

**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 освітньою програмою  
Підприємництво  
спеціальності 076 Підприємництво  
та торгівля  
ступеня вищої освіти магістр  
групи 1  
Брижаха Ілля Ігорович  
Керівник: Сень Олександр  
Васильович  
Рецензент: Кладько Володимир  
Миколайович

**Полтава – 2024 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....	9
1.1. Сутність мотивації та мотиваційного механізму .....	9
1.2. Особливості формування системи мотивації праці в сільському господарстві .....	16
Висновки до розділу 1 .....	23
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ПІДПРИЄМСТВІ .....	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження .....	24
2.2. Діагностика ефективності системи мотивації праці .....	30
Висновки до розділу 2 .....	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ПІДПРИЄМСТВІ .....	40
3.1. Інноваційні підходи до побудови системи мотивації працівників підприємства .....	40
3.2. Удосконалення системи оплати праці персоналу підприємства .....	47
Висновки до розділу 3 .....	55
ВИСНОВКИ .....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	60
ДОДАТКИ .....	65

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Згідно з аналітиками Світового банку, 80,0 % ВВП розвинених країн прямо залежить від якості трудового потенціалу, а лише 20,0% зумовлені його виробничою складовою. Статистичні дані Світового банку, отримані на основі досліджень, проведених у більше ніж 160 країнах, показують, що значні економічні успіхи на 20,0 % залежать від природного капіталу, на 16,0 % – від реального фізичного капіталу, а решта 60,0 % пов'язані з людським капіталом. Резерви підвищення оплати праці персоналу сільськогосподарських підприємств, а також обмежене впровадження засобів мотивації значно відстають від інших секторів національної економіки та розвинених країн, що негативно впливає на рівень життя та добробут сільського населення, що і визначає актуальність роботи.

Теоретичні засади мотивації працівників започатковано багатьма зарубіжними вченими, класиками ринкової економіки: С. Адамсом, К. Альдерфером, М. Вебером, В. Врумом, Ф. Герцбергом, Е. Лоулером, Д. МакГрегором, Д. МакКлеландом, А. Маслоу, Л. Портером, Ф. Тейлором та іншими. Вагомий внесок у розробку теоретичного змісту та прикладного характеру розвитку мотивації праці у сільському господарстві належить таким дослідникам, як В. Андрієнко, Д. Богиня, Н. Гавкалова, Г. Дмитренко, В. Дієсперов, Й. Завадський, В. Зіновчук, А. Колот, Ю. Лупенко, М. Малік, Т. Харченко, Є. Ходаківський, К. Якуба та ін. Результати наукових досліджень, пов'язаних з оцінкою умов реалізації євроінтеграційних пріоритетів в аграрному секторі економіки у контексті зайнятості і розвитку людського капіталу, відображено у наукових публікаціях В. Андрійчука, О. Бородіної, І. Гришової, Т. Зінчук, С. Кваші, П. Саблука, Г. Черевка, В. Юрчишина та багатьох інших вітчизняних науковців.

Попри широке коло існуючих наукових досліджень, проблема створення мотиваційного механізму для підвищення продуктивності праці працівників сільськогосподарських підприємств, з урахуванням досвіду

європейських країн, потребує подальших наукових розробок. Це зумовлено необхідністю акцентування уваги на формуванні конкурентоспроможного персоналу сільськогосподарських підприємств, який має високий рівень інтелекту, творчі здібності та прагнення до професійного самовдосконалення, а також відповідні мотиви і стимули до праці.

*Зв'язок роботи з науковими темами.* Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідної роботи кафедри підприємництва і права Полтавського державного аграрного університету на 2021-2026 рр. за темою: «Якість і безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі та торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи» (Державний реєстраційний номер: 0121U110650 від 18.04.2021 р.).

*Мета та завдання дослідження.* Метою дослідження є обґрунтування та розробка теоретичних, методичних і практичних аспектів формування мотиваційного механізму для підвищення продуктивності праці працівників підприємства.

Для досягнення цієї мети поставлено такі наукові завдання:

- проаналізувати теоретичні основи мотиваційного механізму персоналу підприємства;
- здійснити оцінку ефективності системи мотивації праці у підприємстві;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи мотивації праці у підприємстві.

*Об'єктом дослідження* є мотиваційний механізм підвищення продуктивності праці персоналу підприємства.

*Предметом дослідження* складають теоретичні, методичні і практичні аспекти розробки та обґрунтування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці персоналу підприємства.

*Методи дослідження.* Теоретичною та методичною основою дослідження є системний підхід до вивчення фундаментальних положень економічної науки стосовно формування та удосконалення мотивації та

оплати праці персоналу сільськогосподарських підприємств. Для вирішення поставлених завдань використано такі загальнонаукові методи, як: метод аналізу і синтезу (для з'ясування сутності проблем формування системи мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств та обґрунтування напрямів їх розв'язання з урахуванням євроінтеграційних пріоритетів), наукової абстракції, індукції та дедукції (при систематизації та узагальненні вітчизняного й зарубіжного досвіду розвитку мотивації персоналу); спеціальні методи: абстрактно-логічний (для теоретичного узагальнення результатів дослідження та формулювання висновків; уточнення дефініцій «мотивація», «мотивація персоналу»); монографічний (з метою поглибленого дослідження формування системи мотивації персоналу на прикладі позитивного досвіду окремих вітчизняних та європейських суб'єктів господарювання); соціологічний (при проведенні вибіркового обстеження персоналу сільськогосподарських підприємств), статистико-економічний (при аналізі сучасного стану виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств). У межах економіко-математичного методу застосовано прийоми множинного кореляційно-регресійного аналізу з використанням прикладних комп'ютерних програм обробки статистичної інформації (для визначення рівня впливу значення показників ефективної діяльності підприємств на продуктивність праці персоналу) та моделювання (для удосконалення динамічної моделі зміни показників соціально-економічної діяльності підприємства залежно від обсягу фінансування заходів з мотивації праці).

*Інформаційною базою* кваліфікаційної роботи стали наявні нормативно-правові документи, аналітичні і статистичні матеріали монографій, наукових статей з окресленої проблеми, результати власних спостережень та досліджень.

*Елементи наукової новизни.* Основні результати, які автор отримав під час виконання кваліфікаційної роботи, відзначаються науковою новизною і будуть представлені на захисті комісії, включаючи:

*набуло подальшого розвитку:*

– застосування модель оцінки посад за допомогою бально-факторної матриці, що дозволить більш точно визначати грейди працівників та встановлювати відповідний рівень заробітної плати, орієнтуючись на індивідуальні результати праці.

*Практична значущість одержаних результатів.* Наукові результати, отримані автором кваліфікаційної роботи, були затверджені та застосовуються на практиці в діяльності ТОВ.

*Апробація результатів роботи.* Ключові результати досліджень за тематикою роботи узагальнено на II Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство» (м. Полтава 27 вересня 2024 р.) та IX Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава 14 листопада 2024 р.).

Публікації. Базові положення та результати кваліфікаційної роботи надруковано у наукових працях (**додаток А**).

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.* Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст висловлено на 59 сторінках друкованого тексту. Робота включає 10 рисунків, 17 таблиць і 7 додатків. До списку використаних джерел входить 61 джерело.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність мотивації та мотиваційного механізму

Складні економічні процеси в Україні вимагають зміни структури підприємств, що зумовлено не лише їх європейською переорієнтацією, а й необхідністю створення в сфері трудової діяльності нової системи мотивації. Під час праці працівники створюють матеріальні блага, які задовольняють як суспільні, так і особисті потреби. Ставлення людини до роботи та її поведінка в процесі виробництва завжди мають певну мотивацію. Це може бути активна діяльність, висока продуктивність і якісне виконання завдань з ентузіазмом, або ж навпаки, але в будь-якому випадку завжди присутня дія певного мотиву. Тому для ефективного управління необхідно зрозуміти мотивацію працівника [12, с. 61].

Проблема мотивації була і залишається об'єктом дослідження численних поколінь вчених-економістів. Вперше термін «мотивація» використав А. Шопенгауер у своїй статті «Чотири принципи достатньої причини» (1890-1910 рр.), застосовуючи його для пояснення причин людської поведінки. Як зазначає І. Гринько, «...У останні роки питання, пов'язані з мотивацією праці, значно ускладнилися, а науковці зібрали таку кількість інформаційного та статистичного матеріалу, що мотивація почала формуватися як окремий науковий напрям [6]».

Багатоаспектність і складність проблеми мотивації зумовлюють різноманіття підходів до розуміння її сутності, природи, структури та методів її дослідження, через що це поняття має різні тлумачення у науковців (табл. 1.1). Відтак, у науковій літературі мотивація трактується неоднозначно, залежно від теоретичної парадигми, цілей дослідження та прикладного контексту. Такий різнобій у визначеннях обумовлений

багатовимірністю природи мотивації, складністю її структури та численністю факторів, які впливають на її формування і реалізацію.

Таблиця 1.1

### Трактування терміну «мотивація» як процесу

Автор	Трактування
Бакуліна О. С. [2, с. 39]	Мотивація є динамічним процесом, у рамках якого формується мотив, що служить підґрунтям для вчинку
Дикань Н., Борисенко І. [11, с. 54]	Готовність людей вкласти максимальні зусилля для досягнення організаційних цілей, обумовлена тим, що ці зусилля задовольняють певну індивідуальну потребу
Крушельницька О. В. [24, с. 53]	Функція керівництва, що полягає у формуванні у працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з максимальною віддачею), а також у довготривалій дії на працівника з метою зміни його ціннісних орієнтацій і інтересів за заданими параметрами, формуванні відповідного мотиваційного ядра та розвитку трудового потенціалу на цій основі
Мельничук Д. Л. [25, с. 214]	Внутрішній механізм мотивації, що формується на основі свідомості людини (працівника), враховуючи її потреби, здібності та бажання, і спрямований на досягнення конкретних результатів трудової діяльності
Мамалуй О. [27, с. 121]	Процес мотивації себе та інших до активності з метою досягнення особистих та організаційних цілей
Мескон М., Хедоурі Ф. [29, с. 257]	Сприяння активності особи, орієнтованої на досягнення цілей організації
Мочерний С. [15, с. 493]	Усвідомлене і цілеспрямоване стимулювання працівника до роботи через постійний вплив на його потреби
Мушкін І. [31, с. 44-45]	Функція керівництва, яка формує у підлеглих стимул до роботи з максимальною вигодою для підприємства
Рябоконт В. [39, с. 14]	Спонування людини до виробничої або невиробничої діяльності для задоволення матеріально-побутових потреб і вимог, що досягається через її працю
Сладкевич В. П. [42, с. 87]	Процес мотивації індивіда або групи людей до діяльності та вибору поведінки, орієнтованої на досягнення цілей організації
Тураєв В. [45, с. 45]	Процес свідомого вибору людиною певного типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимулів) і внутрішніх (мотивів) чинників

*Джерело: побудовано автором за даними науковців*

Теоретичні підходи до визначення поняття «мотивація» вченими-економістами мають неоднозначне тлумачення. Приміром, деякі науковці [14; 12; 31; 29] розглядають мотивацію як систему (системний компонент), що базується на активізації людського фактору, свідомому виборі людиною

певного типу поведінки, яка залежить від зовнішніх і внутрішніх чинників (стимулів, мотивів), а також на свідомому і цілеспрямованому стимулюванні працівників до роботи через стабільний вплив на їхні потреби, інтереси та цілі.

Наведемо визначення терміну «мотивація» як процес та систему (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Мотивація як процес і система

Автор	Трактування
Мотивація як система	
Дворецька Г. [8, с. 127]	Комплекс причин та потреб, під впливом яких особа діє певним чином у конкретній ситуації
Занюк С. [19, с. 4]	Сукупність факторів, що стимулюють активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули та ситуативні чинники, які впливають на поведінку людини
Колот Л. [22, с. 11]	Сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, що стимулюють до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності та надають їй спрямованість, орієнтовану на досягнення особистих і організаційних цілей
Немов Р. [33, с. 427]	Сукупність психологічних причин, що пояснюють поведінку людини, її початок, спрямованість і активність
Петюх В. [35, с. 49]	Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованості на досягнення особистих цілей і цілей організації
Осовська Г. В. [34, с. 321]	Спонування економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певних цілей, яке може бути зовнішнім або внутрішнім, наявність інтересу до цієї діяльності та засоби її ініціювання і стимулювання
Турло Н., Осадчук [46, с. 98]	Сукупність чинників, що спонукають людину до виконання певних дій
Червінська Л. П. [51, с. 66]	Сукупність внутрішніх і зовнішніх умов, що стимулюють індивіда до активності, а також об'єкт, на який спрямована ця свідомо чи несвідомо виявлена активність
Мотивація як процес і система	
Малий С., Калініченко В. [26]	З одного боку, це мотиваційна система одного або кількох працівників, а з іншого – процес мотивації індивіда, групи чи колективу

Крушельницька О. [24, с. 117]	Тривалий вплив на працівників з метою зміни структури їхніх ціннісних орієнтацій та інтересів за визначеними параметрами, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток трудового потенціалу на цій основі
----------------------------------	---

*Джерело: побудовано автором за даними науковців*

Сутність мотивації як складового елементу системи полягає не тільки в спрямуванні трудової діяльності працівників, але й у визначенні загальної системи трудової поведінки працівників та трудових колективів підприємств.

