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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему **«Стратегічні напрями розвитку системи мотивації персоналу підприємства у контексті соціальноорієнтованого менеджменту»**

Виконала: здобувачка вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальність D3 Менеджмент
другого (магістерського) рівня вищої освіти
групи 1
заочної форми здобуття освіти
Степаненко Олена Володимирівна

Керівник:
Дячков Дмитро Володимирович
Рецензент:
Лозова Оксана Василівна

Полтава – 2026 року

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

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність D3 Менеджмент
Рівень вищої освіти другий (магістерський)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
«28» вересня 2026 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Степаненко Олени Володимирівни

1. Тема кваліфікаційної роботи «Стратегічні напрями розвитку системи мотивації персоналу підприємства у контексті соціальноорієнтованого менеджменту», керівник роботи доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Дячков Д. В.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 5 від «28» вересня 2026 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «16» листопада 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи:
- звітність підприємства за 2021-2025 рр.
- інші інформаційні дані:
  - літературні джерела;
  - Інтернет-джерела;
  - власні спостереження та дослідження автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:
Розділ 1. Теоретико-методологічні засади мотивації персоналу в системі соціально орієнтованого менеджменту
Розділ 2. Аналіз стану та ефективності управління системою мотивації персоналу підприємства
Розділ 3. Стратегічні напрями розвитку системи мотивації персоналу засадах соціальної орієнтованості
5. Перелік графічного матеріалу: рисунки, графіки, діаграми за темою та

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

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	19.10.2026	30.10.2026

7. КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	28.09.2026	Виконано
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	20.07.2026-31.07.2026	Виконано
3	Опрацювання джерел інформації	03.08.2026-12.08.2026	Виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	13.08.2026-28.08.2026	Виконано
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	07.09.2026-18.09.2026	Виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	21.09.2026-12.10.2026	Виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	13.10.2026-30.10.2026	Виконано
8	Оформлення тексту роботи	02.11.2026-10.11.2026	Виконано
9	Перевірка на наявність текстових запозичень	11.11.2026-16.11.2026	Виконано
10	Попередній захист роботи на кафедрі	16.11.2026	Виконано
11	Нормоконтроль	16.11.2026-25.11.2026	Виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	01.12.2026-03.12.2026	

Здобувач вищої освіти **Олена СТЕПАНЕНКО**

Керівник роботи **Дмитро ДЯЧКОВ**

АНОТАЦІЯ

Степаненко О. В. «Стратегічні напрями розвитку системи мотивації персоналу підприємства у контексті соціальноорієнтованого менеджменту». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньо-професійною програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю D3 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати, оцінити діючу практику та розробити стратегічні напрями вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства на засадах соціально орієнтованого менеджменту для підвищення ефективності його діяльності.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес управління системою мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Промінь-Приват» Миргородського району Полтавської області, предметом – теоретико-методологічні та практичні засади формування й реалізації стратегічних напрямів розвитку цієї системи в контексті соціально орієнтованого менеджменту.

Завдання: з'ясувати сутність та еволюцію соціальноорієнтованого менеджменту й місце мотивації у забезпеченні соціальної відповідальності підприємства; проаналізувати систему управління, техніко-економічні показники діяльності, діючу систему мотивації та соціально-психологічний клімат ТОВ «Промінь-Приват»; обґрунтувати стратегічні заходи розвитку матеріальної та нематеріальної мотивації й напрями гармонізації трудових відносин на засадах соціальної орієнтованості.

Методи дослідження: теоретичного узагальнення, аналізу, синтезу й систематизації; системний, структурно-функціональний та SWOT-аналіз; економіко-статистичний, індексний і коефіцієнтний методи; кореляційно-регресійне моделювання; соціологічне опитування (анкетування) та бальна оцінка; проєктний, розрахунково-конструктивний, табличний і графічний методи.

Результати роботи: узагальнено теоретико-методологічні засади побудови мотиваційного механізму в системі соціально орієнтованого менеджменту. Розроблено комплексну стратегію на 2027–2031 рр., що передбачає: поєднання гарантованої тарифної бази (70 %) з операційними KPI (30 %) і премією 30 % за економію ресурсів, підвищення ставки 1-го розряду до 11500 грн та впровадження соціального «кафетерію»; створення децентралізованого низьковитратного інформаційно-навчального простору за п'ятьма антикризовими модулями; розвиток виробничої демократії, двостороннього менторства, програми добробуту, превентивної охорони праці та корпоративного волонтерства.

Новизна дослідження – набуло подальшого розвитку: концептуальні засади інтеграції системи мотивації персоналу в архітектуру соціально орієнтованого менеджменту через поєднання базових принципів мотивації із

фокус-моделями сталого розвитку та внутрішнього соціального партнерства в умовах воєнно-економічної турбулентності; людиноцентрична модель гармонізації соціально-трудових відносин аграрного підприємства для усунення «економічного опортунізму», що об'єднує механізми виробничої демократії, двостороннє менторство, програму корпоративного добробуту, превентивну охорону праці за стандартом ISO 45001 та спільні волонтерські ініціативи на підтримку ЗСУ й громади.

Практичне значення – розроблені стратегічні напрями, рекомендації та прикладні інструменти мотивації можуть бути впроваджені в практику ТОВ «Промінь-Приват» для підвищення продуктивності праці й покращення соціально-трудових відносин, а також використані іншими підприємствами аграрного сектору.

Ключові слова: мотивація персоналу, стимулювання праці, соціально орієнтований менеджмент, корпоративна соціальна відповідальність, система оплати праці, нематеріальна мотивація, соціально-психологічний клімат, гармонізація трудових відносин, аграрне підприємство.

ЗМІСТ

ВСТУП..... 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ..... 12
1.1. Сутність, складові та еволюція соціально орієнтованого менеджменту в управлінні організацією..... 12
1.2. Роль та місце системи мотивації персоналу у забезпеченні соціальної відповідальності підприємства.....
Висновки до розділу 1..... 29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА..... 31
2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства 31
2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства 39
2.3. Комплексна оцінка діючої системи мотивації персоналу та соціально-психологічного клімату підприємства..... 46
Висновки до розділу 2 60
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ОРІЄНТОВАНОСТІ..... 63
3.1. Розробка та обґрунтування стратегічних заходів із розвитку матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу..... 63
3.2. Напрями гармонізації трудових відносин та розвитку системи мотивації на засадах соціальної орієнтованості 72
Висновки до розділу 3 82
ВИСНОВКИ..... 84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 91
ДОДАТКИ 98

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку ринкової економіки в Україні супроводжується глибокими трансформаційними змінами, високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища та підвищеними вимогами до адаптивності суб'єктів господарювання. За таких умов вирішальним чинником забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та довгострокового успіху підприємства стає його кадровий потенціал. Людські ресурси перестають розглядатися лише як фактор виробництва чи джерело витрат – вони перетворюються на стратегічний актив, який генерує інновації, забезпечує високу якість продукції та визначає ринкову позицію організації.

Водночас традиційні підходи до мотивації персоналу, що базуються переважно на матеріальному стимулюванні та адміністративному примусі, демонструють свою обмежену ефективність. Сучасний працівник потребує не лише гідної оплати праці, але й забезпечення соціальних гарантій, сприятливого психологічного клімату, можливостей для професійного та особистісного зростання, підтримки ментального здоров'я та гармонізації роботи й особистого життя.

Це зумовлює необхідність переходу до соціально орієнтованого менеджменту, в центрі уваги якого перебуває людина з її потребами, інтересами та прагненнями. Формування стратегічних напрямів розвитку системи мотивації персоналу на засадах соціальної відповідальності дозволяє підвищити лояльність працівників, знизити плинність кадрів, зміцнити корпоративну культуру та досягти синергетичного соціально-економічного ефекту.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Представлена кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Управління людським капіталом як фактор стійкості підприємства в умовах соціально-економічної

турбулентності»; державний реєстраційний номер 0125U003436.

Метою дослідження – теоретично обґрунтувати, оцінити діючу практику та розробити стратегічні напрямки вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства на засадах соціально орієнтованого менеджменту для підвищення ефективності його діяльності.

Завданнями наукового дослідження є:

- з'ясувати сутність, складові та еволюцію концепції соціально орієнтованого менеджменту в управлінні організацією;

- визначити роль та місце системи мотивації персоналу у забезпеченні соціальної відповідальності підприємства;

- провести аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління досліджуваного підприємства;

- здійснити техніко-економічний аналіз основних показників господарської діяльності підприємства;

- виконати комплексну оцінку діючої системи мотивації персоналу та соціально-психологічного клімату на підприємстві;

- розробити та обґрунтувати стратегічні заходи щодо розвитку матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу;

- запропонувати напрями гармонізації трудових відносин та розвитку системи мотивації на засадах соціальної орієнтованості.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – процес управління системою мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Промінь-Приват» Миргородського району Полтавської області.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретико-методологічні та практичні засади формування та реалізації стратегічних напрямів розвитку системи мотивації персоналу ТОВ «Промінь-Приват» в контексті соціально орієнтованого менеджменту.

Методи досліджень: використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: теоретичного узагальнення, аналізу, синтезу, порівняння та систематизації – для розкриття сутності соціально

орієнтованого менеджменту, еволюції підходів до корпоративної соціальної відповідальності та класифікації категорій мотивації праці; системного, структурно-функціонального та SWOT-аналізу – для дослідження суб'єкта й об'єкта управління, ієрархії цілей та стратегічного портфеля ТОВ «Промінь-Приват»; економіко-статистичного аналізу, динамічних рядів, індексного та коефіцієнтного методів – для оцінки динаміки чисельності персоналу, стану й ефективності використання основних і оборотних засобів, фінансових результатів та оплати праці за 2021-2025 рр.; економіко-математичного моделювання (кореляційно-регресійного аналізу) – для визначення тісноти й напряму впливу витрат на оплату праці та продуктивності праці на показник зарплатовіддачі; соціологічного опитування (анкетування) та бальної оцінки – для діагностики стану соціально-психологічного клімату в трудовому колективі; проєктного, розрахунково-конструктивного, табличного та графічного методів – для обґрунтування бюджету витрат і економічної ефективності мотиваційного проєкту на 2027-2031 рр., а також наочної візуалізації результатів дослідження.

Інформаційна база: законодавчі та нормативно-правові акти України з питань праці та соціального захисту, праці вітчизняних і зарубіжних вчених, статистичні матеріали Державної служби статистики України, внутрішня фінансова та кадрова звітність підприємства, а також результати проведених автором соціологічних досліджень.

Елементи наукової новизни:

набуло подальшого розвитку:

- концептуальні засади інтеграції системи мотивації персоналу в архітектуру соціально орієнтованого менеджменту підприємства, що ґрунтуються на поєднанні базових принципів мотивації (гнучкості, системності, відповідності, структурованості, прозорості) із фокус-моделями сталого розвитку та внутрішнього соціального партнерства у форматі «виграш–виграш» в умовах воєнно-економічної турбулентності;

- модель гармонізації соціально-трудових відносин аграрного

підприємства на засадах людиноцентризму, яка для усунення проявів «економічного опортунізму» персоналу об'єднує інституційні механізми виробничої демократії (оновлення колективного договору, інститут уповноважених представників бригад, щорічне мотиваційне профілювання), систему двостороннього (традиційного та реверсивного) менторства, адаптовану програму корпоративного добробуту (стрес-менеджмент, реінтеграцію ветеранів і ВПО, оплачувані «дні відновлення»), превентивну охорону праці за стандартом ISO 45001 та спільні волонтерські ініціативи на підтримку Сил оборони України й розвиток місцевої громади.

Практична значущість: розроблені стратегічні напрями, рекомендації та прикладні інструменти мотивації можуть бути впроваджені в практику роботи досліджуваного підприємства для підвищення продуктивності праці та покращення соціально-трудових відносин, а також використані іншими підприємствами аграрного сектору.

Апробація результатів дослідження пройшла шляхом:

публікації статті у науковому фаховому виданні категорії «Б»:

Дячков Д. В., Сазонова Т.О., Мамєдова Е. А., Степаненко О. В. Проєктно-орієнтоване управління та соціально відповідальна мотивація персоналу в системі забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки.* 2026. № 9.

тез доповідей:

1. Сазонова Т., Степаненко О. Розвиток системи мотивації персоналу підприємства: проєктний підхід. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство:* матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 30 вересня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. Том 2. С. 602-607.

2. Степаненко О. Соціально орієнтований менеджмент та роль системи мотивації персоналу в забезпеченні соціальної відповідності підприємства. *Наука заради миру та сталого розвитку: виклики, інновації та перспективи:* матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції, присвячена

Всесвітньому дню науки за мир і розвиток. 10 листопада 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026.

участі у науково-практичних конференціях:

1. IV Міжнародна науково-практична конференція «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство», 30 вересня 2026 р. Полтава, ПДАУ;

2. Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «*Наука заради миру та сталого розвитку: виклики, інновації та перспективи*», 10 листопада 2026 р., м. Полтава, ПДАУ.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи: основний зміст роботи викладений на 90 сторінках. Кваліфікаційна дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 62 джерела та шести додатків. Основний текст роботи включає 10 рисунків та 30 таблиць. Структура роботи визначається логікою дослідження і поставленими завданнями.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність, складові та еволюція соціально орієнтованого менеджменту в управлінні організацією

В умовах повномасштабної війни, безпрецедентних соціально-економічних викликів, зростання безробіття, гуманітарної кризи та екологічних руйнувань в Україні виникає критична потреба у переході до соціально орієнтованого управління. За таких обставин соціально відповідальне управління стає одним із ключових інструментів адаптації, підтримки персоналу та подолання соціальної відчуженості. Проте розв'язання цих проблем за допомогою бізнес-механізмів вимагає від підприємств фундаментального перегляду управлінських концепцій, формування специфічних антикризових стратегій та впровадження інструментів, адаптованих до особливих умов воєнного стану та соціальних запитів колективу підприємства.

У концептуальному вимірі соціальне управління виступає надсистемою, що задає інституційну матрицю та цільові орієнтири суспільного розвитку – від розширення людського потенціалу до консолідації громади та мінімізації бідності [1; 2, с. 246]. На рівні підприємства соціально орієнтоване управління виконує роль базового внутрішньо-організаційного каркаса, який визначає корпоративні норми, цінності та стратегічний вектор розвитку людського капіталу (зокрема підвищення якості трудового життя, збереження ментального здоров'я та зміцнення соціально-психологічної згуртованості колективу). Ключова особливість сучасної практики – відмова від жорсткого адміністративного примусу на користь внутрішнього соціального партнерства між керівництвом, працівниками та профспілковими або громадськими осередками. Реалізація цього підходу спирається на розробку корпоративних

соціальних політик, фінансові та немонетарні важелі мотивації (Well-being програми, розширені соціальні пакети), а також комунікативні майданчики для зворотного зв'язку, що підтверджується досвідом впровадження внутрішніх стратегій соціальної відповідальності бізнесу.

Соціальний менеджмент або соціально орієнтоване управління – це підхід до управління, у якому людські ресурси, соціальні зв'язки та суспільні інтереси стають центром управлінських процесів, а самі процеси переорієнтовуються з чистої максимізації прибутку на генерацію прибутку з фокусом на вирішенні питань суспільного добробуту, підвищенні якості життя, забезпеченні рівності та захисті прав людини [3].

Соціальна природа менеджменту є багатогранною та інтегративною за своєю суттю. Вона охоплює комплекс взаємопов'язаних елементів, які визначають якість трудового життя, рівень соціально-психологічної згуртованості колективу та ступінь відповідальності бізнесу перед суспільством. Дослідження ключових компонентів цієї системи дозволяє систематизувати інструменти соціального впливу та обґрунтувати їхню роль у підвищенні ефективності управління організацією (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Головні аспекти соціально орієнтованого менеджменту [сформовано автором на основі 4-7]

Аспект	Напрям дії	Характеристика
Орієнтація на соціальний добробут	Покращення суспільного добробуту	створення робочих місць, розвиток місцевої громади, зменшення соціальної нерівності
Соціальна відповідальність	Дотримання принципів КСВ	екологічна відповідальність, етичне ставлення до працівників, прозорість фінансових та операційних процесів на засадах КСВ.
Етичне лідерство	Чесність і прозорість	чесність, прозорість та підзвітність у процесах ухвалення управлінських рішень, що формує довіру.
Увага до потреб громади	Залучення громадськості	залучення громадськості до розробки проєктів, краще розуміння потреб людей, забезпечення довгострокових позитивних змін.
Розвиток людського потенціалу	Рівний доступ до розвитку	навчання співробітників, створення умов для професійного зростання, інклюзивність та підтримка різноманітності на робочому місці

Реалізація соціально орієнтованого підходу в діяльності сучасних суб'єктів господарювання не є статичним процесом, а вимагає постійної адаптації управлінських систем до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Задоволення сучасних суспільних запитів і підвищення якості життя працівників досягається шляхом трансформації менеджменту підприємств із застосуванням специфічних фокус-компонент.

Зазначені фокус-компоненти виступають у ролі ключових каталізаторів змін управлінських парадигм, забезпечуючи гармонійне поєднання економічних цілей бізнесу з його соціальною та екологічною відповідальністю (рис. 1.1).

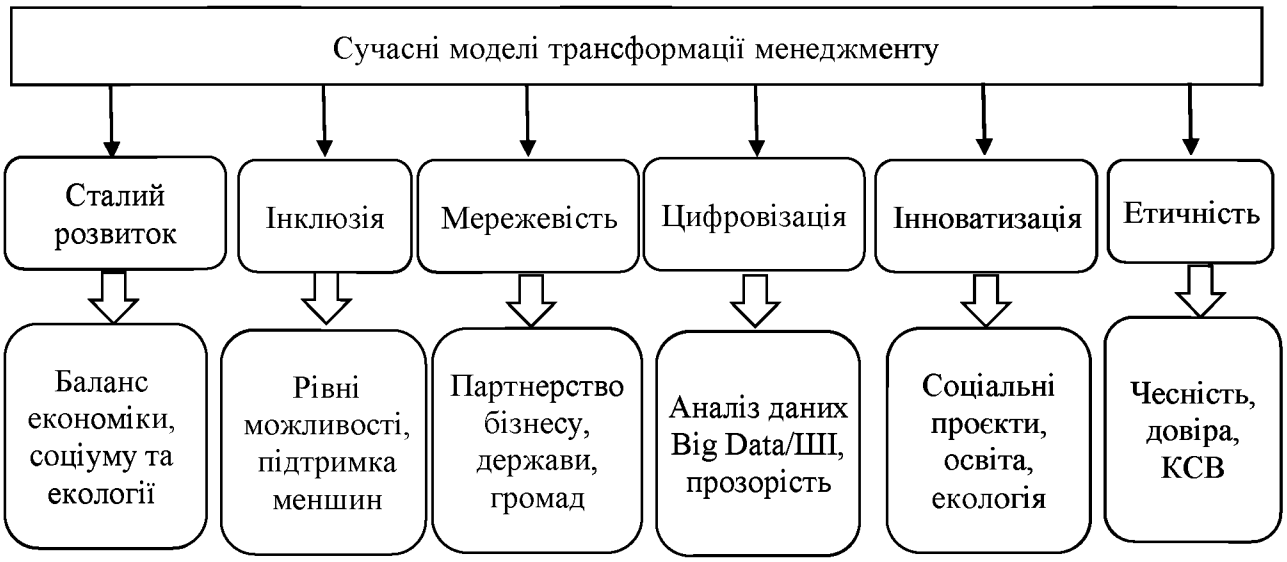


Рис. 1.1. Сучасні моделі трансформації менеджменту: фокус-компоненти [сформовано на основі 3; 8]

Охарактеризуємо фокус-компоненти трансформації більш детально.

1. Модель сталого розвитку. Інтегрує економічні, соціальні та екологічні цілі бізнесу. Фокусується на раціональному природокористуванні, зниженні викидів, міжсекторальному партнерстві («держава – бізнес – суспільство») та прозорому зворотному зв'язку.

2. Модель інклюзії – спрямована на забезпечення рівного доступу до ресурсів і кар'єрних можливостей для всіх працівників, незалежно від статі,

віку чи фізичних можливостей. Передбачає соціальну підтримку вразливих верств населення, таких як ветерани, біженці та молодь з інвалідністю.

3. Модель мережевої взаємодії – базується на розбудові партнерств між підприємствами, державними органами, громадськими організаціями та місцевими спільнотами. Забезпечує високу гнучкість ухвалення управлінських рішень у кризових умовах і швидке реагування на суспільні потреби.

4. Модель цифровізації спирається на впровадження новітніх технологій (Big Data, штучний інтелект, blockchain) для автоматизації й оптимізації управлінських процесів. Збільшує прозорість операцій, знижує корупційні ризики та звільняє людський ресурс для вирішення стратегічних і творчих завдань.

5. Модель інноватизації орієнтована на розробку й застосування прогресивних ідей та підходів для розв'язання соціально-екологічних і освітніх проблем. Заохочує креативність працівників та стимулює створення онлайн-платформ для громадян і освітніх ініціатив.

6. Модель етичності покладає в основу діяльності підприємства дотримання високих моральних норм, чесності та справедливості. Формує корпоративну довіру, ділову репутацію та гарантує дотримання прав робітників і принципів екологічного постачання.

У системі соціально орієнтованого управління підприємством засадничою концептуальною моделлю виступає «Трикутник сталого розвитку», який ілюструє необхідність досягнення триєдиного балансу між економічними, соціальними та екологічними пріоритетами суб'єкта господарювання (рис. 1.2).

Таким чином впровадження цієї концепції на рівні підприємства передбачає гармонізацію трьох ключових векторів:

1. Економічного вектору охоплює стабільне зростання, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможність бізнесу в умовах глобальної турбулентності. У контексті соціально орієнтованого управління економічна

стійкість виступає фундаментом: вона гарантує фінансову спроможність підприємства здійснювати гідну та своєчасну оплату праці, інвестувати у безпеку виробництва, розвиток людського капіталу та формування довгострокових соціальних пакетів для персоналу, не виснажуючи ресурси, необхідні для майбутнього розвитку організації.



Рис. 1.2. Концептуальний трикутник с талого розвитку [9]

2. Соціальний вектор спрямований на зміцнення корпоративної згуртованості, підтримку ментального здоров'я працівників, забезпечення рівних можливостей та розширення принципів інклюзії. На рівні підприємства соціальний компонент реалізується через залучення персоналу до ухвалення управлінських рішень, розвиток корпоративної культури, підтримання благополуччя та взаємодію з місцевими громадами, що створює атмосферу довіри, гармонії та високої лояльності кадрів.

3. Екологічний вектор полягає в мінімізації негативного техногенного впливу виробництва на довкілля, раціональному використанні ресурсів, переході на енергоефективні технології та впровадженні принципів циркулярної економіки. У системі соціально орієнтованого менеджменту екологічна свідомість підприємства є складовою його зовнішньої соціальної відповідальності перед суспільством та майбутніми поколіннями, а також чинником формування безпечного та здорового середовища для самих працівників. Таким чином, у межах соціально орієнтованого управління підприємством «трикутник сталого розвитку» перестає бути виключно макроекономічною концепцією: він перетворюється на практичний орієнтир, де соціальна спрямованість є не витратною статтею, а стратегічним ресурсом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності бізнесу.

У сучасній теорії та практиці менеджменту сформувалися три базові інтерпретації концепції соціально відповідального бізнесу: корпоративний егоїзм; корпоративний альтруїзм; розумний егоїзм. Кожен із цих підходів по-різному визначає межі та пріоритети застосування соціальних інструментів, зокрема у сфері мотивації та стимулювання персоналу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Порівняльна характеристика базових підходів до концепції соціально відповідального бізнесу

[сформовано на основі 10, с. 73-74; 11; 12, с. 130; 13-16]

Підхід	Сутність та цільова орієнтація	Характер соціальної діяльності	Фокус у системі мотивації персоналу
1	2	3	4
Корпоративний егоїзм	Підприємство розглядається як інструмент створення багатства. Єдина відповідальність бізнесу – максимізація прибутків акціонерів.	Соціальні заходи застосовуються мінімально і лише в межах, необхідних для зростання прибутковості.	Застосування суто прямих матеріальних стимулів (оплата праці, бонуси за показниками) без розширених соціальних програм.

Продовж. табл. 1.2

1	2	3	4
Корпоративний альтруїзм	Підприємство зобов'язане враховувати людські та соціальні аспекти впливу своєї діяльності на суспільство.	Активне використання можливостей бізнесу для відповідального вирішення суспільних проблем.	Широке впровадження благодійних ініціатив, високий рівень внутрішнього соціального забезпечення, підтримка громад.
Розумний егоїзм	Соціальна відповідальність виступає як «хороший бізнес», що скорочує довгострокові втрати прибутку.	Поточні витрати на соціальні програми створюють сприятливе оточення і стійкий прибуток у майбутньому.	Баланс монетарної мотивації та інвестицій людський капітал (Well-being, розвиток, безпека як гарантія стійкості).

Варто підкреслити, що зазначені точки зору не суперечать одна одній, а відображають різні аспекти єдиного процесу еволюції управлінської думки. У процесі розвитку погляди щодо розуміння сутності соціальної відповідальності бізнесу зазнали значних трансформацій, що зумовило виникнення системи наукових підходів до її реалізації [10, с. 74]:

1. Підхід з позицій соціальних вимог – виходить із того, що підприємство має визначати соціальні вимоги та очікування суспільства й формувати відповідну реакцію на них. У системі управління персоналом це означає адаптацію мотиваційної політики до сучасних запитів працівників (наприклад, вимоги щодо гнучкого графіка праці, ментального здоров'я чи інклюзивності).

