

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 «Бакалавр»

на тему «**Управління мотивацією персоналу підприємства**»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 1
заочної форми здобуття освіти
Бритавченко О. М.
Керівник: Собчишин В. М.
Рецензент: Дорофєєв О. В.

Полтава 2026 рік

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

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
«17» листопада 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Бритавченко Ольги Миколаївни

1. Тема роботи «Управління мотивацією персоналу підприємства», керівник роботи к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Собчишин В. М.
Затверджено засіданням кафедри протокол № 15 від «17» листопада 2025 р.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «01» червня 2026 р.
3. Вихідні дані до роботи:
 - звітність організації за 2023-2025 рр.
 - інші інформаційні дані:
 - нормативно-довідкова література,
 - літературні джерела,
 - Інтернет-джерела,
 - власні спостереження автора
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
Розділ 1. Теоретичні основи управління мотивацією персоналу підприємства
Розділ 2. Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві
Розділ 3. Напрями удосконалення системи мотивації персоналу підприємства
5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.
6. Дата видачі завдання: «17» листопада 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	17.11.2025	виконано
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	18.11.2025-21.11.2025	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	24.11.2025-29.12.2025	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	01.12.2025-20.02.2026	виконано
5	Виконання теоретичного розділу роботи	26.11.2025-12.01.2026	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	13.01.2026-09.03.2026	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	10.03.2026-04.05.2026	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	05.05.2026-27.05.2026	виконано
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-04.06.2026	виконано
11	Нормоконтроль	05.06.2026	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	10.06.2026	виконано

Здобувач вищої освіти

_____ **Ольга БРИТАВЧЕНКО**
(підпис)

Керівник роботи

_____ **...Віталій СОБЧИШИН**
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	18
2.2. Оцінка діючої системи мотивації персоналу та її ефективності.....	23
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	29
ВИСНОВКИ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ.....	44

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається рівнем використання його трудового потенціалу. Персонал виступає ключовим ресурсом а його продуктивність, ініціативність та зацікавленість у результатах праці безпосередньо залежать від дієвості системи мотивації. В умовах зростання конкуренції, економічної нестабільності та швидких змін зовнішнього середовища питання управління мотивацією персоналу набуває особливого значення. Сучасні підприємства стикаються з низкою проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем мотивації працівників, плинністю кадрів, зниженням продуктивності праці та відсутністю ефективних стимулюючих механізмів. Традиційні підходи до мотивації часто виявляються малоефективними, що зумовлює необхідність пошуку нових, більш гнучких та комплексних інструментів управління персоналом, які б враховували як матеріальні, так й нематеріальні потреби працівників. Раціонально побудована система мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості роботи, формуванню корпоративної культури та досягненню стратегічних цілей підприємства. Отже, дослідження теоретичних та практичних аспектів управління мотивацією персоналу, а також розробка напрямів її вдосконалення є актуальним та своєчасним завданням.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дане дослідження виконане згідно плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560, 2022–2027 рр.); «Інституційно-адаптивні механізми розвитку менеджменту підприємств та їх об'єднань в умовах цифрової трансформації та інвестиційно-ресурсних асиметрій» (державний реєстраційний номер 0126U000256, 2026–2030 рр.); «Розвиток кадрового потенціалу та

компетентнісних моделей управління як чинник інноваційного розвитку підприємств, організацій, установ» (державний реєстраційний номер 0126U000388, 2026–2030 рр.)

Мета та завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління мотивацією персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи – є система управління мотивацією персоналу підприємства та процеси її функціонування і розвитку.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління мотивацією персоналу підприємства, а також механізми її вдосконалення.

Методи досліджень. У кваліфікаційній роботі було використано такі методи: теоретичні (узагальнення, систематизація та порівняння наукових підходів для розкриття сутності мотивації персоналу), аналізу та синтезу (для оцінки стану системи мотивації на підприємстві), економіко-статистичні методи (для обробки та аналізу показників діяльності підприємства), метод порівняння (для зіставлення фактичних й планових показників, а також різних підходів до мотивації), графічний (для наочного відображення результатів дослідження), розрахунково-аналітичний метод (для обґрунтування ефективності запропонованих заходів) та метод узагальнення (для формулювання висновків й пропозицій).

Інформаційна база. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися форми бухгалтерсько-статистичної звітності підприємства, літературні джерела, наукові праці вчених за темою дослідження, особисті спостереження автора.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у тому, що розроблені в ній теоретичні положення та практичні рекомендації можуть бути використані підприємствами для вдосконалення системи управління мотивацією персоналу. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення

ефективності праці, зростання продуктивності персоналу, зниження плинності кадрів та посилення зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були представлені на IX Всеукраїнській науково-практичній інтернет конференції, присвяченій 100-річчю з дня народження професора, заслуженого працівника вищої школи України Фесенка Дмитра Мусійовича «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством» (м. Полтава, ПДАУ, 26 березня 2026 року). X Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики». (м. Полтава, ПДАУ, 23 квітня 2026 року).

По темі кваліфікаційної роботи здобувачем вищої освіти було опубліковано 2 тези: «Управління мотивацією персоналу як чинник підвищення фінансової ефективності підприємства» та «Управління витратами підприємства через ефективну систему мотивації персоналу» в яких знайшли відображення теоретичні принципи й результати роботи.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел й додатків. Основний зміст викладено на 39 сторінках друкованого тексту. Робота містить 9 таблиць, 13 рисунків, 3 додатків. Список використаних джерел налічує 38 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах стрімких економічних змін, цифрової трансформації бізнесу та зростання конкуренції на ринку праці мотивація персоналу набуває ключового значення як базовий елемент системи управління підприємством. Сучасні працівники сприймають свою трудову діяльність не лише як джерело доходу, а й як можливість для професійного розвитку, самореалізації та відчуття власної значущості в колективі. У зв'язку з цим мотивація виходить за межі інструмента підвищення продуктивності та перетворюється на комплексний механізм формування ефективного людського капіталу.

Ефективна система управління мотивацією персоналу – це така система, що поєднує реалізацію як загальних, так й специфічних управлінських функцій. До загальних належать організація, стимулювання, планування, координація, облік та контроль а специфічні функції охоплюють аналіз діючої системи мотивації праці, визначення цілей, розробку стратегії та принципів організаційної політики у сфері мотивації й стимулювання персоналу, а також планування її змісту та структури. Окрім цього, важливими складовими є управління матеріальними й нематеріальними заохоченнями, а також належне кадрове, інформаційне й документальне забезпечення системи мотивації трудової діяльності працівників [12].

Професійна мотивація персоналу є невід'ємним елементом професійного становлення працівника, формування його професійної спрямованості та ефективного здійснення трудової діяльності. Як чинник узгодження професійної поведінки, мотивація виконує як спонукальну, так й регулятивну функції. Рівень професійного розвитку особистості значною мірою визначається особливостями її мотиваційної сфери. Саме тому дослідження структури мотивації, що охоплює потреби, мотиви, наміри, цілі

та прагнення, посідає важливе місце серед ключових напрямів психології управління [27, с. 120].

Під час дослідження функції мотивації в системі управління забезпеченням безпеки діяльності підприємства основну увагу доцільно зосередити саме на мотивації персоналу. Це зумовлено тим, що саме дії або бездіяльність працівників у конкретних процесах, які формують основу безпечного функціонування підприємства, можуть як зміцнювати його позиції, так й створювати загрози для його стабільності [19, с. 88].

Розглянемо на рис. 1.1 основні функції процесу мотивації.

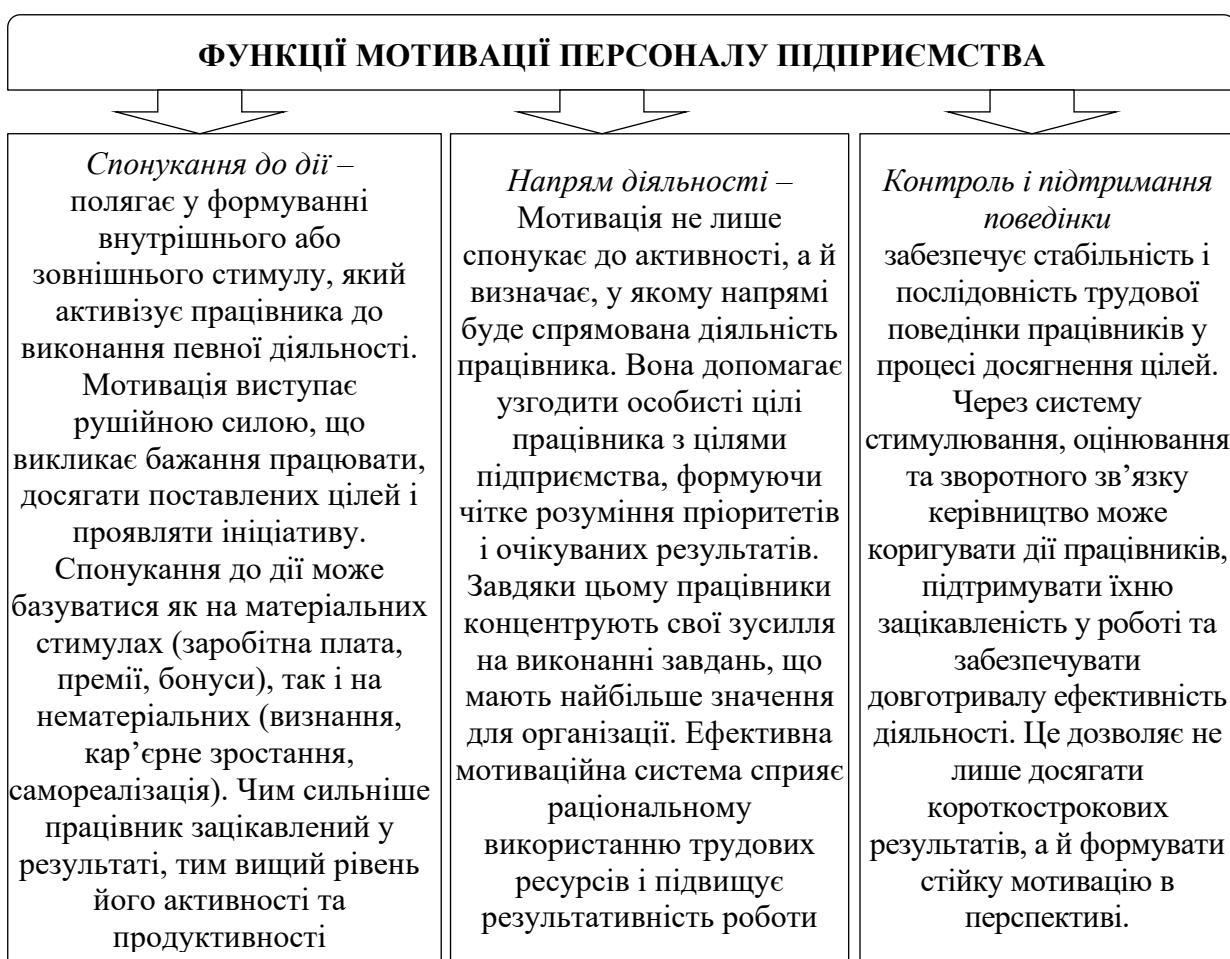


Рис. 1.1. Функції мотивації персоналу підприємства [розроблено за допомогою 4; 14; 27;32]

Високий рівень віддачі працівників можливий лише за умови їхньої зацікавленості в досягненні кінцевих результатів та позитивного ставлення

до виконуваної роботи. Це досягається тоді, коли процес праці та її результати дають змогу задовольнити ключові потреби людини, тобто забезпечують високий рівень трудової мотивації.