Завадський Й. С., Червінська Л. П., Кваша С. М. визначають мотивацію як процес управлінської діяльності, орієнтований на стимулювання працівників для досягнення цілей підприємства, та розглядають її як функцію управління; як процес спонукання себе та інших до дії з метою досягнення особистих і організаційних цілей [18, с. 78; 20, с. 54].

Багатогранність поняття «мотивація» з різних аспектів розглядають О. Крушельницька та І. Мушкін. Вчені систематизують це поняття, виділяючи дихотомію «система-процес». З одного боку, мотивація розглядається як система (формування мотиваційної системи одного або кількох працівників), а з іншого – як процес (тривалий вплив на працівників з метою зміни структури їхніх ціннісних орієнтацій та інтересів за заданими параметрами) [24, с. 39; 31, с. 45]. Мотивація є соціально-економічним та морально-психологічним явищем, що має історичну закономірність. Вона характеризується сукупністю економічних, організаційних, соціальних та психологічних умов, які стимулюють людину до дії [53, с. 14].

З огляду на вище зазначене, мотивацію можна трактувати як систему факторів зовнішнього і внутрішнього впливу, які стимулюють персонал до активних дій з метою досягнення як особистих цілей, так і цілей організації. Коли працівник мотивований, він проявляє зацікавленість, що створює умови для того, щоб він, досягаючи загальних цілей підприємства, задовольняв особисті потреби та свідомо обирав певний тип поведінки. Отже, мотивацію можна розглядати як явище, систему і процес, залежно від обраного аспекту дослідження (рис. 1.1). Процесний підхід, що базується на

загальному способі аналізу, що передбачає використання одного або кількох методів, отримує все більше уваги наукової спільноти [24, с. 66]. Однак на сьогодні ще не існує чіткого визначення цього поняття, що підтверджується відсутністю його трактування в енциклопедичних та довідкових джерелах.

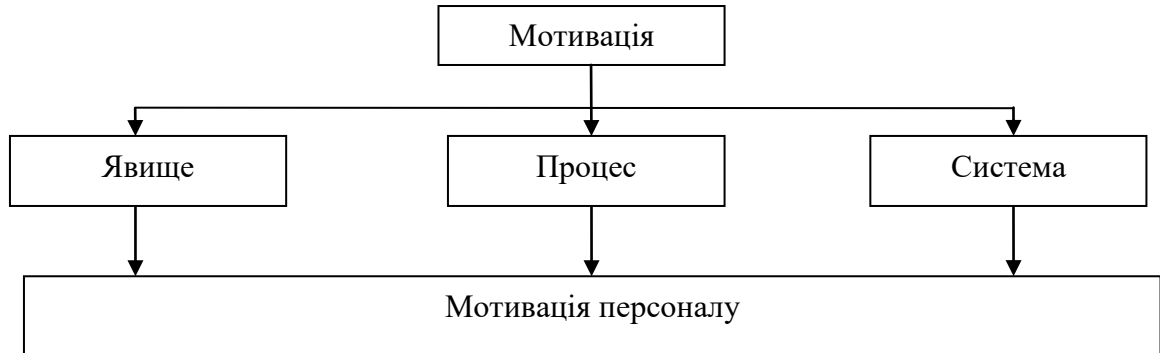
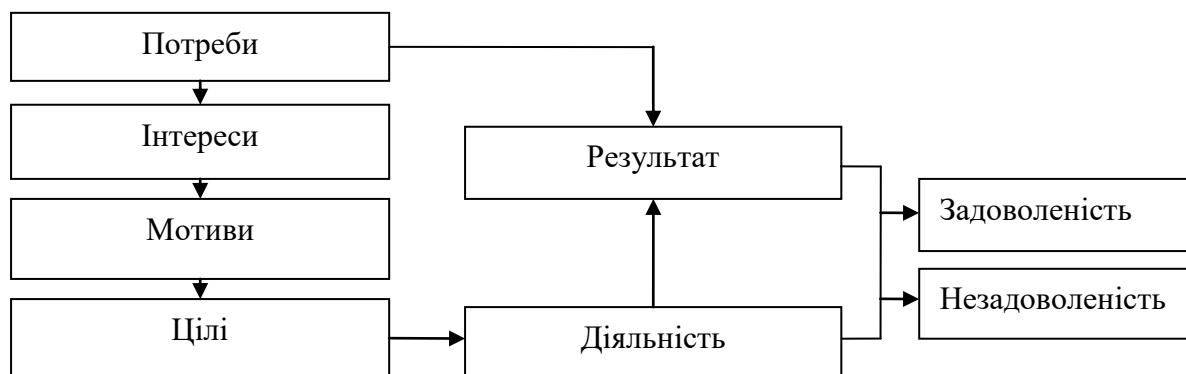


Рис. 1.1. Змістове наповнення поняття «мотивація персоналу» сільськогосподарських підприємств

*Джерело: [2, с. 35]*

Основним поняттям процесного підходу є категорія «процес», що означає послідовну зміну станів або явищ, що відбуваються згідно з певними закономірностями. Це хід розвитку певного явища або сукупність дій та засобів, спрямованих на досягнення визначеного результату [6].

З огляду на це, процесний підхід охоплює встановлення цілей, розробку та реалізацію моделі мотивації персоналу, а також технології створення системи стимулювання працівників. Спираючись на понятійний апарат процесного підходу, мотиваційний процес досягнення цілей можна умовно зобразити у вигляді наступної логічної послідовності (рис. 1.2).



## Рис. 1.2. Мотиваційний процес досягнення цілей

*Джерело: [2, с. 36]*

Спрямованість і динаміка мотивації проявляються в тому, що задоволення потреб людини викликає виникнення нових бажань, цілей і мотивів. Таким чином, можна спостерігати постійний розвиток мотивації людини в процесі життєдіяльності, і, тому, це процес з чіткою динамікою та спрямованістю. Для створення ефективної системи мотивації персоналу важливо кардинально переглянути існуючі на сільськогосподарських підприємствах відносини між працівниками і роботодавцями. Як влучно зазначав І. Мушкін, «... жодна теорія, програма чи державна політика не можуть зробити підприємство успішним, це можуть зробити тільки люди [31, с. 45]».

Структурними компонентами системи мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств є: потреби, інтереси, мотиви та стимули.

У процесі життєдіяльності людина відчуває дефіцит чогось, що призводить до створення в її свідомості ідеального образу дії, який передуює практичній поведінці. При цьому джерелом цього процесу виступають її потреби. Усвідомлена потреба перетворюється на цілеспрямовану мету, яка ґрунтується на знаннях та інтересах і безпосередньо впливає на поведінку людини. Потреби є внутрішніми, притаманними людині, і становлять біологічну основу спонукальних мотивів її активності [45, с. 45]. Тому важливо визначити, які потреби є ключовими для виникнення мотивації у конкретної людини (рис. 1.3).

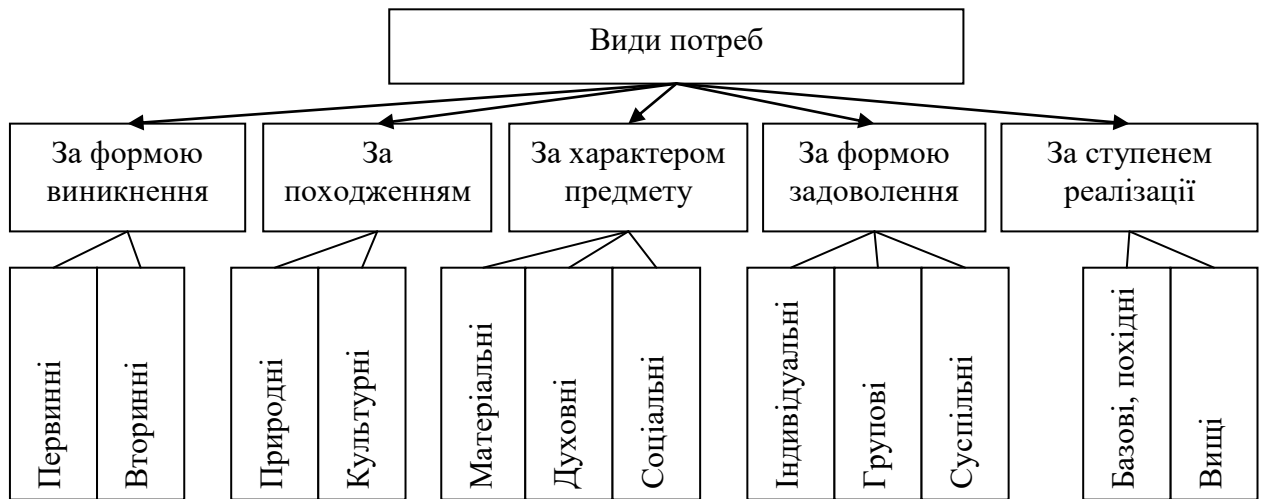


Рис. 1.3. Класифікація видів потреб персоналу підприємства

Джерело: [50, с. 35]

В економічній енциклопедії економічні інтереси трактуються як «об’єктивні спонукальні мотиви господарської діяльності людей, що зумовлені їхнім місцем у системі суспільного поділу праці та знаходяться під впливом історично зумовлених виробничих відносин, передусім відносин власності на засоби виробництва» [51, с. 175]. Таким чином, структура системи мотивації включає мету та елементи мотивації (суб’єкти та об’єкти; вимоги, інтереси, мотиви, цінності), інструменти мотивації (матеріальні та нематеріальні), а також впливи з боку зовнішніх і внутрішніх факторів (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Система мотивації колективу сільськогосподарських підприємств

*Джерело: [53, с. 14]*

Однак системний підхід має і певні недоліки, які пов'язані насамперед із тим, що відстежити та дослідити процес взаємодії окремих елементів системи мотивації персоналу можливо лише за умов використання методології процесного підходу. Еволюційні зміни в аграрному секторі економіки зумовлюють необхідність формування принципово нової системи мотивації персоналу, яка базуватиметься на науковому обґрунтуванні її складових та їх ефективній взаємодії. Адже існуючі системи переважно ґрунтуються на зовнішньому впливі на працівників, не враховуючи індивідуальні особливості мотивації [20, с. 55].

Отже, структура системи мотивації охоплює її мету та ключові елементи: суб'єкти й об'єкти, потреби, інтереси, мотиви, цінності, а також інструменти мотивації (матеріальні та нематеріальні). Вона враховує вплив як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

## **1.2. Особливості формування системи мотивації праці в сільському господарстві**

Методологія дослідження управлінського аспекту мотивації працівників у контексті процесного підходу включає створення моделі трудової мотивації та її впровадження. Це передбачає якісну оцінку поточного стану мотиваційної системи та забезпечення винагороди персоналу. Теорії класиків, що аналізуються в цьому контексті, сприяють розумінню потреб, мотивів та факторів, які впливають на діяльність працівників. Кожна з цих теорій містить рекомендації з практичною цінністю, які можна ефективно застосовувати в управлінні персоналом [23, с. 16].

Аналіз складових елементів мотиваційної системи та процесів стимулювання працівників агропідприємств дозволить глибше зрозуміти, що саме спонукає людей до роботи, а також виявити їх потреби й мотиви на різних етапах розвитку підприємства (табл. 1.3).

*Таблиця 1.3*

### **Основні ідеї щодо розвитку мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств, висунуті українськими вченими-економістами**

Представники	Суть ідеї, вислови	Методологічне значення
Бугуцький О. [3, с. 77]	Визначну роль відіграють матеріальні стимули. Структура матеріальної винагороди повинна включати: оплату праці і пільги матеріального характеру	Запропонував концептуальну схему мотиваційного процесу, що істотно впливає на продуктивність праці.
Завадський Й. [17, с. 78]	Стимулюючий вплив на трудову активність працівників, підвищення	Виявив, що вибір мотиву залежить від ролі, яку

	економічних показників виробничої діяльності підприємства здійснює зростання оплати праці	виконує індивід, його віку, кваліфікації, установок, ціннісних орієнтацій.
Колот А. [23, с. 16]	Задоволення результатами і працею формує у працівників відчуття відданості та лояльності до організації	Докладно розглянув зміст окремих складових програм гуманізації праці та Розглянув чинники матеріальної та нематеріальної мотивації.
Назарова Г. [32, с. 107]	Важливо не тільки правильно встановити розмір посадового окладу, а й вірно розробити мотивуючу його частину, яка передбачає додаткову винагороду за більш напружену і якісну працю	Запропонував систему оплати праці і додаткового стимулювання засновану на виборі критерію кінцевого результату, в якості якого використовується валовий дохід.
Степура М. [43, с. 17]	Найбільше мотиваційне значення у сільськогосподарському виробництві набуває група матеріальних мотивів, які різняться між собою в залежності від організаційно- правових форм	Запропонував методологічний підхід до формування мотивації підприємницької діяльності в аграрному секторі заснований на синергетичній дії.
Ходаківський Є. [50, с. 155]	У системі мотивації вагоме значення належить управлінню через кооперативну поведінку, яка домінує у ментальності українського аграрія	Запропонував біхевіористичну модель групової мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств.
Червінська Л. [51, с. 85]	У системі мотивації важливе значення має зосередження основної уваги на психологічних особливостях персоналу, вивченні їх потреб, інтересів, врахуванні вікового, освітнього, професійного складу персоналу	Розроблено системний підхід до особливостей формування мотивації відповідно еволюції трудового менталітету працівників агропромислової сфери.

