

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

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

Виконала: здобувачка вищої освіти
за освітньо-професійною
програмою Підприємництво
спеціальності 076 Підприємництво
та торгівля ступеня вищої освіти
магістр 1 групи,
Нікітіна Наталія Віталіївна
Керівник: Яснолоб Ілона
Олександрівна
Рецензент: Кононенко Жанна
Агдріївна

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ	9
1.1. Сутність мотивації праці та мотиваційний процес	9
1.2. Особливості формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці в сільському господарстві	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	25
2.2. Аналіз формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці на підприємстві	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	44
3.1. Напрями формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці на підприємстві	44
3.2. Прогнозування мотиваційного механізму в підприємстві	51
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Люди є ключовим елементом продуктивних сил і головним двигуном економічного розвитку; їхні навички, освіта, підготовка та мотивація відіграють визначальну роль. Конкурентоспроможність економіки та рівень добробуту населення значною мірою залежать від якості трудового потенціалу працівників підприємства. Мотиваційні ресурси є ядром усієї ресурсної системи, і без їхнього розкриття неможливо досягти ефективного використання інших видів ресурсів – матеріальних, господарських, природних тощо. Ресурси переміщуються як у просторі, так і в часі, проявляючись не тільки в статиці, а й у динаміці.

Варто розглянути мотиваційний механізм як інструмент соціального розвитку підприємства, що спрямований на задоволення соціальних потреб працівників. Згідно з цією моделлю, задоволення соціальних потреб працівників можливе лише за умов «збагачення» підприємства. Варто зазначити, що найбільш ефективними є мотиваційні системи, які забезпечують чіткий зв'язок між отримуваною працівником винагородою та його результативністю. Водночас ступінь задоволення соціальних потреб не завжди безпосередньо пов'язаний із трудовими результатами на кожному робочому місці.

Основи дослідження мотивації праці були закладені зарубіжними науковцями, такими як В. Врум, Ф. Герцберг, А. Маслоу, Е. Мейо, А. Сміт, Ф. Тейлор та іншими. Значний внесок у вивчення напрямків підвищення ефективності та вдосконалення мотиваційного механізму й інноваційної діяльності підприємств в умовах інтелектуалізації економіки зробили вітчизняні економісти: В. Гарячук, Г. Швиданенко, О. Ніколайчук, К. Ковальська, Т. Овчаренко, М. Семикіна, О. Кузьмін, О. Петіна, О. Бакуліна, І. Татомир, О. Сем'ян, С. Кісь, К. Хаврова, К. Субоч, та ін.

Зв'язок роботи з науковими темами. Представлені дослідження та розробки в роботі відповідають плану науково-дослідних робіт кафедри

підприємництва і права.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці на підприємстві

Основними завданнями дослідження є:

- виявити зміст понять «мотивація праці» та «мотиваційні процеси»;
- дослідити ключові компоненти формування поточної системи мотивації праці на підприємстві;
- розробити стратегічні напрями вдосконалення формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці на підприємстві.

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

Предметом дослідження є – сукупність теоретичних, методичних та організаційних засад аналізу формування мотиваційного механізму для підвищення продуктивності праці на підприємстві.

Методи дослідження. Основою магістерської дипломної роботи є діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення економічних явищ і процесів, що стосуються формування мотиваційного механізму для підвищення продуктивності праці на підприємстві. Використано наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників з питань удосконалення адаптивного управління малими підприємствами. У роботі застосовані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, такі як абстрактно-логічний, метод декомпозиції, методи аналізу та синтезу, статистично-економічний та абстрактно-логічний.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові та законодавчі акти України, форми бухгалтерсько-статистичної звітності аграрного підприємства Полтавського району, Полтавської області, наукові праці вчених-економістів, літературні джерела, довідково-нормативні матеріали, особисті спостереження автора.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає у вдосконаленні теоретичних, методичних та практичних аспектів процесу формування мотиваційного механізму:

набули подальшого розвитку:

– Обґрунтування стратегічних напрямів формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів. У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні положення, висновки та рекомендації щодо вдосконалення формування мотиваційного механізму для підвищення продуктивності працівників підприємства. Ці матеріали становлять основу для виявлення та розв'язання актуальних проблем ефективності аграрних підприємств Полтавського району Полтавської області.

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

– Міжнародній науково-практичній конференції (заочна форма) Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в інтеграції до європейського простору. «Обґрунтування стратегії розвитку в підприємствах малого бізнесу» від 26 березня 2024 р. ПДАУ, м. Полтава. С. 273-275.

– Студентській науковій конференції від 16-17 травня 2024 р. «Теоретичні основи формування мотиваційного механізму підприємства» Полтава, 2024. С. 28-30.

Стаття у фаховому виданні:

– Махмудов Х.З., Єрошенко Є.В., Нікітіна Н.В., Рапасій В.О. Напрями підвищення продуктивності персоналу в умовах війни. Національні інтереси України, № 5 (5): науково-практичний електронний журнал категорії «Б» (знаходиться у друці) додаток А.