Керівник, який прагне ефективно впливати на мотивацію підлеглих, повинен реалізувати послідовність із п'яти основних кроків:

1. Визначити потреби працівників, що формують їхню поведінку, ставлення до роботи та виконуваних завдань.
2. Проаналізувати чинники, які впливають на мотивацію персоналу, зокрема рівень зацікавленості в результатах діяльності та готовність працювати продуктивно.
3. Розробити та впровадити заходи впливу, а також створити таке робоче середовище, яке стимулюватиме позитивне ставлення до праці та орієнтацію на результат.
4. Здійснювати мотиваційний вплив з урахуванням індивідуальних характеристик кожного працівника.
5. Оцінювати ефективність застосованих заходів і, за потреби, вносити відповідні корективи.

Управління мотивацією передбачає зосередження уваги на формуванні дієвої системи управління персоналом, у межах якої забезпечується належний рівень зацікавленості працівників у результативній праці. Потреба в удосконаленні цього процесу на підприємствах зумовлена низкою чинників, серед яких особливе значення має ефективне стимулювання продуктивності праці [29].

У системі управління персоналом підприємства ключове значення має мотивація та стимулювання працівників. Мотивація спрямовується на підвищення продуктивності праці окремих співробітників й загальної ефективності діяльності підприємства та сприяє розвитку професійних навичок персоналу й забезпечує стабільність роботи трудового колективу [26].

У межах підприємства стимулом виступає будь-який чинник, предмет, явище чи процес, який певною мірою впливає на трудову поведінку

працівників, спонукаючи, спрямовуючи або підштовхуючи їх до дій. Для ефективного управління персоналом керівнику необхідно розуміти потреби своїх підлеглих, основні мотиви їхньої поведінки, ставлення до роботи, а також можливі інструменти впливу та результати їх застосування [11, с. 234].

Розглянемо на рис. 1.2 порівняння заходів мотивації та заохочень працівників підприємства.

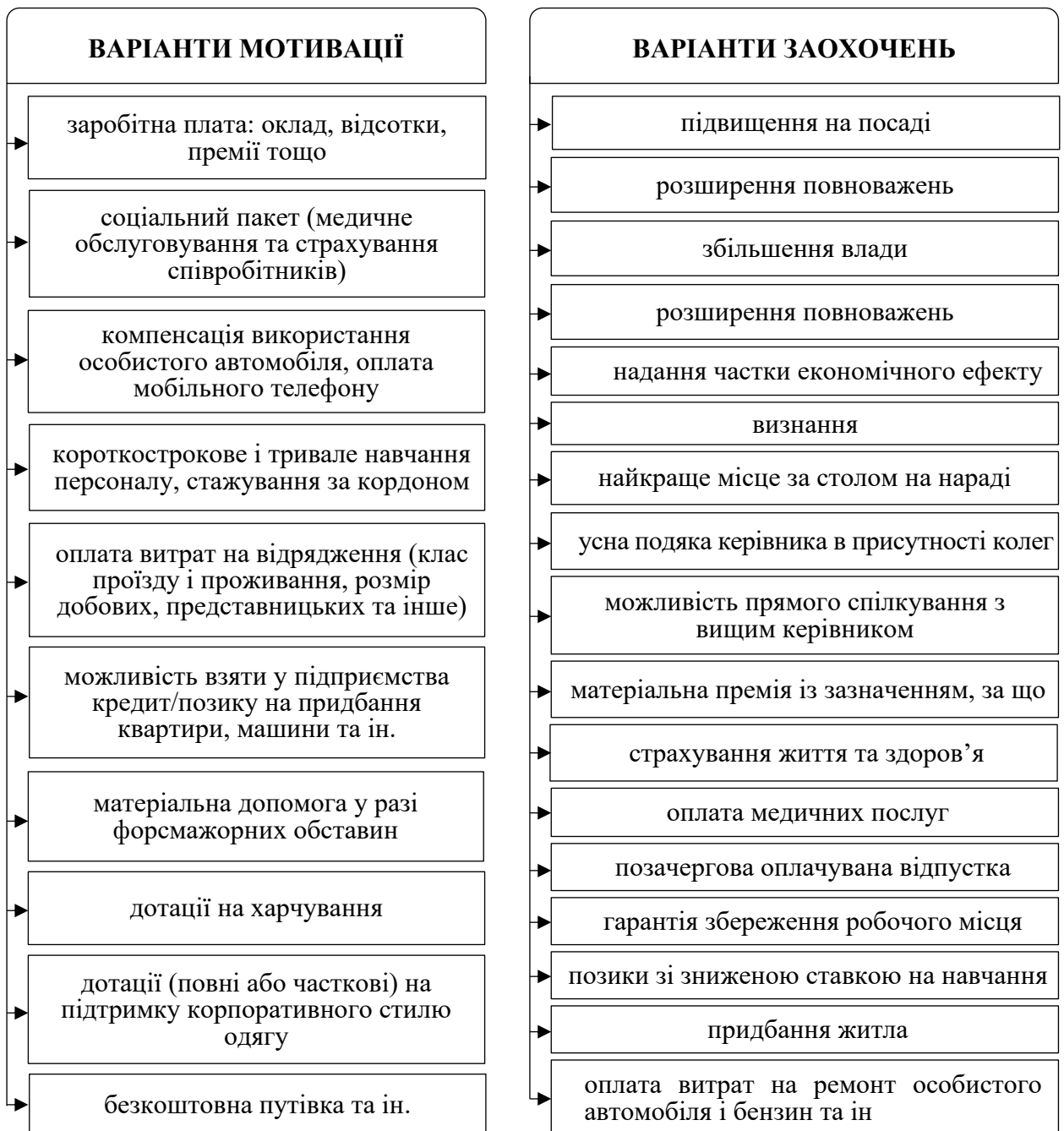


Рис. 1.2. Порівняння заходів мотивації та заохочень [розроблено за допомогою 9, с. 476]

Реалізація завдань політики підприємства у сфері мотивації праці здійснюється через відповідний мотиваційний механізм. Під ним розуміють сукупність внутрішніх та зовнішніх умов, що спонукають працівника до активної участі в економічній діяльності. Ключовим елементом такого механізму є конкурентоспроможний рівень оплати праці, адже без нього жодна система мотивації не буде ефективною. Якщо підприємство забезпечує достойну заробітну плату та демонструє лояльне ставлення до працівників, це суттєво знижує ризик їх масового звільнення. Вагомий стимулюючий ефект також мають регулярні підвищення заробітної плати (навіть незначні) або виплата премій, зокрема для компенсації інфляційних процесів. Такі виплати доцільно пов'язувати з певними умовами, що заохочують працівників до підвищення результативності праці [10, с. 203].

Розглянемо механізм мотивації трудової діяльності працівників підприємства на рис. 1.3.

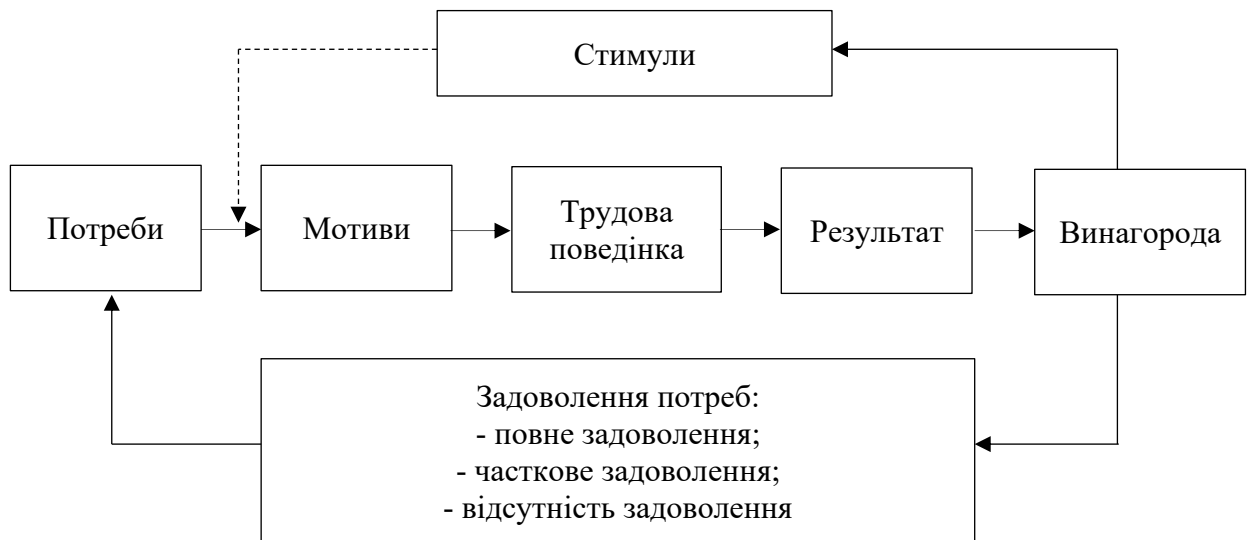


Рис. 1.3. Механізм мотивації трудової діяльності працівників підприємства [22, с. 51]

Отже, на рис. 1.3 помічаємо послідовний й циклічний характер мотивації трудової діяльності працівників, продемонстровано, що потреби формують мотиви, які спонукають до певної трудової поведінки, результатом

якої є отримання винагороди. Рівень задоволення потреб впливає на подальше формування нових мотивів й стимулів, забезпечуючи безперервність мотиваційного процесу. Таким чином, ефективна система мотивації має враховувати взаємозв'язок між потребами працівників, стимулами та результатами їхньої діяльності.

Система мотивації персоналу – це сукупність управлінських впливів на мотиви працівників, спрямованих на підвищення загальної ефективності діяльності підприємства. Вона передбачає узгодження цілей підприємства, його структурних підрозділів й окремих працівників, а також встановлення прямої залежності між результативністю праці та рівнем винагороди персоналу [21].

Розглянемо в рис. 1.4. класифікацію мотивації за різними ознаками.

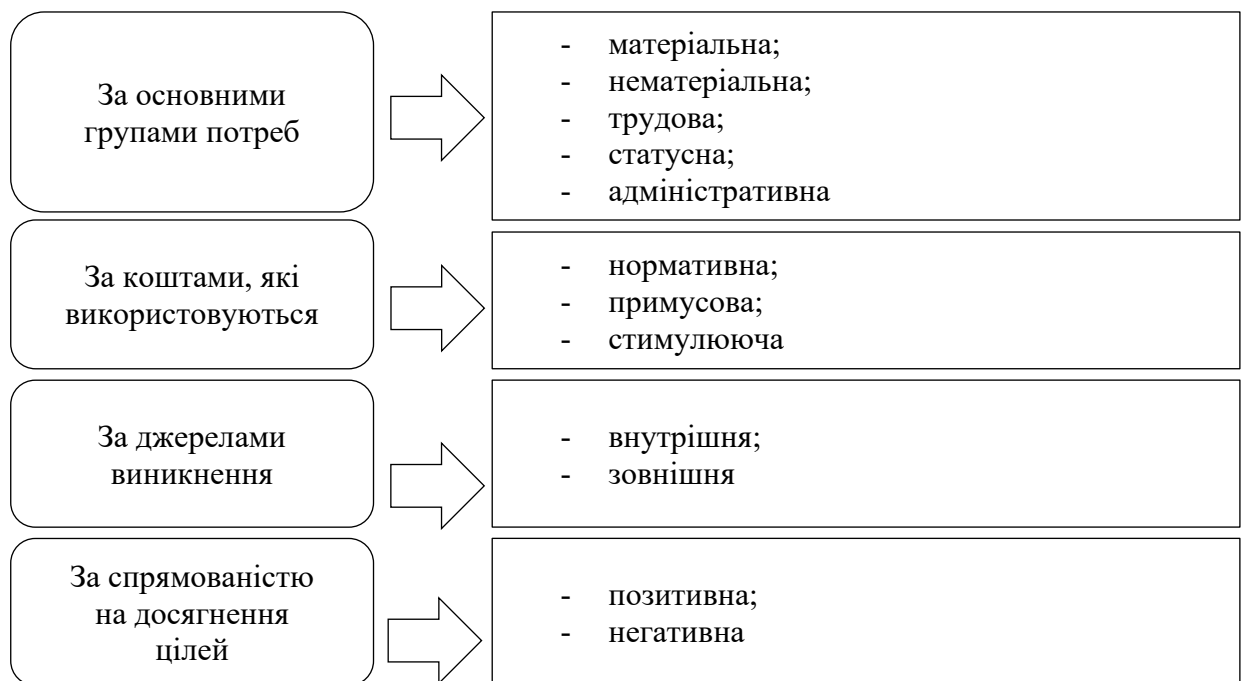


Рис. 1.4. Класифікація мотивації [розроблено за допомогою 2; 8, с. 28; 9, с. 476; 11, с. 234; 34, с. 48]

Важливе значення має внутрішня та зовнішня види мотивації. Внутрішня мотивація ґрунтується на особистій зацікавленості працівника в діяльності, важливості виконуваної роботи, ступені свободи у прийнятті рішень, а також можливості самореалізації, розвитку професійних навичок та

здібностей. Зовнішня мотивація, своєю чергою, формується під впливом зовнішніх чинників, таких як рівень оплати праці, соціальні гарантії, перспективи кар'єрного зростання, а також заохочення або дисциплінарні заходи з боку керівництва. Її основною метою є забезпечення інтенсивного впливу на працівника, який, однак, не завжди є довготривалим. Найбільш результативним є поєднання різних мотиваційних чинників, оскільки комплексний підхід дозволяє одночасно впливати як на внутрішні, так і на зовнішні стимули поведінки працівників [11, с. 234].

Розглянемо детальніше на рис. 1.5 види мотивації за спрямованістю на досягнення цілей.



Рис. 1.5. Види мотивації за спрямованістю на досягнення цілей [розроблено за допомогою 17, С. 451]

Як бачимо з рис. 1.5 позитивна мотивація базується на заохоченні та створенні сприятливих умов праці, сприяє підвищенню задоволеності, залученості та професійного розвитку працівників а негативна мотивація, навпаки, ґрунтується на страху покарання й може забезпечувати короткостроковий результат, але водночас знижує лояльність та ініціативність персоналу. Отже, для досягнення стійкої ефективності підприємству доцільно надавати перевагу позитивним методам мотивації, використовуючи негативні лише як допоміжний інструмент.

Мотивація в системі управління персоналом є ключовим чинником, що значною мірою визначає результативність діяльності підприємства. Вона характеризує внутрішній стан працівника, який спонукає його до певних дій, спрямованих на досягнення як власних, так і організаційних цілей. З позиції менеджменту мотивацію доцільно розглядати як процес створення таких умов, за яких працівники свідомо та активно використовують свій трудовий потенціал на користь організації [5, с. 10].

Розглянемо на рис. 1.6 основні мотиваційні чинники.

ОСНОВНІ МОТИВАЦІЙНІ ЧИННИКИ	
Матеріальні	заробітна плата (мотивує залишатися в компанії та працювати ефективніше), бонуси (стимулюють досягати кращих результатів), участь у прибутку, безпосередньо пов'язані з фінансовими стимулюваннями
Професійні	навчання (дозволяє підвищити кваліфікацію), наставництво (прискорює адаптацію та зменшує помилки), кар'єрний розвиток (мотивує персонал працювати ефективніше та довше залишатися на підприємстві) спрямовані на розвиток компетенцій та професійних навичок персоналу
Соціальні	корпоративна культура, командна робота, святкування досягнень впливають на психологічний стан й лояльність персоналу
Організаційні	гнучкий графік, баланс між роботою та особистим життям, чинники пов'язані з організацією робочого процесу та умовами праці. Гнучкий графік дозволяє працівникам краще балансувати роботу та особисте життя, зменшуючи вигорання

Рис. 1.5. Мотиваційні чинники [узагальнено за допомогою 6]

Варто зазначити, що найвищий рівень ефективності мотиваційної політики досягається за умови комплексного використання різних груп факторів відображених на рис. 1.6. Саме їх поєднання дозволяє забезпечити стійкий та багатогранний вплив на трудову поведінку працівників. Професійні та соціальні чинники відіграють ключову роль у формуванні довгострокової лояльності персоналу до підприємства, вони сприяють розвитку відчуття причетності до спільної справи, підвищують рівень задоволеності роботою, стимулюють професійне зростання та зміцнюють корпоративну культуру. Організаційні фактори, своєю чергою, створюють необхідні умови для продуктивної праці. До них належать раціональна організація робочого процесу, чіткий розподіл обов'язків, належні умови праці, ефективна комунікація та підтримка з боку керівництва. У сукупності ці елементи забезпечують комфортне робоче середовище, що позитивно впливає на результативність діяльності персоналу. Таким чином, лише збалансоване поєднання професійних, соціальних й організаційних факторів дозволяє досягти максимальної ефективності системи мотивації та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Персонал виступає ключовою рушійною силою та вагомим ресурсом підприємства, тому його слід розглядати як чинник, що істотно впливає на його ринковий успіх. Значення мотивації є надзвичайно важливим як для окремого працівника, так й для підприємства загалом. Вона належить до провідних функцій менеджменту, що зумовлено зростаючою потребою підприємств у виробництві конкурентоспроможної продукції за умов оптимізації витрат ресурсів. Організації стимулюють працівників до максимально ефективного виконання своїх обов'язків через систему заохочень за досягнуті результати або застосування санкцій у разі їх невідповідності очікуванням [33, с. 84].

Оцінювання мотивації персоналу підприємства є важливою складовою системи управління людськими ресурсами, оскільки дає змогу визначити рівень задоволеності працівників, їхнє ставлення до виконуваної роботи та

ступінь їхньої залученості до досягнення цілей підприємства. Методи оцінки мотивації персоналу розглянемо на в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Методи оцінки мотивації персоналу підприємства [узагальнено за допомогою 13, с. 46; 20, с. 62]

№ п/п	Метод оцінки	Характеристика
1	Анкетування та опитування	Найпоширеніший метод, який дає можливість отримати інформацію про внутрішню мотивацію, задоволеність умовами праці, відносинами в колективі, рівень оплати праці тощо
2	Метод експертного оцінювання	Дозволяє отримати суб'єктивну думку фахівців або працівників щодо ефективності мотиваційних заходів
3	Метод порівняння (бенчмаркінгу)	Передбачає співставлення мотиваційної системи з аналогічними системами інших підприємств
4	Метод експертного оцінювання	Дозволяє отримати суб'єктивну думку фахівців або працівників щодо ефективності мотиваційних заходів
5	Інтерв'ю (індивідуальні або групові)	Поглиблений метод, який дозволяє виявити приховані мотиви та особистісні очікування працівників. Використовується для якісного аналізу мотивації та психологічного клімату в колективі
6	Спостереження	Непряма оцінка поведінки працівників у робочому середовищі. Може виявити рівень ініціативності, відповідальності, прагнення до самореалізації
7	Економічні методи	Включають розрахунок продуктивності праці, рентабельності витрат на персонал, коефіцієнтів мотиваційної віддачі тощо
8	SWOT-аналіз мотиваційної системи	Виявляє сильні й слабкі сторони системи мотивації, а також її можливості та загрози

Методи, наведені в табл. 1.1, доцільно застосовувати комплексно, оскільки поєднання різних підходів дає змогу отримати більш об'єктивне та всебічне уявлення про рівень мотивації персоналу. Використання кількох інструментів оцінювання дозволяє врахувати не лише кількісні показники, а й якісні характеристики.

Таким чином, комплексний підхід сприяє виявленню прихованих проблем у системі мотивації, які можуть залишатися непомітними при використанні лише одного методу, що підвищує точність управлінських рішень й дає можливість розробити більш ефективні заходи щодо вдосконалення мотиваційної політики підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Аналізу системи мотивації персоналу, має важливе значення для оцінки ефективності функціонування підприємства в цілому, оскільки саме рівень зацікавленості працівників у результатах своєї праці безпосередньо впливає на продуктивність, якість роботи та досягнення стратегічних цілей підприємства. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції та нестабільністю зовнішнього середовища, питання формування дієвої системи мотивації набуває особливої актуальності.

Трудові ресурси підприємства є ключовим елементом його функціонування, а персонал у сучасних умовах посідає одне з провідних місць за рівнем значущості. Керівники вищої ланки та власники все більше усвідомлюють, що саме працівники становлять найважливішу підсистему підприємства, від ефективності якої безпосередньо залежить загальний результат діяльності [3].

Таблиця 2.1

**Динаміка середньооблікової чисельності та ефективності працівників,
зайнятих у сільськогосподарському виробництві підприємства,
2023-2025 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. від 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне (+;-)	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	234	201	188	-46	80,34
у т. ч в рослинництві	185	173	160	-25	86,49
тваринництві	30	28	28	-2	93,33
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1677,9	1028,8	808,7	-869,14678	48,20

Аналізуючи дані з табл. 2.1, спостерігаємо зниження загальної чисельності працівників у 2025 р. на 46 осіб до 188 осіб. В розрізі галузей помічаємо на 25 осіб менше в галузі рослинництва та на 2 особи галузі тваринництва. Досить помітно знизився показник продуктивності праці до значення 808,7 у 2025 р, тобто на 50 % порівняно з 2023 р. що може вказувати на наявність суттєвих проблем в організації виробництва та використанні трудових ресурсів. Зокрема, таке різке зниження продуктивності праці може бути зумовлене не лише скороченням чисельності персоналу, а й погіршенням технічного забезпечення, недостатнім рівнем механізації та автоматизації виробничих процесів, зниженням мотивації працівників або неефективною системою управління персоналом. Крім того, зменшення кількості працівників у галузі рослинництва могло призвести до перевантаження наявного персоналу, що, своєю чергою, негативно вплинуло на якість виконання робіт й загальні виробничі результати. У тваринництві незначне скорочення також могло спричинити порушення технологічних процесів, що потребують постійного контролю та обслуговування.

В умовах ринкової економіки та жорсткої конкуренції стабільно розвиваються ті підприємства, які забезпечують раціональне й ефективне використання наявних ресурсів, зокрема основних засобів. Це зумовлює необхідність постійного контролю за рівнем їх використання з метою підвищення ефективності управління виробничими процесами [15].

Проведемо дослідження показників ефективності використання основних засобів підприємства (табл. 2.2).

Проведений аналіз використання основних засобів досліджуваним підприємством показав зростання їх наявності у 2025 р. на 13507 тис. грн (24,08 %) та становить 53139 тис. грн. Значення коефіцієнта придатності є сталим та протягом досліджуваних років залишається без змін на рівні 0,42. Також спостерігаємо зростання показника фондоозброєності праці на 113,29 тис. грн/особу (66,89 %) до значення 282,65 тис. грн/особу.

Таблиця 2.2

Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне (+;-)	відносне, %
Наявність основних засобів - всього, тис. грн	39632	46957	53139	13507,00	134,08
Коефіцієнт придатності основних засобів, %	0,41	0,42	0,42	0,01	103,12
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	169,37	233,62	282,65	113,29	166,89
Фондомісткість, грн	0,10	0,23	0,35	0,25	346,24
Фондовіддача, грн	9,91	4,40	2,86	-7,05	28,88

Важливу роль у діяльності підприємства, зокрема у забезпеченні його фінансової стійкості, безперервності та ритмічності виробничих процесів, а також платоспроможності й прибутковості, відіграють оборотні кошти. За своєю економічною сутністю вони являють собою ресурси, авансовані для обслуговування поточної виробничо-комерційної діяльності й спрямовані на підтримання її стабільного та безперервного функціонування [16].

Здійснимо аналіз ефективності використання оборотного капіталу підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне, (+;-)	відносне, %
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	177165	199742,5	231101,5	53936,50	130,44
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	4,47	4,25	4,35	-0,12	97,29
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,08	1,11	0,82	-0,26	76,24
Матеріаломісткість, грн	3,92	1,28	1,02	-2,90	25,99
Матеріаловіддача, грн	0,25	0,78	0,98	0,73	384,77

Проведений аналіз показників використання оборотного капіталу показав зростання показника середньорічної вартості оборотного капіталу на 53936,5 тис. грн (30,44 %) до показника 231101,5 тис. грн у 2025 р. та зниження інших досліджуваних показників. Зросло також значення показника матеріаловіддачі на 0,73 грн (2,8 раз) що може вказувати на підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів підприємством. Зокрема, зростання матеріаловіддачі свідчить про те, що з кожної гривні витрачених матеріалів підприємство отримує більший обсяг продукції або доходу, ніж у попередні періоди. Такий позитивний результат може бути зумовлений удосконаленням технологічних процесів, впровадженням ресурсозберігаючих технологій та інше.

Структура фінансових ресурсів, що використовуються підприємством, визначає широкий спектр аспектів не лише фінансової, а й операційної та інвестиційної діяльності, а також суттєво впливає на кінцеві результати його функціонування. Вона позначається на рівні рентабельності активів й власного капіталу, формує систему показників фінансової стійкості та платоспроможності, а також визначає співвідношення між прибутковістю та ризиком у процесі розвитку підприємства. Зміни у структурі фінансових ресурсів можуть призводити до коливань ринкової вартості підприємства як у бік її зростання, так й зниження, а також впливати на ринкову ціну акцій [37].

Проведемо аналіз фінансових ресурсів підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка джерел фінансових ресурсів підприємства, 2023-2025 рр.

Джерела фінансових ресурсів	Роки						Відхилення (+, -), 2025 р. до 2023 р.	
	2023		2024		2025			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Власний капітал	231090	93,32	270269	98,01	308238	95,69	77148	133,38
Довгострокові зобов’язання	-	-	-	-	7334	2,28	-	-
Поточні зобов’язання	16533,5	6,68	5480	1,99	6552	2,03	-9982	39,63
Разом	247623,5	100,0	275749	100,0	322123	100,0	X	X

Як бачимо з табл. 2.4 підприємство веде свою діяльність переважно за рахунок власних коштів (95,7 %), довгострокових зобов'язань (2,3 %) та поточних зобов'язань (2 %). Загалом, протягом досліджуваних років зросла чисельність власного капіталу на 77148 тис. грн (33,38 %) та знизилася поточних зобов'язань на 9982 тис. грн (60,37 %).

Питання оцінювання ефективності діяльності підприємства та визначення шляхів її підвищення є досить складним й важко піддається формалізації, оскільки будь-яке підприємство являє собою багатокомпонентну систему, спрощення якої може призвести до втрати її ключових характеристик. В умовах ринкової економіки суб'єкти господарювання змушені постійно здійснювати моніторинг результативності своєї діяльності та впроваджувати заходи, спрямовані на підвищення її ефективності з метою забезпечення стабільного економічного розвитку [23].

Проаналізуємо виробничо-комерційну діяльність підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Результати виробничо-комерційної діяльності підприємства,
2023-2025 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Виробництво валової продукції, тис. грн (у постійних цінах 2021 р.)	392627	206789	152044	-240583	38,72
Виручка від реалізації продукції і послуг , тис. грн	190746	221269	189709	-1037	99,46
Чистий прибуток, тис. грн	29592	48765	25696	-3896	86,83
Коефіцієнт автономії	0,93	0,96	0,96	0,02	102,54
Загальний коефіцієнт ліквідності	10,72	36,45	35,27	24,56	329,17
Рівень рентабельності, %	131,01	147,93	136,71	X	X
Норма прибутку, %	12,81	18,04	8,34	X	X

Аналізуючи дані виробничо-комерційної діяльності підприємства протягом 2023-2025 рр. помічаємо зниження показника виробництва валової продукції на 240583 тис. грн (61,28 %), що пов'язане зі зменшенням

асортименту та обсягу реалізованої продукції, що також вплинуло на зниження показника виручки від реалізації до значення 189709 тис. грн у 2025 р. Негативним є зниження чистого прибутку на 3896 тис. грн, проте станом на 2025 р. значення даного показника все ж таки є позитивним, що свідчить про прибуткову діяльність.

2.2. Оцінка діючої системи мотивації персоналу та її ефективності

У сучасних ринкових умовах функціонування аграрного сектору економіки України результативність праці персоналу підприємств формується під впливом комплексу чинників. Серед них важливе місце займають матеріальні та нематеріальні стимули, рівень організації виробництва й фінансово-економічний стан суб'єкта господарювання, застосовувана система оплати праці та показники її продуктивності, державне регулювання, а також ситуація на ринку праці. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває необхідність оцінювання та коригування впливу ключових факторів на трудову мотивацію працівників, а також розроблення прозорих механізмів нарахування матеріального стимулювання, що сприятиме більш ефективному й раціональному управлінню їхньою виробничою та трудовою діяльністю [18].

Мотиваційні потреби визначають внутрішню готовність працівника до здійснення професійної діяльності, формуючи його прагнення до самореалізації, досягнення високих результатів, суспільного визнання та отримання матеріальної винагороди. Водночас професійні компетентності виступають інтегрованою характеристикою особистості, що охоплює знання, уміння, навички, ціннісні орієнтири, досвід і здатність ефективно виконувати професійні функції [20].

Високий рівень сформованості компетентностей розширює можливості задоволення індивідуальних потреб працівника, тоді як реалізація ключових

мотиваційних потреб стимулює подальший розвиток його професійного потенціалу. Такий взаємозв'язок має динамічний характер: за умов, коли підприємство забезпечує можливості для визнання, саморозвитку та професійного зростання, працівники виявляють більшу залученість, ініціативність і готовність до навчання. У свою чергу, підвищення рівня компетентностей сприяє зміцненню внутрішньої мотивації, що забезпечує стабільне зростання продуктивності праці.

Для проведення оцінка діючої системи мотивації персоналу та її ефективності на підприємстві ми провели анкетування 50 працівників. Бланк анкети відображений в додатку А. Результати анкетування розглянемо на рис. 2.1-2.5.

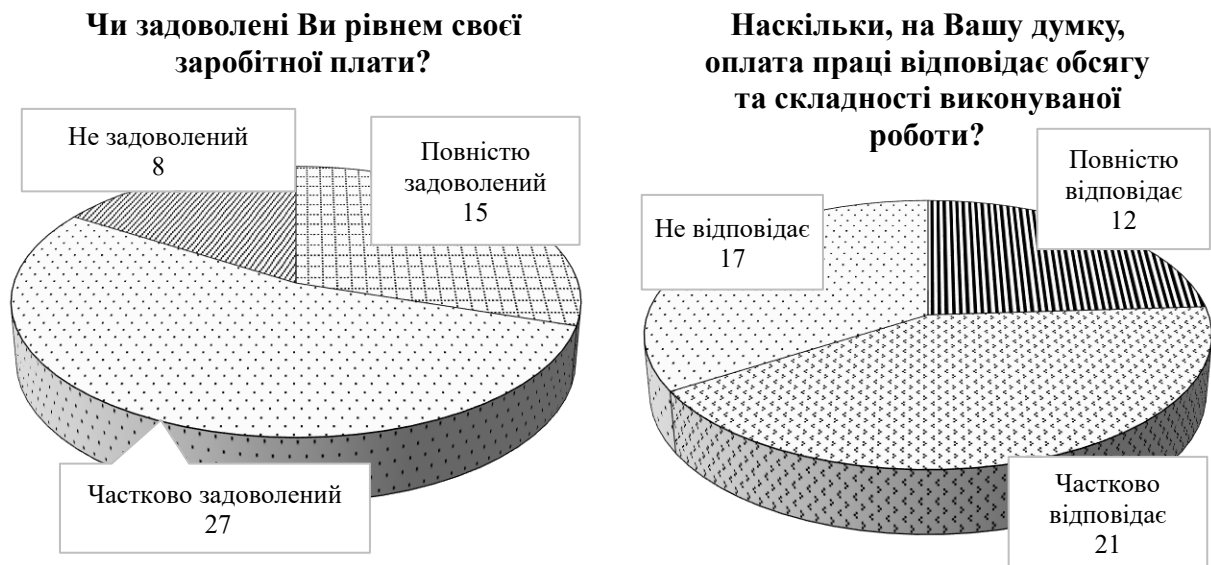


Рис. 2.1. Результати анкетування працівників щодо оцінки системи мотивації персоналу в підприємстві за питаннями № 1 та № 2, 2023-2025 рр. [розроблено автором]

Як бачимо з рис. 2.1 – 15 опитаних працівників вказали, що повністю задоволені рівнем своєї заробітної плати, 27 – частково задоволені та 8 – не задоволені, свідчить про наявність дисбалансу між очікуваннями персоналу та фактичним рівнем винагороди. На питання чи оплата праці відповідає обсягу та складності виконуваної роботи 12 працівників зазначили, що повністю відповідає, 21 – частково та 17 – не відповідає. Це вказує на

проблему внутрішньої справедливості системи оплати праці, що може знижувати мотивацію, продуктивність та лояльність персоналу.

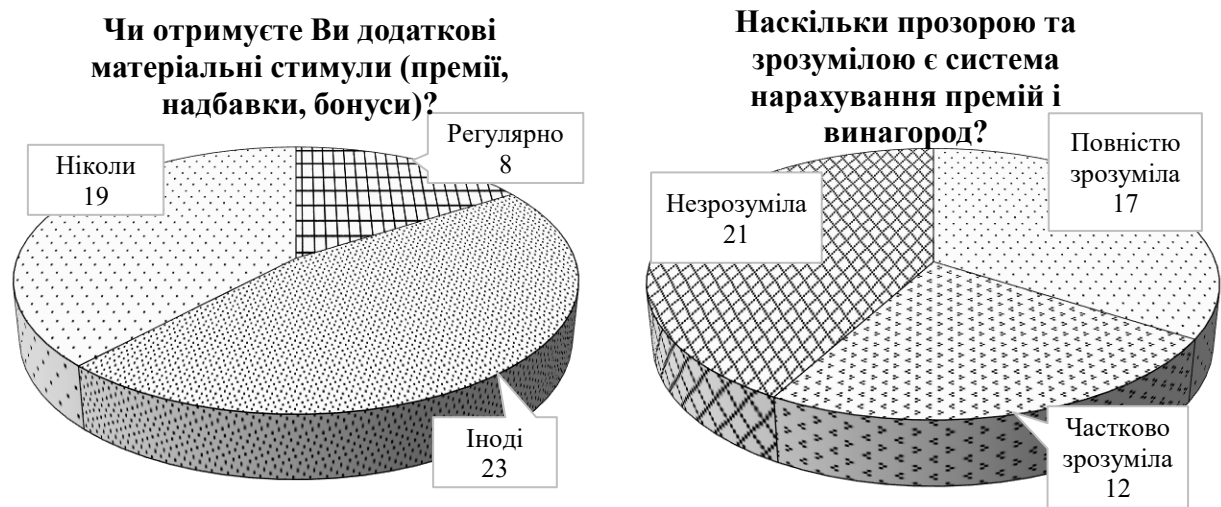


Рис. 2.2. Результати анкетування працівників щодо оцінки системи мотивації персоналу в підприємстві за питаннями № 3 та № 4, 2023-2025 рр. [розроблено автором]

Як бачимо з рис. 2.2, на питання чи отримують працівники додаткові матеріальні стимули (премії, надбавки, бонуси) 8 опитаних вказали – регулярно, 23 – іноді та 19 – ніколи не отримували, що вказує на нерівномірність й несистемність застосування матеріальних стимулів, що в результаті знижує їх мотиваційний ефект.

Цікаві результати відповідей на питання чи зрозуміла система нарахування премій та винагород, оскільки 17 осіб зазначило – повністю зрозуміла, 12 – частково та 21 опитаний вказав, що не зрозуміла. Це свідчить про низький рівень відкритості та комунікації в системі мотивації, що формує недовіру до управлінських рішень й зменшує стимулюючий вплив премій.

Як бачимо з рис. 2.3, на питання чи відчувають працівники визнання та підтримку з боку керівництва 17 опитаних відповіло, що на постійній основі, 18 осіб – іноді та 15 – ніколи не відчували, відповідно, це вказує на недостатній рівень управлінської комунікації та слабе використання інструментів морального стимулювання.

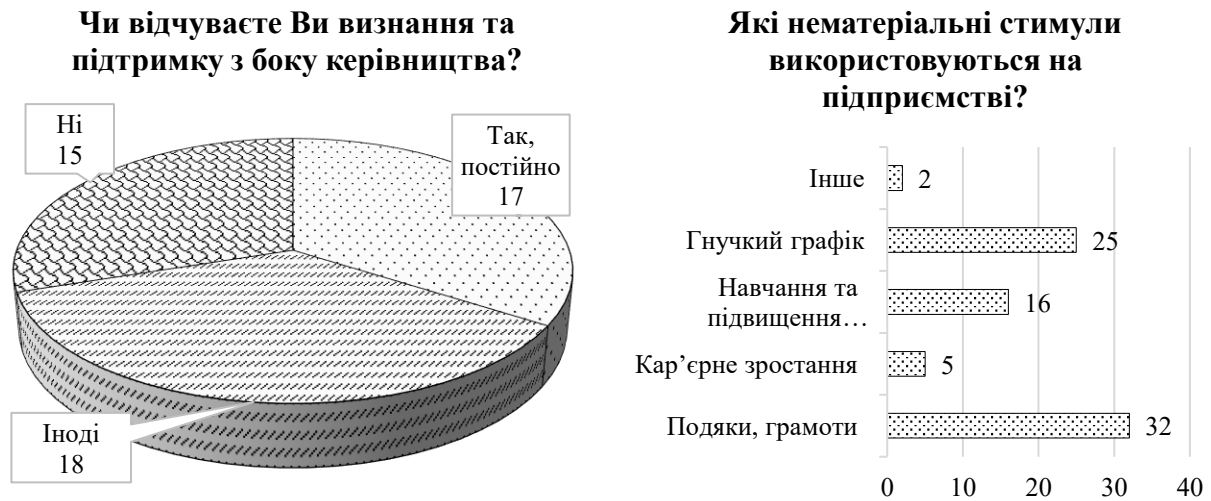


Рис. 2.3. Результати анкетування працівників щодо оцінки системи мотивації персоналу в підприємстві за питаннями № 5 та № 6, 2023-2025 рр. [розроблено автором]

Найпоширенішими нематеріальними стимулами працівники зазначили: 32 – подяки та грамоти; 25 – гнучкий графік; 16 – навчання та підвищення кваліфікації; 5 – кар'єрне зростання та 2 – обрали інше серед яких додатковий вихідний та скорочений робочий день у п'ятницю. Дані результати вказують на обмеженість стратегічних стимулів розвитку персоналу, які мають найбільш довгостроковий мотиваційний ефект.

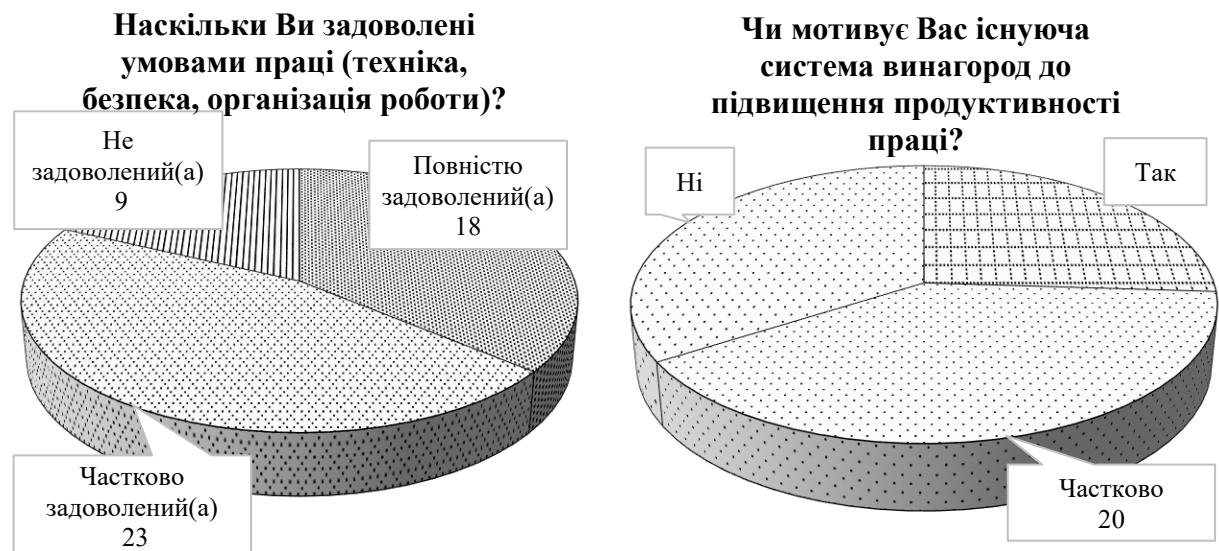


Рис. 2.4. Результати анкетування працівників щодо оцінки системи мотивації персоналу в підприємстві за питаннями № 7 та № 8, 2023-2025 рр. [розроблено автором]

Як бачимо з рис. 2.4, на питання чи задоволені працівники умовами праці (техніка, безпека, організація роботи) 18 опитаних вказали про повну задоволеність, 23 – частково задоволені та 9 – незадоволені. Отже, існують певні недоліки в організації праці, технічному забезпеченні або рівні безпеки. Особливу увагу варто звернути на відповіді, які стосуються питання чи мотивує існуюча система винагород до підвищення продуктивності праці, оскільки 13 опитаних вказало, що так, 20 – частково та 17 – ні, не сприймають її як дієвий фактор підвищення продуктивності. Таким чином, наявна система винагород недостатньо пов'язана з результатами праці або не створює чітких стимулів для підвищення ефективності роботи.

Що, на Вашу думку, найбільше впливає на Вашу мотивацію?

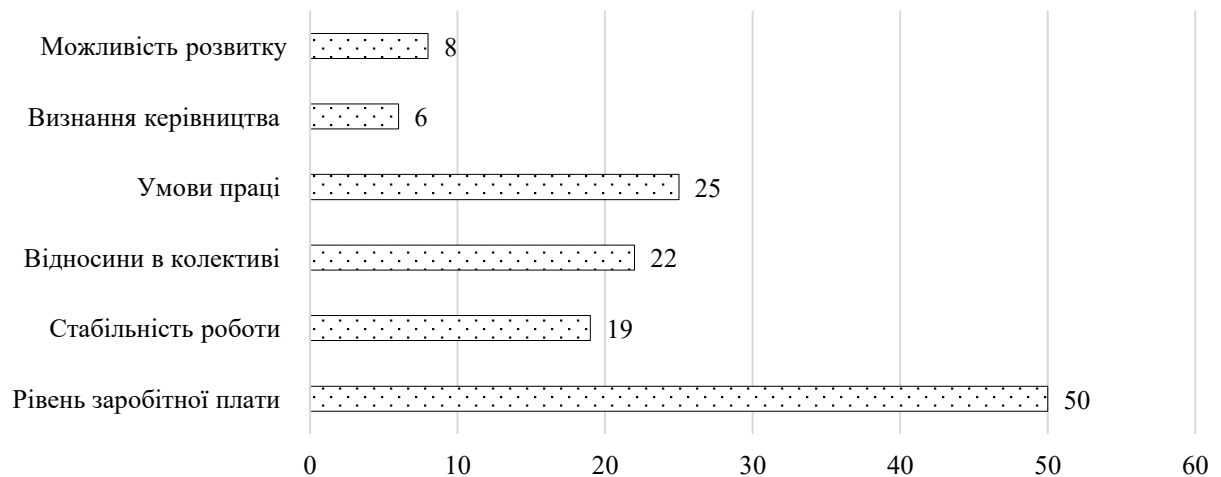


Рис. 2.5. Результати анкетування працівників щодо оцінки системи мотивації персоналу в підприємстві за питанням № 9, 2023-2025 рр. [розроблено автором]

Як бачимо з рис. 2.5 опитані працівники зазначили, що найбільше на їх мотивацію впливає: 50 – рівень заробітної плати; 25 – умови праці; 22 – відносини в колективі; 19 – стабільність роботи; 8 – можливість розвитку та 6 – визнання керівництва. Таким чином, отримані результати свідчать про чітке домінування матеріальних факторів у структурі мотивації працівників. Абсолютна більшість опитаних визначає рівень заробітної плати як ключовий стимул до праці, що вказує на пріоритетність фінансової складової

в системі мотивації. Водночас вагоме значення мають також умови праці, міжособистісні відносини в колективі та стабільність зайнятості, що підтверджує важливість соціально-психологічних й організаційних чинників. Натомість такі аспекти, як можливості розвитку та визнання з боку керівництва, мають значно менший вплив, що може свідчити або про їх недостатній розвиток на підприємстві, або про недооцінку працівниками їх значущості.

Останнє питання анкети було відкритим та полягало в рекомендації зміни в системі мотивації які працівники вважають найбільш доцільними на підприємстві. Відповіді на дане питання переважно повторювалися та пов'язані з підвищенням заробітної плати, запровадження прозорої системи преміювання, покращення умов праці, надання можливостей для професійного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації.

Отже, проаналізувавши результати анкетування можемо зробити висновок, що система мотивації на підприємстві не забезпечує повною мірою відчуття справедливості та достатності винагороди, що негативно впливає на трудову активність працівників й потребує перегляду. Вона є недостатньо прозорою, нерегулярною та слабо структурованою, що знижує її ефективність як інструменту мотивації персоналу. Частково розвинена нематеріальна мотивація, однак вона характеризується недостатньою увагою до індивідуального визнання працівників й слабким розвитком інструментів професійного та кар'єрного зростання оскільки переважає матеріальна спрямованість. Загалом система недостатньо результативна, оскільки не забезпечує належного стимулювання працівників до підвищення продуктивності праці, навіть попри відносно прийнятні умови праці та потребує удосконалення.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Нині, в умовах воєнного стану, робота працівників набуває нових особливостей, зокрема виникає потреба діяти в нестабільному середовищі, долаючи як зовнішні, так й внутрішні виклики та зростає необхідність швидко адаптуватися до змін, опановувати нові знання й навички. Водночас посилюється усвідомлення цінності життя та важливості поточного моменту, оскільки через постійний стрес значно підвищується ризик емоційного вигорання, який може торкнутися будь-кого з працівників. У таких умовах система мотивації має виходити за межі традиційних матеріальних й нематеріальних стимулів та включати новітні підходи до управління персоналом. Центральним елементом мотивації стає турбота про психологічний стан працівників й підвищена увага до їхнього добробуту. Важливим є застосування інструментів кризового менеджменту в умовах невизначеності, а також забезпечення гнучкості в управлінні й оперативності у прийнятті рішень у критичних ситуаціях [7].

Отже, мотиваційні інструменти в умовах війни для українських підприємств виконують не лише стимулюючу функцію, а й стають ключовим засобом збереження бізнесу в умовах невизначеності, оскільки саме людський капітал є основою його стабільного функціонування

За результатами анкетування, відображеного в попередньому розділі можна зробити висновок, що система мотивації на підприємстві потребує комплексного удосконалення, оскільки працівники одночасно акцентують увагу як на матеріальних, так й на нематеріальних аспектах стимулювання. Найбільш критичними є питання справедливості оплати праці, прозорості преміювання, а також недостатній рівень визнання та розвитку персоналу.

Беручи до уваги результати анкетування може запропонувати власні рекомендації щодо напрямів удосконалення системи мотивації на рис. 3.1.

РЕКОМЕНДОВАНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	
Удосконалення системи оплати праці	Доцільно забезпечити більш чіткий зв'язок між результатами праці та рівнем заробітної плати. Необхідно впровадити диференційований підхід до оплати залежно від складності, обсягу та якості виконаної роботи, що підвищить відчуття справедливості
Підвищення прозорості системи преміювання	Слід розробити чітке положення про преміювання з зрозумілими критеріями нарахування винагород. Працівники повинні чітко усвідомлювати, за які результати вони отримують додаткові стимули
Регулярність та системність матеріальних стимулів	Премії та надбавки мають носити не епізодичний, а системний характер, бути прив'язаними до конкретних показників ефективності (KPI)
Розвиток нематеріальної мотивації	Необхідно посилити роль визнання праці працівників (подяки, відзнаки, моральне заохочення), а також формувати позитивний психологічний клімат у колективі
Створення умов для професійного розвитку	Важливо розширити можливості навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання, що сприятиме довгостроковій мотивації персоналу
Покращення умов праці	Рекомендується модернізувати матеріально-технічну базу, підвищити рівень безпеки та оптимізувати організацію робочих процесів
Розвиток системи внутрішніх комунікацій	Слід посилити зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками для своєчасного виявлення проблем та підвищення довіри до управлінських рішень

Рис. 3.1. Рекомендовані напрями удосконалення системи мотивації персоналу підприємства, 2027-2031 рр. [розроблено автором]

Як бачимо з рис. 3.1, удосконалення системи мотивації має базуватися на поєднанні матеріальних й нематеріальних стимулів, забезпеченні їх прозорості, справедливості та орієнтації на результати праці, що в сукупності дозволить підвищити продуктивність та залученість персоналу.

Результати проведеного в попередньому підрозділі анкетування

показали, що майже половина опитаних зазначили, що система нарахування премій та винагород у підприємстві є не зрозумілою та формує недовіру до управлінських рішень й зменшує стимулюючий вплив премій. Тому, одним з напрямів удосконалення системи мотивації є підвищення прозорості системи преміювання. Ми розробили в табл. 3.1 рекомендовану систему преміювання для працівників галузей рослинництва та тваринництва в підприємстві.

Таблиця 3.1

Рекомендована система преміювання працівників галузей рослинництва та тваринництва в підприємстві, 2027-2031 рр. [розроблено автором]

Вид премії	За що нараховується	Розмір премії	Періодичність
Премія за врожайність	Досягнення/перевищення планової врожайності (ц/га)	10-30% від окладу	Після збору
Премія за продуктивність	Надої молока (л/корову), приріст ваги (г/добу)	10-30% від окладу	Щомісячно
Премія за якість продукції	Відповідність стандартам якості (вологість, клас зерна, жирність молока, білок, бактеріальність)	5-15% від окладу	Щомісячно
Премія за збереження поголів'я	Низький рівень падежу, високий рівень збереження	5-10% від окладу	Щомісячно
Премія за дотримання технологій	Виконання агротехнічних строків і технологічних карт	5-10% від окладу	Щомісячно
Премія за економію ресурсів / кормів	Рациональне використання ПММ, насіння, добрив, кормів без втрати продуктивності	до 15-20% від суми економії	Щоквартально
Премія за дотримання ветеринарних норм	Відсутність захворювань, виконання профілактики	5-10% від окладу	Щомісячно
Сезонна премія	Успішне завершення посівної/збиральної кампанії	20-50% від окладу	2 рази на рік
Командна премія	Досягнення показників бригадою	10-25% від окладу	Щомісячно / сезонно
Річна премія (бонус)	Загальні результати підприємства (прибуток, урожайність, продуктивність)	1-2 оклади	Щорічно

Відображена в табл. 3.1 система преміювання є комплексною, більш регулярною, залежною від досягнутих результатів та адаптованою до специфіки виробництва. Вона базується на чітких, вимірюваних показниках ефективності, що забезпечує прозорість й зрозумілість умов нарахування

премій для працівників. Розподіл премій за видами діяльності дозволяє врахувати особливості кожної галузі, стимулюючи як індивідуальні результати праці, так й командні досягнення. Водночас поєднання регулярних (щомісячних, квартальних) і підсумкових (сезонних, річних) виплат сприяє підтриманню стабільної мотивації персоналу протягом усього виробничого циклу.

Отже, впровадження такої системи преміювання підвищить продуктивність праці, покращить якість продукції, сприятиме раціональному використанню ресурсів й зміцнить трудову дисципліну на підприємстві.

Важливе значення для працівників досліджуваного підприємства, згідно проведеного анкетування, має створення умов для професійного розвитку, тобто керівництву варто розширити можливості для навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання, що сприятиме довгостроковій мотивації персоналу.

На рис. 3.2 ми зобразили систему навчання та підвищення кваліфікації працівників підприємства згідно їхніх посад (бухгалтер, агроном, економіст, інженер, механік, бригадир, ремонтні бригади, доярки, зоотехніки, ветеринари). Деталізовано напрями навчання, бажані для працівників, вказано форми навчання (курси, тренінги, семінари) та періодичність проведення.

Запропонована на рис. 3.2 система є комплексною та охоплює практично всі ключові категорії персоналу враховуючи специфіку кожної посади та передбачає різні форми навчання, зокрема від внутрішніх інструктажів й практичних занять до зовнішніх курсів, семінарів й професійних конференцій. Регулярне підвищення кваліфікації сприятиме не лише зростанню професійного рівня працівників, а й забезпечить впровадження сучасних технологій, підвищення продуктивності праці, якості продукції та дотримання стандартів безпеки. Особливо важливим є поєднання теоретичних знань із практичними навичками, що є критичним для аграрної сфери.



Рис. 3.2. Система навчання та підвищення кваліфікації працівників підприємства, 2027-2031 рр. [розроблено автором]

Конкретизуємо в табл. 3.2 рекомендовані курси підвищення кваліфікації для працівників досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.2

Рекомендовані курси підвищення кваліфікації працівників підприємства, 2027-2031 рр. [розроблено за допомогою 24; 25; 28; 35; 36; 38]

Працівники	Назва курсу	Вартість
Бухгалтер	«Штучний інтелект для бухгалтера» (9 лекцій) https://lnk.ua/zhi8xaqvw	Відома після реєстрації на курс
Агроном	Підвищення професійних навичок агрономів. Національний та міжнародний досвід (10 годин) https://courses.agriacademy.org/courses/course-v1:EBRD+AGRONOME101+2022_T3/about	Безкоштовно
Економіст	Штучний інтелект у бізнесі: як ШІ може збільшити прибуток (19 лекцій) https://prometheus.org.ua/prometheus-free/artificial-intelligence-business/	Безкоштовно
Інженер	AGRO 360: курс на врожай (12 модулів) https://prometheus.org.ua/prometheus-free/agro-360/	Безкоштовно
Бригадир	Психологічна стійкість та профілактика вигорання: сучасні стратегії відновлення ресурсу (6 місяців) https://www.education.ua/courses/48790/	12350 грн за курс
Ветеринари	Підвищення кваліфікації лікарів ветеринарної медицини клінік, лікарень, пунктів та ін. (90 годин) https://osau.edu.ua/hochu-v-odau/kursy/pidvyshennya-kvalifikatsiyi-likariv-vet-med/	4400 грн/особу

Як бачимо з табл. 3.2 переважна більшість рекомендованих курсів для працівників підприємства є безкоштовною. З платних можемо рекомендувати курс з психологічної стійкості та профілактики вигорання для бригадира підприємства, який надалі зможе застосувати знання при комунікації з колективом, та підвищення кваліфікації для ветеринара, щоб орієнтуватися в сучасних препаратах для підтримки якості поголів'я.

Загалом, можемо зробити висновок, що інвестування в розвиток персоналу є стратегічно важливим напрямом діяльності підприємства, підвищення мотивації персоналу та який безпосередньо впливає на його ефективність, конкурентоспроможність й довгостроковий розвиток.

З огляду на постійне психологічне навантаження, система мотивації на підприємстві повинна базуватися на принципі збереження фізичного та ментального здоров'я працівників, що передбачає організацію такого режиму праці, який дозволяє ефективно виконувати обов'язки та водночас мати

достатньо часу для відновлення, особливо важливо уникати перевантажень [7].

Необхідною умовою підвищення мотивації працівників підприємства являється покращення умов праці. Даний напрям можна реалізувати шляхом модернізації матеріально-технічної бази, встановлення чітких графіків роботи та відпочинку, забезпечення доступу до психологічної підтримки, заохочення до перерв й відновлення, формування здорового мікроклімату в колективі, підвищення рівня безпеки та оптимізації організації робочих процесів.

Для покращення морально-психологічного клімату в колективі ми пропонуємо облаштування спеціальної кімнати відпочинку для працівників. Такий простір сприятиме зниженню рівня стресу, відновленню працездатності та підвищенню загальної ефективності роботи.

Кімната відпочинку має бути облаштована з урахуванням потреб працівників: зручні місця для сидіння або короткочасного відпочинку, доступ до питної води, можливість прийому їжі, а також елементи, що створюють комфортну атмосферу (спокійні кольори, належне освітлення, вентиляція). Додатково можна передбачити інформаційні матеріали, засоби для релаксації або навіть короткотривалого відновлення під час перерв. Організація такого простору дозволить працівникам ефективніше відновлювати сили протягом робочого дня, зменшить ризик професійного вигорання та сприятиме формуванню більш позитивного психологічного клімату в колективі.

В табл. 3.3 деталізуємо які матеріали, обладнання, меблі й інші речі нам потрібні для кімнати та зазначимо їх вартість.

Як бачимо з табл. 3.3, ми пропонуємо керівництву для облаштування кімнати відпочинку закупити 14 категорій предметів (диван, крісло-мішок, комплект стіл з 4 стільцями, столик журнальний, кондиціонер, кулер, мікрохвильова піч, електрочайник, холодильник, телевізор, книги, настільний футбол, аптечка першої допомоги, вогнегасник) загальною вартістю 157 тис. грн. Додаткових коштів на облаштування та встановлення

обладнання витратити немає потреби, оскільки це все можуть зробити працівники підприємства.

Таблиця 3.3

Витрати на облаштування кімнати відпочинку для працівників підприємства, 2027 р. [розроблено автором]

№	Вид	Кількість	Вартість 1 шт, грн	Загальна вартість, грн
1	Диван	1	15000	15000
2	Крісло-мішок	10	1500	15000
3	Комплект стіл з 4 стільцями	4	5000	20000
4	Столик журнальний	3	1000	3000
5	Кондиціонер	1	25000	25000
6	Кулер	1	3500	3500
7	Мікрохвильова піч	1	3000	3000
8	Електрочайник	3	400	1200
9	Холодильник	1	16000	16000
10	Телевізор	1	40000	40000
11	Книги	10	500	5000
12	Настільний футбол	1	5000	5000
13	Аптечка першої допомоги	5	800	4000
14	Вогнегасник	2	600	1200
Разом				157000

Отже, удосконалення умов праці в підприємстві, це не лише про комфорт, а про ефективність, безпеку та збереження персоналу. Як бачимо з табл. 3.3 кімната відпочинку не потребує наддорогого обладнання (загальна сума витрат становить 157 тис. грн) але повинна бути продуманою, ключовими критеріями мають стати – комфорт, гігієна, безпека й можливість відновлення та відпочинку.

Таким чином, реалізація запропонованих в розділі заходів дозволить підвищити рівень задоволеності працівників, їхню залученість та лояльність до підприємства, що в підсумку позитивно вплине на ефективність діяльності.

Результати дослідження апробовані автором шляхом публікації в збірниках матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції [30] та Всеукраїнської науково-практичної інтернет конференції [31].

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз управління мотивацією персоналу підприємства дозволяє зробити наступні висновки:

1. У підприємстві спостерігаємо зниження загальної чисельності працівників у 2025 р. на 46 осіб до 188 осіб та зниження продуктивності праці до значення 808,7 у 2025 р, тобто на 50 % порівняно з 2023 р. що може вказувати на наявність суттєвих проблем в організації виробництва та використанні трудових ресурсів.

2. Зросли значення показника використання основних засобів у 2025 р. на 13507 тис. грн (24,08 %) й становить 53139 тис. грн та показника середньорічної вартості оборотного капіталу на 53936,5 тис. грн (30,44 %) до показника 231101,5 тис. грн у 2025 р. Підприємство веде свою діяльність переважно за рахунок власних коштів (95,7 %), довгострокових зобов'язань (2,3 %) та поточних зобов'язань (2 %).

3. Помітне зниження показника виробництва валової продукції на 240583 тис. грн (61,28 %), що пов'язане зі зменшенням асортименту та обсягу реалізованої продукції, що також вплинуло на зниження показника виручки від реалізації до значення 189709 тис. грн у 2025 р. Негативним є зниження чистого прибутку на 3896 тис. грн, проте станом на 2025 р. значення даного показника все ж таки є позитивним, що свідчить про прибуткову діяльність.

4. Оцінка діючої системи мотивації персоналу та її ефективності на підприємстві проведено шляхом анкетування 50 працівників. Проаналізувавши результати анкетування варто зазначити, що система мотивації на підприємстві не забезпечує повною мірою відчуття справедливості та достатності винагороди, є недостатньо прозорою, нерегулярною та слабо структурованою, що знижує її ефективність як інструменту мотивації персоналу. Частково розвинена нематеріальна мотивація, однак вона характеризується недостатньою увагою до

індивідуального визнання працівників й слабким розвитком інструментів професійного та кар'єрного зростання оскільки переважає матеріальна спрямованість.

Проведений аналіз управління мотивацією персоналу підприємства дозволяє внести такі пропозиції щодо його удосконалення:

1. Рекомендовано напрями удосконалення системи мотивації персоналу підприємства серед яких удосконалення системи оплати праці, підвищення прозорості системи преміювання, регулярність та системність матеріальних стимулів, розвиток нематеріальної мотивації, створення умов для професійного розвитку, покращення умов праці та розвиток системи внутрішніх комунікацій.

2. Розроблено систему преміювання працівників галузей рослинництва та тваринництва в підприємстві. Запропоновано види премій за врожайність, продуктивність, якість продукції, збереження поголів'я, дотримання технологій, економію ресурсів / кормів, дотримання ветеринарних норм, сезонна премія, командна та річна премія (бонус). Рекомендована система преміювання є комплексною, більш регулярною, залежною від досягнутих результатів та адаптованою до специфіки виробництва. Вона базується на чітких, вимірюваних показниках ефективності, що забезпечує прозорість й зрозумілість умов нарахування премій для працівників. Розподіл премій за видами діяльності дозволяє врахувати особливості кожної галузі, стимулюючи як індивідуальні результати праці, так й командні досягнення. Водночас поєднання регулярних (щомісячних, квартальних) і підсумкових (сезонних, річних) виплат сприяє підтриманню стабільної мотивації персоналу протягом усього виробничого циклу.

3. Рекомендовано систему навчання та підвищення кваліфікації працівників підприємства згідно їхніх посад (бухгалтер, агроном, економіст, інженер, механік, бригадир, ремонтні бригади, доярки, зоотехніки, ветеринари). Деталізовано напрями навчання, бажані для працівників, вказано форми навчання (курси, тренінги, семінари) та періодичність

проведення. Система є комплексною та охоплює практично всі ключові категорії персоналу враховуючи специфіку кожної посади. . Регулярне підвищення кваліфікації сприятиме не лише зростанню професійного рівня працівників, а й забезпечить впровадження сучасних технологій, підвищення продуктивності праці, якості продукції та дотримання стандартів безпеки. Особливо важливим є поєднання теоретичних знань із практичними навичками, що є критичним для аграрної сфери.

4. Рекомендовані курси підвищення кваліфікації для працівників підприємства. Переважна більшість рекомендованих курсів є безкоштовною. З платних можемо рекомендувати курс з психологічної стійкості та профілактики вигорання для бригадира підприємства (вартість 12350 грн за курс) щоб надалі застосувати знання при комунікації з колективом, та підвищення кваліфікації для ветеринара (4400 грн/особу), щоб орієнтуватися в сучасних препаратах для підтримки якості поголів'я.

5. Для покращення морально-психологічного клімату в колективі ми пропонуємо облаштування спеціальної кімнати відпочинку для працівників. Такий простір сприятиме зниженню рівня стресу, відновленню працездатності та підвищенню загальної ефективності роботи. Для облаштування кімнати відпочинку потрібно придбати 14 категорій предметів (диван, крісло-мішок, комплект (стіл з 4 стільцями), столик журнальний, кондиціонер, кулер, мікрохвильова піч, електрочайник, холодильник, телевізор, книги, настільний футбол, аптечка першої допомоги, вогнегасник). Отже, удосконалення умов праці в підприємстві, це не лише про комфорт, а про ефективність, безпеку та збереження персоналу. Кімната відпочинку не потребує наддорогого обладнання (загальна сума витрат становить 157 тис. грн) але вона повинна бути продумано й ключовими критеріями мають стати – комфорт, гігієна, безпека й можливість відновлення та відпочинку. Таким чином, реалізація запропонованих в розділі заходів дозволить підвищити рівень задоволеності працівників, їхню залученість та лояльність до підприємства, що в підсумку позитивно вплине на ефективність діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воронько-Невіднича Т. В., Помаз О. М., Васильєва Ю. А., Коваленко Г. О. Аспекти корпоративної соціальної відповідальності підприємства, що сприяють формуванню його іміджу. *Modern Economics*. 2020. № 24(2020). С. 45- 49.
2. Бугайова М. В., Дудко С. В. Теоретичні основи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 30. С. 127-139.
3. Дашко І. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. Вип. 10. С. 22-28.
4. Дьолог Т. І. Управління мотивацією у вітчизняних підприємствах: мотиваційний механізм, мотиваційні фактори і критерії ефективності мотивації. *Економіка та держава*. 2013. № 10. С. 16-18.
5. Дячков Д. В., Безніщенко А. В., Сисюк М. О., Мотивація персоналу як стратегічний інструмент управління підприємством в умовах сучасних організаційних трансформацій. *Вісник ПДАУ (Економіка, управління та фінанси)*. 2025. Вип. 4. С. 9-15.
6. Єремія Г. І., Смик О. С. Управлінські стратегії мотивації працівників у готельно-ресторанному бізнесі: теоретичні підходи та практичні кейси. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 83. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-72> (дата звернення: 18.04.2026)
7. Єфанов В. Специфіка мотивації праці для українських підприємств в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-104> (дата звернення: 02.03.2026).
8. Журавльов О., Каламан О. Нематеріальна мотивація як інструмент утримання трудових ресурсів в умовах воєнного часу. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. Вип. 5. С. 27-31.

9. Зима О. Г. Мотивація і маніпуляція як інструменти впливу на людину. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 474-480.
10. Качмарик Я. Д., Цибик О. О. Мотиваційний механізм управління витратами підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.12. С. 201-205.
11. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 233-237.
12. Кібанов А. Я., Івановська Л. В. Стратегічне управління персоналом. Київ, 2009. 450 с
13. Климчук А. О. Методи мотивації персоналу на промислових підприємствах. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 2(30). С. 34-37.
14. Ковальський В. С., Пушкар О. І., Кравченко Н. В. Механізм управління мотивацією персоналу логістичного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-13> (дата звернення: 16.03.2026).
15. Колісник О. П., Поліщук М. С. Теоретичні аспекти обліку основних засобів. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 1282-1289.
16. Кошельок Г. В., Малишко В. С., Малікова І. П. Факторний аналіз ефективності використання оборотних коштів підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. С. 67-72.
17. Курченко А. В., Левченко Ю. Г. Значення мотивації праці в діяльності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка і суспільство*. Вип. 19, 2018. С. 450-454.
18. Кушнерик О. В. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції: інноваційний підхід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 22. С. 93-97.
19. Лутюк В., Гавловська Н., Рудніченко Є. Функція мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства: теоретичне підґрунтя.

Development Service Industry Management. 2025. № 2. С. 85-94.

20. Назарова Г. В. Методика оцінювання мотиваційних компетентностей персоналу у розвитку людського капіталу підприємства. *Інклюзивна економіка*. 2015. № 4(10). С. 59-65.

21. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56> (дата звернення: 27.03.2026).

22. Овчарук О. М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 48-52.

23. Онокало В. Г. Теоретичні аспекти ефективності діяльності підприємства та підходи до її оцінки. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 641-644.

24. Підвищення кваліфікації лікарів ветеринарної медицини. *Хочу в ОДАУ*. 2026. URL: <https://surl.li/solpid> (дата звернення: 04.05.2026).

25. Підвищення професійних навичок агрономів. Національний та міжнародний досвід. *Agri Academy*. 2022. URL: https://courses.agriacademy.org/courses/course-v1:EBRD+AGRONOME101+2022_T3/about (дата звернення: 03.05.2026).

26. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємництві. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://www.economy.payka.com.ua/pdf/4_2020/102.pdf (дата звернення: 09.03.2026).

27. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В., Комсомольський М. Г. Особливості та функції професійної мотивації персоналу сучасного підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 120-123.

28. Психологічна стійкість та профілактика вигорання: сучасні стратегії відновлення ресурсу. *Education.ua*. 2026. URL: <https://www.education.ua/courses/48790/> (дата звернення: 21.04.2026).

29. Самофалова М. О. Управління мотивацією персоналу підприємства. *Вінницький національний технічний університет*. 2017. URL: <https://surl.li/tnzndd> (дата звернення: 19.03.2026).

30. Собчишин В. М., Брита́вченко О. М., Бохоня В. О. Управління витратами підприємства через ефективну систему мотивації персоналу. *Матер. X Міжнар. наук.-практ. конф. «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»*. 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. С. 255-256.

31. Собчишин В., Брита́вченко О. Управління мотивацією персоналу як чинник підвищення фінансової ефективності підприємства. *Матер. XV Всеукр. наук.-практ. інтер. конф., присвячена 100-річчю з дня народження професора, заслуженого працівника вищої школи України Фесенка Дмитра Мусійовича «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством»*. 26 березня 2026 року. Полтава : ПДАУ, 2026. С. 646-647.

32. Сорока Н. До питань функції мотивації людини як основного чинника її діяльності. *Молодь і ринок*. 2014. № 2. С. 94-99.

33. Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. *Економічний простір*. 2021. № 169. С. 84-91.

34. Турло Н. П., Осадчук О. В. Теоретичні основи побудови системи мотивації праці персоналу на підприємствах України. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні вектори відновлення та розвитку України на засадах стійкості та безпеки»*. 21 листопада 2023 р. Київ, Україна. С. 48-50.

35. Штучний інтелект для бухгалтера. *AVS сервіс експертної підтримки бухгалтера*. 2026. URL: <https://lnk.ua/zhi8xaqvww> (дата звернення: 30.04.2026).

36. Штучний інтелект у бізнесі: як ШІ може збільшити прибуток. *Prometheus*. 2026. URL: <https://surl.li/aicgju> (дата звернення: 30.04.2026).

37. Щербань О. Д., Коновал А. В. Механізм формування фінансових ресурсів підприємств. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 554-559.

38. AGRO 360: курс на врожай. *Prometheus*. 2026. URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-free/agro-360/> (дата звернення: 30.04.2026).

ДОДАТКИ

АНКЕТА
для оцінки системи мотивації персоналу в підприємстві

Шановний працівнику! Просимо Вас відповісти на запитання анкети.
Опитування є анонімним, а результати будуть використані лише в
узагальненому вигляді.

1. Чи задоволені Ви рівнем своєї заробітної плати?

- ☐ Повністю задоволений(а)
- ☐ Частково задоволений(а)
- ☐ Не задоволений(а)

2. Наскільки, на Вашу думку, оплата праці відповідає обсягу та складності виконуваної роботи?

- ☐ Повністю відповідає
- ☐ Частково відповідає
- ☐ Не відповідає

3. Чи отримуєте Ви додаткові матеріальні стимули (премії, надбавки, бонуси)?

- ☐ Регулярно
- ☐ Іноді
- ☐ Ніколи

4. Наскільки прозорою та зрозумілою є система нарахування премій і винагород?

- ☐ Повністю зрозуміла
- ☐ Частково зрозуміла
- ☐ Незрозуміла

5. Чи відчуваєте Ви визнання та підтримку з боку керівництва?

- ☐ Так, постійно
- ☐ Іноді
- ☐ Ні

**6. Які нематеріальні стимули використовуються на підприємстві?
(можна обрати кілька варіантів)**

- ☐ Подяки, грамоти
- ☐ Кар'єрне зростання
- ☐ Навчання та підвищення кваліфікації
- ☐ Гнучкий графік
- ☐ Інше (вказіть) _____

7. Наскільки Ви задоволені умовами праці (техніка, безпека, організація роботи)?

- ☐ Повністю задоволений(а)
- ☐ Частково задоволений(а)
- ☐ Не задоволений(а)

8. Чи мотивує Вас існуюча система винагород до підвищення продуктивності праці?

- ☐ Так
- ☐ Частково
- ☐ Ні

9. Що, на Вашу думку, найбільше впливає на Вашу мотивацію? (оберіть 1–2 варіанти)

- ☐ Рівень заробітної плати
- ☐ Стабільність роботи
- ☐ Відносини в колективі
- ☐ Умови праці
- ☐ Визнання керівництва
- ☐ Можливість розвитку

**10. Які зміни в системі мотивації Ви вважаєте доцільними?
(відкрите запитання)**

Фінансово-статистична звітність [REDACTED],

2023-2025 рр.

Публікації здобувача вищої освіти

АНОТАЦІЯ

Брита́вченко О. М. «Управління мотивацією персоналу підприємства».
– Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр за освітньо-професійною програмою Менеджмент підприємства спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти управління мотивацією персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. Розкрито економічну сутність мотивації персоналу, досліджено сучасні підходи до формування мотиваційної політики підприємства, систематизовано методи, принципи та інструменти управління мотивацією працівників, а також визначено чинники, що впливають на ефективність мотиваційної системи.

Проведено комплексний аналіз системи мотивації персоналу підприємства, здійснено оцінку забезпеченості трудовими ресурсами, ефективності використання персоналу, продуктивності праці та результативності кадрової політики.

За результатами дослідження запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління мотивацією персоналу підприємства, які передбачають розвиток матеріального й нематеріального стимулювання, впровадження сучасних цифрових інструментів управління персоналом, удосконалення системи оцінювання результатів праці, професійного розвитку працівників та підвищення рівня їх залученості до досягнення стратегічних цілей підприємства. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зростанню продуктивності праці, підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню кадрового потенціалу та конкурентоспроможності.

Ключові слова: управління, мотивація, управління персоналом, трудові ресурси, матеріальне стимулювання, нематеріальна мотивація