*Джерело: побудовано автором за даними науковців*

У наукових дослідженнях, присвячених питанням мотивації працівників аграрного сектору, варто виділити найбільш відомі роботи українських вчених. Зокрема, однією з перших фундаментальних праць, яка значно вплинула на розвиток та поглиблення розуміння цієї теми в сільському господарстві, стала колективна монографія «Людина та її праця», підготовлена Турло Н., Осадчук О. та іншими авторами. У своїй роботі вони визначили ключові мотиви трудової діяльності, серед яких виділяються орієнтація на зміст роботи, заробітну плату, а також часткова увага до підвищення кваліфікації працівників [46, с. 98].

Приміром, Степура М. О. виокремлює чотири основні групи мотивів,

що визначають трудову діяльність: матеріальна зацікавленість, інтерес до змісту виконуваної роботи, колективістські установки, а також усвідомлення сенсу праці та її суспільної значущості. На думку науковця, ці мотиви базуються на факторах, які формують зацікавленість людини в роботі. Він підкреслює, що перехід від одного рівня мотивації до іншого та їх ускладнення є об'єктивною закономірністю, яка супроводжує розвиток трудової активності працівників [43, с. 8].

Гудзинський О., визначаючи методологічні та теоретичні аспекти мотивації, зазначає, що мотивація є цілеспрямованою діяльністю, спрямованою на створення мотивів і стимулів для забезпечення певної поведінки людей [7, с. 157]. Формування механізму мотивації через спонукальний мотив акцентує С. Кваша. Він вважає, що матеріальне виробництво і праця, як основа життя суспільства та його членів, визначають трудову мотивацію ключовою складовою всієї мотиваційної системи. Адже прибуток, який працівник отримує за результати своєї праці, є головним засобом забезпечення його життя та добробуту сім'ї [20, с. 54].

В Україні прожитковий мінімум не охоплює необхідних витрат на освіту, медичне обслуговування, оренду і будівництво житла, оздоровлення, підвищення тарифів на житлово-комунальні послуги, а також витрати на виховання дітей і їх навчання.

Протягом 2019-2023 рр. рівень середньомісячної заробітної плати в сільському господарстві демонструє позитивну динаміку, збільшившись на 3800,0 грн або 48,4 %. Це підвищення відбулося як щодо середнього рівня оплати праці в національному господарстві, так і відносно прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати. У 2023 р. середньомісячна заробітна плата в аграрній сфері становила 231,5 % від мінімальної заробітної плати в економіці країни (табл. 1.4).

*Таблиця 1.4*

**Мінімальні соціальні гарантії в Україні, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки	2023 р.
-----------	------	---------

	2019	2020	2021	2022	2023	до 2019 р., %
Мінімальна заробітна плата (на 01.01), грн	4173	4723	6000	6500	6700	160,6
Прожитковий мінімум для осіб працездатного віку (на 01.01), грн	1921	2102	2270	2481	2589	134,8
Середньомісячна заробітна плата 1 штатного працівника, грн/міс.	10047	12274	14154	14845	15510	154,4
Середньомісячна заробітна плата 1 штатного працівника, зайнятого у сільському господарстві, грн/міс.	7850	9300	10325	11075	11650	148,4
Співвідношення середньої заробітної плати 1 штатного працівника до мінімальної заробітної плати, %	240,7	259,8	235,9	228,4	231,5	x
Співвідношення середньої заробітної плати 1 штатного працівника, зайнятого у сільському господарстві до мінімальної заробітної плати, %	188,1	196,9	172,1	170,4	173,9	x

*Джерело: побудовано автором за даними [10]*

Попри те, що мінімальна заробітна плата є державною соціальною гарантією, і її розмір визначається як така сума, нижче якої не може проводитися оплата праці некваліфікованих працівників за виконану місячну чи погодинну норму. Однак, на сьогоднішній день її величина є економічно необґрунтованою і соціально несправедливо заниженою. Мінімальна заробітна плата не тільки не забезпечує простого відтворення робочої сили, але й не гарантує навіть нормальне існування працівника [45, с. 25].

У процесі організації оплати праці на сільськогосподарських підприємствах важливо справедливо оцінити кожен працю. Це вимагає наявності чітко обґрунтованих норм часу, виробітку та обслуговування, а також точного обліку кількості праці, яку вкладає кожен працівник або колектив. Крім того, необхідно враховувати обсяг виробленої продукції або виконаних робіт, а також здійснювати тарифікацію робіт і працівників [46, с. 98].

Ринкові механізми формування заробітної плати створюють систему мотивації для працівників і є важливим фактором розвитку економіки. Організація заробітної плати на підприємстві має на меті реалізацію трьох

основних завдань: забезпечити кожному працівникові відповідний рівень заробітної плати, що відповідає результатам його праці та вартості робочої сили на ринку; забезпечити роботодавцеві досягнення результатів виробничої діяльності, що дозволяють покрити витрати і отримати прибуток; досягти необхідного компромісу між інтересами роботодавця та працівників у питанні розподілу доходів підприємства.

Взаємозв'язок між обсягом праці та її оплатою здійснюється через форми і системи оплати праці, що залежать не лише від механізму нових економічних і трудових відносин, але й від специфіки аграрного виробництва.

Форми і системи оплати праці, норми виробітку, тарифні категорії, відрядні розцінки, умови встановлення та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших стимулюючих заходів сільськогосподарські підприємства різних форм власності визначають самостійно, керуючись чинним законодавством та Галузевою угодою, з урахуванням кінцевих результатів роботи працівника та підприємства в цілому [21].

Окрім того, оплата праці працівників сільськогосподарських підприємств безпосередньо залежить від результатів їхньої діяльності та специфіки аграрного виробництва. Тобто, при однакових затратах можуть бути досягнуті різні результати, що обумовлено природно-кліматичними умовами, родючістю ґрунту, сортами насіння та іншими чинниками. Усі ці фактори необхідно враховувати при виборі та застосуванні різних форм і систем оплати праці. Відсутність ефективної системи оплати праці та матеріального стимулювання призводить до значних розбіжностей в оплаті праці для різних категорій працівників та секторів економіки. Хоча за досліджуваний період спостерігається зростання рівня заробітної плати, цей приріст є незначним і є одним з найнижчих серед інших сфер економічної діяльності [50, с. 62].

Різниця в заробітній платі в Україні пояснюється відсутністю прямого зв'язку між рівнем кваліфікації та складністю праці, професійною підготовкою працівників, ринковими умовами та економічними результатами діяльності підприємств. Низький рівень заробітної плати на сільськогосподарських підприємствах гальмує темпи економічного розвитку, сприяє соціальній напруженості, викликає високу плинність кадрів і знижує престижність сільської праці. Поточна система оплати праці в аграрних підприємствах не відповідає вимогам ринкової економіки, тому її потрібно удосконалювати і адаптувати до нових умов.

На сільськогосподарських підприємствах розрізняють основну та додаткову оплату праці. Основна оплата – це заробіток, що нараховується за тарифними ставками або посадовими окладами, з урахуванням кількості та якості виробленої продукції. Додаткова оплата застосовується разом з основною, щоб підвищити матеріальну зацікавленість працівників у збільшенні обсягів виробництва, поліпшенні якості продукції та зниженні її собівартості. Додаткова оплата праці включає:

1) доплати, надбавки, гарантії та компенсаційні виплати, передбачені законодавством;

2) премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій [36].

Окрім того, до складу заробітної плати включаються соціальні виплати, як у грошовій, так і в натуральній формі (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Матеріальне стимулювання за видами доплат і премій у сільськогосподарських підприємствах

Джерело: [46, с. 98]

Існуюча практика мотивації персоналу в Україні здебільшого орієнтована на економічні аспекти стимулювання, при цьому нематеріальні складові системи мотивації не використовуються належним чином. Відсутнє методичне забезпечення процесу розробки та впровадження ефективних засобів мотивації, орієнтованих на сучасні наукові теорії поведінки. Як слушно зазначав А. Маслоу, «всі люди в нашому суспільстві мають потребу в стабільній, обґрунтованій, зазвичай високій самооцінці, самоповазі або почутті власної гідності, а також у повазі з боку оточуючих» [28, с. 78].

## Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних основ мотиваційного механізму персоналу підприємства дало можливість сформулювати наступні висновки:

1. Система мотивації є соціально-економічним та морально-психологічним явищем, яке охоплює комплекс економічних, організаційних, соціальних та психологічних умов, що стимулюють працівників до активних дій. Мотивація персоналу – це система внутрішніх і зовнішніх факторів, що сприяють формуванню активної трудової позиції працівників сільськогосподарських підприємств, забезпеченню продуктивної й якісної праці, розвитку та використанню потенціалу особистості, а також створенню умов для реалізації її інтелектуальних, творчих, інноваційних і культурних можливостей.

2. Оплату праці в системі мотивації доцільно розглядати як винагороду, яку працівникові виплачує власник або уповноважений ним орган за виконану роботу, і яка служить одночасно засобом стимулювання працівника до підвищення результативності праці та способом задоволення його потреб. Основу організації оплати праці працівників і ключовими чинниками матеріальної та статусної мотивації є тарифна система, а також форми й системи оплати праці.

3. Дослідження сутності поняття «мотивація» з огляду на зміни, які відбуваються в процесі адаптації вітчизняних сільськогосподарських підприємств до євроінтеграційних пріоритетів, дозволило визначити триєдиний підхід, який поєднує основні визначення мотивації як явища, процесу та системи. Мотивація як процес передбачає розробку та впровадження механізму взаємодії елементів мотивації. Сутність мотивації як системного компонента полягає не лише у спрямуванні трудової діяльності працівників, а й у визначенні сукупності елементів мотивації, їх взаємозв'язку та впливу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження

Товариство з обмеженою відповідальністю агрофірма є сучасним сільськогосподарським підприємством, розташованим у Миргородському районі Полтавської області. Основна діяльність компанії зосереджена на вирощуванні високоякісної сільськогосподарської продукції, впровадженні передових технологій у агровиробництві та раціональному використанні земельних ресурсів.

Агрофірма зарекомендувала себе як надійний партнер у сфері агробізнесу, забезпечуючи стабільну продуктивність і якість продукції. Основний акцент робиться на екологічності виробництва, інноваціях і сталому розвитку. Завдяки ефективному менеджменту, професійній команді та сприятливим природним умовам, підприємство робить вагомий внесок у розвиток аграрного сектору регіону.

Діяльність підприємства спрямована на підтримку місцевих громад і розвиток сільської інфраструктури, що підкреслює його соціальну відповідальність. ТОВ Агрофірма активно співпрацює з партнерами як в Україні, так і за її межами, сприяючи зміцненню іміджу українського сільського господарства на міжнародній арені. Організаційна структура наведена в додатку В. Розумне використання земель сільськогосподарського призначення із дотриманням принципів сталого розвитку сприяє гармонії між аграрним сектором і природними екосистемами. Це забезпечує не лише короткострокові економічні вигоди, а й довгострокове збереження

природних ресурсів для майбутніх поколінь. Визначимо склад сільськогосподарських угідь ТОВ Агрофірма у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Склад земельних угідь ТОВ Агрофірма, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Загальна земельна площа, га	3701,0	3593,0	3593,0	3593,0	3593,0	97,1
у т. ч. сільськогосподарських угідь, га	3651,0	3543,0	3543,0	3543,0	3543,0	97,0
з них – рілля, га	2996,0	2895,0	2895,0	2895,0	2895,0	96,6

*Джерело: побудовано і розраховано автором згідно даних фінансової звітності ТОВ Агрофірма*

Аналізуючи дані табл. 2.1, можна зробити такий висновок, що загальна земельна площа підприємства скоротилася за період 2019-2023 рр. на 2,9 %, з 3701,0 га до 3593,0 га. Сільськогосподарські угіддя також зазнали зменшення на 3,0 %, з 3651,0 га у 2019 р. до 3543,0 га у 2023 р. Площа ріллі, яка є основним видом земель для вирощування культур, зменшилася на 3,4 %, з 2996,0 га до 2895,0 га за вказаний період. Отже, спостерігається поступове скорочення земельних ресурсів підприємства, що є наслідком змін у землекористуванні, продажу частини земель або інших факторів. Це вимагає від агрофірми ефективнішого використання наявних угідь для збереження продуктивності.