Структура та обсяг дипломної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних

джерел, додатків. Основний зміст викладено на 68 сторінках друкованого тексту, робота містить 14 таблиць, 3 рисунка та додатки, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

1.1. Сутність мотивації праці та мотиваційний процес

До цього моменту ми зосереджувалися переважно на загальних і дещо спрощених визначеннях сутності мотивації персоналу. Тепер спробуємо розглянути це поняття більш детально. В економічній літературі термін «мотивація персоналу» має різні трактування, хоча більшість з них виявляють певну схожість. Згідно з думкою деяких авторів, мотивація визначається як усвідомлене прагнення до реалізації конкретних потреб, або досягнення успіху. Водночас інші вчені вважають мотивацію всіма чинниками, які стимулюють діяльність особи.

Для деяких мотивація асоціюється з надією на успіх та страхом перед невдачею. Деякі науковці, у своїх творах, описують мотивацію як процес, що спонукає особу та інших до активних дій задля досягнення особистих та організаційних цілей. Мотивацію часто визначають як рушійну силу, яка спонукає людину до активних дій з метою задоволення власних потреб. Крім того, мотивацію можна розглядати як стан особи, який характеризує рівень її активності та спрямованості дій у конкретній ситуації. Мотив, у свою чергу, виступає як причина або об'єктивна необхідність здійснити певну дію, що спонукає до неї [3, с. 119].

Відомий американський експерт у сфері менеджменту Річард Л. Дафт розглядає мотивацію як сили, що можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми, які викликають в особі ентузіазм і наполегливість у виконанні певних дій. Він підкреслює: «Мотивація працівників має значний вплив на їхню продуктивність, і одна з основних завдань менеджера полягає в тому,

щоб спрямувати цю мотивацію на досягнення цілей організації». Така різноманітність визначень свідчить про те, що мотивація персоналу є складним і багатогранним явищем, яке вимагає глибокого дослідження.

Досліджуючи сутність і природу мотивації, важливо розуміти, що це, насамперед, внутрішній процес, який формує та спрямовує поведінку людини в конкретному напрямі, спонукаючи її діяти відповідно до ситуації. На поведінку працівника в процесі трудової діяльності впливає сукупність факторів-мотиваторів, які стимулюють активність. Ці фактори можуть мати зовнішній характер, зумовлений впливом держави, галузі, регіону чи підприємства, або внутрішній, що випливає зі структури особистості працівника, включаючи його потреби, інтереси, цінності, соціокультурний контекст і особливості трудової ментальності. [11, с. 142].

Можна стверджувати, що найзначнішу роль у процесі мотивації відіграють потреби, інтереси та цінності людини, а також зовнішні фактори-стимули. Враховуючи це, можна вже сформулювати більш детальне визначення мотивації [2, с. 194].

Мотивація є комплексом внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають особу до дій, формують її поведінку і надають діяльності певну спрямованість, орієнтуючи її на досягнення як особистих цілей, так і цілей організації. Мотивація охоплює всі мотиви, що впливають на поведінку людини.

Мотивація персоналу включає низку компонентів, зокрема мотивацію трудової діяльності, яка стимулює співробітників до продуктивної роботи, спрямованої на отримання винагород і задоволення їхніх потреб, мотивація стабільної та продуктивної зайнятості; мотивація розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивація, пов'язана з володінням засобами виробництва; а також стимули до вибору нового місця роботи та інші складові.

Теорія та практика управління персоналом, зокрема його мотиваційний аспект, поряд із раніше згаданими ключовими термінами, охоплює також багато інших, які нерідко мають різні трактування. Для уніфікації термінології доцільно уточнити їхній зміст:

1) Мотиватори - це фактори, які стимулюють людину до трудової діяльності; зовнішні мотиватори - це впливи, що походять від зовнішнього середо вища працівника, а внутрішні мотиватори - це спонукальні сили, що виникають всередині особистості.

2) Мотиваційний потенціал працівника є компонентом трудового потенціалу, який відображає здатність працівника повністю використати свій потенціал, розвитку конкурентоспроможності, а також до застосування набутих знань, вмінь, навичок і здібностей у процесі трудової діяльності.

3) Невичерпність мотивації персоналу полягає в різноманітті мотивів, що є результатом різних значущих потреб працівника, які є поштовхом до активної трудової діяльності.

4) Орієнтація мотивації – це направлення працівника на задоволення певних потреб через вибір певного виду діяльності;

5) Сила мотивації (мотиваційної поведінки) визначається інтенсивністю бажання працівника та рівнем його готовності активно брати участь у трудовій діяльності з метою досягнення поставлених цілей. [19, с. 170].

