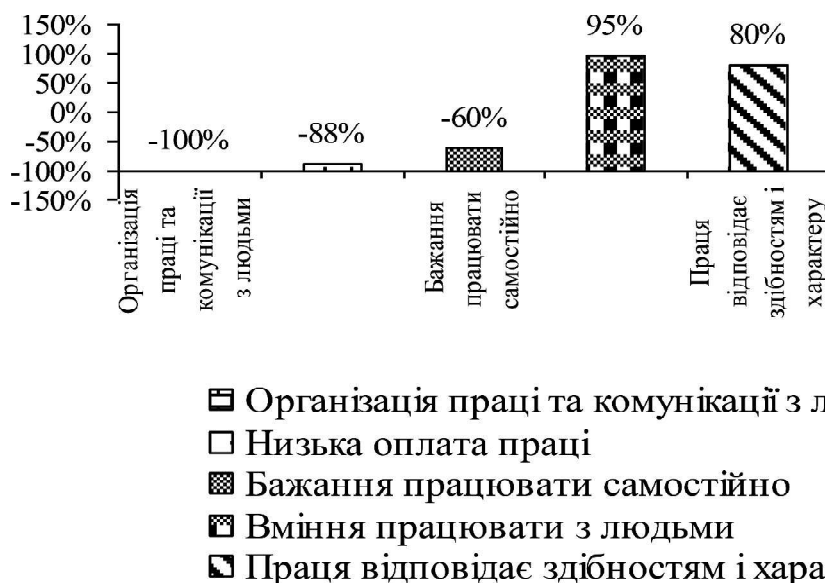


Рис. 13. Основні чинники задоволення та незадоволення професією працівників ПАТ "Житомирський маслозавод"

Джерело: власні дослідження.



**Рис. 14. Розподіл опитаних працівників АТ "Житомирський маслозавод" з приводу їх життєвого кредо**

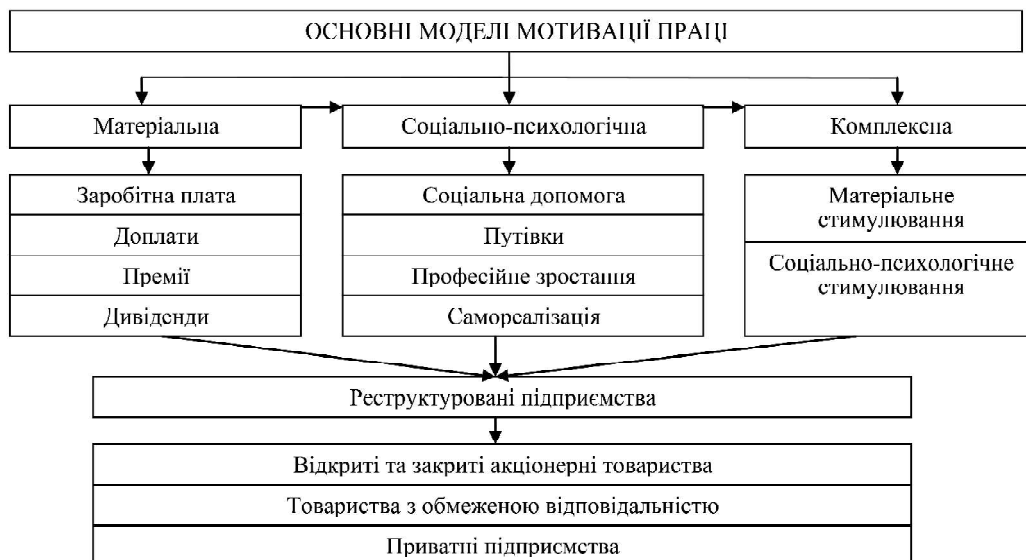
Джерело: власні дослідження.

нення або закінчення строку контракту (13%); невивплата заробітної плати (8%); невідповідність роботи отриманій кваліфікації (7%); інші причини (7%) — (рис. 12). Встановлено, що в Житомирській області розповсюджені і функціонують такі моделі мотивації праці: матеріальна, соціально-психологічна та комплексна (рис. 13—15).

Потреба істотного поліпшення використання трудових ресурсів має стати основою успішного функціонування інших ресурсів, насамперед матеріальних активів та фінансового капіталу. Цього можна досягти за умови позитивної динаміки соціально-демографічних процесів. Гнучка політика врахування індивідуальних потреб, кар'єрного зростання та матеріального заохочення з прив'язкою до результатів праці, що підвищить віддачу від персоналу (рис. 14).

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Необхідна умова ефективного виробництва — досягнення високого рівня продуктивності праці. Підвищення продуктивності праці є потужним джерелом збільшення виробництва; веде до скорочення витрат живої і уречевленої праці на виробництві одиниці продукції, економії робочого часу, створює передумови для скорочення робочого дня, тижня, року, що дає змогу працівникам краще задовольняти особисті й суспільні потреби; забезпечує скорочення витрат на оплату праці з розрахунку на одиницю продукції при випереджаючих темпах росту продуктивності праці порівняно із заробітною платою, сприяє відносному її зменшенню та здешевленню виробництва; сприяє підвищенню ефективності використання та економії затрат матеріальної



**Рис. 15. Пріоритетні складові основних моделей мотивації праці**

Джерело: власні дослідження.

