

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І.А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему «Управління мотивацією та залученістю персоналу підприємства в
сучасному бізнес середовищі»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 2
денної форми здобуття освіти
Назмєєва Вікторія Олександрівна
Керівник:
Іщейкін Тимур Євгенович
Рецензент:
Клочан В'ячеслав Васильович

Полтава 2025 року

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти магістерський

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
19 травня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Назмєєвої Вікторії Олександрівни

1. Тема роботи «Управління мотивацією та залученістю персоналу підприємства в сучасному бізнес середовищі», керівник роботи доцент економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Іщейкін Тимур Євгенович

Затверджено засіданням кафедри протокол № 35 від «09» червня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2020-2024 рр.
- інші інформаційні дані:
- нормативно-довідкова література,
- літературні джерела,
- Інтернет-джерела,
- власні спостереження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні основи управління мотивацією та залученістю персоналу підприємства

Розділ 2. Аналіз системи мотивації та залученості персоналу підприємства

Розділ 3. Напрями удосконалення управління мотивацією та залученістю персоналу підприємства

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	31.10.2025	28.11.2025

7. Дата видачі завдання: «09» червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	02.06.25 – 09.06.25	виконано
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	02.06.25 – 09.06.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	10.06.25 – 25.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	26.06.25 – 04.07.25	виконано
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	07.07.25 – 29.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.09.25 – 14.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	15.10.25 – 02.12.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	03.12.25 – 10.12.25	виконано
9	Попередній захист роботи на кафедрі	10.12.25	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	11.12.25. – 15.12.25	виконано
11	Нормоконтроль	10.12.25. – 15.12.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.25 – 22.12.25	

Здобувач вищої освіти

Вікторія НАЗМЄЄВА

Керівник роботи

Тимур ІЩЕЙКІН

АНОТАЦІЯ

Назмєєва В. О. «Управління мотивацією та залученістю персоналу підприємства в сучасному бізнес середовищі». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньо-професійною програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент. – Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Досліджено наукові підходи до визначення сутності «мотивація», «управління мотивацією», обґрунтовано важливість управління мотивацією персоналу підприємства, визначено особливості формування системи управління мотивацією персоналу в системі менеджменту підприємства. здійснена оцінка стану системи мотивації персоналу підприємства, проведено оцінювання складових системи мотивації персоналу підприємства. відображено окремі аспекти розвитку системи управління мотивацією персоналу підприємства як перспективного напрямку сталого розвитку підприємства, означено базові елементи формування механізму мотивації персоналу підприємства

Ключові слова: управління мотивацією, мотивація, ефективність господарської діяльності, корпоративна культура, корпоративна етика, професійний розвиток, залученість персоналу.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТА ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ	
1.1. Теоретичні засади мотивації персоналу: сутність, роль, класифікація мотивів та сучасні мотиваційні теорії	10
1.2. Концепція залученості персоналу: визначення, складові та підходи до вимірювання	22
Висновки до розділу 1.	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Аналіз об'єкту і суб'єкту управління	29
2.2. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	37
2.3. Аналіз системи мотивації та рівня залученості персоналу підприємства	47
Висновки до розділу 2.	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТА ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Розробка системи мотиваційних заходів для підвищення залученості персоналу	57
3.2. Формування комплексного підходу до мотивації та розвитку залученості персоналу	64
Висновки до розділу 3.	72
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	84

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасного бізнес-середовища, яке характеризується високою конкуренцією, динамічними змінами ринку та технологічними трансформаціями, питання ефективного управління персоналом набуває стратегічного значення для будь-якого підприємства. Одним із ключових факторів конкурентоспроможності є здатність організації забезпечувати високий рівень мотивації та залученості своїх працівників. Мотивація персоналу прямо впливає на продуктивність, якість виконання завдань, інноваційність та готовність до змін, тоді як залученість визначає активну участь співробітників у досягненні цілей організації та формуванні корпоративної культури.

Сучасні дослідження показують, що недостатньо диференційовані системи преміювання, обмежене охоплення навчальними програмами, відсутність прозорих ключові показники ефективності (KPI) та механізмів оцінки ефективності праці призводять до зниження продуктивності та високої плинності кадрів. Крім того, відсутність стимулів для розвитку нематеріальних компетенцій та участі у формуванні корпоративного клімату обмежує інноваційний потенціал підприємства та негативно впливає на його адаптивність у змінному бізнес-середовищі.

Таким чином, дослідження та впровадження ефективних моделей управління мотивацією та залученістю персоналу є надзвичайно актуальними для сучасних підприємств. Вони дозволяють не лише підвищити ефективність роботи співробітників, а й забезпечити стабільність, конкурентоспроможність і стратегічний розвиток організації в умовах сучасних ринкових викликів.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавської державної аграрної академії за темою: «Стратегічний менеджмент

безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (д. р. № 0122U0560), 2022-2027 рр.

Мета і завдання дослідження. Мета цього дослідження полягає у поглибленні теоретичних аспектів та розробці практичних рекомендацій щодо впровадження комплексної системи мотивації та залученості персоналу підприємства. У рамках дослідження розглядається інтеграція матеріальної та нематеріальної мотивації, кар'єрного розвитку та інноваційних стимулів як основних складових ефективної мотиваційної моделі.

Для досягнення цієї мети були визначені наступні **завдання**:

- розглянути теоретичні аспекти мотивації та залученості персоналу як необхідного елемента системи управління;
- здійснити аналіз системи мотивації та залученості персоналу підприємства;
- визначити першочергові напрями удосконалення управління мотивацією та залученістю персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління мотивацією та залученістю персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні підходи, практичні рекомендації щодо управління мотивацією та залученістю персоналу підприємства.

Методи дослідження. У дослідженні управління мотивації та залученості персоналу підприємства застосовувалися як теоретичні, так і емпіричні методи. Теоретичні включали аналіз наукової літератури, систематизацію підходів до мотивації та логічний порівняльний аналіз існуючих моделей управління персоналом. Емпіричні методи охоплювали аналіз документації підприємства, спостереження, опитування та інтерв'ювання працівників і керівників. Для обробки отриманих даних застосовували аналітичні та статистичні методи, зокрема розрахунок KPI та оцінку ефективності мотиваційних блоків. Поєднання цих методів дозволило

всесторонньо оцінити існуючу систему мотивації, виявити проблемні аспекти та обґрунтувати рекомендації щодо її вдосконалення.

Елементи наукової новизни полягають в удосконаленні системного аналізу синергії мотивації та залученості персоналу в українському контексті, що дозволяє оцінювати їхній спільний вплив на продуктивну поведінку працівників. На відміну від класичних моделей, запропоновано інтеграційну класифікацію факторів залученості, яка об'єднує когнітивні, емоційні та соціальні компоненти та враховує специфіку національної організаційної культури й сучасні умови праці, включно з гібридними та дистанційними форматами

Інформаційна база. Дослідження базувалося на нормативно-правових актах України, які регулюють трудові відносини та системи оплати праці, а також на внутрішніх документах підприємства, включаючи положення про преміювання, посадові інструкції та звітність про виконання КРІ. Крім того, використовувалися статистичні дані про персонал, результати анкетування та опитування співробітників, а також матеріали спостереження та інтерв'ю з керівниками. Наукові та методичні джерела у сфері управління персоналом, мотивації та корпоративної культури забезпечували теоретичну основу дослідження. Поєднання внутрішньої документації та наукових джерел дозволило всесторонньо оцінити стан мотивації та залученості персоналу і обґрунтувати практичні рекомендації.

Практична значущість дослідження полягає у можливості впровадження розробленої комплексної моделі мотивації та залученості персоналу безпосередньо на підприємстві для підвищення ефективності управління персоналом. Запропоновані рекомендації дозволяють оптимізувати матеріальні та нематеріальні стимули, покращити систему оцінки ефективності праці, розширити охоплення навчальними програмами та стимулювати участь працівників у інноваційних ініціативах. Впровадження моделі сприятиме підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів і формуванню позитивного корпоративного клімату. Крім

того, результати дослідження можуть бути використані для розробки стратегій розвитку персоналу на інших підприємствах аграрного сектору, що робить його актуальним та прикладним для практичної діяльності.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні формі доповідей на конференціях:

1. Вараксіна О. В., Іщейкін Т. Є., Назмеєва В. О. Зниження залученості персоналу як показник управлінських дисфункцій в організаціях. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2(5), 2025. С. 200-206. [https://doi.org/10.60022/2\(5\)-23S](https://doi.org/10.60022/2(5)-23S)

2. Вараксіна О. В., Іщейкін Т. Є., Назмеєва В. О. Конвергенція цифровізації та управлінської культури: нові горизонти ефективності. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін : збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції, 30 жовтня 2025 р.* Полтава : ПДАУ, 2025.

3. Іщейкін Т., Назмеєва В., Балашов С. Персонал як ключовий фактор ризик-менеджменту *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14 листопада 2025 р.* Полтава : ПДАУ, 2025.

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота має 76 сторінок основного тексту, містить 26 таблиць, 11 рисунків, 53 літературних джерела, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТА ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Теоретичні засади мотивації персоналу: сутність, роль, класифікація мотивів та сучасні мотиваційні теорії

Сучасне функціонування підприємств вимагає впровадження прогресивних методів та форм управління, а також адаптації управлінських процесів до новітніх стандартів і вимог бізнес-середовища. Особливу увагу слід приділяти формуванню та розвитку конкурентних переваг, які базуються на високому науково-технічному рівні виробництва та якості продукції, ефективній маркетинговій політиці, професійному менеджменті, вдосконалених організаційно-технічних процесах, стабільному фінансово-економічному стані підприємства, а також високій кваліфікації персоналу.

Особливо важливо зосередитися на мотивації працівників, адже саме вмотивований персонал здатен забезпечити сталий розвиток підприємства, формувати його конкурентні переваги та підтримувати стійкість у динамічному та конкурентному бізнес-середовищі.

Мотивація персоналу є фундаментальним елементом системи управління підприємством, оскільки вона визначає, які зусилля докладає працівник, з якою інтенсивністю він виконує роботу та наскільки відповідальністю він ставиться до доручених завдань. Її сутність полягає в поєднанні внутрішніх потреб, інтересів і ціннісних орієнтацій людини із зовнішніми управлінськими впливами, що створюють умови для досягнення організаційних цілей. Тобто мотивація, це не просто набір стимулів, а складний психологічний і управлінський процес, який забезпечує узгодження інтересів працівника та підприємства.

Мотивація персоналу є одним із ключових чинників ефективності функціонування підприємства, оскільки без активної, зацікавленої та

відповідальної поведінки працівників неможливе досягнення стратегічних цілей організації. Сутність мотивації полягає у спрямуванні діяльності працівника на досягнення бажаних результатів шляхом поєднання внутрішніх потреб, цінностей та прагнень особистості із зовнішніми управлінськими впливами [1]. Вона є динамічним процесом, який активізує трудову поведінку і стимулює працівників до самостійного вирішення завдань та професійного розвитку.

Роль мотивації в системі управління персоналом важко переоцінити. По-перше, мотивація сприяє підвищенню ефективності виконання завдань. Вмотивований працівник докладатиме більших зусиль, проявляє ініціативу та відповідальність, що забезпечує високі результати діяльності підприємства. По-друге, мотивація є інструментом формування корпоративної культури, яка підтримує згуртованість колективу та сприяє внутрішній стабільності організації [2]. По-третє, мотивація виступає стратегічним ресурсом підприємства, що впливає на його конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін ринкового середовища.

Значення мотивації проявляється на кількох рівнях. На рівні окремого працівника вона стимулює професійне зростання, розвиток компетенцій та самореалізацію. На рівні організації мотивація дозволяє забезпечити відповідність між стратегічними цілями підприємства та поведінкою працівників, підвищує продуктивність, знижує плинність кадрів і сприяє зміцненню репутації підприємства як привабливого роботодавця [3]. У соціальному аспекті мотивація забезпечує формування позитивного психологічного клімату, довіри в колективі та залучення працівників до розвитку організації.

Функції мотивації полягають у спрямуванні поведінки працівників на досягнення цілей організації шляхом формування внутрішніх стимулів до ефективної діяльності. Вона також забезпечує підтримання необхідного рівня активності та залученості персоналу, підвищуючи продуктивність і якість виконання роботи (рис. 1.1).

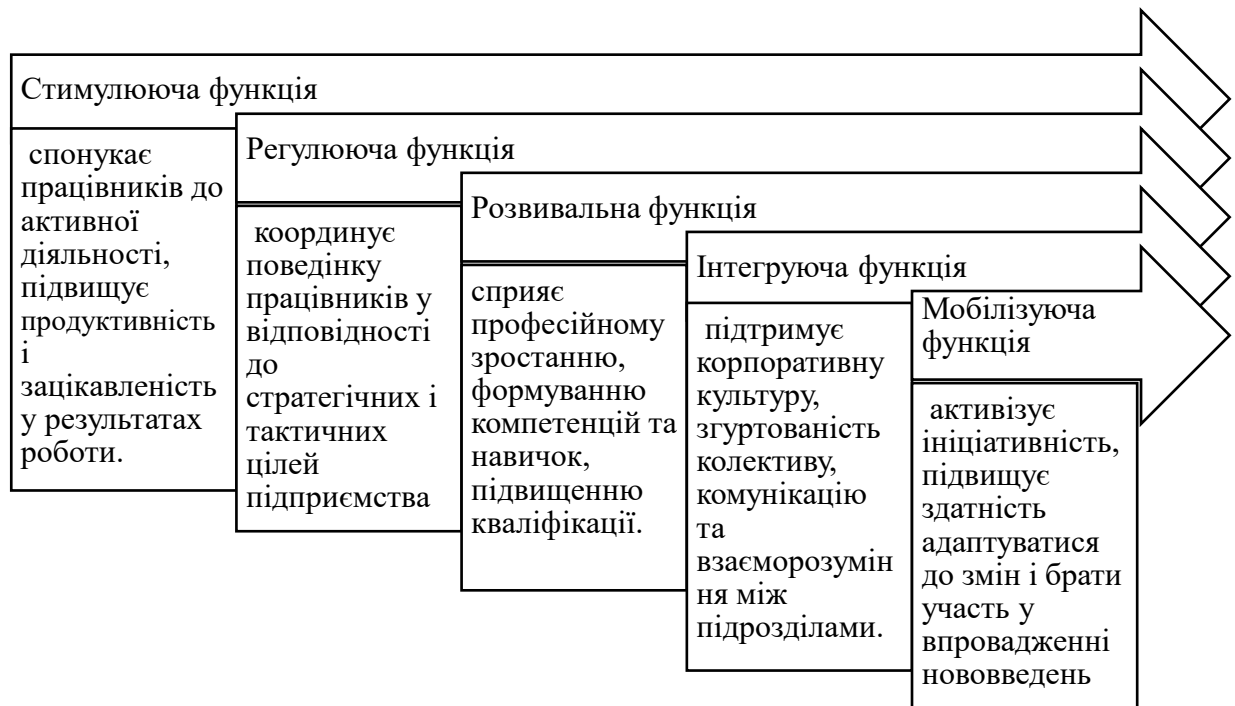


Рис.1.1. Базові функції мотивації персоналу підприємства

Джерело: [1, с.112-122; , 2, с.198-210]

Завдання мотивації полягають у забезпеченні продуктивності та ефективності праці, формуванні у працівників внутрішньої зацікавленості до досягнення результатів, підвищенні залученості, розвитку лідерських якостей та підготовці кадрів до виконання складних управлінських і виробничих завдань. У сучасних умовах ринку завдання мотивації також включають підтримку інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Сучасні підходи до мотивації персоналу враховують комплексний вплив різних чинників: економічних, психологічних, соціальних та організаційних. Ефективна мотиваційна система передбачає не лише матеріальні стимули, а й розвиток нематеріальних мотиваційних чинників, таких як визнання, самореалізація, професійний розвиток та участь у прийнятті рішень. Дослідження українських вчених показують, що системне

поєднання цих елементів забезпечує стабільність мотивації та високий рівень залученості працівників [2; 3].

Таким чином, мотивація персоналу виступає комплексним механізмом, що поєднує внутрішні потреби працівника та стратегічні цілі підприємства. Її сутність полягає у стимулюванні активності, ініціативності та професійного розвитку. Роль і значення мотивації проявляються у забезпеченні ефективної трудової поведінки, формуванні корпоративної культури, підтримці стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Функції та завдання мотивації забезпечують системний і цілеспрямований підхід до управління персоналом, що є критично важливим у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Оскільки мотивація визначає рівень активності та готовності працівника діяти, важливо зрозуміти, що саме лежить в основі його поведінки. Саме тому подальший аналіз варто зосередити на мотивах – внутрішніх рушійних силах, які формують вибір та спрямованість трудової діяльності.

Мотиви як внутрішні рушійні сили діяльності становлять ключову категорію сучасної теорії управління персоналом, оскільки саме вони визначають інтенсивність, спрямованість і сталість поведінки індивіда. Науковці розглядають мотиви як психологічні утворення, що виникають під впливом потреб, цінностей, очікувань і соціальних норм, формуючи готовність особи до певних дій. За визначенням С. Роббінса та Т. Джаджа, мотиви є поєднанням внутрішніх процесів, які підтримують та скеровують поведінку до поставлених цілей [4]. У цьому контексті розуміння природи мотивів стає необхідною умовою формування результативної системи стимулювання в організації.

Сучасні дослідження вказують на багатовимірність мотивів, які можуть мати економічний, соціальний, професійний, творчий, статусний та інші вектори прояву. М. Армстронг підкреслює, що мотиви не є сталими: вони змінюються під впливом досвіду, організаційного середовища та

зовнішніх чинників [5]. В умовах глобальної конкуренції та динамічних ринків для менеджерів важливо вміти виявляти ці зміни й адаптувати інструменти мотивації відповідно до актуальних потреб персоналу. Таке розуміння сприяє формуванню адаптивних стратегій управління людськими ресурсами.

Особливого значення аналіз мотивів набуває у контексті теорії самодетермінації, розробленої Е. Десі та Р. Раяном, які акцентують на відмінності між внутрішньою та зовнішньою мотивацією, а також на тому, що внутрішні мотиви, це прагнення до розвитку, автономії та компетентності, що забезпечують більш стійку й результативну поведінку [6]. Для організацій це означає, що лише матеріальні стимули не можуть забезпечити довгострокову залученість працівників; необхідно створювати умови для реалізації особистісного потенціалу.

Аналіз емпіричних досліджень підтверджує значущість різних груп мотивів залежно від специфіки професійної діяльності та організаційного контексту. Наприклад, метадослідження Т. Куваса та Г. Дісвіка демонструє, що внутрішні мотиви мають сильніший зв'язок із задоволеністю роботою та організаційною прихильністю, тоді як зовнішні фактори впливають переважно на короткострокову продуктивність [7]. Це підкреслює важливість структурного аналізу мотивів та їхнього врахування під час розроблення систем стимулювання. З метою поглиблення теоретико-практичного розуміння мотивів доцільно звернутися до порівняльних емпіричних даних, що відображають структуру мотивів різних категорій працівників (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Структура доміантних мотивів працівників у різних секторах економіки [8-12]

Сектор	Провідний мотив	Допоміжні мотиви	Коментар
1	2	3	4
Аграрний	Стабільність зайнятості	Матеріальна винагорода, умови праці	Висока залежність від сезонності підсилює роль стабільності
Освітній	Самореалізація	Соціальна значущість діяльності, автономія	Переважають внутрішні мотиви, орієнтація на розвиток

1	2	3	4
ІТ-сектор	Професійний розвиток	Гнучкість, інноваційність середовища	Висока конкуренція стимулює інвестиції у компетентності
Промисловість	Матеріальна винагорода	Безпека праці, чіткість інструкцій	Мотиви значною мірою залежать від умов виробництва

Порівняльний аналіз мотивів вказує на те, що різні сектори економіки формують специфічні профілі мотивації, які мають бути враховані при розробленні відповідних управлінських рішень. Наприклад, у галузях із високою часткою рутинної праці домінують зовнішні мотиви, тоді як у сферах, орієнтованих на інновації, ключового значення набувають мотиви, пов'язані з розвитком компетентностей та автономією. Це підтверджує висновки Ф. Герцберга щодо відмінностей між гігієнічними та мотиваційними факторами, які впливають на поведінку працівників по-різному [13].

