

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА І ПРАВА**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему: «Мотиваційний механізм підвищення продуктивності праці на підприємстві»

Виконав: здобувач вищої освіти за
освітньо-професійною програмою
Підприємництво, спеціальності
076 Підприємництво та торгівля
другого (магістерського) рівня
вищої освіти 2 курсу, 1 групи
Шевко Олександр Олександрович
Керівник: Яснолоб Ілона
Олександрівна
Рецензент: Філіна Світлана
Володимирівна

Полтава – 2025 року

АНОТАЦІЯ

Шевко Олександр Олександрович. «Мотиваційний механізм підвищення продуктивності праці на підприємстві»

Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти Магістр за освітньою програмою Підприємництво спеціальності 076 Підприємництво та торгівля. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Кваліфікаційну роботу присвячено розробці теоретичних основ формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці аграрного підприємства. У роботі розглянуто сучасні підходи до формування мотиваційного механізму в аграрному підприємстві, обґрунтовано стратегічні напрями розвитку системи управління мотиваційним механізмом підприємства.

Об'єктом дослідження виступає процес формування мотиваційного механізму для підвищення продуктивності праці в аграрному підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і організаційних аспектів, пов'язаних із вивченням мотиваційного механізму підприємства, а також визначенням шляхів його вдосконалення та подальшого розвитку.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці аграрного підприємства, проаналізовано сучасний стан його виробничо-господарської діяльності, здійснено оцінку ефективності використання трудових ресурсів, мотиваційних заходів, що проводяться в підприємстві, виявлено основні проблемні аспекти формування мотиваційного механізму підприємства, а також визначено стратегічні напрями розвитку системи управління та формування мотиваційного механізму досліджуваного підприємства.

Сформульовано рекомендації щодо формування мотиваційного механізму діяльності аграрного підприємства, зокрема шляхом впровадження прогресивних мотиваційних заходів, які дадуть можливість підвищити продуктивність праці в досліджуваному підприємстві.

Ключові слова: мотив, мотивація, мотиваційний механізм, продуктивність праці.

ANNOTATION

Shevko Oleksandr Alexandrovich. «Motivational mechanism of productivity improvement on initiative»

Qualification of the robot on the rights of the manuscript.

Qualification of the robot at the zdobuttya stage of awarding Master for the awarding program of Admission specialty. Poltava State Agrarian University, Poltava, 2025

The qualification of the robot is dedicated to the development of the theoretical basis of the formation of the motivational mechanism of productivity improvement of agricultural enterprises. The robot is planned to progress to the formation of a motivational mechanism in an agricultural enterprise, surrounded by strategic direct development of systems mechanism of initiation.

The object of the research introduces the process of formation of a motivational mechanism for increasing productivity in the agricultural enterprise.

The subject of research and comprehensive theoretical, methodological and organizational aspects, yoga vdoskonalennya the far rozvitku.

The thoretical basis for the formation of the motivation mechanism of the productivity of agricultural enterprises of the agricultural enterprise is discussed with the qualified robot virobnycho-gospodarsko activity, assessment of the efficiency of vikoristannya labor resources, motivational income the formation of the motivational mechanism of the initiative, and the formation of the motivational mechanism of the initiative.

Formulated a recommendation for the formation of a motivation mechanism for the activity of an agricultural enterprise, zokrema slakhom vprovadzhennya progressive motivational inputs, or to give encouragement to promote productivity in the followed initiative.

Keywords: motive, motivation, motivational mechanism, productivity.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

1. Сень О.В., Яснолоб І.О., Писаренко С.В., Шевко О.О. Теоретичні основи формування системи мотивації праці на підприємстві та її ключові фактори. *Наука і техніка сьогодні. Серія Економіка*. 2025. № 10(51) 2025. С. 283-294.

2. Шевко О. О. Сутність мотивації праці та мотиваційних процесів в підприємстві. Матеріали Науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик. (Полтава: ПДАУ. 2025). С. 142-145.

3. Шевко О. О. Сутність мотивації праці та мотиваційних процесів в підприємстві. «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін»: Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції від 30 жовтня 2025 р., м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 260-264.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	11
1.1. Сутність мотивації праці та мотиваційного процесу	11
1.2. Особливості формування системи мотивації праці в сільському господарстві	16
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	21
2.2. Формування системи мотивації праці на підприємстві	26
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА	35
3.1. Стратегічні напрями удосконалення системи матеріальної та нематеріальної мотивації праці на підприємстві	35
3.2. Формування матеріальної складової системи мотивації трудової діяльності в галузі виробництва досліджуваного підприємства	42
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Формування дієвого мотиваційного механізму та зростання продуктивності праці набувають особливої ваги в умовах сучасних реалій і економічної нестабільності. Військові дії, соціальні потрясіння та загальна невизначеність створюють для підприємств нові виклики, пов'язані з підтриманням ефективності діяльності та забезпеченням конкурентоспроможності. У таких обставинах мотивація персоналу виступає стратегічним інструментом, що дозволяє забезпечити стабільність і результативність трудових процесів.

Система мотивації в умовах сучасності повинна коригувати виключно матеріальні заохочення і передбачати комплексний підхід, що поєднує економічні, соціальні та психологічні чинники. Особливу увагу слід приділяти підтримці морального стану працівників, формуванню відчуття безпеки, значущості та стабільності їхньої роботи навіть у періоди кризи. Ефективно побудований мотиваційний механізм сприяє утриманню кваліфікованих кадрів, підвищенню їхньої активності та готовності до впровадження інновацій, що стає визначальним чинником успішної адаптації організацій до сучасних економічних викликів.

Глибокі дослідження питань формування мотиваційного механізму, як засобу підвищення продуктивності праці свідчать про значну увагу, як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. З-поміж них варто виділити. Ареф'єва О. В., Базалійська Н. П., Базалійська Н. П., Довгань Л. Є., Колот А. М., Грішнова О. А., Цимбал Ю. С., Шимановська-Діанич Л. М. та ін.

Зв'язок роботи з науковими темами. В кваліфікаційній роботі, представлені дослідження, що виконані відповідно до плану науково-дослідної діяльності кафедри підприємництва та права Полтавського державного аграрного університету, на 2022-2026 рр. за темою: «Якість і безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі та торговельне підприємство: сучасні вектори розвитку і перспективи» (Державний

реєстраційний номер: 0121U110650 від 18.04.2022 р.).

Мета і завдання дослідження. Основною метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних основ функціонування мотиваційного механізму на підприємстві, дослідження сутності мотивації праці та особливостей процесу стимулювання персоналу, а також оцінювання ефективності застосовуваних мотиваційних підходів і виявлення проблем, що виникають у процесі їх реалізації, та розроблення стратегічних напрямів удосконалення системи мотивації, яка охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Основними завданнями дослідження є:

- вивчення теоретичних аспектів мотивації праці та особливостей функціонування мотиваційного процесу на підприємстві;
- оцінювання результативності чинної системи мотивації працівників на підприємстві;
- формування пропозицій щодо удосконалення управління та розвитку мотиваційного механізму в діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження виступає процес формування мотиваційного механізму для підвищення продуктивності праці в аграрному підприємстві.

Предметом дослідження охоплює сукупність теоретичних, методичних і організаційних аспектів, пов'язаних із вивченням мотиваційного механізму підприємства, а також визначенням шляхів його вдосконалення та подальшого розвитку.

Методи дослідження. У процесі дослідження формування мотиваційного механізму використано як загальнонаукові, так і спеціалізовані методи, серед яких абстрактно-логічний підхід, метод декомпозиції, прийоми аналізу та синтезу, а також статистично-економічні інструменти.

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові та законодавчі акти України, бухгалтерсько-статистичні форми звітності, дані річних звітів підприємства за період 2020-2024 років, а також наукові праці

провідних вчених, особисті напрацювання автора, соціологічні дослідження.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає у поглибленні та вдосконаленні теоретичних, методичних і прикладних засад формування ефективного мотиваційного механізму підприємства, що є визначальним чинником зростання продуктивності праці.

набули подальшого розвитку:

- Стратегічні напрями удосконалення системи матеріальної та нематеріальної мотивації праці на підприємстві;

- Формування матеріальної складової системи мотивації трудової діяльності в галузі виробництва досліджуваного підприємства

Практичне значення отриманих результатів виявляється у формуванні теоретичних положень, висновків та рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності функціонування мотиваційного механізму, який виступає важливим чинником зростання продуктивності праці на підприємстві.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи представлені у вигляді доповіді на наступних конференціях:

- Шевко О. О. «Сутність мотивації праці та мотиваційних процесів в підприємстві». Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик. Випуск 18. Полтава: ПДАУ. 2025. С. 142-145.

- Шевко О. О. «Аналіз формування системи мотивації праці в аграрному підприємстві» Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: Збірник наукових праць VII Всеукраїнської науково-практичної конференції. 30 жовтня 2025 р., м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 260-264

- Шевко О. О. Особливості формування системи мотивації праці в сільському господарстві. VIII Міжнародна науково-практична конференція «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках

інтеграції до європейського простору», від 17 грудня 2025 року. ПДАУ. 2025 (подана до друку). (додаток А).

За результатами досліджень опубліковано фахову статтю:

– Сень О.В., Яснолоб І.О., Писаренко С.В., Шевко О.О. Теоретичні основи формування системи мотивації праці на підприємстві та її ключові фактори. *Наука і техніка сьогодні. Серія Економіка*. 2025. № 10(51) 2025. С. 283-294. (додаток А).

Структура та обсяг дипломної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 67 сторінках друкованого тексту, робота містить 15 таблиць, 2 рисунки та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність мотивації праці та мотиваційного процесу

В сучасних умовах розвитку України проблема мотивації особистості набуває особливої актуальності, адже досягнення поставлених перед суспільством цілей можливе лише за наявності належного мотиваційного підґрунтя, яке стимулює працівників до результативної діяльності. Розуміння сутності мотивації дає змогу визначити ефективні способи забезпечення максимальної віддачі персоналу, спираючись на усвідомлення їх поведінки та мотивів трудової активності. Проте численні трактування поняття «мотивація» не спрощують, а, навпаки, ускладнюють розуміння його змісту.

Аналізуючи сутність і природу мотивації, слід усвідомлювати, що вона є насамперед внутрішнім процесом, який визначає та спрямовує поведінку людини в певному напрямі, спонукаючи її діяти відповідно до конкретних обставин. На трудову поведінку працівника впливає комплекс мотивуючих факторів, що активізують його діяльність. Ці чинники можуть мати як зовнішнє походження – пов'язане з впливом держави, галузі, регіону чи самого підприємства – так і внутрішнє, що випливає з особистісних характеристик працівника, зокрема його потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, соціокультурного середовища та особливостей трудової ментальності [25, с. 142].

Мотивація являє собою сукупність чинників, що спонукають людину до здійснення певних дій. Такі стимули можуть мати як внутрішній, так і зовнішній характер, спонукаючи індивіда свідомо або підсвідомо виконувати визначені завдання. Мотив до праці виникає тоді, коли трудова діяльність стає головним або одним із ключових засобів досягнення бажаних

матеріальних чи нематеріальних благ. Інтенсивність мотиву визначається ступенем значущості певної потреби для конкретного працівника [3, с. 50].

Поняття «мотив», як зазначає А. Дубовий - це комплекс зовнішніх і внутрішніх факторів, що стимулюють активність людини та визначають напрямок її дій [36].

Отже, можна зробити висновок, що ключову роль у процесі мотивації відіграють потреби, інтереси та ціннісні орієнтації особистості, а також зовнішні стимули, які впливають на її поведінку. З урахуванням цього можливо сформулювати більш розгорнуте визначення поняття «мотивація» [8, с. 194].

Узагальнюючи трактування щодо визначення поняття «мотивація», можна дійти іще одного висновку, що це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних чинників, які стимулюють людину до активної діяльності, визначають характер її поведінки та спрямовують зусилля на досягнення визначених цілей (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Аналіз підходів різних учених до визначення поняття «мотивація»

Автори	Трактування визначення
Богиня Д.П [17. С. 5-8.]	Мотивація - це внутрішній, суб'єктивний аспект людської діяльності, що відображає широкий спектр потреб, прагнень, емоцій та інтересів особистості.
Колот А.М.[49]	Мотивація - це комплекс внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають людину до активної діяльності, визначають її поведінку та способи дій, надаючи цій діяльності певного спрямування, зорієнтованого на досягнення як особистих, так і організаційних цілей. Вона охоплює сукупність мотивів, які впливають на поведінку індивіда.
Маринич І. А. [52, с. 377]	Мотивування - це різновид управлінської діяльності, який організовує та підтримує процес стимулювання себе та інших працівників до виконання завдань, спрямованих на досягнення як особистих, так і організаційних цілей
Шимангвська-Діаніч Л. П. [75]	Мотивацію можна розглядати як управлінську функцію та процес, який реалізують менеджери шляхом виявлення мотивуючих чинників і розробки стимулів, що спонукають працівників до дій, спрямованих на досягнення як особистих, так і організаційних цілей.

Звісно, що кожний представлений автор трактує свою думку та підхід до визначення поняття «мотивація», але, усі трактування даного поняття схожі: під мотивацією розуміються активні рушійні сили, що визначають поведінку людини: з одного боку – зовнішнє спонукання, з іншого – самоспонування.

Як зазначає Довгань Л. Є., практика управління мотиваційним механізмом, включає в себе різні трактування. Для уніфікації термінології доцільно уточнити їхній зміст:

1) Мотиватори - це чинники, що спонукають людину до трудової активності.

2) Мотиваційний потенціал працівника є складовою частиною його трудового потенціалу та відображає здатність людини максимально реалізовувати власні можливості.

3) Невичерпність мотивації персоналу зумовлена різноманіттям мотивів, що виникають унаслідок різних важливих потреб працівника.

4) Орієнтація мотивації – це спрямованість працівників до задоволення відповідних потреб при певному виді діяльності.

5) Сила мотивації (мотиваційної поведінки) базується на високому бажанні працівників та зацікавленості приймати участь у трудовій діяльності щоб досягати поставлених цілей [32 с. 170].

Детальніше зупинимося на основних завданнях мотивації персоналу (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Головні завдання мотивації
Джерело: складено автором на основі [36].

Як висновок з вищенаведеної схеми, слід зауважити, що ефективність мотивації визначається комплексним підходом, який ґрунтується на детальному та всебічному аналізі стану справ в організації та мотиваційної структури поведінки її персоналу. Формування системи мотивації потребує участі всіх працівників на всіх рівнях управління.

Функція мотивації полягає у забезпеченні ефективного управління персоналом через колектив та лідерів, здатних впливати на атмосферу в команді. Важливо донести до кожного працівника розуміння його ролі та значущості у спільній справі, допомогти йому знайти своє місце в колективі та стимулювати максимально ефективну діяльність. При цьому слід враховувати як особисті інтереси працівника, так і цілі колективу та організації в цілому, створюючи умови для гармонійного поєднання цих інтересів і досягнення високих результатів. Мотивація таким чином стає ключовим механізмом підвищення залученості, відповідальності та продуктивності персоналу [13].

Функція мотивації в управлінні тісно інтегрована з іншими ключовими функціями управління – плануванням, організацією, контролем та оцінкою прийнятих рішень. Вона полягає у стимулюванні персоналу до ефективної, відповідальної та добросовісної діяльності з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей організації. До основних аспектів цієї функції належать визначення потреб і пріоритетів працівників, розробка системи винагород та заохочень за виконану роботу, застосування різноманітних форм оплати праці, а також використання стимулів для забезпечення продуктивної взаємодії між учасниками колективної діяльності.

Мета функції мотивації - це створення умов, за яких кожен член організації виконує свої обов'язки якісно, відповідально і з високою віддачею, що сприяє підвищенню загальної ефективності роботи організації.

Щодо особливостей мотиваційного процесу слід підкреслити, що його характер значною мірою визначається типом потреб, які його активізують. Потреби взаємодіють у складній, динамічній системі: вони можуть

підсилювати одна одну, суперечити або зменшувати значущість однієї відносно іншої. Ця взаємодія змінюється з часом, що впливає на напрямок і інтенсивність дії мотивів. Тому навіть за наявності детального розуміння мотиваційної структури особистості її поведінка може залишатися непередбачуваною. Крім того, на мотиваційний процес суттєво впливають індивідуальні особливості людини, її спрямованість та мотиваційні пріоритети, а також такі риси, як наполегливість, відповідальність, самодисципліна і готовність до самостійного досягнення поставлених цілей.

Мотиваційний процес значною мірою залежить від потреб, які його запускають. Коли індивідуальні потреби співпадають з потребами підприємства, працівники спрямовують свої зусилля на досягнення як особистого задоволення, так і ефективних результатів для організації. Як відзначає О. С. Біліченко, потреби й мотиви тісно взаємопов'язані: потреби реалізуються через діяльність працівників завдяки мотивам.

Мотиви, у свою чергу, залежать від актуальності певної потреби для конкретної особистості, мають різний зміст та інтенсивність, і можуть стимулювати як свідому, цілеспрямовану активність, так і неусвідомлену, спонтанну діяльність. Крім того, мотиваційний процес впливає на рівень залученості працівника, формування його професійних навичок та розвиток внутрішньої відповідальності за результати праці, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню ефективності діяльності організації в цілому [11 с. 119-125].

Мотивація є постійним процесом, оскільки вона ґрунтується на невичерпних потребах людини. Потреби, інтереси, мотиви та стимули, саме вони між собою поєднуються, та рухають весь виробничий процес.

1.2. Особливості формування системи мотивації праці в сільському господарстві

Подальший розвиток соціально орієнтованої ринкової економіки в Україні вимагає вдосконалення ефективного механізму трудової мотивації, який базується як на досягненнях сучасної економічної теорії, так і на практичному досвіді організації господарської діяльності. Такий механізм має враховувати реальні потреби працівників, стимулювати їхню продуктивність, підвищувати залученість до процесів управління та забезпечувати гармонійне поєднання інтересів окремих працівників і організації загалом, сприяючи стійкому розвитку підприємств та економіки країни.

Проблеми трудової мотивації та її перевтілення в умовах сучасної системної кризи, воєнного стану зумовлюють необхідність пошуку нових мотиваційних механізмів та широко досліджуються в працях численних зарубіжних та вітчизняних економістів, соціологів, управлінців, психологів та інших фахівців.

Для подальшого розвитку аграрних підприємств необхідне науково обґрунтоване визначення оптимальних напрямів їх розміщення, концентрації та спеціалізації у різних природно-кліматичних зонах і економічних регіонах країни. Важливим чинником успішного функціонування є врахування особливостей ринкових умов у сільській місцевості та активне залучення населення до розвитку малих форм підприємництва. Також слід посилити як матеріальні, так і нематеріальні складові системи мотивації праці у фермерських господарствах, що сприятиме підвищенню їх ефективності та стабільному економічному зростанню.

В умовах нестабільності, та воєнного часу сільські території постійно відчують зпад мотивації до праці та її знеціненнямщо проявляється як, зниженням трудової дисципліни, відсутністю інтересів працівників до професійного зростання. Саме ці фактори підсилені непрестижністю аграрної

праці та відсутністю участі більшості працівників у процесах організації та управління виробництвом, що призводить до зниження інтересів самих працівників.

У суспільстві постійно функціонує складна система мотивації трудової діяльності, яка, з одного боку, о'єднує численні фактори, що враховують активність людини, а з іншого – нерівномірний впливає на працівників.

Система мотивації охоплює взаємопов'язані елементи: ланки управління, набір основних мотивів та відповідні варіанти поведінкових реакцій на ці мотиви. Найбільш ефективною та стабільною вважається система мотивації, що ґрунтується на поєднанні особистих, колективних і суспільних інтересів працівників підприємства, забезпечує гармонійний розвиток їхніх професійних якостей і сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Важливим аспектом такої системи є також гнучкість у врахуванні індивідуальних потреб і пріоритетів працівників, що дозволяє підвищувати їхню залученість та продуктивність.

Ключове значення системи мотивації полягає в тому, щоб стимулювати продуктивну поведінку працівників, спрямовуючи її на досягнення стратегічних цілей підприємства. Іншими словами, метою є поєднання матеріальних і нематеріальних інтересів працівників із завданнями та пріоритетами організації, що забезпечує узгодженість особистих і корпоративних цілей, підвищує ефективність роботи колективу та сприяє довгостроковому розвитку підприємства [73].

Рівень мотивації працівників аграрного сектору значною мірою визначається внутрішніми факторами, такими як матеріальне та моральне стимулювання, економічний розвиток підприємства, структура власності, рівень соціального захисту, соціальний клімат у колективі, освіта та професійна підготовка, а також ефективність використання земельних, трудових та інших ресурсів які регулюються власником підприємства, тоді як вплив зовнішніх факторів (природно-кліматичні умови виробництва, державна політика, стан ринку праці, рівень соціально-побутового

забезпечення тощо) здебільшого визначається діяльністю державних інститутів. Водночас вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів безпосередньо позначається не лише на рентабельності реструктуризованих підприємств, а й на рівні добробуту аграрних працівників, їхній залученості та ставленні до трудової діяльності. Крім того, ці фактори визначають ефективність використання ресурсів, мотивують до підвищення продуктивності та формують культуру праці всередині колективу, що в цілому сприяє стабільності та розвитку аграрного сектору.

Мотивація праці у притаманна сільській місцевості переплітається із негативними чинниками, що істотно впливають на залучення та утримання кваліфікованих працівників в сільськогосподарських підприємствах [10].

Мотивація праці у сільській місцевості часто тісно переплітається з рядом негативних чинників, які значно ускладнюють залучення та утримання кваліфікованих працівників у сільськогосподарських підприємствах. До таких чинників належать низький рівень заробітної плати порівняно з міськими регіонами, обмежені можливості професійного розвитку та підвищення кваліфікації, недостатній соціальний захист, обмежена інфраструктура та доступ до якісних медичних, освітніх і культурних послуг. Крім того, сільське середовище часто характеризується високою фізичною та психологічною навантаженістю праці, сезонними коливаннями зайнятості та нестабільністю доходів, що знижує мотивацію працівників залишатися в галузі (рис. 1.2.).

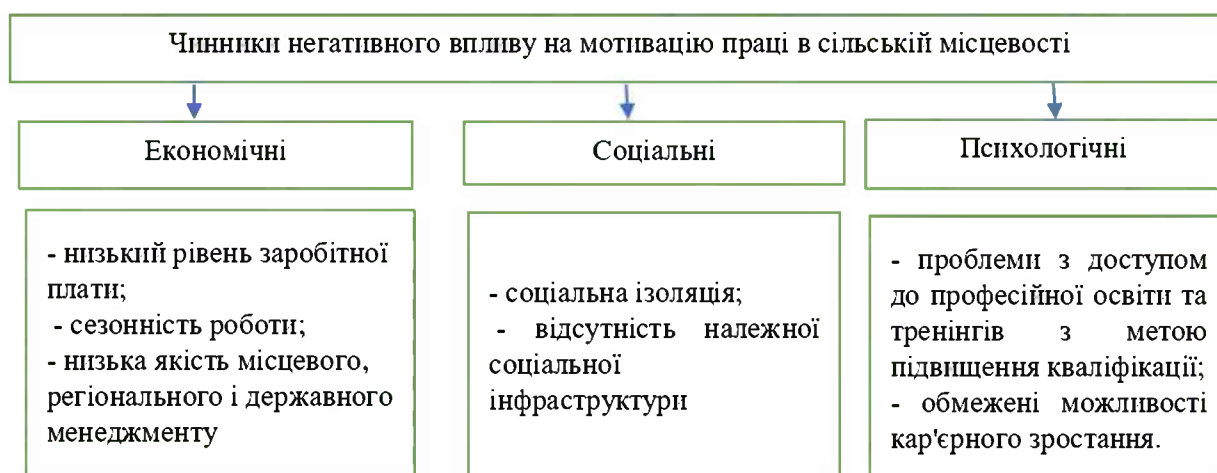


Рис. 1.2. Чинники негативного впливу на мотивацію праці в сільській місцевості [14].

Як висновок з вище зазначеного, виділені чинники негативного впливу на мотивацію повинні, контролюватись, та бути прийняті до уваги, що надасть підприємствам розробляти ефективні шляхи розвитку сільських територій, та повинні враховувати ті інвестиції у виробничу та соціальну інфраструктуру, що призведе до значного зростання активності працівників. Особливу увагу приділяти підтримці соціальних ініціатив та проєктів, які спонукатимуть до інтеграції сільських громад в економічний простір регіону та держави вцілому [64, с. 47-61].

Отже, таким чином, підприємства змушені шукати нові підходи до мотивації, включаючи створення комплексних програм соціальних гарантій, гнучких систем преміювання, можливостей кар'єрного зростання та поліпшення умов праці, що дозволяє підвищити залученість персоналу, зміцнити лояльність і забезпечити стабільну ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств.

Мотивація є безперервним процесом, оскільки вона ґрунтується на постійно зростаючих і невичерпних потребах людини. Потреби, інтереси, мотиви та стимули тісно взаємопов'язані між собою і виступають рушійною силою людської діяльності. Ефективне управління підприємством базується на розвитку мотивації персоналу, адже саме вона забезпечує не лише професійне зростання працівників, а й стабільний розвиток самого підприємства. Для досягнення цього необхідно сформувати цілісну та дієву систему мотивації персоналу, яка є ключовим елементом загальної системи управління.

Розвиток підприємства, як головна стратегічна мета його діяльності, можливий лише за умови підвищення рівня залученості та зацікавленості працівників у спільному результаті. Мотивований персонал демонструє вищу продуктивність, ініціативність і відповідальність. Задоволення потреб

працівників за допомогою ефективних методів мотивації та стимулювання сприяє створенню позитивного психологічного клімату, зниженню плинності кадрів і підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Мотивація - це сукупність чинників, що спонукають людину до здійснення певних дій. Ці чинники можуть мати як зовнішній, так і внутрішній характер, впливаючи на особу як свідомо, так і несвідомо. Мотив до праці з'являється тоді, коли трудова діяльність стає основним або єдиним засобом досягнення бажаного результату. Інтенсивність мотивації залежить від значущості конкретної потреби для працівника.

2. Мотивація являє собою сукупність стимулів, що спонукають людину до здійснення певних дій. Такі стимули можуть мати як внутрішній, так і зовнішній характер, спонукаючи індивіда свідомо або підсвідомо виконувати визначені завдання

3. Щоб створити ефективну систему мотивації на підприємстві керівництву слід постійно працювати над зростанням заробітної плати, можливістю кар'єрного розвитку, адже чим активнішими є дії людини, тим більшими є можливості задоволення різноманітних потреб, тому що через недостатність чогось у людини виникає стан дискомфорту.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Організаційно - економічна характеристика підприємства

Для виконання кваліфікаційної роботи ми обрали аграрне підприємство, розташоване в сільській місцевості Полтавського району Полтавської області, форма власності приватна, а саме підприємство засноване на приватних засадах власниками земельних ділянок і майнових паїв.

Метою функціонування обраного підприємства ведення господарської діяльності, яке базується на вирощуванні, переробці та збуту сільськогосподарської продукції. Забезпечення соціально-економічних інтересів як власника, так і колективу підприємства. Сфера діяльності охоплює оптову та роздрібну торгівлю сільськогосподарською продукцією, товарами власного виробництва та продуктами переробки. Крім того, підприємство займається комерційною реалізацією продовольчих і промислових товарів, закуплених у сторонніх постачальників.

Підприємство займається наданням послуги з транспортування, комунального обслуговування, будівництва, ремонту та організації обрядових заходів, які доступні як для працівників, так і для місцевих жителів. У розпорядженні товариства є всі необхідні ресурси для ефективного функціонування, що забезпечують його стабільну діяльність.

Використання земельних ресурсів, є основою підприємницької діяльності, адже частина продукції виробляється саме за їз застосуванням. (табл. 2.1).

Аналіз показників землекористування досліджуваного підприємства, дозволяє зробити такі висновки. Так площа сільськогосподарських угідь в 2020 р. становила 395 га, а в 2024 р. 3924, спостерігається зменшення за

досліджуваний період на 51 га, або 1,3 %. З них площі ріллі становлять 3679 га у 2024 р., що на 20 га більше ніж у 2020 р. Пасовища також присутні в досліджуваному підприємстві, та складають 245 га у 2024 р., хоча їх площа й скоротилася на 71 га

Таблиця 2.1.

Динаміка розмірів та використання сільськогосподарських угідь підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+,-	%
Всього с.-г. угідь, га	3975	3787	4108	4108	3924	-51	98,7
з них: ріллі, га	3659	3630	3974	3773	3679	20	100,5
пасовища	316	157	134	335	245	-71	77,5

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Наступним елементом аналізу розвитку досліджуваного аграрного підприємства є трудові ресурси, що виконують роль локомотиву всієї підприємницької діяльності, та вважаються головним чинником ефективного функціонування аграрного підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка забезпеченості трудовими ресурсами підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р. %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	150	152	149	134	107	71,3
Чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві – всього, осіб	144	148	142	127	65	45,2
з них задіяні у: рослинництві	94	84	76	65	48	50,1

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Аналіз показників табл. 2.2, свідчить, що за п'ятирічний період спостерігається скорочення чисельності персоналу на підприємстві. Середньорічна чисельність працюючих зменшилась із 150 осіб у 2020 р. до

107 осіб у 2024 р., що становить 71,3 % від рівня 2020 року, або зниження на 28.7 %. Чисельність працівників у сільському господарстві скоротилася з 144 до 65 осіб (45,2 %). В галузі рослинництва кількість зайнятих зменшилася з 94 до 48 осіб (50,1 %). Як висновок, слід відмітити, що стрімке зменшення трудового потенціалу, було викликане реструктуризацією, та від'єднання галузі тваринництва в окреме підприємство.

Використання основних та оборотних засобів дає можливість забезпечувати ефективну діяльність аграрного підприємства, оскільки ці ресурси визначають його виробничий потенціал і фінансову стійкість (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка складу та використання основних виробничих та оборотних засобів підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+,-	%
Наявність основних засобів на кінець року – всього, тис. грн	47028	47800	50122	128705	136953	89925	в 2 рази
у т. ч.: будинки, споруди та передавальні пристрої	8710	8709	8709	8709	10602	1892	121,7
машини та обладнання	34779	36070	36961	36961	37625	2846	108,2
транспортні засоби	1229	2161	3265	3265	3265	2036	265,7
інструменти, прилади, інвентар	650	692	1011	1307	1355	705	208,5
інші основні засоби	26	26	26	26	20	-6	76,9
Вартість оборотних засобів на кінець року – всього, тис. грн	50257	49983	74676	59397	47658	-2599	94,8
у т. ч.: виробничі запаси	16005	14443	18532	14795	17167	1162	107,2
незавершене виробництво	4934	3520	10096	4743	4004	-930	81,5
готова продукція	13903	12590	19693	20655	10155	-3748	73,1
дебіторська заборгованість	8798	17582	18699	5272	4837	-3961	54,9
грошові кошти	733	362	147	246	570	-163	77,6

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Проаналізувавши показники табл.2.3, можемо зробити наступні висновки, про те, що за період 2020-2024 рр. загальна вартість основних засобів підприємства зросла вдвічі (на 89 925 тис. грн), що свідчить про суттєве оновлення та розширення матеріально-технічної бази. Найбільше

збільшення відбулося за статтею транспортних засобів (у 2,7 раза) та інструментів і обладнання (у 2,1 раза), що підвищує технічну озброєність виробництва. Водночас вартість оборотних засобів зменшилася на 2599 тис. грн (до 94,8% рівня 2020 р.), що відбулося через скорочення запасів готової продукції (на 26,9%) та дебіторської заборгованості (на 45,1%). Це може свідчити про прискорення оборотності коштів та більш ефективне управління запасами й розрахунками. У цілому підприємство активно інвестує в основні засоби, покращуючи виробничі потужності, водночас підвищуючи фінансову дисципліну та ефективність використання оборотного капіталу.

В аграрному підприємстві показники ефективності сільськогосподарського виробництва мають актуальне значення, та слугують головними чинниками щодо забезпечення стабільного розвитку підприємницької діяльності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників ефективності сільськогосподарського виробництва підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Вартість валової продукції у постійних цінах 2021 р. – всього, тис. грн	175550,2	146444,3	166043,7	126089,8	141396,5	80,5
у т. ч.: рослинництва	147590,9	126176,1	147128,1	106535,3	122360,3	82,9
Вартість валової продукції у діючих цінах – всього, тис. грн	101837,0	106542,8	206991,4	98416,4	97866,4	96,1
у т. ч.: рослинництва	74245,4	88367,8	188251,2	78195,3	75133,2	101,2
Повна собівартість реалізованої продукції – всього, тис. грн	97874,6	81218,3	76516,2	84751,5	102611,2	104,8
у т. ч.: рослинництва	59554,1	58182,8	56349,3	61683	79002,7	132,7
Валовий дохід – всього, тис. грн	90535,0	100088,9	113727,9	93052	96521	106,6
у т. ч.: рослинництва	64061,0	81501,8	95429,8	73330	75091,2	117,2
Прибуток (збиток) – всього, тис. грн	-7339,6	18870,6	37211,7	8300,5	-6090,2	83,0
у т. ч.: рослинництва	4506,9	23319,0	39080,5	11647	-3911,5	-86,8
Рівень рентабельності (збитковості), %	-7,5	23,2	32,7	9,8	-5,9	x
у т. ч.: рослинництва	7,6	40,1	41,0	18,9	-5,0	x

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Аналіз показників табл. 2.4. свідчить про погіршення результатів діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду. Обсяги валової продукції у постійних цінах скоротилися до 80,5% рівня 2020 р., що вказує на зменшення реального виробництва. Особливо відчутне зниження мало місце у рослинництві (до 82,9%), що є ключовою галуззю підприємства на сьогодні.

У діючих цінах загальна вартість продукції скоротилася незначно (до 96,1% рівня 2020 р.), а вартість продукції рослинництва навіть дещо зросла (до 101,2%). Це свідчить про вплив цінової кон'юнктури, яка частково компенсувала скорочення обсягів виробництва.

Повна собівартість реалізованої продукції зросла на 4,8%, при цьому найбільше – у рослинництві (до 132,7%), що може бути пов'язано з підвищенням вартості матеріальних ресурсів, енергоносіїв та зниженням продуктивності виробництва.

Валовий дохід загалом збільшився на 6,6%, проте динаміка була нестійкою. Найбільший приріст спостерігався у 2021-2022 рр., після чого відбулося зниження. Показники прибутковості підприємства характеризуються значними коливаннями: після отримання суттєвого прибутку в 2021-2022 рр., у 2023 р. він різко зменшився, а у 2024 р. знову спостерігався збиток (-6090,2 тис. грн).

Рівень рентабельності у 2024 р. знову став від'ємним (-5,9%), що свідчить про втрату фінансової стабільності. Рослинництво, яке раніше забезпечувало прибутковість, у 2024 р. також стало збитковим (-5,0%), що є найбільш тривожним сигналом.

Отже, підприємство стикається з падінням обсягів виробництва, зростанням витрат та зниженням прибутковості, що потребує перегляду технологічних, організаційних та економічних підходів до господарювання.

2.2. Система формування мотиваційного механізму в підприємстві

В умовах ринкової економіки підприємство прагне досягти поставлених цілей, пов'язаних із прибутковістю, обсягами виробництва та реалізації продукції, а також забезпеченням належного фінансового стану. Для цього особливого значення набуває вибір дієвих підходів до управління трудовими ресурсами, які б сприяли підвищенню ролі людського фактора в діяльності підприємства. Іншими словами, важливим завданням є розроблення ефективного механізму мотивації працівників з метою зростання продуктивності їх праці.

Рух персоналу на підприємстві є постійним та закономірним процесом, що відображає зміну працівниками місця або характеру трудової діяльності в межах організаційної структури. Різні види, форми та способи переміщення працівників на підприємстві наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників руху персоналу підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+,-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	150	152	149	134	107	-43,0	71,3
Середньооблікова чисельність працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	142	148	139	130	98	-44,0	69,2
Кількість працівників, які працювали в умовах неповного робочого дня, осіб	8	7	5	4	4	-4,0	50,0
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у с.-г. виробництві – всього, осіб	144	148	142	127	65	45,2	45,2
з них задіяні у: рослинництві	94	84	76	65	48	-46,0	51,0
Прийнято працівників – всього, осіб	42	28	42	45	35	-7,0	0,55
Вибуло працівників – всього, осіб	25	14	20	20	28	3,0	112,0
з них з причин:							
за власним бажанням	22	8	18	18	26	2,0	118,2
з причини скорочення штатів	2	4	1	1	1	-1,0	50,0

Продовж. табл.2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
за порушення трудової дисципліни	1	2	1	1	1	0,0	100,0
Рівень стабільності персоналу, %	94,6	97,3	93,2	97,1	91,6	-3,0	x
Рівень плинності кадрів, %	16,6	9,2	13,4	14,9	26,2	9,6	x

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

З аналізу динаміки показників руху персоналу слід зробити наступний висновок, за досліджуваний період відбулося значне скорочення чисельності працівників, на це вплинула реструктуризація, за рахунок від'єднання галузі тваринництва від досліджуваного підприємства, в кінцевому результаті було створено нове підприємство. Так середньооблікова кількість штатних працівників зменшилася з 150 до 107 осіб (до 71,3% від рівня 2020 р.). Аналогічно зменшилась і чисельність працівників у перерахунку на повну зайнятість. Особливо помітне скорочення відбулося у сільськогосподарському виробництві, зокрема у рослинництві.

Кількість працівників, прийнятих на роботу, у 2024 р. була дещо меншою, ніж у 2020 р., тоді як звільнення збільшилися, зокрема за власним бажанням, що свідчить про незадоволеність рівня оплати праці, та початком воєнної агресії російської федерації, велика кількість працівників мігрувала за кордон. Скорочення штатів майже не застосовується, однак загальна чисельність персоналу продовжує знижуватися. Якісні показники також погіршилися: рівень стабільності персоналу зменшився, а плинність кадрів зросла, що вказує на посилення кадрових втрат і зниження привабливості підприємства.

Ефективність використання трудових ресурсів значною мірою визначається раціональним розподілом і застосуванням робочого часу. Під час аналізу його використання особлива увага приділяється виявленню втрат та випадків непродуктивної зайнятості. Скорочення таких втрат забезпечує підвищення продуктивності праці завдяки більш повному та ефективному залученню робочої сили.

Таке дослідження проводиться як у розрізі окремих категорій персоналу, так і по структурних підрозділах та підприємству загалом. Основними одиницями виміру робочого часу є людино-день і людино-година. Водночас до нього включають фактичний період перебування працівника на підприємстві, пов'язаний із виконанням трудових обов'язків. Дані щодо використання робочого часу наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка розміру фонду робочого часу в підприємстві, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+,-	%
Фонд робочого часу – всього, люд.-год.	549265,0	506627,0	504249,0	505789,0	512578,0	-36687,0	93,3
Відпрацьовано всього, люд.-год.	477823,0	460387,0	460124,0	459987,0	462345,4	-15477,6	96,8
у % до загального фонду	87,0	90,9	91,2	90,9	90,2	3,2	103,7
Невідпрацьовано – всього, люд.-год.	88137,0	71442,0	46240,0	44125,0	50232,6	-37904,4	57,0
у % до загального фонду	16,0	14,1	9,2	8,7	9,8	-6,2	61,1
у т.ч.: щорічні відпустки (основні та додаткові)	44779	33845	33456,0	34124,0	34589,0	-10190,0	77,2
тимчасова непрацездатність	22610	10500	9412,0	8456,2	8235,0	-14375,0	36,4
нерегламентовані перерви та простой	20748,0	27097,0	3372,0	1544,8	7408,6	-13339,4	35,7
Коефіцієнт використання робочого часу	0,870	0,909	0,912	0,909	0,902	0,032	103,7
Коефіцієнт невикористаного робочого часу	0,160	0,141	0,092	0,087	0,098	-0,062	61,1
Коефіцієнт нерегламентованих втрат робочого часу	0,038	0,053	0,007	0,003	0,014	-0,023	38,3
Частковий приріст продуктивності праці за рахунок усунення втрат робочого часу, %	3,777	5,349	0,669	0,305	1,445	-2,332	38,3
Загальний приріст продуктивності праці за рахунок усунення втрат робочого часу, %	18,446	15,518	10,049	9,593	10,865	-7,581	58,9
Економічний ефект за рахунок усунення нерегламентованих втрат робочого часу, тис. грн	1298,67	3204,97	499,62	269,83	1401,81	103,14	107,94

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Провівши аналіз динаміки фонду робочого часу на підприємстві за досліджуваний період, можна відзначити його зменшення на 6,7%. Якщо у

2020 році загальний обсяг відпрацьованого часу становив 477823,0 люд.-год., то у 2024 році він скоротився до 462345,4 люд.-год. Це свідчить про зниження трудової зайнятості та обсягів використання робочої сили на підприємстві.

Показник невідпрацьованого робочого часу також зменшився – на 43,0%. Водночас коефіцієнт використання робочого часу за аналізований період збільшився на 0,098 в. п. (3,7%). Проте частковий приріст продуктивності праці, отриманий за рахунок скорочення втрат робочого часу, суттєво знизився – на 61,7%. Отже, результати аналізу фонду робочого часу свідчать про недостатньо ефективне використання трудового потенціалу підприємства, що негативно позначається на рівні продуктивності праці.

Головним засобом стимулювання працівників і основою їхнього доходу на підприємстві є заробітна плата. Вона являє собою винагороду за виконану працю, а також за час, який зараховується до робочого. Розмір заробітної плати формується під впливом ринкових умов, державного регулювання та внутрішньої політики підприємства.

Фонд оплати праці є основним джерелом фінансових ресурсів для виплати працівникам заробітної плати та виплат соціального призначення.

До його складу входять:

- оплата праці за фактично виконану роботу та відпрацьований час;
- премії та інші заохочувальні виплати;
- компенсаційні виплати, пов'язані з умовами та режимом праці;
- оплата періодів, коли працівник не працював;
- окремі соціальні виплати.

Дані наведено у табл. 2.7. За період 2020-2024 рр. фонд оплати праці підприємства зріс на 39,6% (на 3579 тис. грн), що свідчить про збільшення витрат на персонал. Найбільш відчутно зросла основна заробітна плата – на 64,1%, а її частка в загальному фонді підвищилася з 69,5% до 81,7%, тобто структура оплати змістилася в бік постійних виплат. Фонд додаткової заробітної плати також зріс більш ніж у 2 рази (на 222%), зокрема через

збільшення премій та доплат.

Таблиця 2.7

**Динаміка розміру та структури фонду оплати праці підприємства,
2020-2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+,-	%
Фонд оплати праці працівників – всього тис. грн	9025,0	7457,0	12921,0	15851,0	12604,0	3579,0	139,6
фонд основної заробітної плати тис. грн	6272,4	5346,7	9613,2	12001,7	10297,2	4042,8	164,1
у % до загального фонду	69,5	71,7	74,4	75,7	81,7	12,2	117,5
фонд додаткової заробітної плати – всього тис. грн	2752,6	2110,3	3307,8	6314,3	6111,8	3359,2	222,0
у % до загального фонду	30,5	28,3	25,6	39,8	48,5	18,0	159,1
з нього: надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів тис. грн	382,0	574,3	599,5	690,4	750,3	368,3	196,4
премії та винагороди, що носять систематичний характер тис. грн	2370,6	1536,0	2708,3	5623,9	5361,5	2990,9	226,2
Заохочувальні та компенсаційні виплати – всього тис. грн	90,3	74,6	129,2	163,2	184,1	93,8	204,0
з них: матеріальна допомога	72,2	59,7	103,4	130,5	147,3	75,1	204,0
соціальні пільги, що мають індивідуальний характер тис. грн	0,9	0,7	1,3	1,6	1,8	0,9	204,0
Оплата за невідпрацьований час	283,7	295,1	374,4	412,3	450,3	166,6	158,7
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	9704,0	1185,6	12188,5	15310,7	15800,3	6096,0	163,6
Нараховано виплат працівникам за загальнообов'язковим соціальним страхуванням у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності	171,4	182,8	217,1	250,6	270,4	99,0	157,8

Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла з 9492,6 грн до 15450,4 грн (у 1,64 рази), що можна розглядати як позитивну тенденцію щодо матеріального стимулювання персоналу. Оплата за невідпрацьований час і соціальні виплати також дещо збільшилися, але їх частка залишається незначною.

Фінансовим джерелом для виплати заробітної плати працівникам підприємства виступає частина отриманого доходу та інші надходження,

сформовані в процесі господарської діяльності. Нарахування заробітної плати здійснюється відповідно до тарифних ставок, відрядних розцінок, схем посадових окладів та передбачених положенням про оплату праці умов нарахування доплат, надбавок, премій та інших заохочувальних і компенсаційних виплат. Організація оплати праці всіх груп персоналу на підприємстві базується на використанні міжгалузевих, галузевих і локальних норм праці (норм виробітку, часу, чисельності, обслуговування).

Керівник підприємства завчасно, не пізніше ніж за один місяць до введення в дію, ознайомлює працівників із новими або зміненими нормами праці. На підприємстві застосовуються різні системи оплати праці: погодинна, відрядна, погодинно-преміальна, відрядно-преміальна та акордно-преміальна, як при індивідуальній, так і при колективній організації праці. Умови й розміри оплати праці у сфері рослинництва визначені відповідними таблицями та розрахунками, що є складовою частиною Положення про оплату праці і можуть коригуватися лише за взаємною згодою сторін.

Отже, на підприємстві приділяється значна увага стимулюванню трудової діяльності. Керівництво зацікавлене в залученні та утриманні кваліфікованих фахівців, тому матеріально заохочує працівників до підвищення рівня професійної підготовки та сприяє розвитку їх компетентностей. Навіть за складних економічних умов підприємство підтримує прагнення персоналу удосконалювати свої знання та навички.

Висновки до розділу 2

1. Для виконання кваліфікаційної роботи ми обрали аграрне підприємство, розташоване в сільській місцевості Полтавського району Полтавської області, форма власності приватна, а саме підприємство засноване на приватних засадах власниками земельних ділянок і майнових паїв.

Метою функціонування обраного підприємства ведення господарської діяльності, яке базується на вирощуванні, переробці та збуту сільськогосподарської продукції. Забезпечення соціально-економічних інтересів як власника, так і колективу підприємства. Сфера діяльності охоплює оптову та роздрібну торгівлю сільськогосподарською продукцією, товарами власного виробництва та продуктами переробки. Крім того, підприємство займається комерційною реалізацією продовольчих і промислових товарів, закуплених у сторонніх постачальників.

2. Аналіз динаміки показників ефективності сільськогосподарського виробництва підприємства свідчить про погіршення результатів діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду. Обсяги валової продукції у постійних цінах скоротилися до 80,5% рівня 2020 р., що вказує на зменшення реального виробництва. Особливо відчутне зниження мало місце у рослинництві (до 82,9%), що є ключовою галуззю підприємства на сьогодні.

У діючих цінах загальна вартість продукції скоротилася незначно (до 96,1% рівня 2020 р.), а вартість продукції рослинництва навіть дещо зросла (до 101,2%). Це свідчить про вплив цінової кон'юнктури, яка частково компенсувала скорочення обсягів виробництва.

Повна собівартість реалізованої продукції зросла на 4,8%, при цьому найбільше – у рослинництві (до 132,7%), що може бути пов'язано з підвищенням вартості матеріальних ресурсів, енергоносіїв та зниженням продуктивності виробництва.

Валовий дохід загалом збільшився на 6,6%, проте динаміка була нестійкою. Найбільший приріст спостерігався у 2021-2022 рр., після чого відбулося зниження. Показники прибутковості підприємства характеризуються значними коливаннями: після отримання суттєвого прибутку в 2021-2022 рр., у 2023 р. він різко зменшився, а у 2024 р. знову спостерігався збиток (-6090,2 тис. грн).

Рівень рентабельності у 2024 р. знову став від'ємним (-5,9%), що свідчить про втрату фінансової стабільності. Рослинництво, яке раніше

забезпечувало прибутковість, у 2024 р. також стало збитковим ($-5,0\%$), що є найбільш тривожним сигналом.

3. З аналізу динаміки показників руху персоналу слід зробити наступний висновок, за досліджуваний період відбулося значне скорочення чисельності працівників, на це вплинула реструктуризація, за рахунок від'єднання галузі тваринництва від досліджуваного підприємства, в кінцевому результаті було створено нове підприємство. Так середньооблікова кількість штатних працівників зменшилася з 150 до 107 осіб (до $71,3\%$ від рівня 2020 р.). Аналогічно зменшилась і чисельність працівників у перерахунку на повну зайнятість. Особливо помітне скорочення відбулося у сільськогосподарському виробництві, зокрема у рослинництві.

Кількість працівників, прийнятих на роботу, у 2024 р. була дещо меншою, ніж у 2020 р., тоді як звільнення збільшилися, зокрема за власним бажанням, що свідчить про незадоволеність рівня оплати праці, та початком воєнної агресії російської федерації, велика кількість працівників мігрувала за кордон. Скорочення штатів майже не застосовується, однак загальна чисельність персоналу продовжує знижуватися. Якісні показники також погіршилися: рівень стабільності персоналу зменшився, а плинність кадрів зросла, що вказує на посилення кадрових втрат і зниження привабливості підприємства.

4. За період 2020-2024 рр. фонд оплати праці підприємства зріс на $39,6\%$ (на 3579 тис. грн), що свідчить про збільшення витрат на персонал. Найбільш відчутно зросла основна заробітна плата – на $64,1\%$, а її частка в загальному фонді підвищилася з $69,5\%$ до $81,7\%$, тобто структура оплати змістилася в бік постійних виплат. Фонд додаткової заробітної плати також зріс більш ніж у 2 рази (на 222%), зокрема через збільшення премій та доплат.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла з 9492,6 грн до 15450,4 грн (у 1,64 рази), що можна розглядати як позитивну тенденцію щодо матеріального стимулювання персоналу. Оплата за невідпрацьований

час і соціальні виплати також дещо збільшилися, але їх частка залишається незначною.

5. Фінансовим джерелом для виплати заробітної плати працівникам підприємства виступає частина отриманого доходу та інші надходження, сформовані в процесі господарської діяльності. Нарахування заробітної плати здійснюється відповідно до тарифних ставок, відрядних розцінок, схем посадових окладів та передбачених положенням про оплату праці умов нарахування доплат, надбавок, премій та інших заохочувальних і компенсаційних виплат. Організація оплати праці всіх груп персоналу на підприємстві базується на використанні міжгалузевих, галузевих і локальних норм праці (норм виробітку, часу, чисельності, обслуговування).

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Стратегічні формування мотиваційного механізму в підприємстві

Основою мотиваційної політики будь-якого підприємства є принцип комплексності. Він передбачає, що система стимулювання персоналу повинна спиратися на три ключові складові:

- потенційні можливості працівника (його психофізіологічні характеристики, рівень освіти, виховання, професійний досвід тощо);
- особистісні мотиви та внутрішні стимули, які визначають індивідуальну готовність до продуктивної праці;
- цілі та завдання підприємства, що задають орієнтири діяльності та визначають очікувані результати.

Комплексний підхід дає змогу узгодити інтереси працівника з потребами бізнесу. Вмотивований співробітник прагне працювати ефективніше, проявляє ініціативу та відповідальність, адже зацікавлений не лише у досягненні виробничих результатів, а й у збереженні свого робочого місця, професійному розвитку та кар'єрному зростанні. Така узгодженість стимулів формує стабільний трудовий колектив і сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Для підвищення результативності працівників під час формування ефективного мотиваційного механізму доцільно враховувати такі рекомендації:

- Чітко визначати цілі для працівників на всіх рівнях управління та встановлювати зрозумілі показники їх досягнення. Це забезпечує прозорість очікувань і формує спільне бачення результатів.

– Обирати оптимальну систему мотивації, яка відповідає специфіці підприємства та особливостям персоналу, а також впроваджувати відповідне методичне й нормативне забезпечення. Це дозволяє адаптувати стимули до реальних умов діяльності.

– Удосконалювати організаційну структуру управління, формувати взаємодоповнюючі підрозділи та забезпечувати ефективну комунікацію між ними для узгодженої роботи всього колективу.

– Проводити класифікацію робіт і аналіз чисельності персоналу, визначаючи оптимальне навантаження та потребу в кадрах. Це дозволяє збалансувати трудові ресурси та уникати неефективного розподілу обов'язків.

– Створювати сучасне інформаційне та технічне забезпечення системи оплати праці, що сприятиме прозорості розрахунків, оперативності управлінських рішень і підвищенню довіри з боку працівників.

– Регулярно вивчати, обговорювати та оновлювати систему мотивації, залучаючи колектив до процесу прийняття рішень. Такий підхід підвищує рівень залученості персоналу та дозволяє враховувати реальні потреби працівників.

На підставі проведеного аналізу та з урахуванням усіх виявлених факторів можна зробити висновок про наявність передумов для досягнення позитивних результатів у діяльності підприємства. Підприємства, що приділяють достатню увагу професійному та особистісному розвитку своїх працівників, формуванню комфортного робочого середовища та підтримці їхніх професійних потреб, зазвичай отримують лояльний і відповідальний персонал.

Працівники таких підприємств охоче долучаються до вирішення виробничих завдань, демонструють здатність ефективно працювати в умовах нестабільності чи кризових викликів, а також проявляють готовність підтримувати підприємство навіть тоді, коли воно стикається з певними труднощами.

Особливо важливим аспектом в підприємницькій діяльності є наявність кадрів із високим рівнем внутрішньої мотивації. Такі співробітники відзначаються потужним професійним потенціалом, оптимістичним світоглядом, ентузіазмом та постійним прагненням до розвитку. Вони здатні швидко адаптуватися до змін, ініціювати нові підходи та сприяти підвищенню ефективності роботи. Саме такі працівники можуть розцінюватися як ключовий стратегічний ресурс для підприємства, тому що їхній внесок забезпечує інноваційність, конкурентоспроможність і стабільний довгостроковий розвиток організації, такі характеристики працівників можливо виявити за використання мотиваційного моніторингу.

Метою проведення моніторингу є визначення ефективних стимулів, які можуть впливати на поведінку працівників, допомагаючи їм досягати як власних професійних цілей, так і стратегічних завдань підприємства в цілому. На основі результатів опитування керівник підрозділу формує висновки щодо причин змін у мотиваційному стані персоналу, оцінює рівень їхнього професійного розвитку та розробляє комплекс заходів, спрямованих на підвищення зацікавленості працівників у подальшому зростанні та підвищенні ефективності їхньої роботи.

Важливим аспектом є розуміння того, як саме мотиваційний моніторинг впливає на підвищення ефективності праці працівників досліджуваного підприємства, а також визначення оптимальних способів його практичного застосування. Отримані від експертів відповіді виявилися змістовними та інформативними. Вони сформували цінний масив даних, який у подальшому може бути використаний для вдосконалення системи управління персоналом, усунення проблем у сфері мотивації та підвищення результативності працівників.

Експертні висновки відкривають можливість визначити ключові чинники, що впливають на поведінку співробітників, виявити слабкі місця у поточній системі стимулювання та сформулювати практичні рекомендації щодо ефективного впровадження мотиваційного моніторингу в організаційні

процеси. Нижче наведено результати відповідей експертів, які становлять основу для подальшого моніторингу.

– Мотиваційний моніторинг сприяє підвищенню якості трудової діяльності. Його впровадження має здійснюватися так, щоб працівники були поінформовані про його проведення та розуміли: сумлінна робота і досягнення позитивних результатів будуть належно оцінені та винагороджені.

– Мотиваційний моніторинг повинен відігравати ключову роль у формуванні оновленої системи організації праці державних службовців, забезпечуючи більш ефективне управління персоналом.

– Проведення мотиваційного моніторингу сприяє зниженню рівня конфліктності в колективі, зменшенню плинності кадрів та зростанню ініціативності працівників. Його застосування має ґрунтуватися на науково обґрунтованому підході.

– Використання мотиваційного моніторингу підвищує ймовірність досягнення поставлених цілей: коли завдання є більш зрозумілими та доступними, це сприяє покращенню результатів трудової діяльності.

– Запровадження мотиваційного моніторингу позитивно впливатиме на ефективність і якість роботи у сфері державної служби. Керівництво державного органу має здійснювати такий моніторинг для виявлення ключових чинників, що мотивують працівників.

– Мотиваційний моніторинг повинен проводитися індивідуально з кожним працівником, оскільки мотиваційні особливості та потреби кожного співробітника є різними і потребують персонального підходу.

– Дає змогу оцінити емоційний клімат серед державних службовців. Його впровадження рекомендується здійснювати шляхом проведення тренінгів та психологічних тестувань.

Отже, підсумовуючи вищесказане, варто відмітити, що важливою складовою частиною структури мотиваційного механізму є запропонований

нами моніторинг мотиваційних заходів. Його структура представлена на рис. 3.1.

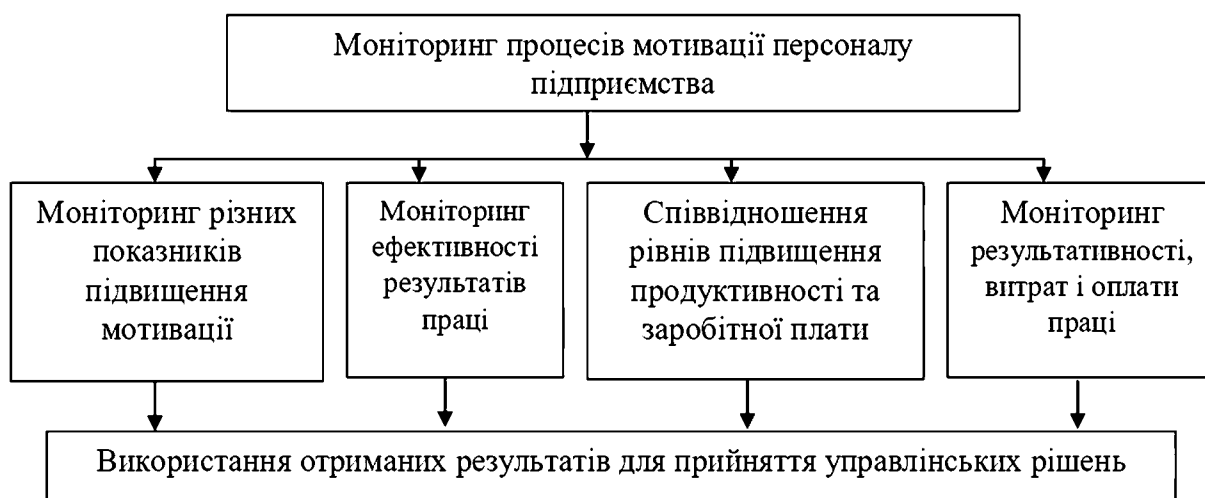


Рис. 3.1. Складові елементи моніторингу процесів мотивації підприємства.

Основна мета мотиваційного механізму полягає у підвищенні ефективності праці персоналу та забезпеченні його збереження на підприємстві. При розробці та впровадженні мотиваційного механізму особливу важливість мають конкретні заходи, які формують його основу, регламентують функціонування та забезпечують досягнення поставлених цілей. До таких заходів належать системи матеріального та нематеріального стимулювання, професійного розвитку, створення комфортних умов праці та підтримки корпоративної культури.

Важливу роль у створенні ефективного мотиваційного механізму на підприємстві має відігравати відділ управління персоналом. До його основних функцій належить не лише виявлення окремих мотиваційних чинників, але й оцінка їхнього впливу на продуктивність та поведінку працівників. Крім того, цей підрозділ відповідає за розробку заходів, що спонукають зростання мотивації, адаптацію стимулювальних програм до потреб персоналу та формування умов, які сприяють максимальній ефективності трудової діяльності. Тому, для підвищення ефективності мотиваційного механізму на досліджуваному підприємстві слід приділити

особливу увагу формуванню служби управління персоналом. Вона має виконувати не лише функції мотивації та стимулювання праці, а й забезпечувати повний комплекс завдань з управління персоналом – від планування та підбору кадрів до організації охорони праці. Структура кадрової служби та завдання її підрозділів наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Оптимальна структура кадрової служби підприємства 2026 р.

Підрозділи	Функції підрозділів
1	2
Стратегічного управління кадровим потенціалом	<ol style="list-style-type: none"> 1) Розробка стратегічного плану управління кадровим потенціалом організації з урахуванням її цілей та розвитку. 2) Планування професійного розвитку та підвищення кваліфікації персоналу для забезпечення ефективної роботи організації. 3) Прогнозування та планування потреб у персоналі відповідно до поточних та майбутніх завдань підприємства. 4) Надання керівництву актуальної та повної кадрової інформації для підтримки прийняття управлінських рішень.
Найму персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1) Планування поточних потреб у персоналі для забезпечення безперервної та ефективної роботи організації. 2) Підбір кадрів як із зовнішніх джерел, так і шляхом внутрішніх переміщень та підвищень працівників. 3) Відбір та оцінка кандидатів, включаючи проведення тестувань, співбесід і професійних оцінок для визначення найвідповідніших співробітників.
Професійної орієнтації та адаптації	<ol style="list-style-type: none"> 1) Професійна орієнтація співробітників, яка допомагає їм ефективно інтегруватися в організацію та зрозуміти свої ролі й обов'язки. 2) Адаптація персоналу до внутрішніх процесів, корпоративної культури та вимог посади для швидкого й продуктивного включення в роботу. 3) Планування заходів зі збереження кадрового потенціалу організації, що передбачає утримання ключових працівників, розвиток їхніх компетенцій та формування мотиваційних стимулів для довгострокової ефективності.
Стимулювання та оплати праці	<ol style="list-style-type: none"> 1) Аналіз трудових процесів у організації для визначення ефективності роботи та виявлення можливостей для її покращення. 2) Планування витрат на персонал із урахуванням заробітної плати, соціальних гарантій і додаткових пільг для оптимізації бюджету організації. 3) Вивчення процесів мотивації праці, що дозволяє визначити чинники, які впливають на продуктивність і задоволеність працівників. 4) Розробка та впровадження системи стимулювання і компенсацій, спрямованої на підвищення мотивації, утримання ключових кадрів і стимулювання до досягнення високих результатів.
Оцінки діяльності персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1) Аналіз ефективності трудового процесу та рівня задоволеності потреб персоналу для виявлення сильних і слабких сторін

	<p>організаційної діяльності.</p> <p>2) Організація систематичної оцінки роботи персоналу, включаючи продуктивність, компетенції та досягнення поставлених цілей.</p> <p>3) Оцінка змісту трудових процесів з метою оптимізації завдань, розподілу обов'язків та підвищення ефективності виконання роботи.</p>
Підготовки та просування персоналу	<p>1) Розробка навчальних програм, спрямованих на підвищення професійної компетентності та розвитку навичок співробітників.</p> <p>2) Організація професійного навчання та тренінгів для ефективного підвищення кваліфікації персоналу та адаптації до змін у роботі.</p> <p>3) Розробка та корекція кар'єрних планів для працівників, що забезпечує розвиток їхньої професійної траєкторії, стимулює мотивацію та сприяє утриманню ключових кадрів в організації.</p>
Трудових відносин	<p>1) Укладання колективних договорів, що регулюють взаємовідносини між працівниками та керівництвом та забезпечують дотримання трудових прав і обов'язків.</p> <p>2) Вивчення морально-психологічного клімату в колективах для виявлення проблемних зон та формування сприятливих умов праці.</p> <p>3) Розвиток ефективних взаємин керівництва з органами робочого самоврядування, спрямованих на підвищення залученості працівників, участі у прийнятті рішень та зміцнення корпоративної культури.</p>
Охорони праці та техніки безпеки	<p>1) Організація курсів і тренінгів з охорони праці для підвищення обізнаності працівників щодо безпечних методів виконання робіт та профілактики травматизму.</p> <p>2) Аналіз умов праці та їх оптимізація для створення безпечного і комфортного робочого середовища, що сприяє підвищенню продуктивності та зменшенню ризиків для здоров'я.</p> <p>3) Організація медичного обслуговування персоналу, включаючи профілактичні огляди та медичний супровід, для підтримки здоров'я працівників і забезпечення їхньої працездатності.</p>

Отже, аналізуючи ключові складові стратегії впровадження мотиваційного механізму, можна стверджувати, що правильно побудована система мотивації забезпечує максимальну продуктивність від кожного працівника. Головною метою стратегічної системи мотивації є створення таких стимулів і робочих умов, за яких співробітники будуть зацікавлені у досягненні поставлених перед ними завдань. Це не лише сприяє підвищенню індивідуальної ефективності працівників, а й загальному покращенню результатів діяльності підприємства. Крім того, ефективна мотиваційна стратегія сприяє формуванню корпоративної культури, залученості персоналу та розвитку професійних компетенцій, що є важливим фактором сталого розвитку організації.

3.2. Формування матеріальної складової системи мотивації трудової діяльності в галузі виробництва досліджуваного підприємства

Матеріальне стимулювання праці, яке склалося в сільському господарстві, призвело до поширення зрівняльних підходів та тенденції до однакової оплати незалежно від фактичних результатів праці. Внаслідок цього надмірно зросла роль гарантованої оплати лише за участь у виробничому процесі, а не за досягнуті результати. Практично втрачено прямий зв'язок між доходами конкретного працівника та ефективністю функціонування суспільного виробництва, що знижує мотивацію до підвищення продуктивності та стимулює пасивне ставлення до праці.

Як наслідок, сучасна система матеріального стимулювання потребує вдосконалення, зокрема запровадження більш диференційованих підходів, які враховують індивідуальні результати та реальний внесок працівника у досягнення виробничих і економічних цілей підприємства.

Аналіз кількісного та якісного складу персоналу показав, що на підприємстві працює понад 100 співробітників, з яких понад 80% становить робітничий персонал. За такого співвідношення основною вимогою до системи мотивації та стимулювання є її орієнтація на досягнення стратегічних цілей підприємства, забезпечення високої продуктивності праці та простота у адмініструванні та впровадженні..

Головне призначення системи мотивації полягає у стимулюванні продуктивної поведінки працівників, спрямовуючи їхні дії на досягнення стратегічних цілей підприємства. Іншими словами, вона покликана поєднувати матеріальні та нематеріальні інтереси співробітників із завданнями і пріоритетами організації. Крім того, ефективна система мотивації сприяє підвищенню залученості персоналу, формуванню відчуття відповідальності за результати роботи та створює умови для розвитку професійних компетенцій, що в цілому підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Заробітна плата завжди була, є і залишатиметься одним із ключових чинників мотивації працівників в Україні. Матеріальні стимули є найпотужнішим механізмом впливу на продуктивність та відданість роботі. Як зазначають відомі зарубіжні експерти: «Гроші – це особливе паливо, без якого неможливо підтримувати вогонь мотивації працівників».

Проте оплата праці дійсно мотивує лише за умови прямого зв'язку з результатами праці. Працівники повинні бути впевнені, що їхні зусилля та досягнення безпосередньо відображаються у матеріальному винагородженні. Тому в заробітній платі обов'язково має передбачатися частина, що залежить від досягнутих результатів і продуктивності праці.

Оплата праці виконує важливі соціально-економічні функції: відтворювальну, стимулюючу та регулюючу. Вона сприяє підвищенню ефективності виробництва, розвитку підприємства та покращенню матеріального добробуту працівників, зокрема у сільському господарстві. Крім того, грамотно побудована система заробітної плати допомагає формувати високу мотивацію, утримувати кваліфіковані кадри та стимулює відповідальне ставлення до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Передусім слід стимулювати дотримання працівниками вимог трудової дисципліни, корпоративної культури, виробничих, технологічних та інших встановлених норм, одночасно запобігаючи їх порушенню. Водночас система стимулювання праці має підтримувати та заохочувати раціоналізаторську, творчу та інноваційну активність персоналу, сприяючи пропозиціям щодо вдосконалення процесів, впровадженню нових методів роботи та підвищенню загальної ефективності підприємства.

Сьогодні в господарстві провідним мотивуючим чинником для працівників залишається прагнення отримувати стабільну та гарантовану заробітну плату. Водночас перед підприємством постає завдання розробити ефективну преміальну систему оплати праці, орієнтовану на підвищення продуктивності. Це доволі складний процес, оскільки фінансовий стан

господарства є нестабільним, що обмежує можливості застосування окремих видів заохочень, а також знижує їх потенційний мотиваційний ефект.

Попри це, доцільним є формування низки базових принципів щодо преміювання, які не залежать від специфіки конкретного підприємства та можуть бути використані в різних його структурних підрозділах. Саме на ці універсальні положення мають спиратися керівники при впровадженні заходів економічної мотивації працівників. Вони спрямовані на зростання прагнення персоналу в продуктивній праці, забезпечення прозорості системи матеріального стимулювання та створення умов для збалансованого розвитку трудового потенціалу підприємства.

Ними повинні керуватися керівники підприємства:

- бонусні виплати не повинні нести регулярний характер, інакше працівники почнуть сприймати їх як звичну складову регулярної заробітної плати;

- бонуси повинні чітко відображати особистий внесок працівника у виробничий процес, незалежно від того, виконує він індивідуальні чи колективні завдання;

- має бути визначений і загальноприйнятий показник, за яким оцінюється зростання продуктивності;

- працівники повинні розуміти, що отримання бонусу пов'язане з понаднормовими зусиллями, а не з виконанням стандартних обов'язків;

- додаткова праця, стимульована преміальними виплатами, повинна забезпечувати покриття витрат, пов'язаних із нарахуванням цих бонусів.

Бонусна частина формується з 3 складових:

Бонус = Винагорода за результат (або штраф) + Доплата + Прогрес-бонус

Розглянемо детальніше механізм формування бонусної складової. Насамперед варто визначити принципи нарахування винагороди за результативність. Така частина бонусів виплачується за умови дотримання працівником встановлених вимог трудової дисципліни, виконання посадових інструкцій, належного ставлення до обов'язків та інших регламентованих

норм. Розмір цієї винагороди визначається відповідно до отриманих оцінок за ключовими критеріями оцінювання діяльності.

При цьому методика розрахунку премії має певні відмінності для працівників робітничих спеціальностей та управлінського персоналу, оскільки їхні функції, відповідальність та показники результативності є різними. У зв'язку з цим доцільно розмежувати підходи до оцінювання та встановити справедливі, прозорі й зрозумілі правила для кожної категорії персоналу.

Детальний механізм визначення винагороди за результативність наведено в подальших таблицях, що дозволяє наочно продемонструвати логіку розрахунків, співвідношення критеріїв та порядок формування преміальної частини заробітної плати.

Таблиця 3.2

Проектована матриця визначення винагороди за результат для працівників підприємства

Критерій оцінки	Оцінка та відповідний розмір винагороди за результат		
Професійно-кваліфікаційний рівень (Кр)	0-0,15 0%	0,16-0,69 Оцінка*10% 1,6%-6,9%	0,7-1 7%
Ділові якості (Дя)	0-0,3 0%	0,31-0,79 Оцінка*10% 3,1%-7,9%	0,8-1 8%
Складність роботи, функцій (Сф)	0-0,26 0%	0,27-0,79 Оцінка*10% 2,7%-7,9%	0,8-1 8%
Конкретно досягнутий результат (Др)	0-0,35 0%	0,36-0,67 Оцінка*15% 5,4%-10,05%	0,68-1 12%
Загальний розмір винагороди за результат, %	Визначається як сума відсотків по 4-х групах		

Застосування такого підходу дає змогу більш гнучко та диференційовано формувати додаткову частину оплати праці. Передбачається, що базова ставка може бути дещо зменшена порівняно з нинішнім рівнем, проте за умови результативної та якісної роботи працівник матиме можливість отримати доплату, що може сягати до 35% від розміру ставки.

Для управлінського персоналу підприємства передбачено іншу методику визначення преміальної частини (табл. 3.3). Як зазначалося раніше, оцінювання діяльності керівника ґрунтуватиметься як на самооцінці, так і на результатах оцінки, наданої його підлеглими. Саме ці показники слугуватимуть основою для формування винагороди за результативність роботи керівників.

Таблиця 3.3

Проектована матриця визначення винагороди за результат керівного складу в підприємстві

Критерій оцінки	Оцінка та відповідний розмір винагороди за результат		
Професійно-кваліфікаційний рівень (Кр)	0-0,25 0%	0,26-0,69 Оцінка*20% 5,2%-13,8%	0,7-1 15%
Ділові якості (Дя)	0-0,49 0%	0,50-0,79 Оцінка*20% 10%-18%	0,8-1 20%
Розмір винагороди, на основі власної оцінки, %	Визначається як сума відсотків по 2-х групах		
Розмір винагороди, на основі оцінок підлеглих, %	Визначається як середнє з винагороди за результат підлеглих		
Загальний розмір винагороди за результат, %	Визначається як середнє з розмірів винагороди на основі власної оцінки та на основі оцінок підлеглих		

З аналізу показників таблиці 3.3. видно власний розмір винагороди керівника може становити до 35 %, та підлягатиме коригуванню залежно від досягнень його підлеглих, за допомогою середнього розміру винагороди працівників, що підпорядковані кожному конкретному керівнику. При відсутності недоліків в робочому процесі, іменно ця частина оплати праці, виплачується повністю. Якщо ж на протязі місяця були зафіксовані недоліки, то при певних умовах працівник просто не отримає частини винагороди за результат, а в інших випадках з нього буде утримано штраф.

Перелік показників, можливих недоліків у роботі та відповідних заходів впливу представлено в табл. 3.4. На нашу думку, запровадження такого підходу є доцільним, оскільки, як свідчить практика, працівників стимулює не лише перспектива отримання додаткової винагороди, а й прагнення уникнути санкцій або штрафних наслідків.

Проектована система недоліків в роботі та пропонувані санкції в підприємстві

Показники, недоліки в роботі	Наслідки
Порушення вимог трудової дисципліни, зокрема запізнення чи пропуски робочих змін; Несвоєчасне виконання завдань, визначених посадовими інструкціями; Недотримання встановлених правил техніки безпеки; Нераціональне або неправильне використання обладнання та робочих інструментів.	(– 25% від винагороди за результат) за кожне порушення. При систематичних порушеннях – винагорода не виплачується та може бути накладено штраф
Незабезпечення належного збереження вирощуваної продукції; Нераціональне використання або перевитрата будь-яких видів ресурсів; Низький рівень виконання робіт, серйозні помилки чи неточності у виконанні завдань; Недобросовісне використання та неналежне ставлення до матеріальних ресурсів підприємства; Дії, здатні погіршити громадську думку та репутаційний статус підприємства; Додаткові недоліки в роботі, що здатні знижувати ефективність функціонування підрозділу	У таких ситуаціях до працівника застосовується штрафне стягнення, розмір якого встановлюється з урахуванням завданих підприємству збитків та спричиненої шкоди.

В умовах сучасного ринкового середовища роль доплат і надбавок істотно посилюється, оскільки вони слугують ефективним інструментом стимулювання працівників до виконання складних та відповідальних завдань. Їх використання має важливе значення з низки причин. Насамперед воно забезпечує більш справедливу та неупереджену оцінку трудових зусиль окремих працівників і мотивує їх до виконання найвідповідальніших завдань. З іншого боку, завдяки такому підходу працівники, чий внесок у загальні результати підприємства чи організації є найбільш вагомим, можуть розраховувати на підвищений рівень оплати праці. І наступне, система доплат і надбавок до посадових окладів дає змогу регулярно коригувати зарібок фахівців, подібно до того, як оплата праці робітників-відрядників зростає при виконанні чи перевиконанні встановлених норм виробітку.

Така форма доплат до заробітної плати за високі професійні досягнення повинні бути прив'язані до конкретних результатів роботи спеціаліста чи керівника та застосовуватися в тих сферах діяльності, де можна об'єктивно

виміряти результати. Особливо ефективним є запровадження таких надбавок для лінійного персоналу – майстрів, керівників дільниць і цехів, а також для фахівців, чия діяльність забезпечує стале покращення показників роботи підрозділу та підприємства загалом.

Працівнику слід виплачувати додатковий прогрес-бонус за раціоналізацію своїх дій та розробку ефективних пропозицій. У умовах обмежених ресурсів особливого значення набувають ресурсозбереження та підвищення ефективності виробництва. Хоча керівники можуть активно пропагувати економію ресурсів, реальний вплив на результати має саме робітничий персонал. Тому доцільно запровадити програму, за якою керівник робіт разом зі своєю командою забезпечують реальну економію підприємства шляхом вдосконалення виробничих процесів. Приклад системи доплат до заробітної плати наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Проектована класифікаційна система доплат до заробітної плати в підприємстві

Група доплат	Перелік можливих доплат	Розмір доплат
Перший тип: доплати, які одночасно виконують стимулюючу та компенсаційну функцію	- За високий рівень виконання робіт та позитивні оцінки безпосереднього керівника	До 10% від ставки
	- За дії, що сприяють підвищенню іміджу підприємства	До 10% відставки
	- За суміщення кількох професій або посад	До 40% відставки
	- За розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних завдань	До 20% від ставки
	- На період освоєння нових норм трудових витрат	До 30% від ставки
	- За виконання додаткових обов'язків	До 10% від ставки
	- Інші подібні випадки	

Другий тип: бонуси або доплати компенсаційного характеру за виконання роботи в умовах, що відрізняються від звичайних.	<ul style="list-style-type: none"> - За роботу у важких, шкідливих та особливо важких і шкідливих умовах - За інтенсивність праці - За роботу в нічний час - За перевезення небезпечних вантажів - За роботу у вихідні дні, що є робочими за графіком - За багатозмінний режим роботи - Водіям, які працюють на автомобілях, за ненормований робочий день і кочові умови праці - За роботу понад нормальну тривалість робочого часу в період масового приймання й закладання на зберігання сільськогосподарської продукції 	<p>До 100% від ставки</p> <p>До 50% від ставки До 40% від ставки До 100% від ставки</p> <p>Оплата в подвійному розмірі. Додаткова відпустка-3 дні. До 25% від ставки + додаткова відпустка – 7 днів. До 25% від ставки + додаткова відпустка – 7 днів</p>
Третій тип: надбавки або доплати мотиваційного характеру, спрямовані на підвищення професійної кваліфікації.	За високу професійну майстерність – диференційовані надбавки відповідно до класу та розряду, отриманому на атестації	До 25% від ставки

За результатами виконаної роботи керівник та його команда отримують премії, розмір яких визначається певним відсотком економії або досягнутого ефекту. Важливо, щоб частка премії враховувала індивідуальний внесок кожного співробітника. Чому це має сенс? Вдосконалення виробничих процесів передбачає зміни у способах роботи – часто швидші, ефективніші та з меншими витратами ресурсів.

Більшість співробітників не сприймає такі зміни з ентузіазмом і навіть може чинити опір. Проте ті, хто безпосередньо долучається до їх впровадження та активно бере участь у покращеннях, отримують не лише професійне задоволення, але й матеріальну винагороду – чим ефективніше вони працюють, тим більшу премію отримують.

Такий підхід стимулює особисту зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності та досягненні стратегічних цілей підприємства.

Саме тому в досліджуваному підприємстві пропонується впровадження виплати прогрес-бонусів як інструменту мотивації та заохочення ініціативи.

Таблиця 3.6

Проектований розмір прогрес – бонусів за раціоналізацію роботи в підприємстві

Перелік можливих прогрес-бонусів	Розмір винагороди
<ul style="list-style-type: none"> - за економію паливо-мастильних матеріалів більше ніж на 10 %; - за зниження втрат при збиранні врожаю більш ніж на 5 %; - за випередження термінів збирання врожаю; - за збільшення міжремонтних періодів експлуатації МТП; - за підвищення продуктивності праці; - за підвищення якості продукції понад встановлені норми; - за зниження собівартості продукції; - за інші раціональні пропозиції, що дають змогу зекономити ресурси, попередити втрати, покращити умови праці, підвищити ефективність роботи тощо. 	<p>До 60% від зекономленого</p> <p>Натуроплата до 40% від отриманого понад план</p> <p>До 25 % від ставки</p> <p>Від 10% від ставки в залежності від періоду</p> <p>Визначається дирек-тором підприємства за поданням безпосеред-нього керівника</p> <p>В залежності від раціональної пропозиції</p>

Запровадження таких доплат, на нашу думку, є необхідним для сучасного сільськогосподарського підприємства. Зменшення втрат під час збирання врожаю сприятиме збільшенню валового збору та підвищенню ефективності використання земельних ресурсів. Крім того, своєчасне випередження термінів збирання дає можливість реалізувати продукцію за більш вигідними цінами, ніж при збиранні у пізніші строки, що позитивно впливає на фінансові результати господарства.

Необхідно забезпечити мотивацію для подовження міжремонтних періодів експлуатації машинно-тракторного парку (МТП). Це зумовлено тим, що парк складається переважно з техніки, яка вже тривалий час знаходиться в експлуатації, і для господарства важливим є її подальше ефективне використання. Підвищення продуктивності праці, поліпшення якості продукції та зниження собівартості є ключовими чинниками, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства. Загалом, будь-які заходи з раціоналізації діяльності повинні заохочуватися,

оскільки вони створюють передумови для більш ефективного функціонування господарства в цілому.

Варто зазначити, що матеріальна мотивація праці передбачає певні витрати. Проте при грамотному впровадженні заходів стимулювання ці витрати окупаються завдяки підвищенню продуктивності, зниженню витрат на виробництво та реалізацію продукції, а іноді – і завдяки зменшенню собівартості одиниці продукції. Ефективна система стимулювання сприяє кращій організації виробничих процесів, скороченню випадків поломок обладнання через помилки працівників, впровадженню більш ефективних технологій та підвищенню культури виробництва. Як наслідок, зменшується обсяг браку та неякісної продукції, а також усуваються основні причини втрат робочого часу протягом дня і зміни, що позитивно позначається на собівартості продукції.

Слід ще раз підкреслити, що впровадження матеріальної зацікавленості у результатах праці – коли розмір винагороди залежить від індивідуального коефіцієнта працівника, який визначається досягнутими результатами – дає змогу колективно досягати стратегічних цілей підприємства, одночасно підвищуючи добробут працівників та економічну ефективність діяльності господарства.

Висновки до розділу 3

1. Особливо важливою є наявність кадрів із високим рівнем внутрішньої мотивації. Саме такі працівники можуть розглядатися як стратегічний ресурс підприємства, адже їхній внесок забезпечує інноваційність, конкурентоспроможність і стабільний довгостроковий розвиток організації, такі характеристики працівників можливо виявити за використання мотиваційного моніторингу.

Метою проведення моніторингу є визначення ефективних стимулів, які можуть впливати на поведінку працівників, допомагаючи їм досягати як

власних професійних цілей, так і стратегічних завдань підприємства в цілому. На основі результатів опитування керівник підрозділу формує висновки щодо причин змін у мотиваційному стані персоналу, оцінює рівень їхнього професійного розвитку та розробляє комплекс заходів, спрямованих на підвищення зацікавленості працівників у подальшому зростанні та підвищенні ефективності їхньої роботи.

Результати відповідей експертів, які становлять основу для подальшого моніторингу.

- Мотиваційний моніторинг сприяє підвищенню якості трудової діяльності.

- Мотиваційний моніторинг повинен відігравати ключову роль у формуванні оновленої системи організації праці державних службовців, забезпечуючи більш ефективне управління персоналом.

- Проведення мотиваційного моніторингу сприяє зниженню рівня конфліктності в колективі, зменшенню плинності кадрів та зростанню ініціативності працівників.

- Використання мотиваційного моніторингу підвищує ймовірність досягнення поставлених цілей: коли завдання є більш зрозумілими та доступними, це сприяє покращенню результатів трудової діяльності.

- Запровадження мотиваційного моніторингу позитивно впливатиме на ефективність і якість роботи у сфері державної служби.

- Мотиваційний моніторинг повинен проводитися індивідуально з кожним працівником, оскільки мотиваційні особливості та потреби кожного співробітника є різними і потребують персонального підходу.

- Дає змогу оцінити емоційний клімат серед державних службовців. Його впровадження рекомендується здійснювати шляхом проведення тренінгів та психологічних тестувань.

2. Для підвищення ефективності мотиваційного механізму в досліджуваному підприємстві слід приділити особливу увагу формуванню служби управління персоналом. Вона має виконувати не лише функції

мотивації та стимулювання праці, а й забезпечувати повний комплекс завдань з управління персоналом – від планування та підбору кадрів до організації охорони праці.

Отже, аналізуючи ключові складові стратегії впровадження мотиваційного механізму, можна стверджувати, що правильно побудована система мотивації забезпечує максимальну продуктивність від кожного працівника. Головною метою стратегічної системи мотивації є створення таких стимулів і робочих умов, за яких співробітники будуть зацікавлені у досягненні поставлених перед ними завдань. Це не лише сприяє підвищенню індивідуальної ефективності працівників, а й загальному покращенню результатів діяльності підприємства. Крім того, ефективна мотиваційна стратегія сприяє формуванню корпоративної культури, залученості персоналу та розвитку професійних компетенцій, що є важливим фактором сталого розвитку організації.

3. Впровадження бонусної системи в підприємстві, ними повинні керуватися керівники підприємства:

- бонусні виплати не мають бути надто частими чи універсальними, інакше працівники почнуть сприймати їх як звичну складову регулярної заробітної плати;

- бонуси повинні чітко відображати особистий внесок працівника у виробничий процес, незалежно від того, виконує він індивідуальні чи колективні завдання;

- бонус має бути визначений і загальноприйнятий показник, за яким оцінюється зростання продуктивності;

- працівники повинні розуміти, що отримання бонусу залежить саме від додаткових зусиль, а не від виконання стандартних обов'язків;

- додаткова праця, стимульована преміальними виплатами, повинна забезпечувати покриття витрат, пов'язаних із нарахуванням цих бонусів.

4. Насамперед варто визначити принципи нарахування бонусів за результативність. Така їх частина виплачується за умови дотримання

працівником встановлених вимог трудової дисципліни, виконання посадових інструкцій, належного ставлення до обов'язків та інших регламентованих норм. Розмір цієї винагороди визначається відповідно до отриманих оцінок за ключовими критеріями оцінювання діяльності.

Для управлінського персоналу підприємства передбачено іншу методику визначення бонусної частини, тобто, оцінювання діяльності керівника ґрунтуватиметься як на самооцінці, так і на результатах оцінки, наданої його підлеглими. Саме ці показники слугуватимуть основою для формування винагороди за результативність роботи керівників.

Отже, як видно власний розмір винагороди керівника може становити до 35% і буде скоригований результатом діяльності його підлеглих, за допомогою середнього розміру винагороди працівників, що підпорядковані кожному конкретному керівнику. При відсутності недоліків в роботі ця частина заробітної плати виплачується повністю. Якщо ж на протязі місяця були зафіксовані недоліки, то при певних умовах працівник просто не отримає частини винагороди за результат, а в інших випадках з нього буде утримано штраф.

5. За результатами виконаної роботи керівник та його команда отримують премії, розмір яких визначається певним відсотком економії або досягнутого ефекту. Важливо, щоб частка премії враховувала індивідуальний внесок кожного співробітника. Чому це має сенс? Вдосконалення виробничих процесів передбачає зміни у способах роботи – часто швидші, ефективніші та з меншими витратами ресурсів.

Більшість співробітників не сприймає такі зміни з ентузіазмом і навіть може чинити опір. Проте ті, хто безпосередньо долучається до їх впровадження та активно бере участь у покращеннях, отримують не лише професійне задоволення, але й матеріальну винагороду – чим ефективніше вони працюють, тим більшу премію отримують.

Такий підхід стимулює особисту зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності та досягненні стратегічних цілей підприємства.

Саме тому в досліджуваному підприємстві пропонується впровадження виплати прогрес-бонусів як інструменту мотивації та заохочення ініціативи.

Запровадження таких доплат, на нашу думку, є необхідним для сучасного сільськогосподарського підприємства. Зменшення втрат під час збирання врожаю сприятиме збільшенню валового збору та підвищенню ефективності використання земельних ресурсів. Крім того, своєчасне випередження термінів збирання дає можливість реалізувати продукцію за більш вигідними цінами, ніж при збиранні у пізніші строки, що позитивно впливає на фінансові результати господарства.

ВИСНОВКИ

1. Для виконання кваліфікаційної роботи ми обрали аграрне підприємство, розташоване в сільській місцевості Полтавського району Полтавської області, форма власності приватна, а саме підприємство засноване на приватних засадах власниками земельних ділянок і майнових паїв.

Метою функціонування обраного підприємства ведення господарської діяльності, яке базується на вирощуванні, переробці та збуту сільськогосподарської продукції. Забезпечення соціально-економічних інтересів як власника, так і колективу підприємства. Сфера діяльності охоплює оптову та роздрібну торгівлю сільськогосподарською продукцією, товарами власного виробництва та продуктами переробки. Крім того, підприємство займається комерційною реалізацією продовольчих і промислових товарів, закуплених у сторонніх постачальників.

2. Аналіз динаміки показників ефективності сільськогосподарського виробництва підприємства свідчить про погіршення результатів діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду. Обсяги валової продукції у постійних цінах скоротилися до 80,5% рівня 2020 р., що вказує на зменшення реального виробництва. Особливо відчутне зниження мало місце у рослинництві (до 82,9%), що є ключовою галуззю підприємства на сьогодні.

У діючих цінах загальна вартість продукції скоротилася незначно (до 96,1% рівня 2020 р.), а вартість продукції рослинництва навіть дещо зросла (до 101,2%). Це свідчить про вплив цінової кон'юнктури, яка частково компенсувала скорочення обсягів виробництва.

Повна собівартість реалізованої продукції зросла на 4,8%, при цьому найбільше – у рослинництві (до 132,7%), що може бути пов'язано з підвищенням вартості матеріальних ресурсів, енергоносіїв та зниженням продуктивності виробництва.

Валовий дохід загалом збільшився на 6,6%, проте динаміка була нестійкою. Найбільший приріст спостерігався у 2021-2022 рр., після чого відбулося зниження. Показники прибутковості підприємства характеризуються значними коливаннями: після отримання суттєвого прибутку в 2021-2022 рр., у 2023 р. він різко зменшився, а у 2024 р. знову спостерігався збиток (-6090,2 тис. грн).

Рівень рентабельності у 2024 р. знову став від'ємним (-5,9%), що свідчить про втрату фінансової стабільності. Рослинництво, яке раніше забезпечувало прибутковість, у 2024 р. також стало збитковим (-5,0%), що є найбільш тривожним сигналом.

3. З аналізу динаміки показників руху персоналу слід зробити наступний висновок, за досліджуваній період відбулося значне скорочення чисельності працівників, на це вплинула реструктуризація, за рахунок від'єднання галузі тваринництва від досліджуваного підприємства, в кінцевому результаті було створено нове підприємство. Так середньооблікова кількість штатних працівників зменшилася з 150 до 107 осіб (до 71,3% від рівня 2020 р.). Аналогічно зменшилась і чисельність працівників у перерахунку на повну зайнятість. Особливо помітне скорочення відбулося у сільськогосподарському виробництві, зокрема у рослинництві.

Кількість працівників, прийнятих на роботу, у 2024 р. була дещо меншою, ніж у 2020 р., тоді як звільнення збільшилися, зокрема за власним бажанням, що свідчить про незадоволеність рівня оплати праці, та початком воєнної агресії російської федерації, велика кількість працівників мігрувала за кордон. Скорочення штатів майже не застосовується, однак загальна чисельність персоналу продовжує знижуватися. Якісні показники також погіршилися: рівень стабільності персоналу зменшився, а плинність кадрів зросла, що вказує на посилення кадрових втрат і зниження привабливості підприємства.

4. За період 2020-2024 рр. фонд оплати праці підприємства зріс на 39,6% (на 3579 тис. грн), що свідчить про збільшення витрат на персонал.

Найбільш відчутно зросла основна заробітна плата – на 64,1%, а її частка в загальному фонді підвищилася з 69,5% до 81,7%, тобто структура оплати змістилася в бік постійних виплат. Фонд додаткової заробітної плати також зріс більш ніж у 2 рази (на 222%), зокрема через збільшення премій та доплат.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла з 9492,6 грн до 15450,4 грн (у 1,64 рази), що можна розглядати як позитивну тенденцію щодо матеріального стимулювання персоналу. Оплата за невідпрацьований час і соціальні виплати також дещо збільшилися, але їх частка залишається незначною.

5. Фінансовим джерелом для виплати заробітної плати працівникам підприємства виступає частина отриманого доходу та інші надходження, сформовані в процесі господарської діяльності. Нарахування заробітної плати здійснюється відповідно до тарифних ставок, відрядних розцінок, схем посадових окладів та передбачених положенням про оплату праці умов нарахування доплат, надбавок, премій та інших заохочувальних і компенсаційних виплат. Організація оплати праці всіх груп персоналу на підприємстві базується на використанні міжгалузевих, галузевих і локальних норм праці (норм виробітку, часу, чисельності, обслуговування).

Вивчивши формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці на підприємстві, та виявивши певні недоліки, нами були запропоновані наступні пропозиції для їх ліквідації.

1. Особливо важливим аспектом в підприємницькій діяльності є наявність кадрів із високим рівнем внутрішньої мотивації. Саме такі працівники можуть розглядатися як стратегічний ресурс підприємства, адже їхній внесок забезпечує інноваційність, конкурентоспроможність і стабільний довгостроковий розвиток організації, такі характеристики працівників можливо виявити за використання мотиваційного моніторингу.

Метою проведення моніторингу є визначення ефективних стимулів, які можуть впливати на поведінку працівників, допомагаючи їм досягати як

власних професійних цілей, так і стратегічних завдань підприємства в цілому. На основі результатів опитування керівник підрозділу формує висновки щодо причин змін у мотиваційному стані персоналу, оцінює рівень їхнього професійного розвитку та розробляє комплекс заходів, спрямованих на підвищення зацікавленості працівників у подальшому зростанні та підвищенні ефективності їхньої роботи.

Результати відповідей експертів, які становлять основу для подальшого моніторингу.

- Мотиваційний моніторинг сприяє підвищенню якості трудової діяльності.

- Мотиваційний моніторинг повинен відігравати ключову роль у формуванні оновленої системи організації праці державних службовців, забезпечуючи більш ефективне управління персоналом.

- Проведення мотиваційного моніторингу сприяє зниженню рівня конфліктності в колективі, зменшенню плинності кадрів та зростанню ініціативності працівників.

- Використання мотиваційного моніторингу підвищує ймовірність досягнення поставлених цілей: коли завдання є більш зрозумілими та доступними, це сприяє покращенню результатів трудової діяльності.

- Запровадження мотиваційного моніторингу позитивно впливатиме на ефективність і якість роботи у сфері державної служби.

- Мотиваційний моніторинг повинен проводитися індивідуально з кожним працівником, оскільки мотиваційні особливості та потреби кожного співробітника є різними і потребують персонального підходу.

- Дає змогу оцінити емоційний клімат серед державних службовців. Його впровадження рекомендується здійснювати шляхом проведення тренінгів та психологічних тестувань.

2. Для підвищення ефективності мотиваційного механізму в досліджуваному підприємстві слід приділити особливу увагу формуванню служби управління персоналом. Вона має виконувати не лише функції

мотивації та стимулювання праці, а й забезпечувати повний комплекс завдань з управління персоналом – від планування та підбору кадрів до організації охорони праці.

Отже, аналізуючи ключові складові стратегії впровадження мотиваційного механізму, можна стверджувати, що правильно побудована система мотивації забезпечує максимальну продуктивність від кожного працівника. Головною метою стратегічної системи мотивації є створення таких стимулів і робочих умов, за яких співробітники будуть зацікавлені у досягненні поставлених перед ними завдань. Це не лише сприяє підвищенню індивідуальної ефективності працівників, а й загальному покращенню результатів діяльності підприємства. Крім того, ефективна мотиваційна стратегія сприяє формуванню корпоративної культури, залученості персоналу та розвитку професійних компетенцій, що є важливим фактором сталого розвитку організації.

3. Впровадження бонусної системи в підприємстві, ними повинні керуватися керівники підприємства:

- бонусні виплати не мають бути надто частими чи універсальними, інакше працівники почнуть сприймати їх як звичну складову регулярної заробітної плати;

- бонуси повинні чітко відображати особистий внесок працівника у виробничий процес, незалежно від того, виконує він індивідуальні чи колективні завдання;

- бонус має бути визначений і загальноприйнятий показник, за яким оцінюється зростання продуктивності;

- працівники повинні розуміти, що отримання бонусу залежить саме від додаткових зусиль, а не від виконання стандартних обов'язків;

- додаткова праця, стимульована преміальними виплатами, повинна забезпечувати покриття витрат, пов'язаних із нарахуванням цих бонусів.

4. Насамперед варто визначити принципи нарахування бонусів за результативність. Така їх частина виплачується за умови дотримання

працівником встановлених вимог трудової дисципліни, виконання посадових інструкцій, належного ставлення до обов'язків та інших регламентованих норм. Розмір цієї винагороди визначається відповідно до отриманих оцінок за ключовими критеріями оцінювання діяльності.

Для управлінського персоналу підприємства передбачено іншу методику визначення бонусної частини, тобто, оцінювання діяльності керівника ґрунтуватиметься як на самооцінці, так і на результатах оцінки, наданої його підлеглими. Саме ці показники слугуватимуть основою для формування винагороди за результативність роботи керівників.

Отже, як видно власний розмір винагороди керівника може становити до 35% і буде скоригований результатом діяльності його підлеглих, за допомогою середнього розміру винагороди працівників, що підпорядковані кожному конкретному керівнику. При відсутності недоліків в роботі ця частина заробітної плати виплачується повністю. Якщо ж на протязі місяця були зафіксовані недоліки, то при певних умовах працівник просто не отримає частини винагороди за результат, а в інших випадках з нього буде утримано штраф.

5. За результатами виконаної роботи керівник та його команда отримують премії, розмір яких визначається певним відсотком економії або досягнутого ефекту. Важливо, щоб частка премії враховувала індивідуальний внесок кожного співробітника. Чому це має сенс? Вдосконалення виробничих процесів передбачає зміни у способах роботи – часто швидші, ефективніші та з меншими витратами ресурсів.

Більшість співробітників не сприймає такі зміни з ентузіазмом і навіть може чинити опір. Проте ті, хто безпосередньо долучається до їх впровадження та активно бере участь у покращеннях, отримують не лише професійне задоволення, але й матеріальну винагороду – чим ефективніше вони працюють, тим більшу премію отримують.

Такий підхід стимулює особисту зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності та досягненні стратегічних цілей підприємства.

Саме тому в досліджуваному підприємстві пропонується впровадження виплати прогрес-бонусів як інструменту мотивації та заохочення ініціативи.

Запровадження таких доплат, на нашу думку, є необхідним для сучасного сільськогосподарського підприємства. Зменшення втрат під час збирання врожаю сприятиме збільшенню валового збору та підвищенню ефективності використання земельних ресурсів. Крім того, своєчасне випередження термінів збирання дає можливість реалізувати продукцію за більш вигідними цінами, ніж при збиранні у пізніші строки, що позитивно впливає на фінансові результати господарства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева Н. Ф. Удосконалення мотивації трудової діяльності працівників машинобудівних підприємств. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2012. Вип. 3 (74). С. 174-178.
2. Ареф'єва О. В. Перспективні напрямки розвитку трудового потенціалу в системі споживчої кооперації. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 12 (102). С. 147-153.
3. Акулов М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. Економіка праці та соціально-трудова відносини. К.: Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
4. Алекперова Л. В. Методи та критерії оцінки трудового потенціалу промислових підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. Вип. 12 (38). С. 174-177.
5. Бабій І. В. Трудовий потенціал підприємства: поняття та структура. *Вісник Хмельницького національного університету КНЕУ*, 2005
6. Базалійська Н. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2013. № 5(43) С. 103-105.
7. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2020. № 9. 232-236
8. Баксалова О. М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 6, Т. 3. С. 194-197.
9. Балабанова Л. Б. Управління персоналом. К.: Професіонал, 2006. 512 с.
10. Безруков С.В, Безрукова Ю.Б., Года О.О. Проблеми мотивації праці на сільських територіях. *Економка та суспільство* Одеса. Випуск 66. 2024.
11. Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. № 4. С. 119-125

12. Білорус О.Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. К. : Тов. «Знання», 1992. – 244 с.
13. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. http://econom.univ.kiev.ua/articles/МІІД/bilorus/strategichne_upravlinnya_kadrov_im_potencialom_pidpriemstva.pdf
14. Борисюк П. В., Синюк О. В. Формування мотиваційного механізму ефективного розвитку аграрних підприємств. Львів : Магнолія, 2016. 206 с.
15. Богоявленська Ю. В. Економіка та менеджмент праці: навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. 332 с.
16. Белова О. І. Теоретичні аспекти формування мотиваційного університету. *Економіка і право*. 2011. Вип. 1, т.1. С. 13-19.
17. Богиня Д.П. Еволюція теорій мотивації на рубежі ХХІ ст. *Регіональні перспективи*. 2002. № 3-4 (22-23) С. 5-8.
18. Богоявленська Ю. В. Індивідуальна мотивація праці в умовах інноваційної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. т. 3. С. 65-68.
19. Боровик М. В. Особливості оцінки трудового потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6, т. 4. С. 257-259.
20. Болотова О. О. Науково-теоретичне обґрунтування моделі ефективності менеджменту персоналу. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні тренди міжнародних економічних відносин & Управління проектами Європейського Союзу». Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 224-229.
21. Бучинська Т.В.. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник. Серія «Економічні науки»*, 2020. №7(2). 144- 146.
22. Варданін І. Нові тенденції у мотивації персоналу. *Управление персоналом*. 2005. № 9. С. 93-95.
23. Ведерніков М. Д. Економіка праці і соціально трудові відносини.

Львів: Новий світ 2000, 2012. 869 с.

24. Волевач Л. М. Використання мотивації у практичному менеджменті. *Наука і економіка*. 2009. № 3(15). с. 177-181.

25. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент: навчальний посібник К.: Професіонал, 2004. 364 с.

26. Гончаров В. Н. Роль мотивації в системі управління персоналом *Економіка*. № 4 (88). 2008. С. 68-71.

27. Гончаров, В. М., Черкасов А. В. Управління мотивацією персоналу на підприємствах. Луганськ, Янтар, 2010. 267 с.

28. Горбаль Н.І., Мельничук К.Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2023. Т. 7, № 1. С. 107- 119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2023_7_1_11

29. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносина: підручник. К. : Знання, 2004. 535 с.

30. Гуляс І. А. Психологія мотивації та цілепокладання в організації: навчальний посібник. Київ: Людмила, 2023. 176 с.

31. Дайнека О. В., Остапенко О. А. Сутність поняття «фінансовий результат» та особливості його формування. *Молодіжний науковий вісник. Економічні науки*. 2013. № 4.

32. Данюк В. М. Менеджмент персоналу.: К. : КНЕУ, 2004. 398 с

33. Дієсперов В. С. Оплата сільськогосподарської праці. *Економіка АПК*. 2012. №9. С. 76-83.

34. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*, 2020. № 7(426). с. 341-347.

35. Довгань Л. Є. Праця керівника або практичний менеджмент: навчальний посібник К.: ЕксОб, 2002. 384 с.

36. Дубовий А.М. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників промислового підприємства. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/18708/1/Дубовий%20А.М._ДР.pdf.

37. Єкімова О. О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами. http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tpaeiv/2012_1_3/47.pdf.

38. Зубрицька Я. О. Методичні підходи щодо оцінки трудового потенціалу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.17. С. 194-200.

39. Зубрицька Я. О. Оцінка системи управління трудовим потенціалом підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 1. С. 172-182.

40. Іванов С. Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2010. № 5. С. 34-38.

41. Ілляш О. І. Пріоритетні напрямки ефективного використання трудового потенціалу підприємства за складовою мотиваційного механізму. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21.7. С. 131-134.

42. Карбовська Л.О., Філіпов І.М. Підвищення мотивації співробітників: теорія і практика. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. *Економічні науки*. 2023. Вип. 2. С. 78-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2023_2_13.

43. Кіреєв Є. В. Мотивація праці працівників органів публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2019. Вип. 3. С. 188-196.

44. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Мотивація діяльності людини: Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с.

45. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Х. : ХДУХТ, 2004. 587 с.

46. Клецова К. В. Формування компетенцій персоналу як основа забезпечення його конкурентоспроможності на ринку праці. http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2010_1_1/Klecova.pdf.

47. Ковальчук Ю. А. Мотивація менеджерів підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Молодий вчений*. 2020. № 12(2). С. 132-134.
48. Колот А. М, Грیشнова О.А., Герасименко О.О. Економіка праці і соціально-трудова відносина. К. : КНЕУ, 2009. 711 с.
49. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2009. 337 с.
50. Криворучко О. М. Моделювання процесу розробки стратегій управління персоналом підприємства. Х. : ХНТУСГ, 2012. Вип. 127. С. 16-21.
51. Лазарева А. П. Формування та управління людським капіталом. Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць, 2020. Вип. 1, Т. 2. 339-348 с.
52. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 15.5. С. 376-380.
53. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки. URL: <https://library.if.ua/book/104/7103.html>.
54. Молла М.Г. Формування системи показників оцінки організаційних складових конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень ОДЕУ*, 2020. №44, 252-257.
55. Мотузенко О. В. Мотивація праці та підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка*. 2020. Вип. 2. С. 103-111.
56. Мошек Г.Є., Ковальчук М.М., Поканевич, Ю.В. Менеджмент: навч. посіб. К. : Ліра-К, 2019. 550 с.
57. Никифоренко В.Г. Управління персоналом та мотивацією. Одеса: Атлант, 2021. 309 с.
58. Олійник О. В. Економічний механізм підвищення продуктивності та ефективності праці в сільському господарстві. К. : ІАЕ УААН. 2010. С. 472-478.
59. Онисько С. М. Оплата праці у сільськогосподарських

підприємствах при вдосконаленні системи соціального захисту населення. Львів: ЛігаПрес, 2011.- 232 с.

60. Онищенко Е. К. Кадровий потенціал та його місце в структурі потенціалу підприємства. *Економіка менеджмент підприємництво*. Збірник наук праць Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. № 23 (II) 2011.

61. Остапюк Б.Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2019. № 47. 137-142.

62. Пожуєва Т. О. Формування інноваційних засад управління фондом оплати праці. Запоріжжя: ЗДІА, 2011. 252 с.

63. Притула О. В. Мотиваційні механізми в сфері підприємництва. *зб. наук. Праць. Вип. 72. Дніпропетровськ : ДНУ, 2001. С. 50-55.*

64. Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління господарювання на транспорті* №3 (76), 2021 С.47-61.

65. Селютін В. М., Яцун Л.М. Управління персоналом: Практикум, Харків: ХДУХТ, 2019. 496 с.

66. Склепович М. В. Особливості формування механізму мотивації персоналу підприємства – суб'єкта ЗЕД через його потенціал.: http://www.rusnauka.com/3_ANR_2014/Economics/2_157014.doc.htm.

67. Управління персоналом. Виноградський М.Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шкапова О.М. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.

68. Управління персоналом. В. М. Гончаров Донецьк: СПД «Купріянов В. С.», 2008. 148 с.

69. Цимбал Ю. С. Підвищення ефективності мотиваційних механізмів у системі менеджменту організації. URL: [http://ird.gov.ua/sep/ sep20171\(123\)/ sep20171\(123\)_110_TsymbalY.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20171(123)/sep20171(123)_110_TsymbalY.pdf).

70. Цимбалюк С.О. Компенсаційна модель винагороди за працю:

теоретико-методологічні та прикладні аспекти: моногр. Київ: КНЕУ, 2020. 359 с.

71. Черкашина Д. Нестандартна мотивація. *Контракти*. 2008. № 22. С. 25-27.

72. Череп, А. В. Теоретико-методичні підходи до визначення ефективності праці персоналу комерційного банку. *Сталий розвиток економіки: Науково-виробничий журнал* 2011 №3 с. 259-264.

73. Червінська Л.П. Мотивація трудової діяльності в аграрній сфері: моногр. К.: ПАРАПАН, 2003. 322 с.

74. Шваб Л. І. Економіка підприємства: навч. посібник для ВНЗ. К.: Каравела, 2006. 584 с.

75. Шимановська-Діанич, Л.М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2021. 462 с.

76. Янковська Л. А. Оптимізація трудового потенціалу в системі менеджменту персоналу промислового підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 9. С. 200-203.

ДОДАТКИ