З теоретичної та практичної точки зору важливим є питання співвідношення між «внутрішньою» та «зовнішньою» мотивацією. Суть цієї проблеми проявляється в тому, що діяльність людини, базується на мотивах, які з'являються внаслідок внутрішньої взаємодії особи з метою (завданням), так і від мотивів, що формуються в процесі зовнішньої взаємодії, коли навколишнє середовище стимулює до певних дій.

До характерних різновидів зовнішньої мотивації відносяться стимулювання, що ґрунтується на чинному підприємстві це включає порядок

преміювання, норми внутрішнього трудового розпорядку, накази та розпорядження керівництва, а також правила поведінки тощо.

Однак на практиці майже неможливо точно відокремити вплив лише внутрішніх чи лише зовнішніх мотивів. У деяких випадках дії особи можуть бути в основному зумовлені внутрішньою мотивацією, а в інших – зовнішньою. Інколи зустрічаються випадки, коли спонукальні чинники з'являються під впливом обох систем мотивації одночасно.

Відсутність чіткого розмежування між внутрішньою та зовнішньою мотивацією не зменшує, впливає на зростання важливості їх аналізу та моніторингу в практиці управління персоналом. Оскільки зміна поведінки людини та активізація її дій менеджментом можливі, в першу чергу, за рахунок зовнішнього типу мотивації, яка повинна спонукати до формування певної внутрішньої мотивації.

Потреби людини можуть бути задоволені через винагороду, що робить цю категорію однією з найважливіших у теорії та практиці мотивації. Винагорода охоплює все, що людина сприймає як цінне. Існують два основні види винагород: внутрішні та зовнішні. [17, с. 171].

Внутрішня винагорода зароджується в умовах самої праці, її змісту та значущості, а також можливості досягнення високих результатів. Внутрішні винагороди включають в себе «розкіш людського спілкування», що формується в процесі самої роботи, та заключається в дружніх стосунках в колективі, не втрачаючи відчуття «належності до команди».

Зовнішня винагорода формується в самому підприємстві, або організації. Її ключевими компонентами є: заробітна плата, можливості кар'єрного зростання, додаткові пільги, а також символи службового статусу і престижу, такі як присвоєння почесних звань або нагородження орденами.

Розглядаючи мотивацію, як процес впливу на поведінку людини через фактори-мотиватори, теоретично її можна поділити на шість послідовних етапів. Однак варто зазначити, що така кількість етапів є умовною, оскільки в

реальному житті не завжди дотримується чітка послідовність та розмежування цих процесів. Однак для з'ясування логіки та «технології» мотиваційного процесу доцільно аналізувати його постадійно (рис. 1.1).

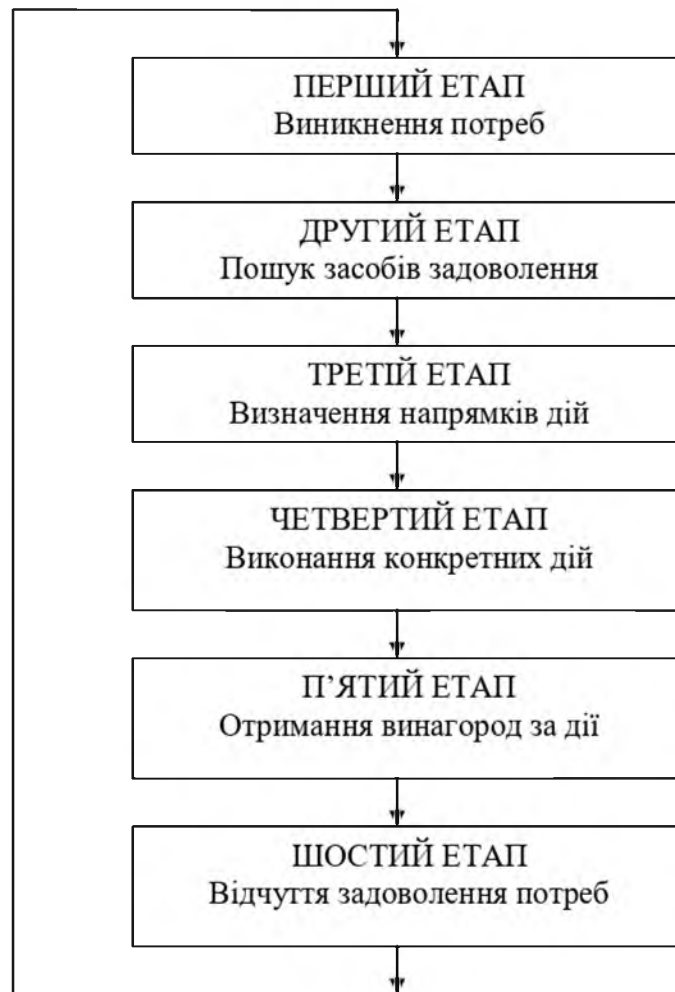


Рис.1.1. Етапи мотиваційного процесу [32].