Динаміка середньооблікової кількості працівників є ключовим показником, який відображає зміни у чисельності персоналу підприємства протягом певного періоду. Аналіз цього показника дозволяє оцінити ефективність управління трудовими ресурсами, рівень зайнятості, а також адаптацію підприємства до змін у виробничих процесах та економічному середовищі.

Зміни у середньообліковій кількості працівників можуть бути наслідком впровадження нових технологій, оптимізації виробничих процесів, змін у структурі підприємства або зовнішніх економічних факторів. Такий

аналіз є важливим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо кадрової політики та забезпечення стійкого розвитку компанії.

Проаналізуємо динаміку середньооблікової кількості працівників, зайнятих в ТОВ Агрофірма (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка середньооблікової чисельності працівників та їх  
завантаженість у ТОВ Агрофірма, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	72	71	67	67	63	87,5
у т. ч. у рослинництві	72	71	67	67	63	87,5
Навантаження на одного середньорічного працівника, га: земельних угідь	50,7	49,9	52,9	52,9	56,2	110,8

*Джерело: побудовано і розраховано автором згідно даних фінансової звітності ТОВ Агрофірма*

Отже, в цілому можна зробити висновок, що середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, зменшилася на 12,5 % (з 72 осіб у 2019 р. до 63 осіб у 2023 р.). Аналогічні зміни спостерігаються у секторі рослинництва, де чисельність працівників скоротилася в тих самих пропорціях.

Навантаження на одного середньорічного працівника за площею земельних угідь зросло на 10,8 % (з 50,7 га у 2019 р. до 56,2 га у 2023 р.). Це свідчить про підвищення продуктивності праці, але також може вказувати на збільшення робочого навантаження на працівників.

Таким чином, зменшення чисельності персоналу супроводжується зростанням їх завантаженості, що потребує додаткової уваги з боку управління. Підприємству важливо забезпечити баланс між ефективністю роботи працівників і їх фізичними та професійними можливостями, щоб запобігти зниженню продуктивності у довгостроковій перспективі.

Аналіз наявності та показників використання оборотних і основних

засобів є важливим елементом оцінки ефективності діяльності підприємства. Оборотні засоби забезпечують безперервність виробничого процесу, тоді як основні засоби визначають технічну базу й потенціал підприємства для довгострокового розвитку. Вивчення цих показників дозволяє оцінити ступінь забезпеченості підприємства матеріально-технічними ресурсами, ефективність їхнього використання та вплив на загальну продуктивність. Це також допомагає визначити напрями для оптимізації ресурсів та підвищення економічної результативності.

Нижче наведено дані про наявність та показники використання оборотних і основних засобів, які дають змогу проаналізувати динаміку цих ресурсів у розрізі останніх років (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Склад основних та оборотних засобів та ефективність їх використання у  
ТОВ Агрофірма, 2019-2023 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Довгострокові (необоротні) активи	27952,0	29355,0	25120,0	25248,0	21403,0	76,6
з них основні засоби	22130,0	28212,0	23370,0	23536,0	19706,0	89,0
Усього активів	114033,0	115617,0	146905,0	168801,0	144323,0	126,6
Основні засоби за первісною вартістю на кінець року	42098,0	53324,0	52778,0	58364,0	59572,0	141,5
Знос основних засобів	19968,0	25112,0	29408,0	34828,0	39866,0	199,6
Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0,237	0,233	0,340	0,597	0,669	x
Оборотні активи на кінець року	86047,0	86218,0	121741,0	143509,0	122920,0	142,9
Власний капітал	55146,0	49714,0	61834,0	64003,0	66018,0	119,7
Коефіцієнт покриття	1,10	1,10	0,10	0,89	0,1	8,3
Фондозабезпеченість, тис. грн	624,6	796,3	659,6	612,3	556,2	116,4
Фондоозброєність, тис. грн	311,7	447,8	371,0	373,6	312,8	129,1
Забезпеченість основних засобів оборотними, грн	0,3	0,3	0,2	0,4	0,5	242,3

*Джерело: побудовано і розраховано автором згідно даних фінансової звітності ТОВ Агрофірма*

Згідно даних табл. 2.3, довгострокові активи скоротилися на 23,4 %, з 27952,0 тис. грн у 2019 р. до 21403,0 тис. грн у 2023 р. Основні засоби, які є їхньою ключовою складовою, знизилися на 11,0 %, з 22130,0 тис. грн до 19706,0 тис. грн. Це може свідчити про амортизацію, вибуття активів або недостатні інвестиції в оновлення основних засобів.

Сукупні активи зросли на 26,6 %, з 114033,0 тис. грн у 2019 р. до 144323,0 тис. грн у 2023 р. Це зростання забезпечено збільшенням оборотних активів на 42,9 %, що підкреслює зміщення акценту на поточну діяльність. Знос основних засобів зріс майже вдвічі (на 99,6 %), з 19968,0 тис. грн у 2019 р. до 39866,0 тис. грн у 2023 р. Коефіцієнт зносу підвищився з 0,237 у 2019 р. до 0,669 у 2023 р., що свідчить про значне старіння активів. Це може негативно вплинути на виробничу ефективність та вимагає оновлення технічної бази.

Оборотні активи зросли з 86047,0 тис. грн у 2019 р. до 122920 тис. грн у 2023 р. (на 42,9 %). Це свідчить про покращення матеріальної бази для забезпечення поточних операцій підприємства. Власний капітал збільшився на 19,7 %, з 55146,0 тис. грн до 66018,0 тис. грн. Це позитивний знак, що свідчить про зміцнення фінансової бази підприємства. Однак коефіцієнт покриття знизився до критичного рівня 0,1 у 2023 р., що вказує на можливі проблеми з ліквідністю та необхідність залучення додаткових ресурсів.

Фондозабезпеченість знизилася з 624,6 тис. грн у 2019 р. до 556,2 тис. грн у 2023 р. (на 11,0 %), що відображає менший рівень забезпечення виробничих площ основними засобами. Фондоозброєність зросла на 29,1 %, з 311,7 тис. грн до 312,8 тис. грн, що свідчить про покращення технічного оснащення працівників. Забезпеченість основних засобів оборотними засобами суттєво зросла (на 242,3 %), що говорить про більш ефективне управління ресурсами.

Дані табл. 2.3 свідчать про зростання оборотних активів та загальних активів підприємства, але супроводжуються старінням основних засобів та зниженням ліквідності. Для покращення ефективності роботи підприємству слід приділити увагу оновленню основних засобів, підвищенню коефіцієнта

покриття та збереженню балансу між довгостроковими і короткостроковими активами.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ Агрофірма за період 2019-2023 рр. дозволяє оцінити ефективність управління ресурсами підприємства, його прибутковість та стабільність у динамічно змінних економічних умовах. Основними показниками, що характеризують результати діяльності, є чистий дохід від реалізації продукції, операційний та чистий прибуток, а також рентабельність підприємства, активів і виробництва сільськогосподарської продукції.

Представлені дані у табл. 2.4 дають змогу оцінити як позитивні тенденції, так і проблемні аспекти у фінансово-господарській діяльності підприємства, що є важливим для прийняття стратегічних рішень щодо подальшого розвитку.

Таблиця 2.4

**Результати фінансово-господарської діяльності ТОВ Агрофірма,  
2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. від 2019 р., (+, -)
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн	103317,0	110979,0	85141,0	37878,0	152823,0	49506,0
Інші операційні доходи, тис. грн	3282,0	8517,0	1762,0	2285,0	3125,0	-157,0
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	9499,0	16224,0	13906,0	6583,0	12580,3	3081,3
Чистий прибуток, тис. грн	4139,0	7757,0	12120,0	2169,0	2015,0	-2124,0
Рентабельність підприємства, %	3,7	150,0	184,1	5,2	1,6	-2,1
Рентабельність активів, %	155,7	7,4	9,8	85,9	105,2	-50,5
Рентабельність виробництва сільськогосподарської продукції, %	3,6	7,3	9,6	6,1	5,2	1,6

*Джерело: побудовано і розраховано автором згідно даних фінансової звітності ТОВ Агрофірма*

У цілому, можна зробити висновок, що п'ятирічний період (2019-2023 рр.) чистий дохід зріс на 49506,0 тис. грн (на 47,9 %), з 103317,0 тис. грн у 2019 році до 152823,0 тис. грн у 2023 р. Найбільший спад доходу спостерігався у 2022 р. (37878,0 тис. грн), що, ймовірно, було спричинено економічними та ринковими факторами. У 2023 р. дохід значно зріс, що свідчить про відновлення активності. Скорочення інших операційних доходів на 157,0 тис. грн (на 4,8 %) за аналізований період вказує на зниження додаткових надходжень від інших видів діяльності.

Операційний прибуток зріс на 3081,3 тис. грн (на 32,4 %), досягнувши 12580,3 тис. грн у 2023 р. Це свідчить про покращення управління основною діяльністю, попри коливання у проміжні роки. Чистий прибуток у 2023 р. знизився на 2124,0 тис. грн (на 51,3 %) порівняно з 2019 р., становивши 2015,0 тис. грн. Це свідчить про зростання витрат або економічні виклики, які вплинули на кінцеву рентабельність.

Рентабельність ТОВ Агрофірма знизилася із 3,7% у 2019 р. до 1,6 % у 2023 р. Це вказує на те, що навіть при зростанні доходу прибутковість діяльності зменшується, що потребує уваги до витрат та ефективності. Зниження рентабельності активів на 50,5 % свідчить про менш ефективне використання активів підприємства у 2023 р. порівняно з 2019 р. Рентабельність виробництва сільськогосподарської продукції демонструє незначне зростання на 1,6 % за аналізований період, досягнувши 5,2 % у 2023 р. Це свідчить про стабільність у сільськогосподарському виробництві, але водночас про невисоку його рентабельність. Отже, ТОВ Агрофірма зазнала як позитивних змін, зокрема зростання чистого доходу та операційного прибутку, так і суттєвих викликів, серед яких зниження чистого прибутку, рентабельності активів та загальної рентабельності. Для покращення фінансово-господарської діяльності підприємству необхідно зосередитися на оптимізації витрат, підвищенні ефективності використання активів та продуктивності праці, диверсифікації джерел доходів.

## 2.2. Діагностика ефективності системи мотивації праці

Праця в аграрному секторі втратила свою привабливість, що призвело до дефіциту людських ресурсів та високого рівня безробіття. Однією з основних причин незацікавленості працівників працювати на сільськогосподарських підприємствах є зруйнована система мотивації та відсутність стимулів до високопродуктивної праці. У зв'язку з цим, важливим завданням стає раціональне використання та правильна оцінка людських ресурсів, а також створення умов для самореалізації працівників. Для цього необхідна комплексна система мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні фактори, орієнтована на аналіз поведінки різних категорій персоналу, їх цілей та цінностей, а також враховує інтереси працівників сільськогосподарського підприємства.

Розподіл працівників за розмірами заробітної плати в ТОВ Агрофірма поданий в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

### Розподіл працівників за розмірами заробітної плати у ТОВ Агрофірма, 2021-2023 рр.

Показник	Рік		
	2021	2022	2023
Кількість штатних працівників, яким нарахована заробітна плата за місяць, всього	67	67	63
До 9000,00	3	2	3
9000,01–10500,00	3	3	5
10500,01–12000,00	2	2	2
12000,01–13500,00	15	15	13
13500,01–15000,00	17	18	14
15000,01–16500,00	18	18	19
16500,01–18000,00	2	2	2
18000,01–19500,00	2	2	2
19500,01–21000,00	4	4	2
Понад 21000,00	1	1	1

Джерело: побудовано і розраховано автором згідно даних фінансової звітності ТОВ Агрофірма

Отже, у період з 2021 по 2023 рр. на ТОВ Агрофірма спостерігався певний спад у кількості штатних працівників, яким нараховувалася заробітна плата: з 67 осіб у 2021 р. до 63 осіб у 2023 р., найнижча зарплата визначена до 9000,0 грн, найвища зарплата перевищує 21000,0 грн. Загальна тенденція до зменшення кількості працівників, особливо в середніх діапазонах доходу (10500,0-18000,0 грн). Стабільна кількість працівників із високими доходами (понад 21000 грн). Заробітна плата працівників варіювалася в межах різних діапазонів, але найбільше працівників знаходилися в категорії з заробітною платою до 16500,0 грн, де зафіксовано збільшення числа працівників з 18 у 2021 р. до 19 у 2023 р.

Також можна відзначити певні зміни в інших категоріях зарплати. Наприклад, кількість працівників з заробітною платою в діапазоні 12000,0-13500,0 грн зменшилася з 15 особи у 2021 р. до 13 осіб у 2023 р. Загалом, зміни показують певний тренд на збільшення кількості працівників із нижчими зарплатами, в той час як кількість осіб з вищими заробітними платами залишалася стабільною або незначно змінювалася. Ці результати можуть свідчать про необхідність коригування політики оплати праці в компанії, враховуючи динаміку ринку праці та потреби в мотивації персоналу.