2. Підхід з позицій стейкхолдерів орієнтується на наявність зацікавлених сторін (працівників, клієнтів, власників, громадськості), які впливають на підприємство або зазнають його впливу. Згідно з цим підходом, персонал розглядається як один із ключових внутрішніх стейкхолдерів, чиї потреби у безпеці, самореалізації та гідній винагороді є основою побудови системи мотивації.

3. Підхід з позиції етики базується на ідеї етичного обов'язку бізнесу

та менеджменту перед суспільством. Передбачає дотримання морально-етичних норм господарювання, забезпечення справедливості при розподілі благ, прозорість оцінки праці та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

4. Підхід з позиції обов'язків спирається на чітке дотримання нормативно-правових зобов'язань підприємства щодо виконання соціальних стандартів праці, гарантій безпеки та захисту прав робітників.

Сучасні виклики доводять, що корпоративна соціальна відповідальність виступає не просто інструментом розв'язання суспільних проблем, але й основою досягнення сталого економічного розвитку суб'єктів господарювання. В умовах воєнного стану та високої турбулентності зовнішнього середовища корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) трансформується з добровільної ініціативи на обов'язковий елемент антикризової стратегії управління підприємством.

Український досвід є унікальним прикладом того, як екстремальні зовнішні кризи стають каталізатором трансформації бізнес-моделей. Підприємства оперативно адаптували свої системи управління, переорієнтувавши внутрішні та зовнішні соціальні програми на захист працівників, підтримку суспільства й збереження стійкості держави. Війна продемонструвала, що соціальна відповідальність є потужним інструментом стабілізації організації, який істотно посилив роль бізнесу як ключового соціального партнера.

Ключові трансформації в підході до соціальної відповідальності бізнесу в умовах воєнного стану [17]:

1. Посилення ролі благодійності та волонетерства. Масштабне розгортання гуманітарних ініціатив, надання адресної допомоги Збройним Силам України, внутрішньо переміщеним особам та місцевим громадам. У контексті внутрішньої мотивації це стимулювало розвиток корпоративного волонтерства, зміцнивши відчуття причетності персоналу до спільної суспільно значущої мети.

2. Переосмислення системи соціальних цінностей. Фундаментальне зсунення управлінських пріоритетів у бік збереження життя, забезпечення фізичної та психологічної безпеки, захисту свобод і зміцнення соціальної згуртованості колективу.

3. Гнучка адаптація бізнес-моделей та HR-процесів. Швидке реагування на загрози через релокацію виробничих потужностей, впровадження дистанційних і гнучких форм зайнятості, матеріальну підтримку релокованих співробітників і збереження робочих місць.

4. Технологічні інновації у реалізації соціальних ініціатив. Активне використання сучасних цифрових сервісів та інструментів для акумуляції ресурсів і підтримки армії.

Згрупуємо основні тенденції трансформаційних змін в системі соціально орієнтованого управління вітчизняними підприємствами (рис. 1.3).

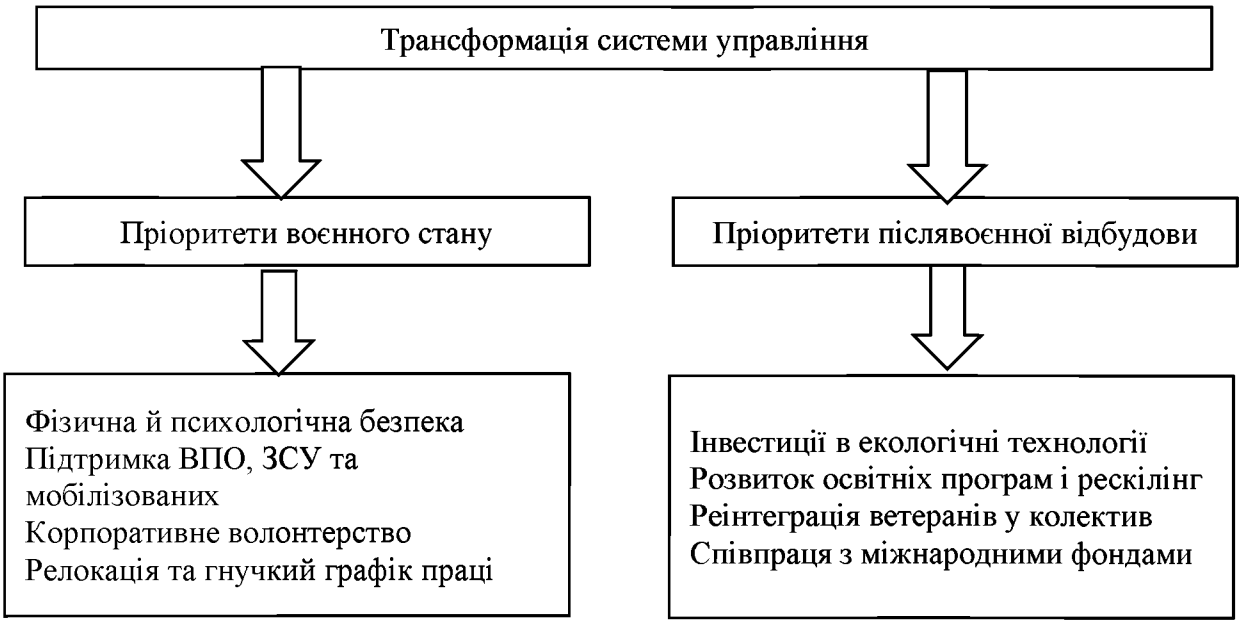


Рис. 1.3. Зміни в соціальній орієнтації менеджменту вітчизняних підприємств [сформовано на основі 17]

У післявоєнний період корпоративна соціальна відповідальність відіграватиме вирішальну роль у комплексній відбудові України. Очікується, що суб'єкти господарювання виступатимуть ключовими партнерами держави

у відновленні інфраструктури, створенні нових робочих місць, залученні міжнародних інвестицій і реалізації соціальних проєктів.

Таким чином, соціально орієнтоване управління на рівні підприємства у період воєнного стану довів, що турбота про персонал та громаду не зменшує економічну стійкість підприємства, а виступає головною умовою його виживання та збереження людського капіталу. Інтеграція цих напрямів у діючу систему мотивації персоналу дає змогу сформувати високий рівень лояльності, підвищити морально-психологічний стан колективу та забезпечити підґрунтя для ефективної участі компанії у повоєнній відбудові країни.

1.2. Роль та місце системи мотивації персоналу у забезпеченні соціальної відповідальності підприємства

Реалізація засад соціально орієнтованого управління починається всередині організації: без створення ефективної, справедливої та безпечної системи мотивації підприємство не може вважатися соціально відповідальним зовні. Ефективна мотивація персоналу є ключовим елементом внутрішньо-організаційного управління, що безпосередньо впливає на досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання [18, с. 96]. Це актуалізує необхідність розв'язання проблем, пов'язаних із підвищенням вимог до якості людського капіталу та ефективності його використання [19].

Мотивація розглядається як механізм реалізації матеріальних і духовних прагнень особистості через її професійну занятість. Будучи внутрішнім стимулом до виконання конкретних завдань, вона визначає спрямованість поведінки працівника і є ефективним важелем підвищення результативності та продуктивності трудового процесу [20, с. 232].

Розуміння сутності категорій, що розкривають феномен «мотивації праці», має фундаментальне значення для побудови ефективної системи HR-

менеджменту підприємства. У науковому дискурсі поняття мотивації не є монолітним: воно базується на взаємозв'язку та послідовній взаємодії таких підпорядкованих категорій, як: інтереси, мотиви, стимули та процес стимулювання. Інтерес виступає початковим імпульсом, сформованим на основі внутрішніх потреб і соціально-психологічного стану особистості; він породжує мотиви (усвідомлені внутрішні й зовнішні спонукання) та визначає сприйнятливість працівника до зовнішніх стимулів [21, с. 230-231]. У свою чергу, стимулювання виступає безпосереднім управлінським інструментом, що інтегрує ці елементи задля досягнення синергетичного ефекту – задоволення прагнень робітника та забезпечення довгострокових цілей організації. Проведемо порівняльний аналіз зазначених категорій за допомогою даних табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Сутнісний аналіз ключових складових категорії «мотивація праці» [сформовано на основі 22]

Дефініція та сутність	Джерело походження	Характер впливу на працівника	Основна функція в системі управління
1	2	3	4
Інтерес до праці			
Бажання задовольняти життєві потреби шляхом виконання певної роботи.	Внутрішнє середовище особистості (потреби, соціальний стан, виховання).	Визначає схильність до певного типу діяльності (стабільна чи ризикова).	Слугує підґрунтям для виникнення мотивів і сприйняття стимулів.
Мотив праці			
Усвідомлене спонукання до діяльності заради володіння певними благами, що характеризує готовність до дій.	Внутрішні переконання, відчуття обов'язку або зовнішньо усвідомлені потреби.	Спрямовує працівника на вирішення поточних та складних управлінських завдань.	Формує цілеспрямовану трудову поведінку та готовність до саморозвитку.
Стимул праці			
Зовнішній побудник або надане блага (матеріальне/нематеріальне) для виконання дій.	Зовнішнє середовище (роботодавець, компанія, колектив, ринок праці).	Орієнтований виключно на зовнішню мотивацію працівника.	Активізує трудову зусилля за рахунок пропозиції певних винагород чи умов.

Продовж. табл. 1.3

1	2	3	4
Стимулювання праці			
Процес використання стимулів і мотивів задля взаємної користі працівника та організації.	Система управління персоналом підприємства (HR-менеджмент).	Комплексний (поєднує матеріальні, нематеріальні та мотиваційні заходи).	Підвищує продуктивність праці та забезпечує досягнення цілей підприємства.

Проведений сутнісний аналіз підтверджує, що мотивація праці є складним і багатоплановим управлінським процесом, який виступає містком між особистісними прагненнями робітника та стратегічними завданнями підприємства. Головна відмінність між наведеними категоріями полягає у векторності їхньої дії: інтереси та мотиви охоплюють як внутрішньо-психологічну, так і зовнішню свідому сферу людини, тоді як стимули мають суто зовнішнє походження. Відтак, ефективне стимулювання праці на підприємстві можливе лише за умови, коли зовнішні стимули, пропоновані роботодавцем, відповідають внутрішнім мотивам та інтересам працівників, створюючи цілісний мотиваційний механізм для зростання продуктивності праці.

Соціально орієнтований менеджмент ставить у центр управлінської системи людину, її благополуччя, гідність, справедливість та довгостроковий розвиток. Взаємозв'язок принципів формування системи мотивації персоналу із засадами соціально орієнтованого управління проявляється у наступному (табл. 1.4).

Дотримання окреслених принципів перетворює систему мотивації управлінського персоналу з механічного інструменту контролю та стимулювання на головний механізм реалізації соціально орієнтованого управління. Така інтеграція забезпечує синергетичний ефект: підприємство отримує лояльних, високопривабленних і стресостійких керівників, а управлінський персонал – справедливі, прозорі та безпечні умови для професійної самореалізації й підтримки власного благополуччя.

Таблиця 1.4

Концептуальний зв'язок принципів мотивації із соціально орієнтованим управлінням [сформовано на основі 23, с.78; 24, с. 507-508]

Принцип	Управлінська сутність принципу	Вияв у соціально орієнтованому управлінні	Соціальний ефект для підприємства та працівника
Гнучкість	Здатність системи ефективно реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх умов функціонування.	Адаптація соціальних програм, запуск адаптивних форм праці, підтримка ментального здоров'я	Забезпечення відчуття безпеки та турботи про працівника в умовах криз, зниження рівня стресу й вигорання.
Системність	Повне врахування індивідуального внеску кожної особи у кінцеві результати через ланцюги «людина – посада – робота» та «особа – група – колектив».	Дотримання принципів інклюзивності, соціальної згуртованості та партнерства в колективі.	Запобігання дискримінації, усунення знеособлення праці, зростання відповідальності та відчуття важливості кожного працівника.
Відповідність	Установлення рівня мотивації персоналу, який відповідає обсягу, якості та вагомості витраченої праці.	Реалізація принципів етичності та соціальної справедливості через забезпечення концепції справедливої оплати.	Ліквідація фаворитизму, повага, гарантування належного рівня якості життя працівника.
Структурованість	Поділ заробітної плати на компоненти, кожен з яких відображає особистий внесок у поточні, кінцеві та віддалені результати.	Орієнтація управлінців на сталий довгостроковий розвиток замість короткострокової максимізації прибутку.	Стимулювання реалізації програм КСВ, збереження довкілля, інвестицій у безпеку праці та довгострокове навчання кадрів.
Відкритість (Прозорість)	Прозорість і доступність інформації про умови й механізми оцінки та стимулювання для кожного працівника.	Розбудова середовища внутрішньо-організаційної довіри, етичності та відкритого соціального діалогу.	Зниження соціальної напруги й конфліктності в колективі, підвищення лояльності та формування міцного бренду роботодавця.

Побудова дієвої системи мотивації персоналу передбачає її відповідність спектру важливих вимог, що визначають її стратегічну орієнтованість та адаптивність до динамічних трансформацій сучасного ринку праці. До ключових із них належать [25]:

- забезпечення рівного доступу до процесів професійного та кар'єрного зростання працівників;

- забезпечення чіткої та прозорої залежності розміру винагороди від

реальної результативності праці;

- формування та підтримання безпечного й сприятливого робочого середовища;

- створення належних умов для гармонійного особистісного та професійного саморозвитку кадрів;

- культивування корпоративної культури, заснованої на високому рівні взаємної довіри та спільній відповідальності за досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ключовим завданням сучасного менеджменту виступає розробка й опрацювання функціонального механізму мотивації кадрів. За своєю сутністю даний механізм являє собою багаторівневий комплекс взаємопов'язаних важелів, інструментальних засобів та управлінських рішень, покликаних активізувати трудовий потенціал співробітників у напрямі досягнення стратегічних орієнтирів суб'єкта господарювання [26]. Його побудова визначається синергетичною дією внутрішньо організаційних і зовнішніх чинників – від індивідуальних прагнень робітників та специфіки виробничо-технологічних процесів до орієнтирів корпоративної культури й умов конкурентного середовища.

У світовій практиці країн із розвинутим ринковим устроєм мотиваційний механізм уже давно закріпився як фундаментальний базис стратегічного HR-управління. Його імплементація в діяльність підприємств обумовлена необхідністю швидкої адаптації до жорстокої конкуренції, прискореного впровадження інновацій, вкорінення внутрішнього підприємництва та підвищення гнучкості системи у відповідь на виклики зовнішнього середовища. Серед каталізаторів, що приводять у дію цей механізм, особливе місце посідають генерація нових продуктів і технологій, стимулювання ініціативності працівників, стратегічна адаптивність та орієнтація організації на інноваційний поступ.

Результативність функціонування мотиваційного механізму прямо залежить від сформованості цілісної системи стимулювання, яка гармонійно

поєднує матеріальні та морально-психологічні компоненти, спрямовані як на задоволення особистісних потреб персоналу, так і на реалізацію масштабних корпоративних задач. Його головна місія полягає не просто у відповідності загальному вектору розвитку підприємства, а й у знаходженні компромісу між індивідуальними інтересами робітників та стратегічними пріоритетами бізнесу.

З позицій новітніх наукових парадигм, мотиваційний механізм досягає високої ефективності лише за умови його релевантності специфіці господарської діяльності підприємства, застосування гнучких форм заохочення та здатності оперативно трансформуватися відповідно до динаміки потреб кадрів.

У структурованому вигляді даний механізм доцільно розглядати як інтегровану архітектуру, що охоплює такі взаємопов'язані блоки (рис. 1.4):



Рис. 1.4. Архітектура мотиваційного механізму підприємства [власна розробка]

Функціональне призначення мотиваційного механізму полягає у забезпеченні високої внутрішньої зацікавленості працівників у кінцевих

результатах своєї праці, орієнтації на досягнення спільних цілей та зміцненні прямої залежності між індивідуальною продуктивністю й загальним успіхом підприємства.

Кінцевою метою розробки та впровадження даного механізму є формування таких професійних і особистісно-ціннісних якостей працівника, які гарантують його високу готовність та адаптивну спроможність до ефективного виконання функцій за будь-яких виробничих умов. У цьому контексті моделювання мотиваційного механізму передбачає обґрунтування оптимальних форм і методів взаємодії між робітником і менеджментом підприємства на засадах паритетності та взаємної вигоди.

Удосконалення мотиваційного механізму виступає ключовим інструментом узгодження інтересів роботодавця та працівників, перетворюючи внутрішньоорганізаційні відносини на систему взаємної вигоди. Формування оптимального балансу матеріальних і нематеріальних стимулів не лише задовольняє базові та вищі потреби персоналу, але й забезпечує комплексний синергетичний ефект для всього підприємства – від зростання продуктивності праці до стимулювання інноваційної активності та зміцнення конкурентоспроможності на ринку (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Вплив удосконалення мотиваційного механізму на результативність діяльності підприємства та стан персоналу [сформовано на основі 27; 28]

Вектор змін	Ефект для підприємства	Ефект для персоналу
1	2	3
Баланс інтересів та лояльність	Зростання загальної результативності та ефективності бізнесу; формування позитивного іміджу роботодавця на ринку праці.	Отримання гідної винагороди, відчуття захищеності, задоволення потреб, зростання відданості й лояльності.
Продуктивність та утримання кадрів	Підвищення інтенсивності та сумлінності праці; скорочення витрат на пошук, адаптацію та навчання нових співробітників через зниження плинності.	Можливість реалізації ініціативи, зростання відповідальності за результати, стабільність зайнятості.
Якість процесів та результатів	Дотримання встановлених стандартів і нормативів; мінімізація браку, помилок та виробничих збоїв.	Отримання премій і заохочень за якісне та своєчасне виконання завдань.

Продовж. табл. 1.5

1	2	3
Корпоративна культура та клімат	Сформована монолітна команда; зниження рівнів конфліктності та напруженості; атмосфера ефективного співробітництва.	Відчуття поваги, комфортні умови праці, ефективна взаємодія з колегами та адміністрацією.
Залученість до управління	Підвищення ефективності рішень завдяки зворотному зв'язку; зниження стресу в колективі.	Впевненість у тому, що до їхньої думки дослухаються; підвищення власної важливості для організації.
Інноваційність та творча активність	Поліпшення існуючих і створення нових продуктів, послуг; зростання довгострокової конкурентоспроможності; залучення талантів.	Можливість застосування креативного та нестандартного мислення, новаторства, самовираження.

Узагальнення представлених даних підтверджує, що гармонійно побудований мотиваційний механізм є багатофункціональним каталізатором розвитку підприємства. Водночас при практичній розробці та коригуванні системи мотивації суб'єкту господарювання слід враховувати відсутність жорсткої прямолінійної залежності між рівнем мотивації та кінцевим результатом праці. Підсумкова ефективність діяльності співробітника визначається комплексною дією опосередкованих чинників – рівня кваліфікації, індивідуальних здібностей, чіткості розуміння обов'язків, умов і режиму праці, стану здоров'я та морально-психологічного клімату в колективі, що вимагає застосування системного підходу до управління персоналом.

Таким чином, у системі соціально орієнтованого управління підприємством система мотивації персоналу посідає центральне місце, виступаючи одночасно об'єктом внутрішньої соціальної відповідальності бізнесу та ключовим стратегічним інструментом реалізації його соціально-економічних цілей, що через узгодження векторів розвитку особистості й організації гарантує довгострокову стійкість, адаптивність та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання.

Висновки до розділу 1

1. У результаті дослідження з'ясовано, що в умовах безпрецедентних соціально-економічних викликів та воєнного стану соціально орієнтоване управління трансформується з теоретичної концепції на обов'язковий антикризовий каркас і стратегічний ресурс забезпечення довгострокової стійкості підприємства. Воно переорієнтовує управлінський вектор із суто максимізації прибутку на задоволення потреб людського капіталу, збереження ментального здоров'я кадрів, зміцнення соціально-психологічної згуртованості колективу та розбудову внутрішнього соціального партнерства.

2. Практична адаптація бізнесу до динамічних вимог зовнішнього середовища досягається через імплементацію сучасних фокус-моделей (сталого розвитку, інклюзії, мережевої взаємодії, цифровізації, інноватизації та етичності). Це забезпечує гармонізацію трьох векторів «Трикутника сталого розвитку» – економічного, соціального та екологічного, перетворюючи соціальну відповідальність із витратної статті на дієвий важіль підвищення продуктивності й конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

3. Еволюція наукових підходів до корпоративної соціальної відповідальності – від «корпоративного егоїзму» до «розумного егоїзму» та стейкхолдерської концепції – зумовила фундаментальне переосмислення управлінських пріоритетів вітчизняного бізнесу в умовах війни. Ключовими напрямами трансформації стали гарантування фізичної й психологічної безпеки персоналу, релокація та гнучкість HR-процесів, розвиток корпоративного волонтерства і застосування цифрових технологій для підтримки суспільства, що є вирішальним чинником збереження людського потенціалу та підготовкою підґрунтя для післявоєнної відбудови України.

4. Систематизація теоретичних засад доводила, що реалізація принципів соціально орієнтованого управління є фундаментальною передумовою функціонування сучасного підприємства, оскільки зовнішня соціальна відповідальність бізнесу неможлива без розбудови ефективного,

справедливого та безпечного середовища внутрішньо-організаційного мотиваційного впливу. Встановлено, що поняття «мотивація праці» спирається на складну причинно-наслідкову ієрархію категорій, де початковий інтерес до праці трансформується у внутрішньо усвідомлені мотиви, а пропоновані роботодавцем зовнішні стимули та управлінський процес стимулювання створюють цілісний механізм підвищення продуктивності й задоволення прагнень особистості.

5. Інтеграція базових принципів побудови системи мотивації персоналу із засадами соціально орієнтованого менеджменту забезпечує синергетичний ефект, оскільки перетворює мотиваційну політику з механічного важеля контролю на інструмент соціального захисту, інклюзії, справедливої винагороди та розбудови внутрішньоорганізаційної довіри. При цьому стратегічна ефективність такої системи визначається її відповідністю сучасним викликам ринку праці через забезпечення рівних можливостей кар'єрного зростання, підтримку ментального здоров'я кадрів, гарантування безпечних умов праці та формування корпоративної культури спільної відповідальності.

6. Архітектура мотиваційного механізму підприємства являє собою інтегровану багаторівневу систему, яка поєднує матеріальні й нематеріальні форми, методи заохочення та визнання, інструменти преміювання й навчання, а також стратегії внутрішнього HR-маркетингу та партнерства з персоналом. Удосконалення цього механізму гармонізує інтереси суб'єкта господарювання та працівників у форматі «виграш-виграш», забезпечуючи зростання якості процесів, зниження плинності кадрів, активізацію інноваційної діяльності та зміцнення іміджу роботодавця; водночас практична реалізація даного механізму вимагає врахування опосередкованого впливу кваліфікації, умов праці та морально-психологічного клімату колективу через відсутність прямолінійної детермінованості між рівнем мотивації та підсумковим результатом діяльності.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства

Досліджуване підприємство – ТОВ «Промінь-Приват» Миргородського району Полтавської області є самостійним господарюючим суб'єктом із правами юридичної особи, що діє на принципах повного госпрозрахунку, самофінансування та самоокупності. Функціонує в аграрній сфері. Загальні відомості про підприємство наведемо за допомогою даних табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна організаційно-правова характеристика ТОВ «Промінь-Приват», 2021-2025 рр.

Показник	Характеристика та значення
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Дата заснування / реєстрації	01 лютого 2000 року (Протокол установчих зборів №1)
Початковий статутний капітал	100 000 грн
Місцерозташування	с. Білики, Миргородський р-н, Полтавська обл.
Чисельність населення населеного пункту	5,786 тис. осіб
Головна мета діяльності	Отримання прибутку шляхом задоволення потреб споживачів

Наведені дані свідчать про те, що підприємство має стабільну юридичну та організаційну основу, сформовану ще у 2000 році. Локація у Миргородському районі Полтавської області забезпечує близькість до обласного центру (60 км) та наявність трудового потенціалу (понад 5,7 тис. жителів у населеному пункті). Форма ТОВ передбачає чіткий розподіл прав та обов'язків між засновниками у межах статутного капіталу.

Суб'єкт управління охоплює вищі органи управління, виконавчий орган, спеціалізовані служби та загальну організаційну структуру, що забезпечують

формування стратегії, планування, прийняття управлінських рішень, контроль та соціальне стимулювання (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура суб'єкта управління ТОВ «Промінь-Приват», 2021-2025 рр.

Рівень управління	Орган / Посада	Основні функції та повноваження
Вищий рівень	Загальні збори учасників	Затвердження статуту, визначення напрямів діяльності, розподіл прибутку, зміна статутного капіталу.
Виконавчий рівень	Правління / Директор	Поточне керівництво господарською діяльністю, укладання договорів, представництво інтересів у банках, ТПП.
Функціональний рівень	Бухгалтерія, агрономічна та зоотехнічна служби, служба постачання та збуту	Формування балансу, розрахунки з бюджетом та банками, технологічний контроль, організація торгівлі.
Забезпечувальний рівень	Трудовий колектив	Реалізація соціально-економічних прав працівників, участь у соціальному розвитку за рахунок фондів стимулювання.

Керуюча підсистема побудована за лінійно-функціональним принципом. Наявність самостійного балансу, реєстрація рахунків у банках та Торговельно-промисловій палаті свідчать про повну юридичну та фінансово-господарську автономію суб'єкта управління. Головним завданням керуючої системи є забезпечення самоокупності підприємства та виконання зобов'язань перед бюджетом, банками, партнерами і співробітниками.

Об'єкт управління ТОВ «Промінь-Приват» – це безпосередньо виробничі підрозділи, матеріально-технічна база, ресурси та процеси вирощування, переробки й реалізації сільськогосподарської продукції (табл. 2.3).

Об'єкт управління ТОВ «Промінь-Приват» має диверсифіковану структуру (рослинництво, тваринництво, торгівля). Це знижує операційні ризики підприємства.

Наявність власних виробничих приміщень, оснащених новим устаткуванням, підвищує ефективність використання матеріально-технічної бази.

Таблиця 2.3

Структура об'єкта управління та предмет діяльності ТОВ «Промінь-Приват», 2021-2025 рр.

Напрям діяльності	Складові об'єкта управління	Виробничі ресурси та оснащення
1. Рослинництво	Вирощування зернових, технічних (зокрема соняшнику) та кормових культур	Чорноземні ґрунти, власний парк сільгосптехніки, нове устаткування
2. Тваринництво	Утримання та розведення сільськогосподарських тварин	Власні приміщення, кормова база (луги, степи, річка Ворскла)
3. Торгівля	Оптова та роздрібна реалізація продукції рослинництва та тваринництва	Торговельно-закупівельна інфраструктура, логістичні канали

Для аграрного підприємства загалом та для досліджуваного нами, зокрема, природно-кліматичні умови виступають ключовим зовнішнім чинником, що визначає продуктивність об'єкта управління (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка природно-кліматичного потенціалу території розміщення ТОВ «Промінь-Приват», 2021-2025 рр.

Показник	Характеристика	Вплив на об'єкт управління
Температурний режим	Зима: -20...-23 °С; Літо: +37,6 °С	Сприятливі умови для вегетації, але літо вимагає вологозберігаючих технологій
Вегетаційний період	220–240 безморозних днів; вегетація 197–219 днів (3 квітня – 32 жовтня)	Повністю достатньо для дозрівання всіх районованих культур
Заморозки	Осінь: 15–25 листопада; Весна: 15–20 квітня	Низький ризик пошкодження ранніх посівів і пізнього врожаю
Сума активних температур (>10°С)	2650 °С – 3050 °С	Високий тепловий потенціал для соняшнику, кукурудзи, пшениці
Опади та зволоження	320–400 мм за тепле півріччя; Коефіцієнт зволоження: 0,65-0,85	Літо посушливе, необхідне ефективне використання водних ресурсів
Ґрунтовий покрив	Чорноземи	Висока родючість; ідеально для виснажливих культур (соняшник)
Водні ресурси та рельєф	р. Ворскла, штучні водойми, степи та луги	База для зрошення, водопостачання тваринництва та випасу худоби

Природно-кліматичні умови с. Білики є дуже сприятливими для ведення сільського господарства. Наявність чорноземів дозволяє ефективно вирощувати соняшник та зернові, а природні луги й р. Ворскла забезпечують міцну кормову та водну базу для тваринництва. Необхідно враховувати тенденцію до зменшення опадів улітку шляхом впровадження вологозберігаючих технологій обробітку ґрунту.

Будь-яка ефективна система управління будується на чітко сформованій піраміді цілей – від глобального призначення (місії) до операційних завдань на рівні окремих підрозділів (рис. 2.1).

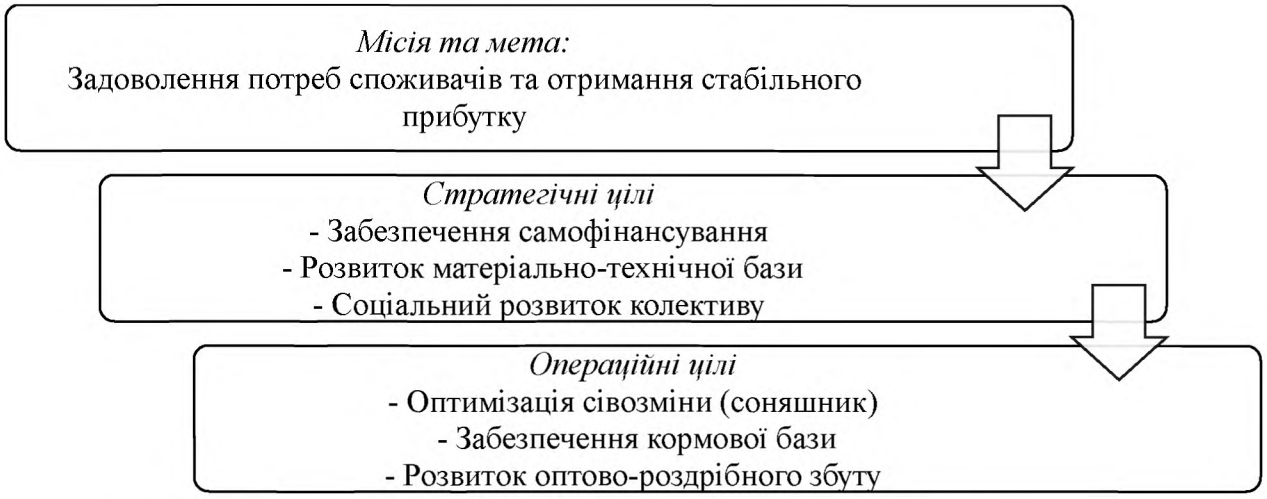


Рис. 2.1. Ієрархія цілей ТОВ «Промінь-Приват», 2021-2025 рр.

Для досліджуваного ТОВ «Промінь-Приват» цільовий комплекс не є статичним набором показників, а являє собою динамічну багаторівневу ієрархічну систему. У цій системі цілі вищого рівня виступають орієнтиром для підпорядкованих завдань, а цілі нижчих рівнів слугують конкретними засобами та інструментами їх реалізації.

Формування цільового комплексу ТОВ «Промінь-Приват» базується на узгодженні трикутника інтересів:

1. Власників та засновників – очікування щодо отримання вигід, збільшення ринкової вартості підприємства та збереження капіталу;

2. Трудового колективу – забезпечення високого рівня оплати праці,

належних умов, соціальних гарантій та стимулювання за рахунок накопичених засобів;

3. Зовнішніх контрагентів та держави – своєчасне виконання зобов'язань за договорами, сплати податків до бюджету, погашення банківських кредитів та дотримання екологічних вимог при використанні земельних і водних ресурсів.

Стратегічна орієнтація підприємства узгоджує генеральну місію (отримання прибутку через задоволення потреб споживачів) із конкретними функціональними цілями у галузях рослинництва, тваринництва та торговельної діяльності. Проведемо деталізацію цілей досліджуваного підприємства за допомогою даних табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Деталізація цільового комплексу ТОВ «Промінь-Приват», 2021-2025 рр.

Рівень цілей	Конкретний зміст цілі	Інструменти та механізми досягнення
1. Головна мета (місія)	Отримання прибутку шляхом максимального задоволення потреб споживачів у якісній сільгосппродукції.	Виробництво екологічної та якісної продукції рослинництва і тваринництва, гнучка цінова політика.
2. Економічні та фінансові цілі	Забезпечення повного госпрозрахунку, самофінансування, самоокупності та фінансової стійкості.	Контроль собівартості, раціональний розподіл прибутку між споживанням та накопиченням, оптимізація оборотного капіталу.
3. Виробничо-технологічні цілі	Підтримання високої ефективності нових виробничих потужностей та збереження родючості ґрунтів.	Впровадження науково обґрунтованої сівозміни під соняшник, використання технічного потенціалу нових приміщень і обладнання.
4. Маркетингові та збутові цілі	Розширення присутності на ринках оптової та роздрібної торгівлі Полтавщини.	Прямі поставки споживачам, розбудова власної логістики та роздрібних точок реалізації.
5. Соціально-трудові цілі	Соціальний розвиток та стимулювання працівників за рахунок накопичених засобів відповідно до закону.	Виплата гідної та своєчасної зарплати, преміювання за результатами праці, поліпшення умов безпеки праці.

Деталізація цільового комплексу свідчить про повну збалансованість керуючої системи ТОВ «Промінь-Приват». Головна мета (отримання

прибутку) декомпонується на конкретні операційні заходи, що дозволяє керівництву не лише досягати високих економічних результатів, а й забезпечувати відтворення ресурсної бази (ґрунтів) та соціальний захист працівників.

З огляду на специфіку діяльності, ТОВ «Промінь-Приват» реалізує комбіновану стратегію, яка поєднує декілька напрямів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Характеристика стратегічного портфеля ТОВ «Промінь-Приват», 2021-2025 рр.

Вид стратегії	Прояв у діяльності	Стратегічна вигода та ризики
1. Стратегія пов'язаної диверсифікації	Одночасне ведення рослинництва, тваринництва та торгівлі.	*Вигода:* зниження ризиків. Рослинництво забезпечує кормами тваринництво, а відходи тваринництва (органіка) удобрюють ґрунти. *Ризик:* потребує високої компетенції керівництва в різних галузях.
2. Стратегія вертикальної інтеграції (початковий рівень)	Поєднання вирощування продукції з її оптовою та роздрібною реалізацією.	*Вигода:* отримання додаткової торговельної націнки, безпосередній контакт із кінцевим споживачем. *Ризик:* залежність від купівельної спроможності населення.
3. Стратегія ресурсозбереження та екологізації	Раціональне використання чорноземів та джерел водопостачання.	*Вигода:* збереження родючості ґрунтів при вирощуванні виснажливих культур (соняшник). *Ризик:* необхідність капіталовкладень у нові ґрунтоощадні технології.

Вибрана диверсифікована стратегія дає змогу підприємству перекривати можливі збитки однієї галузі за рахунок прибутковості іншої (наприклад, у випадку посушливого літа й зниження врожайності рослинництва, тваринництво та торгівля підтримують фінансову стабільність).

SWOT-аналіз дає змогу зіставити внутрішні сильні й слабкі сторони підприємства з зовнішніми можливостями та загрозами середовища (рис. 2.2).

Головним стратегічним завданням керуючої системи є використання родючих чорноземів та оновленого обладнання для мінімізації впливу

кліматичних ризиків (посухи) за допомогою вологозберігаючих технологій та ефективного використання водних ресурсів.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Власні приміщення з новим обладнанням. 2. Родючі чорноземні ґрунти та власна кормова база. 3. Доступ до водних ресурсів. 4. Диверсифікована діяльність. 5. Юридична автономія, власні банківські рахунки та реєстрація в ТПП. 6. Досвід роботи на ринку (понад 20 років).	1. Вирощування соняшнику виснажує ґрунти та вимагає суворого сівозміну. 2. Початковий статутний капітал (100 тис. грн) є відносно невеликим для масштабного розширення. 3. Залежність від найманої робочої сили в сільській місцевості. 4. Потреба в додаткових оборотних коштах / кредитах у пікові сезони.
Можливості	**Загрози**
1. Впровадження новітніх вологозберігаючих технологій (No-Till, Strip-Till). 2. Розширення власної мережі роздрібної торгівлі у Полтаві та Миргородському районі. 3. Розвиток глибшої переробки сировини (власна олійниця, переробка молока/м'яса). 4. Залучення грантових програм підтримки агросектору. 5. Оптимізація зрошення за рахунок близькості до р. Ворскла.	1. Посушливе та жарке літо, зменшення кількості опадів у вегетаційний період. 2. Коливання закупівельних цін на сільгосппродукцію та паливно-мастильні матеріали. 3. Деградація та виснаження ґрунтів у разі порушення сівозміни. 4. Макроекономічна та валютна нестабільність. 5. Воєнні та пов'язані з ними кадрові ризики

Рис. 2.2. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Промінь-Приват», 2021-2025 рр.

Отже, ТОВ «Промінь-Приват» володіє високим внутрішнім потенціалом та належить до категорії стійких, диверсифікованих агропідприємств зі сформованою матеріально-технічною та ресурсною базою. Проте його подальший ефективний розвиток суттєво залежить від здатності керуючої підсистеми адаптувати виробничі процеси керованого об'єкта до загрози кліматичних змін та сучасних макроекономічних викликів.

Поєднання власних виробничих приміщень із новим обладнанням, родючих чорноземів та близькості до р. Ворскла створює ідеальне підґрунтя для розширення вологозберігаючих технологій (No-Till, Strip-Till) та

впровадження сучасного крапельного чи дощувального зрошення. Це дозволить суттєво підвищити врожайність технічних і зернових культур.

Понад 20-річний досвід роботи на ринку та диверсифікована структура дають змогу підприємству зробити стратегічний крок від продажу сировини до створення продукції з високою доданою вартістю (власна олійниця, переробка молока й м'яса).

Вигідне розташування у поєднанні з власною торговою діяльністю дозволяє розширювати фірмову мережу роздрібної торгівлі, отримуючи додатковий торговельний маржинальний прибуток без посередників.

Виснаження чорноземів унаслідок вирощування соняшнику є ключовим технологічним ризиком. Його подолання можливе через впровадження жорстких біологізованих сівозмін, застосування покривних культур та оптимізацію живлення за рахунок залучення грантових програм екологізації агросектору.

Початковий статутний капітал та брак оборотних коштів у пікові сезони оновлення посівного матеріалу можуть бути компенсовані активною участю в державних і міжнародних програмах підтримки агробізнесу, а також за рахунок прибутків від власної роздрібної торгівлі.

Коливання цін на ресурси та паливо, а також макроекономічна нестабільність нейтралізуються за рахунок диверсифікації – стабільні надходження від галузі тваринництва та роздрібної торгівлі компенсують сезонні просідання в рослинництві. Залежність від найманої праці в сільській місцевості підсилюється загальними кадровими ризиками, що потребує від суб'єкта управління впровадження ефективної системи мотивації, покращення умов праці та бронювання критично важливих фахівців.

Поєднання посухи з порушенням сівозміни соняшнику може призвести до незворотної втрати родючості чорноземів. Це вимагає від агрономічної служби суворого дотримання науково обґрунтованих сівозмін та контролю вмісту гумусу.

Отже, стратегічним орієнтиром для досліджуваного ТОВ «Промінь-Приват» на найближчі 3–5 років, на нашу думку, має стати стратегія помірного зростання з акцентом на ресурсозбереження, поглиблення переробки та розширення власних каналів збуту, що забезпечить максимальну фінансову стійкість підприємства навіть за несприятливих зовнішніх умов.

2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства

Працівники – це основний ресурс підприємства. Дослідження динаміки чисельності персоналу допомагає оцінити, чи переважають позитивні чи негативні тенденції у внутрішньому середовищі підприємства відносно забезпеченості людським капіталом для ефективної роботи.

За допомогою даних рис. 2.3, проаналізуємо динаміку середньої чисельності персоналу підприємства.

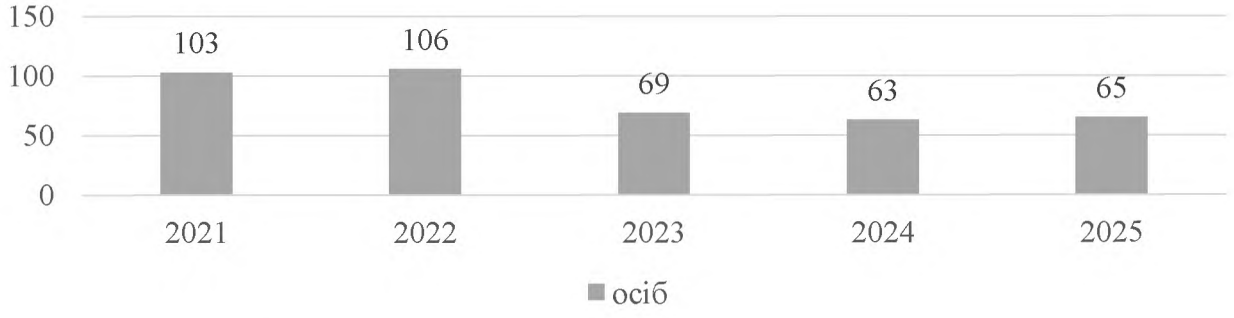


Рис. 2.3. Динаміка середньої чисельності персоналу ТОВ «Промінь-Приват», 2021-2025 рр.

Аналіз динаміки чисельності персоналу за 2021-2025 рр. свідчить про тенденцію до суттєвого скорочення штату підприємства. У 2021-2022 рр. спостерігався найвищий рівень забезпечення людськими ресурсами з найбільшим показником у 106 осіб у 2022 р., після чого у 2023 р. відбулося різке падіння чисельності працівників до 69 осіб (понад 34%). Досягнувши

мінімального значення у 2024 р. (63 особи), у 2025 р. намітилася незначна стабілізація з підвищенням штату до 65 осіб. Загальне скорочення кількості працівників за п'ятирічний період становить близько 37,0 %, що свідчить про оптимізацію організаційної структури, реструктуризацію діяльності, а також вплив несприятливих зовнішніх чинників на трудовий потенціал підприємства.

Основні засоби становлять матеріально-технічну основу ТОВ «Промінь-Приват», що визначає його виробничий потенціал, рівень технічної оснащеності та конкурентоспроможність. Раціональна експлуатація й вчасне оновлення цих активів сприяють зростанню продуктивності праці, оптимізації собівартості продукції та зміцненню фінансової стійкості компанії. Рівень забезпеченості підприємства основними засобами та їхній стан за 2021-2025 рр. наведено в табл. 2.7. Аналіз матеріально-технічної бази підприємства за 2021-2025 рр. свідчить про активну інвестиційну діяльність та розширення його виробничого потенціалу.

Таблиця 2.7

Динаміка забезпеченості та стану основних засобів ТОВ «Промінь-Приват», 2021-2025 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2025 р. від 2021 р.:	
	2021	2022	2023	2024	2025	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Основні засоби, тис. грн на початок року	37747,0	85448,0	32741,0	52283,0	50465,0	12718,0	33,7
на кінець року	85448,0	32741,0	52283,0	50465,0	59986,0	-25462,0	-29,8
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	61597,5	59094,5	42512	51374	55225,5	-6372,0	-10,3
Первісна вартість основних засобів, тис. грн на початок року	55703,0	56215,0	56324,0	78633,0	79415,0	23712,0	42,6
на кінець року	56215,0	56324,0	78633,0	79415,0	94159,0	37944,0	67,5
Середньорічна первісна вартість, тис. грн	55959	56269,5	67478,5	79024,0	86787,0	30828,0	55,1

Продовж. табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
Знос основних засобів, тис. грн на початок року	17956,0	20767,0	23583,0	26350,0	28950,0	10994,0	61,2
на кінець року	20767,0	23583,0	26350,0	28950,0	34173,0	13406,0	64,6
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	19361,5	22175,0	24966,5	27650,0	31561,5	12200,0	63,0
Рівень зносу основних засобів, % на початок року	32,2	36,9	41,9	33,5	36,5	4,2	х
на кінець року	36,9	41,9	33,5	36,5	36,3	-0,6	х
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	34,6	39,4	37,7	35,0	36,4	1,8	х

Первісна вартість основних засобів на кінець року зросла на 67,5% (на 23712,0 тис. грн), а їхня середньорічна первісна вартість збільшилася на 55,1% (на 30828,0 тис. грн). Динамічне зростання первісної вартості вказує на системне введення в експлуатацію нових засобів праці, закупівлю обладнання або проведення заходи з їхньої реконструції та модернізації.

Паралельно з оновленням активів відбувалося закономірне зростання обсягів нарахованої амортизації. За досліджуваний період сума зносу основних засобів на кінець року зросла на 64,6% (на 13406,0 тис. грн). Середньорічна величина зносу збільшилася на 63,0 % (на 12200,0 тис. грн), що є природним наслідком експлуатації розширеного парку основних засобів.

Показники технічного стану засобів праці впродовж всього періоду залишалися на оптимальному та безпечному рівні (значно нижче за поріг у 50,0 %). Середньорічний рівень зносу зазнав лише незначного зростання – на 1,8 в. пт (з 34,6% у 2021 р. до 36,4% у 2025 р.). При цьому станом на кінець 2025 р. рівень зносу становив 36,3 %, що на 0,6 в. пт нижче показника на кінець 2021 р. (36,9 %). Це підтверджує, що темпи оновлення матеріально-технічної бази компенсують фізичне й моральне старіння наявного обладнання.

Зміна залишкової вартості основних засобів демонструє відновлювальне зростання наприкінці досліджуваного періоду. Хоча залишкова вартість на

кінець 2025 р. виявилася нижчою від показника 2021 р. на 29,8 % (через значення наприкінці 2021 р.), протягом 2023–2025 рр. спостерігається стабільний позитивний тренд її збільшення – з 52283,0 тис. грн до 59986,0 тис. грн. Загалом підприємство підтримує належний рівень технічної озброєності та володіє якісним матеріальним потенціалом для ведення ефективної діяльності.

Проаналізуємо показники ефективності використання основних засобів ТОВ «Промінь-Приват» за аналізований період (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка показників ефективності використання основних засобів ТОВ «Промінь-Приват», 2021-2025 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2025 р. від 2021 р.:	
	2021	2022	2023	2024	2025	+/-	%
Фондомісткість, грн	0,53	0,70	0,38	0,55	0,46	-0,07	-13,8
Фондоозброєність, тис. грн /особу	598,0	557,5	616,1	815,5	849,6	251,6	42,1
Фондовіддача, грн	1,9	1,4	2,6	1,8	2,2	0,30	16,0
Рентабельність основних засобів, %	9,5	0,2	12,7	18,6	-18,2	-27,8	х

Аналіз ефективності використання основних засобів підприємства за 2021-2025 рр. свідчить про загальне підвищення продуктивності матеріально-технічної бази. Фондовіддача за п'ятирічний період зросла на 16,0 % (з 1,9 грн до 2,2 грн на 1 грн основних засобів), досягнувши свого максимуму в 2023 р. (2,6 грн). Пропорційно до цього фондомісткість зменшилася на 13,8 % (на 0,07 грн), що підтверджує позитивний тренд: підприємству потрібно менше матеріальних активів для забезпечення кожної гривні виробленої чи реалізованої продукції.

Паралельно спостерігається стрімке зростання технічної озброєності працівників. Фондоозброєність збільшилася на 42,1 % (251,59 тис. грн/особу). Траєкторія цього показника (особливо активне зростання у 2024–2025 рр.) пояснюється поєднанням двох чинників: оновленням і розширенням

вартісного обсягу основних засобів та скороченням штату персоналу, що забезпечило вищий рівень оснащеності кожного працюючого.

Найбільш критичною зміною в аналізованому періоді є динаміка рентабельності основних засобів. Після досягнення високих позитивних результатів у 2023–2024 рр. (12,7% та 18,6% відповідно), у 2025 р. відбулося стрімке падіння показника до від'ємного значення -18,2 % (зменшення на 27,8 в. пт порівняно з 2021 р.). Попри високу операційну віддачу обладнання (зростання фондовіддачі до 2,2), підприємство отримало збитки за підсумками 2025 р., що вказує на суттєве зростання собівартості, неефективну цінову політику або суттєві зовнішні операційні ризики.

Далі проведемо аналіз динаміки забезпеченості та показників ефективності використання оборотних засобів ТОВ «Промінь-Приват» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка основних показників забезпеченості та ефективності використання оборотних засобів ТОВ «Промінь-Приват», 2021-2025 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2025 р. від 2021 р.:	
	2021	2022	2023	2024	2025	+/-	%
Оборотні засоби на початок року, тис. грн	62122,0	61718,0	75413,0	52966,0	68458,0	6336,0	10,2
Оборотні засоби на кінець року, тис. грн	61718,0	75413,0	52966,0	68458,0	56517,0	-5201,0	-8,4
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	61920,0	68565,5	64189,5	60712,0	62487,5	567,5	0,9
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,863	1,231	1,748	1,535	1,920	0,057	х
Коефіцієнт завантаження	0,537	0,813	0,572	0,652	0,521	-0,016	х
Тривалість одного обороту, днів	196	297	209	238	190	-6	-3,0

Аналіз динаміки оборотних засобів підприємства за 2021-2025 рр. свідчить про відносну стабільність їхньої середньорічної вартості на тлі помітних міжрічних коливань. За досліджуваний період середньорічна

вартість оборотних засобів зросла лише на 0,9 % (+567,5 тис. грн), досягнувши максимуму у 2022 р. (68565,5 тис. грн). Водночас залишкові обсяги оборотних засобів на кінець року зменшилися з 61718,0 тис. грн до 56517,0 тис. грн (на 8,4 % або 5201,0 тис. грн), що свідчить про оптимізацію обсягів вивільненого оборотного капіталу наприкінці періоду.

Показники ділової активності демонструють покращення ефективності управління оборотними активами. Коефіцієнт оборотності зростав з 1,863 обороту у 2021 р. до 1,920 у 2025 р. (+0,06), подолавши суттєвий спад 2022 р. (1,231 в. пт). Відповідно, тривалість одного обороту оборотних засобів скоротилася на 6 днів (на 3,0 %) – з 196 днів у 2021 р. до 190 днів у 2025 р. (після тимчасового сповільнення до 297 днів у 2022 р.).

Зниження коефіцієнта завантаження з 0,537 у 2021 р. до 0,521 у 2025 р. (на 0,02 в. пт) підтверджує зменшення обсягу оборотних коштів, залучених на кожну гривню реалізованої продукції. У цілому дана тенденція свідчить про успішне виведення підприємства з фази уповільнення ділової активності 2022 р., прискорення оборотності капіталу та зростання інтенсивності використання оборотних ресурсів у 2025 р.

Розглянемо ключові показники фінансово-господарського стану підприємства та їх динаміку (табл. 2.10).

Аналіз фінансових результатів підприємства за 2021-2025 рр. свідчить про розширення обсягів діяльності та покращення валової маржинальності на тлі значного погіршення чистого прибутку наприкінці періоду. Чистий дохід від реалізації продукції за п'ятирічний період збільшився на 4,0 % (на 4602,0 тис. грн), досягши максимального значення 119969,0 тис. грн у 2025 р. (після спаду у 2022 р. до 84371,0 тис. грн).

Оскільки собівартість реалізованої продукції зростала помірнішими темпами (на 1,1% або 1096,0 тис. грн), валовий прибуток підприємства продемонстрував позитивний тренд, зумівши зрости на 21,1 % (на 3506,0 тис. грн) – з 16615,0 тис. грн у 2021 р. до 20121,0 тис. грн у 2025 р.

Таблиця 2.10

Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Промінь-Приват», 2021-2025 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2025 р. від 2021 р.:	
	2021	2022	2023	2024	2025	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	115367,0	84371,0	112199,0	93181,0	119969,0	4602,0	4,0
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	16615,0	7989,0	18199,0	17993,0	20121,0	3506,0	21,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	98752,0	76382,0	94000,0	75195,0	99848,0	1096,0	1,1
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн: прибуток	10012,0	2657,0	9437,0	13118,0	11850,0	1838,0	18,4
Чистий фінансовий результат, тис. грн: прибуток	5876,0	108,0	5400,0	9546,0	-10073,0	-15949,0	-271,4
Рівень рентабельності (збитковості), %	6,0	0,1	5,7	12,7	-10,1	-16,0	х

Динаміка операційного прибутку підтверджує ефективність та життєздатність основної діяльності підприємства. Фінансовий результат від операційної діяльності за аналізований період зростав переважно висхідною траєкторією, збільшившись на 18,4 % (на 1838,0 тис. грн) – з 10012,0 тис. грн у 2021 р. до 11850,0 тис. грн у 2025 р., з найвищим показником у 2024 р. (13118,0 тис. грн). Це свідчить про те, що поточна виробничо-збутова діяльність компанії залишається генератором позитивного грошового потоку та операційного прибутку.

Найбільш негативним аспектом аналізу є різка дестабілізація чистого фінансового результату у 2025 р. Попри рекордний валовий прибуток та високу операційну ефективність (11850,0 тис. грн), чистий фінансовий результат підприємства впав до збитку в розмірі -10073,0 тис. грн, що на

271,4 % (або 15949,0 тис. грн) гірше за показник 2021 р. (5876,0 тис. грн). Відповідно, рівень рентабельності, який у 2021 р. становив 6,0 %, у 2024 р. – 12,7%, перетворився на рівень збитковості на рівні 10,1 % у 2025 р.(падіння на 16,0 в. п.). Такий глибокий дисбаланс між операційним і чистим прибутком свідчить про наявність у 2025 році значних позаопераційних (інших) витрат – залучення дорогих кредитних ресурсів (сплата відсотків), втрат від негативних курсових різниць чи списання активів, які повністю перекрили прибутковість основної діяльності підприємства.

Таким чином, виробничий потенціал ТОВ «Промінь-Приват» є висококонкурентним, якісно оновленим і забезпечує стабільний ріст основної діяльності. Водночас головним ризиком для реалізації цього потенціалу є позаопераційні чинники, які у 2025 р. призвели до виникнення чистого збитку. Для максимального використання наявних потужностей підприємству необхідно контролювати фінансово-позаопераційні витрати та оптимізувати загальну собівартість.

2.3. Комплексна оцінка діючої системи мотивації персоналу та соціально-психологічного клімату підприємства

Організація оплати праці в ТОВ «Промінь-Приват» є ключовим чинником забезпечення ефективності виробничо-господарської діяльності, раціонального використання трудових ресурсів і підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства. Сільськогосподарське виробництво господарства має виражену специфіку: високу залежність від погодно-кліматичних умов Лісостепової зони, сезонний характер робіт у рослинництві, стислі агротехнічні строки виконання операцій та потребу у високій виробничій дисципліні й відповідальності персоналу. Розробка та застосування обґрунтованої тарифної сітки й схеми посадових окладів виступають необхідним інструментом формування справедливої системи

винагороди, яка стимулює продуктивність праці, забезпечує соціальну захищеність працівників та створює мотивацію для їхнього професійного зростання.

Правовою основою регулювання оплати праці в ТОВ «Промінь-Приват» є Конституція України, Кодекс законів про працю (КЗпП) України, Закони України «Про оплату праці», «Про колективні договори і угоди», «Про господарські товариства», «Про зайнятість населення», Положення «Про оплату праці» підприємства, а також норми чинної Галузевої угоди між Міністерством аграрної політики та продовольства України, об'єднаннями організацій роботодавців та профспілкою працівників агропромислового комплексу України [29-35].

Заробітна плата на підприємстві розглядається як обчислена у грошовому виразі винагорода за виконану роботу і виконує три основні функції: відтворювальну, стимулюючу та регулюючу [36]. Первинною є відтворювальна функція, на виконання якої спрямовано державну соціальну гарантію – мінімальну заробітну плату, нижче якої не може провадитися оплата праці за виконану місячну або годинну норму.

За допомогою даних табл. 2.11 простежимо динаміку оплати праці в досліджуваному підприємстві та її співвідношення з мінімальною та середньою оплатою праці по Полтавській області за період 2021-2025 рр.

Аналіз динаміки оплати праці в ТОВ «Промінь-Приват» за 2021-2025 рр. свідчить про скорочення загальних витрат на оплату праці на 12,3 %, що є наслідком оптимізації чисельності персоналу. Водночас середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла на 38,9 % (на 4587,8 грн) – з 11790,5 грн до 16378,2 грн, досягнувши свого максимуму наприкінці досліджуваного періоду. Рівень оплати праці на підприємстві є соціально захищеним і суттєво перевищує законодавчо встановлений мінімум: співвідношення із мінімальною заробітною платою зросло на 23,3 в. пт – з 181,4 % у 2021 р. до 204,7 % у 2025 р. (у 2025 р. середня зарплата на підприємстві перевищувала державний мінімум більш ніж удвічі).

Однак темпи зростання середньомісячної зарплати працівників ТОВ «Промінь-Приват» (38,9 %) суттєво відставали від загальнообласної динаміки по Полтавській області, де середня заробітна плата зросла на 59,0 %. Внаслідок цього конкурентоспроможність підприємства на регіональному ринку праці знизилася: якщо у 2021 р. зарплата працівника становила 90,7 % від середньої по області, то у 2025 р. цей показник впав до 79,3 % (падіння на 11,4 в. пт з мінімумом у 69,0 % у 2024 р.). Відчутне відставання від регіонального рівня оплати праці створює ризики плинності кадрів та ускладнює залучення кваліфікованих фахівців у майбутньому.

Таблиця 2.11

Динаміка оплати праці в ТОВ «Промінь-Приват» та її співвідношення з мінімальною та середньою оплатою праці по Полтавській області, 2021-2025 рр. [сформовано на основі 37-42]

Показники	Роки					Відхилення 2025 р. від 2021 р.:	
	2021	2022	2023	2024	2025	+/-	%
Витрати на оплату праці, тис. грн	14573,0	13817,0	11635,0	9121,0	12775,0	-1798,0	-12,3
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн / особу	11790,5	10862,4	14051,9	12064,8	16378,2	4587,8	38,9
Мінімальна заробітна плата, грн	6500,0	6700,0	6700,0	8000,0	8000,0	1500,0	23,1
Співвідношення середньомісячної оплати праці одного працівника підприємства та мінімальної заробітної плати, %	181,4	162,1	209,7	150,8	204,7	23,3	х
Середня заробітна плата по Полтавській області, грн	12993,6	13376,2	14308,5	17486,6	20653,6	7660,0	59,0
Співвідношення середньомісячної оплати праці одного працівника підприємства та середньої заробітної плати по області, %	90,7	81,2	98,2	69,0	79,3	-11,4	х

За своєю структурою заробітна плата в ТОВ «Промінь-Приват» поділяється на дві частини:

1. Основна заробітна плата – винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (часу, виробітку, обслуговування, посадових обов'язків). Вона обчислюється за тарифними ставками, відрядними розцінками та посадовими окладами.

2. Додаткова заробітна плата та заохочувальні виплати – винагорода за працю понад установлені норми, за високі досягнення, винахідливість, а також доплати, надбавки, премії та компенсаційні виплати [43].

Відповідно до законодавчих норм, до складу мінімальної заробітної плати включається більшість доплат, надбавок і премій. Виняток становлять доплати за роботу в несприятливих і шкідливих умовах праці, у нічний та надурочний час, роз'їзний характер робіт і святкові премії. Якщо нарахована заробітна плата працівника, який виконав місячну норму праці, є нижчою від встановленого державного рівня, підприємство здійснює обов'язкову доплату до цього рівня. У разі невиконання місячної норми (через відпустку, лікарняний або неповний робочий час) оплата здійснюється пропорційно виконаному обсягу.

Основою організації та диференціації оплати праці на підприємстві є тарифна система, що містить тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів та тарифно-кваліфікаційні характеристики. У ТОВ «Промінь-Приват» застосовується шестирозрядна тарифна сітка зі співвідношенням крайніх коефіцієнтів 1:1,80. Для класифікації та тарифікації робіт у рослинництві використовується класифікаційний код, який поєднує код групи робіт та тарифний розряд. Наприклад, оранка ґрунту трактором МТЗ-102 належить до групи «Механізовані роботи в рослинництві» (код 03) та 5-го тарифного розряду, формуючи класифікаційний код 035.

Тарифні розрахунки на підприємстві у 2025 р. здійснюються на основі мінімального гарантованого рівня основної заробітної плати працівника

І-го розряду, який встановлено у розмірі 115% від мінімальної заробітної плати (8000 грн): мінімальна основна заробітна плата 9200 грн

Ураховуючи середньомісячну норму робочого часу у 2025 р. при 40-годинному робочому тижні (з урахуванням умов воєнного стану: 174 год., базова годинна тарифна ставка працівника І-го розряду на найпростіших ручних роботах у рослинництві становить: 57 грн / год.

Оскільки ТОВ «Промінь-Приват» здійснює діяльність у Миргородському районі Полтавської області, згідно з нормативами Галузевої угоди підприємство належить до ІІ групи сільськогосподарських підприємств за умовами оплати праці трактористів-машиністів на механізованих роботах. У додатку А наведено розраховані мінімальні гарантовані розміри годинних тарифних ставок робітників за видами робіт та розрядами на 2025 р.

Представлені дані табл. А.1 додатку А відображають чітку градацію тарифних ставок робітників ТОВ «Промінь-Приват», де зростання кваліфікаційного розряду забезпечує збільшення оплати праці відповідно до коефіцієнтів міжрозрядного співвідношення від 1,00 (І розряд) до 1,80 (VI розряд). Застосування підвищувального коефіцієнта 1,29 для ІІ групи підприємств, до якої належить ТОВ «Промінь-Приват», встановлює стартову годинну ставку для механізаторів І-го розряду на рівні 68,20 грн/год, що на 29% перевищує базову ставку ручних робіт у рослинництві (52,87 грн/год). На найскладніших механізованих роботах VI розряду (наприклад, управлінні високопродуктивними збиральними комплексами) ставка досягає 122,76 грн/год. Така тарифна диференціація створює необхідні матеріальні стимули для працівників щодо підвищення кваліфікації та забезпечує дбайливе використання машинно-тракторного парку підприємства.

Для спеціалістів, керівників та службовців ТОВ «Промінь-Приват» встановлюється схема посадових окладів, яка відображає ієрархію управління, рівень відповідальності та складність виконуваних завдань. На відміну від робітничих тарифних ставок, система окладів будується на основі

міжпосадових коефіцієнтів, де базовим показником (коефіцієнт 1,00) виступає оклад техніка або фахівця без категорії у розмірі 11039 грн. Розрахунок мінімальних гарантованих посадових окладів для управлінського та фахового персоналу підприємства на 2025 р. наведено в табл. Б.1 додатку Б. Аналіз схеми посадових окладів ТОВ «Промінь-Приват» засвідчує глибоку диференціацію винагороди залежно від посадового статусу, кваліфікаційної категорії та рівнів відповідальності. Найвищий рівень гарантованої оплати передбачено для топ-менеджменту та головних спеціалістів: оклад заступника директора, головного бухгалтера та головного інженера становить 28701,0 грн (коефіцієнт 2,60), а головних агрономів і завідувачів виробничих відділів – 24286,0 грн (коефіцієнт 2,20). Схема забезпечує прозору кваліфікаційну сітку для спеціалістів рослинництва: оклад агронома без категорії становить 14020,0 грн (коеф. 1,27), II категорії – 16007,0 грн (коеф. 1,45), I категорії – 17994,0 грн (коеф. 1,63), а провідного агронома – 19097,0 грн (коеф. 1,73). Така система стимулює закріплення молодих фахівців на підприємстві та мотивує їх до підвищення кваліфікаційного рівня.

У ТОВ «Промінь-Приват» застосовуються такі системи оплати праці:

- відрядна та відрядно-преміальна: для трактористів-машиністів і робітників на ручних та стаціонарних роботах у рослинництві. Розрахунок здійснюється за відрядними розцінками за якісно виконану норму виробітку відповідно до розряду роботи;

- погодинна та погодинно-преміальна: для обслуговуючого, ремонтно-допоміжного та управлінського персоналу.

Для забезпечення високого рівня мотивації підприємство підтримує оптимальне співвідношення тарифної частини (посадового окладу) у структурі середньої заробітної плати на рівні не менше 0,7 (70%).

З урахуванням специфіки виробничих процесів у рослинництві, на підприємстві застосовуються наступні доплати та стимули:

- доплати за важкі та шкідливі умови праці (від 4,8% до 12% від тарифної ставки): виплачуються робітникам, зайнятим на приготуванні,

навантаженні, розвантаженні та застосуванні пестицидів і агрохімікатів при обробці насіння, посівів, приміщень, а також при обслуговуванні й ремонті хімзахисного обладнання;

- стимулювання за строки та якість: застосовується підвищена оплата праці та додаткове преміювання під час посівної та збиральної кампаній за проведення робіт у стислі агротехнічні строки без втрат врожаю.

Вимір витрат праці базується на її науково обґрунтованому нормуванні (норми виробітку, часу, обслуговування). Відповідно до вимог ст. 86 КЗпП України [30], норми праці діють до моменту їх перегляду у зв'язку з упровадженням нової техніки, технологій чи раціоналізацією робочих місць. Про запровадження нових або зміну чинних норм праці роботодавець зобов'язаний повідомити працівників не пізніше ніж за один місяць до їх введення з роз'ясненням причин. При цьому законодавче підвищення мінімальної заробітної плати не є підставою для підвищення норм виробітку чи зниження відрядних розцінок.

Сформована в ТОВ «Промінь-Приват система оплати праці поєднує державні соціальні гарантії із галузевими та внутрішньогосподарськими стимулами. Застосування тарифно-посадової диференціації, міжрозрядних і міжпосадових коефіцієнтів та компенсаційно-стимулюючих доплат забезпечує прозорість розрахунків, мотивує колектив до зростання продуктивності праці та сприяє формуванню стабільного кадрового потенціалу підприємства.

Поряд із матеріальним стимулюванням, ТОВ «Промінь-Приват» активне застосовує комплекс заходів нематеріальної (соціально-психологічної та організаційної) мотивації. У сільськогосподарському виробництві, де праця пов'язана з підвищеною фізичною напруженістю, підвищеним ризиком у період посівних та збиральних кампаній і залежністю від погодних умов, саме нематеріальні чинники забезпечують високу лояльність персоналу, знижують рівень плинності кадрів та формують сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

Система нематеріального стимулювання на підприємстві функціонує за чотирма основними напрямами:

1. Соціально-моральне визнання та публічна похвала:

- впроваджено традиційне щорічне підбиття підсумків за результатами основних етапів сільськогосподарських робіт (весняно-польові роботи, жнива);

- застосовуються звання «Кращий механізатор року», «Кращий працівник рослинницької ланки», з врученням перехідних грамот, внесенням на Дошку пошани.

2. Оптимізація умов праці та виробничий побут:

- оновлення машинно-тракторного парку сучасними тракторами та комбайнами, обладнаними системами кондиціювання, шумоізоляцією, GPS-навігацією та ергономічними кріслами, що розглядається працівниками як статусний чинник та турбота про їхнє здоров'я;

- організація безкоштовного гарячого харчування безпосередньо в полі під час пікових навантажень (посівна, збирання врожаю);

- забезпечення працівників спецодягом, засобами індивідуального захисту (зокрема при роботі зі шкідливими речовинами та пестицидами).

3. Професійне зростання та розвиток компетенцій:

- на підприємстві діє програма наставництва, коли досвідчені механізатори та агрономи супроводжують молодих фахівців;

- забезпечено чітку перспективу кар'єрного зростання: розрядні категорії робітників та категорійність фахівців (від агронома без категорії до провідного агронома) прямо пов’язані з рівнем складності доручених завдань і самостійністю прийняття рішень.

4. Соціальна підтримка та корпоративна культура:

- організація традиційного святкування Дня працівника сільськогосподарського виробництва, а також надання матеріальної та організаційної допомоги у важких життєвих ситуаціях (лікування, оздоровлення дітей працівників);

- виділення продуктових наборів (власна сільськогосподарська продукція) за підсумками маркетингового року.

Для узагальнення діючих інструментів нематеріального стимулювання та оцінки їхнього впливу на ефективність праці персоналу в ТОВ «Промінь-Приват» систематизовано заходи нематеріального впливу (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Види, інструменти нематеріальної мотивації персоналу та їх цільовий вплив у ТОВ «Промінь-Приват», 2021-2025 рр.

Форми та інструменти реалізації	Категорія працівників	Очікуваний соціально-економічний ефект
Морально-статусна мотивація		
Дошка пошани, присвоєння звань «Кращий за професією», публічні подяки на загальних зборах колективу, нагородження грамотами	Усі категорії працівників	Підвищення престижу праці в аграрному секторі, формування здорової внутрішньовиробничої конкуренції
Організаційно-ергономічна мотивація		
Оснащення техніки сучасними кабінами, мобільні польові їдальні	Трактористи-машиністи, робітники рослинництва, ремонтні робітники	Зменшення втомлюваності, зниження рівня виробничого травматизму та захворюваності, зростання змінної продуктивності
Професійно-розвивальна мотивація		
Курси підвищення розрядів, програма наставництва, участь у «Днях поля»	Механізатори, агрономи, інженерно-технічний персонал	Підвищення кваліфікації персоналу, зменшення помилок при виконанні складних технологічних операцій
Соціально-побутова мотивація		
Безкоштовне харчування в період жнив, забезпечення якісним ЗІЗ та спецодягом	Робітники, механізатори, обслуговуючий персонал	Підвищення оперативності збору колективу у гарячу пору, зростання відчуття захищеності та турботи з боку роботодавця
Корпоративно-культурологічна мотивація		
Святкування Дня працівника АПК, вшанування ветеранів підприємства, видача натуральних заохочень	Увесь трудовий колектив та їхні сім'ї	Зміцнення корпоративного духу, зниження плинності кадрів, згуртування колективу навколо цілей підприємства

Аналіз застосовуваних у ТОВ «Промінь-Приват» видів нематеріальної мотивації свідчить про комплексний підхід до управління людськими ресурсами. Підприємство не обмежується лише традиційними моральними

стимулами (подяки, грамоти), а активно інтегрує організаційно-ергономічні та соціально-побутові чинники.

Оснащення машинно-тракторного парку та організація якісного харчування в полі безпосередньо впливають на зниження втоми та збереження високого темпу робіт під час збиральної кампанії. У свою чергу, прозорі шляхи розрядного зростання мотивують працівників залишатися на підприємстві, що суттєво мінімізує сезонну плинність кадрів і створює додатковий синергетичний ефект у поєднанні з тарифною системою оплати праці.

Про дієвість системи мотивації праці у кількісному вираженні можливо зробити висновок, проаналізувавши ряд показників, що є одночасно як індикаторами ефективного менеджменту, так і вмотивованості персоналу (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Динаміка показників ефективності управління персоналом ТОВ «Промінь-Приват», 2021-2025 р.

Показники	Роки					Відхилення 2025 р. від 2021 р.:	
	2021	2022	2023	2024	2025	+/-	%
Зарплатовіддача, грн	7,92	6,11	9,64	10,22	9,39	1,47	18,6
Зарплатоємність, грн	0,13	0,16	0,10	0,10	0,11	-0,02	-15,7
Продуктивність праці, тис. грн / особу	1120,1	796,0	1626,1	1479,1	1845,7	725,61	64,8

Аналіз показників ефективності управління персоналом ТОВ «Промінь-Приват» за 2021-2025 рр. свідчить про суттєве підвищення продуктивності праці та зростання економічної віддачі кадрових витрат. Продуктивність праці одного працівника за п'ятирічний період зросла на 64,8 % (на 725,61 тис. грн/особу). Стрімке зростання цього показника (після тимчасового спаду у 2022 р. до 796,0 тис. грн/особу) стало результатом успішного поєднання оптимізації чисельності штату та підвищення рівнів технічної озброєності праці й обсягів реалізації продукції.

Зростання ефективності використання фонду оплати праці підтверджується позитивною динамікою зарплатовіддачі та зарплатоємності. Зарплатовіддача збільшилася на 18,6 % (на 1,47 грн) – з 7,92 грн у 2021 р. до 9,39 грн чистого доходу на 1 грн витрат на оплату праці у 2025 р. (з досягненням пікового значення 10,22 грн у 2024 р.). Відповідно, зарплатоємність зменшилася на 15,7 % (-0,02 грн). Загалом представлена тенденція свідчить про раціоналізацію кадрових витрат та зростання мотиваційної й операційної віддачі персоналу, оскільки підприємство отримує більше доходу з кожної інвестованої в оплату праці гривні.

Для виявлення тісноти та напряму впливу факторів на зарплатовіддачу застосуємо вбудовану функцію LINEST, побудувавши модель залежності зарплатовіддачі від розміру витрат оплату праці та продуктивності праці (додаток В).

Отримано коефіцієнти регресійної моделі продуктивності праці, які обчислюються методом найменших квадратів:

a_0=9,27; a_1=-0,001 та a_2= 0,01.

Рівняння регресії продуктивності праці тоді матиме вигляд: $\hat{Y}=9,27-0,001X_1+0,01X_2$.

Таким чином, можемо проаналізувати коефіцієнти рівняння виробничої регресії, із збільшенням продуктивності праці на 1 працівника на 1 грн / особу зарплатовіддача збільшиться на 0,01 грн, а із збільшенням витрат на оплату праці одного працівника, результативна ознака зменшиться на 0,001 грн, тобто не зміниться.

Вплив досліджуваних факторів на продуктивність праці значний:

- витрати на середньомісячну оплату праці 1 працівника, r=0,57, зв'язок середній – прямий середній вплив на показник зарплатовіддачі;

- продуктивність праці, r=0,87, зв'язок тісний, прямий сильний вплив на показник зарплатовіддачі.

Якщо виявлені тенденції збережеться, то прогнозовані показники зарплатовіддачі також демонструють зростання: до 9,39 грн у 2028 р.

Середня похибка регресійної моделі складає 0,63 %, що свідчить про незначне відхилення фактичного значення результативного показника та його теоретичного значення у досліджуваному періоді, а також про високу якість моделі.

Завершимо наше дослідження визначенням рівня сприятливості соціально-психологічного клімату в колективі підприємства – як потужного мотивуючого чинника і одночасно показника ефективності управління персоналом. Дослідження соціально-психологічного клімату (СПК) було проведено серед 30 працівників ТОВ «Промінь-Приват» (додаток Г). Респонденти репрезентують ключові категорії персоналу: 18 трактористів-машиністів та механізаторів, 7 робітників ручних та стаціонарних робіт у рослинництві, 5 фахівців та бригадирів виробничих підрозділів.

Загальний інтегральний результат опитування засвідчив нестійкий нейтральний соціально-психологічний клімат у колективі (середній бал – 3,36 за 5-бальною шкалою). Для такого клімату характерні: висока мобілізація та взаємодопомога працівників у періоди пікових агротехнічних навантажень (посівна, жнива), але водночас наявність прихованого невдоволення рівнями оплати праці, побутовими умовами в полі та недостатньою відкритістю діалогу між керівництвом і підлеглими.

Для аналізу внутрішньої мотивації та самовідчуття робітників у табл. Д.1 додатку Д зведено показники задоволеності окремими аспектами діяльності в ТОВ «Промінь-Приват». Найвищі оцінки зафіксовано за показниками «Взаємодопомога під час виконання термінових робіт» (4,10) та «Задоволеність професією» (3,97), що свідчить про високу професійну ідентичність аграріїв та їхню здатність консолідувати зусилля в період посівної чи збирання врожаю. Водночас найнижчі показники отримали «Особисті підсумки роботи та рівень її оплати» (2,73) та «Стан відкритості й критики» (2,90). Працівники вказують на високу інтенсивність праці, яка не завжди пропорційно компенсується додатковими виплатами, а також на побоювання відкрито критикувати рішення керівництва. Загальний результат

3,36 підтверджує нейтральний характер клімату із вираженими зонами напруги навколо матеріального стимулювання.

Опитування дозволило встановити суб'єктивне сприйняття робітниками рівня згуртованості своїх бригад та характеру взаємин із безпосередніми керівниками (бригадирами, завідувачами дільниць). Більшість опитуваних (56,7%) оцінюють свій колектив як дружний або в основному дружний, що є позитивним базисом для виробничого процесу. Оцінка стилю керівництва свідчить про прагматичний підхід: 50,0% респондентів зазначили, що бригадири та фахівці виражають повагу насамперед до результативних та дисциплінованих працівників.

Таблиця 2.14

Розподіл відповідей щодо дружності колективу та ставлення керівника ТОВ «Промінь-Приват», 2026 р.

Питання анкети	Градація відповідей	Кількість осіб	Частка, %
Б.1. Оцінка дружності колективу	5 – Дуже дружний	3	10,0
	4 – В основному дружний	14	46,7
	3 – Не дуже дружний	9	30,0
	2 – Скоріше недружний	3	10,0
	1 – Зовсім не дружний	1	3,3
Б.2. Типове ставлення керівника до підлеглих	5 – Доброзичливе до всіх, незалежно від результатів	6	20,0
	4 – Доброзичливе лише до тих, хто дає результат і не порушує дисципліну	15	50,0
	3 – Нестійке, залежить від власного настрою	6	20,0
	2 – Байдуже до всіх	2	6,7
	1 – Авторитарне / тиск	1	3,3

Нейтральність клімату тут проявляється у тому, що 20,0% робітників відчувають залежність оцінки керівника від його особистого настрою, що створює елемент нестабільності у щоденних взаєминах.

В аналізі схвалюваних у колективі норм (питання Б.3) респонденти найчастіше обирали:

- взаємовиручку та активну участь під час польових робіт (обрали 24 особи з 30);

- гордість за якісне виконання агротехнічних операцій (19 осіб);

- спроби приховати дрібні порушення дисципліни чи технічного регламенту (обрали 11 осіб), що вказує на наявність елементів групової поруки.

У таблиці 2.15 зіставлено бажану важливість факторів згуртованості колективу та рівень їх фактичного втілення в діяльності ТОВ «Промінь-Приват».

Таблиця 2.15

Порівняльний аналіз важливості та реального прояву чинників згуртування колективу ТОВ «Промінь-Приват» (середній бал за 5-бальною шкалою), 2026 р.

Чинники згуртування колективу	Важливість	Фактичний прояв	Відхилення
Усвідомлення цілей та завдань підрозділу	4,40	3,67	-0,73
Справедливий розподіл завдань і норм виробітку	4,63	3,30	-1,33
Організованість і взаємопідтримка під час жнив	4,70	4,20	-0,50
Авторитет безпосередніх керівників і фахівців	4,37	3,43	-0,94
Безкорислива допомога та взаємовиручка	4,50	3,80	-0,70
Конструктивна критика та самокритика	4,13	2,93	-1,20
Шанобливе та дбайливе ставлення один до одного	4,47	3,40	-1,07
Взаємодія робітників із керівництвом підприємства	4,30	3,10	-1,20
Середній рівень по блоку В	4,44	3,48	-0,96

Аналіз відхилень виявляє суттєвий «дефіцит реалізації» за двома основними напрямами:

1. Справедливість розподілу робіт – працівники надають цьому чиннику найвищого значення (4,63), але оцінюють реальний стан на 3,30. На підприємстві існує відчуття, що найбільш складні та менш оплачувані ділянки робіт розподіляються суб'єктивно.

2. Конструктивний діалог та критика – існує значний бар'єр між робітниками та вищим керівництвом, що обмежує зворотний зв'язок.

Мінімальний дефіцит спостерігається за чинником «Взаємопідтримка під час жнив», що підтверджує високу здатність колективу підприємства самоорганізовуватися у критичні моменти виробничого циклу. Проведене опитування 30 працівників свідчить про наявність нейтрального соціально-психологічного клімату в ТОВ «Промінь-Приват». Підприємство володіє міцним фундаментом у вигляді трудової солідарності, професійної майстерності механізаторів та здатності до взаємовиручки. Проте нейтральний стан є хитким: невдоволення рівнем оплати праці, суб'єктивність у розподілі навантаження та недостатність побутового комфорту стримують перехід клімату у стійку позитивну фазу.

Висновки до розділу 2.

1. Досліджуване ТОВ «Промінь-Приват» є автономним господарюючим суб'єктом із понад 20-річним досвідом діяльності, що функціонує на принципах повного госпрозрахунку, самофінансування та самоокуповування. Його керуюча підсистема побудована за лінійно-функціональним принципом. Це забезпечує високу гнучкість у прийнятті рішень та повну фінансово-правову самостійність.

2. Керована підсистема підприємства характеризується високим рівнем диверсифікації, поєднуючи три ключові напрями: рослинництво, тваринництво та оптово-роздрібну торгівлю. Така структура суттєво знижує операційні ризики. Цільовий комплекс підприємства є чітко збалансованим і узгоджує інтереси засновників, трудового колективу, держави та контрагентів. Генеральна місія – отримання прибутку шляхом задоволення потреб споживачів – послідовно декомпонується на конкретні фінансові, технологічні, маркетингові та соціально-трудові завдання.

3. Результати SWOT-аналізу свідчать, що основними зовнішніми та внутрішніми ризиками є агрокліматичні зміни, загроза виснаження ґрунтів,

брак оборотного капіталу в пікові сезони та кадрові ризики в сільській місцевості. Водночас підприємство має потужні можливості для зростання за рахунок впровадження вологозберігаючих технологій, розширення зрошення, розвитку власної переробки та розбудови фірмової роздрібної мережі.

4. Стратегічним орієнтиром для досліджуваного підприємства на найближчі 3–5 років має стати стратегія помірного зростання з акцентом на ресурсозбереження, поглиблення переробки сільгоспсировини та розширення власних каналів збуту.

5. Упродовж 2021-2025 рр. штат підприємства скоротився на 37,0 %, що свідчить про оптимізацію організаційної структури та перегляд кадрової політики. Незважаючи на зменшення кількості працівників, фондоозброєність праці зросла на 42,1 %. Це вказує на підвищення рівня автоматизації виробництва та перехід до капіталомісткої моделі розвитку.

6. Первісна вартість основних засобів на кінець року зросла на 67,5 %, що підтверджує активну інвестиційну діяльність та введення в експлуатацію нових активів. Середньорічний рівень зносу основних засобів у 2025 р. становив 36,4%, залишаючись у межах нормативної безпеки (до 50%). Це свідчить про своєчасне оновлення обладнання, яке компенсує його фізичне старіння. Фондовіддача зросла на 16,0 %, а фондомісткість відповідно зменшилася на 13,8 %, що підтверджує зростання операційної ефективності використання матеріально-технічних ресурсів.

7. Тривалість одного обороту оборотних коштів скоротилася на 6 днів, а коефіцієнт оборотності зріс з 1,863 до 1,920 обороту. Зниження коефіцієнта завантаження з 0,537 до 0,521 свідчить про зменшення частки оборотних коштів, залучених для формування 1 грн реалізованої продукції, що вивільняє фінансові ресурси.

8. За 2021-2025 рр. чистий дохід від реалізації зріс на 4,0 %, валовий прибуток – на 21,1 %, а фінансовий результат від операційної діяльності збільшився на 18,4 %. Попри успішну операційну діяльність, чистий

фінансовий результат у 2025 р. впав до збитку в розмірі -10073 тис. грн, а рівень рентабельності перетворився на рівень збитковості на рівні 10,1 %.

9. Аналіз матеріального стимулювання в ТОВ «Промінь-Приват» за 2021-2025 роки свідчить про зростання середньомісячної заробітної плати на 38,9%, що забезпечило перевищення державного мінімуму у 2,05 рази. Водночас темпи зростання оплати праці суттєво відставали від середньообласних показників Полтавської області (59,0%), внаслідок чого співвідношення зарплати підприємства до регіональної впало з 90,7 % до 79,3 %.

10. Діюча 6-розрядна тарифна сітка та схема посадових окладів забезпечують прозору диференціацію винагороди, утримуючи частку тарифної частини на стабільному рівні не менше 70 %.

11. Застосування комплексного підходу до нематеріальної мотивації підтвердило свою високу економічну ефективність. За п'ятирічний період продуктивність праці зросла на 64,8 %, а зарплатовіддача збільшилася на 18,6 %. Побудована регресійна модель доводить вирішальний прямий вплив продуктивності праці ($r = 0,87$) на зростання віддачі кадрових витрат. Дослідження соціально-психологічного клімату засвідчило його нестійкий нейтральний стан. Головним позитивним базисом є висока мобілізація та взаємодопомога під час жнив і задоволеність професією. Проте аналіз виявив суттєвий дефіцит реалізації очікувань працівників, де найбільшими зонами напруги є суб'єктивність у розподілі навантаження, відсутність відкритого діалогу з керівництвом та низька задоволеність рівнем матеріальної компенсації.

РОЗДІЛ 3
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ОРІЄНТОВАНОСТІ

3.1. Розробка та обґрунтування стратегічних заходів із розвитку матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу

Глибокий техніко-економічний аналіз діяльності ТОВ «Промінь-Приват» за 2021–2025 рр. виявив складну суперечність у розвитку підприємства. З одного боку, суб'єкт господарювання суттєво модернізував матеріально-технічну базу, підвищив рівень фондоозброєності праці на 42,1% та забезпечив зростання продуктивності праці на 64,8%. З іншого боку, скорочення штату на 37,0 %, відставання темпів зростання середньомісячної заробітної плати від середнього рівня по Полтавській області та нестійкий нейтральний соціально-психологічний клімат створили суттєві ризики для збереження людського капіталу.

Найбільшим викликом є отримання чистого збитку у 2025 р. в розмірі -10073,0 тис. грн, попри наявність високого валового прибутку та операційного прибутку. У сучасних умовах нестабільності економічного середовища, воєнного стану та дефіциту кваліфікованих кадрів в аграрному секторі традиційні підходи до управління персоналом втрачають ефективність. Важливим завданням є розробка комплексної стратегії гармонізації матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованої на виведення ТОВ «Промінь-Приват» із зони збитковості, підвищення залученості працівників та зміцнення кадрової безпеки підприємства.

Організація матеріального стимулювання в аграрному бізнесі має чітко враховувати галузеву специфіку: сезонність робіт, залежність від погодно-кліматичних чинників, стислі агротехнічні строки та високу відповідальність за збереження врожаю [44, с. 329]. Для подолання негативних тенденцій у

ТОВ «Промінь-Приват» запропоновано три взаємопов'язані стратегічні блоки реформування системи оплати праці та грошового заохочення.

Для подолання відчуття суб'єктивізму при розподілі премій та оптимізації витрат пропонується зберегти гарантовану тарифну базу (не менше 70 % доходу), а решту 30 % гнучко прив'язати до виконання конкретних операційних індикаторів [45; 46]:

- для механізаторів та трактористів-машиністів – дотримання агротехнічних строків посіву/збирання без втрат врожаю, витрата пально-мастильних матеріалів (ПММ) у межах норм, відсутність аварійних поломок з вини оператора;

- для агрономічної служби та фахівців – рівень урожайності культур, ефективність захисту рослин (мінімізація витрат пестицидів при збереженні біологічної ефективності);

- для керівників підрозділів – дотримання бюджету операційних витрат, продуктивність праці підпорядкованого персоналу.

Для запобігання відтоку кваліфікованих механізаторів розроблено трирічну програму поетапного підвищення середньомісячної заробітної плати ТОВ «Промінь-Приват» з метою виведення її співвідношення з середньообласним показником з нинішніх 79,3 % до 92,0–95,0 %. Це дотягатиметься за рахунок індексації базових годинних ставок 1-го розряду та впровадження бонусів за вислугу років і високу кваліфікацію.

З огляду на специфіку проживання працівників у сільській місцевості, фінансові бонуси доповнюються вибором соціальних пільг: медичне страхування, адресна матеріальна допомога на оздоровлення, натуроплата (виділення продукції власного виробництва за пільговими цінами) та дотації на паливо/опалення для власних домогосподарств [47; 48].

Пропозиції щодо удосконалення системи матеріальної мотивації в досліджуваному підприємстві наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Пропозиції щодо реформування системи матеріальної мотивації персоналу ТОВ «Промінь-Приват», 2027-2031 рр.

Напрям мотивації	Сутність інструменту	Категорія персоналу	Очікуваний економічний та соціальний ефект
KPI-преміювання за агростроки	Виплата щомісячних/сезонних бонусів за якісне виконання робіт у стислі строки	Механізатори, водії, робітники рослинництва	Зменшення втрат врожаю на 3–5%, зниження питомих витрат ПММ на 4–6%
Регіональна корекція тарифів	Поетапне зростання базової ставки 1-го розряду з 9200 грн до 11500 грн	Увесь персонал підприємства	Скорочення плинності кадрів, залучення молодих механізаторів
Стимулювання економії ресурсів	Премія у розмірі 30% від вартості збережених засобів захисту рослин, палива та запчастин	Трактористи, інженерна служба	Зниження виробничої собівартості продукції рослинництва
Соціальний «Кафетерій»	Надання вибору між компенсацією транспортних витрат, медстраховкою та продуктовим набором	Усі категорії працівників	Підвищення задоволеності матеріальним стимулюванням

Структуру оновленої системи грошових доходів працівника ТОВ «Промінь-Приват» наведено на рис. 3.1.

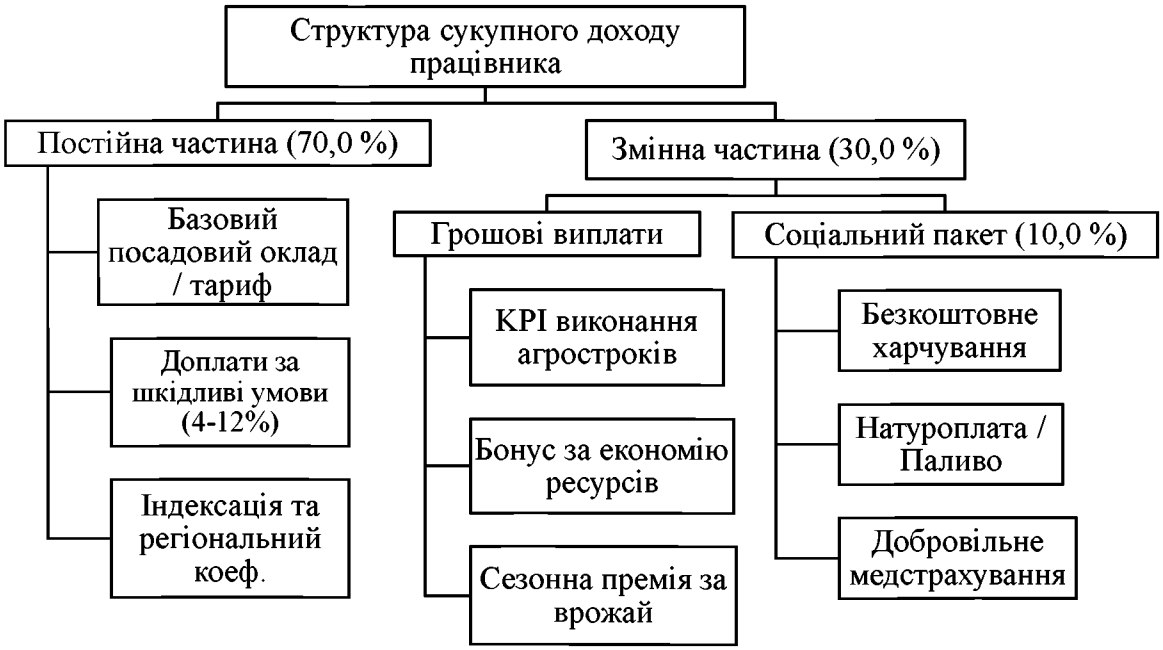


Рис. 3.1. Запропонована структура винагороди працівників ТОВ «Промінь-Приват», 2027-2031 рр.

У сучасних наукових працях доведено, що високі фінансові виплати самі по собі не здатні забезпечити довгострокову лояльність персоналу без належної внутрішньої мотивації, психологічного комфорту та прозорої корпоративної культури [49; 50].

Сучасна трансформація аграрного сектору супроводжується впровадженням високотехнологічних засобів виробництва (систем точного землеробства, супутникової навігації, автоматизованих збиральних комплексів) та використанням складних агрохімічних сполук [51]. Водночас на малих сільськогосподарських підприємствах, які перебувають у стані фінансової стагнації чи збитковості, виникає гостра суперечність між технологічними вимогами експлуатації засобів праці та рівнем цифрової компетентності персоналу.

Специфіка кадрового потенціалу сільської місцевості ускладнює застосування класичних хмарних систем управління навчанням – LMS. Додатковим обмежувальним фактором виступає дефіцит обігових коштів підприємства, що виключає капітальні інвестиції в освітню інфраструктуру.

Відтак метою проєктування єдиного інформаційно-навчального простору для ТОВ «Промінь-Приват» є розробка низьковитратної, децентралізованої моделі передачі виробничих знань, орієнтованої на мінімізацію операційних втрат та зниження собівартості сільськогосподарської продукції.

Пропонується в умовах відсутності індивідуального цифрового доступу у працівників систему знань засновувати на принципі локалізованої концентрації інформації та мультимодального дублювання із використанням наявних матеріально-технічних ресурсів господарства (табл. 3.2).

Аналіз даних таблиці 3.2 засвідчує, що запропонована архітектура системи знань для ТОВ «Промінь-Приват» на 2027-2031 рр. побудована на принципі адаптивної децентралізації та максимального використання внутрішніх резервів. Комбінація локальних офлайн-терміналів, мобільної фіксації досвіду фахівців, стійких до виробничих умов тактильно-візуальних

носіїв та безпосередньої вербальної комунікації дозволяє повністю нівелювати бар'єр цифрової нерівності, таких як, наприклад, використання персоналом кнопкових телефонів, та забезпечити безперервне практичне навчання без капітальних інвестицій в ІТ-інфраструктуру.

Таблиця 3.2

Логіка пропонованої системи знань для виробничого персоналу ТОВ «Промінь-Приват», 2027-2031 рр.

Компонент системи	Технологічне забезпечення	Функціональне призначення
Локальні медіа-термінали	Наявні персональні комп'ютери адміністративно-диспетчерського корпусу	Демонстрація аудіовізуального навчального контенту в офлайн-режимі під час передзмінних інструктажів.
Мобільна фіксація знань	Особисті смартфони інженерно-технічного та агрономічного персоналу.	Створення короткотривалих (2–4 хв) практико-орієнтованих відеоінструкцій безпосередньо на виробничих об'єктах силами фахівців підприємства.
Тактильно-візуальні носії	Ламіновані алгоритмічні картки формату А5, інформаційні стенди.	Забезпечення безпосереднього доступу до важливих інструкцій на робочому місці (в кабіні техніки, на складі ЗЗР) в умовах агресивного виробничого середовища (пил, волога, паливно-мастильні матеріали).
Вербально-контактна комунікація	Регламентовані передзмінні наради («п'ятихвилинки») та практичні атестації на робочому місці.	Оперативне доведення виробничих завдань, актуалізація вимог охорони праці та контроль засвоєння навичок.

В умовах фінансової нестабільності та обмеженого кадрово-цифрового потенціалу формування змістового контенту єдиного інформаційно-навчального простору ТОВ «Промінь-Приват» пропонується формувати на антикризовому прагматичному підході. Замість загальнотеоретичної підготовки освітні модулі варто фокусувати виключно на тих виробничих компетенціях, формування яких забезпечує миттєву мінімізацію витрат ресурсів (ПММ, насіння, ЗЗР), запобігання аварійним простоюванням техніки та уникнення фінансових санкцій за порушення норм охорони праці.

Структурований перелік пріоритетних навчальних модулів наведемо за допомогою даних табл. 3.3 та додатку Е табл. Е.1.

Таблиця 3.3

Пропонований перелік пріоритетних навчальних модулів для працівників ТОВ «Промінь-Приват», 2027-2031 рр.

Зміст навчання	Формат	Економічний ефект
1. Техніка та GPS-навігація		
Налаштування ліній А–Б, ширини захвату, датчиків та жатки.	Короткі відео на ПК у диспетчерській + ламінована картка в кабіні.	Економія ПММ, насіння та ЗЗР на 5–12%; менше втрат зерна.
2. Безпека з агрохімікатами		
Порядок змішування ЗЗР, використання ЗІЗ, перша допомога.	Плакат-схема на складі ЗЗР + усний залік перед сезоном.	Збереження дорогих бакових сумішей; відсутність штрафів і отруєнь.
3. Антиаварійне технічне обслуговування		
Карта точок змащування, щоденний огляд, типові поломки.	Ламінований чек-лист у бардачку + 5-хвилинний інструктаж.	Зниження витрат на капремонт; відсутність простоїв у пік сезону.
4. Економія пального		
Оптимальні оберти двигуна, тиск у шинах, мінімум холостого ходу.	Стікер-пам'ятка на склі кабіни + контроль витрат на нарадах.	Пряме зниження витрат на дизпаливо у собівартості врожаю.
5. Пожежна безпека		
Очищення вузлів від соломи, перевірка вогнегасників, дії при пожежі.	Чек-лист на дверях комбайна та практичне тренування перед жнивами.	Збереження техніки та врожаю від пожеж; відсутність штрафів ДСНС.

Для ліквідації «дефіциту справедливості» та розвитку відкритого діалогу пропонуємо впровадити такі інструменти:

- прозорий розклад нарядів: впровадження ротаційного принципу розподілу складних і менш оплачуваних ділянок робіт для усунення відчуття суб'єктивізму;

- регулярні опитування та «Дні відкритого діалогу»: щоквартальні зустрічі директора компанії з колективами бригад;

- організаційно-ергономічні стимули: покращення виробничого побуту в полі (безкоштовні гарячі обіди під час жнив і посівної, забезпечення якісним спецодягом).

Реалізація запропонованих стратегічних заходів вимагає проведення ретельного розрахунку необхідних інвестиційних витрат і співвідношення їх

із прогнозованим економічним ефектом.

Таблиця 3.2.

Матриця заходів нематеріальної мотивації у ТОВ «Промінь-Приват», 2027-2031 рр.

Блок мотивації	Конкретні інструменти та заходи	Цільова група	Очікуваний соціальний результат
Професійно-розвивальний	Впровадження програма мікронавчання, виплати наставникам	Механізатори, молоді агрономи, ремонтні робітники	Підвищення кваліфікації, зростання якості технологічних операцій
Морально-статусний	Конкурс «Кращий механізатор року», Дошка пошани, публічні подяки керівництва	Увесь колектив	Підвищення престижу аграрної праці, зміцнення гордості за підприємство
Організаційно-ергономічний	Оновлення польових їдалень, оснащення кабін техніки GPS та кондиціонерами	Трактористи, робітники рослинництва	Зниження втомлюваності, ліквідація побутового невдоволення
Комунікативно-культурологічний	«Дні відкритого діалогу», прозорі критерії нарядів, святкування Дня працівника АПК	Усі працівники та їхні сім'ї	Зростання сприятливості соціально-психологічного клімату, подолання комунікаційного дефіциту

Витрати на реалізацію заходів включають фінансування як матеріальних стимулів, так і нематеріальних та освітніх програм:

- розробка та валідація навчальних контент-модулів із залученням експертів.

- оновлення 2 мобільних польових їдалень та комплектація місць відпочинку;

- часткова компенсація медичного страхування, соцпакету.

Приріст фонду оплати праці за рахунок індексації тарифних ставок та впровадження KPI-бонусів (на 8,0 %): 1022,0 тис. грн. Заходи морального заохочення та корпоративні події: 50,0 тис. грн.

Бюджет витрат впровадження комплексного мотиваційного проєкту ТОВ «Промінь-Приват» наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Бюджет витрат на впровадження комплексного мотиваційного проєкту ТОВ «Промінь-Приват», 2027 р.

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Частка у бюджеті, %	Джерело фінансування
Приріст ФОП (премії за ключовими показниками успіху та тарифна індексація)	1022,0	68,8	Прибуток від операційної діяльності
Оновлення польового побуту та ергономіка	150,0	10,1	Виробничі витрати
Програми в межах соцпакету та медстрахування	130,0	8,7	Соціальний фонд підприємства
Запровадження навчального контенту	70,0	4,9	Інвестиції у кадрові технології
Заходи морального заохочення та свята	50,0	3,4	Загальногосподарські витрати
РАЗОМ	1422,0	100,0	Власні кошти підприємства

Економічний ефект від впровадження системи комплексного стимулювання формується за рахунок ряду чинників (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Економічний ефект від впровадження системи комплексного стимулювання персоналу ТОВ «Промінь-Приват», 2027 р.

Показник ефективності	Механізм досягнення та база розрахунку	Результат (тис. грн / од. виміру)
1	2	3
1. Приріст доходу за рахунок зростання продуктивності праці (+7,5%)	Підвищення кваліфікації через навчання, впровадження KPI та ліквідація простоїв техніки	+8997,7 тис. грн
2. Економія матеріально-виробничих витрат (-4,0%)	Стимулювання ресурсозбереження (ПММ, ЗЗР, запчастини) та дбайливого ставлення до техніки	+3993,9 тис. грн
3. Оптимізація позаопераційних витрат	Впровадження фінансово-кадрового контролю, зменшення штрафних санкцій та втрат	+12000,0 тис. грн
4. Загальний річний приріст валового прибутку	Урахування приросту собівартості на обсяг випуску (коефіцієнт 0,75) та сумарної економії матеріальних витрат.	6243,3 тис. грн
5. Чистий економічний ефект за рік	Різниця між приростом валового прибутку та витратами на реалізацію проєкту (1422,0 тис. грн).	4821,3 тис. грн

Продовж. табл. 3.5

1	2	3
6. Термін окупності інвестицій	Відношення витрат на мотиваційний проєкт до річного приросту валового прибутку.	2,9 місяців
7. Рентабельність інвестицій	Відношення чистого економічного ефекту до суми витрат на впровадження системи.	339,1 %

Проведені розрахунки підтверджують високу економічну доцільність впровадження системи комплексного стимулювання та навчання персоналу на ТОВ «Промінь-Приват». Навіть без урахування суттєвого резерву зі скорочення позаопераційних витрат (12000,0 тис. грн), лише за рахунок зростання продуктивності праці та економії матеріально-виробничих ресурсів підприємство отримує 4821,3 тис. грн чистого річного економічного ефекту. Витрати на реалізацію проєкту в обсязі 1422,0 тис. грн окупаються менш ніж за три місяці (0,24 року) за показника рентабельності інвестицій на рівні 339,1 %, що створює надійне фінансове підґрунтя для виведення господарства зі збиткового стану.

Упровадження розробленого комплексу заходів сприятиме виведенню підприємства з кризи та забезпечити його стійкий розвиток (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Промінь-Приват» до та після впровадження мотиваційного проєкту, 2025 р. та 2027 р.

Показники	2025 р.	2027 р.	Зміна (+/-)	Темп приросту, %
1	2	3	4	5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	65	68	+3	+4,6
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	119969,0	128966,7	+8997,7	+7,5
Валовий прибуток, тис. грн	20121,0	26364,3	+6243,3	+31,0
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	11850,0	16607,7	+4757,7	+40,1
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток), тис. грн	-10073,0	+4684,7	+14757,7	- (вихід зі збитку)
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	16378,2	17888,6	+1510,4	+9,2

Продовж. табл. 3.7

1	2	3	4	5
Співвідношення зарплати до середньої по області, %	79,3	86,6	+7,3 в.п.	-
Продуктивність праці 1 працівника, тис. грн/особу	1845,7	1896,6	+50,9	+2,8
Зарплатовіддача, грн/грн	9,39	9,84	+0,45	+4,8
Рівень задоволеності СПК, балів (з 5,0 балів)	3,36	4,20	+0,84	х

Отже, розроблено та науково обґрунтовано комплекс стратегічних заходів із розвитку матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Промінь-Приват», спрямований на виведення підприємства із зони збитковості, зростання ресурсної ефективності та відновлення конкурентоспроможності на ринку праці Полтавської області.

3.2. Напрями гармонізації трудових відносин та розвитку системи мотивації на засадах соціальної орієнтованості

Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та виведення ТОВ «Промінь-Приват» із зони збитковості потребує фундаментальної трансформації управлінської парадигми – переходу від суто технократичного стимулювання праці до людиноцентричної та соціально орієнтованої моделі мотивації. Якщо стратегічні заходи, обґрунтовані в підрозділі 3.1, сфокусовані на операційній прив'язці матеріальної винагороди до індикаторів ресурсозбереження (KPI), впровадженні гнучкої тарифної сітки та цифровізації виробничих інструктажів, то гармонізація соціально-трудових відносин передбачає усунення глибинних інституційних суперечностей між економічними інтересами власників капіталу та соціальними очікуваннями найманих працівників. В умовах повномасштабної війни, гострого дефіциту кваліфікованих кадрів у сільській місцевості та ризиків прояву так званого «економічного опортунізму» (коли працівники через відчуття соціальної

несправедливості або інформаційну асиметрію свідомо мінімізують трудові зусилля), соціальна відповідальність бізнесу стає критичним нематеріальним ресурсом стабілізації трудового колективу.

Сучасні наукові дослідження доводять, що ефективність мотиваційного механізму зростає лише за умови його інтеграції в систему соціального партнерства, виробничої демократії та превентивного управління професійними ризиками [52-55].

Для ТОВ «Промінь-Приват», де впродовж 2023-2025 рр. зафіксовано скорочення середньооблікової чисельності штатних працівників на 37,0 % (із 27 до 17 осіб) та зниження інтегрального показника соціально-психологічного клімату до нестійкого нейтрального рівня, імплементація соціально орієнтованої моделі мотивації має базуватися на гармонізації інтересів усіх учасників виробничого процесу та адаптації внутрішніх корпоративних стандартів до європейських вимог соціального захисту.

Концептуальну архітектуру гармонізації трудових відносин та розвитку соціально орієнтованої мотивації на підприємстві відображено на рис. 3.2.

Реалізація представленої моделі передбачає послідовне впровадження чотирьох взаємопов'язаних стратегічних напрямів, кожен із яких спрямований на вирішення конкретних управлінських та соціальних проблем підприємства.

Згідно з положеннями Європейської соціальної хартії [57], гармонійні соціально-трудові відносини базуються на рівноправному партнерстві, прозорості правил розподілу результатів праці та взаємній відповідальності сторін. В умовах малого аграрного підприємства, де відсутня розгалужена профспілкова організація, управління нерідко набуває рис авторитарного патерналізму, що породжує відчуження працівників та знижує їхню внутрішню мотивацію. Для подолання цієї суперечності в ТОВ «Промінь-Приват» пропонується реалізувати комплекс інституційних змін:

- Оновлення Колективного договору на засадах соціальної справедливості: закріплення в тексті договору чітких гарантій збереження

кадрового ядра, зобов'язань роботодавця щодо недопущення прихованої або тіньової зайнятості, а також прозорих критеріїв розподілу фонду соціального розвитку. Це дозволить мінімізувати ризики зловживань та підвищить довіру персоналу до адміністрації.

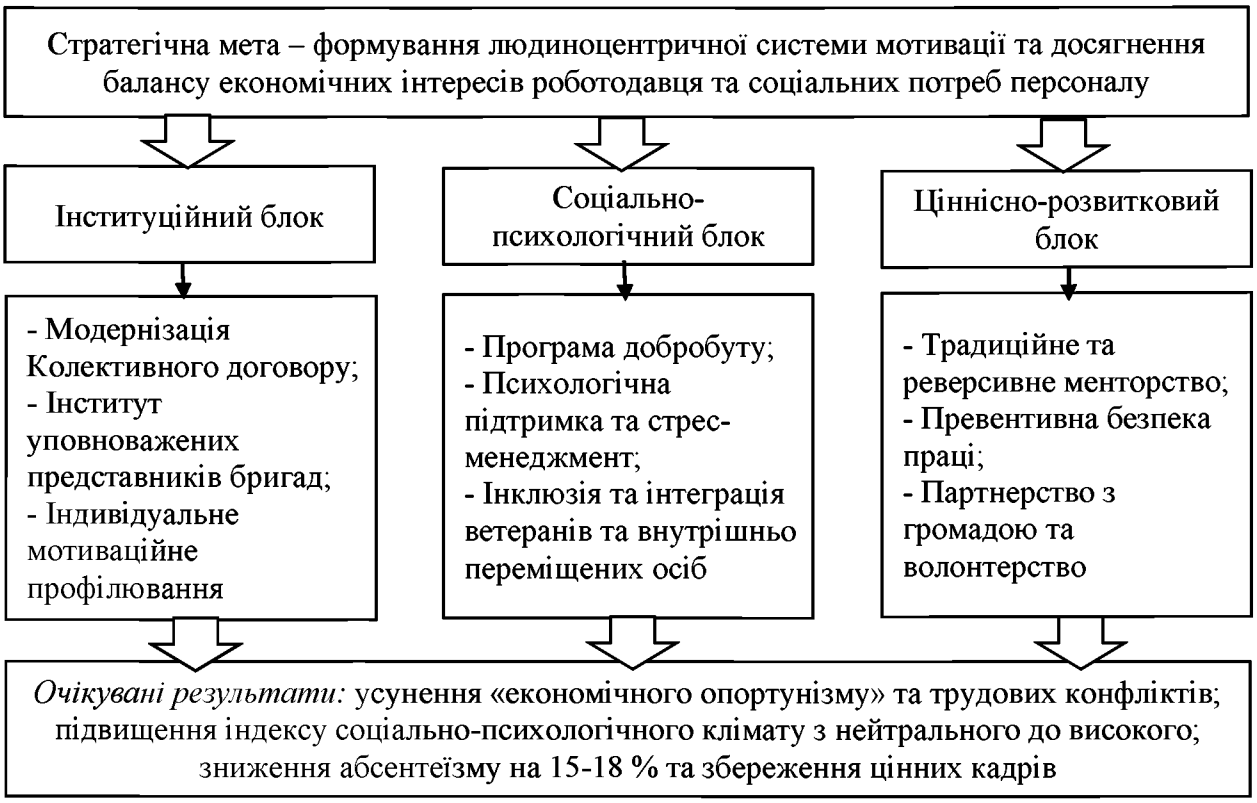


Рис. 3.2. Концептуальна модель гармонізації трудових відносин та розвитку соціально орієнтованої системи мотивації персоналу ТОВ «Промінь-Приват» [розроблено автором на основі 56]

- Запровадження інституту уповноважених представників трудових підрозділів (виробничої демократії): обрання трудовим колективом двох уповноважених представників (від тракторно-рільничої бригади та від працівників ремонтних майстерень і току), які входитимуть до складу комісії з трудових спорів та братимуть участь у погодженні графіків відпусток, преміювання за економію ресурсів та розподілу матеріальної допомоги. Партисипативне управління перетворює працівників із пасивних виконавців

на суб'єктів прийняття управлінських рішень, що прямо блокує прояви «економічного опортунізму».

- Індивідуальне «мотиваційне профілювання» персоналу: проведення щорічного діагностичного опитування кожного працівника за адаптованою методикою виявлення домінуючих потреб (за теоріями А. Маслоу та Ф. Герцберга) та ціннісних орієнтацій. Це дозволить директору підприємства відмовитися від шаблонного стимулювання та сформувати персоналізовані мотиваційні пакети для різних вікових і кваліфікаційних груп.

Співвідношення інтересів ключових суб'єктів соціально-трудових відносин у ТОВ «Промінь-Приват» та механізми їх гармонізації систематизовано в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Гармонізація інтересів суб'єктів соціально-трудових відносин у ТОВ «Промінь-Приват», 2027-2031 рр. [сформовано автором]

Суб'єкт відносин	Базові економічні та соціальні інтереси	Чинники конфлікту інтересів (поточний стан)	Інституційний механізм гармонізації
Власник та керівництво підприємства	Вихід із збитковості, зростання врожайності, економія ПММ і запчастин, висока трудова дисципліна.	«Економічний опортунізм» персоналу, недбале ставлення до техніки, дефіцит кадрів.	Прозора система KPI, участь працівників у розподілі економії ресурсів, колективна відповідальність.
Наймані працівники (механізатори, робітники)	Гідна та своєчасна оплата праці, безпечні умови, соціальні гарантії, повага та визнання.	Непрозорість нарахування доплат, високе фізичне навантаження в сезон, відсутність зворотного зв'язку.	Модернізований Колективний договір, інститут представників бригад, індивідуальне мотиваційне профілювання.
Місцева територіальна громада та держава	Наповнення місцевого бюджету податками, створення робочих місць, збереження родючості ґрунтів, соціальна стабільність.	Скорочення штату на 37,0 %, ризик відтоку молоді із села, збитковість підприємства.	Легальна зайнятість, програми працевлаштування ветеранів і ВПО, спільні волонтерські та інфраструктурні проєкти.

В умовах тривалого воєнного стану, повітряних тривог, мобілізаційних викликів та соціально-економічної нестабільності класичні матеріальні

стимули втрачають свою ефективність, якщо не підкріплюються турботою про психоемоційний стан і фізичну безпеку працівників. Науковці підкреслюють, що сучасна соціальна відповідальність бізнесу перед працівниками охоплює створення психологічно безпечного середовища, профілактику емоційного вигорання та забезпечення балансу між роботою та особистим життям [58-60]. Для ТОВ «Промінь-Приват», де колектив працює в умовах підвищеного стресу, пропонується запровадити адаптовану до масштабів малого підприємства програму корпоративного добробуту (well-being), що включає три ключові компоненти:

- Психологічна реабілітація та стрес-менеджмент: залучення на партнерських засадах (через регіональні центри життєстійкості, благодійні фонди або за договором аутсорсингу) фахівців-психологів для проведення щоквартальних групових тренінгів з управління стресом, саморегуляції та подолання наслідків психотравмуючих подій, а також забезпечення конфіденційних індивідуальних консультацій для працівників, чиї близькі перебувають у лавах ЗСУ.

- Адаптація та реінтеграція ветеранів війни і внутрішньо переміщених осіб (ВПО): враховуючи гостру нестачу механізаторів та слюсарів у Полтавському регіоні, ТОВ «Промінь-Приват» доцільно впровадити принципи DEI (різноманітності, рівності та інклюзії) у кадрову політику. Для демобілізованих працівників підприємства та працевлаштованих ВПО пропонується запровадити програму м'якої реінтеграції, яка поєднує професійну перепідготовку, адаптацію робочого місця (за потреби – з урахуванням стану здоров'я ветерана) та супровід за технологіями баддінгу (дружньої підтримки рівного рівним) і тьюторства.

- Оптимізація режиму праці та відпочинку: сільськогосподарське виробництво характеризується нерівномірністю трудового навантаження (пікова інтенсивність під час посівної та збиральної кампаній і спад у зимовий період). Для запобігання фізичному та емоційному виснаженню персоналу пропонується запровадити підсумований облік робочого часу з наданням

гарантованих оплачуваних «днів відновлення» після завершення жнив, а також гнучких графіків роботи в міжсезоння для вирішення сімейно-побутових питань працівників.

Структуру та бюджетно-ресурсне забезпечення пропонованої програми добробуту для ТОВ «Промінь-Приват» наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Структура пропонованої програми добробуту та соціальної підтримки персоналу ТОВ «Промінь-Приват», 2027-2031 рр.

Конкретні заходи та інструменти	Цільова група	Джерела фінансування та ресурси	Очікуваний соціальний ефект
1. Психологічне здоров'я та стрес-менеджмент			
Щоквартальні тренінги зі стресостійкості; «гаряча лінія» психологічної підтримки родин мобілізованих працівників.	Усі працівники та члени їхніх родин (17 осіб + сім'ї).	Партнерство з центрами життєстійкості, грантові програми (мінімальні витрати підприємства).	Зниження рівня тривожності та емоційного вигорання, профілактика конфліктів у бригадах.
2. Інклюзія та реінтеграція ветеранів і ВПО			
Адаптація робочих місць, гнучкий графік медичної реабілітації, супровід за моделлю баддінгу та тьюторства.	Демобілізовані працівники, ветерани громади, ВПО.	Державні компенсації за працевлаштування ВПО та облаштування робочих місць для осіб з інвалідністю.	Закриття кадрового дефіциту, швидка соціальна адаптація новачків, зміцнення репутації бізнесу.
3. Збереження фізичного здоров'я та оптимізація режиму праці та відпочинку			
Щорічний профілактичний медогляд за рахунок підприємства; надання 3-5 «днів відновлення» після завершення польових робіт.	Механізатори, водії, працівники ремонтних майстерень.	Перерозподіл фонду оплати праці та економії від зниження лікарняних виплат.	Скорочення абсентеїзму (пропусків через хвороби) на 15-18 %, зростання працездатності в пік сезону.
4. Соціально-побутова підтримка територіальної громади			
Надання пільгового зерна, допомога в обробітку присадибних ділянок, паливна підтримка взимку.	Увесь штатний персонал та пенсіонери – колишні працівники.	Власна продукція рослинництва (зерновідходи, фуражне зерно) та вільна техніка в міжсезоння.	Підвищення реального добробуту сільських родин без прямого навантаження на грошовий потік.

Однією з прихованих загроз для ТОВ «Промінь-Приват» є вікова асиметрія колективу та ризик втрати унікального виробничого досвіду у разі виходу на пенсію ключових механізаторів і фахівців. На відміну від оперативного технічного інструктажу чи короткострокового мікронавчання на робочому місці, система менторства є стратегічним соціально-психологічним інструментом довгострокового розвитку особистості, передачі корпоративних цінностей та зміцнення міжпоколінної згуртованості.

У сучасній HR-практиці доведено високу ефективність поєднання традиційного та реверсивного менторства, що особливо актуально для аграрних підприємств, де стикаються багаторічний досвід роботи на землі та нові цифрові технології. Схему двосторонньої взаємодії поколінь у межах інституту менторства ТОВ «Промінь-Приват» представлено на рис. 3.3.

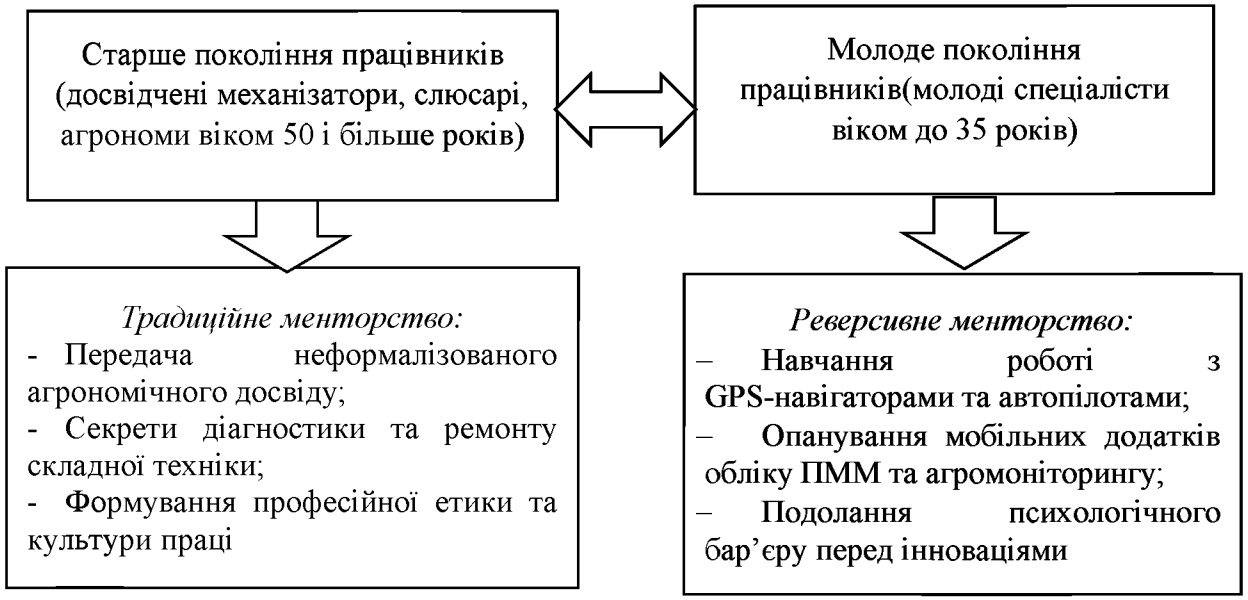


Рис. 3.3. Модель двостороннього менторства в системі нематеріальної мотивації ТОВ «Промінь-Приват», 2027-2031 рр.

Запровадження такої моделі створює потужний подвійний мотиваційний ефект:

1. Для досвідчених працівників (менторів): офіційне присвоєння почесного статусу «Наставник підприємства», публічне визнання їхньої

експертності на зборах трудового колективу та встановлення фіксованої щомісячної доплати за менторство (у розмірі 10 % від посадового окладу на період адаптації підопічного) задовольняє вищі потреби у повазі, визнанні та самореалізації, перешкоджаючи передчасному звільненню.

2. Для молодих працівників: можливість виступати реверсивними менторами з цифрових технологій підвищує їхню самооцінку, руйнує бар'єр «новачка» в колективі та формує відчуття власної значущості для розвитку підприємства.

Фундаментом соціально орієнтованої мотивації в травмонебезпечній галузі сільського господарства є забезпечення базової потреби працівника у фізичній безпеці та збереженні здоров'я. Європейський вектор розвитку України вимагає поступової гармонізації вітчизняних систем управління охороною праці з положеннями Директиви Ради 89/391/ЄЕС [61] та вимогами міжнародного стандарту ISO 45001:2018 [62]. Ключова відмінність європейського підходу полягає у переході від реактивної моделі (пошук винних і виплата компенсацій після нещасного випадку) до превентивного ризик-орієнтованого управління за активної участі самих працівників.

У ТОВ «Промінь-Приват» доцільно впровадити елементи ризик-орієнтованої системи охорони праці, зокрема:

- Картування професійних ризиків за участю персоналу: залучення механізаторів і ремонтників до регулярного виявлення потенційно небезпечних зон (несправність захисних кожухів, загазованість у майстерні, слизькі поверхні на току) із запровадженням символічного заохочення («Премія за безпеку») за кожну вчасно виявлену та усунуту загрозу;

- Модернізація засобів індивідуального захисту: заміна застарілого спецодягу на сучасні ергономічні комплекти, протишумові навушники та засоби захисту органів дихання при роботі з пестицидами та мінеральними добривами, що демонструє реальну турботу роботодавця про здоров'я людини.

Водночас потужним чинником внутрішньої (ціннісно-патріотичної)

мотивації в умовах воєнного часу є корпоративна соціальна відповідальність підприємства перед місцевою територіальною громадою та підтримка Сил оборони України. Соціальні ініціативи ТОВ «Промінь-Приват» мають трансформуватися з епізодичної благодійності керівника у спільну справу всього трудового колективу: організація спільних волонтерських проєктів (ремонт техніки для військових підрозділів у майстернях підприємства у вільний час, закупівля спорядження для мобілізованих односельців за принципом співфінансування, коли підприємство подвоює суму, зібрану колективом); участь у благоустрої села, розчищенні доріг у зимовий період власною технікою та підтримці місцевого закладу освіти. Спільна соціально значуща діяльність згуртовує колектив навколо вищих моральних цінностей, формує у працівників почуття гордості за своє підприємство та створює привабливий бренд роботодавця на локальному ринку праці Полтавської області.

Комплексний план-графік імплементації напрямів гармонізації трудових відносин та розвитку соціально орієнтованої мотивації у ТОВ «Промінь-Приват» на середньострокову перспективу (2027-2031 рр.) систематизовано в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Пропонована логіка впровадження заходів із гармонізації трудових відносин та соціально орієнтованої мотивації у ТОВ «Промінь-Приват», 2027-2031 рр.

Термін реалізації	Відповідальні виконавці	Орієнтовні витрати, тис. грн/рік	Кількісні та якісні індикатори результативності
1	2	3	4
1. Розробка та затвердження оновленого Колективного договору			
І кв. 2027 р.	Директор, юрист (аутсорсинг), представники колективу	5,0	100 % охоплення персоналу прозорими договірними гарантіями; 0 трудових спорів.
2. Обрання уповноважених представників бригад та проведення щорічного «мотиваційного профілювання»			
ІІ кв. 2027 р. (далі – щорічно)	Директор, бухгалтер-економіст	2,0	Сформовано індивідуальні мотиваційні профілі для 100 % працівників; усунення «економічного опортунізму».

Продовж. табл. 3.10

1	2	3	4
3. Психологічні тренінги зі стрес-менеджменту та супровід родин мобілізованих			
II–IV кв. 2027 р. (щоквартально)	Залучений психолог, директор	8,0 (залучення грантів/центрів)	Охоплення 100 % персоналу; підвищення індексу психологічного комфорту до > 4,5 бала.
4. Програма реінтеграції ветеранів і ВПО			
2027–2031 рр. (постійно)	Директор, наставники бригад	10,0 (компенсація від держави)	Працевлаштування та успішна адаптація 3–4 працівників із числа ветеранів та ВПО.
5. Профілактичні медогляди та надання «днів відновлення» після жнив			
III–IV кв. 2027 р. (щорічно)	Директор, головний бухгалтер	15,0	Скорочення кількості днів тимчасової непрацездатності (абсентеїзму) на 15–18 %.
6. Запровадження програм традиційного та реверсивного менторства			
II кв. 2027 р. (постійно)	Директор, старші механізатори, молоді спеціалісти	18,0 (доплати наставникам)	Скорочення періоду адаптації новачків у 1,5 рази; 100 % опанування цифрових навігаторів старшим персоналом.
7. Впровадження елементів ризик-орієнтованої системи охорони праці за ISO 45001:2018 та оновлення ЗІЗ			
III кв. 2027 р. - 2028 р.	Інженер з охорони праці (сумісник), директор	25,0	Зниження виробничих ризиків на 40 %; відсутність нещасних випадків та штрафів Держпраці.
8. Спільні волонтерські ініціативи та підтримка соціальної інфраструктури громади			
2027-2031 рр. (постійно)	Весь трудовий колектив, директор	20,0 (спільний фонд)	Зміцнення бренду роботодавця; плинність кадрів не вище 5 % на рік.

Як свідчать розрахунки, наведені в табл. 3.10, сукупні річні витрати на впровадження комплексу заходів із гармонізації трудових відносин та розвитку соціально орієнтованої мотивації становлять лише 103,0 тис. грн на рік (або близько 8,6 тис. грн на місяць у розрахунку на все підприємство), причому частина цих витрат покривається за рахунок державних програм компенсації працевлаштування ВПО й ветеранів та партнерських грантових проєктів. Водночас очікуваний соціально-економічний ефект від скорочення абсентеїзму (економія на оплаті перших днів лікарняних та уникнення простоїв техніки в піковий сезон), усунення втрат від «економічного опортунізму» та збереження кваліфікованого кадрового ядра багаторазово перевищує обсяг витрачених коштів.

Узагальнюючи викладене, варто зазначити, що поєднання економічно

обґрунтованих матеріальних стимулів із соціально орієнтованими механізмами гармонізації трудових відносин забезпечує формування цілісної, адаптивної та людиноцентричної моделі управління персоналом ТОВ «Промінь-Приват». Така синергія дозволяє трансформувати організаційну культуру підприємства, подолати негативні демографічні та воєнні виклики на локальному ринку праці й створити надійний соціальний фундамент для відновлення прибутковості аграрного виробництва.

Висновки до розділу 3.

1. Техніко-економічний аналіз діяльності ТОВ «Промінь-Приват» за 2021-2025 рр. виявив суперечність між технічною модернізацією виробництва (зростання фондоозброєності на 42,1 % та продуктивності праці на 64,8 %) і кризовим кадрово-фінансовим станом: скороченням штату на 37,0 %, відставанням середньомісячної зарплати від середньообласної (79,3 %), зниженням соціально-психологічного клімату до 3,36 бали та чистим збитком 10 073,0 тис. грн у 2025 р. Для подолання цих викликів в умовах воєнного стану та дефіциту кадрів на селі обґрунтовано комплексну стратегію мотивації персоналу на 2027-2031 рр.

2. Реформування матеріального стимулювання передбачає закріплення гарантованої тарифної бази (не менше 70 % доходу) та прив'язку решти 30 % до операційних KPI: дотримання агротехнічних строків, безаварійності техніки й економії ресурсів (премія 30 % від вартості заощаджених ПММ, ЗЗР і запчастин). Поетапне підвищення базової ставки 1-го розряду з 9200 до 11500 грн і надбавки за стаж наблизять зарплату до середньообласної (92,0-95,0 %), а сільський соціальний «кафетерій» забезпечить вибір між медстрахуванням, паливно-транспортними дотаціями та натуроплатою.

3. Для розвитку компетентностей без значних інвестицій спроєктовано децентралізований інформаційно-навчальний простір (короткі відео зі

смартфонів, ламіновані картки в кабінах, передзмінні інструктажі) за п'ятьма антикризовими модулями (GPS-навігація, безпека з ЗЗР, антиаварійне ТО, економія пального, пожежна безпека), що знижує витрати ресурсів на 5-12 %. Нематеріальну мотивацію систематизовано через ротаційний розподіл нарядів, щоквартальні «Дні відкритого діалогу», конкурс «Кращий механізатор року», оновлення польових їдалень із безкоштовними обідами та встановлення кондиціонерів у техніці.

4. Економічні розрахунки засвідчили високу окупність проєкту: за бюджету впровадження у 2027 р. в обсязі 1422,0 тис. грн приріст доходу від зростання продуктивності праці (на 7,5 %) становитиме 8997,7 тис. грн, а економія матеріальних витрат (на 4,0 %) – 3993,9 тис. грн. Чистий річний економічний ефект складе 4821,3 тис. грн за терміну окупності 2,9 місяця та рентабельності 339,1 %, що дозволить збільшити штат до 68 осіб, підвищити задоволеність кліматом у колективі до 4,20 бали та забезпечити вихід підприємства у прибутковість (4684,7 тис. грн чистого прибутку).

5. У довгостроковій перспективі обґрунтовано перехід до соціально орієнтованої моделі мотивації для усунення «економічного опортунізму» шляхом оновлення Колективного договору, обрання представників бригад, щорічного мотиваційного профілювання та двостороннього менторства (доплата 10 % наставникам і цифрове навчання від молоді). Систему доповнюють програма добробуту (стрес-менеджмент, реінтеграція 3-4 ветеранів і ВПО, оплачувані «дні відновлення» та медогляди зі скороченням абсентеїзму на 15-18 %), ризик-орієнтована охорона праці за ISO 45001 («Премія за безпеку») та спільні волонтерські проєкти на підтримку ЗСУ й розвиток села.

ВИСНОВКИ

1. Соціально орієнтоване управління трансформується з теоретичної концепції на обов'язковий антикризовий каркас і стратегічний ресурс забезпечення довгострокової стійкості підприємства, переорієнтовуючи управлінський вектор із суто максимізації прибутку на задоволення потреб людського капіталу, збереження ментального здоров'я кадрів та розбудову внутрішнього соціального партнерства. Адаптація бізнесу до динамічних вимог зовнішнього середовища відбувається через імплементацію сучасних фокус-моделей та гармонізацію трьох векторів «трикутника сталого розвитку». Управлінські пріоритети вітчизняного бізнесу змістилися в бік забезпечення фізичної та психологічної безпеки персоналу, релокації HR-процесів, корпоративного волонтерства та технологічних інновацій, що не лише гарантує збереження людського потенціалу в умовах війни, але й формує підґрунтя для активної участі підприємств у повоєнній відбудові України.

2. Система мотивації персоналу є фундаментальним ядром і головним стратегічним інструментом реалізації соціально орієнтованого управління підприємством, оскільки зовнішня соціальна відповідальність бізнесу неможлива без розбудови справедливого, безпечного та інклюзивного внутрішнього середовища. Встановлено, що ефективне стимулювання праці спирається на складну взаємодію інтересів, внутрішньо усвідомлених мотивів та зовнішніх стимулів, а інтеграція принципів мотивації із засадами соціального менеджменту дозволяє забезпечити принципи справедливої винагороди, захист ментального здоров'я персоналу та розбудову середовища високої довіри. Впровадження багаторівневого мотиваційного механізму – через гармонійний баланс матеріальних і нематеріальних важелів, освітніх програм, інструментів участі в управлінні та внутрішнього HR-маркетингу – гармонізує інтереси роботодавця й працівників за принципом «виграш – виграш», забезпечуючи зниження плинності кадрів, зростання продуктивності, стимулювання інноваційної активності та підтримання

стійкості бізнесу в умовах сучасних викликів і воєнно-економічної турбулентності.

3. Досліджуване підприємство є фінансово автономним, диверсифікованим агропідприємством з ефективною лінійно-функціональною системою управління, яка успішно узгоджує діяльність у галузях рослинництва, тваринництва та торгівлі. Спираючись на власну матеріально-технічну базу з новим обладнанням, родючі чорноземи та водні ресурси, підприємство реалізує збалансований цільовий комплекс і комбіновану стратегію розвитку. Попри ризики посушливого клімату, виснаження ґрунтів під соняшником та кадровий дефіцит, ТОВ має високий потенціал зростання, реалізація якого на найближчі 3–5 років полягає впровадженні вологозберігаючих технологій, поглибленні переробки сировини та розбудові власної роздрібної мережі для забезпечення довгострокової фінансової стійкості.

4. Оцінка виробничого потенціалу ТОВ «Промінь-Приват» за 2021-2025 рр. свідчить про якісну трансформацію матеріально-технічної бази підприємства, підвищення рівня технічної озброєності праці та зростання ресурсної ефективності на тлі скорочення штату персоналу. За досліджуваний період відбулося скорочення чисельності персоналу на 37,0 %. Проте це не призвело до деградації виробничих можливостей. Завдяки випереджальним темпам оновлення основних засобів фондоозброєність одного працівника зросла на 42,1 %, що свідчить про перехід підприємства до капіталомісткої та більш технічно оснащеної моделі виробництва. Підприємство активно розширювало та модернізувало свої активи: первісна вартість основних засобів зросла на 67,5 %. При цьому середньорічний рівень зносу обладнання залишався на оптимально безпечному рівні (36,4% у 2025 р.), що підтверджує належне компенсаційне оновлення активів та низький ризик фізичного старіння обладнання. Інтенсивність експлуатації виробничого капіталу зросла: фондовіддача збільшилася на 16,0 %, а фондомісткість відповідно зменшилася на 13,8 %. Покращилося управління оборотними активами – тривалість одного

обороту оборотних коштів скоротилася на 6 днів (до 190 днів), а коефіцієнт оборотності зріс до 1,92, що підтверджує прискорення оборотності капіталу.

5. Виробничий потенціал ТОВ «Промінь-Приват» є висококонкурентним, якісно оновленим і забезпечує стабільний ріст основної діяльності (чистий дохід зріс на 4,0 %, а валовий прибуток – на 21,1 %). Водночас головним ризиком для реалізації цього потенціалу є позаопераційні чинники, які у 2025 р. призвели до виникнення чистого збитку (-10073,0 тис. грн). Для максимального використання наявних потужностей підприємству необхідно контролювати фінансово-позаопераційні витрати та оптимізувати загальну собівартість.

6. За підсумками оцінки діючої системи мотивації та соціально-психологічного клімату в ТОВ «Промінь-Приват» з'ясовано, що попри скорочення загальних витрат на оплату праці за рахунок оптимізації штату, середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла на 38,9 %, перевищивши державний мінімум у 2,05 рази), хоча її темпи суттєво відставали від середньообласного рівня Полтавщини, знизивши регіональну конкурентоспроможність підприємства з 90,7 % до 79,3 %. Комплексне поєднання тарифно-посадової диференціації (із часткою окладу не менше 70 %) та нематеріальних стимулів забезпечило високу економічну ефективність управління персоналом: продуктивність праці зросла на 64,8 %, а зарплатовіддача збільшилася на 18,6 %, що підтверджено регресійною моделлю із вирішальним впливом продуктивності ($r = 0,87$). Водночас анкетування засвідчило нестійкий нейтральний соціально-психологічний клімат (3,36 бала з 5), де висока згуртованість під час жнив контрастує із суттєвим дефіцитом реалізації очікувань робітників щодо справедливого розподілу робіт, відкритості діалогу з керівництвом та задоволеності рівнем оплати.

Для подолання виявлених негативних тенденцій в умовах воєнного стану та гострого дефіциту кадрів на селі обґрунтовано комплексну стратегію розвитку мотивації та гармонізації трудових відносин на 2027-2031 рр.,

спрямовану на підвищення ресурсної ефективності, утримання кваліфікованого персоналу та виведення господарства у зону прибутковості:

1. У межах реформування системи матеріального стимулювання запропоновано структурну трансформацію оплати праці із закріпленням гарантованої тарифної бази на рівні не менше 70 % доходу та прив'язкою решти 30 % до виконання конкретних операційних KPI: для механізаторів і трактористів-машиністів – дотримання агротехнічних строків посіву й збирання без втрат урожаю, дотримання норм витрат ПММ і відсутність аварійних поломок (що зменшить втрати врожаю на 3–5 % та питомі витрати пального на 4–6 %); для агрономічної служби – забезпечення планової врожайності та оптимізація витрат пестицидів при збереженні біологічної ефективності; для керівників підрозділів – дотримання бюджету операційних витрат і продуктивності праці підлеглих. Додатково впроваджується пряме преміювання трактористів та інженерної служби у розмірі 30 % від вартості заощаджених засобів захисту рослин, палива й запчастин.

2. Для підвищення конкурентоспроможності оплати праці на регіональному ринку розроблено програму поетапного збільшення базової годинної ставки 1-го розряду з 9200 грн до 11500 грн у поєднанні з надбавками за вислугу років та високу кваліфікацію, що дозволить довести співвідношення заробітної плати підприємства до середньообласного рівня з 79,3 % до 92,0–95,0 %. Фінансові стимули доповнено впровадженням соціального «кафетерію», адаптованого до умов сільської місцевості, який надає працівникам можливість самостійно обирати між медичним страхуванням, адресною допомогою на оздоровлення, компенсацією транспортних витрат, паливними дотаціями для домогосподарств та натуроплатою у вигляді продукції власного виробництва за пільговими цінами.

3. З урахуванням дефіциту обігових коштів та нерівномірності цифрових навичок сільських працівників спроєктовано низьковитратний децентралізований інформаційно-навчальний простір, який замінює

дороговартісні хмарні LMS-платформи поєднанням чотирьох елементів: локальних офлайн-терміналів на базі наявних ПК у диспетчерській, коротких (2-4 хв) практичних відеоінструкцій, знятих фахівцями на смартфони безпосередньо на виробництві, ламінованих алгоритмічних карток формату А5 у кабінах техніки й на складі ЗЗР, а також регламентованих передзмінних «п'ятихвилинок» і практичних атестацій. Навчальний контент сфокусовано на п'яти антикризових модулях – налаштуванні GPS-навігації (що забезпечує економію ПММ, насіння і ЗЗР на 5-12 %), безпеці роботи з агрохімікатами, антиаварійному щоденному ТО, режимах економії пального та протипожежній безпеці.

4. Розвиток нематеріальної мотивації систематизовано за чотирма блоками – професійно-розвивальним, морально-статусним, організаційно-ергономічним та комунікативно-культурологічним. Зокрема, для подолання «дефіциту справедливості» та побутового дискомфорту передбачено запровадження ротаційного принципу розподілу складних і менш оплачуваних нарядів, проведення щоквартальних «Днів відкритого діалогу» керівництва з бригадами, організацію конкурсу «Кращий механізатор року» із занесенням на Дошку пошани, оновлення двох мобільних польових їдалень із забезпеченням безкоштовних гарячих обідів у період посівної та жнив, а також оснащення кабін техніки системами GPS і кондиціонерами.

5. Проведене економічне обґрунтування засвідчило високу окупність запропонованих заходів: за загального бюджету реалізації мотиваційного проєкту у 2027 р. в обсязі 1422,0 тис. грн (зокрема 1022,0 тис. грн на приріст ФОП на 8,0 %, 150,0 тис. грн – на польовий побут, 130,0 тис. грн – на соцпакет і медстрахування, 70,0 тис. грн – на навчальний контент та 50,0 тис. грн – на моральне заохочення) приріст доходу за рахунок зростання продуктивності праці на 7,5 % складе 8997,7 тис. грн, а економія матеріально-виробничих витрат на 4,0 % принесе ще 3993,9 тис. грн (без урахування додаткового резерву скорочення позаопераційних витрат на 12000,0 тис. грн). У результаті чистий річний економічний ефект становитиме 4821,3 тис. грн за терміну

окупності інвестицій 2,9 місяця та рентабельності 339,1 %, що дозволить збільшити чисельність штату з 65 до 68 осіб, підвищити задоволеність соціально-психологічним кліматом до 4,20 бали та забезпечити вихід підприємства зі збитковості з отриманням 4684,7 тис. грн чистого прибутку.

6. Для закріплення досягнутих результатів у довгостроковій перспективі обґрунтовано перехід від технократичного стимулювання до людиноцентричної соціально орієнтованої моделі мотивації, спрямованої на усунення «економічного опортунізму» та узгодження інтересів власників, найманих працівників і місцевої громади. На інституційному рівні це передбачає оновлення Колективного договору із закріпленням гарантій збереження кадрового ядра, заборони тіньової зайнятості й прозорого розподілу фонду соціального розвитку, запровадження інституту двох обраних уповноважених представників від тракторно-рільничої бригади та ремонтних майстерень і току для участі в розподілі премій і графіків відпусток, а також щорічне індивідуальне мотиваційне профілювання персоналу.

7. Запропоновано впровадження моделі двостороннього менторства, яка поєднує традиційне наставництво (із присвоєнням почесного статусу та доплатою 10 % до посадового окладу досвідченим фахівцям) із реверсивним менторством молодих працівників у сфері цифрових технологій, а також адаптовану програму корпоративного добробуту. Остання включає щоквартальні тренінги зі стрес-менеджменту та психологічну гарячу лінію для родин мобілізованих, реінтеграцію 3-4 ветеранів війни та ВПО за технологіями баддінгу й тьюторства із залученням державних компенсацій, надання 3-5 оплачуваних «днів відновлення» після завершення польових робіт і щорічних профілактичних медоглядів (що скоротить абсентеїзм на 15-18 %), а також соціально-побутову підтримку сільських сімей і пенсіонерів.

8. Завершальним складником соціально орієнтованої системи визначено перехід до превентивної ризик-орієнтованої охорони праці за стандартами ISO 45001:2018 та Директиви 89/391/ЄЕС шляхом залучення персоналу до

картування виробничих небезпек із виплатою «Премії за безпеку» та оновлення засобів індивідуального захисту, а також розвиток корпоративної соціальної відповідальності. Організація спільних волонтерських проєктів колективу на підтримку Сил оборони України (ремонт військової техніки у майстернях господарства, співфінансування закупівлі спорядження для мобілізованих односельців за принципом подвоєння зібраних коштів) і участь у благоустрої села зміцнять ціннісну згуртованість працівників та сформують привабливий бренд ТОВ «Промінь-Приват» як роботодавця на ринку праці Полтавської області.

Висловлюю щиру вдячність науковому керівникові, Дячкову Дмитру Володимировичу, д.е.н., професору, професору кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за цінні поради та всебічну підтримку на кожному етапі підготовки цієї кваліфікаційної роботи. Також хочу подякувати колективу кафедри ім. І. А. Маркіної за створення сприятливих умов для виконання кваліфікаційної роботи, професійні дискусії та цінні рекомендації під час попереднього захисту роботи. Крім того, хочу висловити слова вдячності консультанту із застосування прикладних комп'ютерних програм – Копішинській Олені Петрівні, к. ф.-м. н., доценту, професору кафедри інформаційних систем та технологій, за її професіоналізм, конструктивну критику та професійні поради під час написання другого розділу з використанням прикладних комп'ютерних програм.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кабінет Міністрів України. Стратегія подолання бідності на період до 2030 року. Розпорядження від 16 грудня 2020 р. № 1616-р. URL: https://www.kmu.gov.ua (дата звернення: 20.09.2026).

2. Щербань О. Д. Соціальний менеджмент як різновид соціального управління: теоретико-прикладні межі та можливості. *Трансформаційна економіка.* 2025. № 4 (13). С. 245-248. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-39

3. Кулініч Т., Бакланова О., Белоус К. Сучасні моделі трансформації соціального менеджменту. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-77

4. Баранов О. А. Соціальна та цифрова трансформації: джерело правових проблем. *Інформація і право.* 2021. URL: https://surl.li/vwryyi (дата звернення: 20.09.2026).

5. Bannikov V., Lobunets T., Buriak I., Maslyhan O., Shevchuk L. On the question of the role of project manage-ment in the digital transformation of small and medium-sized businesses: essence and innovative potential. *Revista Amazonia Investiga.* 2022. № 11, PP. 334–343.

6. Гнилянська О., Карий О. Вплив самомотивації та самоконтролю на розвиток та досягнення цілей менеджера: стратегії та ефективні практики в організаційному контексті. *Bulletin of Sumy National Agrarian University.* 2024. № 1 (97). С. 9–14.

7. Євченко В., Хлопоніна-Гнатенко О. Соціальний менеджмент як технологія ефективного управління. *Економічний аналіз.* 2022. Т. 32. № 1. С. 7–13.

8. Хмельников А. О. Соціально-економічні трансформації як чинник підвищення інституційної спроможності локального політичного менеджменту. *Регіональні студії.* 2023. DOI: https://doi.org/10.32782/2663-6170/2023.32.14

9. Петролюк С. Ю., Гребенюк Н. В. Сталий розвиток як стратегічна

перевага для підприємства. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-14

10. Крисюк Л. М. Теорія та практика сучасного менеджменту: конспект лекцій. Одеса: ОНМУ, 2023. URL: https://surl.li/znamjd (дата звернення: 20.09.2026).

11. Конфлікт між етичними хакерами та корпораціями: боротьба за безпеку чи корпоративний егоїзм? *ІЖ Кібербез.* URL: https://surl.li/wqltuz (дата звернення: 20.09.2026).

12. Завадських Г. М., Лисак О. І., Тебенко В. М. Корпоративна соціальна відповідальність: формування та реалізація в Україні. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки).* 2023. №2 (48). С. 129-139. DOI: 10.31388/2519-884X-2023-48-129-139

13. Bowen H. Social responsibilities of the businessman. New York: Harper&Row, 1953. 270 p.

14. Carroll A.B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of Management Review. 1979. Vol. 4(4). P. 500.

15. Davis K. Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? California Management Review. 1960. Vol. 2. № 3. P. 70–76.

16. Friedman M. The social responsibility of business is to increase its profits. New York Times Magazine. 1970. №13 (32-33). P. 122-124.

17. Кульчицький І. Соціальна відповідальність бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-8

18. Горовий Д. А. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. *Центрально-український науковий вісник . Економічні науки.* 2019. Вип. 3. С. 90–96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2019_3_11 (дата звернення: 30.09.2026).

19. Нетудихата К. Л., Погромський В. О., Стройнецький В. М. Діагностика стану розвитку мотиваційних механізмів в системі кадрового менеджменту. *Ефективна економіка.* 2021. № 6. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.6.91

20. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування

системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2016. № 9. С. 232–236.

21. Волянюк Н. Я., Ложкін Г. В., Фомич М. В. Інтерес як соціально-психологічний феномен. *Габітус.* 2022. Вип. 44. С. 229-235. DOI: https://doi.org/10.32782/2663-5208.2022.44.39

22. Герасименко А. В. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 40. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30

23. Шатілова І. В. Системи мотивації персоналу на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки».* 2024. № 35. С. 78-80. URL: https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/1919/1941 (дата звернення: 30.09.2026).

24. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений.* 2019. № 1 (65). С. 506–510.

25. Леміш К., Суслик А., Швачко В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28

26. Грідін О. В. Удосконалення мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах: збалансування економічних інтересів та потреб працівників. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-71

27. Грідін О. В. Формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку».* 2022. Вип. 63. С. 117–123. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct63-22

28. Грідін О. В., Заїка С. О., Заїка О. В. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 42.DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37

29. Конституція України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР).* 1996. № 30, ст. 141. URL: https://surl.lt/hzozwj (дата звернення: 30.10.2026).

30. Кодекс законів про працю України. *Рада. Верховна Рада України. Законодавство України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text (дата звернення: 30.10.2026).

31. Закон України «Про оплату праці». *Відомості Верховної Ради України (ВВР).* 1995, № 17, ст.121. URL: https://surl.li/isnmxm (дата звернення: 30.10.2026).

32. Закон України «Про колективні договори і угоди». *Відомості Верховної Ради України (ВВР).* 1993, № 36, ст. 361. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text (дата звернення: 30.10.2026).

33. Закон України «Про господарські товариства». *Відомості Верховної Ради України (ВВР).* 1991, № 49, ст. 682. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text (дата звернення: 30.10.2026).

34. Закон України «Про зайнятість населення». *Відомості Верховної Ради (ВВР).* 2013, № 24, ст. 243. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text (дата звернення: 30.10.2026).

35. Галузева угода між Міністерством аграрної політики та продовольства України і Професійною спілкою працівників агропромислового комплексу України на 2023 – 2025 роки. URL: https://surl.li/xedyba (дата звернення: 30.10.2026).

36. Васюта В. Б., Курило Б. В. Проблеми реалізації основних функцій заробітної плати в Україні. *Галицький економічний вісник.* Тернопіль : ТНТУ, 2024. Том 87. № 2. С. 199–206. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02.199

37. Мінімальна зарплата в Україні. *Мінфін.* URL: https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/ (дата звернення: 30.10.2026).

38. Показник середньої заробітної плати за 2021 рік. *Пенсійний фонд України. Інформаційна сторінка вебпорталу.* URL: https://surl.li/xdwbtr (дата звернення: 30.10.2026).

39. Показник середньої заробітної плати за 2022 рік. *Пенсійний фонд України. Інформаційна сторінка вебпорталу.* URL: https://surl.li/qpviam (дата звернення: 30.10.2026).

40. Показник середньої заробітної плати за 2023 рік. *Пенсійний фонд України. Інформаційна сторінка вебпорталу.* URL: https://surl.li/xawtvfдата звернення: 30.10.2026).

41. Показник середньої заробітної плати за 2024 рік. *Пенсійний фонд України. Інформаційна сторінка вебпорталу.* URL: https://surl.li/hoayep (дата звернення: 30.10.2026).

42. Показник середньої заробітної плати за 2025 рік. *Пенсійний фонд України. Інформаційна сторінка вебпорталу.* URL: https://surl.li/qqsbqg (дата звернення: 30.10.2026).

43. Термін «Додаткова заробітна плата». *Рада. Верховна Рада України. Законодавство України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/7325 (дата звернення: 30.10.2026).

44. Лещенко З. Мотиваційний аспект в управлінні персоналом аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2024. № 4. С. 327-331. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-50

45. Ковальський А. Управління мотивацією працівників підприємств аграрного бізнесу в умовах нестабільності економічного середовища. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 85. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-142

46. Мотивація персоналу: базові принципи і жодного єдиного для всіх часів та обставин рецепту. *Milkua.Info*. URL: https://surl.li/wuxhuq (дата звернення: 01.11.2026).

47. Нематеріальна мотивація: 8 перевірених способів підвищити залученість персоналу. *Hurma.* URL: https://surl.li/jsiyjn (дата звернення: 01.11.2026).

48. Кундицький О. О., Гаца А. М., Марунчак В. О. Обґрунтування засобів матеріальної та нематеріальної мотивації працівників в сучасній організації. *Агросвіт.* 2024. № 10. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-

6792.2024.10.78

49. Таранич О., Вишнівська А. Роль системи мотивації у стратегічному розвитку підприємства. 2023. *Економіка та суспільство.* Вип. 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-51

50. Мотивація персоналу. Поради щодо ефективного залучення працівників. *Staff.* URL: https://surl.li/beakbz (дата звернення: 05.11.2026).

51. Красовський Д. Технологічна трансформація аграрного сектору України в умовах економічних та післявоєнних викликів. *Сталий розвиток економіки.* 2025. Вип. 3 (54). С. 128-135. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-19

52. Іванюк У. В. Формування та реалізація організаційного механізму мотивації праці в системі менеджменту організацій. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2025. Т. 10 № 3. С. 62-65.

53. Сазонова Т., Степаненко О. Розвиток системи мотивації персоналу підприємства: проєктний підхід. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство:* матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 30 вересня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. Том 2. С. 602-607. URL: https://surl.li/clpumy (дата звернення: 05.11.2026).

54. Дячков Д. В., Сазонова Т.О., Мамєдова Е. А., Степаненко О. В. Проєктно-орієнтоване управління та соціально відповідальна мотивація персоналу в системі забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки.* 2026. № 9.

55. Степаненко О. Соціально орієнтований менеджмент та роль системи мотивації персоналу в забезпеченні соціальної відповідності підприємства. *Наука заради миру та сталого розвитку: виклики, інновації та перспективи:* матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції, *присвяченої Всесвітньому дню науки за мир і розвиток.* 10 листопада 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026.

56. Бичук І. О., Самойленко В. В., Настенко М. М. Соціальний менеджмент як інструмент підвищення мотивації працівників. *Успіхи і*

досягнення у науці. 2025. № 7 (7). DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7(7)-189-206

57. Європейська соціальна хартія (переглянута). Документ 994_062. *Рада. Верховна Рада України. Законодавство України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062#Text (дата звернення: 05.11.2026).

58. Ліпич Л. Г., Волинець І. Г., Кушнір М. А., Хілуха О. А. Управління добробутом працівників як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вісник Національного технічного університету. Серія: Економічні науки.* 2026. № 3. С. 28-34. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2026.3.28

59. Peccei R., Van De Voorde K. Human resource management–well being–performance research revisited. *Human Resource Management Journal.* 2022. Vol. 32, №. 1. P. 1-18. DOI: https://doi.org/10.1111/1748 8583.12254.

60. Wang Y., Ummar R., Qureshi T. M., Ul Haq, J., & Bonn M. A. Employee Sustainability: How Green Practices Drive Employee Well Being and Citizenship Behavior. *Sustainability*. 2025. № 17(3). P. 936. DOI: https://doi.org/10.3390/su17030936

61. Директива Ради від 12 червня 1989 року про запровадження заходів, покликаних заохочувати до покращення безпеки та охорони здоров'я працівників на роботі (89/391/ЄЕС). *Рада. Верховна Рада України. Законодавство України.* URL: https://surl.li/svohfc (дата звернення: 05.11.2026).

62. ДСТУ ISO 45001:2019 Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Вимоги та настанови щодо застосування. URL: https://surl.li/oayidx (дата звернення: 05.11.2026).

12.11.2026р.

ДОДАТКИ

Додаток А

Мінімальні гарантовані розміри годинних тарифних ставок окремих категорій робітників ТОВ «Промінь-Приват»

Таблиця А.1

Мінімальні гарантовані розміри годинних тарифних ставок окремих категорій робітників ТОВ «Промінь-Приват» за видами виконуваних робіт та коефіцієнти міжрозрядних співвідношень у 2025 р.

Категорія працівників	Розряд						Коефіцієнт співвідношень до І розряду
	I	II	III	IV	V	VI	
Коефіцієнти міжрозрядних співвідношень	1,00	1,09	1,20	1,35	1,55	1,80	х
На ручних роботах у рослинництві	52,87	57,63	63,44	71,37	81,95	95,17	1,00
Механізовані роботи в рослинництві, земляні й дорожні роботи (II група)	68,20	74,34	81,84	92,07	105,71	122,76	1,29
Механізовані вантажно-розвантажувальні роботи	56,04	61,08	67,25	75,65	86,86	100,87	1,06
Транспортні роботи, виконувані тракторними агрегатами	56,04	61,08	67,25	75,65	86,86	100,87	1,06
Ремонтні й верстатні роботи	56,04	61,08	67,25	75,65	86,86	100,87	1,06

Додаток Б

Мінімальні гарантовані розміри та коефіцієнти міжпосадових співвідношень розмірів посадових окладів керівників, професіоналів і фахівців ТОВ «Промінь-Приват»

Таблиця Б.1

Мінімальні гарантовані розміри та коефіцієнти міжпосадових співвідношень розмірів посадових окладів керівників, професіоналів і фахівців ТОВ «Промінь-Приват», 2025 р., грн

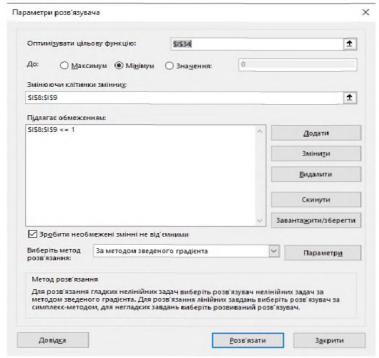
Назва посади	Коефіцієнт	Посадовий оклад
Заступник керівника, головний бухгалтер, головний інженер	2,60	28701,0
Головні: агроном, економіст, меліоратор та інші	2,20	24286,0
Завідувачі відділів: виробничого, планово-економічного	2,20	24286,0
Керуючий відділенням, дільницею	2,09	23072,0
Завідувачі інших відділів (менеджери) матеріально-технічного постачання, збуту і інших напрямків діяльності	1,90	20974,0
Головні фахівці у складі відділень і інших виробничих підрозділів	2,00	22078,0
Провідні: агроном, інженери, економіст, бухгалтер	1,73	19097,0
Завідувач машинного двору, начальник гаража	1,81	19981,0
Заступник директора з господарської частини	1,47	16227,0
Кадровик	1,63	17994,0
Агроном, інженери всіх спеціальностей, економіст, бухгалтер та інші професіонали:		
- І категорії	1,63	17994,0
- ІІ категорії	1,45	16 007,0
- без категорії	1,27	14020,0
Техніки та фахівці всіх спеціальностей:		
- І категорії	1,18	13026,0
- ІІ категорії	1,10	12143,0
- без категорії (базовий рівень)	1,00	11039,0
Завідувачі: господарства, складу	1,10	12143,0

Додаток В

Моделювання та прогнозування зарплатовіддачі, як показника результативності управління персоналомТОВ "Промінь-Приват" за допомогою комбінування кількісних методів прогнозування, 2021-2025, 2026-2028 рр.

Роки	Середньомісячна заробітна плата, грн / особу (*незалежна змінна - x_1*)	Продуктивність праці, тис. грн/особу (*незалежна змінна - x_2*)	Зарплатовіддача, грн (*залежна змінна - y*)	Регресійна модель (Продуктивність праці, тис.грн./особу)	Похиб-ка моделі
2021	11790.5	1120.1	7.92	7.81	1.44%
2022	10862.4	796	6.11	6.17	1.05%
2023	14051.9	1626.1	9.64	9.68	0.42%
2024	12064.8	1479.1	10.22	10.24	0.17%
2025	16378.2	1845.7	9.39	9.38	0.09%
				Середнє значення похибки	0.63%

Продуктивність праці, тис. грн/особу (*незалежна змінна - x_2*)	Середньомісячна заробітна плата, грн / особу (*незалежна змінна - x_1*)	Зарплатовіддача, грн (*залежна змінна - y*)
0.01	-0.001	9.27
a_2	a_1	a_0
	$\alpha =$	0.43
	$\beta =$	0.47



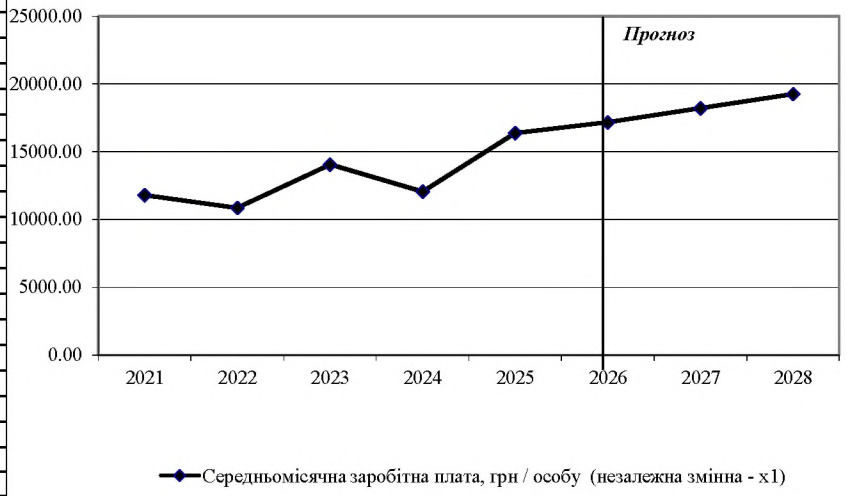
Вікно засобу Розв'язувач для оптимізації значення середньої абсолютної похибки прогнозу зарплатовіддачі, 2021-2025 рр.

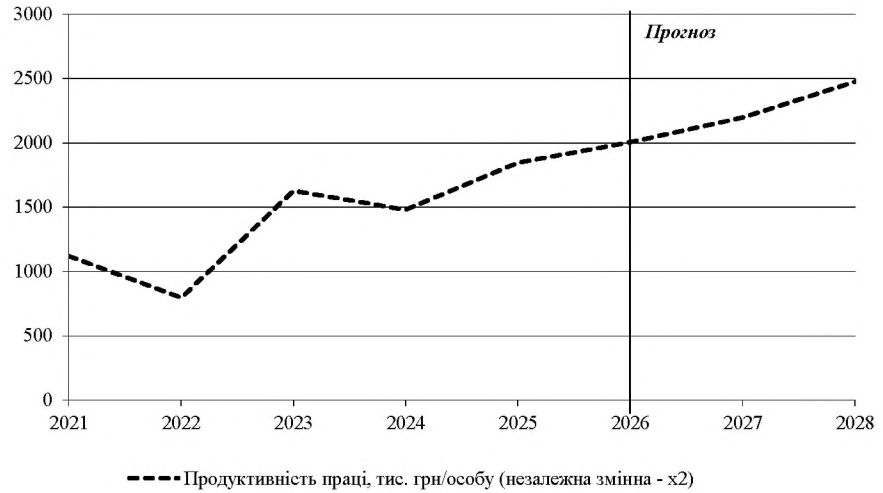
Фактори впливу	Парні коефіцієнти кореляції впливу факторів на продуктивність праці	
Витрати на оплату праці одного працівника в місяць, тис. грн (незалежна змінна - x1)	$r_{YX1}=$	**0.57**
Витрати на соціальні заходи на одного працівникав в місяць, тис. грн (незалежна змінна - x2)	$r_{YX2}=$	**0.87**

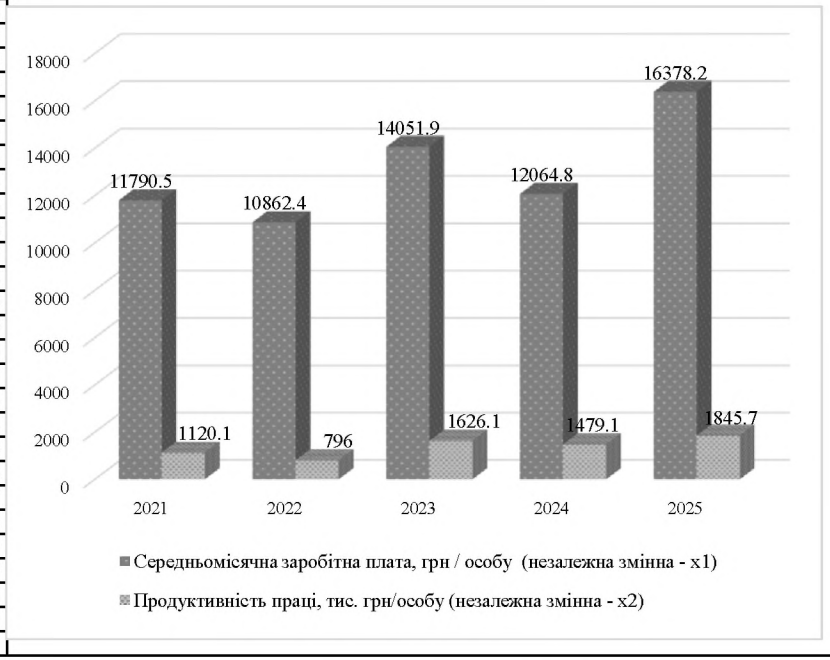
Створення прогнозу зарплатовіддачі, як показника результативності управління персоналом ТОВ "Промінь-Приват" на перспективний період (2026-2028 рр.)

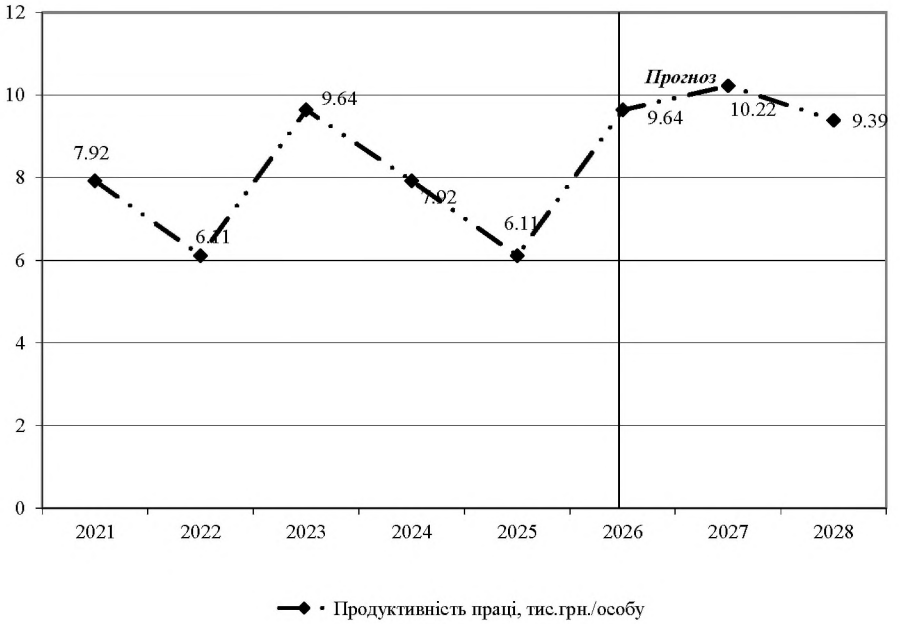
Роки	Середньомісячна заробітна плата, грн / особу (*незалежна змінна - x_1*)	Прогноз витрат на середньомісячну оплату праці, грн / особу	Абсолютна похибка прогнозу витрат на оплату праці одного працівника в місяць, тис. грн	Продуктивність праці, тис. грн/особу (*незалежна змінна - x_2*)	L	T	Прогноз на продуктивність праці, тис. грн	Абсолютна похибка прогнозу витрат на соціальні заходи на одного працівникав в місяць, тис. грн	Регресійна модель (Зарплатовіддача, грн)	Прогноз зарплатовіддачі	Абсолютна похибка прогнозу зарплатовіддачі, грн
2021	11790.50			1120.10	1120.10	0.00			7.92		
2022	10862.40			796.00	796.00	-152.33	1120.10	40.72%	6.11		
2023	14051.90	12234.93	12.93%	1626.10	1626.10	309.41	643.67	60.42%	9.64	3.91	59.43%
2024	12064.80	12326.37	2.17%	1479.10	1479.10	94.90	1935.51	30.86%	7.92	13.40	69.19%
2025	16378.20	14164.97	35.56%	1845.70	1845.70	-122.01	1574.00	55.04%	6.11	9.20	50.60%
2026	17164.97	**Середнє значення похибки**	16.89%	2003.69	**Середнє значення похибки**			46.76%	9.64	**Середнє значення похибки**	59.89%
2027	18202.66			2197.09					10.22		
2028	19248.61			2474.89					9.39		

Продовження додатку В









Додаток Г

АНКЕТА
Дослідження соціально-психологічного клімату в колективі підрозділу агропідприємства

Шановний працівнику!

У Вашому колективі проводиться дослідження соціально-психологічного клімату. Просимо взяти участь у опитуванні та відповісти на запитання анкети. Від чіткості та щирості Ваших відповідей залежить об'єктивність висновків та розробка заходів щодо покращення умов праці й атмосфери в колективі.

Анкета є анонімною, а її результати будуть використані лише у виправленому узагальненому вигляді. Просимо заповнювати анкету повністю, без пропусків.

Розділ А.1. Оцінка рівня задоволеності показниками трудового життя

Висловіть особисту думку щодо перерахованих нижче показників. Для цього в кожному рядку обведіть колом цифру, яка відповідає Вашій оцінці:

№	У якій мірі Ви задоволені:	Цілком задоволений	Більше задоволений, ніж ні	Важко відповісти	Більше не задоволений, ніж задоволений	Не задоволений
1	2	3	4	5	6	7
1	Роботою на підприємстві в цілому	5	4	3	2	1
2	Роботою у своєму підрозділі (бригаді, дільниці, цеху)	5	4	3	2	1
3	Своєю професією / спеціальністю	5	4	3	2	1
4	Порядком і станом дисципліни:					
	- на підприємстві в цілому (трудова дисципліна)	5	4	3	2	1
	- у своєму підрозділі (технологічна та трудова дисципліна)	5	4	3	2	1
5	Умовами праці, побуту, харчування та відпочинку (зокрема в польових умовах)	5	4	3	2	1

1	2	3	4	5	6	7
6	Відносинами з безпосереднім керівництвом (бригадиром, завідувачем дільниці, головними фахівцями)	5	4	3	2	1
7	Відносинами з провідними фахівцями та активами підрозділу	5	4	3	2	1
8	Відносинами з колегами по бригаді / підрозділу	5	4	3	2	1
9	Станом відкритості, конструктивної критики та самокритики у колективі	5	4	3	2	1
10	Взаємодопомогою під час виконання термінових робіт (посівна, жнива тощо)	5	4	3	2	1
11	Чуйністю, повагою та уважністю працівників один до одного	5	4	3	2	1
12	Особистими підсумками роботи та рівнем її оплати	5	4	3	2	1
13	Своїм становищем та авторитетом у колективі	5	4	3	2	1

Розділ Б. Характеристика взаємин у колективі

Б.1. Чи дружний у Вас колектив?

– Дуже дружний
– В основному дружний
– Не дуже дружний
– Скоріше недружний
– Зовсім не дружний

Б.2. Яке ставлення до підлеглих є типовим для Вашого безпосереднього керівника (бригадира, начальника дільниці)?

– доброзичливо і з повагою ставиться до всіх працівників, незалежно від їхніх виробничих успіхів і стажу;

– доброзичливо і з повагою ставиться до тих, хто успішно виконує виробничі завдання і не порушує трудову дисципліну;

– ставлення до підлеглих нестійке, залежить від його власного настрою;

– байдуже ставиться до всіх підлеглих;

– інше ставлення (опишіть яке саме):

Б.3. Що схвалюється працівниками Вашого підрозділу у своєму колі?
(позначте важливі для вас пункти):

спіхи товаришів по роботі у виконанні виробничих норм та якісному виконанні агротехнічних операцій;

ктивна участь у житті колективу та громадській роботі;

ияв трудової ініціативи, оптимізм, почуття товариськості, готовність підмінити колегу у гарячу пору;

рубість, приниження особистої гідності, нехтування думкою колективу;

заємовиручка, активна participation з повною віддачею сил усіх працівників при виконанні термінових або складних завдань;

риховування фактів порушення технологічної дисципліни, норм техніки безпеки або правил експлуатації техніки;

есумлінне ставлення до виконання своїх посадових/виробничих обов'язків;

рагнення підвищити свій кваліфікаційний розряд, опанувати нову техніку чи технологію;

рагнення дати принципову й чесну оцінку провині або браку в роботі товариша;

проби виправдати дрібні порушення трудового розпорядку;

рагнення вибороти першість у трудовому змаганні між бригадами чи ланками.

Розділ В. Чинники згуртування колективу підрозділу

Оцініть за 5-бальною шкалою важливість та фактичний вияв нижчеперерахованих чинників для Вашого підрозділу.

Для кожної позиції:

- **Обведіть колом** оцінку **ВАЖЛИВОСТІ** чинника (5 – має вирішальне значення; 4 – значно впливає; 3 – впливає меншою мірою; 2 – впливає в окремих випадках; 1 – не впливає).

Обведіть квадратом оцінку **ФАКТИЧНОГО ПРОЯВУ** цього чинника у Вашому колективі за тією ж шкалою.

№	Чинники згуртування колективу	Бальна оцінка (Колом – Важливість / Квадратом – Прояв)
1	Усвідомлення кожним працівником цілей і завдань, що стоять перед підрозділом і підприємством	5 — 4 — 3 — 2 — 1
2	Справедливий розподіл виробничих завдань та норм виробітку між членами колективу	5 — 4 — 3 — 2 — 1
3	Організованість і взаємопідтримка при виконанні складних і термінових агротехнічних робіт (посівна, жнива)	5 — 4 — 3 — 2 — 1
4	Прагнення досвідчених працівників зайняти особливе, привілейоване становище	5 — 4 — 3 — 2 — 1
5	Високий авторитет безпосередніх керівників (бригадирів) та головних фахівців (агрономів, інженерів)	5 — 4 — 3 — 2 — 1
6	Безкорислива допомога та взаємовиручка в трудовому процесі	5 — 4 — 3 — 2 — 1
7	Єдина думка щодо найважливіших питань виробничої діяльності та відпочинку	5 — 4 — 3 — 2 — 1
8	Вимоглива та принципова, але товариська критика і самокритика	5 — 4 — 3 — 2 — 1
9	Уміння підпорядковувати особисті інтереси спільним інтересам колективу під час пікових навантажень	5 — 4 — 3 — 2 — 1
10	Узгодженість у взаємодії бригадирів/ланових і підлеглих робітників, шанобливе і дбайливе ставлення один до одного	5 — 4 — 3 — 2 — 1
11	Конструктивна взаємодія бригадирів і робітників із керівництвом та головними фахівцями підприємства	5 — 4 — 3 — 2 — 1
12	Прагнення здобути перемогу в трудовому змаганні між ланками / бригадами	5 — 4 — 3 — 2 — 1
13	Активна життєва та трудова позиція працівників, єдність слова і справи	5 — 4 — 3 — 2 — 1
14	Високий авторитет активу підрозділу та профспілкового комітету	5 — 4 — 3 — 2 — 1
15	Взаємопідтримка та згуртованість усіх членів колективу	5 — 4 — 3 — 2 — 1

Дякуємо за участь у дослідженні!

Додаток Д

Результати анкетування персоналу ТОВ «Промінь-Приват»

Таблиця Д.1

Оцінка рівня задоволеності елементами виробничого середовища працівниками ТОВ «Промінь-Приват», 2026 р.

Показники задоволеності	Оцінки за 5-бальною шкалою (кількість осіб)					Середній бал
	5 (Цілком)	4 (Скоріше так)	3 (Важко сказати)	2 (Скоріше ні)	1 (Ні)	
Роботою на підприємстві в цілому	4	12	9	4	1	3,47
Роботою у своєму підрозділі (бригаді)	5	13	8	3	1	3,60
Своєю професією / спеціальністю	9	13	6	2	0	3,97
Дисципліною на підприємстві в цілому	3	11	11	4	1	3,37
Дисципліною у своєму підрозділі	4	12	10	3	1	3,47
Умовами праці, побуту та відпочинку	2	8	12	6	2	3,07
Відносинами з безпосереднім керівником	4	11	9	4	2	3,37
Відносинами з головними фахівцями	3	10	11	4	2	3,27
Відносинами з колегами по бригаді	7	14	6	2	1	3,80
Станом відкритості та критики	1	6	14	7	2	2,90
Взаємодопомогою у гарячу пору (жнива)	11	13	4	2	0	4,10
Чуйністю та повагою один до одного	3	11	11	4	1	3,37
Особистими підсумками та рівнем оплати	1	5	12	9	3	2,73
Своїм становищем у колективі	5	13	8	3	1	3,60

Додаток Е

Таблиця Е.1

Пропонованихй перелік пріоритетних навчальних модулів для працівників ТОВ «Промінь-Приват», 2027-2031 рр.

Цільова аудиторія	Ключові теми та навчальний контент	Формат та канали трансляції	Очікуваний економічний та виробничий ефект
1. Експлуатація збиральних комплексів та систем супутникової навігації (GPS)			
Комбайнери, трактористи-машиністи	Введення ширини захвату агрегату та налаштування ліній А–Б.	Короткі офлайн-відео (2–4 хв) на ПК у диспетчерській.	Зменшення перекриттів смуг обробітку (економія насіння, ЗЗР та ПММ на 5–12%).
	Калібрування датчиків вологості та врожайності.	Ламінована алгоритмічна картка в кабіні біля монітора.	Зниження кількісних втрат зерна за жаткою.
	Регулювання зазорів підбарабання та решіт під конкретну культуру.	Практичний залік у кабіні перед виїздом.	Скорочення простоїв через дрібні налаштування
	Базова діагностика кодів помилок бортового комп'ютера.		
2. Охорона праці та хімічна безпека при роботі з агрохімікатами			
Оператори обприскувачів, працівники складу ЗЗР, заправники	Послідовність змішування препаративних форм у баковій суміші.	Інфографічний плакат-схема на складі ЗЗР та місці заправки.	Запобігання коагуляції (псуванню) бакових сумішей на десятки тисяч гривень.
	Правила перевірки щільності прилягання та експлуатації ЗІЗ.	Відео-симуляція наслідків порушень.	Уникнення виробничого травматизму, лікарняних та штрафів контролюючих органів.
	Регламент промивання бака та знешкодження тари.	Обов'язковий усний залік «під підпис» перед сезоном.	
	Алгоритм першої домедичної допомоги при інтоксикаціях та опіках.		
Усі механізатори, слюсарі-ремонтники	Карта точок змащування та періодичність заміни фільтрів/мастил.	Індивідуальні ламіновані карти ТО у бардачку кожної одиниці техніки.	Зниження витрат на дороговартісний капітальний ремонт та закупівлю запчастин.

Продовж. табл. Е.1

3. Превентивне технічне обслуговування (антиаварійний мінімум)			
	Чек-лист щозмінного візуального огляду перед запуском двигуна.	Короткі відео-огляди критичних вузлів від головного інженера.	Запобігання аварійним зупинкам техніки у пікові періоди польових робіт.
	Алгоритм дій при виявленні падіння тиску чи перегріву вузлів.	Щоденні 5-хвилинні інструктажі.	
	Аналіз типових поломок минулих сезонів.		
4. Ресурсоощадна експлуатація машинно-тракторних агрегатів			
Трактористи-машиністи, водії вантажного транспорту	Вибір оптимальних тягово-швидкісних режимів та обертів двигуна.	Стікери-нагадування з оптимальними параметрами на склі кабіни.	Пряма економія дизпалива (найбільшої статті витрат у собівартості врожаю).
	Контроль тиску в шинах залежно від типу ґрунту та навантаження.	Розбір показників витрати пального на передзмінних нарадах.	Зменшення переущільнення ґрунту.
	Мінімізація роботи двигуна на холостому ходу та оптимізація маршрутів переїздів.		
5. Пожежна безпека в період збиральної кампанії	Комбайнери, водії зерновозів, працівники току	Регламент щоденного очищення колекторів та рухомих вузлів від пилу й соломи.	Збереження дороговартісної техніки та врожаю від знищення вогнем.
		Перевірка справності іскрогасників та комплектації вогнегасниками.	
		Чек-лист щоденної перевірки на дверях комбайна.	Дотримання вимог пожежного нагляду без залучення зовнішніх підрядників.
		Практичне тренування з розгортання засобів пожежогасіння перед жнивами.	
		Чіткий порядок дій та оборювання осередку при займанні в полі.	