

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

Освітньо-професійна програма Підприємництво
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Ханлар МАХМУДОВ
11 грудня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Діденко Анна Олегівна

Керівник кваліфікаційної роботи
к.е.н., доцент

Наталія ДЕМ'ЯНЕНКО

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний стан розвитку економіки України, потребує великої уваги щодо використання персоналу, а саме працівників підприємств, які мають значний вплив на підвищення продуктивності праці і результативність підприємницької діяльності. Ефективне управління та розвиток персоналу на кожному підприємстві надзвичайно важливий і залежить від того, наскільки працівники змотивовані для виконання продуктивної роботи. Мотивація виступає ключовим фактором у стимулюванні людей до виконання результативної діяльності. Вона є основним інструментом активізації людського потенціалу, який не лише створює передумови для матеріальної продуктивності, але також забезпечує її ефективне функціонування.

Питання зростання мотивації на підприємствах, способам її підвищення та методам стимулювання праці вивчаються в роботах науковців, таких як: Базалійська Н. П., Васюта В.Б., Дороніна М. С., Колот А.М., Малік М. І., Мельник Л. П., Савельєва В.С., Єльков О.Л., Янковська Л. А. та інші.

Зв'язок роботи з науковими темами. Виконані наукові дослідження, аналіз та розробки у даній роботі відповідають структурі та завданням, передбаченим планом досліджень, визначеним для кафедри підприємництва і права.

Мета і завдання дослідження. Кваліфікаційна робота націлена на створення системи стимулювання, яка сприяє зростанню продуктивності праці на підприємстві.

Основними завданнями дослідження є:

- Розглянути теоретичні засади впровадження системи мотивації праці, що спонукає до зростання її продуктивності на підприємстві;
- Проаналізувати ключові компоненти системи створення мотиваційного механізму на підприємстві;

– Розробити план стратегічних дій для вдосконалення системи, яка спрямована на створення мотиваційного механізму з метою підвищення продуктивності праці співробітників на підприємстві.

Об'єктом дослідження є формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці персоналу в аграрному підприємстві Полтавського району, Полтавської області.

Предметом дослідження є – ауково-методичні концепції, теоретичні та методологічні основи, а також практичні аспекти стратегічного управління розвитком системи створення мотиваційного механізму для підвищення продуктивності праці працівників на підприємстві

Методи дослідження. Під час проведення дослідження в рамках кваліфікаційної роботи були використані різноманітні методи, включаючи загальнонаукові і спеціальні підходи. До загальнонаукових методів відносяться діалектичний та абстрактно-логічний, які використовувалися для теоретичних роздумів та методичних узагальнень, а також для визначення сутності формування мотиваційного механізму, зважаючи на специфіку діяльності сільськогосподарського підприємства, та для сформулювання висновків. Метод порівняння використовувався для аналізу фактичних даних звітнього року та їх порівняння з показниками попередніх років.

Експертне оцінювання було проведене для дослідження стратегічних компетенцій управлінського персоналу, які визначають якість впровадження стратегічного механізму мотивації для підвищення продуктивності праці на підприємстві.

Інформаційною базою слугували джерела інформації, закони України та нормативно-правові акти, а також бухгалтерсько-статистична звітність аграрного підприємства. Додаткові джерела включали наукові статті відомих економістів, навчальну та довідкову літературу, а також результати власних досліджень автора.

Наукова новизна отриманих в ході дослідження результати вимагають подальшого розвитку теоретичних, методичних і практичних аспектів процесу створення механізму мотивації:

набули подальшого розвитку:

- Стратегічні заходи формування мотиваційного механізму в підприємстві;
- Запровадження прогресивних форм мотивації праці в підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів. У кваліфікаційній роботі були опрацьовані теоретичні принципи, а також були сформульовані висновки та пропозиції щодо покращення процесу створення механізму мотивації для підвищення продуктивності праці на підприємстві. Ці висновки та пропозиції є основою для визначення та розв'язання сучасних проблем, що виникають у процесі ефективного розвитку даного підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднено у формі доповіді на:

– VI Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції (заочна форма) «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору», (м. Полтава : ПДАУ, 21.04.2023) «Мотиваційний механізм підвищення продуктивності праці на підприємстві» С. 271-273.

Стаття у фаховому виданні:

Михайлова О., Писаренко С., Лисенко А., Леонов М., Діденко А. Продуктивність та мотивація праці, як основа розвитку підприємницької діяльності: вплив війни. Агросвіт. № 22 Київ. 2023. С. 112-119 (додаток А).

Структура та обсяг дипломної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 58 сторінках друкованого тексту, робота містить 20 таблиць, 4 рисунка та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність мотивації праці та мотиваційного процесу

Однією з основних завдань для підприємств різних форм власності, є пошук ефективних методів управління працею, що сприяють активізації ресурсу людського фактора. Головним чинником, який впливає на результативність діяльності людей, є їхня мотивація. При однакових умовах ефективність праці визначається особистим ставленням людини до своєї роботи та її трудовою поведінкою. За своєю чергою, трудова поведінка обумовлена впливом різноманітних факторів, що впливають на неї з різною силою і в різних напрямках [3].

З теоретичної точки зору, мотивація поведінки людини є складним і в багатьох аспектах невивченим явищем. Існує безліч визначень мотивації.

У нашій країні поняття мотивації праці з економічним спрямуванням з'явилося нещодавно, це пов'язано з процесом демократизації виробництва. Раніше воно використовувалось переважно в сферах промислової економічної соціології, педагогіки та психології. Існувало кілька причин для цього:

По-перше, економічні науки раніше не виявляли інтересу до вивчення взаємозв'язку своїх об'єктів дослідження з вищезазначеними галузями наук.

По-друге, до недавнього часу в економічному контексті поняття «мотивація» використовувалось замість поняття «стимулювання» [9].

Таке вузьке розуміння мотиваційного процесу призводило до спрямованості на короткострокові економічні цілі та досягнення швидкого прибутку. Це негативно впливало на потреби та мотиваційну складову

особистості працівника, і не сприяло зацікавленості в власному розвитку та самовдосконаленні. Однак саме ця система сьогодні є важливим резервом для підвищення ефективності виробництва.

Сутність того, що може мотивувати людину, є практично необмеженою, оскільки всі аспекти суспільства, як у фізичній, так і в психологічній сферах, в кінцевому підсумку, впливають на людей різноманітною мотивацією. Спрощенням цього різноманіття є обмеження мотивації тільки до трудової діяльності [21, с. 53].

Однією з найпростіших і поширених інтерпретацій поняття «мотивація» є твердження «мотив» - це внутрішнє значення або цінність, яку має виконувана діяльність. В загальному розумінні ця ідея відображає внутрішній стан людини, але важливо враховувати, що сили, що підштовхують до дії, можуть бути і внутрішніми, і зовнішніми, і надихати людину на свідомі або несвідомі дії. При цьому зв'язок між цими силами і вчинками людини визначається складною системою взаємодій, завдяки чому однакові сили можуть впливати на різних людей по-різному.

З цього можна зробити висновок, що процес мотивації людини може бути результатом і внутрішніх, і зовнішніх факторів. Це призводить до виникнення поняття «мотивування», яке визначається як процес впливу на людину з метою підштовхнути її до конкретних дій, активізуючи внутрішні мотиви.

Поведінка людини на роботі визначається не одним, а різними мотивами, при цьому деякі з них відіграють основну роль, в той час як інші мають менший вплив. Усі ці мотиви в сукупності утворюють складну та динамічну систему [45, с. 53].

Це означає, що, хоча система мотивів може бути стабільною у кожної особи, вона також може змінюватися в залежності від внутрішніх змін в структурі особистості та зовнішніх умов її життя (див. табл. 1.1).

Мотиви, що спонукають людину працювати [26].

Рівень	Основний мотив	Характеристика
I рівень	Почуття обов'язку	Це емоційне становище, яке є найсильнішим мотивом, який впливає на поведінку людини. Ця емоція залежить від того, наскільки активно особа вносить свій вклад. Чим більше внесок в призначену справу робить член команди, тим сильніше він відчуває позитивне ставлення до своєї команди. Якщо керівник надає підлеглим можливість працювати на повну потужність, то почуття обов'язку та гордості за команду стають надзвичайно важливими для кожного її члена.
II рівень	Інтерес	У людей, які вже задовольнили свої основні, переважно матеріальні потреби, головним мотивом для праці стає цікавість. Таким чином, на цьому етапі вони можуть повністю віддатися своїй роботі. Завдяки правильному розставленню пріоритетів і значень, керівник може збільшити інтерес до праці у таких осіб.
III рівень	Особиста вигода	Люди бажають працювати там, де, крім заробітної плати, їм можуть надавати додаткові переваги, такі як безкоштовне проживання, харчування, можливість росту в кар'єрі, надання службового автомобіля тощо. Керівники можуть враховувати особисті вигоди працівників і задовольняти їх на власний розсуд, провівши аналіз щодо того, які саме додаткові переваги бажає отримати працівник
IV рівень	Гроші	Багато людей вибирають роботу через необхідність мати гроші. Гроші в цьому випадку є головною мотивацією.

Як стверджує А. Колот, мотивація праці виступає соціально-економічною основою для орієнтації та мобілізації працівників підприємства на досягнення вищої продуктивності та результативності в їх діяльності. Мотивація - це комплекс внутрішніх і зовнішніх факторів, які підштовхують працівників до активної праці, формують їхню поведінку, визначають форми діяльності та спрямованість їхніх зусиль, спрямованих на досягнення особистих та корпоративних цілей [26, с. 120].

Однією з ключових функцій мотивації є створення усвідомлення всіма працівниками про сутність та важливість мотивації в процесі роботи, а також формування у керівників підходів до управління персоналом, що ґрунтуються на демократичних принципах і використанні сучасних методів

стимулювання. Для досягнення цих цілей необхідно провести аналіз мотиваційного процесу в організаціях, а також розглянути аспекти індивідуальної та групової мотивації [10].

У мотиваційних теоріях існує багато різновидів мотивації персоналу, але важливо визначити основні, які залишаються константними незалежно від типу організації:

- Матеріальна мотивація, яка включає в себе фінансові стимули, такі як підвищення заробітної плати, доплати, надбавки, премії і комісійні виплати.

- Нематеріальна мотивація, яка передбачає нагороди за досягнення, що мають вартість, але видаються співробітникові у нематеріальній формі, такі як путівки, подарункові сертифікати та продукція компанії.

- Моральна мотивація, що включає в себе нагороди, які не мають фінансового виразу, такі як визнання статусу та досягнень, зустрічі з керівництвом, видача грамот та дипломів, а також створення спеціальних умов роботи для окремих працівників, наприклад, гнучкий графік або можливість самостійно контролювати якість роботи.

- Організаційна мотивація, що полягає в створенні організаційної культури, спрямованої на підтримку мотивації співробітників для досягнення цілей компанії [7, с. 103-105]

Мотиваційний процес є складним і багатограним, існує значна кількість різних теорій, які пояснюють, чому працівники проявляють інтерес до своєї роботи внаслідок різних потреб і умов свого існування. Багато досліджень з мотивації на роботі тривають і донині, і вони сприяють розвитку нових концепцій мотивації персоналу та удосконаленню існуючих. До цього часу жодна теорія мотивації на роботі не може абсолютно охопити та пояснити всі аспекти трудової поведінки людини. Однак кожна з них дає можливість аналізувати та впливати на окремі ситуації, розглядаючи поведінку працівника з різних точок зору. Тому вивчення різних моделей і теорій допомагає отримати більше повноцінне розуміння управління людською поведінкою.

Зазвичай теорії трудової мотивації можна поділити на дві основні групи:

- теорії змісту (структурні), які відображають різноманітні погляди дослідників на конкретні переліки та структуру внутрішніх стимулів (потреб і мотивів), що є характерними для різних груп працівників;
- процесуальні теорії, які розглядають та наголошують на різних аспектах сприйняття та розуміння трудової ситуації працівниками.

Основною метою мотивації є досягнення найвищого рівня продуктивності використання наявних робочих ресурсів, що сприяє підвищенню загальної ефективності та прибутковості діяльності підприємства.

Головною метою мотивації праці є створення умов для формування нового типу працівника: ініціативного, амбіційного, спрямованого на досягнення максимальних результатів у роботі та здатного до творчої та інноваційної діяльності [10].

У сучасних умовах ринкових відносин мотивація праці стає однією з ключових складових, вправне використання якої може сприяти розв'язанню широкого спектру соціально-економічних проблем. На сьогоднішній день, хоча існують різні інструменти мотивації праці, використовують лише окремі її аспекти. Це підкреслює необхідність створення системи мотивації праці, яка б була цілісною і спрямованою на розвиток трудового потенціалу працівників і підвищення результативності діяльності підприємства в цілому [34, с. 376].

Система стимулів і мотивів у сфері праці базується на нормативному рівні трудової діяльності, що означає, що працівник приймає участь у трудових відносинах з обов'язком виконувати певні функції за відповідну винагороду. Основною метою системи стимулювання є не лише підштовхувати людину до праці, але й стимулювати її до виконання завдань на більш високому рівні якості, ніж те, що передбачено у трудових угодах.

Тобто, ефективна система стимулювання має ґрунтуватися на результативності трудової діяльності [51, с. 269].

Саме тому, система мотивації включає в себе широкий спектр заходів, які можуть бути матеріального, морального та соціального характеру, і призначені для стимулювання активності персоналу у виробничому процесі з метою задоволення різних потреб, які розглядаються як винагороду за їхні трудові зусилля.

Л. Янковська, стверджує, що мотивація до праці кожної особи базується на її потребах. Під час вивчення цих потреб важливо розуміти, з яких джерел вони задовольняються. Для працівників сільськогосподарських підприємств основними джерелами задоволення їх потреб можуть бути такі три: сільськогосподарські підприємства, держава та особиста (поза основним місцем праці) діяльність персоналу [60, с. 200].

Якщо підприємство не забезпечує своїх працівників достатнім рівнем доходу, що задовольнив би їх потреби, то особиста діяльність та державна допомога стають більш важливими джерелами для задоволення їхніх потреб, і це є небажаним явищем. Наукові дослідження підтверджують раціональність класифікації мотивів трудової поведінки і активності працівників сільськогосподарських підприємств на чотири основні групи: матеріальні, духовні, виробничо-побутові та соціальні.

Ураховуючи вплив зовнішніх чинників, а також чинники внутрішнього середовища на рівні підприємства, механізм реалізації мотивації, зорієнтований на результативність роботи працівників та підприємства, ефективність управління, особливості трудових взаємовідносин

Для досягнення бажаної мети підприємства, реалізації його стратегічних планів розвитку постає завдання впровадження ефективного механізму мотивації трудової діяльності, індивідуального підходу до працівників

Особливості мотивації праці в сільському господарстві зумовлені трьома групами факторів: характером сільськогосподарської галузі,

особливостями роботи на сільськогосподарських підприємствах та організаційними чинниками (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Чинники, що визначають особливості мотивації праці у сільськогосподарських підприємствах [61 с. 200-203].

Таким чином, мотивація - це процес створення умов для виникнення у людини бажання виконувати певні дії в інтересах підприємства, незалежно від прямого або непрямого винагороди. При цьому працівник має мати внутрішній мотив, тобто конкретну ціль, яка є його власною метою щодо мотивації. На практиці, працівникові достатньо мати ціль, яка є корисною для суспільства та має хоча б відносну цінність і відповідає ідеям колективу підприємства. Проте такий підхід не підходить для кожного працівника.

1.2. Ключові методи мотивації праці на підприємстві

Сучасна мотивація праці визнається однією з ключових сил, яка сприяє вирішенню різноманітних соціально-економічних завдань. У сучасних умовах, для задоволення різноманітних потреб і запитів працівників різних підприємств, використовується різноманітні набори методів для

стимулювання результативності їхньої роботи. Ці методи можна розділити на три основні категорії:

- Економічні (прямі) - включають в себе відрядну оплату, почасову оплату, премії за раціоналізацію, участь у прибутках, виплати за навчання та компенсації за максимальне використання робочого часу.

- Економічні (непрямі) - це пільгове харчування, доплати за стаж роботи, пільгове користування житлом і транспортом.

- Негрошові - включають в себе можливість збагачення досвідом та навичками на роботі, гнучкість у графіку роботи, забезпечення безпеки праці, програми підвищення якості роботи, кар'єрний ріст, участь у процесі прийняття рішень та публічне визнання [27, с. 84].

Існують різні підходи до методів мотивації персоналу, але вони в основному залежать від системи мотивації праці та виконують такі основні функції:

- Спонування до дії, визначення потреб персоналу та забезпечення їх задоволення в організації.

- Розроблення систем винагороди за виконану роботу і застосування різноманітних форм оплати праці.

- Використання стимулів для ефективної взаємодії працівників у колективах та на підприємстві загалом [13].

У багатьох компаніях та фірмах нашої країни досі домінує використання традиційних методів матеріальної мотивації, таких як фіксована заробітна плата і одноразові премії, не використовуючи сучасних методів мотивації персоналу, які вже успішно застосовуються в компаніях розвинутої ринкової економіки [16 .с. 22.].

Методи мотивації праці персоналу є важливою складовою організаційної культури. Багато вчених мають різні точки зору на сучасні методи мотивації персоналу і класифікують їх по-різному. Тому давайте спочатку розглянемо деякі з методів мотивації праці персоналу (табл. 1.2).

Основні методи мотивації праці персоналу

Методи мотивації	Сутність методу
Примушення (примус)	На основі відчуття страху перед можливим покаранням, такого як штрафи, звільнення з роботи, переведення на менш оплачувану посаду або роботу в сфері матеріальних справ, примусові заходи застосовуються. У сфері соціальної і психологічної взаємодії управління найчастіше використовує методи примусу, пов'язані із страхом публічного пониження, образ і стресу. В такому контексті людина стає покірною через страх бути ображеною або турбується про своє фізичне та емоційне здоров'я
Винагородження	Побудовано на комбінації економічних та неекономічних заохочень для підвищення продуктивності праці.
Солідарність (ототожнення)	Сприяння розвитку у працівників власних цінностей і цілей, що збігаються з цінностями та цілями організації, досягається через переконання, виховання, навчання та створення сприятливого організаційного середовища. У цьому контексті мотивація сприймається працівниками як внутрішній стимул. В результаті цього працівники починають розглядати успіхи та невдачі організації як свої власні і ставлять благополуччя організації на рівні з особистим благополуччям.
Пристосування	Як ефективний метод мотивації, особливо для менеджерів середнього та вищого рівнів управління, можна використовувати можливість впливати на цілі і завдання організації, частково адаптовуючи їх до своїх особистих цілей. Люди природно більше віддані своїм власним переконанням та цілям, ніж іншим. Головна сила цього методу мотивації полягає в тому, що співробітники, які мають можливість впливати на цілі та завдання організації, розвивають в собі відчуття співвласності та активної участі у вирішенні найважливіших стратегічних питань життєдіяльності організації або свого підрозділу.

Джерело: складено на основі [16].

На сьогоднішній день багато компаній по всьому світу застосовують метод винагородження, який передбачає участь персоналу у прибутку. Це означає, що у випадку додаткового прибутку підприємства, який досягається завдяки підвищенню продуктивності та якості роботи, прибуток розподіляється між компанією та персоналом. Ця розподільна схема застосовується до всіх працівників підприємства, які внесли свій внесок у досягнення цього прибутку [37].

Існує різний спектр моделей грошової компенсації для персоналу, які ґрунтуються на колективному розподілі користі від підвищення продуктивності [46].

Система винагородження приймає різноманітні форми та ґрунтується на теорії потреб, в якій цілі, прагнення, цінності та поведінка служать як мотиви. Це можуть бути різні види винагород, такі як подарунки, туристичні поїздки, бонуси і таке інше. Винагорода надає співробітникам віру в себе, підтримує їхню надію на успішне виконання завдань і збільшує їхню бажаність працювати більш ефективно. Це сприяє підвищенню популярності досягнень в плані підвищення продуктивності та якості праці, які раніше могли залишатися непоміченими.

Система Скенлона базується на розподілі між працівниками і компанією економії витрат на заробітну плату, отриманої завдяки підвищенню продуктивності праці, зокрема, виробництва на одного працівника.

Система Ракера встановлює премії для працівників за збільшення обсягу умовної чистої продукції в розрахунку на один долар заробітної плати.

Система Іпрошеар базується на преміюванні працівників за економію робочого часу (у годинах людино-годин), затраченого на виробництво заданого обсягу продукції.

Інший метод мотивації, який широко використовується в практиці зарубіжних і вітчизняних компаній - це використання гнучких графіків роботи. Недавнім методом мотивації персоналу є грейдинг, який полягає у формуванні структури посад і розрахунку зарплати відповідно до цінності кожної посади в організації.

Отже, існує велика кількість методів мотивації праці персоналу, які дозволяють створити розвинуту систему мотивації в компанії. Вибір кожного методу мотивації або їх комбінація залежить від конкретних умов, в яких працює підприємство [13].

За дослідженнями інших вчених, які показані в її працях, сучасні методи мотивації праці персоналу (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Сучасні методи мотивації персоналу [46].

Цей розподіл методів є найбільш розповсюдженим у сучасних умовах по всьому світу. Економічні методи мотивації персоналу передбачають не лише виплату заробітної плати, але також грошові винагороди (премії) за результатами праці або спеціальні індивідуальні винагороди, які визнають внесок конкретного співробітника [24, с. 17].

Цей метод є найбільш поширеним в нашій країні і включає в себе:

- грошові винагороди за досягнення певних цілей;
- систему преміювання, додаткові платежі та стимулюючі виплати;
- спеціальні винагороди для підтримки здорового способу життя (наприклад, за припинення куріння);
- подарунки;
- додаткова оплата за стаж роботи;
- безкоштовні обіди, які сприяють збереженню лояльності співробітників і вважаються проявом подяки за відмінну роботу;
- нарахування бонусів, які можуть бути обмінювані на різні приємності та служити засобом виразу вдячності з боку керівництва.

А. Томас засвідчує, що соціально-психологічні підходи до мотивації праці також важливі для створення сприятливого психологічного середовища в колективі. Це включає в себе наступне:

- спільний діалог компанії зі співробітниками про досягнення успіху. Це може бути виражено як фінансово, оскільки коли персонал розуміє, що він сприяв досягненню компанією певних результатів, він відчуває більший зв'язок зі своєю роботою;

- можливість приймати участь у інноваціях. Це показує, що співробітники є цінними учасниками команди, і їхні ідеї та пропозиції важливі для компанії;

- можливість службових відряджень до інших міст та країн як форма винагороди;

- створення комфортних умов для роботи, сучасний робочий простір та обладнання, комфортні меблі;

- організація цікавих корпоративних заходів. Якщо вони проводяться захоплююче, це може служити як чудовим інструментом мотивації, сприяючи кращому взаєморозумінню між співробітниками та розважаючи їх [62].

До організаційно-розпорядчих методів можна віднести наступні підходи:

Кар'єрний ріст, навіть якщо він не передбачає значних змін в посаді, може стати потужним імпульсом для мотивації працівників.

Професійний ріст, особливо актуальний у великих компаніях, де є можливість переходу між різними галузями.

Гнучкий робочий графік.

Створення сприятливого командного середовища [16].

Ці методи мотивації спрямовані на створення умов, при яких працівники відчувають професійну гордість за свою роботу, беруть особисту відповідальність за її результати, відчувають виклик і можливість продемонструвати свої здібності, а також отримують відзнаку за свої досягнення.

Особиста та громадська оцінка, створення атмосфери взаємної поваги, довіри, турбота про особисті інтереси, а також надання всім рівних

можливостей без врахування посади чи заслуг – ці аспекти також важливі для моральної стимуляції. Продвиження на посаді, яке поєднує в собі економічний, організаційний і моральний стимули, також є важливим фактором мотивації.

Усі ці методи мотивації, будучи стандартними і широко використовуваними, доповнюються нестандартними підходами до мотивації праці персоналу.

Мотиваційні фактори, що впливають на людей, є дуже складними, піддаються постійним змінам і формуються під впливом різних зовнішніх і внутрішніх чинників, таких як вміння, освіта, соціальний статус, фінансове положення, думки інших і багато інших. Тому передбачення того, як співробітники колективу відреагують на різні системи мотивації, є досить складним завданням [11, с. 194].

Ефективне використання системи мотивації праці має за мету допомогти підприємству досягти своїх цілей. Таким чином, чим краще згоджена система мотивації персоналу, тим більш активно співробітники працюють для досягнення результатів, спрямованих на задоволення потреб підприємства. Це тому, що вони відчують себе рівноправними учасниками в соціально-економічних процесах підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Мотивація - це комплекс внутрішніх і зовнішніх факторів, які підштовхують працівників до активної праці, формують їхню поведінку, визначають форми діяльності та спрямованість їхніх зусиль, спрямованих на досягнення особистих та корпоративних цілей. Це процес створення умов для виникнення у людини бажання виконувати певні дії в інтересах підприємства, незалежно від прямого або непрямого винагороди. При цьому працівник має мати внутрішній мотив, тобто конкретну ціль, яка є його власною метою щодо мотивації.

2. Для успішного управління мотивацією в підприємстві важливо використовувати різні групи методів. Обмеження використання лише матеріальних мотивацій не сприяє стимулюванню творчої активності персоналу в досягненні цілей організації. Для досягнення максимальної ефективності важливо впроваджувати також нематеріальну мотивацію. В сучасних умовах, акцент слід робити на нестандартних методах стимулювання праці, створюючи гнучку систему мотивації для співробітників, яка ефективно поєднує в собі як стандартні, так і нетрадиційні заходи мотивації.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Для проведення дослідження було вибрано один із аграрних кооперативів, що знаходиться в Полтавському районі Полтавської області. Цей кооператив є приватною організацією, належить власникам земельних і майнових паїв.

Головною метою функціонування цього господарства є вирощування, переробка і реалізація продукції сільськогосподарського сектора з метою отримання прибутку, а також задоволення соціально-економічних потреб власників та учасників кооперативу. Крім сільськогосподарської сфери, підприємство надає різноманітні послуги, такі як транспортні, комунальні, будівельні, ремонтні та ритуальні послуги для населення і інших клієнтів.

Кооператив веде самостійний бухгалтерський облік, має банківські рахунки, бланки, штампи та інші необхідні матеріали для проведення своєї діяльності. Крім цього, підприємство займається оптовою і роздрібною торгівлею сільськогосподарською продукцією, продуктами переробки, власного виробництва, а також товарами і продовольчими товарами, придбаними у інших підприємств. Кооператив також виконує будівельні та ремонтні роботи, займається допоміжними галузями промисловості, виробництвом будівельних матеріалів, товарів побуту та надає агротехнічні та інші послуги для місцевого населення і сільськогосподарських виробників.

Розвиток виробництва та матеріальний достаток населення надійно ґрунтуються на використанні земельних ресурсах, які є основою для матеріального та інтелектуального виробництва. Ефективність прогресу в

галузі виробництва і загальне благополуччя людей в значній мірі залежать від раціонального їх використання табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка використання сільськогосподарських угідь
аграрного підприємства, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	+, -	%
Всього с.-г. угідь, га	3975	3975	3787	4108	4108	137	103,4
Питома вага с.-г. угідь в площі району, %	5,1	4,7	4,7	4,6	4,6	-0,5	90,2
з них: ріллі, га	3774	3659	3630	3974	3773	-1,0	99,9
пасовища	201	316	157	134	335	134	166,7
Всього посівів с.-г. культур	3774	3659	3630	3974	3773	-1,0	99,9

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

При аналізі показників, представлених у табл. 2.1., можна відзначити, що в підприємстві відбулося збільшення площі сільськогосподарських угідь. У 2018 р. ця площа складала 3975 га, а в 2022 р. вона зросла до 4108 га, що становить приріст на 137 га або 3,4%. Площа ріллі практично залишилася незмінною протягом досліджуваного періоду. У той же час площа пасовищ збільшилася на 66,7%.

В досліджуваному підприємстві трудові ресурси вважаються важливим фактором, що має вплив на продуктивність та результативність виробництва. (табл. 2.2.).

На основі аналізу даних представлених у табл. 2.2 можна зробити наступні висновки: У 2018 р. середньорічна кількість працівників становила 196 осіб, а в 2022 р. ця цифра зменшилася до 149 осіб, що означає зменшення на 23,9%. У 2022 р. кількість працівників зайнятих в сільському господарстві становила 142 особи у порівнянні з 185 особами в 2018 р., зменшення відбулося на 23,3 %. Щодо використання трудових ресурсів по галузях, то в рослинництві у 2018 р. працювало 100 осіб, а в 2022 р. 76 осіб, у тваринництві також відбувається зменшення працівників із 85 осіб у 2018 р. до 66 осіб у 2022 р.

Таблиця 2.2

**Динаміка забезпеченості трудовими ресурсами підприємства,
2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р · %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	196	161	150	152	149	76,1
Чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві – всього, осіб	185	161	144	148	142	76,7
з них задіяні у: рослинництві	100	96	94	84	76	76,0
тваринництві	85	65	50	64	66	77,6

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Основні та оборотні засоби представляють собою компоненти активів підприємства, які використовуються під час його виробничої діяльності. Керування цими активами є ключовим аспектом управління аграрним підприємством (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка складу та використання основних та оборотних засобів
підприємства, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2022 до 2018 рр	
	2018	2019	2020	2021	2022	+, -	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Наявність основних фондів на кінець року – всього, тис. грн.	23201,0	19509,0	15096,0	12554,0	9789,0	-13412,0	42,2
у т. ч.: будинки, споруди та передавальні пристрої	9864,0	8220,0	7644,0	6533,0	4626,0	-5238	46,8
машини та обладнання	6362,0	5330,0	6415,0	4812,0	3531,0	-2831,0	55,5
транспортні засоби	3502,0	2890,0	1229,0	1721,0	1095,0	-2407,0	31,2
інструменти, прилади, інвентар	545,0	695,0	594,0	785,0	712,0	167,0	130,6
інші основні засоби	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	0,0	100,0
Вартість оборотних фондів на кінець року – всього, тис. грн.	56832,0	50257,0	49983,0	74676,0	79936,0	21104,0	140,6

Продовж. табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
у т. ч.: виробничі запаси	21156,0	16005,0	14443,0	18532,0	16420,0	-4736,0	77,6
тварини на вирощуванні та відгодівлі	6218,0	6134,0	6617,0	4067,0	5416,0	-802	87,1
незавершене виробництво	3807,0	4934,0	3520,0	10096,0	13730,0	9923,0	в 6 разів
готова продукція	17130,0	13903,0	12590,0	19693,0	20238,0	3108,0	118,2
дебіторська заборгованість	1336,0	4820,0	4785,0	7190,0	8093,0	6757,0	в 6 разів
грошові кошти	2256,0	733,0	362,0	147,0	13122,0	10866,0	в 5 разів
інші оборотні активи	249,0	45,0	676,0	638,0	983,0	734,0	394,7

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Аналіз динаміки показників, представлених у табл. 2.3, дозволяє прийти до таких висновків: протягом періоду дослідження вартість основних та оборотних засобів практично знизилася за всіма показниками. Однак варто відзначити позитивну тенденцію вартості основних засобів у категоріях інструменти, прилади, інвентар зі зростанням на 30,6%, а також у категорії інші основні засоби, де не відбулося істотних змін протягом досліджуваного періоду.

Що стосується оборотних засобів, то в даному випадку спостерігається збільшення їх вартості з 56832,0 тис. грн у 2018 р. до 79936,0 тис. грн у 2022 р. (на 40,6%). З аналізу показників витікає тенденція до зменшення вартості виробничих запасів на 60,9% та тварин, що знаходяться на вирощуванні та відгодовлі, на 12,9% протягом досліджуваного періоду. У той же час інші групи показують зростання: незавершене виробництво зросло в 6 разів, дебіторська заборгованість також в 6 разів, а грошові кошти збільшилися в 5 разів.

Спеціалізація аграрних підприємств визначається як напрямок їх діяльності, орієнтований на виробництво конкретної продукції або групи продукції, яку вони можуть виробляти з найвищою можливою ефективністю та якістю. Спеціалізація дозволяє підприємствам сконцентрувати свої зусилля на певному напрямку виробництва, що сприяє підвищенню ефективності та масштабності виробництва. Крім того, вона сприяє

забезпеченню високої якості продукції та оптимізації зайнятості робочої сили (табл. 2.4).

Після аналізу структури грошових надходжень, які отримує підприємство від продажу своєї продукції, можна зробити наступні висновки: найвищу частку у загальній структурі товарної продукції складає виробництво молока, що становить 38,1%.

Таблиця 2.4

Динаміка структури грошових надходжень від реалізації продукції підприємства, 2018-2022 рр.

Галузі і види продукції	Обсяг реалізації продукції, в сер. за 2018-2022 рр., ц	Вартість товарної продукції в постійних цінах 2016 р., тис. грн	Структура товарної продукції, %	№ п/п за питомою вагою
Рослинництво – всього	х	11842,0	49,4	х
в т.ч. зернові та зернобобові	55480,40	5856,8	26,8	х
з них: пшениця озима	22545,80	4316,6	10,6	3
гречка	332,80	319,0	0,5	8
кукурудза на зерно	24070,80	7582,1	11,8	5
ячмінь ярий	6196,00	591,1	2,7	6
горох	2335,00	248,0	1,1	10
соняшник	17314,00	9920,8	22,5	2
соя	57,40	13,6	0,1	11
Тваринництво – всього	х	11374,4	50,6	х
в т.ч.: приріст великої рогатої худоби	1556,60	1812,1	8,3	4
приріст свиней	557,00	709,3	3,2	7
приріст птиці	58,00	51,6	0,2	11
молоко	33457,80	8319,6	38,1	1
яйця курячі, тис. штук	316,80	147,4	0,7	9
Всього по підприємству	х	23216,4	100,0	х

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Друге місце належить виробництву соняшнику, яке складає 22,5%. Крім того, значну частку у структурі товарної продукції складають виробництво озимої пшениці (10,6%) та приріст худоби (8,3%). Коефіцієнт спеціалізації становить 0,23, що свідчить про низький рівень спеціалізації підприємства, напрямок виробництва даного господарства можна охарактеризувати як молочно-зерновий.

Ефективність виробництва в сільському господарстві означає здатність використовувати ресурси підприємства з максимальною результативністю, щоб забезпечити якісне та кількісне виробництво сільськогосподарської продукції. Таким чином, ефективність сільського господарства залежить від багатьох факторів і потребує комплексного підходу до організації виробничого процесу в самому підприємстві (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників ефективності сільськогосподарського виробництва підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Вартість валової продукції у постійних цінах 2016 р. – всього, тис. грн	72931,0	91657,3	92186,8	76983,3	91143,2	124,9
у т. ч.: рослинництва	49682,7	72780,8	77530,7	66175,9	80934,8	162,9
тваринництва	23248,3	18876,5	14656,1	10807,4	10208,4	43,9
Вартість валової продукції у діючих цінах – всього, тис. грн	82303,2	110695,2	94222,0	107967,7	149998,5	182,2
у т. ч.: рослинництва	49902,4	81646,2	70279,7	89790,6	131258,4	263,0
тваринництва	32400,8	29049,1	23942,3	18177,1	18740,1	57,8
Повна собівартість реалізованої продукції – всього, тис. грн	66778,3	8431,2	98151,8	81218,3	76516,2	114,5
у т. ч.: рослинництва	31827,3	49723,0	59809,4	58182,8	56349,3	177,1
тваринництва	34951,0	35208,2	38342,4	23035,5	20166,9	57,1
Дохід від реалізації продукції – всього, тис. грн	73907,7	100455,5	86449,6	100089,0	113827,9	154,0
у т. ч.: рослинництва	42399,5	69767,9	59715,5	81501,9	95529,8	140,4
тваринництва	31508,5	30687,6	26734,1	18587,1	18298,1	58,1
Прибуток (збиток) – всього, тис. грн	7129,4	92024,3	-11702,2	18870,7	37311,7	в 5 разів
у т. ч.: рослинництва	10572,2	20044,9	-93,9	23319,1	39180,5	в 3 рази
тваринництва	-3442,5	-4520,6	-11608,3	-4448,4	-1868,8	54,3
Рівень рентабельності (збитковості), %	10,7	1091,5	-11,9	23,2	48,8	X
у т. ч.: рослинництва	33,2	40,3	-0,2	40,1	69,5	X
тваринництва	-9,8	-12,8	-30,3	-19,3	-9,3	X

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Аналізуючи динаміку ефективності сільського господарства досліджуваного підприємства, можна зазначити, що виробництво валової

продукції в поточних цінах зросло на 24,9% протягом досліджуваного періоду, а в розрахункових цінах збільшилося на 82,2%.