Таким чином, ефективність використання всіх ресурсів, наявних у розпорядженні підприємства (фінансів, технологій і обладнання), безпосередньо залежить від працівників підприємства. Отже, актуальність матеріального стимулювання персоналу є беззаперечною

У сільськогосподарському підприємстві основна заробітна плата нараховується на основі результатів праці персоналу та їхніх особистих якостей, в той час як додаткова заробітна плата залежить від кінцевих результатів роботи підприємства. Практика показує, що головним фактором підвищення продуктивності праці є висока заробітна плата, що зумовлено психологічними особливостями людини.

Воєнний стан створив численні економічні та соціальні виклики, що

відобразилися на фінансових показниках компаній, зокрема на фонді оплати праці. Зміни в оплаті праці, включаючи основну заробітну плату та додаткові виплати (премії, надбавки, соціальні виплати), а також оплата за невідпрацьований час, є важливими індикаторами того, як підприємство реагує на виклики, з якими стикається в умовах війни та економічної нестабільності.

Представимо склад фонду оплати праці в ТОВ Агрофірма (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Склад фонду оплати праці ТОВ Агрофірма, 2019-2023 рр.**  
(за період з початку року), тис. грн

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Фонд оплати праці штатних працівників, всього	8493,8	9678,1	11775,0	11851,2	11224,4	132,1
у т. ч. фонд основної заробітної плати	8171,0	9190,9	10341,2	11254,5	11062,8	135,4
фонд додаткової заробітної плати, всього	322,8	487,3	1433,8	596,7	161,6	50,1
з них: надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	322,8	275,6	775,0	267,5	83,5	25,9
премії та винагороди, що носять системний характер (щомісячні, щоквартальні)	0,0	211,7	658,7	259,2	26,2	x
Заохочувальні та компенсаційні виплати	59,5	57,1	54,2	70,0	51,9	87,2
з них: матеріальна допомога	59,5	57,1	54,2	70,0	51,9	87,2
соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	5,0	0,0	0,0	0,0	0,0	x
Оплата за невідпрацьований час	255,2	170,5	182,4	209,2	173,9	68,2

*Джерело: побудовано і розраховано автором згідно даних фінансової звітності ТОВ Агрофірма*

Аналіз складу фонду оплати праці ТОВ Агрофірма за 2019-2023 рр. дав можливість зробити наступні висновки: загальний фонд оплати праці протягом 2019-2023 рр. коливався, зростаючи до 11851,2 тис. грн у 2022 р., але в 2023 р. знизився до 11224,4 тис. грн. Це свідчить про зниження

економічної активності та оптимізацію витрат на персонал, що пов'язано із економічними чи ринковими факторами, зокрема воєнним станом.

Певне збільшення основного фонду заробітної плати відбулося у 2019-2022 рр. (з 8493,8 тис. грн до 11755,0 тис. грн). Втім, у 2023 р. цей показник знизився до 11851,2 тис. грн, що є частиною загального зниження фонду оплати праці. Фонд додаткової заробітної плати в цілому був високим у 2021 р. (1433,8 тис. грн), але зменшився в 2023 р. до 161,6 тис. грн, що вказує на зменшення премій, надбавок та інших додаткових виплат. Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів коливалися між 275,6 тис. грн (2020 р.) та 775,0 тис. грн (2021 р.), з подальшим зниженням у 2023 р. до 83,5 тис. грн. Премії та системні винагороди зросли у 2021 р. (211,7 тис. грн) і знизились в 2023 р. до 26,2 тис. грн.

Заохочувальні та компенсаційні виплати протягом 2019-2023 рр. залишались відносно стабільними, з незначними коливаннями. Вони становили 59,5 тис. грн у 2019 р. та зменшились до 51,9 тис. грн у 2023 р. Спостерігається значний ріст оплати за невідпрацьований час, особливо у 2021 та 2022 рр. (182,4 тис. грн та 2093 тис. грн відповідно), що свідчить про підвищену кількість неявок, відпусток або хвороб під час цього періоду.

Отже, у період 2019-2023 років ТОВ Агрофірма показала значні коливання у фонді оплати праці, що пов'язано з різними економічними обставинами, зокрема воєнним станом та змінами у фінансових і виробничих процесах. Важливим чинником стало зменшення додаткових виплат, таких як премії та надбавки, а також оплата за невідпрацьований час. Преміювання та доплати мають на меті встановлення зв'язку між винагородою та перевищенням норми продуктивності праці.

Система застосування основних видів доплат до заробітної плати в ТОВ Агрофірма обмежується певним переліком та рівнем застосування (рис. 2.1). У 2023 р. в сільськогосподарському підприємстві використовували

такі види доплат до основної заробітної плати: за професійну майстерність та освітньо-кваліфікаційний рівень – 26,4 %, за важкі, шкідливі та особливо шкідливі умови праці – 22,3 %, за роботу в нічний час – 14,2 %. Доплати за суміщення професій, розширення зон обслуговування або збільшення обсягу виконаних робіт становили 12,1 %, за високі трудові досягнення – 7,4 %, а доплати за кінцевими підсумками року – 1,3 %.

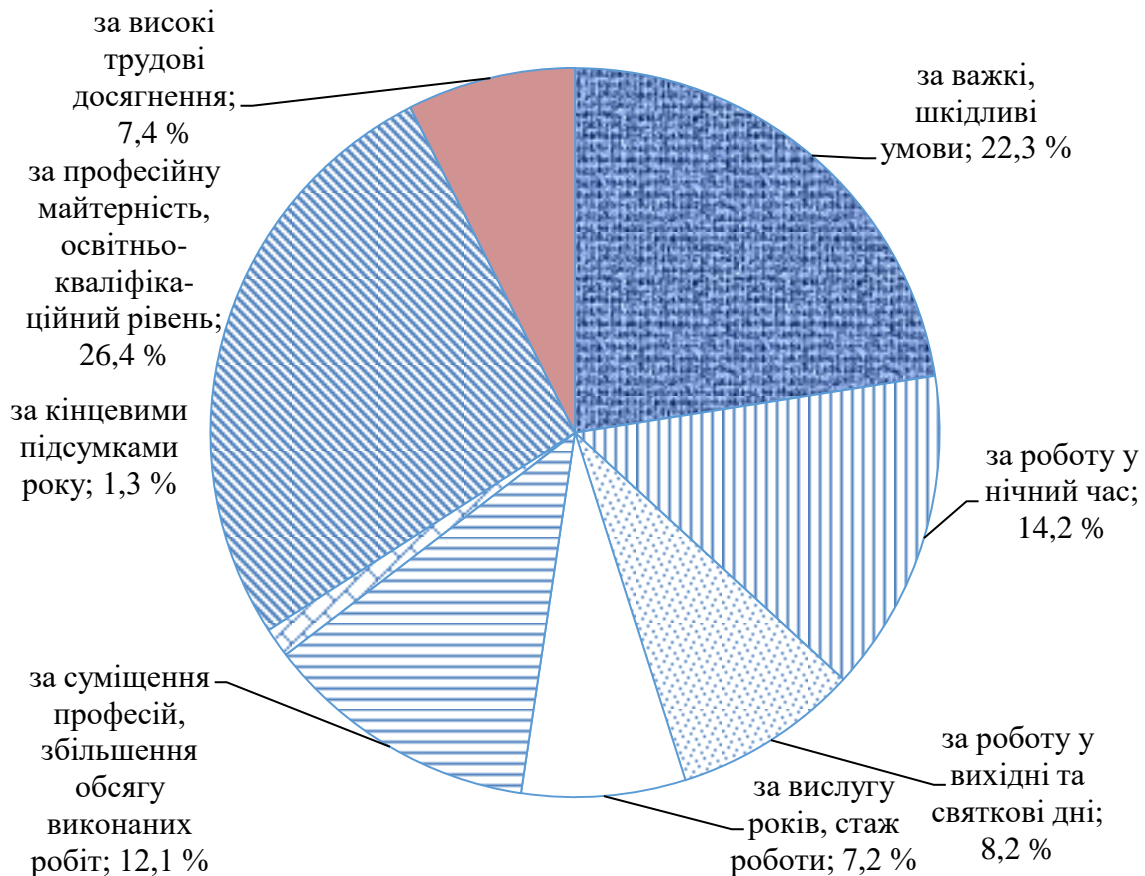


Рис. 2.1. Структура основних видів доплат в ТОВ Агрофірма, 2023 р.

*Джерело: побудовано і розраховано автором згідно даних фінансової звітності ТОВ Агрофірма*

Трудовий договір має бути інструментом, що сприяє підвищенню ефективності трудової діяльності працівників усіх категорій сільськогосподарських підприємств. За результатами опитування 43,8 % працівників вказали, що трудовий договір на підприємстві має формальний характер. Система оплати праці повинна відповідати інтересам як роботодавця, так і працівника. Проте роботодавець зобов'язаний забезпечити,

щоб доходи працівників не були нижчими за прожитковий мінімум і гарантували гідний рівень життя.

За результатами анкетування (додаток Г), 90,0 % респондентів вважають матеріальну мотивацію ефективнішою для підвищення їх трудової активності, в той час як 10 % віддають перевагу нематеріальним методам мотивації. Однак лише 14,4 % респондентів повністю задоволені своєю працею, 39,7 % задоволені на 40-70 %, а 18,8 % взагалі не задоволені своєю роботою. Результати анкетування 50 молодих працівників показують мотиви вибору професії, пріоритети в соціально-побутовій сфері на селі та рівень задоволення їх роботою (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Оцінка головних аспектів умов праці в виробничій сфері  
ТОВ Агрофірма, 2023 р.**

Показники	Кількість відповідей					Середній бал
	1	2	3	4	5	
Відносини в колективі	32	8	7	3	0	4,38
Оцінка результатів праці	16	10	8	7	9	3,34
Умови виробництва	8	9	12	11	10	2,88
Відношення з боку керівництва	5	16	10	8	11	2,92
Можливість кар'єрного росту	2	7	10	1	19	1,78

*Джерело: розраховано автором згідно даних фінансової звітності ТОВ Агрофірма*

Учасники анкетування оцінювали фактори умов праці, надаючи їм бали: I місце – 5 балів, II місце – 4 бали, III місце – 3 бали, IV місце – 2 бали, V місце – 1 бал. Тому, молоді спеціалісти виявляють незадоволення відносинами в колективі, умовами праці та відсутністю можливості для кар'єрного росту. Респондентам було запропоновано оцінити рівень задоволення за трьохбальною шкалою: «повністю задовольняє» – 3 бали, «задовольняє не повною мірою» – 2 бали, «не задовольняє» або за відсутності відповідного виду соціально-побутового обслуговування в місці проживання – 1 бал.

Збільшення продуктивності праці впливає на кілька інших економічних

показників, таких як обсяг виробництва, собівартість, заробітна плата, рентабельність тощо, і залежить від сукупності факторів мотивації праці, під впливом яких формується її рівень.

Одним із важливих показників результативності та ефективності розвитку сільськогосподарського виробництва є підвищення продуктивності праці (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

### Продуктивність праці ТОВ Агрофірма, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Отримано валового доходу на 1 середньооблікового працівника, тис. грн	224,3	388,5	375,2	177,6	339,5	151,4
Отримано прибутку на 1 середньооблікового працівника, тис. грн	131,9	228,5	220,7	104,5	199,7	151,4
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн	9830,8	11359,3	15575,4	15676,2	14847,1 <sup>1</sup>	151,0
Витрати на оплату праці в загальній вартості витрат, %	10,5	11,2	13,5	13,2	10,1	x
Затрати праці на 1 га посівних площ, люд.-год.	29,2	25,9	25,7	25,6	25,3	86,6
Коефіцієнт зростання продуктивності праці за прибутком	x	1,7	1,0	0,5	1,9	x
Коефіцієнт зростання оплати праці	x	1,2	1,4	1,0	0,9	x
Коефіцієнт випередження (відставання) темпів продуктивності праці порівняно з темпами оплати	x	0,6	-0,4	-0,5	1,0	x

*Джерело: розраховано автором згідно даних фінансової звітності ТОВ Агрофірма*  
Примітка: 4 працівники працювали на ½ ставки

У цілому, можна зробити висновок, що затрати праці на 1 га посівних площ знизилися на 13,4 % (з 29,2 люд.-год у 2019 р. до 25,3 люд.-год у 2023 р.). Це свідчить про впровадження більш ефективних технологій та оптимізацію трудових ресурсів. Частка витрат на оплату праці у загальній вартості витрат зменшилася з 10,5 % у 2019 р. до 10,1 % у 2023 р., хоча у

2021-2022 рр. цей показник тимчасово зростав до 13,5 % і 13,2 % відповідно. Це пов'язано зі змінами в обсягах виробництва та переглядом оплати праці.