Перший етап – усвідомлення потреби. Людина відчуває нестачу чогось, що викликає внутрішнє занепокоєння і потребує розв'язання.

Другий етап – пошук шляхів задоволення потреби. Виявлення потреби спонукає людину до дій. Вона може різними способами намагатися усунути цю потребу: задовольнити, приглушити або ігнорувати. Однак, зрештою, виникає необхідність зробити певні кроки, прийняти рішення або

вжити заходів для розв'язання ситуації.

Третій етап – постановка цілей і вибір напрямів дій. На цьому етапі людина визначає конкретні результати та дії, необхідні для задоволення потреби.

Відбувається узгодження чотирьох ключових аспектів який результат буде після задоволення потреби:

- які дії слід здійснити для досягнення бажаного;
- наскільки реалістичним є досягнення поставленої мети;
- наскільки отриманий результат відповідатиме очікуванням і задовольнить потребу.

Четвертий етап – реалізація запланованих дій. На цьому етапі людина здійснює конкретні зусилля для досягнення поставлених цілей.

П'ятий етап – отримання результату як винагороду за виконану роботу.

Після докладених зусиль людина отримує те, що повинно задовольнити її потребу або те, що може бути обміняне на бажаний об'єкт (предмет, послугу, цінність). На цьому етапі оцінюється, наскільки отриманий результат відповідає очікуванням. Відповідно до цього може відбутися послаблення, підтримання чи посилення мотивації.

Шостий етап – відчуття задоволення від досягнутого. Залежно від ступеня задоволення потреби, значимості отриманого результату та його відповідності прикладеним зусиллям, людина або готується до появи нової потреби, або продовжує працювати над подальшим задоволенням поточної [32].

Щодо особливостей мотиваційного процесу, варто зазначити, що він значною мірою визначається типом потреб, які його активують. Потреби взаємодіють у складному динамічному зв'язку, здатні підсилювати одна одну, суперечити чи знижувати значущість одна одної тощо. Ця взаємодія змінюється з часом, що коригує напрямок і характер дії мотивів. Тому, навіть за наявності детального знання мотиваційної структури особистості, у її

поведінці можуть відбутися непередбачувані зміни. Значний вплив на мотиваційний процес мають індивідуальні особливості людини, її мотиваційна спрямованість, а також такі риси, як старанність, наполегливість і відповідальність.

Одним із ключових факторів, що вплинув на принципи формування мотивації до ефективної праці в сучасному аграрному секторі, стала зміна відносин власності під час реформування сільськогосподарських підприємств. У результаті цього колишні члени та працівники колективних господарств набули різного правового статусу [8].

Матеріальна основа мотивації праці ґрунтується на стимулюванні, яке передбачає зовнішній вплив на інтереси працівника через комплекс заходів (моральних, матеріальних, соціальних), що сприяють позитивному розвитку соціальних відносин між учасниками економічної діяльності та формуванню нового типу особистості. Таким чином, стимулювання праці є одночасно матеріальним аспектом мотивації персоналу та нематеріальним елементом, що дозволяє працівнику самореалізуватися як особистість і як професіонал. Сучасна практика показує, що в нинішніх умовах домінуючим типом стимулювання залишається матеріальне.

Отже, одним із актуальних завдань сучасної економіки праці є комплексне дослідження проблем оплати праці в умовах ринкової економіки. Заробітну плату можна розглядати як винагороду за трудову діяльність, яка відображає відносини між роботодавцем і працівником, є складовою ринку праці та витрат виробництва, а також виступає значущим матеріальним стимулом для праці [4, с. 65].

Мотивація праці значною мірою зумовлена необхідністю задоволення базових життєвих потреб працівника, хоча такі мотиваційні механізми ще не отримали повного розвитку, притаманного ринковій економіці. Ключову роль у забезпеченні продуктивного виробничого процесу відіграє ефективна система оплати праці, яка сприяє підвищенню продуктивності та забезпечує

справедливий і стабільний рівень доходу. Однак системи оплати праці, що функціонують нині в аграрному секторі, мають слабкий мотиваційний вплив, і взаємозв'язок між заробітком працівників та результатами господарської діяльності поступово послаблюється [18, с. 133].

Рівень заробітної плати майже не залежить від трудових зусиль працівників і формується під впливом зовнішніх чинників. Коли індивід виконує завдання, він витрачає енергію, що призводить до досягнення певного результату, який, у свою чергу, передбачає відповідну винагороду. Ця винагорода може відповідати або не відповідати бажанням людини (валентність) (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Складові механізму мотивації праці [13, с. 94].

Зусилля, результати, винагорода та валентність взаємопов'язані через систему очікувань. При цьому, чим більше реальна винагорода відповідає очікуваній, тим вищим є рівень валентності. Послаблення будь-якої з цих складових знижує мотивацію. Іншими словами, кожен працівник має розуміти, що його зусилля призведуть до покращення результату, а досягнуті результати згодом забезпечать підвищення винагороди, яке відповідатиме його очікуванням (валентності).