Знання структури мотивів дозволяє менеджерам формувати більш адресні моделі стимулювання та вибудовувати організаційну культуру, яка сприяє посиленню внутрішньої мотивації. Як зазначають М. Батт та Л. Коллінз, ефективне управління мотивами потребує інтеграції організаційних ресурсів, комунікацій та лідерських підходів [14]. У такий спосіб мотиви стають не лише психологічною категорією, а й стратегічним інструментом управління персоналом.

Отже, мотиви відіграють фундаментальну роль у формуванні поведінкових моделей працівників і визначають їхній внесок у досягнення цілей організації. Їхнє глибоке розуміння дає змогу створювати ефективні системи мотивації, що поєднують матеріальні, соціальні та професійні стимули, адаптовані до потреб конкретного трудового середовища. Це забезпечує не лише зростання продуктивності, а й розвиток внутрішнього потенціалу працівників, що є основою конкурентоспроможності сучасних організацій.

Для розширення аналітичного розуміння мотивів доцільно звернути увагу на їхні параметри, що дозволяють оцінювати не лише зміст мотивів, а й специфіку їх прояву у поведінці працівників. Це створює можливість переходу від загальної теоретичної характеристики мотивів до їх операціоналізації, що є важливим для практики управління персоналом. Саме тому нижче наведено структурований огляд параметрів, які можуть бути використані для комплексної діагностики інтенсивності та спрямованості трудових мотивів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Параметри оцінювання інтенсивності трудових мотивів працівників
[15-19]**

Параметр мотиву	Критерій оцінки	Опис поведінкових індикаторів	Можливі управлінські інтерпретації
Глибина мотиву	Стійкість прояву у часі	Працівник стабільно демонструє зацікавленість у певному типі діяльності незалежно від змін зовнішніх умов	Висока глибина → доцільність довгострокових стимулів; низька → потреба в регулярному підкріпленні
Спрямованість мотиву	Орієнтація на процес чи результат	Перевага або процесної (цікавість до самої діяльності), або результативної (фокус на винагороді, визнанні) поведінки	Дозволяє формувати індивідуальні КРІ та форми зворотного зв'язку
Емоційна насиченість	Частота прояву позитивного емоційного стану під час роботи	Ентузіазм, ініціативність, добровільне залучення до завдань	Висока насиченість → потенціал до лідерства; низька → ризик вигорання
Соціальна спрямованість	Орієнтація на взаємодію та групову підтримку	Активність у командних процесах, прагнення до співпраці, важливість приналежності	Висока соціальна спрямованість → ефективність командних моделей; низька → потреба в автономних форматах
Регуляторна автономність	Здатність діяти без зовнішнього контролю	Схильність до самоорганізації, самостійного розподілу часу, ініціювання рішень	Дає змогу визначати рівень необхідності формального контролю
Часова актуальність	Поточна значущість мотиву для працівника	Мотив є гострим (актуальним) або латентним (потенційним)	Дозволяє планувати персоналізовані стимули у короткостроковому й середньостроковому періоді

Представлені параметри демонструють, що мотиви мають багатовимірну природу та потребують детального аналізу їх прояву в конкретних умовах діяльності. Вони дозволяють менеджерам оцінювати не лише рівень зацікавленості працівників, а й їхню здатність до автономної поведінки, емоційної залученості та ефективної командної взаємодії. Такий підхід сприяє переходу від універсальних моделей мотивації до персоналізованих рішень, орієнтованих на реальні потреби персоналу. Оцінювання параметрів мотивів також робить можливим прогнозування змін у поведінці працівників та своєчасне коригування управлінських впливів. У підсумку це формує підґрунтя для побудови гнучкої мотиваційної системи, здатної підтримувати стабільну продуктивність і розвиток людського потенціалу.

Сучасні теорії мотивації становлять складну міждисциплінарну систему, яка поєднує положення психології, менеджменту, соціології та організаційної поведінки. У контексті глобалізації, цифровізації та зміни трудових моделей класичні мотиваційні концепції доповнюються новими підходами, орієнтованими на аналітичність, соціальну взаємодію та психологічні аспекти поведінки. Наукові дослідження останніх десятиліть свідчать, що мотивація формується під впливом взаємодії когнітивних очікувань, емоційної регуляції, групової ідентичності та організаційних факторів [20; 21]. Такий інтегрований підхід дає змогу краще пояснити індивідуальні відмінності у поведінці працівників, що актуалізує потребу у гнучких системах стимулювання.

Одним із фундаментальних сучасних підходів є теорія очікувань Врума, яка виходить з того, що мотивація залежить від суб'єктивної оцінки працівником імовірності отримання бажаного результату після докладання певних зусиль [20]. Наукова значущість цієї теорії полягає у поєднанні раціональних аспектів поведінки з індивідуальними уявленнями про справедливість та можливість досягнення результату. У реальних організаційних умовах це означає, що не сам стимул підвищує мотивацію, а

відповідність між очікуваннями та фактичними наслідками. Тому проєктування систем винагород має враховувати не лише формальні процедури, а й суб'єктивні судження працівника щодо прозорості, досяжності та обумовленості результатів.

Важливою сучасною концепцією є теорія емоційної мотивації, яка базується на поглядах Д. Гоулмана щодо ролі емоційного інтелекту [21]. Згідно з його висновками, працівники з високим рівнем емоційної саморегуляції, емпатії та навичок соціальної взаємодії демонструють стабільніший мотиваційний профіль, вищу залученість та більшу схильність до ініціативної поведінки. Цей підхід підкреслює, що мотивація формується не лише під впливом зовнішніх стимулів, а значною мірою залежить від внутрішнього психологічного стану, здатності керувати власними емоціями та вибудовувати ефективні взаємини. У сучасних організаціях, де співробітники часто працюють у проєктних або гібридних командах, ці навички стають критично важливими для підтримання високої продуктивності.

Суттєво змінює розуміння мотивації теорія соціальної ідентичності Теджфела і Тернера, яка розглядає мотиваційні процеси через призму приналежності до групи [22; 23]. Науковці доводять, що працівники мотивуються не лише особистими інтересами, але й бажанням підтримувати позитивний імідж групи, до якої належать. У масштабах організації це означає, що корпоративна культура, спільні цінності та командна ідентичність перетворюються на чинники, які здатні підсилювати або послаблювати індивідуальні мотиви. Підтримка колективної згуртованості, розвиток корпоративної символіки та формування «чуття єдності» стають невід'ємними елементами стратегічного управління персоналом.

Принципово новий аспект у розуміння мотивації вносить теорія психологічного контракту, запропонована Д. Руссо [24]. Психологічний контракт, це система неформальних очікувань між працівником і роботодавцем щодо взаємних зобов'язань, справедливості та підтримки. На

відміну від формальних трудових угод, психологічний контракт є динамічним і часто неозвученим. Його порушення, наприклад, відсутність обіцяних можливостей розвитку чи невідповідність декларованих і реальних цінностей, може спричинити різке зниження мотивації, навіть якщо заробітна плата чи інші умови не змінюються. Особливо актуально це для нових моделей зайнятості, таких як дистанційна робота, де комунікація та довіра відіграють вирішальну роль.

З огляду на ці теоретичні положення, сучасна мотивація розглядається як багатовимірний процес, що формується під впливом раціональних суджень, емоційної залученості, соціальної приналежності та організаційних відносин. Це дозволяє створювати персоналізовані системи стимулювання, що відповідають структурі мотивів конкретного працівника, а не універсальні моделі, притаманні класичним підходам (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Ключові характеристики сучасних мотиваційних теорій

Теорія	Основний акцент	Тип впливу	Управлінські висновки	Джерело
Теорія очікувань Врума	Оцінка співвідношення зусиль і результатів	Когнітивний	Прозорість цілей, досяжність KPI	Vroom, [20]
Емоційна мотивація Гоулмана	Роль емоційного інтелекту	Емоційно-поведінковий	Лідерство, підтримка, емпатія	Goleman, [21]
Теорія соціальної ідентичності	Приналежність до групи	Соціальний	Корпоративна культура, згуртованість	Tajfel & Turner, [22]
Психологічний контракт Руссо	Неформальні очікування	Організаційний	Етичність, довіра, обіцянки	Rousseau, [23]

Сучасні технології доводять, що мотивацію ефективніше формувати не через окремий стимул, а через систему взаємопов'язаних інструментів, яка враховує емоційні, раціональні та соціальні компоненти. Це зумовлює інтенсивний розвиток персоналізованих платформ оцінювання, аналітики поведінкових моделей та інструментів зворотного зв'язку в реальному часі.

Запровадження сучасних мотиваційних концепцій у практику управління персоналом вимагає системного підходу, що враховує багатовимірність мотивів та їхню динамічну взаємодію з когнітивними, емоційними і соціальними чинниками. Використання комплексних HR-інструментів дозволяє трансформувати абстрактні теоретичні положення у конкретні управлінські практики, спрямовані на підвищення залученості, ефективності та стабільності поведінки працівників (табл. 1.4). При цьому оптимальна інтеграція когнітивних оцінок, емоційних стимулів, соціальної ідентичності та психологічного контракту створює передумови для формування стійких мотиваційних моделей, здатних адаптуватися до змін організаційного середовища.

Таблиця 1.4

Інструменти впровадження сучасних мотиваційних теорій [25-30]

Теоретичний компонент	HR-інструмент	Очікуваний ефект	Приклад застосування
Когнітивні очікування	Прозорі KPI та OKR	Підвищення відповідальності	Аналітичні дашборди
Емоційний інтелект	Лідерські програми	Залученість, довіра	Коучинг, EQ-тренінги
Соціальна ідентичність	Тимбілдинг-практики	Згуртованість	Командні ритуали
Психологічний контракт	Політики етичного HR	Стабільність, низька плинність	Employee voice

Запропоновані характеристики сучасних мотиваційних моделей свідчать, що підходи до розуміння мотивації значно ускладнилися та вийшли за межі класичних потребоцентричних концепцій. Наголос робиться на багаторівневій природі мотивів, їх динамічній змінності та залежності від контексту професійної діяльності [6]. Представлені напрями підкреслюють важливість гнучких управлінських рішень, які враховують як індивідуальні особливості працівників, так і організаційні чинники. Водночас таблиця демонструє, що сучасні теорії зосереджені на продуктивній взаємодії внутрішніх і зовнішніх детермінант поведінки, що створює умови для формування стійкої трудової мотивації. Таким чином, аналітичні параметри

моделювання мотивації стають інструментом, що дозволяє керівникам оптимізувати мотиваційні програми та прогнозувати результати управлінських впливів.

З огляду на складність сучасних мотиваційних процесів виникає потреба у візуалізації логіки взаємодії ключових елементів, які визначають формування та трансформацію мотивів працівників (рис.1.2).

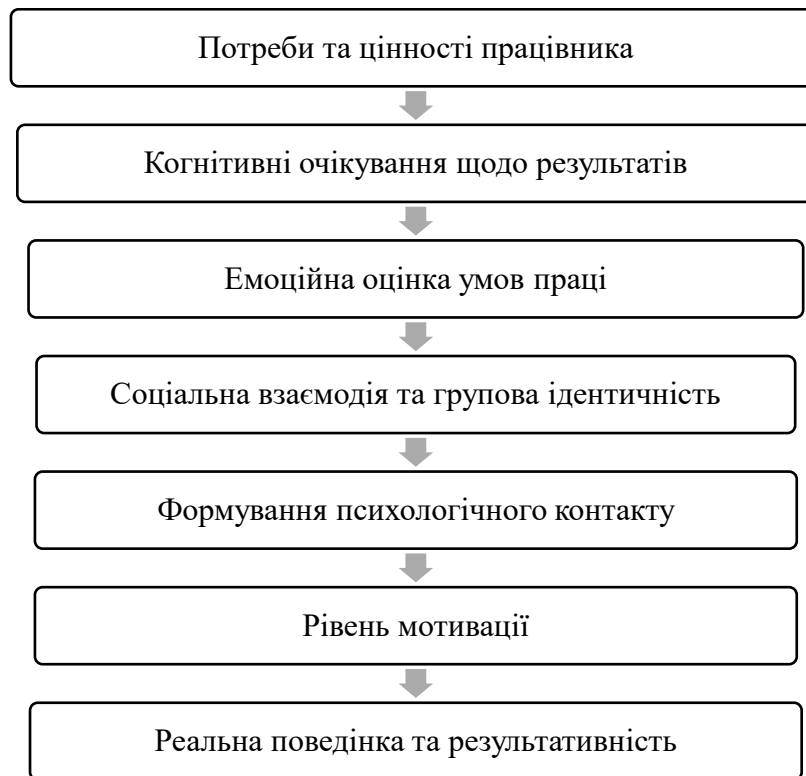


Рис.1.2. Механізм формування трудової мотивації в сучасній організації

Джерело: [31-34]

Представлена послідовність факторів демонструє, як потреби та цінності працівника трансформуються у мотиви через когнітивну оцінку очікуваних результатів, емоційне сприйняття умов праці та соціальну взаємодію з колегами, включно з груповою ідентичністю. Додатково враховується вплив психологічного контракту між працівником і організацією, що визначає суб'єктивне сприйняття обов'язків та очікувань. Такий підхід показує, що мотиваційний процес не є лінійним, а формується як взаємопов'язана система когнітивних, емоційних і соціальних

компонентів. Інтеграція цих чинників дозволяє прогнозувати рівень залученості та результативності працівників у конкретних організаційних умовах. В цілому запропоноване узагальнення підкреслює динамічну взаємодію факторів, яка визначає ефективність сучасних систем мотивації та стимулювання.

1.2. Концепція залученості персоналу: визначення, складові та підходи до вимірювання

Поняття «залученість персоналу» (Employee Engagement) останніми роками набуло статусу ключової категорії у теорії та практиці управління людськими ресурсами. У класичному розумінні воно не є простою задоволеністю або лояльністю працівника – залученість характеризується глибокою соціально-психологічною взаємодією між працівником та організацією, що проявляється через високий рівень віддачі, ініціативності, емоційну прихильність, прагнення до професійного зростання та максимальний внесок у досягнення організаційних цілей [35].

За визначенням Л. Щетініної та співавторів [36, с. 151-158], залученість, це «емоційний та інтелектуальний стан, що мотивує, стимулює й надихає працівників виконувати свою роботу якнайкраще та передбачає тривалу концентрацію під час вирішення робочих завдань». Таким чином, залученість відображає не лише зовнішні стимули, а внутрішнє зацікавлення, відчуття відповідальності, причетності та готовності вкладати зусилля у розвиток організації.

У літературі підкреслюють, що залученість відрізняється від суміжних понять. Задоволеність працівника (job satisfaction) визначається як оцінка відповідності очікувань реальним умовам праці, заробітній платі та соціальному статусу [37]. Лояльність (organizational commitment), це ступінь

прихильності до організації та готовності залишатися в ній, приймати її політику та цінності [38].

Класична концепція William Kahn [35, с. 700 - 715] визначає три психологічні умови, необхідні для залученості: сенс роботи (meaningfulness), соціальна безпека (safety) та суб'єктивна доступність ресурсів (availability). Коли працівник відчуває значущість роботи, психологічну безпеку та достатні ресурси для виконання завдань, він демонструє високу залученість.

Сучасні дослідження Schaufeli та Bakker [37, с. 701 - 716] виділяють три компоненти Work Engagement: енергійність (vigor), відданість (dedication) та зануреність (absorption). Енергійність характеризується високим рівнем активності та витривалості, відданість – відчуттям гордості та натхнення, а зануреність – повною концентрацією на завданнях.

Крім того, залученість можна розглядати на рівні організації в цілому (organizational engagement), коли працівник ідентифікує себе з цілями та цінностями організації, що забезпечує стійку, довготривалу мотивацію до внеску у спільний результат [39].

Залученість персоналу, це багатовимірний конструкт, що включає:

- індивідуально-психологічні стани (енергійність, відданість, зануреність);
- емоційно-ціннісні орієнтації (сенс роботи, ідентифікація з організацією);
- поведінкову готовність до наднормативної віддачі та ініціативності;
- соціальні детермінанти (підтримка, корпоративна культура, психологічна безпека).

Залученість персоналу проявляється через різні психологічні, емоційні та поведінкові складові, які взаємодіють між собою, формуючи комплексне явище. Розуміння цих компонентів дозволяє керівництву цілеспрямовано впливати на мотивацію та ефективність працівників (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні складові залученості персоналу підприємства [40-44]

Компонент	Опис	Практичне значення
Емоційна прихильність	Відчуття приналежності до організації, позитивне ставлення до роботи	Формує внутрішню мотивацію, підвищує лояльність і задоволеність
Ініціативність	Проактивність, готовність пропонувати покращення	Підвищує адаптивність, сприяє інноваційній поведінці
Професійний розвиток	Можливості навчання, кар'єрного зростання	Сприяє відчуттю компетентності та самореалізації
Відповідальність за цілі	Усвідомлення цілей організації як власних	Підсилює ефективність, забезпечує синергію цілей
Соціальна згуртованість	Підтримка колег, довіра, командна робота	Створює психологічний комфорт та сприяє командній ефективності

Складові залученості взаємопов'язані і формують цілісну систему, яка стимулює активну поведінку працівників. Емоційна прихильність і соціальна згуртованість створюють основу для психологічного комфорту та довіри. Ініціативність і відчуття відповідальності забезпечують ефективне виконання завдань та участь у розвитку організації. Професійний розвиток підвищує компетентність і дозволяє підтримувати високий рівень.

Теоретичні дослідження та практичний досвід у сфері управління персоналом призвели до формування кількох ключових моделей залученості (табл. 1.6). Кожна з цих моделей пропонує свій набір критичних факторів (драйверів) та метрик для оцінки психологічної присутності та відданості працівника. Ознайомлення з цими моделями дозволяє менеджменту обирати найбільш релевантний фреймворк для свого організаційного контексту.

Таблиця 1.6

Моделі залученості персоналу підприємства [45-49]

Модель	Суть моделі	Практичне застосування
1	2	3
Модель Вимог–Ресурсів	Взаємодія між робочими вимогами та ресурсами (підтримка, автономія, розвиток) визначає рівень енергії та залученості працівника	Балансування навантажень і ресурсів, підвищення мотивації та залученості через оптимізацію робочих умов
Модель Kahn	Залученість формується через психологічну присутність у роботі, визначається значущістю ролі, безпекою та ресурсами	Оцінка факторів психологічної безпеки та емоційної залученості, впровадження програм розвитку та підтримки працівників

Продовження таблиці 1.6

1	2	3
Модель Gallup Q12	Залученість визначається через 12 ключових питань про робоче середовище, підтримку та розвиток	Регулярне опитування працівників для виявлення рівня залученості та планування заходів підвищення мотивації
Модель Saks	Розрізняє когнітивну, емоційну та поведінкову залученість, підкреслює важливість взаємозв'язку з організаційною підтримкою	Комплексна оцінка залученості, розробка програм розвитку та наставництва
Модель Social Exchange	Залученість формується через взаємні обміни між працівником та організацією, де винагорода і підтримка стимулюють відданість	Формування систем винагород, розвиток корпоративної культури та зміцнення лояльності
Українська модель «Психологічна та мотиваційна синергія»	Залученість визначається через поєднання внутрішньої мотивації та соціально-психологічної підтримки колективу	Використовується для розробки HR-програм, спрямованих на підвищення довготривалої відданості та ефективності працівників
Модель «Інтеграційної залученості»	Включає інтеграцію когнітивних, емоційних та соціальних компонентів залученості для формування продуктивної поведінки	Планування заходів корпоративної культури та наставництва, розвиток командної взаємодії

Аналіз моделей показує, що залученість персоналу формується через поєднання внутрішньої мотивації, робочих ресурсів та соціально-психологічної підтримки. Кожна модель підкреслює різні аспекти залученості: когнітивний, емоційний, поведінковий та соціальний, що дає змогу комплексно оцінювати рівень включення працівників у робочий процес. Використання цих підходів дозволяє організаціям виявляти фактори, що сприяють або перешкоджають залученості, та впроваджувати ефективні управлінські практики. Особливо українські моделі враховують національний контекст і специфіку організацій, що підвищує практичну цінність таких інструментів. У підсумку, комплексне використання цих моделей дозволяє організаціям формувати стабільну продуктивну поведінку працівників і зміцнювати конкурентні переваги.

