

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
30 травня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління мотивацією персоналу підприємства»

виконала здобувачка вищої освіти денної форми навчання

Назмєєва Вікторія Олександрівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Наталія ЧЕРНІКОВА

Полтава - 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	18
2.2 Аналіз складових системи мотивації персоналу підприємства та їх ефективності.....	26
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	34
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ.....	50

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та інтенсивного розвитку технологій, важливим фактором успіху будь-якого підприємства є його персонал. Мотивація персоналу є важливим інструментом управління. Ефективне управління мотивацією персоналу може значно підвищити продуктивність праці, що, в свою чергу, призведе до зростання прибутку підприємства.

На етапі сучасного розвитку України, питання мотивації персоналу стає надзвичайно актуальним, оскільки вирішує ключові завдання суспільства, за умови створення ефективної мотиваційної системи, яка здатна спонукати працівників до високоефективної діяльності.

Питання мотивації персоналу дослідили такі відомі науковці як: Ф. Тейлор, Ф. Гільберт і Л. Гільберт, Ф. Герцберг, О. Шелдон, А. Файоль, А. Маслоу, Г. Емерсон. На сучасному етапі: А. М. Колота, Н. М. Богацька, В. Б. Васюта, Л. І. Бульбаха, Н. О. Прядко та інші.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету за темою: “Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки” (д. р. №0122U201560, 2022-2027 рр.). В рамках даної теми було досліджено мотивацію як предмет ефективного управління людськими ресурсами та ключового чинника успіху організації.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є визначення особливостей мотивації персоналу підприємства та знаходження шляхів її вдосконалення на основі проведеного дослідження.

Для досягнення мети необхідно вирішити такі завдання:

- розглянути теоретичні аспекти мотивації персоналу підприємства;
- здійснити оцінку системи мотивації персоналу підприємства;

створити основу для вдосконалення системи мотивації підприємства.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу.

Предметом дослідження є особливості механізмів реалізації ефективної організації мотивації праці на підприємстві.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи було використано такі методи дослідження: спостереження, порівняння, метод статичного аналізу та відображення досліджень у графічній формі та таблицях.

Інформаційною базою для дослідження є: наукова література, нормативні документи, статистичні дані, матеріали інтернет-ресурсів, а також внутрішня звітність підприємства за 2021-2023 рр.

Практичне значення одержаних результатів: полягає в можливості впровадження цих рекомендацій в практику управління персоналом підприємства.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 44 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 40 найменувань. Робота містить 12 таблиць, 4 рисунки та 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У всі часи праця була предметом цінностей для країни та суспільства. З початку капіталістичних відносин з'являлася потреба мотивації людей до праці. Сприяння мотивації працівників відбувалося ще на перших етапах виникнення суспільного виробництва. Проте тривалий період людство намагалось вплинути на поведінку людей, не опираючись на наукові підходи, а завдяки методу «спроб та помилок». Пізніше вчені почали досліджувати та вивчати питання мотивації (активізації, заохочень, стимулювань), але під іншими поняттями. В історії виробництва методи мотивації постійно змінювались в залежності від розвитку виробництва, конкретних умов, потреб, релігійних цінностей.

В сучасних умовах розвитку мотивація займає найбільш вагоме місце в управлінні персоналом. Зростання конкуренції, швидкий технологічний розвиток, рівень складності бізнес-середовища вимагає від керівництва ефективних стратегій мотивації, спрямованих на досягнення високої продуктивності, залучення та утримання висококваліфікованих працівників. Питання мотивації дослідили багато вітчизняних та зарубіжних вчених нашого часу та минулих десятиліть. Саме тому, в наш час, опираючись на наукові дослідження можливо створити найбільш ефективну систему мотивації для бізнесу.

Мотив – це усвідомлене спонукання до певного характеру дій. Сам по собі мотив не є причиною цілеспрямованих дій. Він лише результат відображення в психіці потреб людини, зумовлених зовнішніми чи внутрішніми об'єктивними явищами [1, с. 79].

Поняття мотивації є ширшим і означає систему мотивів.

У літературі є безліч визначень поняття мотивації, розглянемо деякі з них (додаток А).

Отже, виходячи з аналізу визначення сутності понять мотивації, можна дійти до висновку, що кожен автор має окреме бачення цього визначення, проте спільними є розуміння мотивації як сукупності причин, що спонукають до діяльності, здатності впливати на поведінку та досягати особистих і організаційних цілей.

Підсумовуючи всі вищенаведені визначення, варто зазначити власне бачення поняття мотивації. Мотивація – це комплекс зовнішніх і внутрішніх факторів, що спонукають працівників досягати власних цілей та цілей організації. Для найкращих результатів для компанії та працівника досягнення особистих цілей та цілей компанії мають бути взаємовигідними. В ситуаціях, коли особисті цілі конфліктують з особистими, це негативно впливає на якість виконання обов’язків.

Близьким до поняття мотивація є стимулювання праці, яке визначається як система засобів спрямованих на спонукання працівника до конкретних дій, формування матеріальної і моральної зацікавленості в праці та підвищенні її результативності [9, с. 99].

Стимулювання праці та мотивація взаємодіють в сфері управління персоналом, створюючи основу для ефективної працездатності колективу.

Головним елементом у механізмі мотивації є потреба працівників, яка формує мотив, за допомогою стимулів, яке формує підприємство людина досягає задоволення чи незадоволення своїх потреб. Потреба ж є опредмеченою, конкретизованою у психіці (не у свідомості) нуждою [10, с. 20].

Розглянемо схему складових мотивації (рис. 1.1)



Рис. 1.1. Складові мотивації

Джерело: розроблено автором на підставі [11, с. 63]

Зазначена схема мотивації відображає комплексність та зв'язок різних аспектів, що формують внутрішній рушійний механізм працівника.

Мотивований персонал – це застава успішної роботи підприємства і рух у напрямку реалізації його стратегії та зміцнення свого положення на ринку в цілому [12, с. 59].

«Коли працівник виконує свої посадові обов'язки зацікавлено, творчо, з повною самовіддачею, і цілі його саморозвитку співпадають з умовами розвитку підприємства, коефіцієнт корисної дії зростає в декілька разів» [13, с. 181].

Мотивація персоналу підприємства повинна виконувати ряд головних завдань, які відображені на рис. 1.2.



Рис. 1.2 Основні завдання мотивації

Джерело: сформовано на основі [14, с.138; 15]

Система мотивації являє собою сукупність всіх мотиваційних заходів, які здійснюються з метою збільшення продуктивності праці на підприємстві. Вона повинна створюватися виходячи з мети та стратегічних цілей підприємства.

Система мотивації виконує такі управлінські функції:

- 1) планування мотивації (виявлення потреб, встановлення взаємозв'язку між потребами й стимулами);
- 2) здійснення мотивації (створення відповідних умов для задоволення потреб працівників, винагородження їх за результатами роботи);
- 3) управління мотиваційним процесом (контроль мотивації, коригування стимулів мотивації) [16, с. 295].

Розглянемо основні види класифікації методів мотивації (додаток Б).

З огляду на джерела виникнення мотивація може бути внутрішньою та зовнішньою. Внутрішня мотивація базується на внутрішніх переконаннях працівника, за допомогою формування мотивів. Внутрішня мотивація співробітників поєднує трудову діяльність і особисту зацікавленість від своєї роботи з розумінням важливості виконуваної роботи, відсутністю обмежень в своїх діях і можливістю застосувати свої знання та досвід на практиці [19, с. 104]. Маючи внутрішню мотивацію, людина сумлінніше і відповідальніше виконує свої посадові завдання та обов'язки.

Зовнішня мотивація проявляється у вигляді грошової винагороди: оплата праці, премія, підвищення зарплати [20, с. 257]. Однак зовнішня мотивація може впливати на внутрішню та змінювати її.