Отже, що в ТОВ Агрофірма ефективніше організована робота працівників, хоч і спостерігаються проблеми з якістю керівництва бригадами. На підприємстві здійснюється контроль за виробничим процесом, працівники відповідально виконують свої завдання, стежачи за їх якістю та своєчасністю. Проте, керівництво підприємства повинно зосередитися на формуванні ефективної мотиваційної системи управління, як для окремих виробничих підрозділів, так і для підприємства в цілому, а також для конкретних операцій та загального виробничого процесу. Отже, ТОВ Агрофірма, під час воєнного стану змогло адаптувати свою діяльність до нових умов. Хоча в країні відбувалися значні економічні та соціальні зміни, компанія продовжила функціонувати, хоч і з певними скороченнями чисельності працівників (з 67 до 63 осіб у 2023 р.). З огляду на загальні економічні труднощі та інфляційні процеси, деякі категорії працівників зазнали змін у розмірах заробітної плати. Наприклад, більше працівників потрапили до категорії з зарплатами до 16500,0 грн (з 18 у 2021 до 19 у 2023 р.). Це свідчить про скорочення доходів та зменшення витрат на персонал через невизначеність ринку та труднощі з фінансуванням. Незважаючи на виклики, підприємство продовжило забезпечувати основні виплати працівникам і виконувати свою основну функцію. Зафіксовано стабільне збереження фонду оплати праці, зокрема основної заробітної плати, що дозволяє зробити висновок про збереження певної фінансової стабільності підприємства. Під час воєнного стану підприємство не знизило соціальних стандартів, підтримуючи працівників через премії, компенсації та матеріальну допомогу. Однак обсяги заохочувальних виплат залишались відносно стабільними або незначно зменшувались у 2023 р. порівняно з попередніми роками.

Під час воєнного стану підприємство намагалося зберегти свою діяльність за рахунок оптимізації витрат, що включало скорочення

чисельності працівників та зменшення кількості виплат, що не мали прямого відношення до основних функцій. Загалом, ТОВ Агрофірма показало свою здатність адаптуватися до умов війни, зберігаючи основні напрямки діяльності, підтримуючи працівників через основну та додаткову заробітну плату, навіть якщо деякі витрати були оптимізовані. Це свідчить про здатність підприємства витримувати економічні труднощі та продовжувати функціонувати в складних умовах.

## Висновки до розділу 2

Оцінка ефективності системи мотивації праці у ТОВ Агрофірма дала можливість зробити наступні висновки:

1. Визначено, що загальна площа земель зменшилася на 2,9 % (з 3701 га у 2019 р. до 3593 га у 2023 р.). Чисельність працівників знизилася на 12,5 %, а навантаження на одного працівника зросло на 10,8 %, що свідчить про підвищення продуктивності праці. Рентабельність виробництва сільськогосподарської продукції стабілізувалася на рівні 5,2 %;

2. Проаналізовано, що зниження чисельності працівників обумовлено економічними труднощами та нестабільністю на ринку праці, що також призвело до зниження середньої заробітної плати в середніх категоріях доходу. Середня зарплата варіюється від 9000,0 до 21000,0 грн, але зростає число працівників з зарплатами до 16500,0 грн, що може свідчити про зниження доходів через економічну нестабільність.

3. Розраховано, що фонд оплати праці зростав у 2019-2022 рр., але в 2023 р. знизився до 11224,4 тис. грн через економічні труднощі та оптимізацію витрат. Фонд додаткової заробітної плати значно зменшився, що свідчить про скорочення додаткових виплат. Продуктивність праці на 1 га знизилася на 13,4 %, що може свідчити про впровадження більш ефективних технологій. Витрати на оплату праці в загальних витратах зменшилися з 10,5 % у 2019 р. до 10,1 % у 2023 р.

4. Визначено, що згідно з анкетуванням, 90,0 % працівників вважають матеріальну мотивацію ефективнішою для підвищення активності, але лише 14,4 % задоволені своєю працею, що вказує на потребу вдосконалення мотиваційної системи. Молоді працівники незадоволені умовами праці та можливістю кар'єрного росту, що вимагає поліпшення управлінської практики та створення умов для професійного розвитку.

5. Підприємство демонструє позитивне зростання доходу, але має проблеми зі старінням техніки, зниженням прибутковості та збільшенням навантаження на працівників. Система мотивації потребує вдосконалення.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ПІДПРИЄМСТВІ

#### 3.1. Інноваційні підходи до побудови системи мотивації працівників підприємства

Одним з основних факторів розвитку ТОВ Агрофірма є трудові ресурси, які вирізняються такими характеристиками, як відповідальність, законослухняність, ініціативність, чесність, позитивне ставлення до праці, зниження соціальної напруги в суспільстві та зменшення відхилень від прийнятих ціннісно-нормативних стандартів. Запровадження стратегії мотивації та оплати праці персоналу передбачає реалізацію ряду соціально-економічних ініціатив, що відображено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Стратегія мотивації та оплати праці персоналу ТОВ Агрофірма, 2025-2029 рр.

*Джерело: пропозиції автора*

Отже, вже у 2025 р. планується реалізація ряду проектів, що сприятимуть підвищенню продуктивності праці на підприємстві. Основною метою організаційно-економічного механізму управління мотивацією в ТОВ Агрофірма є формування ресурсного забезпечення підприємства, планування та організація комплексу заходів, спрямованих на стабільне функціонування системи мотивації працівників сільськогосподарського підприємства (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Організаційно-економічний механізм формування мотивації персоналу ТОВ Агрофірма, 2025-2029 рр.

*Джерело: пропозиції автора*

Підтримка персоналу сільськогосподарських підприємств, які

створюють суспільні блага через свою виробничу та невиробничу діяльність, а також здійснюють захист довкілля від негативного впливу сільського господарства, повинна стати одним з основних інструментів допомоги аграрним виробникам. У цьому контексті держава має сприяти заохоченню персоналу сільськогосподарських підприємств до надання суспільних благ через механізми регулювання та стимулювання, забезпечуючи раціональний розвиток сільськогосподарського виробництва та сільських територій.

Побудову моделі управління організаційно-економічним механізмом формування мотивації персоналу можна поділити на п'ять етапів. На перших двох етапах здійснюється визначення цілей сільськогосподарського підприємства, збір, обробка, систематизація та узагальнення інформації (аналіз поточної системи стимулювання, визначення функцій підрозділів та показників їх ефективності, зон відповідальності, виконаних робіт, результатів та критеріїв ефективності). Ми вважаємо, що ці етапи повинні включати також створення робочої групи спеціалістів (керівника відділу кадрів, економіста) для діагностики поточної ситуації стимулювання та розробки і впровадження системи мотивації персоналу підприємства.

На третьому етапі спеціалісти проведуть анкетування працівників з метою виявлення рівня задоволеності їх потреб і на основі цього визначатимуть стратегічні альтернативи (інтегральна оцінка).

Після проведення інтегральної оцінки та визначення критеріїв і рівнів задоволеності потреб працівників, наступним етапом є розробка та впровадження стимулюючих заходів відповідно до виділених рівнів. При цьому важливо враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори підприємства, які можуть впливати на ефективність застосування цих засобів стимулювання. На заключному етапі оцінюється результативність запроваджених заходів, виявляються та усуваються можливі недоліки, допущені під час розробки нової системи стимулювання, закріплюються нові механізми стимулювання, а також визначається план переходу до нової системи.

Удосконалення організації та підвищення рівня оплати праці в сільськогосподарських підприємствах має базуватися на поєднанні державного та договірної регулювання (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Головні напрями удосконалення організації та підвищення рівня оплати праці в ТОВ Агрофірма, 2025-2029 рр.

*Джерело: пропозиції автора*

Однією з проблем в організації процесу стимулювання персоналу сільськогосподарських підприємств є відсутність взаємозв'язку між суб'єктами та об'єктами мотивації. При впровадженні різних механізмів керівництво не проводить комплексної оцінки та моніторингу ступеня задоволеності працівників використовуваними інструментами стимулювання, їх структурою та методами реалізації, що пояснюється відсутністю належної методики оцінки цих процесів. Тому лише знання та

застосування ефективних методів стимулювання індивідуальних і колективних інтересів працівників, а також задоволення їх потреб, може сприяти підвищенню продуктивності праці та досягненню встановлених підприємством цілей. Об'єктивна оцінка ефективності задоволення потреб працівників сільськогосподарських підприємств вимагає визначення відповідних критеріїв і рівнів.

Фонд оплати праці потрібно прив'язувати до обсягу чистої продукції та дотримуватися Галузевої угоди на 2025-2029 рр., згідно з якою частка фонду оплати праці у валових (операційних) витратах підприємства повинна становити не менше 30,0 %, і фонд оплати праці має зростати не менше ніж на 1,0 % за кожен відсоток збільшення обсягів виробництва.

Досягти встановлених стратегічних цілей можна через формування та дотримання конкретних принципів, функцій та методів управління мотивацією персоналу. Зокрема, сучасні дослідження обґрунтовують принципи, на яких має базуватися організаційно-економічний механізм управління мотивацією: чітке визначення цілей і завдань (працівник повинен розуміти цілі підприємства та завдання, які йому необхідно виконати); порядок і планування (кожне завдання повинно мати термін виконання та визначену відповідальну особу).

Зростання маси прибутку, рівня рентабельності та кількості прибуткових підприємств у сільському господарстві дозволяє застосовувати оплату праці, що базується на розрахунковому валовому доході. Оплата за розцінками (нормативами), прив'язаними до цього доходу, є винагородою за кінцеві результати виробництва та виступає як участь у доходах. У деяких виробничих і обслуговуючих підрозділах, а також підсобних підприємствах і промислах, які є складовими сільськогосподарських підприємств, ефективним варіантом може бути застосування безтарифної системи організації оплати праці. Одним з основних факторів, що суттєво впливає на продуктивність працівників ТОВ Агрофірма, є грошове заохочення.

Ефективність використання ресурсів підприємства та досягнення

запланованого рівня їх економії значною мірою залежить від науково обґрунтованого плану заходів, спрямованих на мотивацію персоналу до ресурсозбереження. Критерієм оптимальності є максимізація суми економії ресурсів підприємства, а критерієм обмеження – запланована сума коштів, виділених на мотивацію персоналу до ресурсозбереження. У рамках запропонованого підходу узгодження заходів та періоду їх планування пропонується використовувати теорію ігор для визначення оптимального складу заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці. Одним з основних чинників внутрішнього середовища, який суттєво впливає на обсяг доплат працівникам, є продуктивність праці. Середні розміри доплат при різних рівнях продуктивності праці працівників наведені в матриці:

$$\begin{pmatrix} 1600 & 1640 & 1650 \\ 1650 & 1690 & 1630 \\ 1640 & 1680 & 1680 \end{pmatrix}$$

Використаємо теорію ігор для визначення розміру грошових доплат, які є одним з основних факторів, що значно впливають на продуктивність праці працівників ТОВ Агрофірма (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Матриця доплат працівникам за зростанні продуктивності праці (за прибутком) в ТОВ Агрофірма, 2025 р.**

Зміст обмежень	Мінімальне грошове заохочення при зростанні продуктивності праці на 10,0 %	Мінімальне грошове заохочення при зростанні продуктивності праці на 20,0 %	Мінімальне грошове заохочення при зростанні продуктивності праці на 25,0 %
	x1	x2	x3
Продуктивність праці P <sub>1</sub> = 196,6 тис. грн	1600	1640	1650
Продуктивність праці P <sub>2</sub> = 198,6 тис. грн	1650	1690	1680
Продуктивність праці P <sub>3</sub> = 209,7 тис. грн	1640	1630	1650

Джерело: пропозиції автора

Визначимо, як доплати працівникам залежать від рівня продуктивності праці. Оскільки кожен із трьох рівнів доплат залежить від продуктивності праці на підприємстві, позначимо через  $x_1$ ,  $x_2$  та  $x_3$  – ймовірність застосування в загальних виплатах працівникам доплати з найменшою, середньою та найбільшою величиною відповідно

Тоді:

$$x_1 + x_2 + x_3 = 1.$$

Вклад  $x_1$ ,  $x_2$  та  $x_3$  в річних виплатах на одного працівника при зростанні продуктивності праці ( $P_1$ ) рівній 96,6 грн описується нерівністю:

$$1600x_1 + 1640x_2 + 1650x_3 \geq V$$

Аналогічні нерівності складаємо для  $P_2$  (198,6 грн) та  $P_3$  (209,7 грн):

$$1650x_1 + 1690x_2 + 1680x_3 \geq V$$

$$1640x_1 + 1630x_2 + 1680x_3 \geq V,$$

де  $V$  – оптимальне грошове заохочення 1-го середньооблікового працівника;

Цільова функція продуктивності праці:  $x_4 = Z_{\max}$

Виконавши перенесення  $V$  в ліву частину, маємо задачу лінійного програмування:

$$1600x_1 + 1640x_2 + 1650x_3 - V \geq 0$$

$$1650x_1 + 1690x_2 + 1680x_3 - V \geq 0$$

$$1640x_1 + 1630x_2 + 1680x_3 - V \geq 0$$

$$x_1 + x_2 + x_3 + 0V = 1,$$

$$0x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 1V = Z_{\max}$$

Модель задачі в середовищі MS Excel виглядає так, як зазначено в **додатку Д**.