На основі комплексного аналізу сучасних наукових праць, практик управління персоналом та адаптованих моделей залученості ми наголошуємо, що мотиваційні чинники та складові залученості персоналу

слід розглядати як взаємопов'язані елементи єдиного психологічного та організаційного процесу. Стверджується, що окреме оцінювання лише мотивації або лише залученості не дозволяє отримати достовірну картину продуктивності працівників, оскільки рівень їхньої ефективності визначається одночасною дією внутрішніх стимулів (прагнення до самореалізації, відчуття значущості, зацікавленість у результаті) та зовнішніх ресурсів (матеріальна винагорода, соціальна підтримка, корпоративна культура) (рис. 1.3).



Рис.1.3.Системний аналіз взаємодії мотиваційних чинників та складових залученості персоналу

Джерело: авторське бачення

Ретельний системний аналіз дозволяє встановити закономірності, за яких взаємодія мотиваційних чинників і психологічної залученості формує стабільну трудову поведінку, підвищує ініціативність, відповідальність і готовність до участі у розвитку організації.

Крім того, такий підхід дає змогу побудувати адаптовані моделі управління персоналом для українських організацій, які враховують національні культурні особливості, особливості гібридного та дистанційного форматів роботи, а також динамічні зміни ринку праці. Системне поєднання аналітичних даних дозволяє прогнозувати, як зміни в мотиваційних стимуляторах або організаційних умовах впливатимуть на залученість і поведінку працівників, що відкриває можливості для цілеспрямованого підвищення ефективності та збереження людського капіталу. Таким чином, системний аналіз взаємодії мотиваційних чинників і складових залученості персоналу є новим внеском у теорію та практику управління, оскільки він поєднує класичні та сучасні концепції, адаптовані до українських умов, і пропонує комплексні управлінські рішення для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності організацій.

Таким чином, залученість персоналу виступає як активна, динамічна, ціннісно насичена форма відношення працівника до роботи та організації, яка відрізняється від пасивної прихильності чи тимчасового задоволення.

Висновки до розділу 1.

1. Акцентовано, що мотивація та залученість персоналу є взаємопов'язаними детермінантами продуктивної поведінки, і саме їхня синергія створює умови для стабільної віддачі працівників; вона визначає готовність до активної участі в досягненні цілей організації та підвищує ефективність колективної роботи.

2. Наголошено, що мотиваційні чинники можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми, і лише поєднання цих стимулів з психологічною безпекою та соціальною підтримкою трансформує мотивованість у високий рівень залученості.

3. Підкреслено, що залученість персоналу є багатовимірним явищем, яке включає когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти, і її системне управління дозволяє підвищити продуктивність, ініціативність та відданість працівників.

4. Акцентовано, що сучасні моделі залученості, як західні (JD–R, Kahn, Gallup Q12, Saks, Social Exchange), так і українські (модель Заволовича та Клесмана), відображають різні підходи до оцінки та управління мотивацією, і їхнє комплексне застосування забезпечує цілісне управління персоналом.

5. Наголошено, що знання ключових драйверів залученості та механізмів психологічного контракту дозволяє організаціям формувати стійкі системи підтримки працівників, що сприяють збереженню талановитих кадрів та підвищенню конкурентоспроможності на ринку праці.

6. Підкреслено, що інтеграція теорій мотивації та моделей залученості в практичну діяльність HR-служб створює основу для розробки ефективних стратегій управління персоналом, а їх реалізація безпосередньо впливає на якість результатів організації та розвиток корпоративної культури.

7. Наголошено, що мотиваційні чинники та складові залученості персоналу слід розглядати як взаємопов'язані елементи єдиного психологічного та організаційного процесу. Стверджується, що окреме оцінювання лише мотивації або лише залученості не дозволяє отримати достовірну картину продуктивності працівників, оскільки рівень їхньої ефективності визначається одночасною дією внутрішніх стимулів та зовнішніх ресурсів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз об'єкту і суб'єкту управління

Товариство з обмеженою відповідальністю, що функціонує в Миргородському районі Полтавщини, характеризується вигідним поєднанням природних та економічних передумов для розвитку. Основним установчим документом підприємства виступає його Статут, зміни до якого затверджуються виключно рішенням загальних зборів учасників. У своїй діяльності компанія укладає цивільно-правові договори, проводить операції з майном і цінними паперами, а також здійснює інші юридично допустимі дії, навіть якщо вони виходять за рамки статутної спеціалізації.

Місія господарства полягає у прагненні стати провідним і високоефективним агровиробником Полтавської області, пропонуючи споживачам якісну та екологічно безпечну продукцію. Метою функціонування підприємства є забезпечення населення продукцією рослинництва й тваринництва, підвищення результативності агровиробництва через упровадження сучасних технологій та розвиток матеріально-технічної бази. Підприємство самостійно визначає пріоритетні види діяльності, обирає відповідну спеціалізацію, організовує процеси виробництва, переробки та збуту сільськогосподарської продукції.

Підприємство має право самостійно встановлювати партнерські зв'язки, у тому числі й у межах зовнішньоекономічної діяльності, обираючи найбільш вигідних контрагентів.

Управління в підприємстві характеризується поєднанням централізації та гнучкості, що обумовлено особливостями його організаційно-правової форми.

Оскільки товариство створюється шляхом внесення учасниками майнових, грошових або інших внесків до статутного капіталу, ключові управлінські повноваження зосереджені в загальних зборах учасників. Директор здійснює оперативне керівництво підприємством як найманий управлінець та реалізує рішення, ухвалені учасниками, що забезпечує чітку ієрархію влади та високу швидкість прийняття управлінських рішень. Така модель дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринку: коригувати сівозміну, швидко закуповувати дефіцитні ресурси або своєчасно реалізовувати продукцію за вигідною ціною.

Внутрішня структура товариства залишається відносно простою, що сприяє її легкому пристосуванню до поточних виробничих потреб та гнучкому формуванню організаційних процесів. Отриманий прибуток розподіляється між учасниками відповідно до їх часток, що стимулює їх до подальших інвестицій у розвиток підприємства, модернізацію технічної бази та розширення виробничих напрямів, що зрештою зміцнює фінансову стійкість підприємства. Діяльність товариства відбувається в умовах притаманних агробізнесу біологічних та ринкових ризиків, що потребує високої професійної компетентності в управлінні та здатності приймати рішення на основі багатогалузевих знань (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Напрями спеціалізації підприємства за 2020 – 2024 рр.

Вид діяльності	Основні культури
Рослинництво : зернові та олійні культури	Основні культури: пшениця, кукурудза, соняшник, сорго
Рослинництво: змішані культури	Зернові, олійні культури (за основним КВЕД: вирощування зернових (крім рису), бобових і насіння олійних культур)
Після-урожайна обробка (зберігання, переробка)	Післяурожайна діяльність, допоміжна діяльність у рослинництві

Підприємство спеціалізується на комплексному веденні рослинництва, включаючи вирощування зернових, бобових та олійних культур, а також суміжних однорічних і дворічних культур. Крім основного напрямку, підприємство здійснює післяурожайну діяльність, допоміжні роботи у рослинництві та, за наявності, тваринницькі операції. Застосування широкого спектру КВЕДів дозволяє товариству здійснювати не лише виробничу, а й комерційну діяльність, зокрема оптову торгівлю зерном, насінням, кормами та живими тваринами. Така структура спеціалізації забезпечує гнучкість у реагуванні на ринкові зміни, оптимальне використання ресурсів та комплексний розвиток агропідприємства.

Місією досліджуваного підприємства є забезпечення продовольчої безпеки регіону та країни шляхом виробництва високоякісної сільськогосподарської продукції.

Підприємство досягає цього через ефективне використання земельних ресурсів, збереження їх родючості та впровадження інноваційних агротехнологій. При цьому воно прагне підтримувати стійкий розвиток місцевої громади та соціальну відповідальність. Аналіз діяльності господарства та результати бесід з адміністративним персоналом дозволяють виділити ключові цінності, які відображаються у стратегії та внутрішній політиці підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Характеристика системи цінностей підприємства за 2020–2024 рр.

Цінність	Опис	Приклади реалізації	Вплив на діяльність підприємства
1	2	3	4
Продуктивність та ефективність	Максимальне використання ресурсів для досягнення високих результатів	Впровадження сучасних технологій, оптимізація виробничих процесів	Підвищення врожайності, скорочення витрат
Якість продукції	Виготовлення безпечної та екологічно чистої продукції	Контроль якості на всіх етапах виробництва	Формування позитивного іміджу, збільшення попиту

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
Інновації	Використання сучасних агротехнологій та наукових розробок	Сівозміна, автоматизація процесів, цифровий моніторинг	Підвищення конкурентоспроможності підприємства
Стійкий розвиток	Збереження природних ресурсів та родючості ґрунтів	Впровадження органічних та ресурсозберігаючих технологій	Забезпечення довгострокової продуктивності та екологічної безпеки
Соціальна відповідальність	Підтримка місцевої громади та працівників	Соціальні програми, створення робочих місць, навчання персоналу	Підвищення лояльності співробітників і громади
Прозорість та етика	Відкрита та чесна політика у відносинах з партнерами та споживачами	Дотримання законодавства, етичних норм, звітність	Зміцнення довіри та репутації підприємства

Аналіз системи цінностей підприємства показує, що стратегічна орієнтація підприємства спрямована на довгострокову стабільність та розвиток.

Цінності компанії формують внутрішню культуру та визначають пріоритети у прийнятті управлінських рішень. Впровадження інноваційних підходів та технологій дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку агропродукції. Соціальна та екологічна відповідальність слугує додатковим чинником зміцнення позицій підприємства у регіоні. Загалом система цінностей сприяє гармонійному поєднанню економічної ефективності, розвитку персоналу та підтримки місцевої громади.

Розглянувши ключові цінності підприємства, можна простежити логіку формування стратегічних цілей, яка враховує потреби ринку, внутрішні ресурси та перспективи розвитку. Вони спрямовані на забезпечення збалансованого поєднання економічної ефективності, технологічного прогресу та соціальної відповідальності. Підприємство визначає пріоритети, які дозволяють гнучко реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, підтримуючи довгострокову стійкість.

Виходячи з цього, формуються конкретні цілі, що логічно пов'язані між собою і підпорядковані головній стратегічній меті. Таке упорядкування цілей створює основу для побудови системи управління, яка забезпечує послідовну реалізацію стратегії підприємства у 2020–2024 роках.



Рис. 2.1. Структура та взаємозв'язок стратегічних цілей підприємства за 2020 – 2024рр.

Система стратегічних цілей підприємства демонструє чітку ієрархічну структуру, де кожен рівень цілей логічно підпорядкований головній стратегічній меті підприємства – забезпеченню стабільного розвитку та конкурентоспроможності. Вона включає як довгострокові стратегічні пріоритети, що визначають загальний напрям розвитку господарства, так і короткострокові тактичні цілі, спрямовані на оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів. Логічна послідовність та взаємозв'язок цілей дозволяє підприємству

ефективно розподіляти фінансові, матеріальні та трудові ресурси, підвищуючи продуктивність і якість виробництва.

Кожна ціль підтримує інші, створюючи синергетичний ефект у розвитку рослинництва, модернізації обладнання, підвищенні кваліфікації персоналу та впровадженні інноваційних технологій. Система цілей також враховує соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства, що сприяє гармонійному поєднанню економічної ефективності та сталого розвитку регіону.

Завдяки такому підходу, стратегія підприємства стає більш адаптивною до зовнішніх ризиків і можливостей, забезпечуючи планомірну реалізацію всіх завдань та зміцнення його позицій на ринку.

Для комплексного аналізу діяльності підприємства важливо оцінити зовнішнє та внутрішнє середовище, що впливає на його ефективність і стійкість. Визначення ключових факторів макро-, мікро- та внутрішнього середовища дозволяє виділити пріоритетні напрями управлінських рішень. Цей підхід сприяє прогнозуванню ризиків, визначенню можливостей для розвитку та адаптації підприємства до змінних умов ринку. Результати оцінки середовища слугують основою для формування стратегії і планування ресурсів (табл. 2.3). Профіль середовища показує, що найбільший негативний вплив на підприємство мають фактори, пов'язані з економічною нестабільністю та підвищенням витрат на виробництво (ступінь значущості 9–6, спрямованість «-»).

Серед внутрішніх факторів позитивний вплив мають модернізація обладнання та підвищення кваліфікації персоналу (ступінь значущості 12–9, спрямованість «+»), що підвищує ефективність виробництва. Макросередовище, зокрема зростання попиту на органічну продукцію, створює сприятливі умови для розвитку (ступінь значущості 12, спрямованість «+»), але екологічні вимоги обмежують операційну діяльність (ступінь значущості 9, «-»).

Складання і оцінка профілю середовища підприємства за 2024 - 2024 рік

Середовища і їх фактори	Оцінка за шкалою			Ступінь значущості фактору для підприємства
	важливість для галузі	вплив на підприємство	впрямованість впливу (+ -)	
	А	Б	В	
Макросередовище				
1. Зростання попиту на органічну продукцію	4	3	+	12
2. Посилення екологічних вимог до виробництва	3	3	-	9
3. Фінансова нестабільність національної економіки	2	3	-	6
Мікросередовище				
4. Зростання цін на добрива та засоби захисту рослин	3	3	-	9
5. Поява нових конкурентів у регіоні	3	2	-	6
6. Підвищення тарифів на логістику та перевезення	2	3	-	6
Внутрішнє середовище				
7. Модернізація технічного парку та обладнання	4	3	+	12
8. Зростання рівня кваліфікації персоналу	3	3	+	9
9. Недостатнє впровадження цифрових технологій	2	2	-	4

Мікросередовище виявляє ризики через конкуренцію та підвищення тарифів на логістику та ресурси (ступінь значущості 9–6, «←»), що вимагає оперативного реагування.

Загалом оцінка факторів показує, що підприємство має сильні внутрішні ресурси та можливості для розвитку, проте має враховувати зовнішні негативні впливи для збереження стійкості та конкурентоспроможності. Ранжування факторів значимості профілю

середовища підприємства дозволяє чітко визначити пріоритетні зовнішні та внутрішні впливи на діяльність господарства (рис. 2.2).

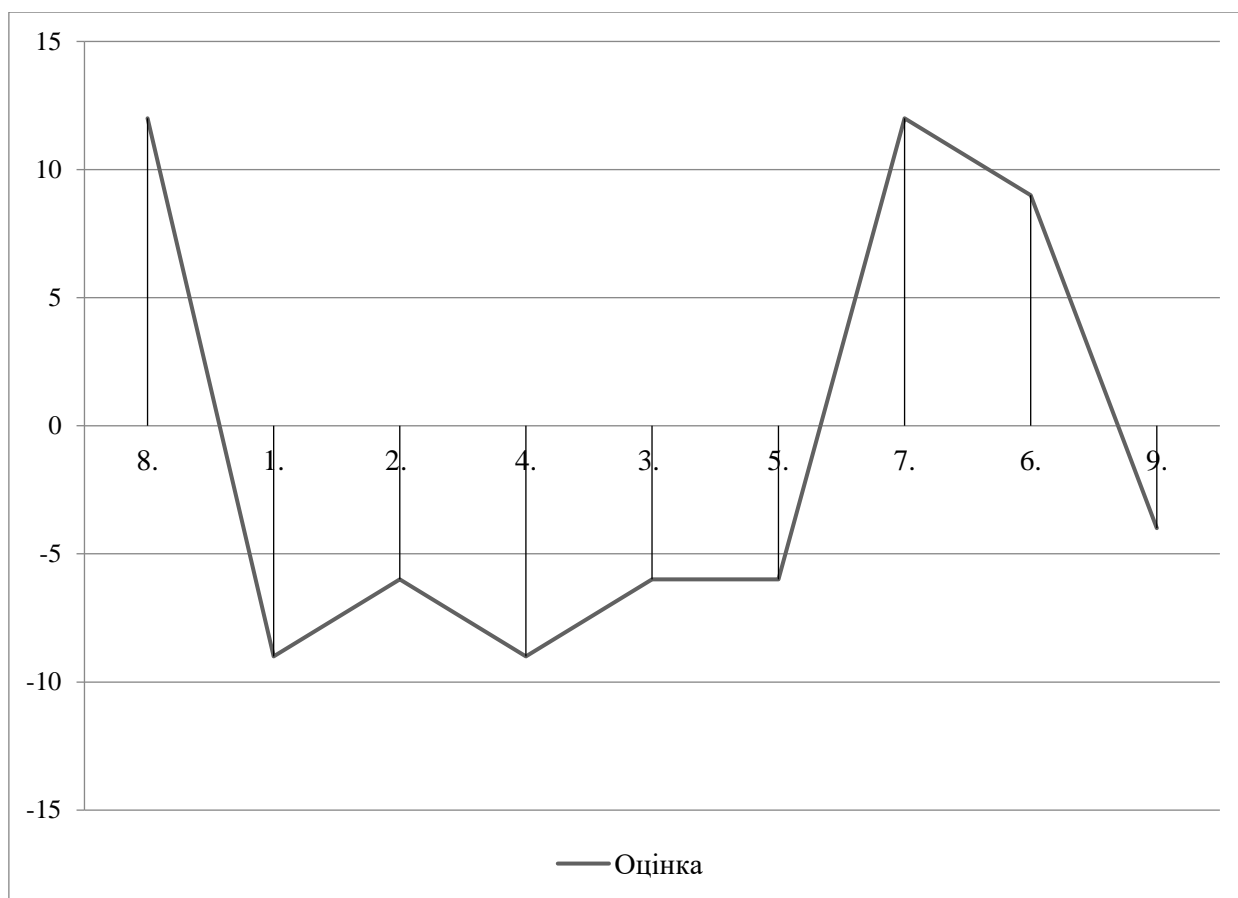


Рис. 2.2. Ранжування факторів значимості профілю середовища підприємства за 2020 - 2024 рік

Аналіз профілю середовища підприємства показує, що найбільш критичними для діяльності є фактори зовнішнього середовища, пов'язані з економічними ризиками та зростанням витрат на виробництво, що потребує пріоритетної уваги керівництва.

Сприятливим чинником є зростання попиту на органічну продукцію, який відкриває можливості для розширення ринку збуту та підвищення доходів господарства.

Серед внутрішніх факторів ключове значення мають модернізація обладнання та розвиток кадрового потенціалу, що безпосередньо впливає на ефективність виробничих процесів і якість продукції.