Мотивація - це процес, в якому менеджер спонукає інших працювати на досягнення організаційних цілей, водночас задовольняючи їхні особисті потреби. Коли людина усвідомлює свої потреби, у неї виникає прагнення їх

задовольнити, що стимулює інтерес до можливостей, які можуть це забезпечити. Таким чином, мотиви поведінки людини пов'язані з її інтересами. Проте наявність лише інтересу недостатня для активних дій. Щоб потреба реалізувалася, необхідні мотиви – психологічні фактори, які спонукають людину до дій, спрямованих на задоволення цієї потреби.

1.2. Особливості формування системи мотивації праці в сільському господарстві

Для розвитку соціально орієнтованої ринкової економіки в Україні необхідні нові методологічні підходи, які б дозволили ефективніше використовувати людський потенціал шляхом підвищення активності працівників, запровадження дієвих мотивів та стимулів у системі господарювання. Недостатня мотивація в сучасних умовах часто обмежує можливості агропідприємств, що на практиці призводить до масового відчуження працівників від результатів своєї праці, зниження їх суспільної активності, а також сприяє розвитку утриманства, знеособленості, зрівнялівки та інертності серед більшості працівників.

У науковій сфері досі не сформовано єдиного концептуального підходу до створення системи мотивації праці, яка б відповідала сучасним ринковим перетворенням. З точки зору розробки ефективних наукових підходів до вирішення питань мотивації, важливим є аналіз основних теорій мотивації, наявних концепцій у науковій практиці, глобальних тенденцій у розвитку компенсаційних систем, а також дослідження рівня трудової мотивації в аграрному секторі України. Важливо оцінити вплив ключових факторів на рівень мотивації, структурувати трудові мотиви й визначити місце та роль кожного елемента в системі мотивації праці у сфері сільського господарства [20, с. 81].

Для забезпечення подальшого розвитку аграрних підприємств необхідно наукове обґрунтування щодо ефективного розміщення, концентрації та спеціалізації цих господарств у різних природних зонах і економічних регіонах країни. Ключовим є врахування ринкових умов на селі та активне залучення сільського населення до малих підприємницьких ініціатив. Необхідно зміцнити як матеріальні, так і нематеріальні аспекти мотивації праці у фермерських господарствах для забезпечення їх ефективної діяльності.

Керівникам підприємств слід звернути увагу на розвиток трудової та статусної мотивації праці, а також створенню кооперативних структур для збуту і обслуговування в сільських районах. Саме це призведе до зміцнення продовольчої безпеки країни та посиленню національної безпеки шляхом забезпечення заселеності сільських територій, зокрема в прикордонних регіонах.

Проблема мотивації працевлаштування в аграрному секторі є однією з найважливіших проблем для сучасної економіки країни. У пошуку ефективних підходів до стимулювання зайнятості в аграрній галузі важливо враховувати рекомендації провідних вітчизняних економістів, а також досвід інших країн, які успішно вирішували подібні питання.

Ринкові трансформації потребують активного стимулювання трудової та соціальної активності працівників у сільськогосподарському секторі. Підвищення продуктивності їхньої праці можливе завдяки впровадженню дієвих механізмів формування системи трудової мотивації [46, с. 102].

В умовах сьогодення наше село зтикається зі зниженням мотивації до праці та знеціненням трудових цінностей, послабленням трудової дисципліни та відсутністю інтересу працівників до професійного розвитку, що спричиняє зростання апатії до роботи.

Усі ці чинники, посилені неprestижністю аграрної праці та відсутністю участі більшості працівників у процесах організації та управління

виробництвом, сприяють зміщенню їхніх інтересів із громадської сфери до особисто-сімейної, із виробничої до споживчої. Це призводить до небажання працівників повноцінно реалізовувати свій потенціал.

У таких обставинах мотивація зайнятості в агросфері набуває особливого значення, оскільки стосується стимулювання працівників сільського господарства до активних трудових дій.

У структурі трудових мотивів працівників сільського господарства України переважають матеріальні стимули. Інші мотиви деформуються через відсутність відповідних умов для їх формування та розвитку. Перевага матеріальної винагороди над іншими чинниками значно обмежує можливості ефективного використання трудового потенціалу в аграрному секторі. Отже, розробка системи мотивації праці в умовах переходу до ринкових відносин має передбачати створення комплексного та взаємопов'язаного механізму, який включає як економічні, так і соціально-психологічні стимули, що заохочують людей до більш активних дій [42, с. 102].

У сільськогосподарських підприємствах основними складовими витрат є матеріальні оборотні засоби, що становлять близько двох третин загальних витрат, а також амортизаційні відрахування. Їх загальна частка досягає близько 75 %, тоді як на оплату праці витрачається лише 15 % від загальної суми витрат (інші 10 % йдуть на оплату послуг сторонніх організацій). Серед матеріальних витрат основними складовими є витрати на паливо, електроенергію та паливо, а також на запасні частини та будівельні матеріали для ремонту основних засобів виробництва. Обговорюючи мотивацію праці у фермерських господарствах, слід врахувати, що термін «власник» у сільському контексті охоплює не лише власника засобів виробництва, зокрема землі, а й осіб, які володіють власною робочою силою. Тому важливо розрізняти трудову та господарську мотивацію. Трудова мотивація не залежить від форми власності і властива як власникам, так і найманим працівникам. Натомість господарська мотивація формується лише у

господаря, який поєднує в собі ролі володаря, користувача та розпорядника як засобів виробництва, так і робочої сили. Основна особливість господарської мотивації полягає в готовності брати на себе повну відповідальність за результати трудової діяльності.

Криза в аграрному секторі економіки та соціально-економічний занепад села мали надзвичайно негативний вплив на становище молодих селян. Молодь стала головною жертвою зменшення можливостей для працевлаштування в сільській місцевості, низького рівня та затримок у виплаті заробітної плати, загального зубожіння сільських родин, руйнації соціальної інфраструктури та соціальної і правової незахищеності. Згідно з даними соціологічних досліджень, 37 % молодих людей у селі вважають себе соціально мало захищеними, а 27 % – абсолютно незахищеними [50].

На більшості сільськогосподарських підприємств молодь стикається з труднощами у працевлаштуванні, а ті, хто вже працює, отримують доволі низьку заробітну плату.

Щоб зробити село привабливим для молоді, необхідні державні інвестиції у його відродження. Насамперед, це стосується соціальної сфери, яка нині перебуває у стані занепаду. Закриття шкіл, дитячих садків, закладів культури та охорони здоров'я, а також підприємств сфери послуг і торгівлі, погіршення стану сільських доріг і транспортного сполучення формують у молоді переконання у відсутності перспектив для постійного проживання у сільській місцевості. Неможливість забезпечити сучасне житло також спонукає до виїзду: більшість наявного житлового фонду (батьківські або дідівські будинки) не відповідають вимогам молодих людей, а на будівництво нового житла бракує коштів [60, с. 236].

Слід зауважити, що ринкові реформи в аграрному секторі відбуваються набагато повільніше, ніж в інших галузях економіки, і подолання соціально-економічного занепаду села вимагає значно більших зусиль і фінансових ресурсів. Необхідно зосередитися на відновленні та диверсифікації

виробничої сфери, створенні нових робочих місць, підвищенні рівня добробуту сільського населення, а також забезпеченні стабільного функціонування та зміцнення матеріальної бази соціальної інфраструктури. Важливо зазначити, що підтримка сільського господарства за останні 17 років скоротилася у 9 разів.

Сьогодні, коли економіка України, зокрема сільська, долає тривалий та важкий спад через воєнні дії, то в суспільстві з'являються ознаки оптимізму, надзвичайно важливо забезпечити активну участь молоді в процесі змін.

Отже:

– мотивація праці - це стимулювання рушійних сил, що спонукають людину задовольняти свої потреби через трудову діяльність. Водночас розрізняють «мотивацію праці» та «мотивацію до праці». Мотивація до праці також визначається як «мотивація зайнятості».

Мотивація зайнятості у фермерському господарстві значною мірою визначається специфікою сільськогосподарського виробництва та прагненням як сільських, так і міських жителів працювати на землі, отримуючи від цього задоволення. До особливостей, що впливають на мотивацію, належать сезонність і циклічність рослинництва, робота з живими організмами у тваринництві, а також певні риси соціально-економічної структури сільськогосподарської діяльності. Це зумовлює поєднання мотивацій у працівників агропідприємств і зайнятих у особистих селянських господарствах.

Ще однією важливою передумовою, що впливає на специфіку мотивації зайнятості та праці в фермерському та сільському господарстві, є вибір фермерства як не лише професії, а й способу життя – сільського. Це має особливе значення для молоді, яка стоїть перед вибором сфери своєї майбутньої діяльності.

Сучасне українське село відзначається зниженням трудової мотивації працівників, руйнуванням трудових цінностей, послабленням трудової

дисципліни, відсутністю інтересу до підвищення професійної кваліфікації та зростанням апатії до праці.

Розширення масштабів та покращення структури зайнятості сільського населення значною мірою залежать від розвитку фермерства, особливо у галузях переробки та збуту сільськогосподарської продукції, а також від створення малих промислових підприємств. Перспективним напрямом є створення сільськими виробниками замкнених переробно-збутових кооперативних структур.

– Мотивація зайнятості працівників сільськогосподарських підприємств, фермерських господарств та особистих селянських господарств має значні відмінності [53, с. 268].

Описуючи складові мотивації зайнятості в сільськогосподарських підприємствах, слід розділити їх на мотиви власників та найманих працівників. Для власників підприємств важливими є підтримка з боку держави та доступ до інформаційних ресурсів. Що стосується найманих працівників, то їхні мотиваційні чинники включають підвищення зарплати, поліпшення умов праці, а також можливості для кар'єрного росту.