Використовуючи метод «Поиск решения», отримуємо наступний результат:  $x_1 = 0$ ,  $x_2 = 0,35$ ,  $x_3 = 0,65$ ;  $V = 1646,5$  грн. Це означає, що при першій умові зростання продуктивності праці на 10,0 %, другій – на 20,0 %, а третій – на 25,0 %, для досягнення доплати в розмірі 1646,5 грн на рік при зростанні

продуктивності праці з Р1 до Р3 (від 209,7 тис. грн до 235,5 тис. грн) потрібно збільшити продуктивність праці на 12,3 %.

Тому, впровадження стратегічного підходу до удосконалення управління мотивацією працівників ТОВ Агрофірма передбачає взаємодію та доповнення матеріальної та нематеріальної мотивації (паралельне мотивування). Це також передбачає вибір широкого спектра мотиваційних засобів, серед яких працівник може вибрати те, що для нього найбільш цінне, а також надає можливість коригувати систему мотивації відповідно до змін у цілях підприємства.

### **3.2. Удосконалення системи оплати праці персоналу підприємства**

Для мотивації виконання завдань на основі заробітної плати за трудову участь пропонується впровадити систему грейдів. Найпоширенішим методом оцінки праці, що використовується при грейдуванні, є бально-факторний, де кожна посада оцінюється в балах з урахуванням ваги та рівнів окремих факторів, які відображають значущість робочого місця, враховуючи технологічні та організаційні зміни. На основі кількості балів визначаються межі грейдів і «вилки» окладів. Фактори встановлюються організацією самостійно. Оцінка посад та робочих місць потребує ретельної підготовки, а саме проведення аналізу змісту роботи по кожній посаді або робочому місцю та опису вимог до них, необхідних для якісного виконання роботи. Описуються посадові обов'язки та вимоги до робочого місця. Під час підготовки до оцінки визначаються фактори, за якими буде проводитися оцінка. Вибір цих факторів залежить від специфіки діяльності підприємства, стратегічних цілей бізнесу, цінностей компанії та прийнятних для всіх зацікавлених сторін. Для оцінки всіх посад і робочих місць застосовується єдиний набір факторів.

Можна виділити кілька основних груп факторів: професійні знання та навички, які потрібні для виконання роботи; рівень відповідальності; складність та новизна завдань. Фактор «професійні знання, навички» охоплює знання технологій, практичних процедур, а також теоретичних і професійних дисциплін. Фактор «відповідальність» вказує на відповідальність за вчинки та результати цих дій. Фактор «складність і новизна завдань» включає вирішення завдань різного рівня складності: простих, стандартних, нових або проблемних. Кількість факторів повинна бути оптимальною, щоб уникнути їх перетинання. У практиці зарубіжних компаній зазвичай використовують від трьох до двадцяти одного фактора.

Можливо використовувати однакову кількість рівнів для всіх факторів або застосовувати різну кількість рівнів для кожного з факторів, а також використовувати як негативну, так і позитивну шкалу для одного з факторів. У залежності від важливості і значущості кожного фактора для організації проводиться їх ранжування, а потім визначається їх питома вага в загальному наборі факторів (що дорівнює 100,0 %). У першому випадку максимальне значення балів, отримане під час оцінки, перемножується на вагу конкретного фактора і ділиться на 100,0 %, що дозволяє отримати максимальну кількість балів для кожного фактора. Після цього, визначивши мінімальну кількість балів для даного фактора (розрахунок такий самий, як і для максимального значення), визначається інтервал між рівнями шкали. Чим вищий рівень, тим більший інтервал між балами.

Оцінка посад та робочих місць буде здійснюватися експертною групою, яка використовуватиме підготовлені документи, зокрема: опис організаційної структури підприємства, опис посад, опис факторів по рівнях, а також факторну таблицю балів.

Процес оцінки має бути орієнтований на посади, а не на конкретних співробітників, що дозволить знизити суб'єктивізм під час оцінки. Така відносна оцінка проводитиметься по різних факторах для всіх працівників, починаючи від керівника компанії і закінчуючи некваліфікованим

працівником (наприклад, прибиральницею). Загальний результат оцінки кожної посади та робочого місця визначатиметься шляхом підсумовування балів за різними факторами. Рекомендований крок для оцінки становить від 15,0 до 30,0 % (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Бально-факторна матриця оцінки посад ТОВ Агрофірма, 2025 р.**

Виміри фактору	Ваговий коефіцієнт, %	Мінімальна кількість балів	Кількість балів							
			1	2	3	4	5	6	7	8
Свобода дій	10	10	10	12	14	17	20	24	29	35
Масштаб дій, величина впливу	20	20	20	24	29	35	41	49	x	x
Ступінь впливу на результат	20	20	20	24	29	35	41	x	x	x
Професійні знання	15	15	15	28	22	26	31	37	45	x
Управлінські навички	10	10	10	12	14	17	21	x	x	x
Навички взаємодії	10	10	10	12	14	17	21	x	x	x
Складність вирішуваних задач	15	15	15	18	22	26	31	x	x	x

*Джерело: пропозиції автора*

Ієрархія посад буде розбиватися на грейди, що об'єднуюватимуть посади з близькими оцінками. Розрахунок грейдів здійснюватиметься на основі сумарних балів, отриманих для кожної посади. Кожен грейд в системі матиме внутрішню структуру, яка включає мінімальне та максимальне значення, а також ступінь грейда. Ступінь визначається як одиниця внутрішнього поділу, що відповідає установленому розміру окладу працівника в рамках обраного грейда. Він виражається спеціальним коефіцієнтом. Оклад у системі грейдів обчислюється множенням коефіцієнта на базову ставку – мінімальне значення. Індексація заробітної плати проводиться шляхом збільшення базової ставки, після чого всі оклади автоматично зростають на однакову величину. Зростання доходу працівника в межах одного грейда відбувається при покращенні його індивідуальної результативності, що відображається в

оцінці компетенцій. Розмір основної заробітної плати встановлюється відповідно до ступеня грейда. Аналогічні робочі місця можуть бути віднесені до різних ступенів, залежно від ефективності конкретного співробітника.

При встановленні основної заробітної плати (окладу) необхідно порівняти оклади нової грейдної сітки з попередніми. Цей процес допомагає виявити посади, які були недооцінені або переоцінені. Якщо старий оклад є меншим за мінімальне значення нової системи, його потрібно підвищити до відповідного рівня. Однак різке підвищення окладу не рекомендується, оскільки у працівника має зберігатися можливість «горизонтального» кадрового росту. Якщо ж посада була переоцінена в попередньому періоді, тобто старий оклад вищий за максимальне значення нової системи, то працівнику надається оклад нижчий за попередній (при цьому дотримуються всіх юридичних норм, зокрема попередження за два місяці про зміни в умовах праці). Якщо співробітник не згоден на зменшення окладу, йому слід запропонувати пошук іншої роботи. Ця ситуація є найбільш складною та конфліктною при запровадженні нової системи базових окладів.

Система грейдів взаємопов'язана з діапазонами заробітних плат, системами преміювання, кар'єрним зростанням (вищий грейд означає вищу посаду та більшу зарплату), виплатами річного бонусу, пільгами тощо. Перехід до системи грейдів можна здійснити за допомогою різних схем. Однією з таких схем є застосування пропорційних діапазонів балів, з коефіцієнтом від 15,0 до 30,0 %. Наприклад, якщо мінімальна кількість балів для низькокваліфікованого робітника становить 80, йому присвоюється перший грейд, і для наступних грейдів встановлюються відповідні діапазони та значення балів (за коефіцієнтом 20,0 %). Визначивши середнє значення балів, розраховуємо мінімальні та максимальні значення для кожного грейда (табл. 3.3).

Із підвищенням грейда збільшується діапазон балів.

Таблиця 3.3

**Результати розрахунку ґрейдів працівників ТОВ Аґрофірма, 2025 р.**

ґрейд	Значення в балах	Мінімальне значення	Максимальне значення
1	80	80	88
2	96	89	106
3	115	107	126
4	138	127	152
5	166	153	183

*Джерело: пропозиції автора*

Потім залежно від кількості балів, одержаних при оцінці, надаємо посадам відповідний ґрейд (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Матриця ґрейдів керівників ТОВ Аґрофірма, 2025 р.**

ґрейди	Тракторно-рільнична бригада	Бухгалтерія	Складське господарство	Механізована бригада
1				
2		головний бухгалтер		
3		заступник головного бухгалтера		завідуючий механізованою бригадою
4	головний агроном	бухгалтер-економіст	комірник	
5	провідний агроном	бухгалтер	помічник комірника	

*Джерело: пропозиції автора*

Ця матриця свідчить про формування системи кар'єрного росту в організації, що сприятиме ротації як всередині компанії, так і між її підрозділами. Після коригування розмірів окладів будуть розроблені діапазони – ступені заробітної плати для кожного ґрейда. Для цього визначатиметься середня величина фіксованої частини заробітної плати (окладу для кожного ґрейда, на основі середніх окладів посад, які входять до цього ґрейда). Цю величину візьмуть за медіану для даного рівня. Наприклад, при визначенні п'яти категорій оплати для цього ґрейда діапазон окладів

може бути таким: 5 категорія: +30%; 4 категорія: +15%; 3 категорія – медіана; 2 категорія: -15%; 1 категорія: -30%. Паралельно з впровадженням системи грейдів буде розроблено процес атестації (оцінки персоналу), на основі якого встановлюватимуться нові оклади для співробітників і здійснюватиметься перехід на нові умови оплати праці. Оцінка співробітника базуватиметься на трьох оцінках: керівника, експертів (як правило, внутрішніх) і самооцінки. Оцінка проводитиметься за такими критеріями: професійна компетентність, необхідна для виконання посадових обов'язків; результативність праці; внутрішньо-корпоративні критерії.

Оцінка професійних компетенцій визначатиме, чи відповідає співробітник вимогам, встановленим для його посади в рамках певного грейдів. Оцінка за результативністю праці та корпоративними критеріями використовуватиметься для точнішого визначення рівнів всередині конкретного грейдів. Результати атестації та прийняття відповідних кадрових рішень здійснюватиме спеціальна комісія під головуванням директора підприємства. Паралельно із впровадженням нової системи окладів буде розроблений соціальний пакет, що включатиме набір пільг, що залежать від грейдів, до якого належить посада. Отже, кожен грейд чітко і однозначно відображатиме статус співробітника та його становище в організації.

Для впровадження цієї системи потрібно зібрати дані про ринковий рівень заробітної плати, узагальнити відгуки та пропозиції від керівників підрозділів, розробити показники результативності для кожного підрозділу, а також протестувати «карти результативності» для оцінки роботи підрозділів і кожного працівника. Карта результативності є інструментом управління, що допомагає орієнтувати роботу підрозділів на досягнення кінцевого результату. Кінцевий результат для підрозділів і окремих працівників включає завдання, що співвідносяться з цілями підприємства в певний період часу, з урахуванням його ресурсів. Період, за який оцінюється результат, має бути достатньо довгим для можливості планування, виконання завдань і оцінки результату в межах цього часу. Для сільського господарства цей

період зазвичай становить календарний рік. Дані про кінцевий результат дозволяють порівняти виконання завдань з планом і точно розрахувати преміальний фонд окремо по підрозділах та в цілому по підприємству. Розрахунок оцінки результативності роботи господарства та нарахування премій для відділів наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Карта оцінки результативності виконання управлінських рішень та нарахування премій в ТОВ Агрофірма, 2025 р.**

Відділ	Заплановані завдання	Шляхи досягнення	Премії за результативне виконання рішення
Бухгалтерія	Аналіз виробничих витрат, активна маркетингова політика, затвердження програми підготовки і розвитку кадрів	Плинність кадрів $\leq 10\%$ . Зростання прибутку на $\geq 10\%$	15 % вартості зростання від зростання прибутку розділиться пропорційно між працівниками відділу за грейдовою системою
Ремонтна майстерня	Ремонт техніки, розвиток нових технологій, що сприяє кращій продуктивності і прибутковості	Зменшення витрат пального на $\geq 7\%$ та затрат на ремонт на $\leq 10\%$	10 % від вартості збережених витрат (пропорційно між працівниками відділу за грейдовою системою)
Механізована бригада «Колос»; тракторно-рільнична бригада	Підвищення врожайності	Застосування найкращих сортів, технологій та сівозмін	8 % від збільшеного обсягу валового збору (пропорційно між працівниками відділу за грейдовою системою)
Складське господарство	Підвищення якості зберігання зерна та економія електроенергії	Запровадження чіткого контролю за зберіганням продукції та економія ресурсів	5 % за економію електроенергії

*Джерело: пропозиції автора*

Преміальний фонд підприємства розраховується як певний відсоток від чистого прибутку за рік. У разі збитковості підприємства працівники не отримують премії. Максимальний розмір преміального фонду визначений на рівні від 10,0 % від чистого прибутку. Преміальний фонд становитиме

3891 тис. грн.