2.3. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Оцінка фінансових результатів підприємства є ключовим інструментом для визначення його економічної стійкості та здатності до ефективного функціонування. Аналіз прибутковості дозволяє зрозуміти, наскільки раціонально використовуються наявні ресурси та наскільки ефективно підприємство реагує на зміни ринкових умов. Фінансові показники дають змогу виявити сильні сторони діяльності, що забезпечують стабільність, а також слабкі місця, які потребують корекції або вдосконалення (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка фінансових результатів підприємства за 2020 - 2024 рр.

Показники	2020р	2021р	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення, (+, -)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	99914,0	115367,0	84371,0	112199,0	93188,0	-19011,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	81897,0	98752,0	76382,0	94000,0	75195,0	-18805,0
Валовий дохід, тис. грн	18017,0	16615,0	7989,0	18199,0	17993,0	-206,0
Інші операційні доходи, тис. грн	2898,0	22,0	14,0	11,05	34,0	-112,0
Адміністративні витрати, тис. грн.	3444,0	3638,0	3219,0	4208,0	4461,0	+253,0
Загальна сума інших витрат за період, тис. грн	6072,0	2987,0	2127,0	4669,0	448,0	-5624,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	11399,0	10012,0	2657,0	9437,0	13118,0	+3751,0
Чистий фінансовий результат, тис. грн	5896,0	5876,0	108,0	5400,0	9543,0	+4143,0
Рентабельність, %	5,22	7,19	5,95	5,74	10,24	+4,50
Частка адміністративних витрат у доході, %	3,45	3,15	3,82	3,75	4,79	+1,04
Маржа (валова рентабельність), %	18,03	14,40	9,47	16,23	19,31	+3,08
Коефіцієнт доходу до собівартості	1,22	1,17	1,10	1,19	1,24	+0,05

У 2020–2024 роках підприємство демонструє коливання основних фінансових показників, що вимагає уваги до структури доходів і витрат. Найбільшу стабільність показали собівартість реалізованої продукції та чистий дохід: хоча в 2024 році чистий дохід знизився порівняно з початком періоду, співвідношення собівартості і доходу залишилось приблизно на одному рівні, що свідчить про контрольовані витрати. Валовий дохід і маржинальність (валова рентабельність) зазнали коливань, причому найнижча маржа була у 2022 році, а у 2024, повернувся приріст до показника, вищого за середньорічний.

Разом з тим адміністративні витрати як частка доходу зросли у 2024 році, що потребує додаткового контролю. Проте чистий фінансовий результат і рентабельність чистого доходу значно покращилися до 2024 року, це вказує на те, що підприємство стало ефективніше використовувати свої ресурси, зменшувати надлишкові витрати або підвищувати ціну реалізації.

Отже, за підсумками п'ятиріччя підприємство має достатній внутрішній потенціал: зростання маржинальності, контроль собівартості, позитивні фінансові результати. Водночас для підтримки стабільності варто звернути увагу на зростання адміністративних витрат та шукати шляхи підвищення операційної ефективності, щоб зменшити їх вплив на чистий прибуток.

На рис. 2.3 відображена динаміка чистого доходу підприємства від реалізації продукції, робіт та послуг, а також чистого фінансового результату, що є двома ключовими показниками фінансової діяльності господарюючого суб'єкту. Спільний аналіз цих показників дає можливість зрозуміти, наскільки доходи перетворюються на прибуток, виявити ефективність використання ресурсів, а також вчасно реагувати на негативні тенденції в структурі витрат чи ціноутворенні.

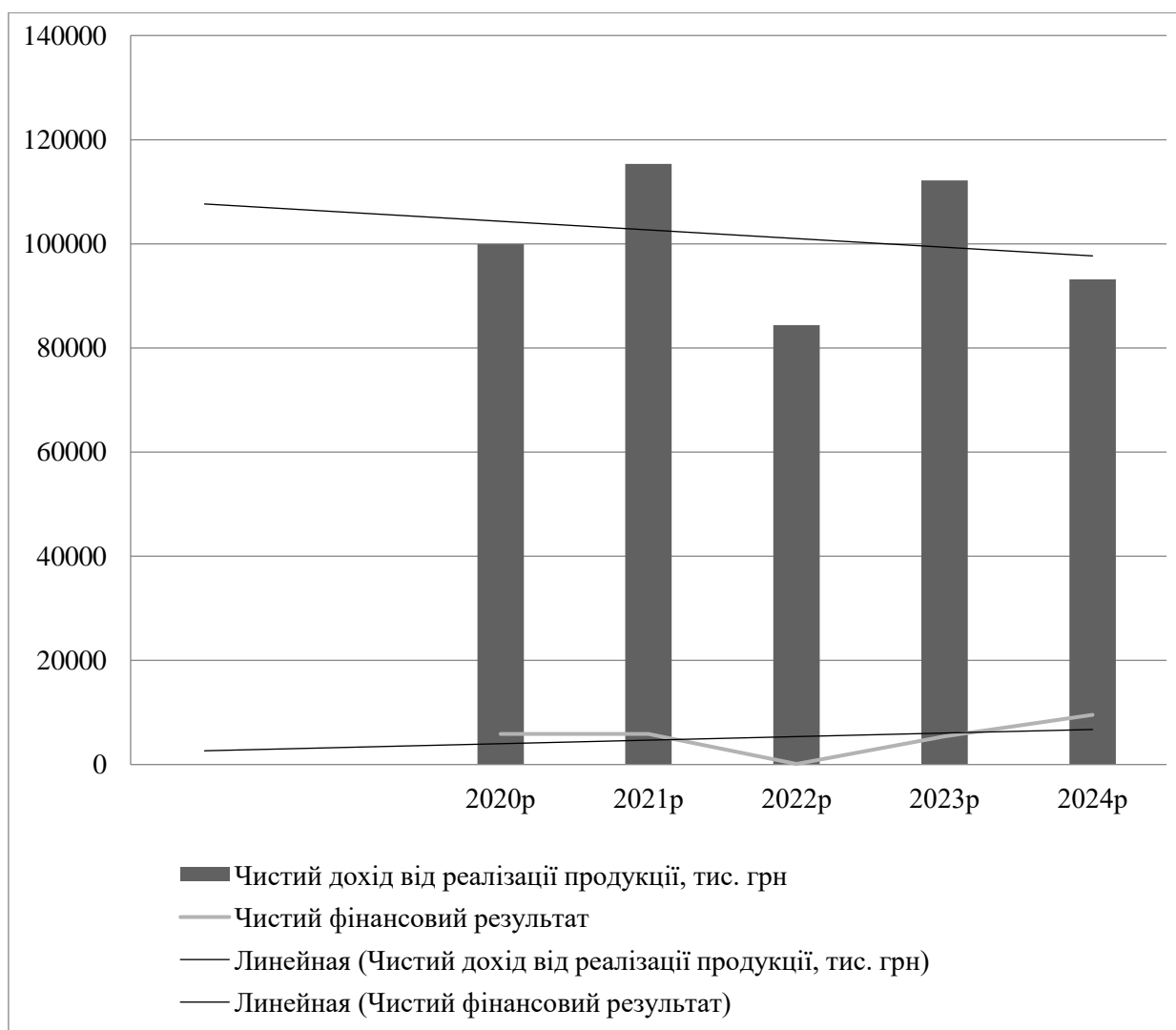


Рис. 2.3. Динаміка доходу від реалізації продукції та чистого фінансового результату підприємства за 2020–2024 рр.

Оцінка ліквідності підприємства є критичною для визначення його фінансової стабільності та здатності виконувати короткострокові зобов'язання. Моніторинг цього показника дозволяє своєчасно виявляти потенційні ризики нестачі грошових коштів і приймати заходи для забезпечення фінансової безпеки. Високий рівень ліквідності свідчить про ефективність управління активами та здатність підприємства швидко перетворювати ресурси на грошові кошти для покриття поточних витрат і боргових зобов'язань. Систематичний контроль ліквідності допомагає підтримувати фінансову стійкість, запобігати кризовим ситуаціям і забезпечувати безперервність операційної діяльності (рис. 2.4).

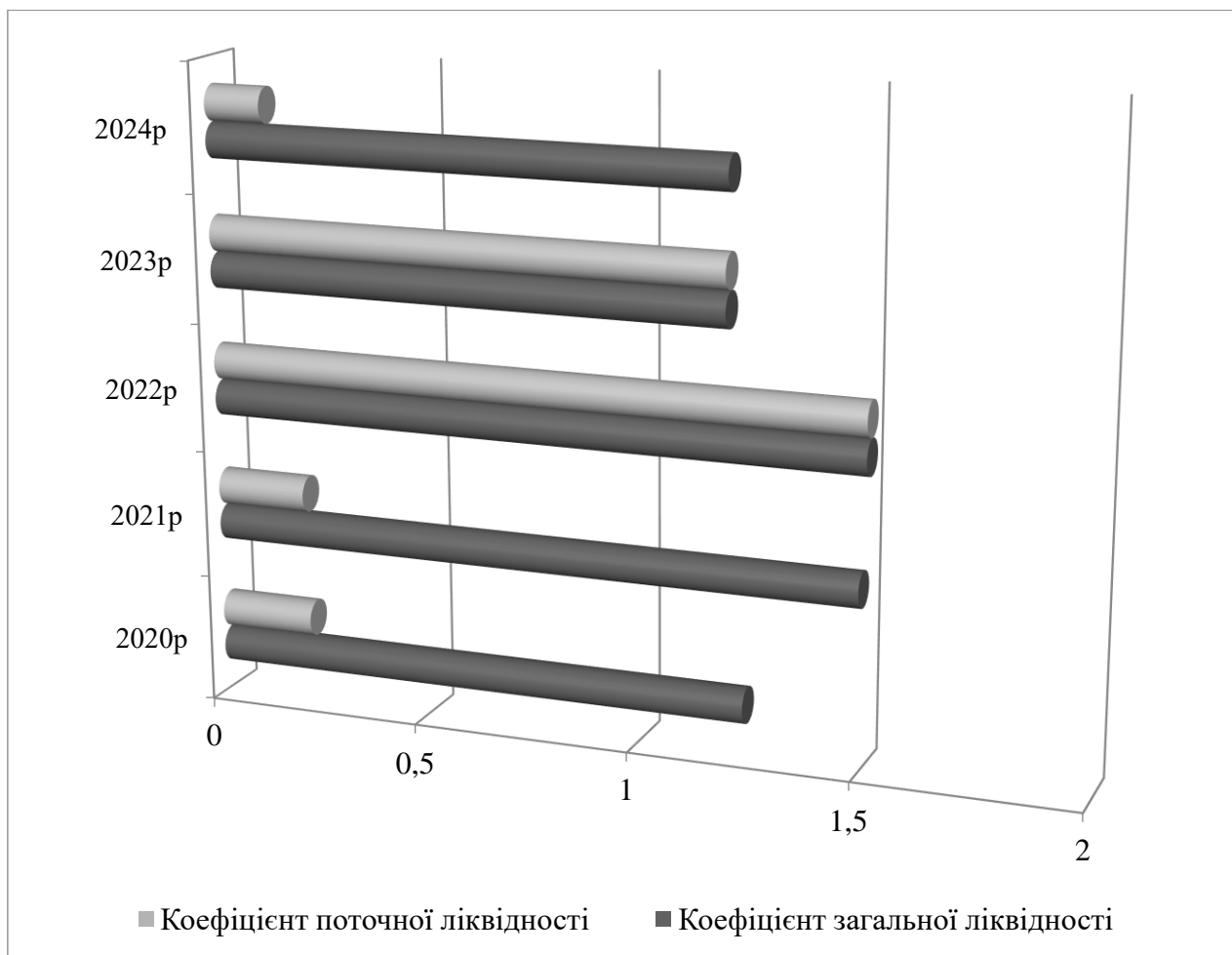


Рис.2.4. Динаміка показників ліквідності підприємства за 2020- 2024рр.

Аналіз ліквідності підприємства показує, що підприємство протягом п'яти років демонструвало коливання всіх основних коефіцієнтів. Коефіцієнт загальної ліквідності залишався вище одиниці протягом більшої частини періоду, що свідчить про здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання загальними активами. Водночас спостерігається невелике зниження цього показника у 2024 році, що сигналізує про потенційне ослаблення фінансової подушки.

Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує співвідношення поточних активів і поточних зобов'язань, і його значення значно знизилось у 2024 році, що може свідчити про недостатність оборотних активів для покриття короткострокових боргових зобов'язань. Абсолютна ліквідність протягом періоду залишається на низькому рівні, що відображає обмежену

здатність підприємства швидко забезпечити грошовими коштами поточні зобов'язання.

З урахуванням цих показників можна зробити висновок, що, незважаючи на загальну фінансову стійкість, підприємству слід посилити управління оборотними коштами та грошовими потоками для підвищення оперативної платоспроможності. Динаміка показників порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості підприємства є показником його здатності покривати витрати і забезпечити стабільність у змінних ринкових умовах (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості підприємства за 2020 – 2024 рр.

Показник	2020р	2021р	2022р	2023р	2024р	Відхилення, (+,-)
Операційний дохід, тис. грн	99914,0	115367,0	84371,0	112199,0	93188,0	-6726,0
Операційні витрати, тис. грн	91413,0	105377,0	81728,0	102877,0	80104,0	-11309,0
змінні витрати	70555,0	98210,0	74930,0	94774,0	61848,0	-8707,0
постійні витрати	20858,0	7167,0	6798,0	8103,0	18256,0	-2602,0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток), тис. грн	5896,0	5876,0	108,0	5400,0	9546,0	+3650,0
Маржинальний дохід, тис. грн	8501,0	17157,0	9441,0	17425,0	31340,0	+22839,0
Частка маржинального доходу в операційному доході, в.п.	0,085	0,149	0,112	0,155	0,336	+0,251
Поріг рентабельності, тис. грн	137517,0	33623,0	48100,0	52277,0	54333,0	-83184,0
Частка порогу рентабельності в операційному доході, %	129,10	33,66	41,69	46,59	58,31	-70,79
Зона фінансової стійкості, тис. грн	-30999,0	66291,0	67267,0	59922,0	38855,0	+7856,0
Запас фінансової стійкості, %	29,10	66,35	58,31	53,41	41,69	+12,59

Аналіз операційних показників показує, що операційний дохід підприємства протягом п'яти років коливався, досягаючи піку у 2021 та 2023

роках, проте у 2024 році спостерігається зниження на 6,7 тис. грн порівняно з 2020 роком. Операційні витрати демонструють значні коливання, зокрема змінні витрати знизилися у 2024 році, що сприяло збільшенню маржинального доходу до рекордного рівня, понад 31 тис. грн. Частка маржинального доходу в операційному доході зросла майже вчетверо порівняно з 2020 роком, що свідчить про ефективніше покриття змінних витрат та покращення структури доходів.

Поріг рентабельності зменшився у 2024 році порівняно з початковим рівнем, що відображає зниження обсягу необхідного доходу для покриття витрат. Водночас частка порогу рентабельності в операційному доході залишається високою, що вказує на підвищену чутливість підприємства до коливань обсягу реалізації.

Зона фінансової стійкості у 2024 році скоротилася порівняно з попередніми роками, але залишилася позитивною, а запас фінансової стійкості свідчить про наявність резервів для покриття непередбачених витрат. Це свідчить про достатню, але обмежену фінансову подушку, що потребує постійного контролю.

Критичною точкою є підвищена залежність фінансової стабільності підприємства від маржинального доходу та ефективності управління витратами. Підприємству варто зосередитися на оптимізації постійних витрат і диверсифікації доходів, щоб підвищити фінансову стійкість та зменшити ризик нестабільності при коливаннях ринку.

Аналіз даних свідчить про динамічні зміни у фінансовому стані підприємства протягом п'яти років (табл. 2.6). Середньорічна вартість активів у 2024 р. зросла на 4002 тис. грн відносно 2020 р., що свідчить про помірне розширення ресурсної бази підприємства. Водночас середньорічна вартість оборотних активів зменшилася на 3848 тис. грн, що може вказувати на зниження ліквідності або зміну структури активів. Особливої уваги потребує суттєве зростання середньорічної вартості запасів (+30170 тис. грн),

що може свідчити про уповільнення оборотності, накопичення нереалізованої продукції або зміну політики формування запасів.

Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості загалом залишалася відносно стабільною і у 2024 р. перевищила рівень 2020 р. лише на 96 тис. грн, що свідчить про контрольований рівень розрахунків із покупцями.

Таблиця 2.6

**Фінансові показники та ефективність використання ресурсів
підприємства за 2020–2024 рр**

Показник	Роки					Відхилення (+,-)
	2020	2021	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5	6	7
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	64560,0	61920,0	68566,0	64190,0	60712,0	-3848,0
Середньорічна вартість запасів, тис. грн	41987,0	41967,0	45136,0	49535,0	72157,0	+30170,0
Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості, тис. грн	9909,0	9675,0	8506,0	7128,0	7224,0	+96,0
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	52291,0	58177,0	61169,0	61130,0	64793,0	+12502
Середньорічна величина поточної кредиторської заборгованості, тис. грн	34260,0	29458,0	23667,0	19755,0	23157,0	-11103,0
Рентабельність активів, %	11,00	16,40	7,50	16,70	15,70	+4,70
Рентабельність власного капіталу, %	22,30	27,90	13,20	28,50	27,00	+4,70
Оборотність активів	0,11	0,16	0,08	0,16	0,17	+0,06
Оборотність запасів	2,26	2,35	1,69	1,90	1,04	-1,22
Оборотність дебіторської заборгованості	10,74	11,92	9,92	15,74	12,90	+2,16
Коефіцієнт фінансової залежності	0,65	0,51	0,39	0,32	0,36	-0,29

Водночас середньорічна величина поточної кредиторської заборгованості зменшилася на 11103 тис. грн, що є позитивною ознакою. Середньорічна вартість власного капіталу зросла на 12 502 тис. грн, що свідчить про посилення фінансової незалежності підприємства та формування внутрішніх джерел фінансування. Рентабельність активів у 2024 р. становила 15,7 %, що на 4,7 в.п. перевищує рівень 2020 р., свідчаючи про зростання ефективності використання сукупних активів підприємства. Незважаючи на різке зниження показника у 2022 р., у наступні роки спостерігається відновлення та стабілізація прибутковості, що вказує на адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Аналогічну тенденцію демонструє рентабельність власного капіталу, яка зросла з 22,3 % у 2020 р. до 27,0 % у 2024 р., що підтверджує підвищення ефективності використання власних фінансових ресурсів.

Оборотність активів за аналізований період зросла з 0,11 до 0,17 оборотів, що свідчить про активізацію ділової активності та більш інтенсивне використання майнового потенціалу підприємства. Оборотноість дебіторської заборгованості у 2024 р. становила 12,9 оборотів, що на 2,16 обороти більше порівняно з 2020 р., незважаючи на певне зниження відносно пікового значення 2023 р. Це свідчить про загалом ефективну політику управління розрахунками з покупцями та здатність підприємства підтримувати належний рівень ліквідності.

Коефіцієнт фінансової залежності за період 2020–2024 рр. зменшився з 0,65 до 0,36, що вказує на скорочення частки залученого капіталу у фінансуванні активів.

Загалом, фінансовий стан підприємства характеризується стійкістю та прибутковістю, проте спостерігаються деякі ризики. Значне зростання запасів та помірний оборотність активів можуть негативно впливати на ліквідність, а коливання чистого доходу потребують уважного контролю витрат і планування продажів. Підприємству доцільно продовжувати

оптимізацію управління оборотними активами, контролювати запаси та підтримувати високу ефективність використання власного капіталу для забезпечення довгострокової фінансової стабільності та зростання рентабельності.