Якщо розглядати цей показник за галузями, важливо відзначити, що в галузі рослинництва виробництво продукції вище, ніж в галузі тваринництва.

По показнику собівартості також відзначається зростання на 14,5%. У 2018 р. цей показник становив 66778,3 тис. грн, а в 2022 р. вже 76516,2 тис. грн. Варто зазначити, що у галузі рослинництва повна собівартість збільшилася на 77,1%, тоді як у тваринництві відзначається тенденція до зниження на 41,9%.

Дохід від реалізації продукції у 2022 р. становив 113827,9 тис. грн, що порівняно з 2018 р. (73907,7 тис. грн) свідчить про зростання на 54,0%. Загальний прибуток збільшився майже у 5 разів протягом. Рівень рентабельності має тенденцію до підвищення.

2.2. Система формування мотиваційного механізму в підприємстві

Стимулювання є значущим засобом підвищення продуктивності праці. Ефективний механізм стимулювання повинен базуватися на існуючій системі матеріальних і нематеріальних заохочень, відповідати стратегії розвитку підприємства, забезпечувати гармонію між інтересами працівників і підприємства, спрямовувати зусилля на досягнення встановлених цілей.

Щоб забезпечити ефективний механізм мотивації, необхідно використовувати існуючу систему матеріальних і нематеріальних стимулів, яка відповідає стратегії розвитку підприємства та забезпечує гармонію між інтересами працівників і підприємства. Такий механізм також спрямований на досягнення визначених цілей.

Об'єктивна оцінка результатів праці розпочинається з управління рухом трудового потенціалу підприємства, який відбувається як внутрішньо, в середині підприємства, так і зовнішньо, взаємодіючи з іншими

інституціями. Кожен тип руху персоналу має свої особливості та впливає на персонал і на загальну діяльність організації по-різному. Плинність персоналу та мотиваційні механізми впливають на успішність підприємства і можуть бути взаємопов'язаними. Як узагальнення, підприємство, якому вдається поєднати ефективні мотиваційні механізми з управлінням плинністю персоналу, зазвичай має більш стабільний та високопродуктивний персонал (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Характеристика показників плинності персоналу та їх динаміка в підприємстві, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	+,-	%
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	196	161	150	152	149	-47	76,1
Кількість працівників, які працювали в умовах неповного робочого дня, осіб	17	4	5	12	9	-8	52,9
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у с.-г. виробництві – всього, осіб	185	161	144	148	142	-43	76,7
з них задіяні у: рослинництві	100	96	94	84	76	-24	76,0
тваринництві	85	65	50	64	66	-19	77,6
Прийнято працівників – всього, осіб	10	9	8	6	6	-4	60,0
Вибуло працівників – всього, осіб	12	10	10	9	30	18	250,0
Облікова чисельність штатних працівників на кінець звітного періоду	184	151	140	143	119	-65	64,6
Чисельність працівників, що змінилися, осіб	10	9	8	6	6	-4	60,0
Коефіцієнт обороту із прийняття, %	5,1	5,5	5,3	0,4	0,4	-4,7	X
Коефіцієнт обороту із звільнення, %	6,1	6,2	6,6	5,9	20,1	14,0	X
Коефіцієнт стабільності персоналу, %	0,9	0,9	0,9	0,9	0,7	-0,2	X

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.6, можна прийти до таких висновків. У 2018 р., кількість штатних працівників становила 184 особи, а в 2022 р. ця цифра скоротилася до 119 осіб, що вказує на зменшення на 65 осіб протягом досліджуваного періоду. Кількість працівників, які залишилися на роботі,

коливалася від 10 до 4 осіб. Коефіцієнт обороту при наймі зменшився на 4,7 в. п., свідчаючи про зниження частки нових працівників у загальній чисельності персоналу протягом досліджуваного періоду. Коефіцієнт обороту при звільненні зріс, що було викликано інтенсивним звільненням працівників на підприємстві через воєнні події в нашій країні та міграцію. Показник коефіцієнта стабільності також впав на 0,2 в. п., що вказує на зменшення відсотка працівників, які залишилися на підприємстві, у відсотковому відношенні до загальної чисельності персоналу.

Вікова структура персоналу може впливати на формування мотиваційного механізму організації. Для успішного формування мотиваційних заходів важливо враховувати різницю в цінностях та очікуваннях між різними віковими групами. Підприємство повинно розробляти стратегії мотивації, які враховують ці різниці і створюють умови для задоволення потреб кожного покоління співробітників. Найкращим підходом може бути індивідуальний підхід до кожного працівника, враховуючи його вікові та особисті особливості (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка вікової структури персоналу підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2022 р. у % до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Середньооблікова чисельність працівників – всього, осіб	196	161	150	152	149	76,1
Чисельність працівників у віці (років):	-	-	-	-	-	-
15-34 років	34	32	20	25	18	52,9
з них молодь віком 15-24 років	8	5	6	6	5	62,5
34-50 років	118	112	112	112	114	96,6
50-54 років	30	13	10	13	15	50,0
54-59 років	6	4	2	2	2	33,3
Чисельність працівників, що отримують пенсію – всього, осіб	11	9	10	12	10	90,9
в т. ч.: на пільгових умовах	3	3	2	2	3	100,0
за віком	4	4	6	6	4	100,0
по інвалідності, всього	2	1	1	2	2	100,0
з них III групи	2	1	1	2	2	100,0

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Аналізуючи персонал за віковим складом, слід зауважити, що на досліджуваному підприємстві основну частину співробітників становлять особи віком від 34 до 50 років, і спостерігається загальне зменшення кількості працівників у всіх вікових категоріях. Наприклад, від 15 до 34 років кількість працівників зменшилася на 47,9%, від 50 до 54 років на 50,0%, і від 54 до 59 років на 66,7%.

Важливо відзначити, що на підприємстві також працюють пенсіонери, хоча вони отримують пенсію. У базовому році це стосується 11 осіб, і у звітному році - 10 осіб. Це пов'язано з різними причинами, такими як інвалідність, пільгові умови або досягнення пенсійного віку.

Вивчення структури освіти персоналу є важливим етапом у визначенні сильних та слабких сторін колективу. Освітня структура персоналу може впливати на формування мотиваційного механізму через впізнавання різниці в потребах, очікуваннях та цінностях різних груп працівників. Ефективний мотиваційний механізм повинен бути адаптованим до різних освітніх рівнів і спрямованим на задоволення індивідуальних потреб кожного працівника (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз освітньої структури персоналу підприємства, 2018-2022 рр.

Рівень освіти	Роки										Відхилення 2022 р., до 2018 р.	
	2018		2019		2020		2021		2022			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+, -	%
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	83	42,3	47	29,2	36	24,0	36	23,6	33	22,2	-50	39,7
Вища освіта (ВНЗ I-IV акридитації)	105	53,6	108	67,1	108	72,0	112	73,6	112	75,2	7	106,6
Перекваліфікація персоналу	8	4,1	6	3,7	6	4,0	4	2,8	4	2,6	4	50,0
Разом	196	100	161	100	150	100	152	100	149	100	X	X

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Після проведеного дослідження освітньої структури персоналу можна зробити наступні висновки. У 2018 р. на підприємстві 83 працівники мали спеціальну професійну підготовку, тоді як у 2022 р. ця кількість зменшилася до 33 осіб, що становить менше на 50 осіб. З іншого боку, в 2022 р. порівняно з 2018 роком збільшилася кількість працівників з вищою освітою: у 2018 р. їх було 105 осіб, а в 2022 р. - 112 осіб.

Динаміка рівня кваліфікації працівників не є досить позитивною. У 2018 р. із загальної чисельності персоналу підвищило свою кваліфікацію 8 осіб, в той час як у 2022 р. це зробили лише 4 особи. Управління системою оплати праці включає в себе комплекс організаційних та юридичних інструментів, спрямованих на визначення структури та процедур впровадження системи оплати праці. Узгоджена та ефективно організована система оплати праці може бути могутнім інструментом для мотивації та залучення персоналу, стимулювання їхнього розвитку та внеску в успішний розвиток підприємницької діяльності.

Інформація про динаміку розміру та структури фонду оплати праці в досліджуваному підприємстві наведена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9.

**Динаміка розміру та структури фонду оплати праці в
підприємстві, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	+,-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд оплати праці працівників – всього	9025,0	7457,0	12921,0	16316,0	18409,0	9384,0	204,0
фонд основної заробітної плати	6272,4	5346,7	9613,2	10001,7	12297,2	6024,8	196,1
у % до загального фонду	69,5	71,7	74,4	61,3	66,8	-2,7	96,1
фонд додаткової заробітної плати – всього	2752,6	2110,3	3307,8	6314,3	6111,8	3359,2	222,0
у % до загального фонду	30,5	28,3	25,6	38,7	33,2	2,7	108,9
з нього: надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	382,0	574,3	599,5	690,4	750,3	368,3	196,4

Продовж. табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

премії та винагороди, що носять систематичний характер	2370,6	1536,0	2708,3	5623,9	5361,5	2990,9	226,2
Заохочувальні та компенсаційні виплати – всього	90,3	74,6	129,2	163,2	184,1	93,8	204,0
з них: матеріальна допомога	72,2	59,7	103,4	130,5	147,3	75,1	204,0
соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	0,9	0,7	1,3	1,6	1,8	0,9	204,0
Оплата за невідпрацьований час	283,7	295,1	374,4	412,3	450,3	166,6	158,7
Нараховано виплат працівникам за загальнообов'язковим соціальним страхуванням у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності	171,4	182,8	217,1	250,6	270,4	99,0	157,8

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

З аналізу показників табл. 2.9, можна зробити наступні висновки, при скороченні робочого часу спостерігалось підвищення показників фонду основної заробітної плати в господарстві. Зокрема, від 6272,4 грн у 2018 р. до 12297,2 грн у 2022 р., що склало 96,1% зростання. Фонд додаткової заробітної плати також збільшився з 2752,6 грн до 6111,8 грн, що представляє собою зростання на 122,0%. Використовуються надбавки та доплати до тарифних ставок і посадових окладів, які також зафіксували зростання на 96,4% протягом досліджуваного періоду.

Премії та винагороди, що мають систематичний характер також піднялися на 126,2%, а заохочувальні та компенсаційні виплати зросли на 104,0%. Регулярно виплачується матеріальна допомога та соціальні пільги, які мають індивідуальний характер. Крім того, нараховуються виплати працівникам у зв'язку з загальнообов'язковим соціальним страхуванням у випадках тимчасової втрати працездатності.

Для забезпечення ефективного управління мотивацією необхідно врахувати кілька важливих аспектів. По-перше, важливо мати повну та достовірну інформацію про об'єкт управління. По-друге, необхідно постійно відстежувати стан і зміни в мотиваційній спрямованості персоналу. По-третє, необхідно уважно аналізувати соціально-економічні наслідки управлінських рішень і мати можливість їх прогнозувати.

Висновки до розділу 2

1. Для проведення дослідження було вибрано один із аграрних кооперативів, що знаходиться в Полтавському районі Полтавської області. Цей кооператив є приватною організацією, належить власникам земельних і майнових паїв.

Головною метою функціонування цього господарства є вирощування, переробка і реалізація продукції сільськогосподарського сектора з метою отримання прибутку, а також задоволення соціально-економічних потреб власників та учасників кооперативу. Крім сільськогосподарської сфери, підприємство надає різноманітні послуги, такі як транспортні, комунальні, будівельні, ремонтні та ритуальні послуги для населення і інших клієнтів.

2. На основі аналізу динаміки забезпеченості трудовими ресурсами досліджуваного підприємства, можна зробити наступні висновки. У 2018 р. середньорічна кількість працівників становила 196 осіб, а в 2022 р. ця цифра зменшилася до 149 осіб, що означає зменшення на 23,9%. У 2022 р. кількість працівників зайнятих в сільському господарстві становила 142 особи у порівнянні з 185 особами в 2018 р., зменшення відбулося на 23,3 %. Щодо використання трудових ресурсів по галузях, то в рослинництві у 2018 р. працювало 100 осіб, а в 2022 р. 76 осіб, у тваринництві також відбувається зменшення працівників із 85 осіб у 2018 р. до 66 осіб у 2022 р.

3. Аналізуючи динаміку ефективності сільськогосподарського виробництва в підприємстві, можна зазначити, що виробництво валової продукції в поточних цінах зросло на 24,9% протягом досліджуваного періоду, а в розрахункових цінах збільшилося на 82,2%.

Якщо розглядати цей показник за галузями, важливо відзначити, що в галузі рослинництва виробництво продукції вище, ніж в галузі тваринництва.

По показнику собівартості також відзначається зростання на 14,5%. У 2018 р. цей показник становив 66778,3 тис. грн, а в 2022 р. вже 76516,2 тис. грн. Варто зазначити, що у галузі рослинництва повна собівартість збільшилася на 77,1%, тоді як у тваринництві відзначається тенденція до

зниження на 41,9%.

Дохід від реалізації продукції у 2022 р. становив 113827,9 тис. грн, що порівняно з 2018 р. (73907,7 тис. грн) свідчить про зростання на 54,0%. Загальний прибуток збільшився майже у 5 разів протягом. Рівень рентабельності має тенденцію до підвищення.

4. Плинність персоналу та мотиваційні механізми впливають на успішність підприємства і можуть бути взаємопов'язаними. Характеристика показників плинності персоналу та їх динаміка дають можливість стверджувати, що у 2018 р., кількість штатних працівників становила 184 особи, а в 2022 р. ця цифра скоротилася до 119 осіб, що вказує на зменшення на 65 осіб протягом досліджуваного періоду.

Кількість працівників, які залишилися на роботі, коливалася від 10 до 4 осіб. Коефіцієнт обороту при наймі зменшився на 4,7 в. п., свідчаючи про зниження частки нових працівників у загальній чисельності персоналу протягом досліджуваного періоду.

Коефіцієнт обороту при звільненні зріс, що було викликано інтенсивним звільненням працівників на підприємстві через воєнні події в нашій країні та міграцію. Показник коефіцієнта стабільності також спадає на 0,2 в. п., що вказує на зменшення відсотка працівників, які залишилися на підприємстві, у відсотковому відношенні до загальної чисельності персоналу.

5. Узгоджена та ефективно організована система оплати праці може бути могутнім інструментом для мотивації та залучення персоналу, стимулювання їхнього розвитку та внеску в успішний розвиток підприємницької діяльності. Так не зважаючи на скорочення робочого часу спостерігалось підвищення показників фонду основної заробітної плати в господарстві. Зокрема, від 6272,4 грн у 2018 р. до 12297,2 грн у 2022 р., що склало 96,1% зростання.

Фонд додаткової заробітної плати також збільшився з 2752,6 грн до 6111,8 грн, що представляє собою зростання на 122,0%. Використовуються

надбавки та доплати до тарифних ставок і посадових окладів, які також зафіксували зростання на 96,4% протягом цього періоду.

Премії та винагороди з систематичним характером також піднялися на 126,2%, а заохочувальні та компенсаційні виплати зросли на 104,0%. Регулярно виплачується матеріальна допомога та соціальні пільги, які мають індивідуальний характер. Крім того, нараховуються виплати працівникам у зв'язку з загальнообов'язковим соціальним страхуванням у випадках тимчасової втрати працездатності.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ЗАХОДИ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Стратегічні заходи формування мотиваційного механізму в підприємстві

У сфері організаційної діяльності підприємство надає все більший акцент на мотиваційні аспекти, оскільки комерційний успіх будь-якого підприємства, безперечно, залежить від того, наскільки працівники можуть реалізувати свій професійний потенціал. Незважаючи на існуючу розмаїтність мотиваційних теорій і схем стимулювання, для більшості керівників різних організацій виникає завжди проблема створення ефективного механізму мотивації персоналу в контексті стратегічного управління підприємством.

Система стимулювання праці дозволяє підвищувати взаємодію між співробітниками та підприємством, встановлюючи загальну мету. У першу чергу важливо заохочувати відповідність працівників вимогам щодо дисципліни, корпоративної культури, виробничих, технологічних і інших стандартів, а також запобігати порушенням цих норм. Одночасно система стимулювання праці має сприяти активній творчій і інноваційній діяльності співробітників.

Серед методів матеріального стимулювання, окрім заробітної плати, варто відзначити бонуси, які поступово стають більш популярними і замінюють раніше використовувану «тринадцяту зарплату».

Важливо зауважити, що перед виплатою бонусів проводиться оцінка або атестація персоналу. Тому ми вважаємо, що це має сенс, і тому можна розглянути можливість розділення заробітної плати працівника на дві складові:

$$\boxed{\text{З/плата}} = \boxed{\text{Тариф(ставка)}} + \boxed{\text{бонус (– штраф)}}$$

Крім того, введення такої системи оплати дозволяє залишити розмір тарифної частини незмінним, як раніше, враховуючи специфіку роботи працівника - будь то оплата за години, відрядну роботу або оклад. Водночас, додаткова компонента формується на підставі результатів праці та оцінки персоналу.

У сучасному господарстві головним чинником мотивації працівників є бажання отримати стабільну заробітну плату. Завданням є розробка системи преміювання за продуктивність, яка, однак, не є легким завданням через нестабільність фінансового стану господарства, і не всі методи стимулювання можуть ефективно впливати на мотивацію працівників. Проте, ми пропонуємо декілька загальних принципів щодо надання бонусів, які не обмежені специфікою галузі і можуть бути застосовані в різних секторах. Керівники можуть враховувати їх при впровадженні економічних механізмів мотивації:

- бонуси не мають бути занадто загальними та загальнопоширеними, оскільки в іншому випадку працівники можуть розглядати їх як звичайну частину заробітної плати в звичайних умовах.
- бонуси повинні бути прив'язані до особистого внеску працівника у виробництво, незалежно від того, чи є ця робота індивідуальною чи виконується у групі.
- має існувати конкретний і прийнятий метод вимірювання збільшення продуктивності.
- працівники повинні відчувати, що отримання бонусу залежить від їх додаткових зусиль, а не від виконання нормативів.
- додаткові зусилля працівників, які стимулюються виплатою бонусу, повинні компенсувати витрати на цей бонус.

Бонусна компонента формується з трьох основних складових:

$$\text{Бонус} = \text{Винагорода за результат (або штраф)} + \text{Доплата} + \text{Прогрес-бонус}$$

Далі розглянемо процес формування бонусної частини. По-перше, важливо визначити, як встановлюється винагорода за досягнуті результати. Ця частина бонусу виплачується в тому випадку, якщо працівник відповідає основним вимогам щодо дисципліни, виконання посадових інструкцій і т. д. Розмір винагорода за результат визначається в залежності від оцінки за основними критеріями. Принципи розрахунку можуть відрізнятися для робітників і керівного персоналу. Механізм формування винагорода за результат розглядається в наступних таблицях.

Таблиця 3.1

**Проектована матриця визначення винагорода за результат для
працівників в підприємстві**

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

Власна розробка автора

Використовуючи цей підхід, для працівників підприємства можна проводити індивідуальний шлях до визначення додаткової частини заробітної плати. Звісно, розмір основної ставки може бути трохи зменшений порівняно з поточним, але при високій продуктивності роботи працівника він може отримати додаткову виплату в розмірі до 35% від основної ставки.

Для керівництва підприємства застосовуватиметься інший підхід (табл. 3.2). Як вже було вказано, оцінка роботи керівника буде базуватися на його власній оцінці та на оцінці його підлеглих. Ці критерії будуть

використані для формування винагороди за результати для керівництва підприємства.

Таблиця 3.2

Проектowana матриця визначення винагороди за результат керівного складу підприємства

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

Власна розробка автора

Отже, слід відмітити, що розмір винагороди керівництва може складати до 35% і буде визначатися результатами діяльності його підлеглих, враховуючи середню величину винагороди працівників, які підпорядковані кожному окремому керівнику.

У випадку відсутності проблем в роботі ця частина заробітної плати буде виплачена повністю. Проте, якщо були виявлені недоліки протягом місяця, то в певних обставинах працівник може бути позбавлений частини винагороди за результати, і в інших випадках може бути застосований штраф.

У табл. 3.3 наведені показники, недоліки у роботі, а також відповідні наслідки. Застосування цього заходу, на нашу думку, є обов'язковим, оскільки, як відомо, працівників стимулює до вдосконалення своєї роботи не лише можливість отримати певну винагороду, але і бажання уникнути покарання або штрафу.

В нових економічних умовах господарювання роль доплат і надбавок працівникам за виконання особливо важливих та відповідальних завдань надзвичайно зростає.

Таблиця 3.3

Проектована система недоліків в роботі та пропоновані санкції в підприємстві

Показники, недоліки в роботі	Наслідки
Недотримання трудової дисципліни може включати в себе такі аспекти: - Порушення термінів робочого часу, включаючи затримки та відсутність на роботі. - Невчасне або неякісне виконання обов'язків, які встановлені в посадових інструкціях. - Порушення норм і правил безпеки на робочому місці. - Неефективне використання обладнання та інструментів під час виконання завдань.	Відрахування 25% від суми винагороди за результат за кожне порушення. У випадку систематичних порушень винагорода не сплачується, і може бути накладено штраф.
Відсутність заходів для збереження виробленої продукції Неефективне використання і зайві витрати всіх видів ресурсів Низька якість виконаної роботи, включаючи грубі помилки та неточності Безвідповідальне та необережне ставлення до матеріальних цінностей і майна підприємства Дії або поведінка, які негативно впливають на репутацію підприємства Інші порушення, які мають негативний вплив на результати роботи відділу або підрозділу	У таких ситуаціях на працівника підприємства накладається фінансове покарання, розмір якого встановлюється з урахуванням завданих збитків і спричиненої шкоди господарству

Власна розробка автора

Важливість використання цього підходу обумовлена трьома ключовими факторами. По-перше, він дозволяє здійснювати більш об'єктивну оцінку праці конкретних спеціалістів та стимулювати їх до виконання найважливіших завдань. По-друге, цей підхід дає можливість нагороджувати фахівців, чий внесок у загальні результати діяльності підприємства (організації) є найвагомішим. По-третє, додаткові виплати та надбавки до основного окладу спеціалістів створюють можливість регулярно коригувати їхні доходи, схоже на підвищення заробітної плати робітників-відрядників за досягнення та перевищення встановлених норм виробітку.

Винагороди за видатні досягнення на роботі повинні відповідати конкретним результатам, досягнутим співробітником (або керівником), і надаються лише на тих сферах роботи, де застосовуються конкретні показники для оцінки результатів. За розробку раціональних пропозицій

співробітнику слід надавати додатковий прогресивний бонус. Оскільки ресурси обмежені, основний акцент робиться на збереженні ресурсів та ефективному виробництві.

Тому може бути запропонована така програма для підприємства: керівник разом із своєю командою повинен працювати над удосконаленням виробничих процесів, щоб підприємство зекономило реальні гроші. Детальний опис системи надбавок до заробітної плати наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Проектowana класифікаційна система доплат до заробітної плати в підприємстві

Група доплат	Перелік можливих доплат	Розмір доплат
Перша: доплати, що мають водночас стимулюючий і компенсуючий характер	- За високу якість праці та відмінні відгуки безпосереднього керівництва - За дії, що покращують імідж підприємства - За суміщення професій (посад) - За розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт - На період освоєння нових норм трудових витрат, та за виконання додаткових обов'язків тощо	- До 10% від ставки - До 10% відставки - До 40% відставки - До 20% від ставки - До 30% від ставки - До 10% від ставки
Друга: бонуси (доплати) компенсаційного характеру за умови праці, що відхиляються від нормальних	- За роботу у важких, шкідливих та особливо важких і шкідливих умовах - За інтенсивність праці - За роботу в нічний час - За перевезення небезпечних вантажів - За роботу у вихідні дні, що є робочими за графіком - За багатозмінний режим роботи - Водіям, які працюють на автомобілях, за ненормований робочий день і кочові умови праці - За роботу понад нормальну тривалість робочого часу в період масового приймання й закладання на зберігання сільськогосподарської продукції	- До 100% від ставки - До 50% від ставки - До 40% від ставки - До 100% від ставки - Оплата в подвійному розмірі - Додаткова відпустка-3 дні - До 25% від ставки + додаткова відпустка – 7 днів - До 25% від ставки + додаткова відпустка – 7 днів
Третя: надбавки (доплати), що мають мотивуючий характер та спрямовані на підвищення кваліфікації	• За високу професійну майстерність – диференційовані надбавки відповідно до класу та розряду, отриманому на атестації	До 25% від ставки

Власна розробка автора

За результатами своєї роботи керівник і його команда будуть нагороджені преміями, розмір яких буде визначений відсотком економії, яку вони досягли. Розмір цієї премії буде визначатися на основі індивідуального внеску кожного учасника команди. Яка ідея в цьому? Поліпшення виробничих процесів означає, що треба робити речі по-іншому, зазвичай у більш короткі строки та з меншими ресурсами. Хто з розумних співробітників прийме такі зміни з великим задоволенням або, якщо навіть не радіє їм, то хоча би не буде проти них опиратися? Напевно, це той, хто активно береться за роботу і вдається вдосконалювати процеси, а чим він це робить ефективніше, тим більше винагороди він отримає. Таким чином, підприємство зможе досягти своїх цілей. Тому на досліджуваному підприємстві пропонується впровадження такої системи прогресивних бонусів.

Таблиця 3.5

Проектований розмір прогрес – бонусів за раціоналізацію роботи в підприємстві

Перелік можливих прогрес-бонусів	Розмір винагороди
- за економію паливо-мастильних матеріалів більше ніж на 10 %; - за зниження втрат при збиранні врожаю більш ніж на 5 %; - за випередження термінів збирання врожаю; - за збільшення міжремонтних періодів експлуатації МТП; - за підвищення продуктивності праці; - за підвищення якості продукції понад встановлені норми; - за зниження собівартості продукції; - за інші раціональні пропозиції, що дають змогу зекономити ресурси, попередити втрати, покращити умови праці, підвищити ефективність роботи тощо.	До 60% від зекономленого Натуроплата до 40% від отриманого понад план До 25 % від ставки Від 10% від ставки в залежності від періоду Визначається директором підприємства за поданням безпосереднього керівника В залежності від раціональної пропозиції

Власна розробка автора

Запровадження таких додаткових виплат вважається важливим кроком впровадження їх в сільськогосподарських підприємств. Мінімізація втрат під час збору врожаю сприятиме збільшенню загального валового доходу і підвищенню ефективності використання оброблюваних земельних ділянок у господарстві. Виконання робіт зі збору врожаю вперед графіку дозволить

реалізувати його за більш вигідними цінами, ніж у разі збору пізніше, після закінчення встановлених строків.

Обов'язково потрібно створити стимули для збільшення термінів міжремонтних періодів експлуатації машин і тракторів. Це обумовлено тим, що парк машин і тракторів складається не з нової техніки, а з машин, які вже деякий час використовуються і важливо зберігати їхню продуктивність. Підвищення продуктивності праці, якості виробленої продукції і зменшення її собівартості також мають велике значення для підприємства, оскільки безпосередньо впливають на його конкурентоспроможність. Загалом, будь-які заходи з раціоналізації повинні заохочуватися, оскільки вони сприяють більш ефективному функціонуванню підприємства в цілому.

Важливо відзначити, що впровадження матеріальної мотивації праці, хоча і супроводжується певними витратами, може бути ефективним, якщо він правильно організований. Ці витрати можуть бути компенсовані завдяки підвищенню продуктивності, скороченню виробничих витрат і зменшенню собівартості продукції, а в деяких випадках - за рахунок зниження собівартості одиниці виробленої продукції.

Стимулювання праці сприяє поліпшенню організації виробництва, зменшенню поломок обладнання через недоліки робітників, сприяє розробці більш ефективної технології і підвищенню рівня культури виробництва. Це в свою чергу призводить до зменшення кількості бракованої або низької якості продукції і вирівнює причини втрат робочого часу, які негативно впливають на собівартість продукції.

Впровадження такої системи матеріального стимулювання дозволить зберегти існуючі елементи заохочення. Наприклад, стаж працівника, клас роботи, а також важка та понаднормова робота будуть враховуватися при розрахунку винагороди за результат. Крім цього, пропонується введення прогресивних бонусів як додаткового мотиваційного засобу для заохочення ресурсозбереження та вдосконалення виробничих процесів.

Необхідно відзначити, що впровадження матеріальної зацікавленості в результатах праці, через залежність винагороди від результату та коефіцієнту працівника, сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства та підвищенню добробуту працівників, а також досягненню економічної ефективності роботи господарства.

3.2. Прогнозовані методи обчислення економічних процесів, що впливають на мотиваційний механізм підприємства

Для вирішення завдань аналізу, планування та прогнозування діяльності підприємства розробляється та використовується виробнича функція. Виробнича функція - це залежність між максимально можливим обсягом продукції та кількістю факторів виробництва, які при цьому використовуються, за певного рівня технології.

Виробнича функція може бути використана як на макроекономічному рівні, де вона відображає залежність сукупного обсягу виробництва у грошовому виразі, так і на мікроекономічному рівні, на рівні підприємства.

Розрізняють виробничу функцію з одним та із двома або декількома змінними факторами виробництва, тобто однофакторну та багатофакторну моделі. Також, виробничі регресійні моделі бувають лінійного та нелінійного виду. В даному дослідженні проведемо статистичний аналіз та прогнозування залежності рівня рентабельності (збитковості) від коефіцієнта плинності працівників за останні п'ять років з використанням однофакторної лінійної регресійної моделі.

Як зазначалось попередньо, плинність персоналу та мотиваційні механізми впливають на результативність підприємства і можуть бути взаємопов'язаними. Тому, в якості впливаючого фактора вибрано коефіцієнт плинності працівників X_i , а показником – рівень рентабельності (збитковості), як результат діяльності підприємства Y_i .

Можна згадати, що коефіцієнт плинності кадрів (персоналу, працівників) є відношенням вибутих працівників до загальної чисельності працівників на підприємстві у відсотках. Коефіцієнт плинності кадрів (персоналу, працівників) є одним із головних чинників мотиваційного механізму у підвищенні продуктивності праці і результативності діяльності підприємства.

Вихідні дані для статистичного аналізу та прогнозування залежності рівня рентабельності (збитковості) від коефіцієнта плинності працівників за останні п'ять років представлені в табл. 3.6

Таблиця 3.6

**Вихідні дані для статистичного аналізу та прогнозування
залежності рівня рентабельності (збитковості) від коефіцієнта плинності
працівників, 2018-2022 рр.**

Роки	Рівень рентабельності (збитковості), %, (y_i)	Коефіцієнт плинності працівників, %, (x_i)
2018	10,70	6,12
2019	10,91	6,21
2020	-11,90	6,67
2021	23,20	5,92
2022	48,80	20,13

Власна розробка автора

Для побудови цієї залежності припустимо, що між цим фактором та показником існує лінійна залежність, яка виражається формулою:

$$Y_p = a_1 X + a_0 \quad (3.1)$$

Для розрахунку залежності використовуємо електронні таблиці Microsoft Excel, вбудовані функції Microsoft Excel та надбудову Аналіз даних.

В ході обробки даних отримана виробнича регресійна модель рівня рентабельності (збитковості):

$$Y_p = 2,82 X - 9,10$$

Знайдені коефіцієнти виробничої регресійної моделі, які визначені методом найменших квадратів, дорівнюють $a_1=2,82$ та $a_0=-9,10$. Отже, із

зміною коефіцієнта плинності працівників на 1 % рівень рентабельності (збитковості) зміниться на 2,82 %. Вільний член $a_0 = -9,10$ економічного змісту не має.

Критерій Фішера, розрахункове значення якого є більшим ніж його табличне значення ($F_{\text{розн.}}(11,12) > F_{\text{табл.}}(10,13)$) засвідчує адекватність регресійної моделі та можливість проведення подальшого економічного аналізу та прогнозування.

Критерій Ст'юдента, розрахункове значення, якого теж більше ніж його табличне значення $t_{\text{роз}} > t_{\text{табл.}}$ ($t_{\text{табл.}} = 3,18$ та $t_{\text{роз}} = 4,26$), вказує на значимість коефіцієнта кореляції.

Коефіцієнт кореляції даної виробничої функції є високим $r = 0,79$, що говорить про прямий та тісний зв'язок між фактором та показником: коефіцієнтом плинності працівників та рівнем рентабельності (збитковості). Індекс кореляції даної виробничої моделі також є високим $R = 0,79$.

Коефіцієнт еластичності показує на скільки відсотків зміниться показник, якщо фактор зміниться на 1%, тобто як зміниться рівень рентабельності (збитковості) внаслідок зміни коефіцієнта плинності працівників. В нашому дослідженні значення коефіцієнта еластичності коливається від 2,112% до 1,191%. Прогнозне значення коефіцієнта еластичності дорівнює 1,192%, тобто якщо коефіцієнт плинності працівників буде змінюватися на 1%, то рівень рентабельності (збитковості) буде змінюватися на 1,192%.

Для прогнозного значення коефіцієнта плинності працівників в 2024 р. 20,10% середнє значення рівня рентабельності (збитковості) буде дорівнювати 47,67%, а в 2025 р. при коефіцієнті плинності працівників 20,03%, середнє значення прогнозу результативного показника 47,47%. Слід відмітити, незначне зменшення коефіцієнта плинності працівників в прогнозному 2024 р. та 2025 р., яке проводилось з використанням вбудованої функції ТЕНДЕНЦИЯ, яка є лінійною і точно відображає динаміку економічних процесів. І при зниженні цього фактора необхідно враховувати

мотиваційні процеси та механізми, які відбуватимуться як всередині підприємства, так і під впливом мотиваційних факторів зовнішнього характеру, які будуть впливати на результативний показник діяльності підприємства – рівень рентабельності.

Розрахунок виробничої регресії рівня рентабельності (збитковості) проведено не тільки вручну, а із використанням вбудованих функцій Microsoft Excel та надбудови Аналіз даних (табл. 3.7, табл. 3.8).

Таблиця 3.7

Результат обчислення виробничої регресійної моделі рівня рентабельності (збитковості) підприємства з використанням вбудованих функцій Microsoft Excel

№ п/п	Роки	Рівень рентабельності (збитковості), %, (y _i)	Коефіцієнт плинності працівників, %, (x _i)	i	1	0	
1	2018	10,70	6,12	a _i	2,82	-9,10	
2	2019	10,91	6,21	Se a _i	1,25	13,22	
3	2020	-11,90	6,67	R ² →	0,63	15,53	← Se y
4	2021	23,20	5,92	Fp→	5,12	3,00	← Df
5	2022	48,80	20,13	SSR→	1235,60	723,90	← SSE
6	2024		20,10				
7	2025		20,03				
Kkor=	0,79				Fkp=	10,13	

Аналіз даних дозволяє швидко та безпомилково визначити основні параметри лінійної регресії. Порівнюючи ці розрахунки, можна зробити висновок, що в умовах макро- і мікро- середовища доцільно використовувати саме ці засоби для дослідження економічних процесів та ефективності виробничих процесів.