З огляду на спрямованість мотивація може бути позитивною та негативною. Позитивна мотивація стимулює працівників до досягнення високих результатів через такі стимули: премії, бонуси, винагороди, комфортні умови праці, пільги, похвала та ін. З рисунку (додаток В), можна бачити, що негативна мотивація проявляється через догани дисциплінарні стягнення, позбавлення премій та ін. Негативна мотивація є більш ефективною, якщо вона застосовується відразу після небажаних дій працівника. Чим пізніше застосовуються негативні санкції, тим менше вони впливають на поведінку працівника. Завдяки вмілому використанню негативної мотивації можна досягти зміни в поведінці працівників на краще [23, с. 250-251].

Однак негативна мотивація пригнічує внутрішній стан працівника і лише короткостроково дає позитивні результати в продуктивності роботи. Пізніше такий працівник потребуватиме іншого місця роботи з більш сприятливим соціально-психологічним кліматом.

За економічним змістом розрізняють фінансову та нефінансову мотивацію.

Таблиця 1.1

Види мотивації за економічним змістом

Матеріальне стимулювання	Нематеріальне стимулювання
Заробітна плата	Тренінги
Премії	Навчання
Надбавки	Просування по кар'єрі
Бонуси	Вільний графік роботи
Знижки на придбання продукції підприємства	Соціальні пакети (оплата проїзду, харчування, путівки на відпочинок)
Надання службового транспорту	Участь в управлінні та прийнятті рішень
Оплата санітарно-курортного лікування	Привітання та подарунки на свята

Джерело: сформовано на основі [24; 25, с.168]

Матеріальне стимулювання праці вважається одним із кращих і головних методів мотивації працівників. Однак слід пам'ятати, що кожен працівник має індивідуальні бажання та потреби, тому не для кожної людини грошові засоби є пріоритетними та можуть бути неефективними в якості мотивації праці.

Заробітна плата є головним засобом матеріальної мотивації. Вона є однією з найважливіших і найскладніших економічних категорій, що формує стимулювання трудової діяльності і є основним джерелом доходу найманих працівників, індикатором, що визначає загальний життєвий рівень працівників і є ефективним засобом мотивації працівників [26, с. 22]. Чим більшою є оплата праці, тим вищою є мотивація.

Головними формами оплати праці є відрядна і погодинна. Відрядною називається така форма оплати праці, при якій заробітна плата працівнику нараховується за кількість продукції (робіт, послуг), яку було вироблено у

встановлений час. За прямої погодинної системи оплати праці розмір заробітку визначається залежно від тарифної ставки працівника та кількості відпрацьованого ним часу за визначений період [27, с. 204].

Ще одною із головних форм матеріальної мотивації є премії. Премія – основний вид додаткової, понад основну заробітну плату та винагороди, яка виплачується працівникам за результатами їх трудової діяльності та виробництва в цілому за показниками та умовами оцінки цих результатів, визначеними підприємством [28].

Позитивним впливом премій є:

стимулювання продуктивності;

підвищення впевненості у власній значущості для підприємства.

Негативним впливом премій є:

можливість виникнення конкуренції в колективі;

можливість виникнення конфліктів;

можливість несправедливої системи преміювання.

Універсальними та ефективними методами нематеріальної мотивації, які підійдуть як для великих підприємств, так і для середнього бізнесу, є:

- 1) покращення робочого місця;
- 2) позитивне ставлення керівництва до підлеглих;
- 3) підвищення по службі;
- 4) гнучкий графік роботи;
- 5) безкоштовне навчання;
- 6) зайнятість працюючих в робочий час;
- 7) зворотній зв'язок [29, с. 87].

Покращення робочого місця являє собою зручно організований робочий простір зі зручними сучасними меблями і дизайном, який сприятиме ефективній роботі; комфортним освітленням, температурним режимом і вологістю; дотримання правил безпеки при організації робочого місця. Всі ці фактори позитивно сприятимуть покращенню продуктивності працівників,

завдяки облаштування комфортних умов, що підвищить задоволеність роботою та знизить рівень стресу.

Однією з причин невиконання підлеглими поставлених завдань, виникнення в організації конфліктів (між керівником і підлеглими, між підлеглими) та погіршення в ній соціально-психологічного клімату є відсутність взаєморозуміння, насамперед між керівником і підлеглими [30, с. 181-182]. Саме тому позитивне ставлення керівництва до підлеглих є одним із головних факторів нематеріальної мотивації.

Підвищення по кар'єрних сходах є важливим для більшості працівників. Завданням керівництва є побудова чітких шляхів розвитку та самореалізації для кожного з працівників. Це допоможе підняти мотивацію працівників і бажання розвиватися саме на даному підприємстві.

Важливою потребою людини є вільний час і сприятливий режим роботи. З огляду на це до пріоритетних напрямків посилення мотивації трудової діяльності можна віднести регулювання робочого часу та заохочення вільним часом [31, с. 387].

Гнучкий графік є відносно новим методом мотивації працівників, проте стрімко набирає популярності. Адже в нових реаліях сьогодення люди дуже цінують вільний час, для багатьох цікава робота на дому. Таким чином компанія вказуватиме на важливість не тільки робочого життя працівників та буде мотивувати їх до праці в цьому підприємстві.

Безкоштовне навчання є пріоритетним в першу чергу для підприємства. Адже таким чином воно вкладає кошти в розвиток своєї компанії, працівників та їх продуктивності. Головним завданням тут є збереження працівника в конкретній компанії як на найдовший період та донесення до працівників цінності у навчанні та саморозвитку. Програми навчання та підвищення кваліфікації, що надаються безкоштовно від підприємства допоможуть працівникам вдосконалити свої компетенції, збільшити продуктивність та активно генерувати нові ідеї.

Створення можливостей для зайнятості працівників в робочий час є ще одним ефективним засобом нематеріальної мотивації, так як спрямований на покращення соціально-психологічного клімату в колективі та підвищення ентузіазму працівників. Цей підхід може включати в себе такі заходи:

1. Організація корисних ініціатив (тематичні лекції, майстер-класи, фітнес-заходи).
2. Командні заходи (корпоративні свята, спільні обіди, екскурсії).
3. Формування робочих груп для вивчення нових ідей чи розробки проєктів.
4. Організація саморозвитку (онлайн-курси чи тренінги в межах робочого часу).

Ефективний зворотній зв'язок є одним із найбільш важливих елементів системи мотивації персоналу. Це, по суті, спосіб інформувати людину про свою реакцію на його дію, про своє бачення ситуації, яка склалась в результаті його дій. Якісний зворотній зв'язок закріплює у людини позитивні моделі поведінки і мотивує її до якісного виконання завдань в подальшій роботі. На практиці спостерігається, що зворотній зв'язок існує у двох видах: похвала і критика [32, с. 143].

Не менш важливо знати про демотивуючі чинники, які можуть серйозно вплинути на мотивацію та моральний стан працівників. Під демотивуючими чинниками розуміють систему дисциплінарних покарань, матеріальних стягнень і емоційних стресів для того, щоб дати зрозуміти працівнику, що він погано справляється зі своїми обов'язками [33, с.73].

Серед головних демотивуючих чинників можна виділити: загрозу втрати роботи, загрозу догани, втрату преміальних, переведення на нижче оплачувану роботу, втрата авторитету серед колег (додаток В).

Формування системи мотивації є одним із головних завдань керівника, оскільки від її ефективності залежить продуктивність працівників і загалом робота всього підприємства. Керівник повинен аналізувати і враховувати потреби та інтереси кожного зі своїх підлеглих.

Для того, щоб підвищити продуктивність працівників компанії для формування мотиваційного механізму потрібно враховувати такі настанови:

- 1) потрібно визначити мету людей, що працюють та встановити їх відповідні показники;
- 2) слід розробити нормативне й методичне забезпечення з врахуванням специфіки персоналу та обрати систему мотивації праці;
- 3) треба вдосконалювати та формувати організаційну структуру управління колективом;
- 4) потрібно аналізувати чисельність персоналу та класифікувати роботу;
- 5) необхідно обговорювати та вивчати систему мотивації праці серед працівників;
- 6) слід створити технічне та інформаційне забезпечення системи оплати праці [34, с. 210-211].