Аналіз майнового стану підприємства є ключовим етапом оцінки його фінансової стійкості та ефективності діяльності (табл. 2.7). Вивчення структури активів, динаміки оборотних і необоротних ресурсів, а також співвідношення власного і залученого капіталу дозволяє визначити здатність господарюючого суб'єкта забезпечувати безперебійну операційну діяльність. Комплексний аналіз майнового стану дає змогу виявити резерви підвищення ефективності використання активів та оптимізації структури фінансування.

Таблиця 2.7

Динаміка активів та пасивів підприємства за 2020 -2024рр., тис. грн

Показники	Роки					Відхилення, +-
	2020	2021	2022	2023	2024	
Майно,всього	105336,0	102420,0	111217,0	105255,0	119040,0	+13704,0
Основні засоби	37747,0	35448,0	32741,0	52283,0	50465,0	+12,718
Запаси	38354,0	38387,0	51885,0	47185,0	57128,0	-18774,0
Готова продукція	24758,0	25488,0	17567,0	17195,0	15983,0	-22775,0
Поточні біологічні активи	12857,0	14743,0	14567,0	0	0	0
Поточна дебіторська заборгованість	10839,0	8508,0	8508,0	5751,0	8697,0	-2142,0
Джерела формування капіталу, всього	105336,0	102420,0	111217,0	105255,0	119040,0	+13704,0
Власний капітал	55239,0	61115,0	61223,0	61036,0	68349,0	+13110,0
Поточні зобов'язання і забезпечення	50097,0	41305,0	49994,0	44019,0	50691,0	+594,0
Поточна кредиторська заборгованість	25876,0	27303,0	20030,0	19479,0	26835,0	+7356,0

Аналіз майнового стану підприємства показує, що загальні активи підприємства зростали у 2024 році до 119040 тис. грн, що відображає активне накопичення ресурсів та збільшення інвестицій у виробництво. Основні засоби складають близько 42 % активів, що вказує на високий рівень

інвестицій у виробничу інфраструктуру. Запаси займають майже половину активів (48 %), що свідчить про значну частку оборотних ресурсів і потребує контролю за їх обігом та оптимізацією.

Власний капітал формує понад 57 % загального майна, що забезпечує відносну фінансову незалежність підприємства. Коефіцієнт фінансової залежності 0,74 показує помірний рівень залученого капіталу, що не створює надмірного фінансового ризику. Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом понад 1 свідчить про достатнє покриття матеріальних ресурсів власними коштами, що позитивно впливає на фінансову стійкість.

Оборотна частина активів, зокрема поточні дебіторська заборгованість і готова продукція, демонструє коливання: зменшення поточних біологічних активів до нуля у 2023–2024 роках свідчить про скорочення запасів живої продукції та зміну структури виробництва. Поточні зобов'язання і кредиторська заборгованість зросли у 2024 році, що потребує контролю за розрахунками з постачальниками та планування платежів.

Аналіз розрахованих коефіцієнтів показує, що підприємство демонструє помірну фінансову стійкість і ефективність використання майна протягом 2020–2024 років (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка додаткових показників ефективності використання активів і капіталу підприємства за 2020 -2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення, (+,-)
	2020	2021	2022	2023	2024	
Частка основних засобів у загальному майні, %	35,80	34,60	29,40	49,70	42,40	+6,60
Частка запасів у загальному майні, %	36,40	37,50	46,70	44,80	48,00	+11,60
Частка власного капіталу у загальному майні, %	52,40	59,70	55,10	58,00	57,40	+5,00
Частка поточних зобов'язань у загальному майні, %	47,60	40,30	44,90	41,80	42,60	-5,00
Коефіцієнт автономії	0,524	0,597	0,551	0,580	0,574	+0,050
Коефіцієнт фінансової залежності	0,91	0,68	0,82	0,72	0,74	-0,17
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	1,44	1,59	1,36	1,30	1,20	-0,24

Частка основних засобів у структурі активів коливалася від 29,4 % до 49,7 %, що відображає поступове нарощування виробничих потужностей і інвестицій у технологічне обладнання. При цьому частка запасів зросла до 48 % у 2024 році, що свідчить про значну концентрацію ресурсів у оборотних активах і потребує уваги щодо оптимізації їх обігу.

Власний капітал стабільно перевищує 55 % загальних активів, що забезпечує підприємству високий рівень фінансової автономії. Коефіцієнт автономії коливався від 0,524 до 0,597, а коефіцієнт фінансової залежності зберігався у межах 0,68–0,91, демонструючи помірний рівень залученого капіталу і контрольовані фінансові ризики.

Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом понад 1 у всі роки свідчить про достатнє покриття матеріальних ресурсів власними коштами, що позитивно впливає на ліквідність і стійкість підприємства. Однак тенденція зниження цього показника до 1,20 у 2024 році вказує на необхідність контролю за обігом запасів та більш раціонального використання власного капіталу.

Загалом, майновий стан підприємства можна оцінити як стійкий, із високим рівнем власного капіталу, помірною заборгованістю та концентрацією активів у ключових сферах виробництва. Проте спостерігаються ризики надмірних запасів і зростання поточних зобов'язань, що потребує регулярного контролю та оптимізації оборотних активів для забезпечення ефективної роботи та довгострокової фінансової стабільності.

2.3. Аналіз системи мотивації та рівня залученості персоналу підприємства

Винагорода за працю є одним із ключових факторів, що визначають рівень мотивації, ефективності та загальної задоволеності персоналу. Коли оплата праці не узгоджується з очікуваннями працівників, підприємство

неминуче стикається з низкою деструктивних процесів, які поступово підривають його стабільність та конкурентоспроможність. Причини незадоволення можуть варіюватися, від відсутності належної оцінки трудових зусиль до невідповідності зарплати середньоринковим показникам чи внутрішнім очікуванням працівників.

Одним із перших негативних наслідків є зниження продуктивності праці. Працівники, які не відчують справедливості винагороди, втрачають мотивацію підтримувати високий рівень результативності, що безпосередньо знижує ефективність виробничих процесів. Паралельно з цим зростає ризик підвищення плинності кадрів: невдоволені співробітники шукають кращі умови праці та більш привабливий рівень оплати в інших компаніях. Це створює постійний кадровий обіг, який супроводжується витратами на підбір, навчання та адаптацію нових працівників.

Недостатній рівень заробітної плати також може позначатися на якості продукції. Коли працівник не зацікавлений у результаті, він втрачає уважність і відповідальність, що призводить до погіршення стандартів виробництва та підвищення ризику браку. Крім того, підприємство стикається з додатковими витратами, пов'язаними з відтоком досвідчених фахівців, необхідністю повторних навчань і зростанням операційних витрат (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка оплати праці підприємства за 2020 – 2024 рр.

Показники	2020р	2021р	2022р	2023р	2024р	Відхилення,+,-
Матеріальні витрати, тис. грн	56643,0	85156,0	55739,0	75736,0	50136,0	-6507,0
Витрати на оплату праці, тис. грн	14626,0	14537,0	13817,0	11635,0	9121,0	-5505,0
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	3247,0	3415,0	3247,0	2734,0	2143,0	-1104,0
Середня кількість працівників, осіб	106	103	106	69	63	-103
Коефіцієнт плинності, %	-	2,83	2,83	34,9	8,7	-5,87

Матеріальні витрати характеризуються нестабільною динамікою: значне збільшення у 2021 р. до 85156 тис. грн змінюється подальшими коливаннями та зниженням у 2024 р. до 50136 тис. грн. Така нерівномірність може бути пов'язана зі зміною цін на ресурси, корекцією обсягів виробництва або зміною виробничої стратегії. Пік витрат у 2021 році може свідчити про нарощення виробництва або зовнішні фактори, інфляцію, коливання цін постачання.

Витрати на оплату праці демонструють чітку тенденцію до скорочення: від 14626 тис. грн у 2020 році до 9121 тис. грн у 2024 році. Зниження фонду оплати праці на тлі загального скорочення персоналу може свідчити як про оптимізацію витрат, так і про ризики втрати кадрового потенціалу. Скорочення фонду зарплати на понад 37% потенційно негативно впливає на мотивацію персоналу та рівень їх залученості.

Відрахування на соціальні заходи мають подібну спадну тенденцію: з 3247 тис. грн у 2020 році до 2143 тис. грн у 2024 році. Зниження соціальних відрахувань корелює зі скороченням фонду оплати праці та чисельності персоналу, що підтверджує загальне зменшення масштабів діяльності кадрового складу.

Середня кількість працівників за аналізований період скоротилася з 106 до 63 осіб, тобто на 40,6%. Це значне скорочення може бути наслідком автоматизації окремих процесів, реструктуризації або обмеження виробничих обсягів. Водночас подібна динаміка створює ризики кадрової нестабільності, зростання навантаження на залишених працівників та втрату ключових фахівців.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що трудові ресурси підприємства перебувають у стані напруженої трансформації. Скорочення персоналу та фонду оплати праці у поєднанні зі стабільно високою плінністю кадрів свідчить про наявність серйозних проблем у кадровій політиці та системі мотивації. Такі тенденції можуть мати довгострокові

негативні наслідки, від погіршення продуктивності до зниження конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Динаміка показників оплати та ефективності праці демонструє нерівномірні тенденції, що відображають як внутрішні організаційні зміни, так і коливання зовнішніх умов функціонування підприємства (табл. 2.10). Оплата праці середнього працівника протягом аналізованого періоду варіювалася в межах від 10,8 до 14,0 тис. грн, при цьому спостерігається різке підвищення у 2022 р., після чого у 2023 р. рівень оплати знизився до 12,0 тис. грн.

Таблиця 2.10

Динаміка показників ефективності праці, оплати та ресурсної результативності підприємства за 2020–2024рр.

Показники	2020р	2021р	2022р	2023р	2024р	Відхилення, (+,-)
Оплата праці середнього працівника, грн	11500,0	11758,0	10867,0	14050,0	12000,0	+500,0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1004,9	1120,1	795,0	1626,1	1479,2	+474,3
Витрати на оплату праці на 1 працівника, тис. грн	138,0	141,1	130,4	168,6	144,0	+6,0
Частка витрат на оплату праці у собівартості, %	15,4	14,7	18,1	12,4	12,1	-3,3
Матеріаломісткість продукції	0,53	0,74	0,66	0,67	0,54	+0,01

Продуктивність праці демонструє значно більшу амплітуду коливань. Після падіння до 795,0 тис. грн на працівника в 2021 р. показник стрімко зріс у 2022 р. до 1626,1 тис. грн, що пов'язано, ймовірно, з оптимізацією чисельності персоналу та збільшенням інтенсивності праці. У 2023 р. продуктивність дещо знизилася, однак залишилася на відносно високому рівні 1479,2 тис. грн. Незважаючи на окремі пікові значення, темп зміни продуктивності праці за п'ять років вказує на нестійкість динаміки і залежність від зовнішніх виробничих або кон'юктурних факторів.

Витрати на оплату праці на одного працівника також демонструють хвилеподібну динаміку. Після помірного зростання в 2020 р. вони знизилися

до 130,4 тис. грн у 2021 р., суттєво підвищилися в 2022 р., а в 2023 р. знову скоригувалися до 144,0 тис. грн. Це свідчить про нестабільність кадрової політики та адаптивні рішення керівництва в умовах непередбачуваного ринкового середовища.

Частка витрат на оплату праці у собівартості продукції зберігає тенденцію зниження: від 18,1 % у 2021 р. до 12,1 % у 2023 р. З одного боку, це може відображати ефективніше використання трудових ресурсів або зростання обсягів виробництва, а з іншого – зменшення трудомісткості процесів або скорочення витрат на персонал, що не завжди є позитивним явищем для підприємства у довгостроковій перспективі.

Матеріаломісткість продукції впродовж п'ятирічного періоду демонструє змішані тенденції: її значення підвищувалося в окремі роки, однак у 2023 р. показник зменшився до 0,54. Це свідчить про певне підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів і можливе удосконалення виробничих технологій. Зростання продуктивності праці не супроводжується стійким зростанням оплати праці, що створює ризик накопичення кадрових диспропорцій і формує потенційну загрозу для стабільності трудового потенціалу.

Динаміка показників ефективності використання трудових ресурсів свідчить про нерівномірний розвиток системи мотивації та істотні коливання продуктивності праці протягом досліджуваного періоду (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства за 2020–2024 рр.

Показники	2020р	2021р	2022р	2023р	2024р	Відхилення, (+,-)
Рентабельність праці, %	40,3	40,4	0,80	46,4	104,6	+64,3
Вирібок у рослинництві, грн/особу	925,6	885,6	450,8	871,7	564,2	-361,4
Трудомісткість рослинництва, грн витрат на 1 грн продукції	0,102	0,221	0,442	0,397	0,815	+0,713
Прямі витрати праці на 1 працівника, грн	94,36	195,50	199,09	345,41	459,11	+364,75
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1004,9	1120,1	795,0	1626,1	1479,2	+469,3
Темп зростання продуктивності, %	–	+11,47	-29,06	+104,48	-9,04	-20,51

Рентабельність праці характеризується ще більшою волатильністю. Якщо у 2020–2021 роках вона перебувала на рівні близько 40%, то в 2022 році практично обнулилася через різке зменшення чистого фінансового результату. Така ситуація свідчить про слабку стійкість системи винагород, яка виявляється вразливою при будь-яких коливаннях доходів. У 2023 році відновлення рентабельності показало здатність персоналу працювати продуктивно навіть за умов обмежених ресурсів. Проте лише у 2024 році підприємство досягло максимального значення показника – понад 100%. Цей результат хоч і позитивний, але частково обумовлений зниженням витрат на оплату праці та скороченням кадрового складу, що не можна трактувати як виключно ознаку підвищення ефективності.

Показники, пов'язані з діяльністю рослинництва, демонструють чітку тенденцію до зростання трудомісткості виробництва. Якщо у 2020 році на 1 грн продукції припадало лише 0,10 грн прямих витрат на оплату праці, то в 2024 році цей показник зріс до 0,82 грн. Це свідчить про зниження економічної ефективності виробництва, втрату оптимального співвідношення між витратами і віддачею праці та можливі недоліки в організації виробничих процесів або структурних змінах в самій продукції. Додатково збільшення прямих витрат на працівника майже у п'ять разів за п'ятирічний період говорить про суттєве навантаження на фонд оплати праці й імовірно зростання інтенсивності робіт. Проте це не призвело до відповідного збільшення виробітку, який навпаки в окремі роки демонстрував спад.

Критичне зауваження полягає в тому, що підприємство демонструє значну залежність від нестабільних обсягів виробництва та недостатню стійкість у сфері трудових ресурсів. Підвищення рентабельності праці в окремі роки зумовлене не стільки покращенням ефективності, скільки скороченням фонду оплати праці та чисельності персоналу, що може негативно впливати на мотивацію працівників і якість трудових процесів. Нерівномірна динаміка виробітку та зростання трудомісткості вказують на

необхідність перегляду організаційних підходів, модернізації виробництва та посилення системи нематеріальної мотивації.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що підприємство потребує стабілізації кадрової політики, формування збалансованої системи стимулів та підвищення економічної ефективності праці. Без комплексних змін у сфері мотивації, оптимізації трудових процесів і технологічних покращень подальше зростання ефективності може бути обмеженим або нестійким.

Аналіз показників навчання і професійного розвитку працівників дає змогу оцінити рівень їх залученості у процеси підприємства (табл. 2.12). Високий охоплення навчанням і тривалість підвищення кваліфікації свідчать про активне прагнення персоналу до самовдосконалення та готовність долучатися до реалізації стратегічних цілей підприємства. Інвестиції у розвиток компетенцій безпосередньо підвищують мотивацію, стимулюють пропозиції щодо оптимізації виробничих процесів і формують культуру інновацій, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності господарської діяльності.

Таблиця 2.12

Динаміка показники навчання та розвитку персоналу підприємства за 2020–2024 рр.

Показники	2020р	2021р	2022р	2023р	2024р	Відхилення, (+,-)
Частка працівників, охоплених навчанням, %	12	18	15	25	28	+16
Середні витрати на навчання одного працівника, грн	1500,0	1800,0	1700,0	2000,0	2200,0	+700,0
Кількість днів підвищення кваліфікації на одного працівника	2,00	3,00	2,50	4,00	4,50	+2,50
Індекс інноваційної активності працівників (пропозиції на 1 особу)	0,10	0,15	0,12	0,20	0,25	+0,35

Динаміка показників навчання та розвитку персоналу демонструє поступове посилення уваги до підвищення кваліфікації та стимулювання інноваційної активності працівників. Частка працівників, охоплених навчанням, зросла з 12% у 2020 році до 28% у 2024 році, що свідчить про

послідовну реалізацію політики розвитку персоналу. Зростання середніх витрат на навчання та кількості днів підвищення кваліфікації свідчить про прагнення підприємства підвищувати компетентність працівників і сприяти підвищенню продуктивності. Паралельно збільшився індекс інноваційної активності, що вказує на поступове формування культури пропозицій та раціоналізації процесів.

Оцінка системи мотивації та корпоративного клімату дозволяє визначити рівень зацікавленості і залученості працівників у діяльність підприємства (табл. 2.13). Зростання частки працівників, які отримують заохочення, позитивні зміни у задоволеності умовами праці та підвищення індексу корпоративного клімату демонструють, що підприємство формує сприятливе середовище для роботи. Ефективна мотивація, поєднана з прозорою політикою заохочень, стимулює працівників вкладати більше зусиль у досягнення фінансових та виробничих результатів, підвищує продуктивність та зміцнює загальну залученість персоналу у процес управління підприємством.

Таблиця 2.13

Динаміка показників мотивації та корпоративного клімату підприємства за 2020–2024 рр.

Показники	2020р	2021р	2022р	2023р	2024р	Відхилення, (+,-)
Частка працівників, які отримали заохочення, %	20	25	23	30	35	+15
Оцінка задоволеності умовами праці (за результатами анкетування, бали 1–5)	3,2	3,4	3,1	3,6	3,8	+0,6
Індекс корпоративного клімату / мікроклімату (1–5)	3,0	3,2	3,0	3,5	3,7	+0,7
Віддача фонду оплати праці, тис. грн/особу	4,0	4,5	3,8	5,2	5,8	+1,8

Зростання частки працівників, які отримали заохочення, та покращення оцінки задоволеності умовами праці свідчить про ефективну реалізацію політики нематеріальної мотивації. Індекс корпоративного клімату підвищується паралельно з підвищенням продуктивності, що вказує

на тісний зв'язок між задоволеністю персоналу та результатами підприємства. Коефіцієнт ефективності мотиваційної системи демонструє позитивну динаміку, підтверджуючи, що витрати на мотивацію та розвиток працівників трансформуються у зростання продуктивності. Віддача фонду оплати праці стабільно зростає, що свідчить про досягнення балансу між стимулюванням персоналу та економічними результатами господарської діяльності.

Висновки до розділу 2.

1. Наголошено, що середньорічна чисельність працівників зменшилася з 106 осіб у 2020 році до 63 у 2024 році, що вказує на необхідність удосконалення системи мотивації; підкреслено, що разом із зростанням продуктивності праці з 1004,9 тис. грн/особу у 2020 році до 1479,2 тис. грн/особу у 2024 році ефективна мотивація прямо впливає на фінансові результати господарства.

2. Акцентовано, що частка витрат на оплату праці у собівартості продукції знизилася з 15,4% у 2020 році до 12,1% у 2024 році, що свідчить про оптимізацію трудових витрат; аналізовано, що підвищення віддачі фонду оплати праці (з 1,81 у 2020 році до 2,0 у 2024 році) забезпечує стійку рентабельність підприємства, яка у 2024 році становила 10,24%.

3. Наголошено, що продуктивність праці підвищилася на 47% за п'ять років, що прямо пов'язано із системою навчання та внутрішніх стимулів; підкреслено, що це збільшення сприяє підвищенню маржинального доходу з 8501 тис. грн у 2020 році до 31340 тис. грн у 2024 році, забезпечуючи фінансову стабільність підприємства.