**Результат обчислення виробничої регресійної моделі
рівня рентабельності (збитковості) підприємства з використанням
надбудови Аналіз даних**

ВИВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ						
	<i>Регресійна статистика</i>			Дисперсійний аналіз		
	Множинний R	0,79		<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>
	R- квадрат	0,63	Регресія	1	1235,60	1235,60
	Нормований R-квадрат	0,51	Залишок	3	723,90	241,30
	Стандартна помилка	15,53	Разом	4	1959,50	
	Спостереження	5				
				<i>F</i>	<i>Значи-мість F</i>	
			Регресія			
			Залишок	11,12	0,11	
			Разом			
	<i>Коефі-цієнти</i>	<i>Стандарт-на помилка</i>	<i>t-статис-тика</i>	<i>P-Значен-ня</i>		
Y-пере-тин	-9,10	13,22	-0,69	0,54		
Змінна X ₁	2,82	1,25	2,26	0,11		
	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>	<i>Нижні 95,0%</i>	<i>Верхні 95,0%</i>		
Y-пере-тин	-51,17	32,96	-51,17	32,96		
Змінна X ₁	-1,15	6,80	-1,15	6,80		

На рис. 3.1 графічно представлено фактичні, теоретичні, прогнозні значення рівня рентабельності (збитковості) та лінійний тренд, 2018-2022, 2024, 2025 рр. Для подальшого порівняння прогнозних значень рівня рентабельності (збитковості) далі користуємося електронними таблицями Microsoft Excel, вбудованою статистичною функцією ТЕНДЕНЦІЯ, нелінійною вбудованою статистичною функцією РОСТ, математичними функціями EXP та LN та динамічним рядом результативного показника за останні п'ять років.

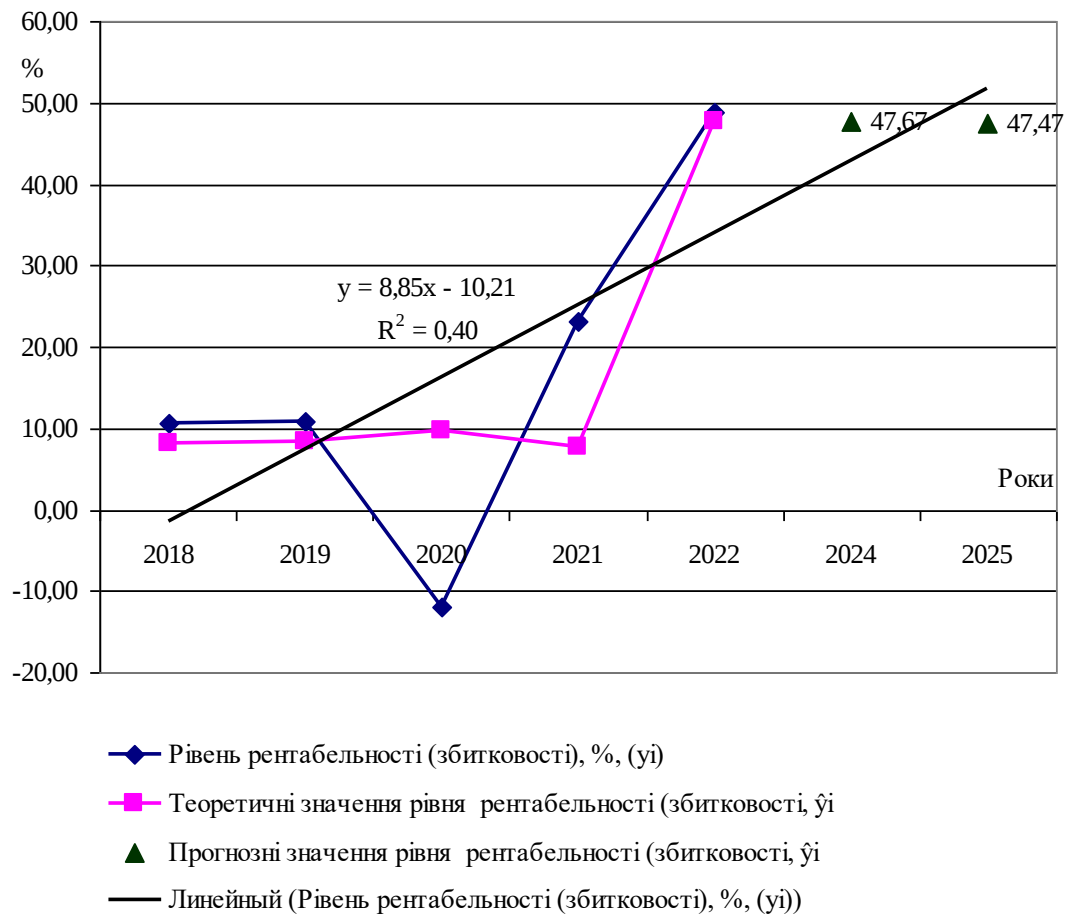


Рис. 3.1. Фактичні, теоретичні та прогнозовані значення рівня рентабельності (збитковості) та лінійний тренд, 2018-2022, 2024,2025 рр.

Стисла характеристика цих функцій:

- вбудована статистична функція ТЕНДЕНЦІЯ точно відображає динаміку економічних процесів;
- вбудована статистична функція нелінійного характеру РОСТ точна ілюстрація напрямку економічного розвитку;
- комбінація математичних функцій EXP та LN та функції ТЕНДЕНЦІЯ порівнює прогнозну лінію з прогновною лінією функції РОСТ.

В результаті обчислень різними методами отримано прогнозний рівень рентабельності (збитковості) підприємства (табл. 3.9)

Таблиця 3.9

Прогнозування рівня рентабельності (збитковості) за допомогою різних економіко-математичних методів, 2018-2022, 2024, 2025 рр.

Роки	Рівень рентабельності (збитковості), %, (y _i)	Прогнозні значення рівня рентабельності (збитковості, $\hat{y}_i$ виробнича регресія $\hat{y}_p = 2,82X - 9,10$	Тенденція	Рост	Тенд+Exp+Ln
2018	10,70		-1,36	10,70	10,70
2019	10,91		7,49	10,91	10,91
2020	-11,90		16,34	x	x
2021	23,20		25,19	23,20	23,20
2022	48,80		34,04	48,80	48,80
2024		47,67	51,74	49,10	49,10
2025		47,47	60,59	49,16	49,16

Графічно фактичні, теоретичні та прогнозні значення рівня рентабельності (збитковості), 2018-2022, 2024,2025 рр. розраховані за допомогою вбудованих статистичних функцій представлено на рис.3.2.

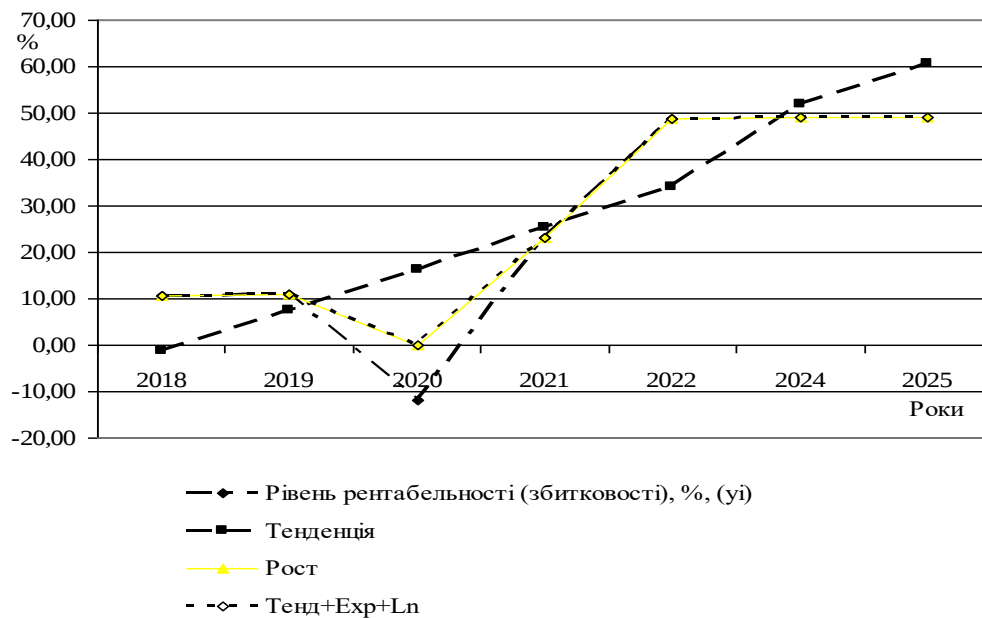


Рис. 3.2 Фактичні, теоретичні та прогнозні значення рівня рентабельності (збитковості), 2018-2022, 2024,2025 рр. розраховані за допомогою вбудованих статистичних функцій

Якщо провести порівняння прогнозних даних рівня рентабельності (збитковості), то найбільш реалістичним та достовірним є метод обчислення за допомогою вбудованих статистичних функцій, зокрема нелінійної функції РОСТ та математичних функцій EXP та LN та функції ТЕНДЕНЦИЯ, яка як зазначалось попередньо порівнює прогнозну лінію з прогнозою лінією функції РОСТ. Внаслідок отримано прогнозні значення рівня рентабельності (збитковості) з використанням нелінійної функції РОСТ 2024 р. 49,10%, 2025 р. 49,16%. Прогнозні значення рівня рентабельності (збитковості) підприємства є дещо вищі від фактичних значень результативного показника 2022 р. і плавно зростають (додаток Б).

Отже, проведений статистичний аналіз та прогнозування з використанням різних методів лінійного та нелінійного обчислення економічних процесів, дозволяє зробити висновок, що в реальних умовах підприємства можна вибрати найбільш доцільний і ефективний метод дослідження, враховуючи весь спектр впливаючих факторів.

Висновки до розділу 3

1. Система стимулювання праці дозволяє підвищувати взаємодію між співробітниками та підприємством, встановлюючи загальну мету. У першу чергу важливо заохочувати відповідність працівників вимогам щодо дисципліни, корпоративної культури, виробничих, технологічних і інших стандартів, а також запобігати порушенням цих норм. Одночасно система стимулювання праці має сприяти активній творчій і інноваційній діяльності співробітників.

2. Серед методів матеріального стимулювання, окрім заробітної плати, варто відзначити бонуси, які поступово стають більш популярними і замінюють раніше використовувану «тринадцяту зарплату».

Важливо зауважити, що перед виплатою бонусів проводиться оцінка або атестація персоналу. Тому ми вважаємо, що це має сенс, і тому можна

розглянути можливість розділення заробітної плати працівника на дві складові:

Крім того, введення такої системи оплати дозволяє залишити розмір тарифної частини незмінним, як раніше, враховуючи специфіку роботи працівника - будь то оплата за години, відрядну роботу або оклад. Водночас, додаткова компонента формується на підставі результатів праці та оцінки персоналу.

3. У сучасному господарстві головним чинником мотивації працівників є бажання отримати стабільну заробітну плату. Завданням є розробка системи преміювання за продуктивність, яка, однак, не є легким завданням через нестабільність фінансового стану господарства, і не всі методи стимулювання можуть ефективно впливати на мотивацію працівників. Проте, ми пропонуємо декілька загальних принципів щодо надання бонусів, які не обмежені специфікою галузі і можуть бути застосовані в різних секторах.

Бонусна компонента формується з трьох основних складових:

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

Принципи розрахунку можуть відрізнятися, як для робітників, так і для керівного персоналу. Проте, ми пропонуємо декілька загальних принципів щодо надання бонусів, які не обмежені специфікою галузі і можуть бути застосовані в різних секторах.

Використовуючи цей підхід, для працівників підприємства можна проводити індивідуальний шлях до визначення додаткової частини заробітної плати. Звісно, розмір основної ставки може бути трохи зменшений порівняно з поточним, але при високій продуктивності роботи працівника він може отримати додаткову виплату в розмірі до 35% від основної ставки.

4. Оцінка роботи керівника буде базуватися на його власній оцінці та на оцінці його підлеглих. Ці критерії будуть використані для формування винагороди за результати для керівництва підприємства.

Отже, слід відмітити, що розмір винагороди керівництва може складати також до 35% і буде визначатися результатами діяльності його

підлеглих, враховуючи середню величину винагороди працівників, які підпорядковані кожному окремому керівнику.

У випадку відсутності проблем в роботі ця частина заробітної плати буде виплачена повністю. Проте, якщо були виявлені недоліки протягом місяця, то в певних обставинах працівник може бути позбавлений частини винагороди за результати, і в інших випадках може бути застосований штраф. Наведені показники, недоліки у роботі, а також відповідні наслідки . Застосування цього заходу, на нашу думку, є обов'язковим, оскільки, як відомо, працівників стимулює до вдосконалення своєї роботи не лише можливість отримати певну винагороду, але і бажання уникнути покарання або штрафу. В нових економічних умовах господарювання роль доплат і надбавок працівникам за виконання особливо важливих та відповідальних завдань надзвичайно зростає.

Важливість використання цього підходу обумовлена трьома ключовими факторами. По-перше, він дозволяє здійснювати більш об'єктивну оцінку праці конкретних спеціалістів та стимулювати їх до виконання найважливіших завдань. По-друге, цей підхід дає можливість нагороджувати фахівців, чиї внесок у загальні результати діяльності підприємства (організації) є найвагомішим. По-третє, додаткові виплати та надбавки до основного окладу спеціалістів створюють можливість регулярно коригувати їхні доходи, схоже на підвищення заробітної плати робітників-відрядників за досягнення та перевищення встановлених норм виробітку.

5. Винагороди за видатні досягнення на роботі повинні відповідати конкретним результатам, досягнутим співробітником (або керівником), і надаються лише на тих сферах роботи, де застосовуються конкретні показники для оцінки результатів. За розробку раціональних пропозицій співробітнику слід надавати додатковий прогресивний бонус. Оскільки ресурси обмежені, основний акцент робиться на збереженні ресурсів та ефективному виробництві.

Тому може бути запропонована така програма для підприємства: керівник разом із своєю командою повинен працювати над удосконаленням виробничих процесів, щоб підприємство зекономило реальні гроші.

Проведений статистичний аналіз та прогноз залежності рівня рентабельності (збитковості) від коефіцієнта плинності працівників за останні п'ять років, дає можливість стверджувати, що для прогнозного значення коефіцієнта плинності працівників в 2024 р. 20,10% середнє значення рівня рентабельності (збитковості) буде дорівнювати 47,67%, а в 2025 р. при коефіцієнті плинності працівників 20,03%, середнє значення прогнозу результативного показника 47,47%. Слід відмітити, незначне зменшення коефіцієнта плинності працівників в прогнозному 2024 р. та 2025 р., яке проводилось з використанням вбудованої функції ТЕНДЕНЦИЯ, яка є лінійною і точно відображає динаміку економічних процесів. І при зниженні цього фактора необхідно враховувати мотиваційні процеси та механізми, які відбуватимуться як всередині підприємства, так і під впливом мотиваційних факторів зовнішнього характеру, які будуть впливати на результативний показник діяльності підприємства – рівень рентабельності.

ВИСНОВКИ

1. Для проведення дослідження було обрано один із аграрних кооперативів, що знаходиться в Полтавському районі Полтавської області. Цей кооператив є приватною організацією, належить власникам земельних і майнових паїв.

Головною метою функціонування цього господарства є вирощування, переробка і реалізація продукції сільськогосподарського сектора з метою отримання прибутку, а також задоволення соціально-економічних потреб власників та учасників кооперативу. Крім сільськогосподарської сфери, підприємство надає різноманітні послуги, такі як транспортні, комунальні, будівельні, ремонтні та ритуальні послуги для населення і інших клієнтів.

2. На основі аналізу динаміки забезпеченості трудовими ресурсами досліджуваного підприємства, можна зробити наступні висновки. У 2018 р. середньорічна кількість працівників становила 196 осіб, а в 2022 р. ця цифра зменшилася до 149 осіб, що означає зменшення на 23,9%. У 2022 р. кількість працівників зайнятих в сільському господарстві становила 142 особи у порівнянні з 185 особами в 2018 р., зменшення відбулося на 23,3 %. Щодо використання трудових ресурсів по галузях, то в рослинництві у 2018 р. працювало 100 осіб, а в 2022 р. 76 осіб, у тваринництві також відбувається зменшення працівників із 85 осіб у 2018 р. до 66 осіб у 2022 р.

3. Аналізуючи динаміку ефективності сільськогосподарського виробництва в підприємстві, можна зазначити, що виробництво валової продукції в поточних цінах зросло на 24,9% протягом досліджуваного періоду, а в розрахункових цінах збільшилося на 82,2%.

Якщо розглядати цей показник за галузями, важливо відзначити, що в галузі рослинництва виробництво продукції вище, ніж в галузі тваринництва.

По показнику собівартості також відзначається зростання на 14,5%. У 2018 р. цей показник становив 66778,3 тис. грн, а в 2022 р. вже 76516,2 тис. грн. Варто зазначити, що у галузі рослинництва повна собівартість

збільшилася на 77,1%, тоді як у тваринництві відзначається тенденція до зниження на 41,9%.

Дохід від реалізації продукції у 2022 р. становив 113827,9 тис. грн, що порівняно з 2018 р. (73907,7 тис. грн) свідчить про зростання на 54,0%. Загальний прибуток збільшився майже у 5 разів протягом. Рівень рентабельності має тенденцію до підвищення.

4. Плинність персоналу та мотиваційні механізми впливають на успішність підприємства і можуть бути взаємопов'язаними. Характеристика показників плинності персоналу та їх динаміка дають можливість стверджувати, що у 2018 р., кількість штатних працівників становила 184 особи, а в 2022 р. ця цифра скоротилася до 119 осіб, що вказує на зменшення на 65 осіб протягом досліджуваного періоду.

Кількість працівників, які залишилися на роботі, коливалася від 10 до 4 осіб. Коефіцієнт обороту при наймі зменшився на 4,7 в. п., свідчаючи про зниження частки нових працівників у загальній чисельності персоналу протягом досліджуваного періоду.

Коефіцієнт обороту при звільненні зріс, що було викликано інтенсивним звільненням працівників на підприємстві через воєнні події в нашій країні та міграцію. Показник коефіцієнта стабільності також спадає на 0,2 в. п., що вказує на зменшення відсотка працівників, які залишилися на підприємстві, у відсотковому відношенні до загальної чисельності персоналу.

5. Узгоджена та ефективно організована система оплати праці може бути могутнім інструментом для мотивації та залучення персоналу, стимулювання їхнього розвитку та внеску в успішний розвиток підприємницької діяльності. Так не зважаючи на скорочення робочого часу спостерігалось підвищення показників фонду основної заробітної плати в господарстві. Зокрема, від 6272,4 грн у 2018 р. до 12297,2 грн у 2022 р., що склало 96,1% зростання.

Фонд додаткової заробітної плати також збільшився з 2752,6 грн до 6111,8 грн, що представляє собою зростання на 122,0%. Використовуються

надбавки та доплати до тарифних ставок і посадових окладів, які також зафіксували зростання на 96,4% протягом цього періоду.

Премії та винагороди з систематичним характером також піднялися на 126,2%, а заохочувальні та компенсаційні виплати зросли на 104,0%. Регулярно виплачується матеріальна допомога та соціальні пільги, які мають індивідуальний характер. Крім того, нараховуються виплати працівникам у зв'язку з загальнообов'язковим соціальним страхуванням у випадках тимчасової втрати працездатності.

Дослідивши та проаналізувавши формування мотиваційного механізму, та виявивши недоліки в досліджуваному підприємстві, ми запропонували наступні заходи щодо його покращення.

1. Система стимулювання праці дозволяє підвищувати взаємодію між співробітниками та підприємством, встановлюючи загальну мету. У першу чергу важливо заохочувати відповідність працівників вимогам щодо дисципліни, корпоративної культури, виробничих, технологічних і інших стандартів, а також запобігати порушенням цих норм. Одночасно система стимулювання праці має сприяти активній творчій і інноваційній діяльності співробітників.

2. Серед методів матеріального стимулювання, окрім заробітної плати, варто відзначити бонуси, які поступово стають більш популярними і замінюють раніше використовувану «тринадцяту зарплату».

Важливо зауважити, що перед виплатою бонусів проводиться оцінка або атестація персоналу. Тому ми вважаємо, що це має сенс, і тому можна розглянути можливість розділення заробітної плати працівника на дві складові:

Крім того, введення такої системи оплати дозволяє залишити розмір тарифної частини незмінним, як раніше, враховуючи специфіку роботи працівника - будь то оплата за години, відрядну роботу або оклад. Водночас, додаткова компонента формується на підставі результатів праці та оцінки персоналу.

3. У сучасному господарстві головним чинником мотивації працівників є бажання отримати стабільну заробітну плату. Завданням є розробка системи преміювання за продуктивність, яка, однак, не є легким завданням через нестабільність фінансового стану господарства, і не всі методи стимулювання можуть ефективно впливати на мотивацію працівників. Проте, ми пропонуємо декілька загальних принципів щодо надання бонусів, які не обмежені специфікою галузі і можуть бути застосовані в різних секторах.

Бонусна компонента формується з трьох основних складових:

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

Принципи розрахунку можуть відрізнятися, як для робітників, так і для керівного персоналу. Проте, ми пропонуємо декілька загальних принципів щодо надання бонусів, які не обмежені специфікою галузі і можуть бути застосовані в різних секторах.

Використовуючи цей підхід, для працівників підприємства можна проводити індивідуальний шлях до визначення додаткової частини заробітної плати. Звісно, розмір основної ставки може бути трохи зменшений порівняно з поточним, але при високій продуктивності роботи працівника він може отримати додаткову виплату в розмірі до 35% від основної ставки .

4. Оцінка роботи керівника буде базуватися на його власній оцінці та на оцінці його підлеглих. Ці критерії будуть використані для формування винагороди за результати для керівництва підприємства.

Отже, слід відмітити, що розмір винагороди керівництва може складати також до 35% і буде визначатися результатами діяльності його підлеглих, враховуючи середню величину винагороди працівників, які підпорядковані кожному окремому керівнику.

У випадку відсутності проблем в роботі ця частина заробітної плати буде виплачена повністю. Проте, якщо були виявлені недоліки протягом місяця, то в певних обставинах працівник може бути позбавлений частини винагороди за результати, і в інших випадках може бути застосований штраф. Наведені показники, недоліки у роботі, а також відповідні наслідки

Застосування цього заходу, на нашу думку, є обов'язковим, оскільки, як відомо, працівників стимулює до вдосконалення своєї роботи не лише можливість отримати певну винагороду, але і бажання уникнути покарання або штрафу. В нових економічних умовах господарювання роль доплат і надбавок працівникам за виконання особливо важливих та відповідальних завдань надзвичайно зростає.

Важливість використання цього підходу обумовлена трьома ключовими факторами. По-перше, він дозволяє здійснювати більш об'єктивну оцінку праці конкретних спеціалістів та стимулювати їх до виконання найважливіших завдань. По-друге, цей підхід дає можливість нагороджувати фахівців, чиї внесок у загальні результати діяльності підприємства (організації) є найвагомим. По-третє, додаткові виплати та надбавки до основного окладу спеціалістів створюють можливість регулярно коригувати їхні доходи, схоже на підвищення заробітної плати робітників-відрядників за досягнення та перевищення встановлених норм виробітку.

5. Винагороди за видатні досягнення на роботі повинні відповідати конкретним результатам, досягнутим співробітником (або керівником), і надаються лише на тих сферах роботи, де застосовуються конкретні показники для оцінки результатів. За розробку раціональних пропозицій співробітнику слід надавати додатковий прогресивний бонус. Оскільки ресурси обмежені, основний акцент робиться на збереженні ресурсів та ефективному виробництві.

Тому може бути запропонована така програма для підприємства: керівник разом із своєю командою повинен працювати над удосконаленням виробничих процесів, щоб підприємство зекономило реальні гроші.

Проведений статистичний аналіз та прогноз залежності рівня рентабельності (збитковості) від коефіцієнта плинності працівників за останні п'ять років, дає можливість стверджувати, що для прогнозного значення коефіцієнта плинності працівників в 2024 р. 20,10% середнє значення рівня рентабельності (збитковості) буде дорівнювати 47,67%, а в

2025 р. при коефіцієнті плинності працівників 20,03%, середнє значення прогнозу результативного показника 47,47%. Слід відмітити, незначне зменшення коефіцієнта плинності працівників в прогнозному 2024 р. та 2025 р., яке проводилось з використанням вбудованої функції ТЕНДЕНЦИЯ, яка є лінійною і точно відображає динаміку економічних процесів. І при зниженні цього фактора необхідно враховувати мотиваційні процеси та механізми, які відбуватимуться як всередині підприємства, так і під впливом мотиваційних факторів зовнішнього характеру, які будуть впливати на результативний показник діяльності підприємства – рівень рентабельності.