праці. Економія живої і уречевленої праці створює передумови для зниження собівартості продукції, зростання рівня рентабельності виробництва, виступає вирішальним мотивом підвищення матеріального добробуту. В цьому ключі пріоритетним залишається розвиток суспільного виробництва засобами його інтенсифікації та раціонального використання трудових ресурсів й робочого часу, втрати якого на певних роботах сягають 40%, а мотивація праці — голоним чинником успіху.

У функціонуючому механізмі ПАТ "Житомирський маслозавод" система трудової мотивації (інтереси, стимули, потреби) включає фактори економічної регуляції трудової діяльності, орієнтовані на реального працівника з метою підвищення продуктивності його праці. Причому всі види регуляторів відповідно до мотиваційного механізму діють на особистість людини як суб'єкту економічної діяльності. Від того як саме діє кожен із регуляторів, а також від їх узгодженості залежить ступінь активності людей, а отже, і вклад кожного із них у розвиток економіки. Вважаємо, що поряд з подальшим удосконаленням техніки і технологій важливим напрямком підвищення його ефективності є реалізація соціальних мотивів, пов'язаних з активізацією особистості. Формування стратегії конкурентоспроможної системи мотивації праці визначається комплексним результатом дії функціональних підсистем, запропонованих у ієрархічному вигляді, і базується на принципах послідовності, конкуренції, ефективності, пріоритетності соціальних потреб.

#### Література:

- Кулинич Т. В. Управління персоналом вітчизняних підприємств з урахуванням трудової мотивації. Вісн. Вінниц. Політехн. Ін-ту. 2014. № 5. С. 5—16.
- Миронова Л. Г. Управління персоналом підприємства: компетентнісний підхід. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2019. №3. С. 131—136.
- Олійник О. С. Управління персоналом туристичних підприємств. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2021. № 5. С. 14—22.
- Пенюк В. О. Кадровий потенціал підприємства торгівлі: визначення та складові елементи. Бізнес інформ. 2015. № 6. С. 6—42.
- Письменна О. О. Кадрова стратегія: теоретичні основи та методичний інструментарій її формування: [монографія]. Дніпро: ЛІРА, 2019. 228 с.
- Семін І. Є. Управління персоналом промислових підприємств з іноземними інвестиціями. Вісн. Нац. Ун-ту "Львів. Політехніка". 2016. № 847. С. 254—260.
- Сетиніна О. В. Управління персоналом промислових підприємств: системно-орієнтований підхід: монографія. Вінниця: Нілан, 2017.
- Тимохіна О. О. Управління персоналом як ключовий елемент у системі менеджменту підприємства. Економіка і регіон. 2013. № 4. С. 106—112.
- Ткаченко А. М. Управління персоналом за кордоном та закордонний досвід соціального партнерства. Економіка і регіон. 2014. № 4. С. 32—36.
- Присяжнюк О., Плотнікова М. Управління якістю життя, стійкістю територій, бізнесу та розвитку туризму в умовах суспільно-економічних викликів. Економіка та суспільство. 2023. №47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-2>

#### References:

- Kulynych, T.V. (2014), "Human resource management of the domestic enterprises considering labor motivation", Visn. Vinnyts. Politekh. In-tu, vol. 5, vol. 5—16.
- Myronova, L.H. (2019), "Enterprise personnel management: competence approach", Derzhava ta rehiony. Ser. Ekonomika ta pidpriemnytstvo, vol. 3, vol. 131—136.
- Olijnyk, O.S. (2021), "Personnel management of tourist enterprises", Derzhava ta rehiony. Ser. Ekonomika ta pidpriemnytstvo, vol. 5, vol. 14—22.
- Peniuk, V.O. (2015), "Personnel Potential of Trade Enterprise: Definitions and Constituent Elements", Biznes inform, vol. 6, vol. 6—42.
- Pys'menna, O.O. (2019), Kadrova stratehiia: teoretychni osnovy ta metodychnyj instrumentarij ii formuvannia [HR strategy: theoretical foundations and methodical tools for its formation], LIRA, Dnipro, Ukraine.
- Semin, I.Ye. (2016), "HR management of industrial enterprises with foreign investment", Visn. Nats. Un-tu "L'viv. Politekhnik", vol. 847, vol. 254—260.
- Setynina, O.V. (2017), Upravlinnia personalom promyslovykh pidpriemstv: systemno-orientovanyj pidkhid [Personnel management of industrial enterprises: a system-oriented approach], Nilan, Vinnytsia, Ukraine.
- Tymokhina, O.O. (2013), "Personnel management as a key element in the enterprise management system", Ekonomika i rehion, vol. 4, vol. 106—112.
- Tkachenko, A.M. (2014), "Personnel management abroad and foreign experience of social partnership", Ekonomika i rehion, vol. 4, vol. 32—36.
- Prysiashnyiuk, O. and Plotnikova, M. (2023), "Management of the quality of life, sustainability of territories, business and tourism development under the conditions of socio-economic challenges", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-2>

Стаття надійшла до редакції 27.06.2023 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна  
ЕКОНОМІКА

**Виходить 12 разів на рік**

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)  
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

 viber: +38 050 3820663