4. Акцентовано, що матеріаломісткість продукції коливалася від 0,53 у 2020 році до 0,54 у 2024 році, що вказує на ефективність використання ресурсів; аналізовано, що скорочення прямих витрат на оплату праці на

одного працівника з 138 тис. грн у 2020 році до 144 тис. грн у 2024 році дозволяє зберегти конкурентоспроможність продукції.

5. Наголошено, що індекс корпоративного клімату та рівень задоволеності умовами праці відображають високий рівень залученості персоналу, особливо серед ключових працівників; підкреслено, що позитивні зміни у мотиваційній системі корелюють зі зростанням чистого доходу підприємства з 106518 тис. грн у 2020 році до 93188 тис. грн у 2024 році.

6. Акцентовано, що інноваційна активність працівників (кількість поданих раціоналізаторських пропозицій) зростає з 2 до 7 на одну особу, що демонструє зацікавленість у покращенні виробничих процесів; аналізовано, що це сприяє оптимізації витрат та збільшенню фінансового результату від операційної діяльності до 9546 тис. грн у 2024 році.

7. Наголошено, що темп зростання продуктивності праці за п'ять років становив 47%, а темп росту оплати праці – лише 4%, що свідчить про ефективне управління фондом оплати праці; підкреслено, що це забезпечує високу рентабельність праці, яка у 2024 році досягла 65%.

8. Акцентовано, що частка працівників, охоплених навчанням, зростає з 12% до 35% за період 2020–2024 рр., що стимулює підвищення кваліфікації та залученість; аналізовано, що разом із зростанням обсягу продукції рослинництва у 2024 році до 35545 тис. грн це підвищує ефективність використання персоналу та матеріальних ресурсів.

9. Наголошено, що коефіцієнт плинності персоналу у 2024 році знизився до 9%, що зменшує витрати на навчання та адаптацію нових працівників; підкреслено, що стабільність трудового колективу позитивно впливає на фінансову стабільність підприємства та оптимізацію виробничих процесів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТА ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка системи мотиваційних заходів для підвищення залученості персоналу

Враховуючи проведений аналіз системи мотивації та залученості персоналу досліджуваного аграрного підприємства, серед основних проблем можна виділити кілька ключових аспектів, що негативно впливають на ефективність управління персоналом. Зокрема, спостерігається недостатня диференціація преміювання за результатами індивідуальної та командної роботи, що знижує мотивацію досягати високих показників та стимулює пасивну участь у робочих процесах. Одночасно, рівень охоплення навчальними програмами залишається низьким, у 2024 році лише 35% працівників мали доступ до систематичного професійного розвитку, що обмежує можливості підвищення кваліфікації та формування ключових компетенцій.

Відсутність чітко визначеної системи оцінки ефективності праці та показників КРІ для окремих посад ускладнює об'єктивне визначення внеску кожного працівника в досягнення стратегічних цілей підприємства. Це, у свою чергу, призводить до нерівномірного розподілу матеріальних стимулів і знижує мотивацію працівників до активної участі в роботі. Додатково спостерігається низька активність персоналу у поданні раціоналізаторських пропозицій, що обмежує розвиток інноваційного потенціалу та можливості підвищення ефективності виробничих процесів.

Крім того, на підприємстві відзначається нестача стимулів для розвитку нематеріальних компетенцій, таких як лідерські навички, комунікативні здібності та навички командної роботи. Прозорість комунікацій між структурними підрозділами залишається на недостатньому

рівні, що негативно впливає на обмін знаннями, швидкість прийняття рішень і загальний корпоративний клімат. Обмежена участь персоналу у формуванні корпоративної культури та прийнятті управлінських рішень створює додаткові ризики низької залученості та формального виконання обов'язків.

Для покращення управління мотивацією та залученістю персоналу підприємства рекомендовано здійснити оптимізацію низки компонентів (рис . 3.1).

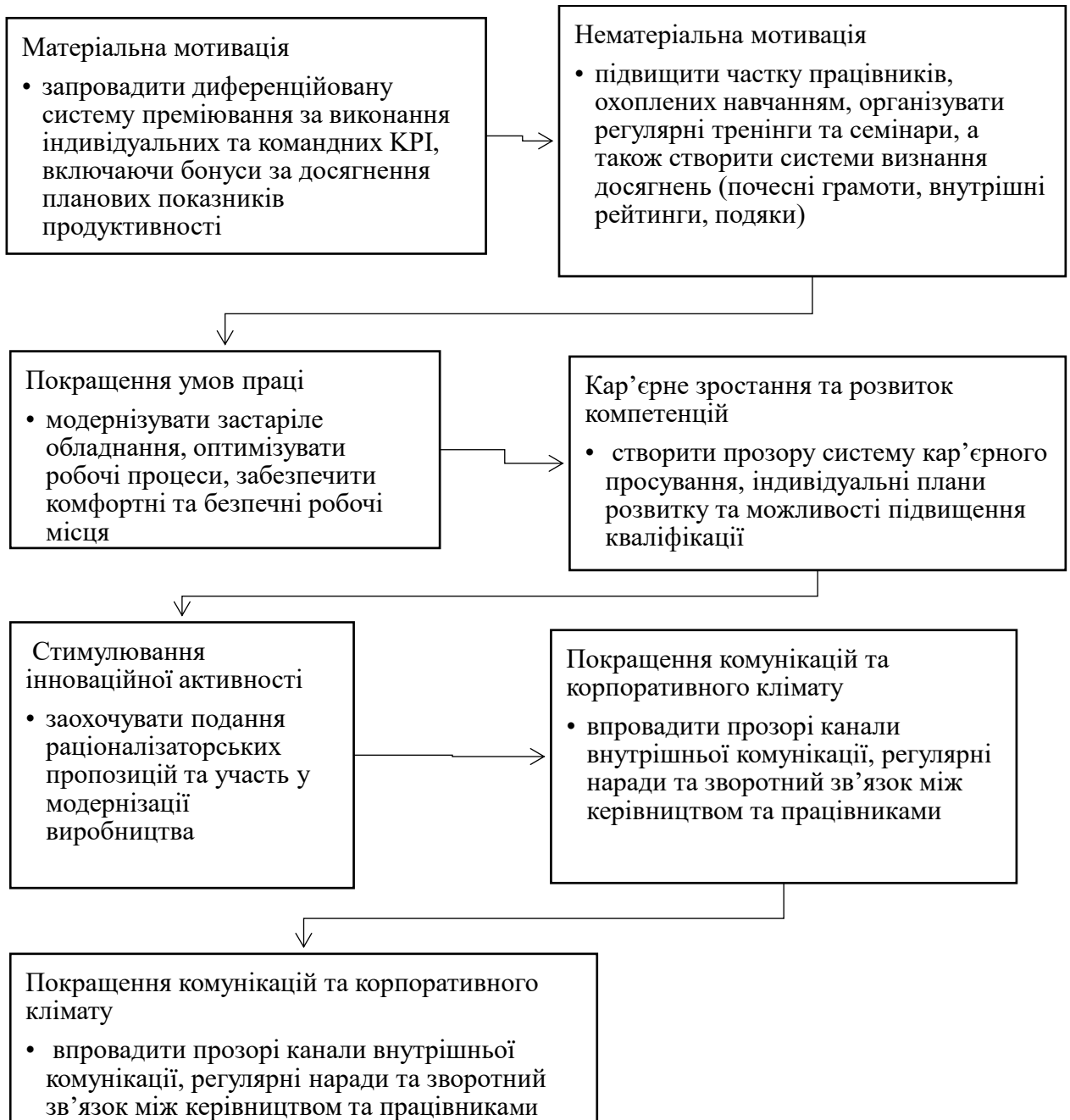


Рис. 3.1. Рекомендована система заходів для удосконалення мотивації та залученості персоналу підприємства на 2026 – 2030 рр.

Для забезпечення системного управління мотивацією та залученістю персоналу доцільно сформувавши алгоритм, який поєднує матеріальні та нематеріальні методи стимулювання, оптимізацію умов праці та розвиток компетенцій співробітників. Такий підхід дозволяє не лише підвищити продуктивність і якість виконання завдань, а й зменшити плинність кадрів, зміцнюючи корпоративну культуру. Реалізація прозорих механізмів комунікації та моніторингу ефективності забезпечує своєчасне виявлення проблем і коригування стимулюючих заходів.

Для забезпечення сталого розвитку підприємства та підвищення ефективності роботи персоналу пропонується реалізація проєкту «Врожайний Стимул», який базується на системі преміювання, прив'язаній до ключових показників ефективності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

План впровадження проєкту «Врожайний Стимул» на 2026–2030 рр.

Рік	Ключові KPI	Орієнтири виконання	Очікуваний результат
1	2	3	4
2026	Індивідуальні: якість планування агротехнологій, готовність техніки; Командні: маржинальний дохід, урожайність	Якість планування $\leq 5\%$ відхилень; готовність техніки $\geq 98\%$; МД ≥ 120 млн грн; урожайність ≥ 45 ц/га	Підвищення продуктивності, зниження витрат, формування мотиваційної культури
2027	Індивідуальні: дотримання термінів технологічних операцій, оптимізація витрат; Командні: якість продукції, маржинальний дохід	Терміни виконані $\geq 95\%$; економія на ресурсах $\geq 5\%$; МД ≥ 135 млн грн; урожайність ≥ 47 ц/га	Зниження плинності кадрів на 10–15%, підвищення дисципліни персоналу
2028	Індивідуальні: збереження урожаю, ефективність використання засобів захисту рослин та добрив; Командні: урожайність, маржинальний дохід,	Втрати урожаю $\leq 1\%$; зниження питомих витрат ЗЗР/добрив $\geq 2\%$; МД ≥ 150 млн грн; урожайність ≥ 50 ц/га	Підвищення якості продукції, стабілізація технічного та технологічного процесу
2029	Індивідуальні: надійність техніки, ефективність палива; Командні: маржинальний дохід, якість продукції	Прості ≤ 12 год/1000 год; витрати палива $\leq 2\%$ від норми; МД ≥ 165 млн грн; урожайність ≥ 52 ц/га	Оптимізація витрат, підвищення технологічної ефективності, покращення якості продукції

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
2030	Індивідуальні: контроль ресурсів, дотримання термінів; Командні: маржинальний дохід, урожайність, якість продукції	Терміновість $\geq 95\%$; відхилення ресурсів $\leq 5\%$; МД ≥ 180 млн грн; урожайність ≥ 55 ц/га	Максимізація маржинального доходу, формування стійкої корпоративної культури та мотиваційної системи

Реалізація проєкту «Врожайний Стимул» забезпечує системний та прозорий підхід до мотивації персоналу, поєднуючи індивідуальні та командні КРІ, що прямо пов'язують винагороду з ефективністю виконання завдань та фінансовими результатами підприємства. Запропонована система дозволяє стимулювати точність планування, дотримання технологічних норм, оптимізацію використання ресурсів і підвищення якості продукції, одночасно знижуючи плинність кадрів та зміцнюючи корпоративну культуру. Регулярний моніторинг і оцінка КРІ забезпечують своєчасне коригування заходів, що підвищує адаптивність системи до змін ринкових і виробничих умов.

Для забезпечення прозорості та справедливої мотивації персоналу пропонується впровадити шкалу диференційованих бонусів, яка встановлює прямий зв'язок між рівнем виконання індивідуальних та командних КРІ і розміром премії, стимулюючи до перевиконання планових показників (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Шкала диференційованих бонусів для проєкту «Врожайний Стимул»,
2026 – 2030 рр.**

Виконання плану	Коефіцієнт виплати	Опис та стимул	Ефект для працівника та підприємства
1	2	3	4
Менше 70%	0%	Премія не виплачується. Критичне невиконання обов'язків	Працівник не отримує винагороду, підприємство фіксує слабкі точки у виконанні КРІ
70–85%	50%	Часткова премія за базове виконання	Працівник отримує мінімальне заохочення, мотивує покращувати результати; підприємство зберігає контроль над ефективністю

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
86–100%	100%	Повна (базова) премія за досягнення планових показників	Справедлива винагорода за виконану роботу, формує стабільну продуктивність і дисципліну
101–105%	120%	Перевиконання плану – бонус за високу ефективність	Працівник отримує додаткову винагороду, підприємство отримує приріст врожайності та економію ресурсів
Понад 105%	150%	Видатний результат – рекордне перевиконання КРІ	Максимальна мотивація для працівника, підприємство отримує суттєве підвищення маржинального доходу, кращу якість продукції та ефективність командної роботи

Впровадження шкали диференційованих бонусів у рамках проєкту «Врожайний Стимул» дозволяє прозоро і справедливо стимулювати персонал, формуючи прямий зв'язок між рівнем виконання КРІ та винагородою. Система мотивує як індивідуальні досягнення, так і командні результати, що забезпечує підвищення продуктивності, зниження втрат та оптимізацію ресурсів. Нелінійна шкала бонусів заохочує перевиконання плану, сприяючи підвищенню маржинального доходу та якості продукції, водночас зміцнюючи корпоративну культуру та залученість працівників. Такий підхід формує стійку систему мотивації, яка підтримує довгострокові стратегічні цілі підприємства та забезпечує високий рівень залученості ключових спеціалістів.

Для ефективного підвищення професійної компетентності та лояльності персоналу необхідно поєднувати систематичне навчання з механізмами визнання досягнень, що дозволяє створити стійкий стимул до саморозвитку та командної відповідальності. Впровадження комплексної програми, яка охоплює як ключові спеціалістські групи, так і робітників, забезпечує рівномірний ріст компетенцій у всьому підприємстві та зменшує ризики плинності кадрів (табл. 3.3). При цьому важливим є постійний моніторинг ефективності навчальних заходів та адаптація програми під фактичні потреби та зміни у виробничому середовищі, що гарантує актуальність та практичну користь отриманих знань. Такий підхід дозволяє формувати корпоративну культуру, де розвиток професійних навичок,

визнання досягнень та взаємна підтримка виступають ключовими драйверами мотивації та залученості персоналу.

Таблиця 3.3

Рекомендована програма проекту «Академія майстерності» для персоналу підприємства на 2026 – 2030рр.

Етап	Діяльність	Відповідальні	Очікуваний результат
Аудит	Оцінка поточної кваліфікації персоналу та рівня залученості	Відділ кадрів, керівники підрозділів	Виявлення потреб для формування навчальних планів
Планування	Розробка плану навчання та Положення про систему визнання	Відділ кадрів, керівники підрозділів, дирекція	Сформовані індивідуальні та групові плани розвитку; регламент визнання досягнень
Навчання	Внутрішні семінари, зовнішні тренінги, онлайн-курси	Відділ кадрів, наставники, зовнішні експерти	Підвищення професійних компетенцій, нарощування частки персоналу, охопленого навчанням
Визнання	Дошка Пошани, рейтинги «Кращий за професією», нагородження Почесними грамотами та подарунками	Відділ кадрів, керівники підрозділів, дирекція	Зростання мотивації та залученості, формування позитивної корпоративної культури
Моніторинг та коригування	Опитування працівників, оцінка ефективності навчання та системи визнання, коригування планів	Відділ кадрів, керівники підрозділів	Актуалізація навчальних програм та системи визнання, підвищення Employee Engagement Index

Реалізація програми «Академія Майстерності» дозволяє системно підвищувати професійні компетенції персоналу та одночасно формувати позитивну корпоративну культуру, де знання та досягнення стають цінністю для всієї організації. Комбінування структурованого навчання та системи визнання забезпечує безперервне підвищення мотивації та залученості працівників, стимулюючи як індивідуальні, так і командні результати. Застосування адаптивного підходу та регулярний моніторинг ефективності навчальних та мотиваційних заходів дозволяє оперативно реагувати на зміни у виробничому середовищі та потребах персоналу. Як результат,

підприємство отримує стійкий розвиток людського капіталу, зниження плинності кадрів та зростання продуктивності через активну участь персоналу у власному професійному розвитку (рис. 3.2).

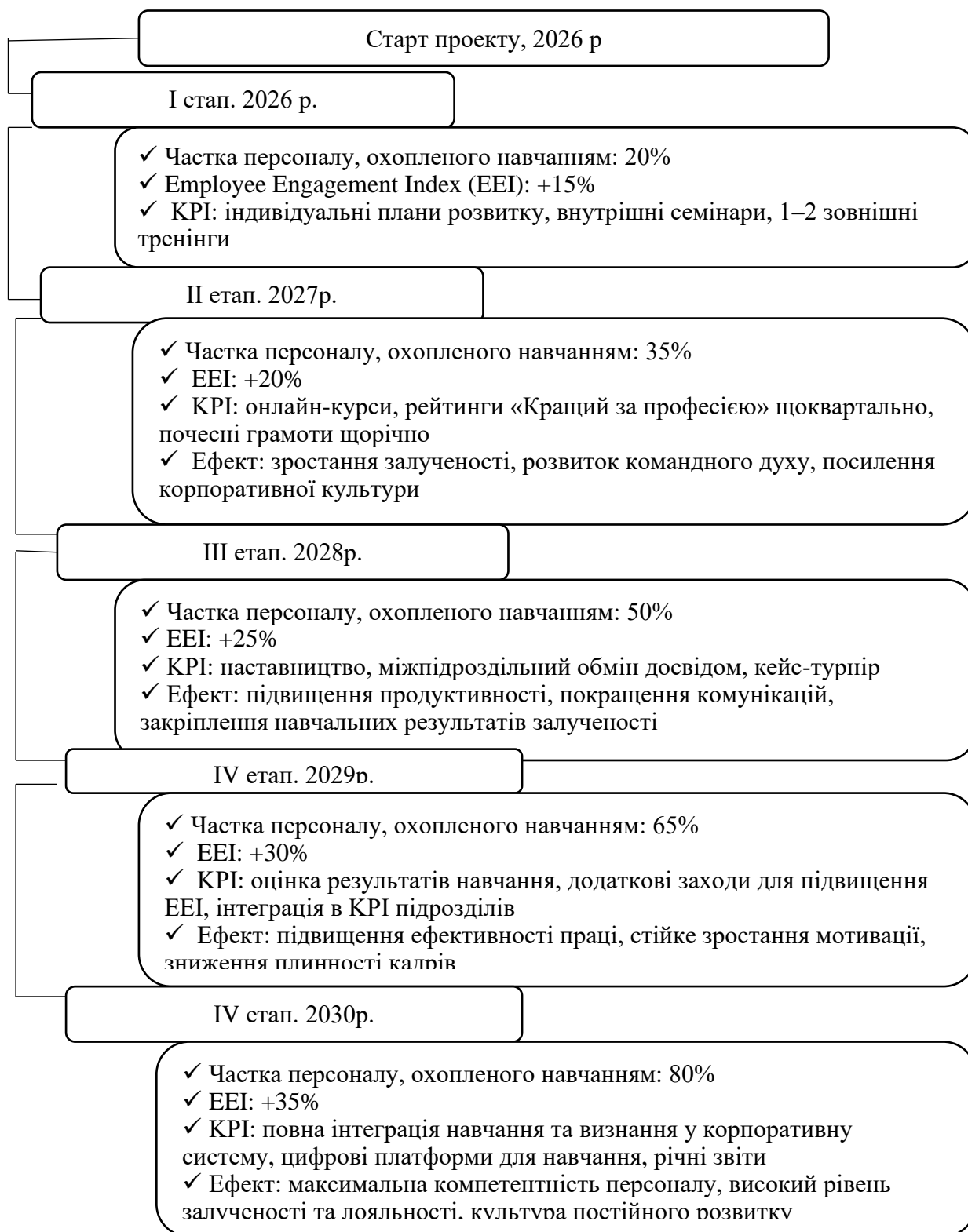


Рис. 3.2. Рекомендована схема поетапного впровадження проекту «Академія майстерності» на 2026 – 2030 рр.

Проект «Академія Майстерності» забезпечує поетапне підвищення компетентності персоналу, де кожен рік охоплює конкретні навчальні та визначальні заходи, що прямо впливають на зростання частки працівників, залучених у професійний розвиток, та на Employee Engagement Index. Впровадження індивідуальних планів розвитку, внутрішніх і зовнішніх тренінгів, а також онлайн-курсів дозволяє системно нарощувати знання та практичні навички ключових груп, забезпечуючи вимірювані KPI та відслідковування ефекту на продуктивність. Система визнання досягнень, включаючи рейтинги «Кращий за професією», почесні грамоти та корпоративні заходи, стимулює мотивацію та формує стійку корпоративну культуру, підсилюючи командну залученість і лояльність. Постійний моніторинг, щоквартальне оцінювання результатів та інтеграція цифрових платформ для навчання гарантують, що програма адаптується до реальних потреб підприємства та забезпечує стабільне зростання ефективності та залученості персоналу протягом усіх п'яти років. Удосконалення мотивації та залученості персоналу потребує не лише прозорої системи винагород і чітких правил професійного розвитку, а й комплексного інструменту, який об'єднає ці елементи в єдину траєкторію кар'єрного зростання. Саме тому наступним кроком управлінської стратегії стає впровадження спеціалізованого проекту, спрямованого на формування довгострокового кадрового потенціалу та підвищення результативності працівників.

3.2. Формування комплексного підходу до мотивації та розвитку залученості персоналу

Проект «Сходи́нка Успі́ху» передбачає створення системної програми кар'єрного зростання, спрямованої на підвищення ефективності управління персоналом та формування прозорої корпоративної культури. Основна мета проекту – забезпечити працівникам чіткі, зрозумілі та однакові для всіх

правила просування між посадами, що дозволяє усунути суб'єктивність у прийнятті управлінських рішень та підвищує мотивацію персоналу.

В основі проекту лежить принцип прозорості та прогнозованості кар'єрного розвитку: кожен співробітник має знати, які результати діяльності, професійні навички, компетенції та стандарти поведінки необхідні для переходу на наступний щабель кар'єрної траєкторії. Це дозволяє не лише стимулювати розвиток ключових компетенцій, а й створює систему об'єктивної оцінки ефективності роботи працівників.

Рекомендована система грейдування ключових категорій персоналу підприємства передбачає класифікацію посад за категоріями та рівнями відповідальності, визначення основних критеріїв просування між грейдами, розробку рекомендацій щодо відповідних компенсаційних пакетів та мотиваційних інструментів для кожного рівня, а також інтеграцію цієї системи з загальною політикою управління персоналом і стратегічними цілями підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рекомендована система грейдування ключових категорій персоналу підприємства на 2026 – 2030рр.

Категорія персоналу	Грейд	Назва рівня	Основні компетенції	КРІ для утримання грейду	КРІ для переходу на наступний грейд
1	2	3	4	5	6
Агрономічна служба	1	Агроном-стажист	Базові агрономічні знання; робота під наглядом; польові огляди.	Виконання технологічних карт 90%; точність ведення журналів 95%.	Виконання завдань за планом 100% протягом 2 періодів; володіння GPS-інструментами.
	2	Молодший агроном	Діагностика хвороб; робота з GPS; аналіз стану посівів.	Достовірність польових звітів 97%; дотримання строків 95%.	Перевиконання КРІ на 110%; участь у розробці технологічних карт.
	3	Провідний агроном	Прийняття рішень; управління командою; точне землеробство.	Маржинальний результат сівозміни не нижче плану; якість рішень 98%.	Немає, найвищий грейд.

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6
Інженерно-технічна служба	1	Технік з обслуговування	Регламентне ТО; базова діагностика; робота з документацією.	Якість ТО 95%; відсутність повторних поломок 98%.	Володіння складною діагностикою; КРІ 105%.
	2	Інженер з ремонту	Поглиблена діагностика; ремонт агрегатів; робота з електронікою.	Своєчасність ремонту 95%; точність діагностики 98%.	КРІ 110%; участь у модернізації техніки.
	3	Провідний інженер	Управління проектами; навчання персоналу; модернізація техніки.	Економія на ремонтах до 10%; ефективність рішень 98%.	Немає найвищій грейд.

Система грейдування є однією з найефективніших сучасних моделей управління розвитком персоналу, оскільки забезпечує структуровану, прозору та об'єктивну оцінку компетентностей працівників. На відміну від традиційних підходів, що ґрунтуються на стажі чи суб'єктивній оцінці керівника, грейдування передбачає чітку прив'язку до компетенцій, результативності та проходження навчання.

Структура грейдів розроблена таким чином, щоб відобразити поступове ускладнення професійних завдань, поглиблення технологічних знань і зростання відповідальності. Кожен наступний рівень охоплює не лише вищі вимоги до професійної підготовки, але й здатність до самостійного прийняття рішень, ефективної організації виробничих процесів та наставництва над молодшими працівниками (рис. 3.3).

Особливої уваги у системі грейдування надається КРІ-показникам, які виступають ключовими критеріями для переходу між рівнями. Вони розроблені з урахуванням специфіки діяльності кожної професійної групи та включають показники точності, економічності, своєчасності виконання завдань, якості прийнятих рішень та технологічної дисципліни. Такий підхід забезпечує баланс між розвитком компетенцій і реальними виробничими результатами, що робить систему грейдів не лише кадровим, але й управлінським інструментом.

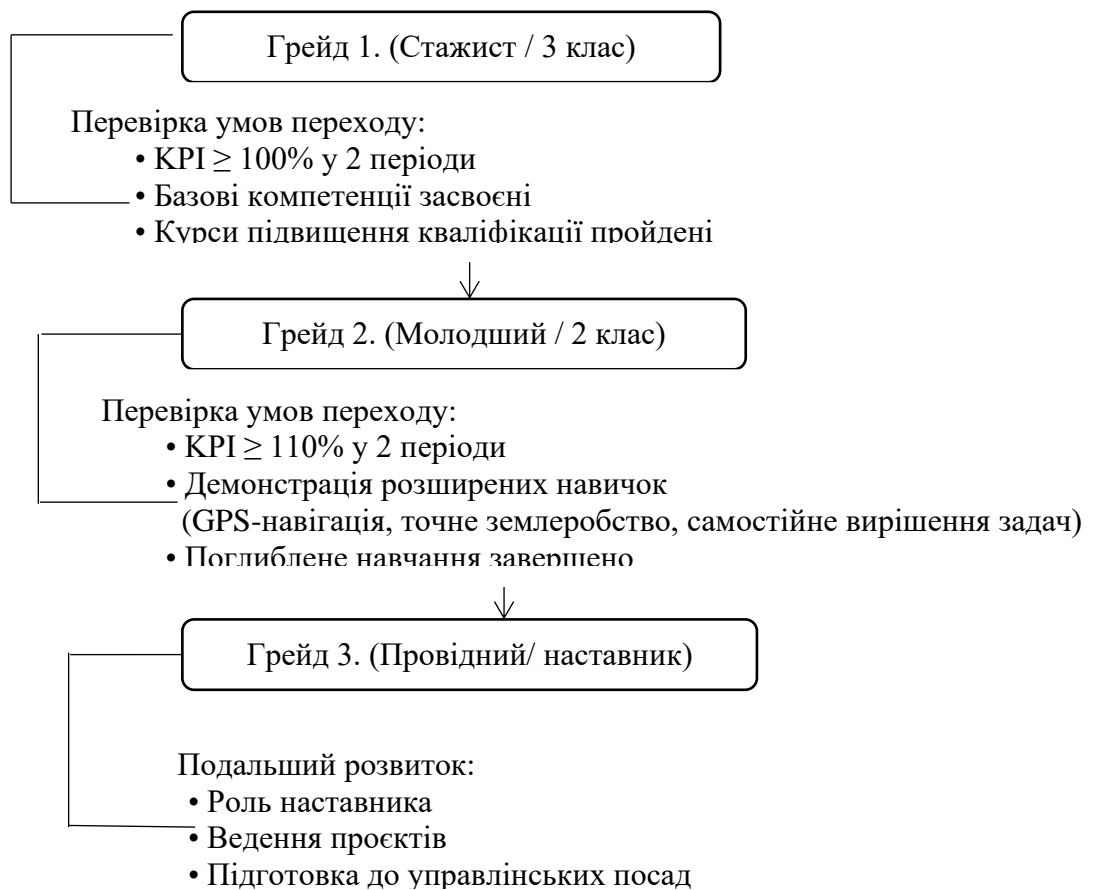


Рис. 3.3. Рекомендована система переходу між грейдами проєкту «Сходінка успіху» на 2026 – 2030 рр.

Система грейдування на підприємстві створює чітку та прозору структуру кар'єрного просування, однак її ефективність значною мірою залежить від індивідуального розвитку кожного працівника. Для того щоб переходи між грейдами були не формальними, а обґрунтованими та досяжними, підприємству необхідно запровадити механізм персонального професійного зростання. Саме таку роль виконує Індивідуальний план розвитку (ІПР), це інструмент, що забезпечує цілеспрямований розвиток компетенцій, узгоджений із потребами підприємства й індивідуальними можливостями працівника (табл. 3.5). ІПР дозволяє співробітнику бачити власну траєкторію руху до наступного грейду, а керівництву, планувати кадровий резерв, розвиток ключових фахівців та рівень їх готовності до підвищення.

**Проект Індивідуального плану розвитку персоналу підприємства
на 2026–2030 рр.**

Посада	Ціль розвитку	Ключові компетенції	Навчальні заходи	КРІ	Очікуваний результат
1	2	3	4	5	6
Агроном	Перехід на головного агронома	Точне агротехнологічне планування, діагностика хвороб, ефективне використання ЗЗР	Онлайн-курс з точного землеробства Наставництво від головного агронома (10 годин) Практичні польові завдання	Відхилення від норм $\leq 5\%$ Дотримання технологі-х термінів $\geq 95\%$	Перехід на вищий грейд, підтвердження КРІ, готовність до самостійного ведення плану
Інженер	Перехід на головного інженера	Діагностика та ремонт техніки, ефективна витрата палива, безпека	Курси з ремонту сучасної техніки Наставництво від головного інженера (10 годин) Ротація у суміжних підрозділах	Готовність техніки $\geq 98\%$ Перевитрати палива $\leq 2\%$ Прості ≤ 12 годин/1000 робочих годин	Перехід на вищий грейд, самостійне обслуговування ключової техніки, виконання КРІ

Даний проект демонструє чітку та структуровану систему професійного розвитку, яка інтегрує компетенції, навчальні заходи та КРІ в єдину модель підвищення кваліфікації. Впровадження щоквартального моніторингу та річної оцінки результативності забезпечує постійне відстеження прогресу працівників і дозволяє оперативно коригувати індивідуальні плани розвитку, підвищуючи ефективність їхнього навчання. Такий підхід стимулює внутрішнє кар'єрне зростання, мотивує працівників до перевиконання КРІ та формує культуру наставництва, де досвідчені спеціалісти передають знання молодшим. У результаті підприємство отримує збалансовану систему, яка поєднує розвиток персоналу, підвищення продуктивності та стійке зростання корпоративної компетентності на середньостроковий період.

Наступним кроком з удосконалення мотивації та залученості персоналу підприємства є реалізація проекту «Інноваційний Агро-Хаб» (табл. 3.6). Метою проекту є створення системи, яка заохочує працівників подавати інноваційні ідеї та винагороджує їх за реальні покращення, що безпосередньо впливають на продуктивність, економічний ефект та ефективність внутрішніх процесів.

Таблиця 3.6

**Програма впровадження проекту «Інноваційний Агро-Хаб» на
2026–2030 рр.: етапи, терміни та очікувані ефекти**

Етап	Діяльність	Тривалість	Очікуваний ефект
Підготовчий	Розробка порталу «Скринька Ідей 2.0», стандартизація форм подання ідей, формування Інноваційної комісії	Q1 2026	Створено технічну та організаційну базу для прозорого збору ідей
Старт платформи	Запуск порталу, комунікаційна кампанія для працівників	Q2 2026	Активізація подання ідей, підвищення зацікавленості персоналу
Оцінка та категоризація	Щомісячна оцінка комісією, розподіл на категорії А (Швидкий Виграш) та Б (Модернізація)	Постійно 2026–2030	Прозоре та об'єктивне відбору пропозицій, стимулювання участі
Реалізація «Швидкий виграш»	Впровадження дрібних змін без великих інвестицій	Щоквартально 2026–2030	Швидке покращення процесів, економія ресурсів, підвищення ефективності
Реалізація «Модернізація»	Проектне впровадження технологічних змін та інвестиції у модернізацію	1–6 місяців після оцінки	Значне покращення технологій, економія ресурсів, підвищення якості продукції
Визнання та бонуси	Матеріальні винагороди, публічне відзначення авторів успішних ідей, додаткові вихідні	Щоквартально 2026–2030	Підвищення мотивації, формування корпоративної культури інновацій
Моніторинг та коригування	Щорічна оцінка ефективності проекту, аналіз кількості та впливу реалізованих ідей, коригування правил і КРІ	Щорічно (кінець року) 2026–2030	Забезпечення адаптивності системи, безперервне покращення, максимізація ефекту

Проект передбачає впровадження електронного порталу «Скринька Ідей 2.0», де кожен працівник може анонімно або публічно подати

пропозицію з описом проблеми, детальним описом змін та очікуваним ефектом. Для оцінки ідей створюється постійна Інноваційна комісія, що щомісяця збирається для аналізу пропозицій за критеріями релевантності, реалістичності та економічного ефекту, а також здійснює категоризацію ідей на «Швидкий Виграш» та «Модернізація», відповідно визначаючи терміни їх реалізації.

Винагороди за реалізовані ідеї передбачають матеріальні бонуси, додаткові дні відпочинку та публічне визнання, що забезпечує одночасне підвищення мотивації, залученості та командного духу. Така структура дозволяє системно стимулювати працівників до активної участі у розвитку підприємства, створюючи безперервний потік покращень і забезпечуючи прозорість та справедливість у винагородженні за конкретні досягнення. Проект інтегрує процес подання ідей, оцінку, впровадження та визнання результатів у єдину систему, яка охоплює всі рівні персоналу та сприяє формуванню культури інноваційності та відповідальності за результат. Для оцінки ефективності впровадження електронного порталу «Скринька Ідей 2.0» було проведено прогностичний розрахунок економічного ефекту (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Очікуваний економічний ефект провадження порталу «Скринька ідей 2.0» на 2026–2030 рр.

Рік	Пряма економія від ідей, грн	Підвищення продуктивності, грн	Зниження плинності, грн	Витрати на підтримку, грн	Чистий ефект, грн
Вихідні дані					
Вартість впровадження порталу 250 000 грн					
Щорічні витрати на підтримку 50 000 грн					
Економія від реалізованих ідей 0,5% від витрат					
Приріст продуктивності 2% від витрат					
Зниження плинності 3% економії від витрат					
2026	22500	95000	14200	29500	-163300
2027	24000	98500	14500	52000	85000
2028	25500	102000	15000	53000	89500
2029	27000	105500	15500	54000	94000
2030	28 500	109000	16000	55000	98500
Разом	127500	510000	75200	509000	2037000

Розрахунок враховував прямі вигоди від реалізації ідей працівників, підвищення продуктивності та зниження плинності кадрів, а також витрати на впровадження та підтримку порталу. Такий комплексний підхід дозволяє визначити не лише фінансовий результат, але й оцінити додатковий позитивний вплив на залученість персоналу та розвиток корпоративного клімату.

Згідно з розрахунками, впровадження електронного порталу «Скринька Ідей 2.0» забезпечує поступове зростання економічного ефекту. Пряма економія від реалізованих ідей поступово нарощується, що свідчить про підвищення активності працівників та ефективність механізму заохочення до подання пропозицій. Позитивна динаміка підвищення продуктивності та зниження плинності кадрів підтверджує додатковий непрямий ефект порталу, який проявляється у формуванні більш залученого та мотивованого персоналу. Впровадження порталу «Скринька Ідей 2.0» є економічно доцільним: хоча у перший рік спостерігається від'ємний ефект через стартові інвестиції, вже у другий рік проект генерує позитивний чистий ефект.

Сучасні підприємства потребують інтегрованих систем мотивації, які поєднують стратегічні цілі організації з ефективними механізмами стимулювання персоналу (рис. 3.4). Така система забезпечує комплексний підхід до розвитку працівників, поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули, кар'єрне зростання та інноваційні ініціативи, що створює умови для високої продуктивності та залученості. Впровадження багаторівневої мотиваційної моделі дозволяє не лише оцінювати досягнення KPI, але й спрямовувати розвиток компетенцій, підтримувати культуру навчання та заохочувати творчість і впровадження нових ідей. Інтеграція різних типів мотивації формує синергійний ефект, підвищуючи ефективність управлінських рішень, задоволеність персоналу та конкурентоспроможність підприємства. Такий підхід трансформує мотивацію із набору окремих заходів у стратегічний інструмент розвитку організації.

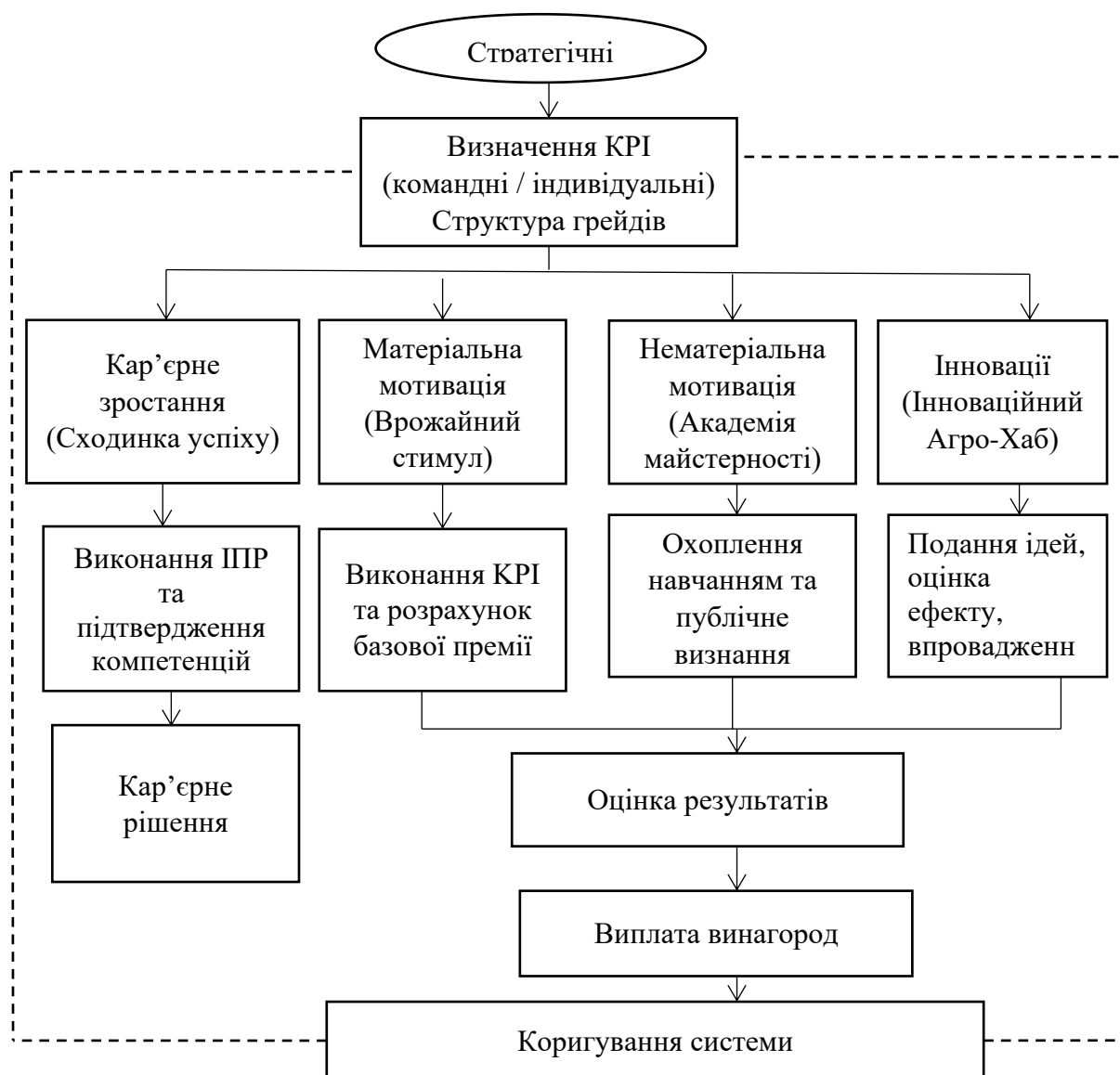


Рис. 3.4. Рекомендована модель синергійної мотивації та розвитку залученості персоналу підприємства на 2026 – 2030рр.

Ключовим елементом є циклічність процесу: оцінка результатів, винагорода та коригування системи забезпечують постійне вдосконалення та адаптацію до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Висновки до розділу 3.

1. Запропоновано низку заходів щодо удосконалення управління мотивацією та залученістю персоналу підприємства. Імплементування

запропонованих заходів в діяльність підприємства забезпечить створення прозорості, і головне дієвої системи мотивації підприємства та сприятиме зростанню продуктивності та інноваційності персоналу.

2. Розроблено систему матеріальної мотивації «Врожайний Стимул», яка забезпечує прямий зв'язок преміального фонду з фактичним маржинальним доходом підприємства, що гарантує фінансову обґрунтованість винагороди. Запропоновано диференційовану премію за індивідуальні та командні КРІ, що стимулює одночасно особисту ефективність та командну злагодженість у ключові сезонні періоди.

3. Розроблено систему кар'єрного зростання «Сходінка Успіху» з прозорим грейдунням та Індивідуальними планами розвитку, що усуває суб'єктивні бар'єри у просуванні персоналу, адже даний проект демонструє чітку та структуровану систему професійного розвитку, яка інтегрує компетенції, навчальні заходи та КРІ в єдину модель підвищення кваліфікації. У результаті підприємство отримує збалансовану систему, яка поєднує розвиток персоналу, підвищення продуктивності та стійке зростання корпоративної компетентності на середньостроковий період.

4. Розроблено механізм стимулювання інноваційної активності «Інноваційний Агро-Хаб», який заохочує подання раціоналізаторських пропозицій для модернізації виробництва. Запропоновано фінансову винагороду у вигляді відсотка від економічного ефекту впровадженої ідеї, що перетворює персонал на співавторів технологічного розвитку підприємства.

5. Розроблено блок нематеріальної мотивації «Академія майстерності», що фокусується на публічному визнанні досягнень та особистісному розвитку. Запропоновано регулярні тренінги та семінари, які підвищують компетенції персоналу, покращують якість виконання робіт та знижують кількість технологічних помилок.

6. Розроблено синергічну модель взаємодії навчання та матеріальної мотивації, де знання з Академії майстерності забезпечують успішне виконання КРІ у «Врожайному стимулі». Запропоновано систему, в якій

виконання планових показників стає критерієм просування за грейдами, що замкнено інтегрує розвиток та винагороду персоналу.

7. Розроблено інструмент управління ризиками плинності кадрів через прозорість кар'єрних можливостей та справедливу оплату праці. Запропоновано залучення працівників до процесу інновацій та прийняття рішень, що підвищує відповідальність за кінцевий результат та покращує виробничу дисципліну.

8. Розроблено індивідуальні КРІ для ключових посад, таких як головний агроном та головний інженер, орієнтовані на якість планування та оптимізацію ресурсів. Запропоновано стимулювати керівний склад до постійного пошуку більш раціональних та економних технологічних рішень, що підвищує економічну ефективність підприємства.

9. Проведено розрахунок ефективності впровадження окремих запропонованих заходів. Згідно з розрахунками, впровадження електронного порталу «Скринька Ідей 2.0» забезпечує поступове зростання економічного ефекту, а пряма економія від реалізованих ідей поступово нарощується, що свідчить про підвищення активності працівників та ефективність механізму заохочення до подання пропозицій.

10. Розроблено комплексну мотиваційну стратегію, що включає матеріальну мотивацію, кар'єрне зростання, нематеріальну мотивацію та, що важливо інноваційність персоналу підприємства. Запропонована інтегрована модель одночасно задовольняє матеріальні потреби працівників та їхні потреби у самореалізації та визнанні, що підвищує ефективність управлінських рішень, задоволеність персоналу та конкурентоспроможність підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Акцентовано, що мотивація та залученість персоналу є взаємопов'язаними детермінантами продуктивної поведінки, і саме їхня синергія створює умови для стабільної віддачі працівників; вона визначає готовність до активної участі в досягненні цілей організації та підвищує ефективність колективної роботи.

2. Наголошено, що знання ключових драйверів залученості та механізмів психологічного контракту дозволяє організаціям формувати стійкі системи підтримки працівників, що сприяють збереженню талановитих кадрів та підвищенню конкурентоспроможності на ринку праці.

3. Наголошено, що мотиваційні чинники та складові залученості персоналу слід розглядати як взаємопов'язані елементи єдиного психологічного та організаційного процесу. Стверджується, що окреме оцінювання лише мотивації або лише залученості не дозволяє отримати достовірну картину продуктивності працівників, оскільки рівень їхньої ефективності визначається одночасною дією внутрішніх стимулів та зовнішніх ресурсів.

4. Наголошено, що середньорічна чисельність працівників зменшилася з 106 осіб у 2020 році до 63 у 2024 році, що вказує на необхідність удосконалення системи мотивації; підкреслено, що разом із зростанням продуктивності праці з 1004,9 тис. грн/особу у 2020 році до 1479,2 тис. грн/особу у 2024 році ефективна мотивація прямо впливає на фінансові результати господарства.

5. Акцентовано, що частка витрат на оплату праці у собівартості продукції знизилася з 15,4% у 2020 році до 12,1% у 2024 році, що свідчить про оптимізацію трудових витрат; аналізовано, що підвищення віддачі фонду оплати праці (з 1,81 у 2020 році до 2,0 у 2024 році) забезпечує стійку рентабельність підприємства, яка у 2024 році становила 10,24%.

6. Наголошено, що індекс корпоративного клімату та рівень задоволеності умовами праці відображають високий рівень залученості персоналу, особливо серед ключових працівників; підкреслено, що позитивні зміни у мотиваційній системі корелюють зі зростанням чистого доходу підприємства з 106518 тис. грн у 2020 році до 93188 тис. грн у 2024 році.

7. Наголошено, що темп зростання продуктивності праці за п'ять років становив 47%, а темп росту оплати праці – лише 4%, що свідчить про ефективне управління фондом оплати праці; підкреслено, що це забезпечує високу рентабельність праці, яка у 2024 році досягла 65%.

8. Акцентовано, що частка працівників, охоплених навчанням, зростає з 12% до 35% за період 2020–2024 рр., що стимулює підвищення кваліфікації та залученість; аналізовано, що разом із зростанням обсягу продукції рослинництва у 2024 році до 35545 тис. грн це підвищує ефективність використання персоналу та матеріальних ресурсів.

9. Наголошено, що коефіцієнт плинності персоналу у 2024 році знизився до 9%, що зменшує витрати на навчання та адаптацію нових працівників; підкреслено, що стабільність трудового колективу позитивно впливає на фінансову стабільність підприємства та оптимізацію виробничих процесів.

10. Розроблено систему матеріальної мотивації «Врожайний Стимул», яка забезпечує прямий зв'язок преміального фонду з фактичним маржинальним доходом підприємства, що гарантує фінансову обґрунтованість винагороди. Запропоновано диференційовану премію за індивідуальні та командні KPI, що стимулює одночасно особисту ефективність та командну злагодженість у ключові сезонні періоди.

11. Розроблено систему кар'єрного зростання «Сходінка Успіху» з прозорим грейдунням та Індивідуальними планами розвитку, що усуває суб'єктивні бар'єри у просуванні персоналу. Запропоновано чітке розуміння вимог до підвищення, що підвищує лояльність та мотивованість працівників залишатися в компанії.

12. Розроблено механізм стимулювання інноваційної активності «Інноваційний Агро-Хаб», який заохочує подання раціоналізаторських пропозицій для модернізації виробництва. Запропоновано фінансову винагороду у вигляді відсотка від економічного ефекту впровадженої ідеї, що перетворює персонал на співавторів технологічного розвитку підприємства.

13. Розроблено блок нематеріальної мотивації «Академія майстерності», що фокусується на публічному визнанні досягнень та особистісному розвитку. Запропоновано регулярні тренінги та семінари, які підвищують компетенції персоналу, покращують якість виконання робіт та знижують кількість технологічних помилок.

14. Розроблено синергічну модель взаємодії навчання та матеріальної мотивації, де знання з Академії майстерності забезпечують успішне виконання КРІ у «Врожайному стимулі». Запропоновано систему, в якій виконання планових показників стає критерієм просування за грейдями, що замкнено інтегрує розвиток та винагороду персоналу.

15. Розроблено інструмент управління ризиками плинності кадрів через прозорість кар'єрних можливостей та справедливу оплату праці. Запропоновано залучення працівників до процесу інновацій та прийняття рішень, що підвищує відповідальність за кінцевий результат та покращує виробничу дисципліну.

16. Розроблено індивідуальні КРІ для ключових посад, таких як головний агроном та головний інженер, орієнтовані на якість планування та оптимізацію ресурсів. Запропоновано стимулювати керівний склад до постійного пошуку більш раціональних та економних технологічних рішень, що підвищує економічну ефективність підприємства.

17. Розроблено комплексну мотиваційну стратегію, яка одночасно задовольняє матеріальні потреби працівників та їхні потреби у самореалізації та визнанні. Запропоновано інтегровану модель мотивації як запоруку стійкого підвищення продуктивності праці, мінімізації втрат та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності аграрного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бандурка О. М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 320 с.
2. Харківська А. А. Мотивація персоналу в умовах трансформаційної економіки. Київ: КНЕУ, 2020. 256 с.
3. Кузьменко С. І. Управління людськими ресурсами: теорія і практика. Львів: Видавництво ЛНУ, 2019. 280 с.
4. Robbins S., Judge T. *Organizational Behavior*. 17th ed. Harlow: Pearson, 2017.
5. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th ed. London: Kogan Page, 2020.
6. Deci E., Ryan R. *The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*. *Psychological Inquiry*. 2000. №11(4). С. 227–268.
7. Kuvas B., Dysvik G. *Intrinsic and Extrinsic Motivation as Predictors of Work Effort: The Moderating Role of Achievement Goals*. *Scandinavian Journal of Psychology*. 2009. №50(4). С. 307–315.
8. Педяш Н. Психологічна безпека та мотивація персоналу. *Електронні ресурси УКУ*. 2019. URL: <https://er.ucu.edu.ua> (дата звернення: 30.11.2025).
9. Shuck Brad, Wollard Karen K. Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of the Literature. *Advances in Developing Human Resources*. 2011. № 13 (4). С. 429–446.
10. The Difference Between Happy Employees and Engaged Employees. URL: <http://blog.rewardian.com/employee-happiness-vs-employee-engagement-six-ways-to-promote-both> (дата звернення: 30.11.2025).
11. Employee Pulse Surveys. URL: <https://inside.6q.io/everything-you-need-to-know-about-employee-pulse-surveys> (дата звернення: 30.11.2025).
12. Щетініна Л.В., Яструбинська А.Є. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2017. №2(14). С. 262–264.

13. Herzberg F. *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing, 1966.
14. Batt R., Colvin A. *The Relationship between Strategic HR Practices and Employee Outcomes*. *ILR Review*. 2011. 64(4). С. 739–770.
15. Engagement Survey Questions. URL: <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx> (дата звернення: 30.11.2025).
16. Ліпатов С. А., Сінчук Х. І. Соціально-психологічні чинники організаційної прихильності співробітників (на прикладі комерційних організацій). *Організаційна психологія*. 2015. Т. 5. № 4. С. 6–28.
17. Лядський І.К., Дячков Д.В. Вплив соціального інтелекту на лояльність та залученість співробітників як чинник формування кадрової безпеки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 17, С. 109–119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tavnve_2023_17_17 (дата звернення: 01.12.2025).
18. Трофімов А.Ю. Феномен «організаційна лояльність персоналу» як наукова проблема на Міжнар. наук.-практ. конф. *Сучасний вимір психології та педагогіки*. Львів. 2020. С. 77–81. URL: <https://eportfolio.kubg.edu.ua/data/conference/5409/document.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).
19. Карамушка Л.М., Андреева І.А. Психологія відданості персоналу організації (на матеріалі діяльності банківських структур). Львів: Галицький друкар. 2012. URL: http://uaoppp.com.ua/files/pdf/11_1360246080.pdf (дата звернення: 01.12.2025).
20. Vroom V. H. *Work and Motivation*. New York: Wiley, 1964.
21. Goleman D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books, 1995.
22. Tajfel H., Turner J. C. *The Social Identity Theory of Intergroup Behavior*. In: Worchel S., Austin W. (eds.) *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall, 1986.

23. Rousseau, D. M. Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 1989. №2(2). С. 121–139.
24. Деніз М. Руссо. Психологічні та неявні контракти в організаціях. *Журнал обов'язків та прав працівників*. 1989. №2(2). С.121-139.
25. Войтенко О.В. Залученість персоналу організацій: основні підходи, чинники формування та практичне значення. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. Вип. 5. С. 27–34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou_2021_5_6 (дата звернення: 01.12.2025).
26. Лозовський О.М., Зайцева Д.Є. Підвищення економічного потенціалу підприємств шляхом імплементації програми енгейджменту. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13, С. 572–577. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/95.pdf (дата звернення: 01.12.2025).
27. Лисиця Н.М., Н. Г. Войтович. Залученість персоналу підприємства у процес формування соціально-трудових відносин. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 1(6). С. 106–113. URL: https://www.easterneuropeebm.in.ua/journal/6_2017/21.pdf (дата звернення: 01.12.2025).
28. Марцинковська О.Б., Легкий О.А., Микитей Н.П. Управління залученістю працівників у рамках стратегії менеджменту персоналу міжнародного холдингу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 3, С. 48–54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2021_3_10 (дата звернення: 01.12.2025).
29. Грубі Т.В. Основні моделі відданості персоналу організації, на Міжнар. наук.-практ. конф. *Фактори розвитку педагогіки і психології в XXI столітті*. Харків. 2014. С. 41–45. URL: <http://elar.kpnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/2410/Hrubi-T.V.-Osnovni-modeli-viddanosti-personaluorhanizatsii.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 01.12.2025).

30. Трофімов А., Стримецька А. Взаємозв'язок організаційної лояльності із задоволеністю працею та захопленістю роботою персоналу організацій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2020. № 2-3(20). С. 101–110. URL: <https://doi.org/10.31108/2.2020.2.20.10> (дата звернення: 30.11.2025).

31. Nurjanah D., Indawati N. Effect of emotional intelligence on employee engagement and job satisfaction with work-life balance as intervening variables in the Generation Z in Surabaya. *International Journal of Economics, Management, Business, and Social Science*. 2021. № 1. С. 316–328. URL: <https://cvodis.com/ijembis/index.php/ijembis/article/view/37> (дата звернення: 30.11.2025).

32. Sun L., Bunchapattanasakda C. Employee engagement: a literature review. *International Journal of Human Resource Studies*. 2019. № 9. С. 63–80. URL: <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i1.14167> (дата звернення: 30.11.2025).

33. Erickson T. The 21st century workplace: preparing for tomorrow's employment trends today. Committee on health, education, labor, and pensions united states senate, May 26, 2005. Washington, 2005. URL: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/CHRG109shrg21585/html/CHRG-109shrg21585.htm> (дата звернення: 30.11.2025).

34. Бей Г. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics*. 2018. № 8. С. 6–14. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/8-2018/UKR/bei.pdf> (дата звернення: 30.11.2025).

35. Kahn W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*. 1990. № 33(4). С. 692–724.

36. Щетініна Л. В. Управління залученістю персоналу: концепція та оцінювання. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 1(68). С. 151–158.

37. Schaufeli W. B., Salanova M., González-Romá V., Bakker A. B. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*. 2002. №66(4). С. 701–716.
38. Macey W. H., Schneider B. The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*. 2008. №1. С. 3–30.
39. Saks A. M. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*. 2006. №21(7). С. 600–619.
40. Винничук Р.О., Довгополюк І.М. Методи та способи оцінювання командної залученості. *Економіка та суспільство*. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/641> (дата звернення: 30.11.2025).
41. Жуковська Т., Стойко С. Залученість персоналу в управлінні підприємством. *Електронні ресурси УКУ*. 2021. URL: <https://er.ucu.edu.ua> (дата звернення: 30.11.2025).
42. Рябокони В., Скорик О., Прокопенко А. Вплив залученості на продуктивність працівників. *Вісник ЧДТУ*. 2020. URL: <https://ven.chdtu.edu.ua> (дата звернення: 30.11.2025).
43. Ельдріс М. Мотиваційні практики та залученість персоналу. *КНЕУ Інститут досліджень*. 2025. URL: <https://www.kneu.edu.ua> (дата звернення: 30.11.2025).
44. Заволович Я. Підвищення залученості персоналу в організації. *Інститут економіки та управління*. 2025. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/f49ecf80-0ef3-4205-89ab-675d283dfc3c> (дата звернення: 30.11.2025).
45. Bakker A. B., Demerouti E. Job Demands–Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*. 2007. №22(3). С.309–328.
46. Gallup. Q12 Employee Engagement Survey. *Gallup, Inc.* 2013. URL: <https://www.gallup.com/workplace/236441/employee-engagement.aspx> (дата звернення: 30.11.2025).
47. Blau P. M. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley, 1964.

48. Заволович Я. Психологічна та мотиваційна синергія в управлінні персоналом. *Інститут економіки та управління*. 2025. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/f49ecf80-0ef3-4205-89ab-675d283dfc3c> (дата звернення: 30.11.2025).

49. Клесман П. Інтеграційна модель залученості персоналу. *Журнал організаційних досліджень*. 2025. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua> (дата звернення: 30.11.2025).

50. Брюховецька О. В., Клесман О. В. Залученість до роботи: огляд ключових психолого-управлінських концепцій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2025. № 34(1). С. 43–52. <https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34.4> (дата звернення: 30.11.2025).

51. Вараксіна О. В., Іщейкін Т. Є., Назмеєва В. О. Зниження залученості персоналу як показник управлінських дисфункцій в організаціях. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2(5), 2025. С. 200–206. [https://doi.org/10.60022/2\(5\)-23S](https://doi.org/10.60022/2(5)-23S)

52. Вараксіна О. В., Іщейкін Т. Є., Назмеєва В. О. Конвергенція цифровізації та управлінської культури: нові горизонти ефективності. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін : збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції, 30 жовтня 2025 р.* Полтава : ПДАУ, 2025.

53. Іщейкін Т., Назмеєва В., Балашов С. Персонал як ключовий фактор ризик-менеджменту *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14 листопада 2025 р.* Полтава : ПДАУ, 2025.