Вмотивованість працівників є ключовим елементом для забезпечення успіху в роботі компанії. Керівник має встановлювати високі стандарти роботи, сприяти забезпеченню високих результатів та організовувати комфортні умови для якісної роботи.

Важливо розглянути та врахувати зарубіжний досвід мотивації персоналу задля аналізу та побудови власної державної високоефективної системи мотивації.

Одним із яскравих прикладів є Японська модель мотивації, що полягає на принципі пожиттєвого найму працівників, який включає навчання, ротацію, зростання по кар'єрних сходинках в конкретному підприємстві. Ще однією особливістю японської моделі є підвищення заробітної плати з настанням життєвих пікових ситуацій: після закінчення інституту у 22 роки працівник отримує зарплатний мінімум, через 6-7 років японець одружується і його зарібок автоматично зростає на 5-7%, з появою дитини зарплатня збільшується ще на певний відсоток. Така особливість відображає турботу влади та роботодавців про добробут кожного працівника [35, с. 13-14].

Модель мотивації в США ґрунтується на стимулюванні підприємницької активності та заохочення для збагачення найбільш активної частини населення. Основний акцент робиться на особистому досягненні успіху, а також досягненні високого рівня економічного добробуту для кожного громадянина. Чимала частина часу приділяється навчанню співробітників. Найпоширенішими формами оплати праці є оплата, що поєднує складові відрядної та погодинної систем. Американські компанії вперше запропонували бонуси своїм співробітникам за гарну роботу.

У центрі німецької моделі мотивації знаходиться людина як вільна особистість та водночас відповідальна перед суспільством. Саме тому ринкове господарство в Німеччині називається соціальним, так як забезпечує умови для всіх своїх громадян, захищає всіх беззахисних та припиняє прояв несправедливості.

Соціальна політика, що характеризує шведську модель мотивації персоналу, акцентує на собі рівномірний розподіл національного доходу з метою зменшення економічної нерівності, на користь менш забезпечених верств населення. Застосування політики солідарної заробітної плати сприяє постійному оновленню виробництва за допомогою останніх досягнень. Також особливістю є принцип рівної оплати праці за рівну роботу [36, с. 72-73].

Отже, у даному розділі було розглянуто актуальність питання мотивації в управлінні персоналом в сучасних умовах підприємництва. Швидкий технологічний розвиток та конкуренція ставлять перед керівництвом завдання щодо розробки ефективної системи мотивації для досягнення високих результатів роботи та збільшення продуктивності.

Аналіз та порівняння визначень поняття «мотивація» багатьох сучасних та давніх авторів показав, що це комплекс зовнішніх і внутрішніх факторів, що спонукають працівників досягати власних цілей та цілей організації.

Особливу увагу було приділено взаємодії таких понять: потреби, мотиви, стимули. Система цих визначень при своїй взаємодії і формує мотивацію у працівника.

Було розглянуто функції та завдання, які виконує мотивація. Основні з них: покращення якості та продуктивності праці, залучення кращих працівників на підприємство та збереження їх на посадах.

Визначено, що існує багато видів мотивації, що класифікують за такими критеріями: за місцем виникнення, за економічним змістом, за функціональною спрямованістю, за способом впливу, за суб'єктом, за об'єктом, за спрямованістю.

Одним із головних видів мотивації є матеріальна мотивація. Вона може бути виражена: високою заробітною платою, преміями, надбавками, бонусами, знижками на придбання продукції компанії.

Ще одним видом мотивації є нематеріальна мотивація, яка виражається: тренінгами, навчаннями, просуванням по кар'єрі, соціальними пакетами і тд.

Формування ефективної системи мотивації є головним завданням керівника.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Базою дослідження є товариство, зареєстроване 27.03.2003 за юридичною адресою: с. Красногорівка, Миргородський р-н, Полтавська обл. Розмір статутного капіталу складає 48 917 грн.

Основним видом діяльності згідно КВЕД є 01.11. Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Додатковими напрямками діяльності є:

вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів;

вирощування інших однорічних і дворічних культур;

вирощування олійних плодів;

розведення великої рогатої худоби молочних порід;

розведення свиней та інших тварин;

лісництво та інша діяльність у лісовому господарстві;

оптова торгівля зерном;

оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;

та інше (додаток Ж).

Один з ключових аспектів функціонування аграрного підприємства полягає у раціональному використанні земельних ресурсів. Підприємство має 177 ділянок у власності та 5452 ділянки в оренді. В обробітку знаходиться 12 тис. га землі. Має на утриманні 3,5 тис. гол. ВРХ із них дійного стада – 1200.

Підприємство у своїй роботі керується: Конституцією України, актами президента України, Кабінету міністрів України, нормативно-правовими актами, наказами Міністерства аграрної політики та продовольства України, статутом, внутрішньою документацією та іншими органами виконавчої влади.

На ринку серед конкурентів, дане підприємство зарекомендувало себе як з найкращого боку. Конкурентними перевагами є: висока якість продукції, високі стандарти виробництва, забезпеченість власною сировиною.

Ключовою метою аграрного підприємства є виробництво високоякісної сільськогосподарської продукції за допомогою нових сучасних технологій із ефективним залученням всіх наявних ресурсів та реалізація її кінцевому споживачу з метою отримання прибутків.

Загальна стратегія підприємства звучить так: вся продукція, що вирощена на полях підприємства має бути перероблена для використання у тваринницькому комплексі. Тим часом тваринницьку продукцію підприємство повинно переробити самостійно на своєму виробництві і реалізувати кінцевому споживачу [37]. Стратегічними завданнями є:

впровадження нових інноваційних підходів у сільськогосподарському виробництві;

розширення ринкових можливостей;

перехід на повністю закритий цикл виробництва;

поступовий перехід на принцип самозабезпеченості (зменшення залежності від постачальників).

На підприємстві встановлено чітку організаційну структуру, яка передбачає наявність керівництва, відділів та підрозділів. Керівництво підприємства відповідає за загальне керівництво діяльністю компанії, прийняття стратегічних рішень та контроль за їх виконанням. Відділи та підрозділи підпорядковуються керівництву та відповідають за виконання певних завдань та функцій у межах своїх повноважень.

Організаційна структура є важливим елементом функціонування підприємства та керуванням роботи в ньому. Вона являє собою систему розподілення завдань в межах організації. В досліджуваному підприємстві покладена лінійна вертикаль управління.

Структура управління представлена наступним чином:

1. Генеральний директор.

2. Директор.

3.1. Фінансовий директор.

3.2. Заступник директора з загальних питань.

3.3. Заступник директора з тваринництва.

3.4. Заступник директора з рослинництва.

3.5. Заступник директора з промислової переробки продукції рослинництва.

3.6. Заступник директора з технічних питань.

3.7. Головний інженер.

3.8. Заступник директора з АГЧ (адміністративно-господарська частина).

Розглянемо структуру управління на рис. 2.1.

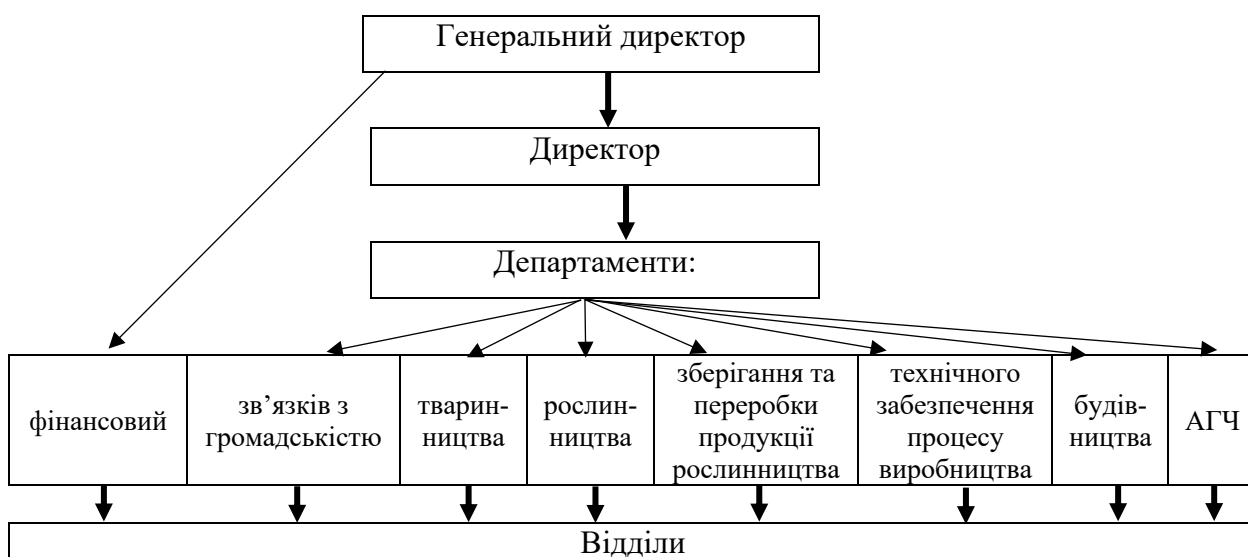


Рис. 2.1 Структура управління підприємства за 2021-2023 рр.

Перевагою такої структури є чітка ієрархія та розподіл відповідальності між працівниками на різних рівнях управління, що сприяє ефективному прийняттю рішень та збільшенню продуктивності праці на підприємстві.

Однак, використання лінійної вертикальної структури також може приводити до затримок в передачі інформації та рішень між різними рівнями

управління, що негативно впливає на швидкість реагування на зміни в підприємстві.

Стиль управління на підприємстві є демократичним.

Проведемо аналіз ефективності використання ресурсів підприємства за три роки на основі балансу. Результати дослідження наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз ефективності використання ресурсів підприємства за 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Абсолют.відхил. базисне	Темпи зрост. базисний%
	2021	2022	2023		
Вартість всього майна	603850	631441	744825	140975	23,35
Вартість власних оборотних коштів	288896	311147	366062	77166	26,71
Коефіцієнт зносу	0,58	0,68	0,85	0,27	46,55
Коефіцієнт придатності	0,42	0,32	0,15	-0,27	-64,29
Виручка від реалізації	388832	350443	423800	34968	8,99
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	377	380	376	-1	-0,27
Фондовіддача, грн/грн	1,6	1,3	1,6	0	0,0
Фондомісткість, грн/грн	0,6	0,8	0,6	0,0	0,0
Фондоозброєність, грн/особу	631,4	702,5	698,7	67,3	10,6

Аналіз показників ефективності використання ресурсів підприємства за три роки показав, що загальна вартість майна та вартість власних оборотних коштів збільшилися на 23,35% та 26,71% відповідно. Коефіцієнт зносу збільшився на 46,55%, що може свідчити про збільшення використання основних засобів, тоді як коефіцієнт придатності зменшився на 64,29%, що може свідчити про зниження ефективності використання ресурсів. Виручка від реалізації збільшилась на 8,99%. Середньооблікова чисельність працівників зменшилась на 0,27%, тоді як фондовіддача та фондомісткість

залишилися приблизно на одному рівні. Фондоозброєність збільшилась на 10,6%.

Отже, з цієї таблиці можна зробити висновок про те, що підприємство збільшує загальну вартість майна та власних оборотних коштів, але постає питання щодо ефективності використання ресурсів, які потребують уваги та вдосконалення.

На основі звіту про фінансові результати, проведемо аналіз показників оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства. Результати дослідження наведемо в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Аналіз показників господарської діяльності підприємства
у 2021-2023 рр., тис. грн**

Стаття	Абсолютні величини, тис. грн			Абсолют. відхил. базисне	Темпи зрост. базисний%
	2021	2022	2023		
Чистий дохід від реалізації продукції	388832	350443	423800	34968	8,99
Собівартість реалізованої продукції	301875	291682	308235	6360	2,11
Валовий: прибуток	86957	58761	115565	28608	32,90
Інші операційні доходи	9514	3932	6916	-2598	-27,31
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	35237	28916	84835	49598	140,76
Інші фінансові доходи	4478	2560	990	-3488	-77,89
Інші доходи	632	273	2323	1691	267,56
Фінансові витрати	965	188	596	-369	-38,24
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	36006	31500	87529	51523	143,10
Чистий фінансовий результат: прибуток	36006	31500	87529	51523	143,10

Аналіз показників господарської діяльності підприємства за три роки показав збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 8,99%, що

свідчить про ріст обсягів продажу продукції. Собівартість реалізованої продукції зросла на 2,11%, що може бути пов'язано зі збільшенням витрат на виробництво. Валовий прибуток збільшився на 32,90%, що свідчить про позитивний результат господарської діяльності. Однак, зменшення інших операційних доходів на 27,31% може свідчити про зменшення рівня діяльності в інших сферах підприємства або про зменшення ефективності використання ресурсів.

Фінансовий результат від операційної діяльності збільшився на 140,76%, що свідчить про позитивний результат операційної діяльності підприємства. Однак, зменшення інших фінансових доходів на 77,89% може свідчити про зменшення ефективності фінансової діяльності підприємства. Збільшення інших доходів на 267,56% свідчить про зростання рівня діяльності підприємства в інших сферах. Фінансові витрати зменшилися на 38,24%, що є позитивним фактором.

Фінансовий результат до оподаткування зріс на 143,10%, що свідчить про зростання рівня прибутковості підприємства. Позитивним фактором є збільшення чистого фінансового результату, також на 143,10%.

Отже, з даного аналізу можна зробити висновок про те, що підприємство збільшило чистий дохід від реалізації продукції та валовий прибуток. Загальний результат господарської діяльності є позитивним, що свідчить про те що підприємство здатне забезпечити стабільний рівень прибутковості та розвиток у майбутньому.

Далі проведемо аналіз ділової активності підприємства. Він дозволе оцінити, наскільки успішно підприємство використовує свої ресурси зокрема, активи, запаси, зобов'язання та капітал, для досягнення своїх цілей. Результати аналізу відобразимо в табл. 2.3. Виходячи з результатів аналізу, бачимо, що здебільшого показники ділової активності мають тенденцію до зменшення. Зокрема, зменшення оборотності активів, оборотних засобів, дебіторської та кредиторської заборгованості і запасів, а також менш ефективне використання власного капіталу.

Таблиця 2.3

Показники ділової активності підприємства у 2021-2023 рр.

Показники	Норматив	Роки			Відхилення до базисного
		2021	2022	2023	
1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	0,65	0,57	0,62	-0,03
2. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	Збільшення	1,34	1,20	1,16	-0,18
3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Збільшення	17,30	15,87	14,10	-3,2
4. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Збільшення	79,93	72,00	54,86	-25,07
5. Коефіцієнт оборотності запасів	Збільшення	0,72	0,67	0,68	-0,04
6. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	1,39	1,20	1,41	0,02
7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	0,66	0,57	0,64	-0,02

Однак, є позитивний тренд в ефективності використання основних засобів. Ці показники свідчать про необхідність подальшого аналізу та розробки стратегії підприємства для поліпшення ділової активності та забезпечення стабільного розвитку.

Проведемо дослідження структури товарної продукції підприємства. Результати наведено в додатку Г.

Проаналізувавши дану таблицю, можна дійти до висновку що на даному підприємстві галузь рослинництва займає найбільшу частку виробництва. Хоча в цілому рослинництво має невелику тенденцію спаду в порівнянні з базисним роком. У 2023 році переважають такі види: кукурудза на зерно (35,04%) та насіння соняшнику (22,27%). Відбулося збільшення обсягів виробництва таких культур: пшениця (на 2551,9 тис. грн), жито (на 4247,9 тис. грн), насіння соняшнику (на 23 513,4 тис. грн).