Незважаючи на достатній рівень кадрового забезпечення сільськогосподарського підприємства керівниками, професіоналами та фахівцями, існує проблема їх відповідності кваліфікаційним вимогам, вимогам ринку праці та роботодавців, а також необхідності активізації діяльності. Співробітники ТОВ Агрофірма повинні отримувати конкурентну зарплату, для них мають бути створені комфортні умови праці, забезпечення безкоштовним харчуванням та субсидіями на житло. Плановий рівень продуктивності праці підприємства показаний на рис. 3.4.

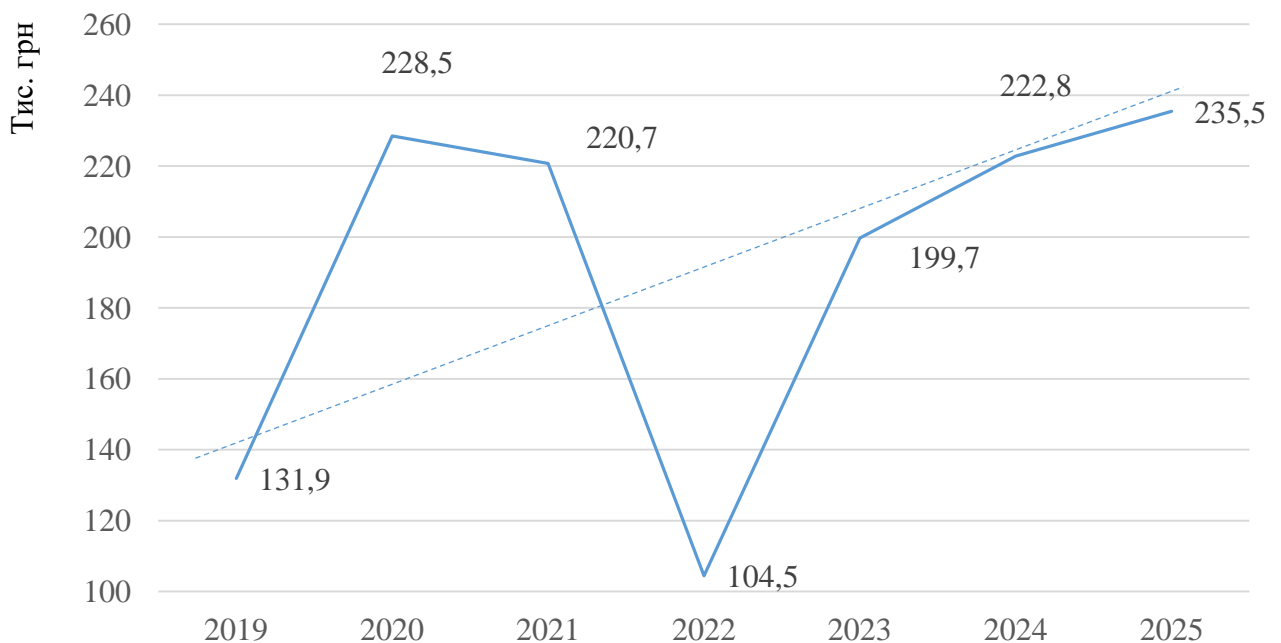


Рис. 3.4. Продуктивності праці за прибутком ТОВ Агрофірма, 2019-2025 рр.

*Джерело: пропозиції автора*

Отже, впровадження системи мотивації та оплати праці на основі грейдів у ТОВ Агрофірма має значний потенціал для підвищення продуктивності праці. Завдяки впровадженню стратегічної програми мотивації та оплати праці, прогнозований рівень продуктивності праці працівників ТОВ Агрофірма зросте до 235,5 тис. грн уже в 2025 р. передбачено надання співробітникам конкурентоспроможної заробітної

плати, комфортних умов праці, безкоштовного харчування та субсидій на житло, що сприятиме покращенню їх мотивації та результативності.

### Висновки до розділу 3

Оптимальними шляхами формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці персоналу ТОВ Агрофірма будуть:

1. Пропонується впровадження інноваційних підходів до мотивації працівників ТОВ Агрофірма на період 2025-2029 рр., які включають стратегічні ініціативи, такі як підвищення частки фонду оплати праці в структурі витрат до 30,0 %, введення акордно-преміальної системи та вдосконалення соціальної інфраструктури села. Витрати на реалізацію цих заходів у 2025 р. заплановані в обсязі 225 тис. грн на доплати працівникам та 216 тис. грн на впровадження матеріальної й нематеріальної мотивації. Загальний обсяг витрат на мотиваційні стратегії на 2025-2029 рр. складає 1971 тис. грн.

2. Запропонована система грейдів для ТОВ Агрофірма передбачає оцінку посад за допомогою бально-факторної матриці, яка враховує професійні знання, навички, відповідальність, складність завдань та інші фактори. Це дозволить встановлювати чітке співвідношення між рівнем посад і заробітною платою. Зростання заробітної плати відбуватиметься в межах одного грейда через підвищення індивідуальної результативності працівників, що сприятиме підвищенню їх мотивації та ефективності.

3. Прогнозоване зростання продуктивності праці до 235,5 тис. грн на працівника в 2025 р. свідчить про ефективність запропонованих заходів. Преміальний фонд на 2025 р. складе 216 тис. грн, що буде розподілено серед працівників за результатами їх роботи, зокрема в залежності від досягнення планових завдань, таких як зростання прибутку, економія витрат та підвищення врожайності. Впровадження цих інноваційних підходів не тільки підвищить мотивацію персоналу, а й сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства через комбіновану матеріальну та нематеріальну мотивацію.

## ВИСНОВКИ

Діагностика процесу формування мотиваційного механізму для підвищення продуктивності праці персоналу ТОВ Агрофірма дозволила зробити такі висновки:

1. Мотивацію персоналу слід розглядати як систему внутрішніх і зовнішніх факторів, що сприяють активній трудовій позиції працівників сільськогосподарських підприємств, забезпеченню якісної й ефективної праці, а також розкриттю та використанню потенціалу кожного працівника. Вона створює умови для реалізації інноваційних, інтелектуальних, культурних і творчих можливостей особистості. Оплату праці в контексті мотивації варто трактувати як винагороду, яку власник надає працівнику за виконану роботу. Вона є не тільки стимулом для підвищення результативності праці, але й засобом задоволення потреб працівника. Продуктивність праці визначається кількістю продукції, виробленої за одиницю часу, або витратами часу на виготовлення одиниці продукції.

2. Визначено, що загальна площа земельних угідь зменшилася на 2,9 % (з 3701,0 га у 2019 р. до 3593,0 га у 2023 р.). Основні сільськогосподарські угіддя скоротилися на 3,0 %, а площа ріллі – на 3,4 %. Це може свідчити про оптимізацію землекористування. Середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 12,5 % (з 72 осіб у 2019 р. до 63 осіб у 2023 р.). Водночас навантаження на одного працівника зросло на 10,8 %, що свідчить про підвищення продуктивності праці та збільшення робочого навантаження.

3. Досліджено, що довгострокові активи скоротилися на 23,4 %, зокрема основні засоби – на 11,0 %. Знос основних засобів зріс на 99,6 %, досягнувши 39866,0 тис. грн, що вказує на старіння технічної бази. Оборотні активи зросли на 42,9 %, що забезпечило загальне зростання активів підприємства на 26,6 %. Це свідчить про орієнтацію на поточну діяльність. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 47,9 % (до 152823,0 тис. грн у 2023 р.). Операційний прибуток зріс на 32,4 %, до 12580,3 тис. грн.

Чистий прибуток знизився на 51,3 %, до 2015,0 тис. грн. Загальна рентабельність зменшилася з 3,7 % до 1,6 %. Рентабельність активів знизилася на 50,5 %, що свідчить про менш ефективне використання ресурсів. Рентабельність виробництва сільськогосподарської продукції стабілізувалася на рівні 5,2 %.

4. Досліджено, що зниження чисельності працівників пов'язано з економічними труднощами та нестабільністю на ринку праці, що також призвело до зниження середньої заробітної плати у середніх категоріях доходу. Середня заробітна плата варіюється від 9000,0 до 21000,0 грн. Проте спостерігається тенденція до зростання числа працівників у категорії з зарплатами до 16500 грн, що може свідчити про скорочення доходів в умовах економічної нестабільності.

5. Визначено, що загальний фонд оплати праці зростав у 2019-2022 рр. з 8493,8 тис. грн до 11851,2 тис. грн, однак у 2023 р. спостерігається зниження до 11 224,4 тис. грн, що відображає економічні труднощі та оптимізацію витрат. Фонд додаткової заробітної плати, включаючи премії та надбавки, значно зменшився, з 1433,8 тис. грн у 2021 р. до 161,6 тис. грн у 2023 р. Це свідчить про скорочення додаткових заохочень та оптимізацію витрат.

6. Проаналізовано, що продуктивність праці на 1 га посівних площ знизилась на 13,4 % (з 29,2 люд.-год у 2019 р. до 25,3 люд.-год у 2023 р.), що може свідчити про впровадження більш ефективних технологій. Водночас, витрати на оплату праці в загальних витратах зменшились з 10,5 % у 2019 р. до 10,1 % у 2023 р.

7. Зазначено, що за результатами анкетування, 90,0 % працівників вважають матеріальну мотивацію більш ефективною для підвищення трудової активності, однак лише 14,4% респондентів повністю задоволені своєю працею, що вказує на потребу в покращенні мотиваційної системи. Молоді працівники висловлюють незадоволення відносинами в колективі, умовами праці та відсутністю можливості для кар'єрного росту. Це вказує на

необхідність поліпшення управлінської практики та створення умов для професійного розвитку.

8. Підприємство демонструє позитивну динаміку зростання доходу, але стикається з проблемами, такими як старіння основних засобів, зниження прибутковості та зростання навантаження на працівників. Таким чином, система мотивації праці на підприємстві потребує вдосконалення, особливо в частині стимулювання кар'єрного зростання, поліпшення умов праці та підвищення ефективності додаткових виплат.

Основними напрямми вдосконалення системи мотивації праці у ТОВ Агрофірма будуть:

1. Пропонуємо застосувати інноваційні підходи до мотивації працівників ТОВ Агрофірма, що передбачають впровадження соціально-економічних проектів на період 2025-2029 рр., включають стратегічні ініціативи, такі як підвищення частки фонду оплати праці у структурі витрат виробництва до 30,0 %, впровадження акордно-преміальної системи, а також вдосконалення соціальної сфери села. У 2025 р. заплановані витрати на реалізацію цих заходів складають 225,0 тис. грн для встановлення доплат працівникам, а також 216,0 тис. грн на впровадження матеріальної та нематеріальної мотивації.

2. Загальний обсяг витрат на вдосконалення мотиваційних стратегій у 2025-2029 рр. становить 1971,0 тис. грн, що має забезпечити підвищення продуктивності праці та поліпшення умов праці на підприємстві. Важливим є також прогнозований рівень доплат працівникам, який залежить від зростання продуктивності праці. Для досягнення доплати в розмірі 1646,5 грн на рік при зростанні продуктивності праці на 12,3% (від 209,7 тис. грн до 235,5 тис. грн) необхідно застосовувати стратегію, що включає оптимізацію доплат на основі продуктивності праці.

3. Запропонована система грейдів для ТОВ Агрофірма націлена на ефективно удосконалення оплати праці та мотивації персоналу. Оцінка посад буде здійснюватися за допомогою бально-факторної матриці, що враховує професійні знання, навички, відповідальність, складність завдань та інші

фактори. Для кожної посади на основі цих факторів визначатиметься її грейд, що дозволяє встановлювати відповідний рівень заробітної плати.

4. Прогнозоване підвищення продуктивності праці до 235,5 тис. грн на працівника в 2025 р. свідчить про ефективність запропонованої системи мотивації. Зокрема, система передбачає впровадження діапазонів для грейдів, де кожен грейд має свої мінімальні та максимальні значення балів: 1-й грейд: від 80 до 88 балів; 2-й грейд: від 89 до 106 балів; 3-й грейд: від 107 до 126 балів; 4-й грейд: від 127 до 152 балів; 5-й грейд: від 153 до 183 балів. Зростання заробітної плати в межах одного грейда відбуватиметься за рахунок підвищення індивідуальної результативності, що дозволяє покращити мотивацію працівників. Таким чином, запровадження системи грейдів, яка забезпечує чітке співвідношення між рівнем посад і заробітною платою, сприятиме зростанню продуктивності праці та задоволеності працівників на підприємстві.

5. Визначено, що преміальний фонд на 2025 р. становитиме 216,0 тис. грн, що розподіляється серед працівників за результатами їх роботи. Премії залежатимуть від виконання планових завдань, таких як зростання прибутку, економія витрат та підвищення врожайності.

Впровадження цих інноваційних підходів сприятиме не тільки збільшенню мотивації персоналу, але й досягненню стратегічних цілей підприємства через поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації.