

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 «Управління системою мотивації персоналу в контексті
інноваційного розвитку підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
денної форми здобуття освіти
групи 2

Маковецький Антон Олегович

Керівник:

Зось-Кіор Микола Валерійович

Рецензент:

Гончаренко Ірина Миколаївна

Полтава 2025 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 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти магістерський

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
19 травня 2025 року

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

Маковецького Антона Олеговича

1. Тема роботи «Управління системою мотивації персоналу в контексті інноваційного розвитку підприємства», керівник роботи доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Зось–Кіор Микола Валерійович

Затверджено засіданням кафедри протокол № 35 від «09» червня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2020-2024 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. Теоретико-методичні засади управління системою мотивації персоналу в контексті інноваційного розвитку підприємства

Розділ 2. Діагностика системи управління системою мотивації персоналу підприємства

Розділ 3. Напрями підвищення ефективності управління системою мотивації персоналу в контексті інноваційного розвитку підприємства

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, 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 видав | завдання отримав |
| Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, професор кафедри інформаційних систем та технологій | 12.03.2024 | 03.09.2024 |

7. Дата видачі завдання: «09» червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| №з/п | Назва етапів роботи | Строк виконання етапівкваліфікаційної роботи | Примітка |
|------|--|--|----------|
| 1 | Вибір і затвердження теми роботи | 02.06.25 – 09.06.25 | виконано |
| 2 | Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу | 02.06.25 – 09.06.25 | виконано |
| 3 | Опрацювання джерел інформації | 10.06.25 – 25.06.25 | виконано |
| 4 | Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи | 26.06.25 – 04.07.25 | виконано |
| 5 | Виконання теоретичного розділу роботи | 07.07.25 – 29.08.25 | виконано |
| 6 | Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи | 01.09.25 – 14.10.25 | виконано |
| 7 | Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи | 15.10.25 – 02.12.25 | виконано |
| 8 | Оформлення тексту роботи та перевірка | 03.12.25 – 10.12.25 | виконано |
| 9 | Попередній захист | 10.12.25 | виконано |
| 10 | Доопрацювання кваліфікаційної роботи | 11.12.25. – 15.12.25 | виконано |
| 11 | Нормоконтроль | 10.12.25. – 15.12.25 | виконано |
| 12 | Захист кваліфікаційної роботи | 16.12.25 – 22.12.25 | |

Здобувач вищої освіти

Антон МАКОВЕЦЬКИЙ

Керівник роботи

Микола ЗОСЬ–КІОР

АНОТАЦІЯ

Маковецький А. О. Управління системою мотивації персоналу в контексті інноваційного розвитку підприємства. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньо-професійною програмою Бізнес-адміністрування спеціальності 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Досліджено теоретичні, методологічні та прикладні питання удосконалення управління системою мотивації персоналу підприємства на засадах інноваційного розвитку.

Розкрито теоретичні засади управління системою мотивації персоналу в контексті інноваційного розвитку підприємства. Проведено аналіз мотиваційного механізму підприємства. Виявлено фактори впливу на інноваційний розвиток. Апробовано мотиваційний механізм підприємства на засадах інноваційного розвитку.

Ключові слова: менеджмент, інноваційний розвиток, мотиваційний механізм, підприємство, ефективність.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 5 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА | 10 |
| 1.1. Сутність, форми і методи управління системою мотивації персоналу підприємства..... | 10 |
| 1.2. Чинники впливу інноваційної політики розвитку на управління системою мотивації персоналу підприємства..... | 16 |
| Висновки до розділу 1..... | 22 |
| РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА | 24 |
| 2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства..... | 24 |
| 2.2. Аналіз управління системою мотивації персоналу підприємства..... | 30 |
| 2.3. Актуальна модель управління системою мотивації праці підприємства..... | 36 |
| Висновки до розділу 2..... | 43 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА | 44 |
| 3.1. Проектування управління системою мотивації персоналу в контексті інноваційного розвитку підприємства | 44 |
| 3.2. Обґрунтування та оцінка економічної ефективності заходів з підвищення рівня мотивації працівників підприємства..... | 49 |
| Висновки до розділу 3..... | 57 |
| ВИСНОВКИ..... | 59 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 62 |
| ДОДАТКИ..... | 69 |

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми обумовлена сучасними трансформаціями в економіці та потребою підприємств забезпечувати стійкий розвиток в умовах високої конкуренції та швидких технологічних змін. Інноваційний розвиток підприємства неможливий без ефективного використання людського потенціалу, який є ключовим ресурсом впровадження новітніх технологій, організаційних інновацій та цифрових рішень. Управління мотивацією персоналу набуває особливої важливості, оскільки від рівня залученості, професійної компетентності та зацікавленості працівників у розвитку залежить успіх інноваційних проєктів, швидкість адаптації до змін та конкурентоспроможність підприємства на національному та міжнародному ринку. Недостатньо розвинена система мотивації може призводити до низької продуктивності, опору змінам та втрати ключових фахівців. В умовах цифровізації та глобалізації економіки, а також під впливом зовнішніх викликів, зокрема економічних криз та воєнних загроз, підвищується значення комплексного управління мотиваційними механізмами, що стимулюють інноваційну активність персоналу. Дослідження даної проблеми дозволяє розробити ефективні підходи до формування системи мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, сприяє професійному розвитку співробітників та підвищує загальну ефективність підприємства.

Теоретико-методологічні і практичні аспекти управління системою мотивації персоналу в контексті інноваційного розвитку підприємства, визначення її ефективності, оцінки інноваційних проєктів висвітлили у своїх працях багато учених: Батюк Б. Б., Білоус Я. Ю., Бочарова Н. О., Вороніна В. Л., Гуменюк В. В., Давиденко Н. М., Дудчак Г. П., Жигір'я А. В., Зінченко А. Г., Іванченко О. В., Калініна І. В., Ляшенко І. О., Мельник Л. Г., Михайлова Л. І., Мороз О. В., Никифорок О. І., Новак С. В., Овчаренко Є. І., Паламарчук Т. В., Панасюк І. П., Россоха В. В., Савчук О. М.,

Семененко І. В., Соколовська О. С., Ставицька І. М., Стеценко І. В., Сухенко В. В., Ханова А. О., Хоменко І. М., Черненко В. В., Шевченко С. М., Шкляр В. І., Шпильова О. В., Юрченко О. І., Brockova K., Mykhailichenko M. та ін.

Таким чином, актуальність теми полягає у необхідності формування сучасної системи управління мотивацією персоналу як стратегічного інструменту забезпечення інноваційного розвитку підприємства, що відповідає вимогам ринку, технологічним тенденціям та потребам висококваліфікованих кадрів.

Це обумовило актуальність теоретичного і практичного дослідження проблем формування і управління системою мотивації персоналу в контексті інноваційного розвитку підприємства, дозволило визначити мету і завдання кваліфікаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560, 2022-2027 рр.). У межах означеної тематики обґрунтовувалась система управління системою мотивації персоналу в контексті інноваційного розвитку підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління системою мотивації персоналу в контексті інноваційного розвитку підприємства.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи було визначено наступні **завдання:**

дослідити сутність, форми і методи управління системою мотивації персоналу підприємства;

розкрити чинники впливу інноваційної політики розвитку на

управління системою мотивації персоналу підприємства;

охарактеризувати організаційно–економічні особливості підприємства;
провести аналіз управління системою мотивації персоналу підприємства;

виявити актуальну модель управління системою мотивації праці підприємства;

апробування проекту управління системою мотивації персоналу в контексті інноваційного розвитку підприємства;

обґрунтувати та оцінити економічну ефективність заходів підвищення мотивації праці.

Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління системою мотивації персоналу підприємства.

Предметом дослідження є особливості управління системою мотивації персоналу в контексті інноваційного розвитку підприємства.

Методи дослідження. У процесі роботи над дослідженням для розв’язання поставлених завдань автором застосовувались такі загальнонаукові методи: теоретичного узагальнення – для визначення особливостей управління системою мотивації персоналу підприємства; економіко–математичні методи – для проведення організаційно–економічного аналізу показників господарської діяльності підприємства та оцінки розвитку інноваційної політики; системний підхід – для характеристики механізму управління системою мотивації персоналу підприємства; системного та статистичного аналізу – для вивчення, групування, виявлення домінуючих факторів, що впливають на управління системою мотивації персоналу підприємства, для аналізу й інтерпретації фактичних даних підприємства; графічний метод – для наочного зображення теоретичних та практичних положень кваліфікаційної роботи.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи представлена у вигляді широкого кола вітчизняних і зарубіжних літературних й електронних джерел, Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, періодичних видань.

Статистичну базу досліджень становить дані звітності підприємства за 2020–2024 роки.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у аналізі існуючих і розробленні нових теоретичних положень, які стосуються вдосконалення управління системою мотивації персоналу в контексті інноваційного розвитку підприємства, зокрема об'єкту дослідження, а саме:

розвинуті теоретичні положення управління системою мотивації персоналу підприємства. Закцентовано увагу на необхідності удосконалення механізму управління інноваційною політикою аграрного підприємства на основі подолання актуальних бар'єрів;

здійснено аналіз управління системою мотивації персоналу в контексті інноваційного розвитку підприємства;

розроблено шляхи вдосконалення процесу управління системою мотивації персоналу підприємства, а саме апробовано проект управління системою мотивації персоналу в контексті інноваційного розвитку підприємства.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в комплексній й прикладній спрямованості теоретичних розробок і визначається впровадженням в підприємстві комплексної моделі управління системою мотивації персоналу підприємства; пропозицій змін до існуючого механізму управління системою мотивації персоналу в контексті інноваційного розвитку підприємства.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні публікацією статті у фаховому виданні і в формі доповідей на науково–практичних конференціях [15; 20; 32]:

1. Пащенко П. О., Зось-Кіор І. М., Маковецький А. О. Вплив державної підтримки та регуляторного середовища на інноваційну діяльність в Україні. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2025. Випуск 3. С. 101–106.

2. Зось-Кіор М., Моргун М., Маковецький А. Системний менеджмент аграрного підприємств. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р.* Полтава: ПДАУ, 2025. Том 1. С. 257–259.

3. Корж П., Моргун М., Маковецький А. Розвиток персоналу підприємства на засадах ресурсощадливого управління. *Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 20–21 жовтня 2025, Національний університет «Запорізька політехніка».* Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2025. С. 324–325.

Структура роботи. Робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи – 69 сторінок. Містить 16 таблиць, 7 рисунків, 4 додатки. Список використаних джерел налічує 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, форми і методи управління системою мотивації персоналу підприємства

Ефективне управління персоналом є ключовою умовою успішної діяльності будь-якого підприємства. В умовах ринкової економіки, посилення конкуренції та динамічних змін у зовнішньому середовищі особливого значення набуває формування дієвої системи мотивації працівників, яка забезпечує узгодження інтересів працівників і підприємства, сприяє підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності організації.

Мотивація персоналу розглядається як процес спонукання працівників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства, шляхом задоволення їхніх особистих потреб і професійних інтересів [8; 12; 18; 24]. Вона є внутрішнім рушієм поведінки працівників, що визначає рівень їхньої ініціативності, відповідальності та ефективності.

Система мотивації персоналу – це сукупність організаційно-економічних, соціально-психологічних та адміністративних заходів, спрямованих на активізацію трудової діяльності працівників і забезпечення максимальної віддачі від їхнього потенціалу [3, С. 12; 36–37]. Її сутність полягає у створенні таких умов праці, за яких кожен працівник відчуває зацікавленість у кінцевих результатах діяльності підприємства (рис. 1.1).

Управління системою мотивації є складовою загальної системи управління підприємством, адже воно безпосередньо впливає на використання трудового потенціалу, ефективність виробничих процесів, рівень інноваційності та здатність організації до розвитку. Менеджмент

мотивації передбачає планування, організацію, контроль та коригування стимулюючих заходів відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

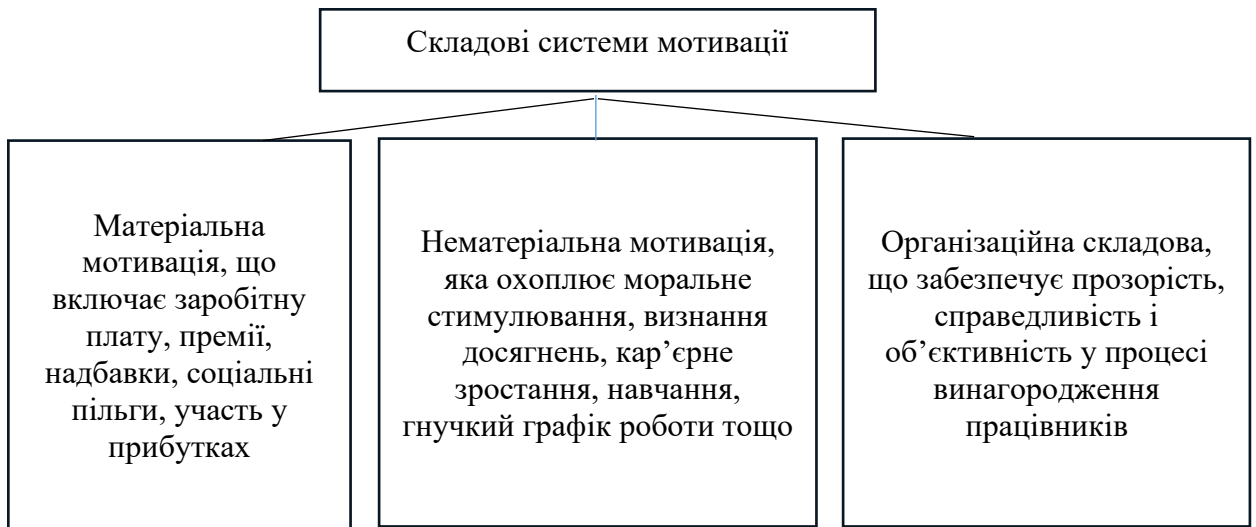


Рис. 1.1. Основні складовими системи мотивації працівників підприємства [узагальнено автором за матеріалами 10, с. 27; 11; 22; 26, с. 36; 54, с. 33-34; 57; 59]

Сутність системи мотивації проявляється у взаємозв'язку цілей підприємства та потреб працівників. Якщо система мотивації побудована ефективно, вона сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства через підвищення трудової віддачі, зниження плинності кадрів, зростання рівня задоволеності працею та розвитку корпоративної культури [9].

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростання конкуренції між підприємствами питання формування ефективної системи мотивації персоналу набуває особливого значення [14; 16]. Вибір форм мотивації визначається стратегічними цілями підприємства, його фінансовими можливостями, організаційною культурою та рівнем розвитку персоналу.

Форми мотивації персоналу – це способи впливу на працівників, спрямовані на підвищення їх зацікавленості в результатах праці та досягненні цілей організації [13]. Залежно від характеру впливу їх поділяють

на матеріальні та нематеріальні.

Матеріальні форми мотивації є традиційним і найбільш відчутним засобом впливу на трудову поведінку працівників. До них належать:

основна заробітна плата – головний елемент винагороди, який забезпечує працівнику стабільний дохід;

премії та бонуси за досягнення конкретних результатів (підвищення продуктивності, економію ресурсів, якість продукції тощо);

участь у прибутках підприємства (дивіденди, відсотки, частка від доходу);

соціальні пільги та гарантії – оплата медичного страхування, відпочинку, компенсація транспортних витрат, навчання;

матеріальне заохочення у формі подарунків, сертифікатів, допомоги в особливих життєвих ситуаціях [20; 49; 52].