Галузь тваринництва займає значно меншу частку у виробництві, отже можна дійти до висновку, що підприємство має більше рослинний напрям. Це пов'язано з тим, що рослинницький напрям є більш прибутковим, а

тваринницький більш капіталоемний. У тваринництва найбільшу вагу має виробництво молока, у 2023 році це 87440,10 тис. грн (29,83% від загальної продукції). Виробництво молока зросло на 24396,80 тис. грн в порівнянні з базисним роком. Також велику частку займає ВРХ 25386,90 тис. грн (8,66%), проте динаміка з базисним роком дещо пішла на спад. Зросло поголів'я овець на 401,30 тис. грн, а також вовна овець та кіз на 69,20 тис. грн.

У всіх видах операцій та усіх видах обробітку ґрунту підприємство віддає перевагу американській техніці, це викликано необхідністю мати більшу потужність задля високої продуктивності.

Підприємство самостійно не експортує свою вирощену продукцію, однак співпрацює з партнерами, які цим займаються. Адже головним напрямом діяльності та завданням комплексу є підготовка власних кормів для власної тваринницької бази.

Проведемо SWOT-аналіз даного підприємства у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Матриця SWOT-аналізу підприємства за 2021-2023 рр.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий асортимент продукції 2. Великі обсяги виробництва 3. Новітні методи вирощування та обробки 4. Ефективне управління 5. Сучасне обладнання 6. Висока родючість земель в регіоні 7. Висока конкурентоспроможність 8. Позитивний імідж підприємства 9. Розташування в екологічно чистому регіоні України	1. Недостатня маркетингова політика 2. Зниження рівня деяких економічних показників. 3. Недостатня кількість робочої сили на деяких етапах виробництва 4. Недостатня увага до розвитку бренду та його позиціонування на ринку.
Можливості	Загрози
1. Розвиток нових продуктів та послуг 2. Розширення каналів збуту 3. Збільшення використання новітніх технологій 4. Підвищення ефективності управління 5. Розвиток персоналу 6. Створення нових робочих місць 7. Залучення інвестицій для розширення бізнесу 8. Збільшення обсягу виробництва	1. Конкуренція інших підприємств 2. Несприятливі погодні умови 3. Погіршення екологічної ситуації 4. Зміни в законодавстві щодо сільськогосподарської галузі 5. Нестабільна політична ситуація 6. Епідемії 7. Нестабільність на ринку 8. Нестабільний курс валют

«Незважаючи на те що аграрний сектор економіки є одним із найпотужніших видів діяльності в Україні, починаючи з 24 лютого 2022 року з повномасштабним вторгненням російських військ в нашу країну він піддався значному негативному впливу ризиків» [38]. Отже, SWOT-аналіз підприємства свідчить про те, що підприємство має достатньо сильних сторін та можливостей для свого функціонування та розвитку, таких як: широкий асортимент продукції, новітні методи вирощування, розвиток нових продуктів та послуг та ін. Проте воно також має чимало загроз, а також деякі слабкі сторони.

2.2 Аналіз складових системи мотивації персоналу підприємства та їх ефективності

У сучасному бізнес-середовищі впровадження ефективної системи мотивації персоналу є стратегічно-необхідним засобом для ефективної діяльності підприємства. Тому варто детально проаналізувати мотивацію даного підприємства.

Аналіз складових системи мотивації персоналу підприємства та їх ефективності доцільно розпочати з дослідження працівників. Адже людські ресурси є головним інструментом механізму діяльності підприємства.

Таблиця 2.5

Склад персоналу підприємства за статевою ознакою у 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від	
				2021 р.	2022 р.
Середньооблікова чисельність працівників	377	380	376	-1	-4
з них:					
Жінки	108	113	117	9	4
Чоловіки	269	267	259	-10	-8

Отже, протягом трирічного періоду з 2021 по 2023 рр., середньооблікова чисельність працівників зазнала незначних змін. Середня кількість працівників за 2021-2023 рр. складає 378 осіб. Чисельність працівників у 2022 році в порівнянні з базисним роком зросла на 3 особи, але в 2023 році зменшилась на 4 особи в порівнянні з попереднім роком. Дані коливання є незначними для чисельності працівників підприємства, вони могли бути обумовлені військово-політичною ситуацією в Україні. В цілому чисельність чоловіків переважає над чисельністю жінок. У 2021 році чисельність жінок складала 108 осіб, в той час чоловіків 269 осіб. У 2023 році чисельність жінок зросла на 9 осіб і стала складати 117 осіб, в той час як чисельність чоловіків зменшилась на 10 осіб і складала 259 осіб. Велика різниця переваги чисельності чоловіків на даному підприємстві обумовлена специфікою наряду діяльності підприємства.

Відобразимо склад персоналу за статтю у відсотковому співвідношенні у вигляді діаграм (додаток Д). Отже, як бачимо з діаграми відсоткове співвідношення дещо змінювалося протягом 2021-2022 рр. У 2023 році відсоток жінок збільшився, а чоловіків зменшився на 2%.

Проаналізуємо показники руху персоналу в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз показників руху персоналу підприємства за 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Абсолют. відхил. базисне
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0,03	0,02	0,03	0,0
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	0,28	0,04	0,04	-0,24
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,31	0,06	0,07	-0,24
Коефіцієнт плинності кадрів, %	28,1	4,0	4,0	-24,1
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	0,11	0,4	0,9	-0,2
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	377	380	376	-1
Кількість звільнених працівників	106	16	15	-91
Кількість прийнятих працівників	12	7	13	1

Отже, з проведеного аналізу показників руху підприємства ми бачимо, що коефіцієнт плинності кадрів у 2021 році складав 28,1 %, що є надто високим показником, це пояснюється сезонністю робіт на підприємстві. В наступних роках цей коефіцієнт зменшився до рівня 4%. Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення зменшився на 0,24 одиниць, що вказує на зменшення відсотку звільнення на підприємстві. Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття залишився на рівні 0,03 одиниць.

Проведемо аналіз показників фонду оплати праці штатних працівників у табл. 2.7. Аналіз даної таблиці показав, що здебільшого показники оплати праці мали тенденцію до збільшення. А саме: фонд основної оплати праці зріс на 3645,7 тис. грн (39,9%), премії та винагороди зросли на 552,3 тис. грн (28,8%), загальний фонд оплати праці штатних працівників зріс на 3391,8 тис. грн (27,6%). Проте зменшився фонд додаткової заробітної плати на 253,9 тис. грн (8%), в тому числі оплата за невідпрацьований час на 673,8 тис. грн (61,3%).

Нормування праці на підприємстві здійснюється згідно з вимогами законодавства та внутрішніми процедурами підприємства. Нормування праці має на меті забезпечити ефективний розподіл робочого часу та ресурсів, підвищення продуктивності праці та зменшення втрат.

Таблиця 2.7

Аналіз фонду оплати праці штатних працівників у 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Абсолютне базисне відхилення
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
1. Фонд основної ЗП	9138,0	74,4	9838,2	77,5	12783,7	81,5	3645,7
2. Фонд додаткової ЗП	3150,9	25,6	2852,4	22,5	2897,0	18,5	-253,9
- Оплата за невідпрацьований час	1099,6	8,9	1299,0	10,2	425,8	2,7	-673,8
- Премії та винагороди	1918,9	15,6	1553,4	12,2	2471,2	15,8	552,3
Фонд оплати праці штатних працівників, усього	12289,0	100,0	12691,0	100,0	15681,0	100,0	3391,8

На підприємстві система мотивації базується на комплексному підході, який включає матеріальну та нематеріальну мотивацію. Матеріальні мотиватори включають заробітну плату, премії, соціальні пакети та інші види компенсації. Нематеріальні мотиватори включають можливості для професійного зростання, сприятливу атмосферу в колективі та ін. Детально розглянемо методи мотивації підприємства, за допомогою табл. 2.8

Щодо матеріального прямого стимулювання:

На підприємстві заробітна плата розрахована таким чином, аби мотивувати працівників до роботи, при цьому вона має бути економічно виправданою.

Окрім базового окладу передбачена така форма мотивації як надбавки та премії. Вони виплачуються працівникам за виконану та перевиконану норму роботи і високу старанність, для більшого заохочення працівників.

Таблиця 2.8

Методи мотивації працівників підприємства за 2021-2023 рр.

Матеріальне стимулювання (пряме)	Матеріальне стимулювання (не пряме)	Нематеріальне стимулювання
Базова оплата	Надання транспорту в безкоштовне користування	Охорона праці
Надбавки та премії	Безкоштовні підвезення до та з роботи	Навчання
	Безкоштовне триразове харчування	Просування по кар'єрі
	Надання путівок на санітарно-курортне лікування	Участь в управлінні та прийнятті рішень
	Надання безкоштовного брендованого одягу на різні сезони	Сприятливий соціально-психологічний клімат
		Підтримка молодих спеціалістів
		Сприятливі умови праці

До прямого матеріального стимулювання входять:

надання транспорту в безкоштовне користування. Більшість працівників складається з різноманітних категорій, які мешкають у наближених населених пунктах до самого підприємства. В тому числі деякі виробничі підрозділи

також розміщуються в сусідніх населених пунктах. У зв'язку з цим для зручності працівників, деяким категоріям надаються в постійне користування службові автомобілі;

з попередньої причини також здійснюється безкоштовне підвезення працівників між населеними пунктами службовим автобусом декілька разів на день. Це унеможливорює виникнення проблем з добиранням до роботи. А також слугує конкурентною перевагою з поміж інших підприємств в даній місцевості.

До ще одного виду матеріального непрямого стимулювання відноситься триразове безкоштовне харчування у столовій підприємства. Це здійснює позитивний вплив на працівників, шляхом забезпеченням їх додатковими перевагами: вільним доступом до якісного повноцінного харчування. Така ініціатива додає мотивацію працівникам, сприяє підвищенню задоволення від роботи, здійснює позитивний вплив на здоров'я та збільшує ефективність у роботі.

Сюди ж можна віднести відкриття на базі підприємства власного міні-маркету. Який дозволяє працівникам у швидкому доступі купити будь-які продукти, зокрема каву та свіжу випічку, які користуються найбільшою популярністю серед робітників.

Надання путівок на санітарно-курортне лікування є ще одним ефективним методом матеріального непрямого стимулювання працівників. Така ініціатива не тільки демонструє турботу підприємства про здоров'я працівників, а й впливає на продуктивність та мотивацію. Лікування та оздоровлення в таких закладах дозволяє працівникам відновити своє фізичне та психологічне здоров'я, зняти стрес та покращити загальний стан організму.

Видача безкоштовного брендованого одягу на різні сезони також аби як підвищує мотивацію серед працівників. Головним чинником тут є відчуття комфорту та утеплення на зимовий період чи більш зручний одяг на теплий період. Працівникам не потрібно хвилюватися про покупку одягу на різні сезони для роботи. Брендування на цьому одязі дозволяє працівникам

відчувати себе частиною корпоративного середовища та відчувати свою приналежність до роботи підприємства.

Не менш важливим для працівників за матеріальне стимулювання є нематеріальне стимулювання. Хоча багато хто вважає, що більш головним є матеріальне стимулювання, але за відсутності або ж негативному нематеріальному стимулюванні, грошова мотивація не матиме значення.

До нематеріального стимулювання на підприємстві входять:

охорона праці, яка дозволяє працівникам відчувати себе захищеними, при виконанні своїх посадових обов'язків;

забезпечення просування по кар'єрних сходах у компанії, забезпечує працівникам мотивацію у ефективному виконанні поставлених обов'язків. Компанія в той час гарантує забезпечення постійної стабільної роботи та підвищення по посадах, адже цінує своїх працівників.

На підприємстві переважає демократичний стиль управління. Його головною перевагою є створення середовища взаємної поваги та довіри між керівництвом та персоналом. Сюди ж відноситься участь в управлінні та прийнятті рішень. Це не аби як впливає на роботу та мотивацію підлеглих. Адже працівники відчують свою значущість в механізмі роботи підприємства та одним цілим у великій команді.

Сприятливий соціально-психологічний клімат, який панує на підприємстві є чи не найголовнішим видом нематеріальної мотивації. Перш за все він включає в себе створення атмосфери довіри та взаєморозуміння, підтримки від колективу, відкритість та взаємодопомогу. Загалом в колективі панують позитивні міжособистісні відносини.

Для підтримки соціально-психологічного клімату в колективі керівники організовують спільні заходи, які формують та зміцнюють взаємини.

До сприятливого соціально-психологічного клімату відносяться не тільки міжособистісні відносини, а і загалом умов праці. В головному офісі створені всі умови для сприятливої роботи, такі як: комфортні робочі місця,

спокійний та лаконічний інтер'єр, зручна організація простору, комфортна температура та вологість.

Територія підприємства займає 8 га, де компактно розміщені всі відділки, галузі, механічні майстерні, елеватори, задля легкого управління та користування.

Керівник підприємства вважає, що майбутнє підприємства залежить від молодих перспективних працівників, тому багато уваги приділяється їхньому навчанню та розвитку. Підприємство тісно співпрацює з інститутами, де навчають спеціалістів галузі. Всіх бажаючих навчають та відправляють на курси.

Отже, основним видом діяльності підприємства згідно КВЕД є 01.11. Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Найбільший обсяг вирощування займають такі культури як: кукурудза на зерно, насіння соняшнику, пшениця. Серед продуктів тваринництва: молоко та ВРХ.

Метою діяльності підприємства є ведення сільськогосподарського та іншого товарного виробництва з метою отримання прибутків.

В досліджуваному підприємстві покладена лінійна вертикаль управління. В структуру підприємства входить дирекція та 8 основних департаментів (фінансовий, зв'язків з громадкістю, тваринництва, рослинництва, технічного забезпечення процесу виробництва, будівництва та адміністративно-господарської частини) до складу яких входять відділи та виробничі підрозділи.

В обробітку підприємства знаходиться близько 12 тисяч гектар землі.

Аналіз показників господарської діяльності підприємства показав здебільшого позитивні результати (збільшення чистого доходу та валового прибутку, зменшення фінансових витрат). Однак збільшення собівартості реалізованої продукції та зменшення інших операційних доходів потребує постановки завдання для покращення цих показників.

Виходячи з аналізу структури товарної продукції підприємства можна дійти до висновків, що підприємство має більше рослинницький напрям, адже воно займає 61,25% від загального виробництва.

Середня кількість середньооблікової чисельності працівників за 3 роки складає 378 осіб. Чисельність чоловіків переважає над чисельністю жінок на 69%.

Мотивація підприємства складається з матеріального стимулювання (заробітна плата, премії), матеріального непрямого стимулювання (безкоштовний транспорт, безкоштовне харчування та ін.) та нематеріального стимулювання (сприятливий соціально-психологічний клімат та ін.).

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянувши організаційно-економічну характеристику підприємства, складові системи мотивації персоналу та проаналізувавши виявлені недоліки, а саме: висока плинність кадрів, недостатньо ефективна система мотивації, застаріла система преміювання. Варто висунути пропозиції щодо удосконалення мотивації в даній організації.

Враховуючи проведений аналіз, буде запропоновано заходи щодо вдосконалення мотивації персоналу підприємства.

Незважаючи на наявність в підприємстві системи мотивації, вона потребує модернізації та удосконалення в деяких аспектах з метою зменшення плинності кадрів, підвищенню трудової ефективності, збільшенню задоволеності від роботи та підвищення мотивації загалом.

Таблиця 3.1

Запропоновані заходи щодо вдосконалення мотивації персоналу підприємства на 2025-2027 рр.

Заходи	Очікувані результати
Впровадження чіткої системи преміювання	Зацікавленість працівників у ефективній роботі
Запровадження можливості гнучкого графіку та дистанційної роботи для деяких категорій працівників	Збільшення задоволеності роботою; Зменшення плинності кадрів.
Навчання та підвищення кваліфікації	Підвищення рівня професійності працівників; Можливість просування по кар'єрних сходах.

Незважаючи на наявність в підприємстві системи мотивації, вона потребує модернізації та удосконалення в деяких аспектах.

Щодо матеріальної мотивації: пропонується удосконалити процедуру видачі премій та створити систему їх нарахування.

Процедура нарахування премій має бути прозорою, чітко визначеною та обґрунтованою.

Чітка система надасть працівникам можливість знати, за які процеси вони зможуть отримати певну суму винагороди. Працівники будуть чітко розуміти критерії, за якими їх зусилля будуть оцінюватися. Це підвищить довіру до керівництва та створить відчуття справедливості, яке важливе для багатьох з працівників.

Але на відміну від позитивних результатів вона може створити середовище для конкуренції між працівниками. Завдання менеджера – слідкувати за тим, щоб це була здорова конкуренція і в разі загострення ситуацій швидко реагувати на це та об'єднувати команду.

Чіткість у співвідношенні умов для отримання винагороди та реальним преміюванням дозволить стимулювати працівників збільшити ефективність праці, адже працівник знатиме, які зусилля він може прикласти та як гідно вони будуть оцінені.

Створення системи преміювання також допоможе і самому підприємству ефективно керувати фінансами, які призначені для винагород а також оптимально використовувати ці ресурси, що дозволить їх примножити (рис. 3.1).

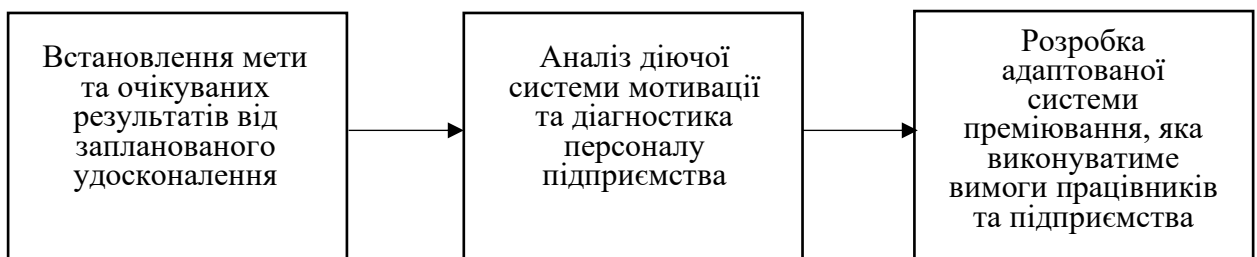


Рис. 3.1 Етапи створення системи преміювання працівників підприємства на 2025-2027 рр.

Першочергово потрібно встановити мету від запланованого удосконалення, а також встановити очікувані результати.

Далі варто провести аналіз діючої системи мотивації в організації, він допоможе знайти слабкі сторони з метою їх подальшого удосконалення. Також на цьому етапі проводиться діагностика персоналу, з метою виявлення потенційних потреб та особливостей мотивації співробітників.

Після цього розробляється адаптована система преміювання, яка виконуватиме вимоги працівників, підприємства та правила ефективної системи мотивації.

Пропонується система преміювання, яка наведена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Запропонована система преміювання працівників підприємства
на 2025-2027 рр.**

Вид матеріальної винагороди	Характеристика преміювання			
	Категорії персоналу	Категорії оцінки	Розмір премій	Фактичний розмір премії
Премія	Керівники	Високий рівень управління	Мінімальна	30% від заробітної плати
		Внесок у результати роботи підприємства	Середня	70% від заробітної плати
		Рацпропозиції, реалізація яких принесла фактичний прибуток	Максимальна	15000 грн
	Спеціалісти	Якість індивідуальної роботи Перевиконання планів	Мінімальна	25% від заробітної плати
		Внесок у результати роботи підприємства	Середня	70% від заробітної плати
		Рацпропозиції, реалізація яких принесла фактичний прибуток	Максимальна	13500 грн
	Робітники	Якість індивідуальної роботи Перевиконання планів	Мінімальна	25% від заробітної плати
		Внесок у результати роботи підприємства	Середня	70% від заробітної плати
		Рацпропозиції, реалізація яких принесла фактичний прибуток	Максимальна	12000 грн

Важливо дотримуватися основних вимог щодо ефективного преміювання:

1. Премії не повинні бути занадто поширеними, оскільки працівники будуть сприймати їх як частину звичайної заробітної плати.
2. Премія має бути пов'язана з особистим внеском працівника для підприємства, незалежно від того чи то групова, чи то індивідуальна робота.
3. Працівник повинен мати розуміння, що премія залежить від прикладення додаткових зусиль, а не від виконання нормативних завдань.
4. Додаткові зусилля працівників, стимульовані премією мають відшкодовувати витрати на їх виплату [39].

Щодо нематеріальної мотивації, пропонується удосконалити її, додавши в неї деякі нові заходи та покращити існуючі з метою підвищення ефективності праці та росту мотивації.

Пропонується ввести можливість гнучкого графіку роботи та дистанційної роботи. Це чудовий метод мотивації для працівників, особливо нового покоління, які цінують час, можливість ним розпоряджатися та комфортні умови праці. Мінусом цього методу є те, що через специфіку діяльності підприємства не всі співробітники зможуть користуватися даним методом мотивації. Проте для окремих категорій працівників дана можливість буде потужним стимулом до ефективної роботи. Також це зручно для тих працівників, яким потрібно починати або закінчувати свою роботу раніше чи пізніше за встановлений робочий час.

Саме тому на підприємстві пропонується ввести можливість виконання своїх обов'язків дистанційно або ж самому коригувати свій графік. Такий метод роботи, затверджується документально та підписується генеральним директором. Важливо, що такий метод не повинен впливати на умови праці, оплату праці та інші трудові права працівників.

Працівники, які перейдуть на даний метод роботи повинні мотивуватися не тільки матеріальними стимулами, а й своїми керівниками, які будуть слідкувати за вчасністю та якістю виконуваної ними роботи. Цей метод

потребує високої самодисципліни, але дозволить позбавитися ряду проблем підприємству:

зменшення ймовірності виробничих травм;

зменшення порушень трудової дисципліни;

зменшення плинності кадрів;

підвищення мотивації, завдяки органічному поєднанню роботи з навчанням, особистісним розвитком, вихованням дітей.

Ще одним видом мотивації можна додати навчання та підвищення кваліфікації. Незважаючи на те, що підприємство співпрацює з університетами та допомагає бажаним працівникам з курсами, пропонується удосконалити систему навчання та укласти договір з навчальними платформами:

1. Open Agro University – курс саме для молодих спеціалістів, які зможуть опанувати знання та навички для сучасного агробізнесу. А саме:

Hard Skill (застосування систем автоматизації та сучасного обладнання; отримання знань про розмаїття систем електропостачання, контрольно-вимірювальних пристроїв і автоматизації; заглибитися у знання про ТЕЦ, метрологію, енергоаудит, енергоменеджмент);

Soft skills (розвиток особистісних навичок, таких як: критичне мислення, креативність, таймменеджмент, ефективні комунікації, ефективна взаємодія в команді);

Business skills (здобуття знань в: стратегії, фінансах, логістиці, закупівлях, аналітиці, ІТ-інноваціях);

Hard skills (вивчення можливостям програм сучасного бізнесу (MS Excel, MS Word, MS PowerPoint, MS Outlook, MS Teams, 5S, Lean Management).

2. Travelite Agro – курси від команди професіоналів у сфері міжнародних навчальних проектів для агробізнесу з досвідом колег з США, Канади, Німеччини та інших країн світу. Компанія надає курси як в онлайн форматі так і агро-експедиції за кордон за індивідуальним замовленням з чітко поставленими задачами. Компанія допоможе перейняти досвід іноземних

компаній для удосконалення власного агробізнесу. Вартість навчання для підприємства складе від 40 тис грн.

Це рішення дозволить підприємству:

розвинути професійні навички своїх спеціалістів;

опанувати сучасні технології в сфері сільськогосподарського виробництва;

адаптувати свою роботу під найкращі світові зразки;

підвищити ефективність роботи та підвищити мотивацію;

зберегти цінних працівників в компанії.

В свою чергу підприємство надає можливості не тільки для навчання та розвитку, а й підвищенню по кар'єрних сходах працівникам, які постійно навчаються та підвищують кваліфікацію.

Підсумуємо витрати:

1. Розрахуємо приблизний фонд оплати премій. Припустимо, що мінімальну премію отримало 30% працівників, середню 20% і максимальну 7%. За основу розрахунку премій візьмемо середню заробітну плату на 1 працівника на підприємстві, яка дорівнює 11330 грн. Розрахунки будемо проводити за середніми значеннями та їх результати відобразимо в таблиці.

Таблиця 3.3

Прогнозовані результати розрахунку приблизного фонду оплати премій підприємства на 2025-2026рр.

Преміювання	Сума, грн
Мінімальне	345066,5
Середнє	596411,2
Максимальне	355320
Разом	1 296 797,7

Отже, фонд додаткової заробітної плати (премії та винагороди) становитиме близько 1296,7 тис грн, що більше на 473,0 тис грн за поточний розмір оплати премій на місяць (5676,0 тис грн на рік).

2. Навчання працівників підприємства коштуватиме 40 тис на місяць (480 тис на рік).

Отже, загальна сума інвестицій складе 6156 тис. грн.

Очікується, що від запропонованих заходів, які підвищать трудову ефективність, чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 10% і становитиме 466180 тис. грн.

Розрахуємо економічну ефективність від впроваджених заходів за формулою:

$$E_e = \frac{P}{B} \quad (3.1)$$

Де: E_e – економічна ефективність; P - економічний результат діяльності; B – економічні витрати на отримання даного результату [40, с. 97].

Отже, розрахунок економічної ефективності показує, що даний проект є економічно доцільним та ефективним для реалізації.

Тож, з метою зменшення плинності кадрів, підвищення трудової ефективності, збільшення задоволеністю роботою та загалом підвищення мотивації підприємству було запропоновано заходи щодо удосконалення системи діючої мотивації, а саме:

1. Удосконалення процедури видачі премій, та створення чіткої системи їх нарахування. Пропонується три види премій: мінімальна, середня, максимальна. Кожен вид має свої критерії оцінки для кожної категорії персоналу для нарахування нагороди. Визначено, що премії мають бути: не занадто поширеними, тобто не сприйматися працівниками як частина заробітної плати; пов'язаними з особистим внеском працівника у роботу організації; надані за прикладення додаткових зусиль до роботи, а не за виконання нормативних задач; нараховані розміром, що додатковими зусиллями працівників, відшкодовують витрати на їх виплати. Від впровадження цього методу очікується збільшення зацікавленості працівників у своїй роботі.

2. Введення можливості переходу деяких працівників на гнучкий графік роботи або ж дистанційну роботу. Цей метод є потужним мотиватором для працівників, які цінують час та комфортні умови роботи. Він дозволить

позбутися таких проблем: зменшення плинності кадрів, зменшення порушень трудових дисциплін та отримання виробничих травм. А також дозволить збільшити мотивацію працівників.

3. Впровадження новітніх методів навчання з новими організаціями (Open Agro University і Travelite Agro). Що дозволить: розвинути професійні та особистісні навички своїх працівників, опанувати сучасні технології в сфері сільськогосподарського виробництва, наслідувати найкращі світові зразки роботи в даній сфері та адаптувати їх під себе. Підприємство в свою чергу забезпечить таким працівникам підвищення по кар'єрних сходинках.

Сума інвестицій в дані інвестиції щодо розвитку мотивації становить 6156 тис. грн. Розрахунок економічної ефективності показує доцільність впровадження даного проекту.

ВИСНОВКИ

Отже, в результаті виконання роботи можна зробити такі висновки:

1. В сучасних умовах підприємництва питання мотивації займає провідне місце в актуальних темах досліджень. Тому дане питання було винесено на обговорення та дослідження багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями, оскільки постало завдання дослідити значення мотивації, її вплив на ефективність праці та економічні результати підприємства в цілому в сучасних умовах підприємництва, де все більше зростає конкурентне середовище.

Проаналізувавши визначення понять мотивації багатьох вчених, було визначено спільне бачення щодо його означення, а саме що це сукупність причин, що спонукають до діяльності, здатності впливати на поведінку та досягати особистих і організаційних цілей.

Підсумувавши всі зазначені визначення, було сформовано власне бачення визначення поняття мотивацій. Мотивація – це комплекс зовнішніх і внутрішніх факторів, що спонукають до діяльності, здатності впливати на поведінку та досягати особистих і організаційних цілей.

Визначено, що взаємодія таких понять як: потреби, мотиви, стимули в комплексі формують мотивацію у працівників.

Було розглянуто функції та завдання, які виконує мотивація. Основні з них: покращення якості та продуктивності праці, залучення кращих працівників на підприємство та збереження їх на посадах.

Також було розглянуто існуючі види мотивації, які класифікують: за місцем виникнення, за економічним змістом, за функціональною спрямованістю, за способом впливу, за суб'єктом, за об'єктом, за спрямованістю.

2. Основними видами діяльності досліджуваного підприємства згідно КВЕД є 01.11. Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Ключовою метою аграрного підприємства є виробництво високоякісної сільськогосподарської продукції за допомогою нових сучасних технологій із ефективним залученням всіх наявних ресурсів та реалізація її кінцевому споживачу з метою отримання прибутків.

Визначено, що в структурі підприємства покладена лінійна вертикаль управління. До структури підприємства входять дирекція, а також 8 головних департаментів (фінансовий, зв'язків з громадкістю, тваринництва, рослинництва, технічного забезпечення процесу виробництва, будівництва та адміністративно-господарської частини), які також поділяються на відділи та виробничі підрозділи.

Проаналізувавши показники господарської діяльності підприємства, було визначено, що здебільшого вони є позитивними (збільшення чистого доходу та валового прибутку, зменшення фінансових витрат). Однак, деякі показники, такі як: збільшення собівартості реалізованої продукції та зменшення інших операційних доходів потребують покращення.

Аналіз показників структури товарної продукції показав, що найбільшу частку в виробництві займає рослинницький напрям (61,25% від загального виробництва). Найбільшу частку в рослинництві займають такі культури: кукурудза на зерно та насіння соняшнику.

Тваринництво займає 38,75% від загального виробництва. Найбільшу частку у тваринництві займає виробництво молока.

Проаналізувавши дані, щодо працівників підприємства, було визначено, що протягом трьох років середнє число працюючих склало 378 осіб. У складі персоналу чисельність чоловіків переважає над чисельністю жінок на 69%.

Мотиваційна система підприємства базується на трьох складових: матеріальне пряме стимулювання (заробітна плата, премії), матеріальне непряме стимулювання (безкоштовний транспорт, безкоштовне харчування) та нематеріальне стимулювання (сприятливий соціально-психологічний клімат, сприятливі умови праці, навчання та ін.).

3. Виходячи з проведеного аналізу мотиваційної системи підприємства та виявлених недоліків, було запропоновано зміни щодо удосконалення існуючої системи мотивації, з метою зменшення плинності кадрів, підвищення трудової ефективності, збільшення задоволеності роботою та підвищення рівня мотивації в цілому.

Рекомендовано такі зміни:

Удосконалення процедури видачі премій та створення чіткої системи їх нарахування. Було запропоновано три види преміювання: мінімальне, середнє, максимальне. Кожен вид має окрему суму преміювання та критерії щодо його нарахування.

Введення можливості переходу деяких працівників на гнучкий графік роботи або ж дистанційну роботу. Цей метод є потужним стимулом для працівників, які цінують свій час та комфортні умови праці. Він дозволить досягти таких результатів: збільшення мотивації, зменшення плинності кадрів, зменшення порушень трудових дисциплін та отримання виробничих травм.

Впровадження нових методів навчання з новими організаціями (Open Agro University і Travelite Agro). Даний метод дозволить: розвинути професійні та особистісні навички своїх працівників, опанувати сучасні технології в сфері сільськогосподарського виробництва, наслідувати найкращі світові зразки роботи в даній сфері та адаптувати їх під себе.

Загальна сума інвестування в розвиток мотиваційної системи становить 6156 тис. грн. Показник розрахунку економічної ефективності показав доцільність впровадження даного проекту.