Матеріальні форми мотивації мають сильний короткостроковий ефект, однак без супроводу нематеріальних стимулів можуть втрачати результативність у довгостроковій перспективі.

Нематеріальні форми мотивації ґрунтуються на задоволенні соціальних, професійних та духовних потреб працівників. До них належать:

визнання досягнень працівників, подяки, нагороди, позитивна оцінка з боку керівництва;

можливість професійного розвитку, участь у тренінгах, курсах підвищення кваліфікації;

кар'єрне зростання – призначення на вищі посади, розширення кола повноважень;

покращення умов праці – створення комфортного, безпечного та естетичного робочого середовища;

гнучкий графік роботи та баланс між професійним і особистим життям; формування позитивного психологічного клімату в колективі, корпоративних цінностей, командної роботи [55, с. 41; 56].

Сучасні підприємства дедалі частіше застосовують комбіновані форми

мотивації, які поєднують матеріальні й нематеріальні інструменти. Наприклад, система KPI (Key Performance Indicators) або MBO (Management by Objectives) дозволяє працівнику бачити прямий зв'язок між результатами роботи, особистим розвитком і винагородою [50; 58, с. 34; 60, с. 405].

Важливою тенденцією є також перехід від адміністративного до партнерського підходу у мотивації, коли працівники залучаються до процесу прийняття рішень, формування цілей і визначення критеріїв оцінки результатів.

У сучасних умовах ринкової економіки, високої конкуренції та динамічних змін бізнес-середовища ефективна система мотивації персоналу є одним із головних чинників підвищення продуктивності праці. Практика доводить, що застосування лише матеріальних або лише нематеріальних стимулів не забезпечує стійких результатів [4-5; 17, с. 30; 19]. Найвищої ефективності досягають ті підприємства, які формують комплексну систему мотивації, що гармонійно поєднує обидва типи стимулів.

Матеріальні стимули задовольняють базові потреби працівників – у безпеці, стабільності, фінансовій упевненості. Вони впливають переважно на короткострокову активність працівників, спонукаючи їх до досягнення конкретних цілей, пов'язаних із оплатою праці, преміюванням чи соціальними гарантіями [15; 21; 23]. Зростання заробітної плати або отримання бонусу за результативну роботу сприяє підвищенню трудової дисципліни, зниженню плинності кадрів і зміцненню лояльності персоналу.

Нематеріальні стимули мають більш тривалий і глибокий вплив. Вони орієнтовані на задоволення вищих потреб працівника – у визнанні, самореалізації, розвитку, приналежності до колективу. Можливість професійного зростання, гнучкий графік роботи, участь у прийнятті рішень, комфортна атмосфера в колективі та відчуття причетності до успіху підприємства створюють потужні внутрішні мотиви до праці.

Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє:

забезпечити баланс між зовнішніми і внутрішніми мотивами

працівників;

підвищити задоволеність працею та зменшити рівень професійного вигорання;

стимулювати творчу активність, ініціативність і командну взаємодію;

досягти стійкого зростання продуктивності праці завдяки довгостроковій мотивації [6; 7, с. 107; 25].

Сучасні підприємства все частіше впроваджують комплексні програми мотивації, які враховують індивідуальні особливості персоналу. Наприклад, система «Total Reward System» (система загальної винагороди) передбачає поєднання фінансових винагород із можливостями розвитку, кар'єрного росту та визнання досягнень. Такі програми створюють синергетичний ефект: матеріальні стимули формують короткострокову віддачу, а нематеріальні – забезпечують довгострокову залученість працівників.

Таким чином, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів створює цілісну мотиваційну систему, яка підсилює трудову активність, сприяє реалізації потенціалу працівників і забезпечує підвищення продуктивності праці [3; 28; 53]. Саме баланс між економічним заохоченням та морально-психологічним задоволенням визначає рівень ефективності трудової поведінки в сучасних умовах розвитку підприємства.

Формування ефективної системи мотивації персоналу передбачає не лише знання основних форм і методів стимулювання праці, а й розуміння чинників, які впливають на їх вибір. Кожне підприємство має власні особливості діяльності, кадровий потенціал, організаційну структуру та корпоративну культуру, тому універсальної моделі мотивації не існує.

Вибір форм і методів мотивації залежить від комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають можливості, потреби та пріоритети підприємства і його працівників (табл. 1.1). Вибір форм і методів мотивації персоналу є результатом аналізу багатьох взаємопов'язаних чинників. Ефективна мотиваційна політика можлива лише за умови її адаптації до конкретних умов діяльності підприємства та особливостей його персоналу.

Комплекс внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають можливості, потреби та пріоритети підприємства і його працівників [складено автором за матеріалами 2; 27; 29; 41; 42, с. 25; 51]

| Внутрішні чинники безпосередньо пов'язані з діяльністю підприємства та його персоналом | |
|---|---|
| Фінансові можливості підприємства. | Рівень прибутковості, стабільність грошових потоків і наявність резервів визначають масштаби застосування матеріальних стимулів (премій, бонусів, соціальних пакетів) |
| Організаційна структура управління | Централізовані структури частіше використовують адміністративні методи мотивації, тоді як децентралізовані – більш гнучкі інструменти (участь у прийнятті рішень, внутрішнє підприємництво) |
| Характер трудової діяльності | Для робітничих професій переважає матеріальне стимулювання, а для творчих і управлінських кадрів – нематеріальні стимули, пов'язані з самореалізацією, автономією, визнанням |
| Кваліфікаційний рівень і професійні очікування персоналу | Освічені працівники більш чутливі до можливостей розвитку, кар'єрного зростання, корпоративної культури |
| Корпоративна культура і стиль керівництва | Демократичний стиль сприяє розвитку партнерських форм мотивації, тоді як авторитарний – базується на адміністративному контролі та матеріальному стимулюванні |
| Зовнішні чинники формуються поза межами підприємства, але істотно впливають на його систему мотивації | |
| Стан ринку праці | Рівень конкуренції між роботодавцями за кваліфіковані кадри визначає потребу у розширенні пакету мотиваційних інструментів |
| Економічна ситуація в країні | Інфляція, податкова політика, рівень добробуту населення впливають на купівельну спроможність працівників і, відповідно, на ефективність матеріальних стимулів |
| Нормативно-правове регулювання праці | Трудове законодавство визначає мінімальні гарантії та межі застосування стимулюючих заходів |
| Галузеві особливості та конкурентне середовище | У високотехнологічних і креативних галузях переважає нематеріальна мотивація (інноваційність, розвиток), у виробничих – матеріальна |
| Соціально-психологічні тенденції | Зміни в ціннісних орієнтирах працівників (прагнення до балансу між роботою та особистим життям, дистанційна зайнятість) також зумовлюють трансформацію мотиваційних підходів |

Розуміння цих чинників дає змогу менеджменту обирати найбільш дієві стимули, що забезпечують зростання продуктивності праці, формування лояльності працівників і досягнення стратегічних цілей підприємства.

1.2. Чинники впливу інноваційної політики розвитку на управління системою мотивації персоналу підприємства

Інноваційна політика розвитку підприємства істотно трансформує підходи до управління персоналом, зокрема до формування та функціонування системи мотивації. У сучасних умовах господарювання, коли бізнес-середовище характеризується високим рівнем турбулентності, прискоренням темпів технологічного оновлення та необхідністю швидкої адаптації до зовнішніх змін, саме інноваційні процеси стають основою забезпечення конкурентних переваг підприємства. У зв'язку з цим зростає роль персоналу як ключового ресурсу, здатного генерувати нові ідеї, впроваджувати креативні рішення та забезпечувати ефективність інноваційної діяльності [1; 30; 33]. Така трансформація стратегічних орієнтирів неминуче змінює зміст і функції системи мотивації, яка має не лише стимулювати виконання трудових завдань, а й формувати у працівників прагнення до постійного професійного вдосконалення, творчого підходу до роботи та готовності брати участь у інноваційних проєктах.

В умовах зростання конкуренції, цифровізації та поступового переходу підприємств до моделі відкритих інновацій особливо важливо забезпечити таке трудове середовище, у якому співробітники не просто виконують свої функціональні обов'язки, а активно долучаються до пошуку шляхів оптимізації бізнес-процесів, пропонують інноваційні рішення та здатні брати відповідальність за результати спільної діяльності.

Цифрова трансформація, зокрема впровадження автоматизованих систем управління, аналітики великих даних, сучасних комунікаційних платформ і гнучких технологій організації праці, змінює характер та зміст роботи працівників. Це висуває нові вимоги до їхніх компетентностей та очікувань від мотиваційної системи. У таких умовах традиційні форми матеріального заохочення вже не можуть повною мірою забезпечити залученість персоналу (рис. 1.2).

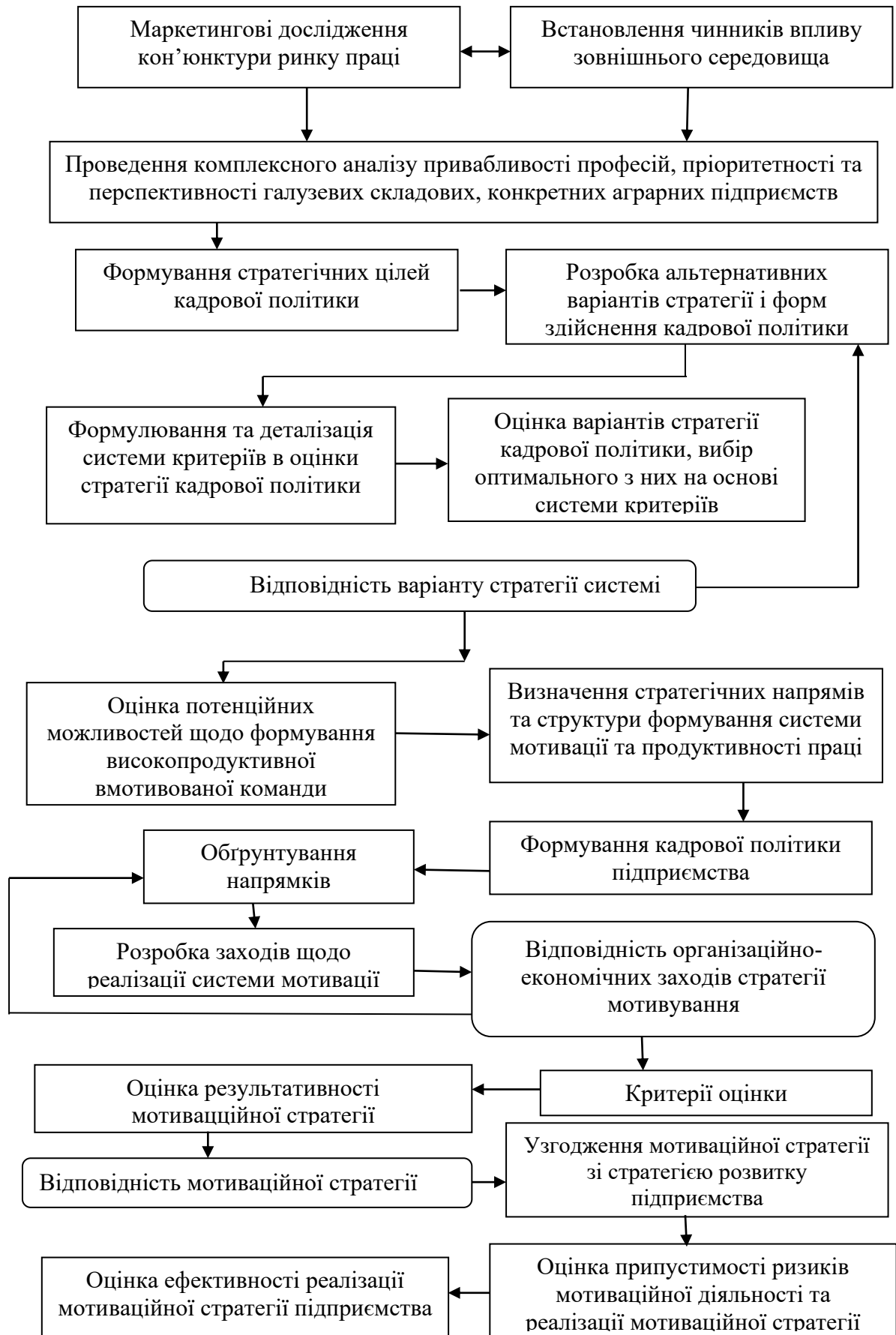


Рис. 1.2. Алгоритм розробки мотиваційної стратегії розвитку аграрних підприємств [складено автором за матеріалами 34, с. 24; 35; 38; 43; 48]

Натомість зростає значення нематеріальних аспектів стимулювання – можливостей для професійного розвитку, участі у прийнятті управлінських рішень, доступу до сучасних технологічних інструментів, а також відчуття причетності до стратегічних цілей підприємства.

Переорієнтація бізнес-процесів на створення нової цінності для споживача визначає потребу у формуванні інноваційної культури, у межах якої кожний працівник розглядається як потенційний носій інноваційних ідей. У такому середовищі система мотивації має стимулювати ініціативність, здатність до навчання, відкритість до експериментів і толерантність до помилок, що є невід’ємною складовою інноваційного процесу. Працівники, які відчують підтримку з боку керівництва, вищий рівень автономії та справедливості у винагороді, значно активніше пропонують нестандартні рішення, беруть участь у вдосконаленні продуктів чи послуг і проявляють більшу лояльність до підприємства [31-32; 39-40]. Така поведінка персоналу є безпосереднім результатом правильно сформованої мотиваційної політики, орієнтованої на інноваційний розвиток.

Тому дослідження чинників впливу інноваційної політики на систему мотивації персоналу має важливе теоретичне і практичне значення. З теоретичної точки зору воно дає можливість поглибити розуміння того, як стратегічні напрями розвитку підприємства впливають на управління людськими ресурсами та формування ціннісних орієнтацій працівників. З практичного боку – забезпечує інструментарій для створення ефективної системи стимулювання, що враховує особливості інноваційних процесів і здатна адаптуватися до швидких змін ринкового середовища. Саме тому формування інноваційно орієнтованої мотиваційної системи є не лише елементом сучасної управлінської політики, а й ключовою умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства та його стійкого розвитку в умовах глобальних трансформацій.

Одним із провідних чинників виступає стратегічна орієнтація підприємства на розвиток інновацій. За умов, коли інновації визначаються як

базовий елемент корпоративної стратегії, зростає потреба у формуванні такої мотиваційної системи, яка стимулює персонал до творчої активності, пошуку нових рішень і підвищення гнучкості в реагуванні на зміни середовища. Працівники починають сприймати власний внесок у розвиток інновацій не лише як трудовий обов'язок, але й як можливість професійного зростання, що підсилює внутрішню мотивацію [44]. Водночас управлінські рішення у сфері стимулювання персоналу мають відображати стратегічний пріоритет постійного вдосконалення продуктів, послуг і процесів.

Важливу роль відіграє рівень технологічної модернізації підприємства. Запровадження цифрових платформ, автоматизованих систем, інструментів аналітики даних змінює зміст праці, підвищує вимоги до компетентності працівників і стимулює розвиток їх цифрових навичок. За таких умов мотиваційні механізми мають поєднувати матеріальні стимули з інструментами нематеріального характеру, зокрема можливістю доступу до навчання, участю у проєктах з упровадження нових технологій, отриманням нового функціоналу. Технологічні інновації також сприяють створенню прозорої системи оцінювання результатів праці, що підсилює справедливість мотиваційної політики та знижує ризики суб'єктивізму.

Значущим чинником також є організаційна культура підприємства, яка визначає рівень відкритості працівників до інновацій, їх готовність до змін і здатність працювати в умовах невизначеності. Інноваційна культура формує орієнтацію трудового колективу на експериментування, толерантність до помилок, обмін знаннями та командну взаємодію. Відповідно система мотивації має включати механізми морального стимулювання, визнання внеску працівників у генерування нових ідей, підтримку командної роботи, розвиток довіри та ініціативності. У таких умовах значення набуває не лише оплата праці, а й психологічний клімат, рівень автономії, залученість до прийняття управлінських рішень.

Суттєвий вплив на формування та розвиток інноваційно орієнтованої системи мотивації має кадровий потенціал підприємства, який визначає

можливості організації щодо впровадження нових технологій, використання сучасних управлінських інструментів і забезпечення високої результативності інноваційної діяльності. Чим вищий рівень кваліфікації, професійної компетентності, творчого мислення та інноваційної спроможності персоналу, тим складнішими, багатокomпонентними й гнучкими мають бути мотиваційні інструменти, що застосовуються підприємством. У таких умовах система стимулювання повинна не лише забезпечувати працівникам конкурентний рівень оплати праці, а й формувати сприятливе середовище для реалізації їхніх індивідуальних здібностей, здібності до навчання та професійного саморозвитку.

Для утримання висококваліфікованих фахівців та талантів підприємству необхідно формувати розширений та багатоаспектний пакет стимулів, який поєднуватиме матеріальні, моральні, соціальні та кар'єрні інструменти. Сучасні працівники, особливо ті, які залучені до інноваційних процесів, очікують не лише грошових винагород, а й можливостей для горизонтального чи вертикального кар'єрного зростання, доступу до програм безперервного професійного вдосконалення, участі у стратегічних інноваційних проєктах та міжфункціональних командах, де вони можуть проявити ініціативність і впливати на прийняття ключових управлінських рішень. Крім того, надзвичайно важливо створювати умови для реалізації власних ідей і проєктів працівників, що підсилює їхню залученість, стимулює інноваційну активність і формує високий рівень внутрішньої мотивації.

Водночас на підприємствах із низьким рівнем кадрового потенціалу мотиваційна політика має принципово іншу орієнтацію. У таких організаціях ключовим завданням стає підвищення рівня компетентностей працівників, адаптація персоналу до змін у технологічних і організаційних процесах, подолання опору інноваціям та формування елементарних навичок роботи з новими інструментами. Це передбачає посилення ролі навчальних програм, стажувань, внутрішніх тренінгів, наставництва, розвитку корпоративних знань та формування культури постійного вдосконалення. Мотиваційна

система в таких умовах має стимулювати готовність працівників до навчання, підвищення кваліфікації, опанування нових компетентностей, а також соціальну підтримку та адаптацію на робочому місці.

Отже, рівень кадрового потенціалу визначає тип, зміст і спрямованість інструментів мотивації, які застосовує підприємство. Для висококваліфікованих працівників мотиваційна система має бути інноваційною, гнучкою та зорієнтованою на професійний розвиток, тоді як для колективів з недостатнім рівнем компетентностей першочергового значення набуває підвищення освітнього рівня, розвиток навичок та формування здатності до роботи в інноваційному середовищі. Саме від правильного поєднання цих аспектів залежить ефективність управління людськими ресурсами і здатність підприємства реалізовувати інноваційну політику розвитку (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Модель управління мотиваційною діяльністю підприємств [складено автором за матеріалами 45-47]

На систему мотивації впливають і зовнішні фактори: інтенсивність конкуренції в галузі, динаміка ринку праці, державна підтримка інновацій,

тенденції розвитку цифрової економіки та інтеграція українських підприємств у глобальні ланцюги створення вартості. Чим більш інноваційно орієнтоване ринкове середовище, тим вищими є вимоги до набору інструментів стимулювання, які забезпечують адаптивність і стійкість підприємства.

Отже, вплив інноваційної політики розвитку на управління системою мотивації персоналу проявляється у необхідності комплексного оновлення підходів до стимулювання праці, орієнтації на розвиток компетентностей, креативності та відповідальності працівників. Така політика формує мотиваційну систему нового типу, яка поєднує стратегічні інтереси підприємства з індивідуальними прагненнями працівників, забезпечує високу результативність у процесі інноваційної діяльності та сприяє довгостроковій конкурентоспроможності підприємства.

Висновки до розділу 1

1. У межах дослідження було встановлено, що ефективна система мотивації персоналу є ключовим елементом управління трудовим потенціалом підприємства та визначальним чинником його конкурентоспроможності. Сутність мотивації полягає у створенні таких умов праці та винагороди, за яких працівник відчуває зацікавленість у досягненні стратегічних і оперативних цілей організації, що забезпечує підвищення його трудової активності, відповідальності та продуктивності. Система мотивації охоплює комплекс матеріальних і нематеріальних інструментів, а її результативність залежить від узгодження потреб працівників із завданнями підприємства. Аналіз показав, що матеріальні стимули забезпечують короткостроковий вплив і задовольняють базові потреби персоналу, тоді як нематеріальні інструменти формують тривалий мотиваційний ефект, сприяють професійному розвитку, зміцнюють корпоративну культуру та

стимулюють творчу активність. Саме поєднання цих двох груп стимулів дозволяє створити гнучку, багаторівневу мотиваційну систему, здатну адаптуватися до змін бізнес-середовища та потреб персоналу.

2. Важливим результатом дослідження є встановлення того, що характер і напрям мотиваційної політики визначаються комплексом внутрішніх і зовнішніх чинників: фінансовими можливостями підприємства, рівнем його організаційного розвитку, кадровим потенціалом, особливостями корпоративної культури, станом ринку праці, економічною ситуацією в країні та галузевими тенденціями. Виявлено, що саме кадровий потенціал відіграє провідну роль у формуванні мотиваційних підходів: висококваліфіковані працівники потребують розширених можливостей професійного зростання, тоді як персонал із нижчим рівнем компетентностей потребує стимулів, спрямованих на навчання, адаптацію та розвиток навичок. Отже, ефективність системи мотивації персоналу визначається її адаптивністю, комплексністю та здатністю враховувати потреби й очікування працівників у поєднанні зі стратегічними орієнтирами підприємства. В умовах інноваційного розвитку вона має трансформуватися у напрямі формування внутрішньої залученості, підтримки творчості та формування сприятливого середовища для реалізації трудового потенціалу працівників.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства

Об'єктом аналізу є фермерське господарство, що розташовано в Полтавському районі Полтавської області. Голова підприємства є одночасно і його головним бухгалтером. Постійний працівник представлений членом родини, але сезонних працівників винаймається за останні 5 років не менше 5.

Метою функціонування господарства є забезпечення прибутковості шляхом здійснення виробничої, комерційної, посередницької та інших видів діяльності відповідно до вимог чинного законодавства та положень статуту.

Ключове значення в системі управління інвестиційною політикою підприємства має його ресурсний потенціал, що охоплює земельні ресурси, основні й оборотні засоби та організацію товарної політики. Тому доцільним є проведення аналізу змін у складі та структурі земельного фонду підприємства (додаток В, табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства, 2020–2024 рр., га [розраховано автором]

| Показники | Роки | | | | | 2024 р. до 2020 р., % |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | |
| Загальна земельна площа | 54,66 | 54,66 | 54,66 | 79,50 | 84,74 | 155,0 |
| в т. ч. сільськогосподарські угіддя | 54,66 | 54,66 | 54,66 | 79,50 | 84,74 | 155,0 |
| рілля | 54,66 | 54,66 | 54,66 | 79,50 | 84,74 | 155,0 |
| Припадає на 1 середньорічного працівника сільгоспугідь, га | 27,33 | 27,33 | 27,33 | 39,75 | 42,37 | 155,0 |

Загальна земельна площа у 2020–2022 рр. залишалася незмінною (54,66 га), однак у 2023 р. зросла до 79,50 га, а у 2024 р. – до 84,74 га, що становить 100% у порівнянні з базовим роком. Така ж динаміка простежується і щодо сільськогосподарських угідь, зокрема ріллі, оскільки структура земельного фонду є однорідною. Особливо помітним є зростання показника забезпеченості сільськогосподарськими угіддями на одного середньорічного працівника: з 27,33 га у 2020–2022 рр. до 39,75 га у 2023 р. та 42,37 га у 2024 р., що на 55% більше за базовий рівень. Це свідчить про розширення земельного потенціалу підприємства та підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Проаналізуємо динаміку чисельності працівників підприємства за допомогою даних табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка структури кадрового складу підприємства та оплати праці,
2020–2024 рр. [розраховано автором]**

| Показники | Роки | | | | | 2024 р. до 2020 р., % |
|--|-------|--------|-------|--------|-------|--------------------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | |
| Загальна кількість постійних працівників, осіб | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 100 |
| Загальна кількість сезонних працівників, осіб | 8 | 8 | 7 | 6 | 5 | 62,5 |
| Управлінські кадри – всього, осіб | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 100 |
| до загальної кількості працівників, % | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | x |
| Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 100 |
| до загальної кількості працівників, % | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | x |
| Заробітна плата 1 працівника в рік, тис. грн | 180,3 | 202,3 | 240,6 | 255,4 | 302,1 | 167,6 |
| Ланцюговий темп приросту зарплати, % | 5,8 | 12,2 | 18,9 | 6,2 | 18,3 | 12,5 |
| Продуктивність праці, тис. грн | 875,0 | 1127,2 | 974,2 | 1005,8 | 873,3 | 99,8 |
| Ланцюговий темп приросту продуктивності праці, % | 6,1 | 28,8 | -13,6 | 3,2 | -13,2 | -19,3 |
| Питома вага заробітної плати в операційних витратах, % | 28,9 | 25,4 | 26,3 | 27,1 | 22,3 | -6,6 |

Кількість постійних працівників протягом усього періоду залишалася стабільною (2 особи), тоді як чисельність сезонних працівників скоротилася з 8 у 2020 р. до 5 у 2024 р., що становить лише 62,5% від початкового рівня. Управлінські кадри та працівники сільськогосподарського виробництва стабільно займали по 50% загальної чисельності. Позитивною тенденцією є зростання середньорічної заробітної плати одного працівника: з 180,3 тис. грн у 2020 р. до 302,1 тис. грн у 2024 р. (167,6%), що свідчить про підвищення вартості робочої сили та рівня мотивації персоналу. Проте темпи зростання заробітної плати коливалися – від 5,8% до 18,9%. Динаміка продуктивності праці була нестабільною. Після значного зростання у 2021 р. (28,8%) у наступні роки спостерігалось її зниження, а у 2024 р. продуктивність становила 873,3 тис. грн, що майже відповідає рівню 2020 р. (99,8%). Це може свідчити про вплив сезонності, зміни обсягів виробництва або ресурсних обмежень. Питома вага витрат на оплату праці в операційних витратах підприємства зменшилася з 28,9% у 2020 р. до 22,3% у 2024 р., що може бути ознакою оптимізації витрат або зростання інших статей операційних витрат. В цілому, показники засвідчують стабільність кадрової структури, зростання оплати праці, але й певні проблеми з підтриманням стабільної продуктивності праці.

Склад активів підприємства та ефективність їх використання визначені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Склад активів підприємства та ефективність їх використання,
2020–2024 рр. (на кінець року), тис. грн [розраховано автором]**

| Показники | Роки | | | | | 2024 р. до 2020 р., % |
|---|-------|-------|-------|-------|--------|--------------------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Усього активів | 509,0 | 661,7 | 702,9 | 879,7 | 1084,5 | 213,1 |
| Необоротні активи | 76,7 | 71,6 | 49,7 | 48 | 46,3 | 60,4 |
| з них основні засоби | 76,7 | 71,6 | 49,7 | 48 | 46,3 | 60,4 |
| Основні засоби за первісною вартістю | 76,7 | 76,7 | 51,4 | 49,7 | 48 | 62,6 |

Продовж. табл. 2.3

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|-------|-------|-------|-------|--------|-------|
| Знос основних засобів | 0 | 5,1 | 1,7 | 1,7 | 1,7 | x |
| Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року | 0 | 6,6 | 3,3 | 3,4 | 3,5 | x |
| Оборотні активи | 432,3 | 590,1 | 653,2 | 831,7 | 1038,2 | 240,2 |
| Власний капітал | 509,0 | 661,7 | 702,9 | 879,7 | 1084,5 | 213,1 |
| Фондозабезпеченість, тис. грн./га | 1,40 | 1,31 | 0,91 | 0,60 | 0,55 | 39,3 |
| Фондоозброєність, тис. грн./чол | 38,4 | 35,8 | 24,9 | 24,0 | 23,2 | 60,4 |
| Забезпеченість основних засобів оборотними, грн | 5,64 | 8,24 | 13,14 | 17,33 | 22,42 | 397,5 |

Загальна вартість активів зросла більш ніж удвічі (на 113,1%), що свідчить про розширення ресурсної бази підприємства та збільшення масштабу його діяльності. Основне зростання забезпечили оборотні активи, приріст яких становив 240,2% порівняно з 2020 роком. Це може вказувати на нарощування запасів, дебіторської заборгованості або збільшення обсягів виробничої діяльності. Необоротні активи за аналізований період скоротилися до 60,4% від рівня 2020 р., що відображає тенденцію до «полегшення» структури активів та переходу до менш фондомісткої моделі виробництва. Зниження фондів підтверджується падінням показників фондозабезпеченості (з 1,40 до 0,55 тис. грн/га) та фондоозброєності (з 38,4 до 23,2 тис. грн/чол.). Це означає, що матеріально-технічна база підприємства старішає та оновлюється недостатньо швидко. Коефіцієнт зносу основних засобів залишається низьким (3,5% у 2024 р.), що формально вказує на добрий технічний стан фондів, однак низький рівень первісної вартості основних засобів свідчить швидше про їх малий обсяг, ніж про сучасність. Водночас різко збільшилася забезпеченість основних засобів оборотними активами – майже у 4 рази. Це означає, що підприємство має значний обсяг обігових ресурсів у розрахунку на одиницю фондів, що може позитивно впливати на його оперативну діяльність, але підкреслює дисбаланс між потужностями та оборотністю.

Для того, щоб проаналізувати діяльність суб'єкту господарювання, що досліджується, необхідно розглянути його виробничий напрямок і спеціалізацію за допомогою даних табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка складу і структури грошових надходжень від реалізації продукції підприємства, 2020–2024 рр., тис. грн [розраховано автором]

| Показники | Роки | | | | | У середньому за три роки, тис. грн | Питома вага до загального підсумку, % | Місце продукції за питомою вагою |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | | | |
| Продукція рослинництва – всього | 1749,9 | 2254,3 | 1948,4 | 2011,5 | 1746,5 | 526,22 | 100 | х |
| Пшениця озима | 302,5 | 483,6 | 540 | 780 | 525 | 646,50 | 27,1 | 2 |
| Кукурудза | 508,8 | 871,2 | 935 | 709,5 | 208 | 140,00 | 33,3 | 1 |
| Соя | 0 | 0 | 0 | 0 | 700 | 360,51 | 7,2 | 5 |
| Соняшник | 313,6 | 493,5 | 473,4 | 522 | 0 | 268,90 | 18,6 | 3 |
| Культури баштанні продовольчі | 625 | 406 | 0 | 0 | 313,5 | 1942,13 | 13,8 | 4 |
| Продукція сільського господарства і послуги | 1749,9 | 2254,3 | 1948,4 | 2011,5 | 1746,5 | 526,22 | 100 | х |

Загальний обсяг виручки від рослинницької продукції за аналізований період коливався в межах 1746,5–2254,3 тис. грн, що свідчить про відносну стабільність діяльності, попри зміну структури посівів і врожайності. У середньому найбільшу частку формували саме культури рослинництва, які становили 100% надходжень. Лідером за питомою вагою стала кукурудза (33,3%), яка забезпечує найбільш вагомий внесок у формування доходів. Це свідчить про її високу продуктивність та економічну доцільність вирощування. Друге місце посідає озима пшениця (27,1%), що також є стабільною і рентабельною культурою для підприємства. Соняшник формує

18,6% середніх надходжень і займає третє місце, демонструючи стабільні результати у більшості років. Культури баштанні, хоча й не вирощувались у деякі роки, забезпечили 13,8% доходу та посіли четверте місце, що вказує на їхню сезонність та залежність від ринкової кон'юнктури. Найменшу частку 7,2% забезпечує соя, яка з'явилась у структурі лише у 2024 році, проте її запровадження свідчить про спробу підприємства диверсифікувати виробництво й розширити асортимент культур. Загалом аналіз показує, що підприємство має диверсифіковану структуру доходів, але найбільша залежність спостерігається від кукурудзи та озимої пшениці. Це визначає потребу у подальшому розвитку культур із вищою доданою вартістю та вирівнюванні сезонних коливань у структурі виручки.

Проаналізуємо динаміку показників виробничо–комерційної діяльності, розглянувши дані табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка виробничо–комерційної діяльності підприємства,
2020–2024 рр. [розраховано автором]**

| Показники | Роки | | | | | 2024 р. до 2020 р., % |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------------------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | |
| Виробництво товарної продукції, тис. грн | 406,3 | 812,6 | 777,2 | 829,7 | 1187 | 292,1 |
| на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн | 203,2 | 406,3 | 388,6 | 414,9 | 593,5 | 292,1 |
| на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн | 743,3 | 1486,6 | 1421,9 | 1043,6 | 1400,8 | 188,5 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн | 244,0 | 854,5 | 736,0 | 831,6 | 1188,6 | 487,1 |
| Чистий прибуток, тис. грн | -168,7 | -41,9 | 41,2 | -1,9 | -1,6 | - |
| Рівень рентабельності виробництва, % | -69,1 | -4,9 | 5,6 | -0,2 | -0,1 | 69,0 |

Обсяги виробництва товарної продукції зросли майже утричі (292,1%) – з 406,3 тис. грн у 2020 р. до 1187 тис. грн у 2024 р. Аналогічне зростання демонструє виробіток на одного працівника та на

100 га угідь, що свідчить про підвищення інтенсивності виробництва й ефективності використання ресурсів. Проте в окремі роки (2023 р.) спостерігалось тимчасове зниження продуктивності території через зміну структури посівів або погодні ризики. Собівартість реалізованої продукції зросла ще значніше – майже у п'ять разів, що випереджає темпи зростання обсягів виробництва. Це сигналізує про суттєве подорожчання ресурсів, зокрема матеріальних і енергетичних, або про неефективність витрат у певні періоди.

Фінансові результати діяльності залишаються нестійкими: підприємство було збитковим у 2020, 2021, 2023 та 2024 рр., прибутковим – лише у 2022 р. При цьому рівень рентабельності виробництва коливався від – 69,1% до 5,6%, а в останні два роки залишився майже нульовим. Це свідчить про системні проблеми з управлінням витратами та залежність фінансових результатів від зовнішніх чинників (цінової кон'юнктури, врожайності, структури виробництва).

Отже, підприємство нарощує обсяги виробництва, але витратна частина зростає ще швидшими темпами; продуктивність праці та землі підвищилася, проте не забезпечила сталого прибутку; фінансові результати є нестабільними, що вимагає оптимізації витрат, перегляду структури культур і впровадження заходів підвищення рентабельності.

2.2. Аналіз управління системою мотивації персоналу підприємства

Ефективне управління персоналом підприємства неможливе без сформованої та результативної системи мотивації, яка забезпечує узгодження цілей підприємства та індивідуальних цілей працівників. На досліджуваному підприємстві система мотивації поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, що дає можливість забезпечити комплексний підхід до стимулювання працівників.

Матеріальна мотивація підприємства реалізується через тарифну систему оплати праці, преміювання за підсумками місяця та кварталу, надбавки за інтенсивність праці, високу кваліфікацію, стаж роботи, а також через соціальні виплати (оплата лікарняних, щорічні відпустки, часткова компенсація харчування). Нематеріальна мотивація включає моральне заохочення, участь у прийнятті управлінських рішень, надання гнучкого графіка окремим категоріям працівників та можливості професійного розвитку.

Попри наявну систему стимулів, мотиваційний механізм підприємства потребує удосконалення, оскільки окремі його складові мають фрагментарний характер, а їх ефективність недостатньо вимірюється через ключові показники результативності персоналу.

Матеріальна мотивація залишається основним елементом системи стимулювання праці на підприємстві. Аналіз динаміки фонду оплати праці за останні три роки свідчить про поступове зростання витрат на заробітну плату, що пов'язано як зі збільшенням обсягів виробництва, так і з підвищенням рівня мінімальних державних гарантій.

Преміальна система підприємства має переважно кількісний характер, орієнтований на досягнення планових показників, обсягів реалізації продукції та зменшення витрат. Проте відсутність чітких КРІ для окремих категорій персоналу знижує мотиваційний ефект преміювання, оскільки працівники не завжди можуть оцінити зв'язок між результатами роботи та рівнем винагороди.

Система надбавок підприємства сформована відповідно до кваліфікаційних вимог, проте її структура довгий час не переглядалася, що створює ризики формального підходу та не сприяє стимулюванню професійного зростання.

Нематеріальна мотивація підприємства має суттєвий вплив на формування продуктивної поведінки працівників, однак на підприємстві її рівень залишається недостатнім. Проведене опитування персоналу свідчить,

що більшість працівників очікують більш розширеної системи визнання та морального заохочення.

До позитивних аспектів належать практики залучення працівників підприємства до внутрішніх нарад та спільного обговорення виробничих рішень. Це посилює відчуття причетності та відповідальності за результат. Водночас відсутність систематичного зворотного зв'язку та обмеженість можливостей кар'єрного зростання знижують мотиваційний ефект.

Система розвитку персоналу підприємства включає вибіркоче підвищення кваліфікації та участь у професійних семінарах. Проте навчання не є системним і здебільшого не пов'язане з довгостроковою кадровою стратегією.

Ефективність мотиваційної системи підприємства визначається її здатністю забезпечити високий рівень продуктивності праці, зниження плинності кадрів та підвищення лояльності персоналу. На підприємстві застосування стимулів у певній мірі дозволило досягти стабільності кадрового складу, однак рівень плинності залишається помітним, особливо серед молодих спеціалістів.

Ключовими проблемами, що впливають на ефективність мотивації підприємства, є:

- нечітка система оцінювання результативності працівників;
- невідповідність між обсягом виконаних функцій і розміром винагороди окремих категорій персоналу;
- обмежені можливості кар'єрного просування;
- низький рівень комунікацій між керівництвом та працівниками;
- відсутність комплексної HR-стратегії, орієнтованої на розвиток кадрового потенціалу.

Порівняння показників продуктивності праці підприємства за останні роки засвідчує, що темпи їх зростання не повністю узгоджуються з фінансовими можливостями та стратегією підприємства. Це свідчить про низький віддачний ефект існуючих стимулів.

Проведений аналіз засвідчує, що система мотивації на підприємстві має змішаний характер, поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули, проте її ефективність обмежується низкою організаційних недоліків. Мотиваційний механізм потребує модернізації, адаптації до сучасних умов господарювання та посилення зв'язку між результатами праці та винагородою.

Основними напрямками підвищення ефективності мотиваційної системи підприємства є: розробка КРІ для всіх категорій персоналу; удосконалення преміальної системи за критеріями якості та продуктивності; формування системи нематеріального стимулювання (визнання, кар'єрний розвиток, корпоративна культура); впровадження регулярної оцінки персоналу та прозорих процедур комунікації; розробка довгострокової стратегії розвитку персоналу підприємства.

Фермерське господарство функціонує як сімейний тип підприємства, де голова господарства одночасно виконує функції управлінця та бухгалтера. Така організаційна структура обумовлює специфіку системи мотивації: вона менш формалізована, але більш гнучка й адаптована до реальних виробничих потреб.

Постійний кадровий склад підприємства включає 2 працівників, один із яких виконує управлінські функції, а другий – зайнятий у сільськогосподарському виробництві. Протягом аналізованого періоду чисельність постійних працівників залишалася стабільною (100% до рівня 2020 р.). Це свідчить про сталість внутрішніх процесів і відсутність ризиків кадрової нестачі серед ядра персоналу.

Водночас підприємство активно використовує сезонну працю – від 5 до 8 осіб на рік. Їх кількість скоротилася до 62,5% від рівня 2020 р. (з 8 до 5 осіб). Для таких працівників формується спрощена мотиваційна система, що переважно базується на погодинній або відрядній оплаті, яка напряму залежить від обсягів робіт на посівах, збиранні врожаю та догляді за культурами. Таким чином, система мотивації в господарстві має двоєрівневу структуру:

мотивація постійних працівників (матеріальна і частково нематеріальна);

мотивація сезонних працівників (переважно матеріальна).

Основою стимулювання в господарстві є матеріальна мотивація, оскільки в умовах сезонності та фізичної праці грошова винагорода є ключовим фактором залучення робочої сили.

Середньорічна зарплата одного працівника у 2020–2024 рр. зросла з 180,3 тис. грн до 302,1 тис. грн, тобто на 67,6%. Це є позитивною тенденцією, яка свідчить про прагнення керівництва підтримувати конкурентний рівень оплати праці.

Однак ланцюгові темпи приросту є нестабільними – від 5,8% до 18,9%. Така нерівномірність, як правило, зумовлена:

коливаннями врожайності;

змінами цін на продукцію;

варіаціями обсягів сезонних робіт;

загальним фінансовим станом господарства.

Матеріальна мотивація охоплює такі інструменти:

базову заробітну плату;

сезонні надбавки;

премії за обсяги робіт;

доплати за складні умови праці (ручні роботи, збирання баштанних, догляд за культурами).

При цьому преміальна система не має чітко визначених KPI, через що її мотивуючий ефект обмежений.

Питома вага витрат на оплату праці в операційних витратах зменшилася з 28,9% у 2020 р. до 22,3% у 2024 р. Це означає, що темпи зростання інших витрат (паливо, добрива, насіння) випереджають динаміку оплати праці.

Хоч фермерське господарство невелике, певні елементи нематеріальної мотивації в ньому присутні.

Основні інструменти нематеріальної мотивації:

гнучка організація праці – працівники можуть узгоджувати режим робочого дня, особливо під час посівної та збору врожаю;

мікроклімат і довіра – у невеликих колективах зберігається тісна комунікація та швидкий обмін інформацією;

участь у прийнятті виробничих рішень – працівники можуть пропонувати зміни щодо операційних процесів;

навчання на робочому місці – відбувається у формі передачі досвіду від керівника до працівників.

Разом із тим системних заходів розвитку персоналу у господарстві немає, що є типовим для малого фермерського бізнесу (відсутні: програми підвищення кваліфікації; кар'єрні траєкторії; системна оцінка персоналу).

Для оцінки ефективності мотиваційного механізму доцільно співставити динаміку мотиваційних стимулів із результатами виробничої діяльності.

Продуктивність одного працівника коливалася від 875 тис. грн до 1127,2 тис. грн, але у 2024 р. вона фактично повернулася до рівня 2020 р. (99,8%). Це свідчить, що підвищення зарплат не супроводжувалося відповідним зростанням продуктивності праці. Причини такого явища:

висока залежність урожайності від погодних умов;

сезонні коливання обсягів виробництва;

недостатня механізація робіт та скорочення парку основних засобів (зниження фондозабезпеченості на 60,7%);

нерівномірне навантаження між постійними та сезонними працівниками (додатки А, Б).

Підприємство було прибутковим лише у 2022 р. Це також обмежує можливості для створення ефективних преміальних схем. Підприємство використовує модель «мінімальна чисельність + сезонне залучення», що забезпечує низьку постійну витратність, але водночас створює кадрові ризики під час пікових робіт (табл. 2.6).

**Переваги та недоліки мотиваційної системи підприємства, 2020-2024 рр.
[розроблено автором]**

| Переваги | Недоліки |
|----------------------------------|---|
| Стабільність основного персоналу | Відсутність КРІ та прозорої системи преміювання |
| Конкурентна заробітна плата | Нестабільність сезонного складу працівників |
| Оперативність прийняття рішень | Нематеріальна мотивація не має системного характеру |
| Гнучкі умови праці | Низька ефективність використання трудових ресурсів через сезонність |
| Адаптивність сезонних стимулів | Вузька спеціалізація персоналу без можливостей професійного росту |
| Обмеження стимулів | Фінансова нестабільність підприємства обмежує стимули |

Система мотивації персоналу фермерського господарства має переважно матеріальний характер і базується на поєднанні стабільної оплати праці постійних працівників та гнучкої оплати для сезонних. Попри позитивну динаміку заробітної плати, нестабільність продуктивності та фінансових результатів підприємства свідчить про недостатню ефективність існуючої системи мотивації.

Для підвищення її результативності доцільними є такі заходи: запровадження КРІ на основі обсягів виконаних робіт; розробка прозорої преміальної системи; мотивація сезонних працівників через бонуси та відрядні стимули; формування елементів корпоративної культури та зворотного зв'язку; удосконалення організації праці та підвищення рівня механізації.

2.3. Моделювання ефективності мотивації праці підприємства

Модель системи мотивації персоналу має ґрунтуватися на стратегічному плані розвитку аналізованого підприємства, на основі якого розробляються стратегія управління персоналом та мотиваційна політика (рис. 2.1).

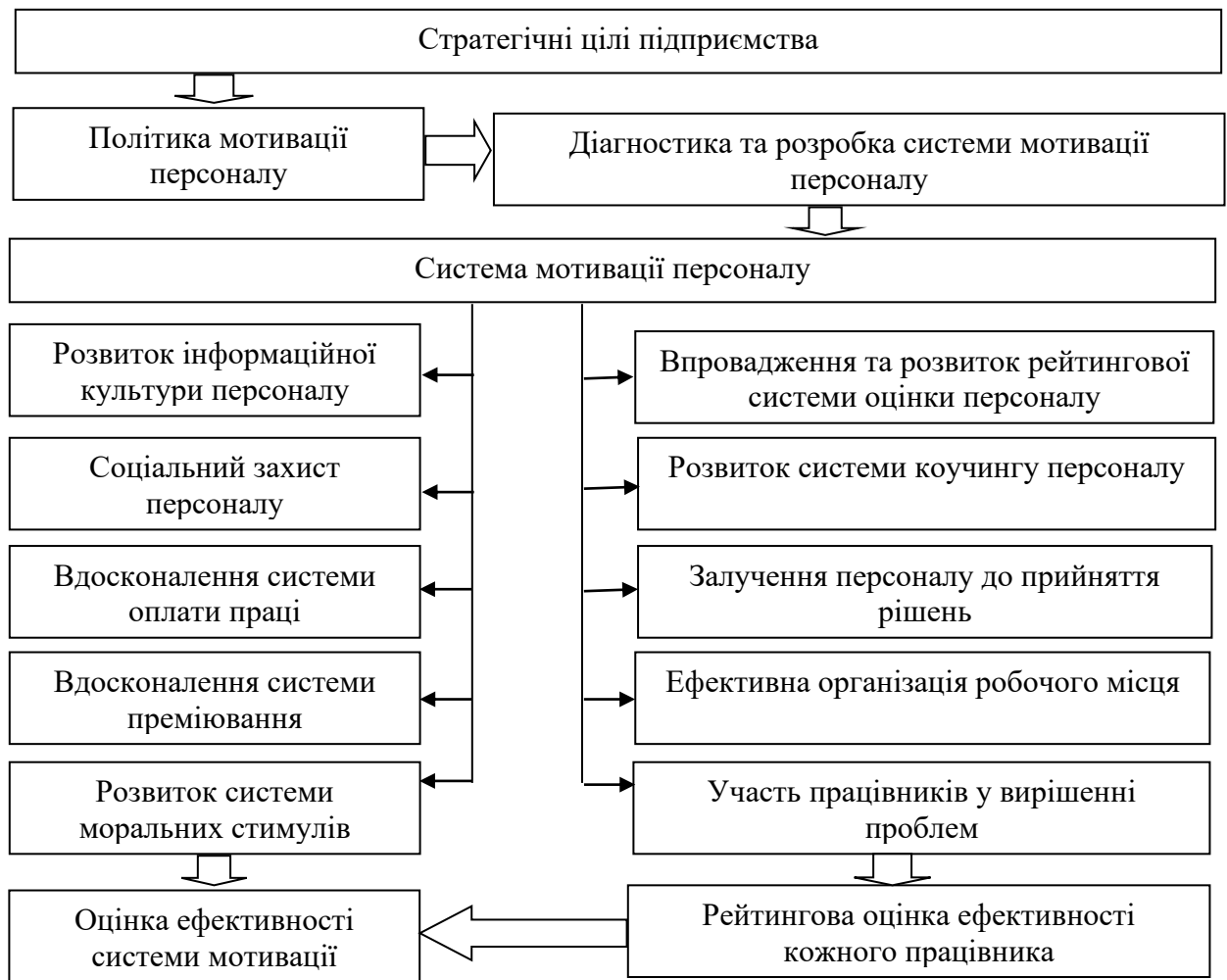


Рис. 2.1. Модель системи мотивації персоналу підприємства, 2020-2024 рр. [розроблено автором]

Одним із методів та моделей моделювання є виробнича функція, яка може бути використана як на макроекономічному рівні, де вона відображає залежність сукупного обсягу виробництва у грошовому виразі, так і на мікроекономічному рівні. Розрізняють виробничу функцію з одним та із двома або декількома змінними факторами, тобто однофакторну та багатофакторну моделі. Також, виробничі регресійні моделі бувають лінійного та нелінійного виду. В даному дослідженні проведемо статистичний аналіз та моделювання залежності чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), як результативної ознаки від продуктивності праці, як впливаючого фактора обраного фермерського господарства за останні п'ять років з використанням однофакторної лінійної

регресійної моделі.

Вихідні дані для статистичного аналізу та моделювання залежності результативного показника від факторної ознаки за останні п'ять років були представлені попередньо.

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

$$Y_p = a_1 X + a_0 \quad (2.1)$$

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

В ході обробки даних отримана виробнича регресійна модель залежності чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) від продуктивності праці фермерського господарства за останнє п'ятиріччя: $Y_p = 0,07X + 738,83$.

Знайдені коефіцієнти виробничої регресійної моделі, які обчислені методом найменших квадратів вказують, що із зростанням факторної ознаки продуктивності праці на 1 тис. грн результативний показник чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зростає на 0,07 тис. грн. Вільний член a_0 економічного змiну не має.

Критерій Фішера, розрахункове значення якого у визначеній виробничої регресійної моделі ($F_{1,3} = 5,99$; $F_{роз} = 6,39$) є більшим ніж його табличне значення засвідчує її адекватність та можливість проведення подальшого економічного аналізу.

Критерій Ст'юдента, розрахункове значення, якого по модулю теж більше ніж його табличне значення ($t_{0,95,3} = 3,18$; $t_{роз} = 3,53$), вказує на значимість коефіцієнта кореляції.

Коефіцієнт кореляції вказує на вплив фактора на результативну ознаку. В нашому аналізованні коефіцієнт кореляції $r = 0,82$, прямий тісний зв'язок

між фактором та результативним показником, значний вплив факторної ознаки на величину чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), індекс кореляції $R=0,82$ визначає міру сили напрямку лінійного зв'язку між двома змінними, є досить високим.

Альтернативним засобом аналізування факторів та показника при моделюванні ефективності мотивації праці підприємства є застосування вбудованої статистичної функції LINEST, яка точно визначає параметри та коефіцієнти для вивчення (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Визначення основних параметрів та коефіцієнтів залежності чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) від продуктивності праці підприємства з використанням автоматизованих засобів, 2020-2024 рр. [розраховано автором]

| | | | |
|-------------------|--------|-----------|--------------------|
| a_i | 0,07 | 738,83 | |
| $Se\ a_i$ | 1,52 | 1479,36 | |
| $R^2 \rightarrow$ | 0,89 | 319,43 | $\leftarrow Se\ y$ |
| $F_p \rightarrow$ | 6,39 | 3,00 | $\leftarrow Df$ |
| $SSR \rightarrow$ | 191,16 | 306105,45 | $\leftarrow SSE$ |

Коефіцієнт еластичності показує на скільки відсотків зміниться показник, якщо фактор зміниться на 1%, тобто як зміниться результативний показник внаслідок зміни факторної ознаки продуктивності праці господарства, Коефіцієнт еластичності за останнє п'ятиріччя варіює 0,07%, 0,08% та 0,09%.

Також, засобом порівняння та оптимізації розрахунків, обчислення фактора і результативної ознаки можна проводити надбудовою електронних таблиць. Аналіз даних, які дозволяють швидко та безпомилково визначити основні параметри лінійної регресії. Порівнюючи ці розрахунки, можна зробити висновок про доцільність використання саме цих засобів для вивчення динамічних процесів фермерського господарства (табл. 2.8).

**Розрахунок основних параметри лінійної регресії чистого доходу від
реалізації продукції , 2020-2024 рр. [розраховано автором]**

| ВИБЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ | | Регресійна статистика | | Дисперсійний аналіз | | | Значи- мість | |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|
| | | | | <i>df</i> | <i>SS</i> | <i>MS</i> | <i>F</i> | <i>F</i> |
| Множинний | 0,82 | | | | | | | |
| R- квадрат | 0,89 | Регресія | | 1 | 191,16 | 191,16 | 5,99 | 6,39 |
| Нормований | | | | | | | | |
| R-квадрат | 0,83 | Залишок | | 3 | 306105,45 | 102035,15 | | |
| Стандартна помилка | 319,43 | Разом | | 4 | 306296,61 | | | |
| Спостере- ження | 5 | | | | | | | |
| | <i>Стандарт</i> | | | | | | | |
| | <i>Коефі- цієнти</i> | <i>на</i> | <i>t-статис- тика</i> | <i>P-Зна- чення</i> | <i>Нижні 95%</i> | <i>Верхні 95%</i> | <i>Нижні 95,0%</i> | <i>Верхні 95,0%</i> |
| Y-пере- тин | 738,83 | 1479,36 | 0,50 | 0,65 | -3969,17 | 5446,82 | -3969,17 | 5446,82 |
| Змінна X ₁ | 0,07 | 1,52 | 0,04 | 0,97 | -4,76 | 4,89 | -4,76 | 4,89 |

Також, запропоновано проаналізувати статистичні коефіцієнти в часовому вимірі, тобто фактором в цьому дослідженні є час (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Визначення основних параметрів та коефіцієнтів залежності чистого
доходу підприємства від реалізації продукції від продуктивності праці,
2020-2024 рр. [розраховано автором]**

| | | | |
|-------------------|-----------|------------|-------------------|
| a_i | 157,85 | -318370,14 | |
| $Se a_i$ | 43,64 | 88237,71 | |
| $R^2 \rightarrow$ | 0,81 | 138,00 | $\leftarrow Se y$ |
| $F_p \rightarrow$ | 13,08 | 3,00 | $\leftarrow Df$ |
| $SSR \rightarrow$ | 249166,23 | 57130,39 | $\leftarrow SSE$ |
| $t_{fi} =$ | 2,53 | 2,53 | |
| $t_{kp} =$ | 3,18 | | |

Отримані результати також є якісними, адекватними з подальшою можливістю моделювання. Коефіцієнт детермінації вказує на варіацію результативного показника, що на 88,78% залежить від введеного фактора у

виробничу модель (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Фактичні та теоретичні значення чистого доходу від реалізації продукції підприємства, 2020-2024 рр. [розраховано автором]

| Роки | Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн., Y_i | Теоретичні значення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн., \hat{Y}_i |
|------|--|--|
| 2020 | 406,30 | 796,25 |
| 2021 | 812,60 | 812,80 |
| 2022 | 777,20 | 802,76 |
| 2023 | 829,70 | 804,84 |
| 2024 | 1187,00 | 796,14 |

Як бачимо, що фактичні та теоретичні значення результативного показника різняться, але даний розрахунок ґрунтується виключно на економіко-математичному методі та моделі (рис. 2.2).

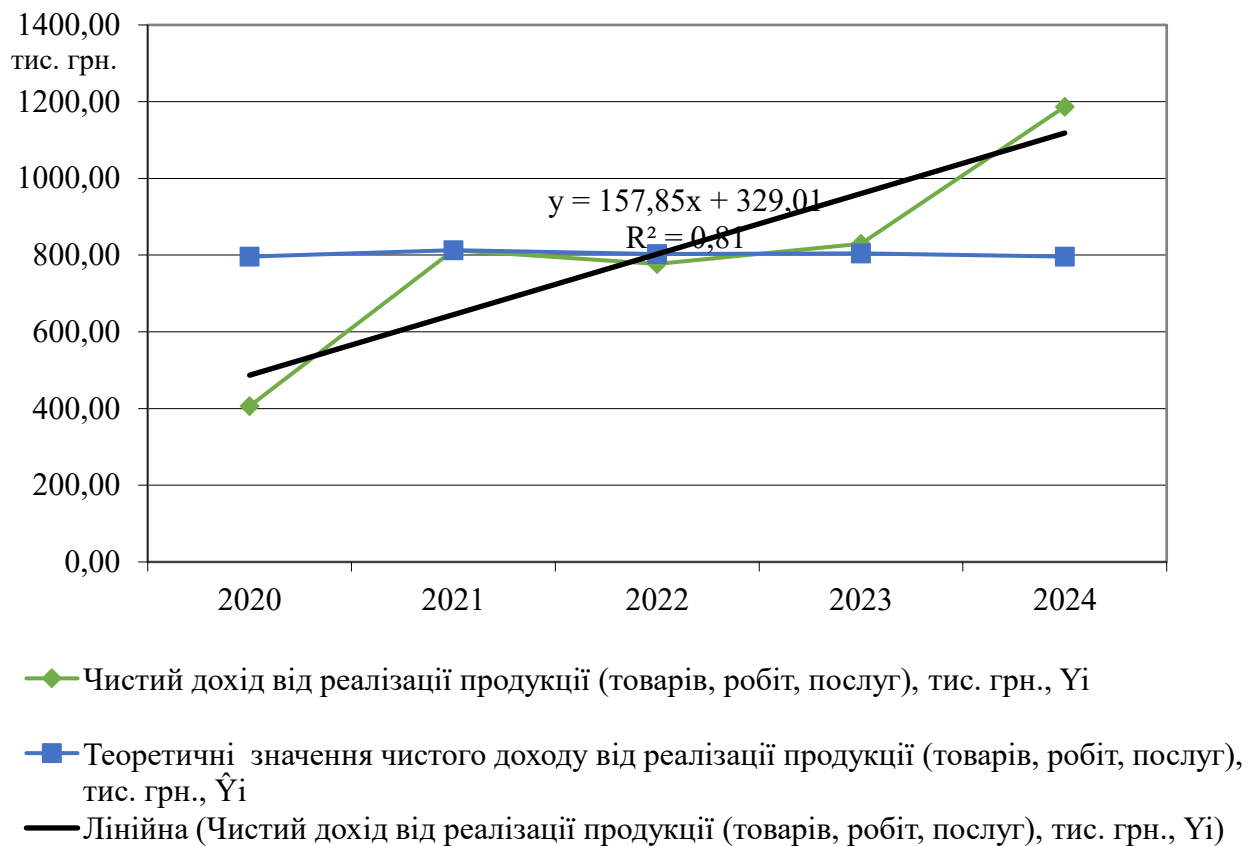


Рис. 2.2. Фактичні, теоретичні значення, лінія тренда чистого доходу від реалізації продукції підприємства, 2020-2024 рр. [побудовано автором]

Додатковим етапом у процесі моделювання ефективності мотивації праці є комплексне оцінювання внутрішніх умов організації, що формують реакцію працівників на стимули та управлінські впливи. Результати дослідження демонструють, що продуктивність праці, як ключовий фактор регресійної моделі, тісно пов'язана зі зміною чистого доходу підприємства, що підтверджує важливість своєчасного вдосконалення мотиваційної політики. Врахування психологічних, соціальних і економічних характеристик персоналу дозволяє суттєво підвищити адаптацію мотиваційної системи до реальних потреб працівників, що позитивно позначається на динаміці результативних показників господарства.

Узгодження моделі мотивації з довгостроковими цілями підприємства забезпечує не лише приріст фінансових результатів, але й стабільність трудового потенціалу, зниження плинності кадрів та підвищення продуктивності праці. Проведені розрахунки свідчать, що підприємство має достатні можливості для оптимізації витрат на персонал шляхом раціонального розподілу матеріальних і нематеріальних стимулів. Застосування економіко-математичних моделей дозволяє прогнозувати зміну продуктивності праці у відповідь на різні комбінації стимулів, що значно підвищує обґрунтованість управлінських рішень у сфері мотивації.

Важливим напрямом подальшого вдосконалення системи мотивації є посилення інформаційної відкритості та прозорості процедур оцінювання результативності праці. Формування довіри між керівництвом і персоналом сприяє підвищенню зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства та забезпечує зростання ефективності трудової діяльності. Отримані результати моделювання показують, що узгодження матеріальних та моральних стимулів, впровадження коучингових підходів і розвиток корпоративної культури створюють передумови для сталого зростання чистого доходу підприємства, що підтверджує важливість системного підходу до управління мотивацією персоналу.

Висновки до розділу 2

Виконавши дослідницько–аналітичний розділ кваліфікаційної роботи доцільно зробити наступні висновки:

1. Виробнича діяльність аналізованого підприємства повністю орієнтована на рослинницьку продукцію. Спеціалізація є змішаною, але зерною, з домінуванням кукурудзи та озимої пшениці (60,4% товарної продукції), при певній диверсифікації в останні роки (поява сої). Обсяги виробництва товарної продукції суттєво зросли (на 192,1% за 2020-2024 рр.). Однак паралельно значно зросла собівартість продукції (на 387,1%). Це призвело до того, що підприємство отримувало збитки у більшості аналізованих років, а рівень рентабельності залишається від'ємним, що свідчить про необхідність зниження витрат та підвищення ефективності управління ресурсами.

2. Система мотивації персоналу підприємства загалом поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, однак її ефективність є обмеженою через несистемність підходів та відсутність чітких критеріїв оцінювання результативності працівників. Попри зростання заробітної плати (на 67,55% за 2020-2024 рр.), воно не супроводжується відповідним підвищенням продуктивності праці (зменшення на 0,19%), що свідчить про слабкий зв'язок між оплатою та результатами роботи.

3. Проведене моделювання залежності чистого доходу від продуктивності праці підприємства засвідчило наявність тісного прямого зв'язку між факторною та результативною ознаками. Лінійна регресійна модель є адекватною та статистично значущою. Це свідчить, що зміна продуктивності праці (на 1 тис. грн/чол) суттєво впливає на коливання чистого доходу підприємства (на 0,07 тис. грн). Загалом проведене дослідження підтверджує доцільність використання економіко-математичних методів для оцінювання та підвищення ефективності системи мотивації праці на підприємстві.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Проектування управління системою мотивації персоналу в контексті інноваційного розвитку підприємства

Розуміння внутрішніх механізмів мотивації та стимулювання до інноваційної діяльності дає змогу керівникам виробити ефективну політику у цій сфері трудових відносин, створити «режим найкращого сприяння» для тих, хто прагне вдосконалення як своєї роботи, так і діяльності підприємства загалом.

Враховуючи особливості виробничої та фінансової діяльності фермерського господарства, впровадження інновацій, новизни діяльності є досить актуальною і дає можливість для отримання позитивних фінансових результатів та конкурентності сільськогосподарської продукції у взаємодії та мотивації працівників.

В підрозділі 2.1 табл. 2.6 відзначено, що культури баштанні, хоча й не вирощувались у деякі роки, але забезпечили 13,8% доходу та посіли четверте місце, що вказує на їхню сезонність та залежність від ринкової кон'юнктури. Тому, робимо акцент на інноваційність вирощування цих сільськогосподарських культур.

Офіційна інформація сприяє цьому, адже Полтавська область входить до п'ятірки лідерів, як за збором площ, так і за обсягами виробництва.

У Полтавській області вирощують різноманітні сорти кавунів, серед яких популярні «Продюсер», «Кримсон Світ» та «Вогник». Ці сорти активно вирощуються фермерськими господарствами на Полтавщині і можуть забезпечити значну частину потреб області у кавунах.

На основі форми № 21-заг (річна) та форми № 29 сг (річна) за останній

період було сформовано основні агротехнічні показники виробництва баштанних продовольчих культур за останій період (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні агротехнічні показники виробництва баштанних продовольчих культур підприємства, 2020-2024 рр. [розраховано автором]

| Показники | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| Сільськогосподарські угіддя, га | 54,66 | 54,66 | 54,66 | 79,5 | 84,74 |
| Культури баштанні продовольчі, га | 5 | 5,1 | 0 | 0 | 4,74 |
| Частка баштанних продовольчих культур в площі сільськогосподарських угідь, % | 9,15 | 9,33 | 0,00 | 0,00 | 5,59 |
| Культури баштанні продовольчі | | | | | 2024 |
| Валовий збір, ц | | | | | 330 |
| Урожайність, ц/га | | | | | 69,62 |
| Обсяг виробництва (валовий збір) у масі після доробки, культури баштанні продовольчі, ц | 396 | 420 | 0 | 0 | 330 |
| Обсяг реалізації культури баштанні продовольчі, ц | 250 | 356,15 | 0 | 0 | 313,5 |
| Рівень товарності, культури баштанні продовольчі, % | 0,63 | 0,85 | 0 | 0 | 0,95 |

Як бачимо, частка баштанних продовольчих культур в площі сільськогосподарських угідь в 2024 р. становила 5,59%, що на 3,56% менше за цього показника 2020 р. Дещо зріс рівень товарності баштанних продовольчих культур до 0,95% в 2024 р. у порівнянні з 0,63% 2020 р. на 0,32% більше. Тому, для ефективності виробництва баштанних продовольчих культур в фермерському господарстві можна запропонувати інноваційні високоякісні сорти (табл. 3.2). Додатково слід акцентувати увагу на впровадженні сучасних технологій догляду та зрошення, що дозволяють підвищити врожайність за умов кліматичних змін. Важливим також є удосконалення системи збуту та логістики, що забезпечить мінімізацію втрат продукції та підвищення її ринкової вартості.

Таблиця 3.2

Агротехнічні властивості інноваційних сортів, які можна запропонувати вирощувати підприємству, 2026 р. [розраховано автором]

| Сорт | Урожайність ц/га | Валовий збір, ц | Ціна 1 ц | Вартість 1 ц, тис. грн. | Характеристика |
|-------------------------|------------------|-----------------|----------------|-------------------------|--|
| Леді F1 (Lady F1) | 80 | 379,2 | 1300–2100 грн. | 492,96 | Висока врожайність. Висока транспортабельність і лежкість. Стійкість до стресів та хвороб. Універсальність вирощування. Висока економічна ефективність |
| | | | | 796,32 | |
| "Орфей" (ранньостиглий) | 75 | 355,5 | 1300–2100 грн. | 462,15 | Висока урожайність, посухостійкість, відмінні смакові якості (соковита, солодка малина-червона м'якоть) та добра транспортабельність. Висока економічна ефективність |
| | | | | 746,55 | |

На наступному кроці мотивації та оцінювання напрямів інноваційності в системі розвитку фермерського господарства розрахуємо економічну ефективність запропонованих інноваційних сортів баштанних продовольчих культур та резерви збільшення обсягів виробництва продукції на наступний короткостроковий період (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Економічна ефективність запропонованих інноваційних сортів баштанних продовольчих культур та резерви збільшення обсягів виробництва продукції на підприємстві, 2026 р. [розраховано автором]

| Показники | 2024 р. | Запропоновані сорти, 2026 р. | |
|--------------------------|------------------------------|------------------------------|-------------------------|
| | Існуючі сорти в господарстві | Леді F1 (Lady F1) | "Орфей" (ранньостиглий) |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Площа посіву, га 2024 р. | 4,74 | | |
| Урожайність ц/га | 69,62 | 80 | 75 |
| Валовий збір, ц | 330 | 379,20 | 355,50 |
| Ціна 1 ц | 1400 | 2100 | 2100 |

Продовж. табл. 3.3

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--------|--------|---|
| Вартість 1 ц, тис. грн. | 462 | 492,96 | 746,55 |
| Резерви збільшення обсягів виробництва продукції | | | |
| з 1 га | | 10,38 | 5,38 |
| у натуральному виразі, ц | | 49,20 | 25,50 |
| у вартісному виразі, тис. грн. | 313,5 | 30,96 | 284,55 |
| Обсяг реалізації, ц | 313,50 | 697,97 | збільшення реалізації на 384,47 ц в 2,23 рази |
| Рівень товарності, %, 2024 р. | 0,95 | | |

При площі посіву на рівні 2024 р. 4,74 га, урожайність запропонованих інноваційних сортів зростає до 80 ц/га та 75 ц/га за оптимальних сприятливих погодних умов та агротехнічного догляду. Відповідно зростає валовий збір з 1 га на 10,38 ц та 5,38 ц відповідно; в натуральному виразі на 49,20 ц та 25,50 ц. При незначному зростанні реалізаційної ціни в 2026 р., збільшується вартість 1 ц до 492,96 тис. грн. та 746,55 тис. грн. відповідно. При товарності баштанних продовольчих культур на рівні 2024 р. 0,95% обсяг реалізації за оптимістичним сценарієм збільшиться в 2,23 рази. Додатково грошові надходження від реалізації баштанних продовольчих культур складуть 538,25 тис. грн. У підсумку запропонованого слід відмітити, що впровадження запропонованих інноваційних сортів баштанних продовольчих культур підприємством, може мати додаткові вигоди: розширення виробництва, забезпечення регіону якісною конкурентною сезонною продукцією, мінімальні загальні витрати та витрати на збут зокрема, забезпечення сезонними робочими місцями, матеріальне стимулювання та мотивація залучених працівників та в решті решт отримання позитивних фінансових результатів.

Обґрунтування та оцінка економічної ефективності запропонованих заходів підвищення мотивації праці є єдиним комплексом, спрямованим на збільшення продуктивності праці, тому очікується наступний економічний ефект:

збільшення грошового заохочення працівників;

зростання рівня стабільності персоналу;
зниження плинності персоналу;
зниження виробничих та невиробничих витрат;
розширення виробництва конкурентної якісної продукції за рахунок інноваційних заходів;
підвищення ініціативності працівників у вирішенні виробничих питань;
підвищення рентабельності та отримання фінансового результату.

Оцінка можливих економічних ефектів від рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу є актуальним завданням для підприємства, основною метою діяльності якого є отримання прибутку. В комплексі управління персоналом в системі менеджменту є не лише управління мотиваційним механізмом персоналу, а і вивчення, дослідження, аналіз інших сторін управління персоналом на фінансовому, економічному, виробничому рівнях. Зокрема, обґрунтування на економіко-математичному рівні з використанням методів та моделей дослідження та моделювання процесів управління є ефективним.

Одним із важливих інструментів, що можуть застосовуватися в процесі проектування ефективної системи мотивації персоналу, є методи теорії ігор. Використання елементів теорії ігор у сфері управління трудовими ресурсами забезпечує керівництву підприємства можливість формувати поведінкові моделі, які мінімізують ризики та невизначеність в умовах динамічного та інноваційно орієнтованого бізнес-середовища. У контексті інноваційного розвитку підприємства важливо передбачати реакції працівників на запровадження нових підходів, технологій чи систем стимулювання. Саме теорія ігор дозволяє моделювати взаємодію між керівниками та персоналом як систему стратегічних рішень, де кожна сторона має власні цілі, мотивацію та очікувану вигоду. Методи теорії ігор надають можливість визначити найкращу гарантовану стратегію за умов невизначених або змінних реакцій персоналу. Це особливо цінно у процесі впровадження інновацій, коли працівники можуть проявляти як підтримку, так і опір змінам.

3.2. Обґрунтування та оцінка економічної ефективності заходів з підвищення рівня мотивації працівників підприємства

За допомогою теорії ігор визначимо та проаналізуємо розмір оптимального грошового заохочення залежно від виду доплат фермерського господарства з урахуванням розширення та інноваційності виробництва. При дослідженні враховуємо сезонність виробництва, складність та напруженість на деяких виробничих ділянках та форми оплати праці, компенсації, пільги та заохочення персоналу.

Так, в фермерському господарстві було проведено опитування персоналу та сформовано перелік пільг, що направлений на соціальний захист працівників. Кожна гривня пільги = 1 балу – максимальна кількість балів 10000 за рік (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Пропоновані обсяги та види соціальних пільг для підприємства, 2026 р. [розраховано автором]

| Види пільг | Вартість, грн | Балів (1 грн = 1 балу) | Залежність від приросту продуктивності праці, % – грн |
|---|---------------|------------------------------|--|
| Оплата мобільного зв'язку | до 1000,0 | до 1000 | 6-10 % приросту – 7500,0 грн |
| Оплата власного відпочинку (санаторій, курорт) | до 10000,0 | до 10000 | |
| Оплата відпочинку (оздоровлення) дитини | до 10000,0 | до 10000 | |
| Компенсація оплати комунальних послуг | до 10000,0 | до 10000 | 11-15 % приросту – 10000,0 грн |
| Можливість отримання одноразової допомоги | до 10000,0 | до 10000 | |

Вид пільги, які надаються фермерським господарством, може складати сам працівник на початку року користування ними. В грошовому вираженні працівник не може забрати надану пільгу, тобто лише отримання оплаченої підприємством пільги. Доплати є змінною частиною тарифної системи та

соціального стимулювання і залежать від виробничих умов.

Отже, оптимальний розмір грошового заохочення при різних видах пільг фермерського господарства, як попередньо зазначалось, будемо розраховувати з використанням теорії ігор.

Розміри доплат при різних видах пільг означеного фермерського господарства представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Розміри доплат при різних видах пільг підприємства, 2026 р.
[розраховано автором]**

| Вид діяльності | Тип стимулювання | | |
|--|--------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| | найменший розмір доплати | середній розмір доплати | максимальний розмір доплати |
| Оплата мобільного зв'язку | 2000 | 3000 | 4000 |
| Оплата власного відпочинку (санаторій, курорт) | 2100 | 3200 | 3500 |
| Оплата відпочинку (оздоровлення) дитини | 4000 | 5000 | 6000 |
| Компенсація оплати комунальних послуг | 2000 | 2500 | 3000 |
| Можливість отримання одноразової допомоги | 2000 | 3000 | 4000 |

Оскільки кожен із трьох видів пільг має різний розмір доплат, то приведемо виробничу модель до математичного вигляду і позначимо через ймовірності отримання заохочення із найменшим, середнім та найбільшим розміром відповідно. Провівши математичні дії, маємо задачу лінійного програмування розмірів доплат при різних видах пільг фермерського господарства та розв'язуємо задачу у середовищі Microsoft Excel з використанням засобу Розв'язувач, що виконується командою Дані→Розв'язувач. В результаті отримуємо оптимальний розмір доплат в досліджуваному фермерському господарстві і він складає 3000 грн.

Відмічаємо, що використання економіко-математичного моделювання, зокрема оптимізаційних задач та задач теорії ігор, в умовах конкретного

підприємства дозволяє моделювати менеджмент мотиваційного механізму персоналу, що може стимулювати соціально та у виробничій діяльності в цілому.

Пов'язуючи проведені дослідження та моделювання управління системою мотивації персоналу в контексті інноваційного розвитку підприємства, продовжимо більш детальним аналізом впливу основних факторів управління персоналом на продуктивність праці фермерського господарства.

Так, попередньо були сформовані динамічні ряди статистичних даних та показників виробничо-комерційної діяльності фермерського господарства на основі фінансової звітності. Тому, дослідження, аналіз, моделювання та прогнозування впливу основних факторів управління персоналом на продуктивність праці фермерського господарства будемо проводити з використанням множинної виробничої регресії.

Відомо, що залежності такого виду можуть бути описані множинною лінійною виробничою функцією типу:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n. \quad (3.1)$$

Як відомо, основна задача множинної виробничої регресії – це дослідження впливу основних факторів на результат діяльності суб'єкта господарювання.

Отже, визначаємо основні фактори впливу на продуктивність праці фермерського господарства:

рівень стабільності персоналу, %;

коефіцієнт плинності сезонних працівників, %;

розмір грошового заохочення, грн.

Результативною ознакою у дослідженні виступає продуктивність праці, тис. грн. Дослідження, обробку даних, аналіз, моделювання та прогнозування запропонованих чинників проводимо на основі множинної лінійної регресії

за останні п'ять років в декілька етапів: формулювання математичної моделі, аналітична характеристика отриманих результатів та прогнозування на наступний період.

Для подальшого обчислення та приведення виробничих моделей до математичного вигляду позначаємо фактори та показник змінними.

Подальші розрахунки проводимо за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel, вбудованих статистичних, математичних функцій, масивів, а саме CORREL; MDETERM, MINVERSE, CHINV, TRANSPOSE, MMULT, FINV та LINEST.

Далі при дослідженні множинної лінійної моделі проводимо перевірку мультиколінеарності за алгоритмом методу Фаррара-Глобера. Якщо, розрахункове значення $\chi^2_{\text{розрах}}$ більше його критичного табличного значення, то загальна мультиколінеарність матриці факторів існує, а якщо навпаки то не існує. В нашому дослідженні загальна мультиколінеарність матриці факторів існує. Також, досліджує мультиколінеарність кожного фактора з множиною інших факторів F- критерій Фішера з надійністю $P=0,95$. Для цього визначається критичне та розрахункові значення F- критерію для кожного фактора. В нашому випадку існує мультиколінеарність кожного фактора з множиною інших факторів.

Далі порівнюємо розрахункові значення t-статистики з критичним його значенням для визначення наявності мультиколінеарності пари факторів. Якщо модуль розрахункового значення більше критичного значення, то з ймовірністю помилки в 5% можна зробити висновок про наявність мультиколінеарності даної пари факторів. В даному випадку мультиколінеарність кожного фактора із множиною інших факторів існує, адже критичне значення t-статистики менше його розрахункового.

Зазначаємо що, явище мультиколінеарності є негативним явищем в економетричному аналізі і для його усунення користуються методом виключення із розгляду одного із факторів за допомогою розрахунку парних коефіцієнтів кореляції, але в нашому випадку завдання проаналізувати

детально, які фактори впливають на результативний показник. Тому, з цієї точки зору жоден із досліджуваних факторів із подальшого економетричного аналізу виключати не будемо.

Далі розраховуємо парні коефіцієнти кореляції. Відомо, парні коефіцієнти кореляції вказують вплив окремих факторів на показник Y , тобто продуктивність праці фермерського господарства. Щодо парних коефіцієнтів кореляції, то одержані залежності оцінюють за рівнем показників тісноти зв'язку. Якщо їх абсолютна величина менша 0,3 – зв'язок слабкий; коли вона в межах 0,3-0,7 – середній, якщо 0,7 – тісний і коли абсолютна величина дорівнює 1 – то це вказує на практично-функціональний зв'язок.

Характеризуючи парні коефіцієнти кореляції, слід зазначити, що коефіцієнти кореляції різні (0,78-0,88) і кожен із факторів має значний вплив на результативний показник.

Також, в моделях множинних виробничих функцій визначено частинні коефіцієнти кореляції які так само, як і парні, характеризують зв'язок між змінними. Але на відміну від парних частинні коефіцієнти характеризують тісноту зв'язку за умови, що інші незалежні змінні сталі.

Далі проводимо розрахунки транспонованої матриці, добутку матриць, коефіцієнтів рівняння множинної виробничої функції для визначення теоретичних та прогнозного значень результативного показника – продуктивності праці.

В результаті обчислень множинна лінійна виробнича регресія впливу основних факторів управління персоналом на продуктивність праці фермерського господарства має вигляд: $Y_r = 5527,41 - 249,09X_1 + 77,07X_2 + 2,44X_3$

Параметри рівнянь обчислено методом найменших квадратів. Кожний коефіцієнт рівняння вказує на ступінь впливу відповідного фактора на результативний показник при фіксованому положенні решти факторів, тобто як зі зміною окремого фактора на одиницю змінюється результативний показник. Вільний член рівняння множинної регресії економічного змісту не

має.

Визначаємо загальний коефіцієнт детермінації, який свідчить про тісноту зв'язку між досліджуваними факторами і показником та варіацію показника. Виробнича лінійна регресія $Yr=5527,41-249,09X_1+77,07X_2+2,44X_3$, загальний коефіцієнт детермінації $R^2=0,99$. Загальний коефіцієнт детермінації говорить про тісний прямий зв'язок між досліджуваними факторами та показником, варіація продуктивності праці на 99,39% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Фактори мають суттєвий вплив на досліджуваний показник.

З метою визначення якості побудованої економетричної моделі необхідно здійснити аналіз F-критерію Фішера, який дає змогу оцінити загальну статистичну значущість моделі. Якщо розрахункове значення F-критерію перевищує його табличне (критичне) значення, це свідчить про те, що сукупний вплив незалежних змінних на результативний показник є статистично значущим. У такому випадку множинну лінійну економетричну модель із надійністю $P = 0,95$ можна вважати адекватною експериментальним даним, а отже, її можна використовувати для проведення подальшого економічного аналізу, розроблення управлінських рішень та прогнозування продуктивності праці.

У нашому дослідженні встановлено, що за останні п'ять років розрахункове значення F-критерію Фішера суттєво перевищує табличне, що підтверджує адекватність моделі фактичним даним. Це означає, що побудована модель коректно відображає реальні взаємозв'язки між показниками та може бути застосована для надійного прогнозування динаміки продуктивності праці.

З метою порівняльної характеристики статистичних параметрів та коефіцієнтів виробничої лінійної регресії впливу основних факторів управління персоналом на продуктивність праці фермерського господарства, розрахунок можна проводити з використанням вбудованої статистичної функції LINEST. Використання вбудованої статистичної функції LINEST

електронних таблиць Microsoft Excel для автоматизації, оптимізації обробки та аналізу є альтернативою у економіко-математичному моделюванні та прийнятті управлінських рішень (рис. 3.1).

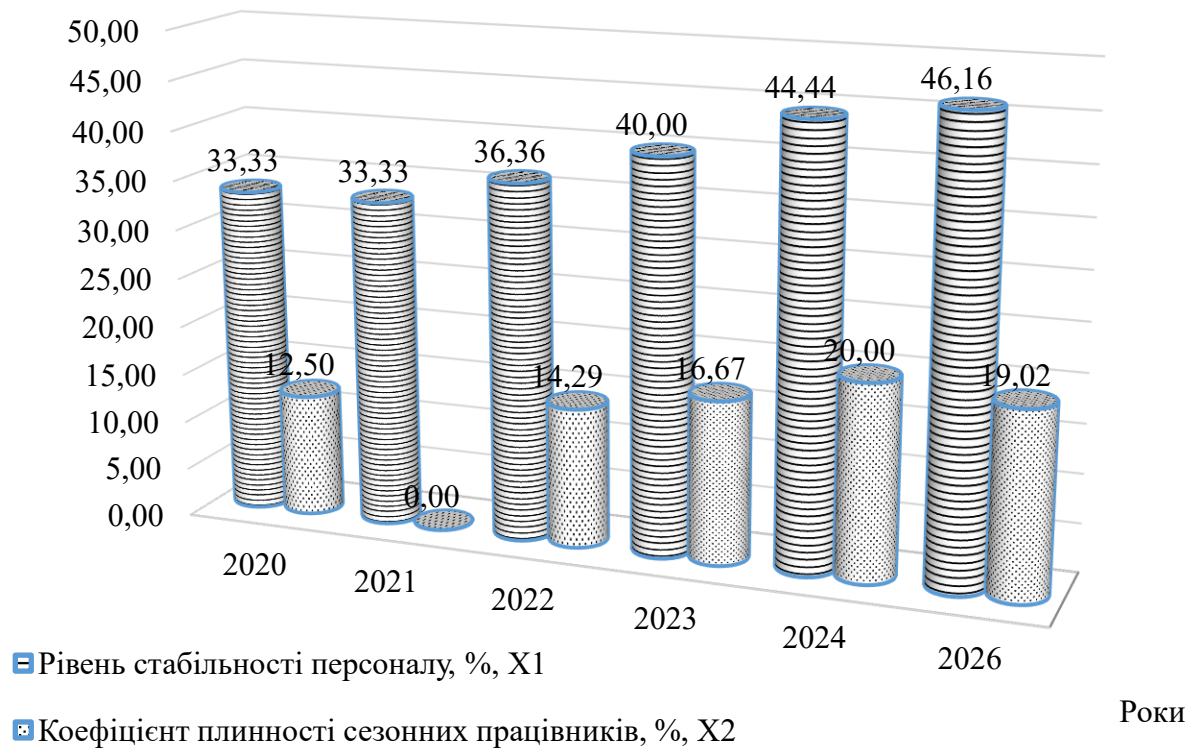


Рис. 3.1. Фактичні та прогнозне значення основних факторів управління персоналом підприємства, 2020-2024, 2026 рр. [сформовано автором]

Далі проводимо прогнозування основних факторів управління персоналом та продуктивності праці на 2026 р. Прогнозування проведено на короткостроковий період 2026 р.

Отже, прогнозні значення факторних ознак фермерського господарства:

рівень стабільності персоналу 46,16%, зростання на 1,72 в.п.;

коефіцієнт плинності сезонних працівників 19,02% (вбудована статистична функція TREND, точно розраховує факторні ознаки в динаміці), зниження на 0,98 в.п.;

розмір грошового заохочення 3000 грн. (попередньо визначено з використанням теорії ігор).

Спостерігаємо зростання рівня стабільності персоналу і розміру грошового заохочення та зниження коефіцієнту плинності сезонних працівників у фермерському господарстві з урахуванням розширення та інноваційності виробництва на короткостроковий прогностичний період.

Графічно представимо фактичні та прогностичні значення основних факторів управління персоналом фермерського господарства на короткостроковий прогностичний період (рис. 3.2).

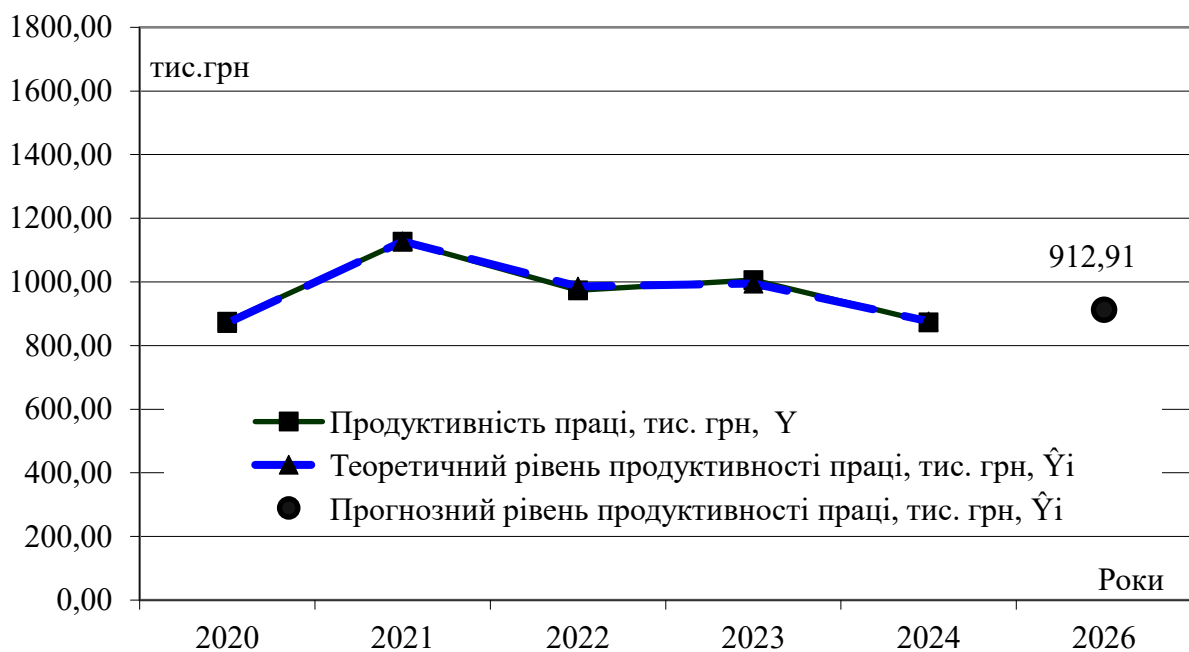


Рис. 3.2. Фактичний, теоретичний та прогностичний рівні продуктивності праці фермерського господарства, 2020-2024, 2026 рр. [сформовано автором]

Як наслідок прогнозованих факторних ознак, результативний показник продуктивності праці на 2026 р. також зростає до 912,91 тис. грн., зростання на 39,61 тис. грн. або 4,54% у порівнянні з 2024 р. з урахуванням розширення та інноваційності виробництва, але слід наголосити про вплив інших чинників зовнішнього та внутрішнього характеру і врахувати, що дані вивчення, моделювання та прогнозування базуються на економіко-математичних методах і моделях.

Отже, використання економіко-математичних методів та моделей, зокрема теорії ігор, множинної лінійної регресії в моделюванні діяльності

фермерського господарства, враховуючи особливості управління персоналом, з урахуванням розширення та інноваційності виробництва та в цілому ведення виробництва на різних ділянках, дає позитивний результат в комплексі можливих комбінацій використання ресурсів та управлінських ідей для більш технологічно та економічно ефективного процесу виробництва на коротко- і довгостроковий період.

Додатково варто підкреслити, що отримані показники можуть бути використані для формування стратегічних планів розвитку та оптимізації виробничих процесів. Також результати моделювання відкривають можливість уточнення економічної стратегії підприємства залежно від зміни ринкової кон'юнктури. Крім того, такі прогностичні розрахунки підсилюють обґрунтування необхідності впровадження інноваційних технологій та підвищення кваліфікації персоналу для забезпечення сталого економічного зростання.

Висновки до розділу 3

Надавши рекомендації відносно вдосконалення процесу управління системою мотивації персоналу підприємства відзначимо ключові моменти:

1. У межах дослідження встановлено, що інноваційність у системі розвитку фермерського господарства є важливим чинником підвищення його конкурентоспроможності та фінансових результатів. Аналіз виробництва баштанних культур засвідчив зниження їх частки в структурі угідь, проте зростання рівня товарності. Запропоновані інноваційні високоврожайні сорти забезпечують істотний приріст урожайності (на 7,7-14,9%), валового збору та обсягів реалізації, що дозволяє збільшити виручку та мотивувати персонал через економічні стимули. Використання сучасних сортів створює передумови для розширення виробництва, оптимізації витрат, підвищення рентабельності та активізації інноваційної активності працівників.

2. Проведене обґрунтування та економічна оцінка запропонованих заходів підвищення мотивації праці підтверджують їхню результативність та доцільність для фермерського господарства. Застосування теорії ігор дозволило визначити оптимальний розмір грошового заохочення – 3000 грн, що забезпечує баланс інтересів працівників і підприємства. Моделювання за допомогою множинної лінійної регресії засвідчило, що ключові фактори управління персоналом – стабільність кадрового складу, плинність сезонних працівників і рівень матеріального стимулювання – мають суттєвий вплив на продуктивність праці ($R^2=0,99$). Прогнозні розрахунки демонструють зростання продуктивності праці до 912,91 тис. грн у 2026 році, що підтверджує ефективність інтеграції інноваційних і мотиваційних заходів. Комплексне використання економіко-математичних методів забезпечує більш обґрунтовані управлінські рішення та сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Виконавши кваліфікаційну роботу на тему «Управління системою мотивації персоналу в контексті інноваційного розвитку підприємства» доцільно зробити наступні висновки:

1. У межах дослідження було встановлено, що ефективна система мотивації персоналу є ключовим елементом управління трудовим потенціалом підприємства та визначальним чинником його конкурентоспроможності. Сутність мотивації полягає у створенні таких умов праці та винагороди, за яких працівник відчуває зацікавленість у досягненні стратегічних і оперативних цілей організації, що забезпечує підвищення його трудової активності, відповідальності та продуктивності. Система мотивації охоплює комплекс матеріальних і нематеріальних інструментів, а її результативність залежить від узгодження потреб працівників із завданнями підприємства. Аналіз показав, що матеріальні стимули забезпечують короткостроковий вплив і задовольняють базові потреби персоналу, тоді як нематеріальні інструменти формують тривалий мотиваційний ефект, сприяють професійному розвитку, зміцнюють корпоративну культуру та стимулюють творчу активність. Саме поєднання цих двох груп стимулів дозволяє створити гнучку, багаторівневу мотиваційну систему, здатну адаптуватися до змін бізнес-середовища та потреб персоналу.

2. Важливим результатом дослідження є встановлення того, що характер і напрям мотиваційної політики визначаються комплексом внутрішніх і зовнішніх чинників: фінансовими можливостями підприємства, рівнем його організаційного розвитку, кадровим потенціалом, особливостями корпоративної культури, станом ринку праці, економічною ситуацією в країні та галузевими тенденціями. Виявлено, що саме кадровий потенціал відіграє провідну роль у формуванні мотиваційних підходів: висококваліфіковані працівники потребують розширених можливостей професійного зростання, тоді як персонал із нижчим рівнем компетентностей

потребує стимулів, спрямованих на навчання, адаптацію та розвиток навичок. Отже, ефективність системи мотивації персоналу визначається її адаптивністю, комплексністю та здатністю враховувати потреби й очікування працівників у поєднанні зі стратегічними орієнтирами підприємства. В умовах інноваційного розвитку вона має трансформуватися у напрямі формування внутрішньої залученості, підтримки творчості та формування сприятливого середовища для реалізації трудового потенціалу працівників.

3. Виробнича діяльність аналізованого підприємства повністю орієнтована на рослинницьку продукцію. Спеціалізація є змішаною, але зерною, з домінуванням кукурудзи та озимої пшениці (60,4% товарної продукції), при певній диверсифікації в останні роки (поява сої). Обсяги виробництва товарної продукції суттєво зросли (на 192,1% за 2020-2024 рр.). Однак паралельно значно зросла собівартість продукції (на 387,1%). Це призвело до того, що підприємство отримувало збитки у більшості аналізованих років, а рівень рентабельності залишається від'ємним, що свідчить про необхідність зниження витрат та підвищення ефективності управління ресурсами.

4. Система мотивації персоналу підприємства загалом поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, однак її ефективність є обмеженою через несистемність підходів та відсутність чітких критеріїв оцінювання результативності працівників. Попри зростання заробітної плати (на 67,55% за 2020-2024 рр.), воно не супроводжується відповідним підвищенням продуктивності праці (зменшення на 0,19%), що свідчить про слабкий зв'язок між оплатою та результатами роботи.

5. Проведене моделювання залежності чистого доходу від продуктивності праці підприємства засвідчило наявність тісного прямого зв'язку між факторною та результативною ознаками. Лінійна регресійна модель є адекватною та статистично значущою. Це свідчить, що зміна продуктивності праці (на 1 тис. грн/чол) суттєво впливає на коливання чистого доходу підприємства (на 0,07 тис. грн). Загалом проведене

дослідження підтверджує доцільність використання економіко-математичних методів для оцінювання та підвищення ефективності системи мотивації праці на підприємстві.

6. У межах дослідження встановлено, що інноваційність у системі розвитку фермерського господарства є важливим чинником підвищення його конкурентоспроможності та фінансових результатів. Аналіз виробництва баштанних культур засвідчив зниження їх частки в структурі угідь, проте зростання рівня товарності. Запропоновані інноваційні високоврожайні сорти забезпечують істотний приріст урожайності (на 7,7–14,9%), валового збору та обсягів реалізації, що дозволяє збільшити виручку та мотивувати персонал через економічні стимули. Використання сучасних сортів створює передумови для розширення виробництва, оптимізації витрат, підвищення рентабельності та активізації інноваційної активності працівників.

7. Проведене обґрунтування та економічна оцінка запропонованих заходів підвищення мотивації праці підтверджують їхню результативність та доцільність для фермерського господарства. Застосування теорії ігор дозволило визначити оптимальний розмір грошового заохочення – 3000 грн, що забезпечує баланс інтересів працівників і підприємства. Моделювання за допомогою множинної лінійної регресії засвідчило, що ключові фактори управління персоналом – стабільність кадрового складу, плинність сезонних працівників і рівень матеріального стимулювання – мають суттєвий вплив на продуктивність праці ($R^2=0,99$). Прогнозні розрахунки демонструють зростання продуктивності праці до 912,91 тис. грн у 2026 році, що підтверджує ефективність інтеграції інноваційних і мотиваційних заходів.

Впровадження запропонованих заходів у сполученні з удосконалюванням інших методів управління дозволить підвищити ефективність управління системою мотивації персоналу в контексті інноваційного розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батюк Б. Б., Дранус Л. С., Зось-Кіор М. В., Жидяк О. Р. Ефективність цифрового маркетингу та системи соціобезпекового менеджменту підприємств птахівництва. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 12. С. 92–102. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/12/12.24._topic_Bogdan-Batyuk-Liubov-Dranus-Mykola-Zos-Kior-Oleksandra-Zhydiak-92-102.pdf (дата звернення: 12.10.2025).
2. Білоус Я. Ю., Перетятко Л. А., Фесенко О. М., Тютюнник В. С. Прийняття управлінських рішень в системі соціально-економічного розвитку інноваційно-інвестиційного та кадрового потенціалів підприємств агропродовольчої сфери в умовах діджиталізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 3. URL: <http://ujae.org.ua/publications/2023-3/> (дата звернення: 13.10.2025).
3. Бочарова Н. О. Адміністрування, мотивування й комунікації як елементи управлінського лідерства в системі менеджменту персоналу підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2021. Т. 2, № 44. С. 11–17.
4. Вороніна В. Л., Іщейкін Т. Є. Стратегічне управління людськими ресурсами організації: партисипативне лідерство та корпоративна культура самоосвіти. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 1. С. 3–8.
5. Воронько-Невіднича Т., Ткаченко В., Телічко Н., Щур О. Фінансовий менеджмент інноваційної стратегії безпекового кадрового потенціалу підприємств сфери послуг в системі соціальної відповідальності бізнесу. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 4. С. 48–54. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/239> (дата звернення: 18.10.2025).
6. Воронько-Невіднича Т., Ткаченко В., Щур О., Телічко Н.

Фінансова стабільність підприємств сфери послуг: інноваційні аспекти управління. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 1. С. 58–64. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/239> (дата звернення: 15.10.2025).

7. Гальцова О. Л., Ляшенко І. О. Професійна компетентність керівників освітніх закладів в умовах трансформації суспільства. *Публічне управління: теорія та практика*. 2023. № 4(28). С. 102–109.

8. Гуменюк В. В., Козир І. В. Лідерство як соціально-психологічний феномен: управлінський аспект. *Психологія і суспільство*. 2020. № 3. С. 47–53.

9. Давиденко Н. М. Теоретико-методологічні засади стратегічного управління розвитком підприємств агропродовольчої сфери. *Економіка АПК*. 2022. № 8. С. 34–42.

10. Дудчак Г. П., Безземельна Т. О. Управлінська культура викладача як чинник ефективності освітнього процесу. *Інноваційна педагогіка*. 2024. № 67. С. 25–30.

11. Жигірь А. В., Пальчук В. В. Сучасні підходи до розвитку кадрового потенціалу в аграрному секторі економіки України. *Агросвіт*. 2023. № 14. С. 18–25.

12. Зінченко А. Г., Мельник В. П. Цифровізація управлінських процесів як чинник підвищення ефективності аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 9. С. 45–49.

13. Зось-Кіор М. В., Батюк Б. Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах цифрової економіки. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2(43). С. 62–68.

14. Зось-Кіор М. В., Германенко О. М., Собакар Д. Т. Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 6. С. 175–178.

15. Зось-Кіор М., Моргун М., Маковецький А. Системний менеджмент аграрного підприємств. *Стратегічний менеджмент*

агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. Том 1. С. 257–259.

16. Іванченко О. В. Організаційна культура як фактор ефективного управління персоналом. *Менеджмент і маркетинг у сучасній економіці*. 2022. № 1. С. 38–43.

17. Калініна І. В. Управлінська компетентність як складова професійного розвитку керівників аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 10. С. 27–33.

18. Карпенко Ю. В. Розвиток адаптивного управління в аграрному секторі економіки. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 50–56.

19. Кірейцев Г. Г., Стефанишин О. В. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку аграрних підприємств. *Економіка і держава*. 2023. № 7. С. 19–25.

20. Корж П., Моргун М., Маковецький А. Розвиток персоналу підприємства на засадах ресурсоощадливого управління. *Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 20-21 жовтня 2025, Національний університет «Запорізька політехніка»*. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2025. С. 324–325.

21. Костюк В. С. Механізми стратегічного управління економічною безпекою підприємств агропродовольчої сфери. *Економічний форум*. 2023. № 3. С. 12–19.

22. Кравченко О. І. Лідерство як чинник підвищення ефективності менеджменту в системі освіти. *Наукові записки Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5: Педагогічні науки*. 2023. № 85. С. 23–29.

23. Ляшенко І. О., Гальцова О. Л. Організаційні аспекти розвитку компетентнісного підходу до підготовки керівних кадрів. *Державне*

управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2785> (дата звернення: 13.10.2025).

24. Мельник Л. Г. Екологізація економічних процесів у контексті сталого розвитку. *Проблеми сталого розвитку*. 2023. № 5. С. 8–15.

25. Михайлова Л. І. Інноваційні технології управління розвитком аграрних підприємств. *Економіка та управління національним господарством*. 2022. № 4. С. 56–62.

26. Мороз О. В. Формування та розвиток кадрового потенціалу підприємств в умовах цифрової трансформації. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 34–40.

27. Никифорок О. І. Управлінські інновації в системі розвитку агропродовольчих підприємств. *Інноваційна економіка*. 2023. № 9. С. 41–47.

28. Новак С. В. Трансформація управлінських моделей у контексті сталого розвитку аграрного сектора. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 10. С. 92–99.

29. Овчаренко Є. І., Овчаренко О. М. Стратегічне управління персоналом у системі корпоративного розвитку. *Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2022. № 3. С. 50–57.

30. Паламарчук Т. В. Управління змінами в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 37–43.

31. Панасюк І. П. Адаптивні моделі управління підприємствами аграрного сектора. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. С. 15–21.

32. Пащенко П. О., Зось-Кіор І. М., Маковецький А. О. Вплив державної підтримки та регуляторного середовища на інноваційну діяльність в Україні. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2025. Випуск 3. С. 101–106.

33. Пантелеймоненко А. О. Стратегічний потенціал агропідприємств у контексті інноваційного розвитку. *Економіка і держава*. 2023. № 5.

С. 60–65.

34. Петренко К. В. Лідерство та корпоративна культура в управлінні освітньою організацією. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2023. № 2. С. 21–26.

35. Піонтковська І. М., Ситник Ю. М. Цифровізація бізнес-процесів як фактор підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору. *Агросвіт*. 2023. № 12. С. 11–18.

36. Плоский І. О. Розвиток управлінської культури в контексті цифрової економіки. *Менеджмент і маркетинг у сучасній економіці*. 2023. № 2. С. 44–50.

37. Погорєлова Т. В. Стратегічне планування сталого розвитку підприємства. *Економічний вісник університету*. 2023. № 7. С. 28–33.

38. Поліщук О. М., Козловський С. П. Механізми ефективного управління конкурентоспроможністю агропродовольчих підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2022. № 9. С. 67–74.

39. Россоха В. В., Кот О. В. Система економічного потенціалу агропромислового підприємства: сутність, структура, управління. *Економіка АПК*. 2023. № 11. С. 41–49.

40. Савчук О. М. Управління персоналом в умовах інноваційної діяльності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2023. № 10. С. 33–39.

41. Семененко І. В. Фінансово-економічні механізми розвитку аграрних підприємств. *Економіка і прогнозування*. 2023. № 2. С. 55–63.

42. Соколовська О. С. Організаційно-економічні засади управління кадровим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. С. 23–29.

43. Ставицька І. М. Лідерство як чинник забезпечення ефективності управління освітніми установами. *Освітній менеджмент*. 2023. № 1. С. 12–18.

44. Стеценко І. В. Управління стратегічними змінами на підприємстві: моделі та механізми реалізації. *Менеджмент і*

підприємництво: сучасні виклики. 2023. № 4. С. 64–70.

45. Сухенко В. В. Підвищення ефективності управління розвитком підприємств аграрної сфери в умовах ринкової трансформації. *Економіка АПК*. 2023. № 9. С. 51–58.

46. Тарасенко І. О. Інноваційно-інвестиційне забезпечення розвитку аграрних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 5. С. 70–75.

47. Твердохліб І. М. Організаційна культура підприємства як чинник його сталого розвитку. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 21–27.

48. Тітенко З. В. Сучасні підходи до управління кадровим потенціалом підприємств аграрного сектору. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. С. 39–46.

49. Толстова А. В. Теоретичні засади формування кадрового потенціалу підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 52. С. 45–49.

50. Тулай О. І. Механізми адаптивного управління розвитком підприємств в умовах невизначеності. *Економічний часопис-XXI*. 2023. № 3. С. 36–41.

51. Федоренко В. Г., Шевченко С. М. Управління інноваційними процесами в агропромисловому комплексі. *Економіка і регіон*. 2023. № 4. С. 10–16.

52. Ханова А. О. Управлінські інновації в контексті цифрової економіки. *Менеджмент і маркетинг у сучасній економіці*. 2023. № 3. С. 48–54.

53. Хоменко І. М. Соціально-економічні аспекти розвитку людського капіталу в аграрному секторі. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 11. С. 55–61.

54. Черненко В. В. Підприємницькі моделі управління у сфері агробізнесу. *Економічний форум*. 2024. № 1. С. 32–39.

55. Шевченко С. М., Гриньова В. М. Концептуальні основи

управління інноваційною діяльністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 7. С. 40–46.

56. Шкляр В. І., Діденко А. В. Трансформація системи управління підприємствами агропродовольчого комплексу. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. С. 50–57.

57. Шпильова О. В. Професійна компетентність як чинник ефективного лідерства. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2023. № 3. С. 19–25.

58. Юрченко О. І. Сучасні тенденції розвитку менеджменту персоналу в аграрному секторі. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 31–37.

59. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. №43(1). P. 129–136. URL: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2211> (дата звернення: 14.10.2025).

60. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. №43(3). P. 403–414. URL: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2519> (дата звернення: 16.10.2025).