У контексті ефективного використання персоналу матеріальне стимулювання праці має особливе значення. Розвиток аграрного сектору економіки України, зокрема через інтенсифікацію виробництва та впровадження досягнень науково-технічного прогресу, не може відбуватися без адекватного рівня оплати праці в сільській місцевості [10, с. 120].

Важливо враховувати, що аграрне господарство залишається ключовим джерелом доходу для сільських родин, оскільки значна частина сільськогосподарської продукції в Україні виробляється в домогосподарствах. Тому існуюча різниця в доходах негативно позначається на можливостях залучення працівників до аграрного сектора економіки та розвитку сільського господарства в Україні [35, с. 150].

Премії, доплати та надбавки виступають важливими засобами

стимулювання працівників галузі та є складовою фонду оплати праці. Основна заробітна плата займає найбільшу частку в структурі цього фонду, забезпечуючи виконання відтворювальних функцій.

Додаткова заробітна плата слугує ефективним засобом заохочення, мотивуючи працівників до високоякісного та продуктивного виконання своїх професійних обов'язків. Оплата праці в сільському господарстві визначається специфічними особливостями галузі. При однакових затратах результати можуть значно відрізнятися, що зумовлено такими факторами, як родючість ґрунтів, якість сортового матеріалу та добрив, природно-кліматичні умови й сезонний характер робіт.

Особливістю аграрного виробництва є потреба в тому, щоб кваліфіковані працівники протягом року виконували різноманітні завдання, які належать до різних розрядів. Це зумовлює диференціацію в оплаті їхньої праці [29, с. 127].

Додаткова оплата за перевиконання сезонних завдань або перевищення змінних норм продуктивності за підвищеними тарифами є дієвим засобом матеріального стимулювання працівників аграрних підприємств. Також важливо впроваджувати заохочення за своєчасне виконання сезонних робіт.

Ефективність праці значною мірою визначається впливом психологічних чинників. Здатність керівника враховувати ці аспекти та цілеспрямовано впливати на персонал сприяє створенню згуртованого колективу з єдиними цілями та завданнями. В умовах зростання значущості людського фактора психологічні методи мотивації стають дедалі важливішими. [38, с. 230].

Психологічні методи мотивації базуються на пріоритеті нематеріальних стимулів над матеріальними. Ключову роль у цьому відіграють такі фактори, як самоповага, визнання колег, моральне задоволення від роботи, а також гордість за свій колектив і місце праці. Якщо працівник не відчуває себе потрібним, самостійним, шанованим і таким, якому довіряють, це може

призвести до розчарування в роботі, що негативно впливає на продуктивність і загальні результати виробництва.

Висновки до розділу 1

1. Мотивація є комплексом внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають особу до дій, формують її поведінку і надають діяльності певну спрямованість, орієнтуючи її на досягнення як особистих цілей, так і цілей організації. Мотивація охоплює всі мотиви, що впливають на поведінку людини.

2. До характерних різновидів зовнішньої мотивації відносяться стимулювання, що ґрунтується на чинному в підприємстві порядку преміювання, правилах внутрішнього трудового розпорядку, наказах і розпорядженнях керівництва, а також правилах поведінки тощо.

3. У структурі трудових мотивів найманих працівників сільського господарства України домінують матеріальні мотиви. Інші мотиви зазнають деформацій через відсутність об'єктивних умов для їх формування та розвитку. Переважання матеріальної винагороди над іншими факторами суттєво обмежує можливості ефективного використання трудового потенціалу в аграрному секторі. Тому створення системи мотивації праці в умовах переходу до ринкових відносин повинно передбачати формування цілісного та взаємопов'язаного механізму, який включає економічні та соціально-психологічні мотиви, що спонукають людей до активної трудової діяльності.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство, обране для дослідження в кваліфікаційній роботі, спеціалізується на виробництві елітного насіння зернових і зернобобових культур, а також багаторічних трав. Тут також вирощують товарне зерно, зокрема озиму пшеницю, гречку, кукурудзу, ярий ячмінь, вівсянку, сорго, соняшник, сою та баштанні культури. У галузі тваринництва підприємство займається вирощуванням великої рогатої худоби та свиней, а також виробляє молоко та мед.

Вищим органом управління господарства є директор, підпорядковані якому: головний зоотехнік, головний ветеринарний лікар, головний агроном, головний інженер, головний бухгалтер, головний економіст, заступник директора з господарської частини та завідувач ковбасного цеху. Головному зоотехніку та головному ветеринарному лікарю підпорядковуються: завідувач молочного комплексу, завідувач селекційної групи, ветеринарний лікар, завідувач племінного заводу, зоотехнік, а також завідувачі механічних токів № 1 і № 2 та бригадир ФДМ.

Підприємство має лінійно-функціональний тип структури управління. Ця структура управління, забезпечує оперативну реалізацію управлінських рішень, підвищує ефективність роботи функціональних відділів, скорочує час доступу управлінських рішень до виконавчого персоналу та дозволяє швидко маневрувати ресурсами, що є вкрай необхідним в умовах ринкової економіки.

Ефективне використання земельних ресурсів є ключовим чинником, що впливає на продуктивність і прибутковість аграрного підприємства. Земля не лише є основним засобом виробництва, а й важливим елементом екосистеми, тому раціональне управління цими ресурсами має велике значення для стійкості сільського господарства. Саме використання земельних ресурсів у виробничому процесі аграрного підприємства є складним і багатогранним завданням, що вимагає інтегрованого підходу та впровадження сучасних технологій. Забезпечення раціонального управління цими ресурсами є запорукою не лише економічної стабільності аграрного підприємства, але й стійкого розвитку сільських територій у цілому (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

**Динаміка складу сільськогосподарських угідь аграрного підприємства
2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	+,-	%
Всього с.-г. угідь, га	3306	3306	3306	3306	3306	0,0	100,0
з них: ріллі, га	3287	3287	3287	3287	3287	0,0	100,0
сінокоси, пасовища	19	19	19	19	19	0,0	100,0
Всього посівів с.-г. культур	3287	3287	3287	3266	3107	-180,0	94,5

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Аналізуючи показники динаміки складу та розміру сільськогосподарських угідь аграрного підприємства, можна зробити наступні висновки. Протягом 2019-2023 років загальна площа сільськогосподарських угідь залишалася незмінною і становила 3306 га. Це свідчить про стабільність земельних ресурсів підприємства та відсутність розширення чи скорочення площі угідь. Площа ріллі також не змінилася, залишаючись на рівні 3287 га, що підтверджує, що основна частина сільськогосподарських угідь підприємства складається саме з ріллі. Площа сінокосів та пасовищ залишалася на рівні 19 га, що свідчить про стабільність у використанні цих видів угідь. У 2023 році загальна площа посівів сільськогосподарських культур зменшилася до 3107 га, що на 180 га менше,

ніж у 2019 році (3287 га). Це свідчить про зниження активності в сільськогосподарському виробництві.

Для подальшого розвитку підприємству слід провести аналіз причин зменшення площі посівів, а також розглянути можливості для диверсифікації виробництва та підвищення ефективності використання сільськогосподарських угідь.

Ефективне управління трудовими ресурсами є важливим аспектом функціонування аграрних підприємств, оскільки сільське господарство значною мірою залежить від кваліфікації, досвіду та продуктивності працівників. Використання трудових ресурсів в аграрному секторі має свої особливості, які визначаються специфікою виробничих процесів, сезонністю робіт і вимогами до професійних навичок (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Динаміка забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів в аграрному підприємстві 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	+, -	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	229	230	232	235	227	-2,0	99,1
з них зайнятих у с.-г. виробництві	200	200	200	210	204	4,0	102,0
у т. ч.: в рослинництві	103	90	90	86	82	-21,0	79,6
в тваринництві	97	110	110	124	122	25,0	125,8
Відпрацьовано за рік, тис. люд.-год.	439,68	441,60	445,44	451,20	435,84	-3,8	99,1
у т. ч.: в рослинництві	90,64	79,20	79,20	75,68	72,16	-18,5	79,6
в тваринництві	349,04	362,40	366,24	375,52	363,68	14,6	104,2
Виробництво валової продукції у постійних цінах на 1 працівника, тис. грн	548,93	554,35	565,10	508,65	634,79	85,9	115,6
Одержано прибутку на 1 працівника, тис. грн	5,16	9,37	9,40	5,22	8,52	3,4	165,1

Продовж. табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати на оплату праці, тис. грн	21271	26253	34143	37114	39791	18520	187,1
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн	7740,5	9511,9	12264,0	13160,9	14607,5	6867,0	188,7
Припадає на працюючого у с.-г.:							
с.-г. угідь, га	16,53	16,53	16,53	15,74	16,21	-0,3	98,0
ріллі, га	16,44	16,44	16,44	15,65	16,11	-0,3	98,0
Коефіцієнт використання запасу праці	0,91	0,93	0,96	0,96	0,96	0,0	105,5

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Аналіз показників, що відображають динаміку забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів в аграрному підприємстві за період 2019-2023 рр., дозволяє оцінити зміни в кількості працюючих, їх зайнятості, продуктивності праці, а також фінансових показників.

Так середньорічна чисельність працюючих в 2019 р. становила 229 осіб, а в 2023 р. 227 осіб, змін відбулася на 2 особи (-0,9%). Зайнятість у сільськогосподарському виробництві становила у 2019 р. 200 осіб, та 204 особи у 2023 р., зростання відбулося на 2,0%. Відпрацьовані люд.-год. у 2019 р. становили 439,68 тис. люд.-год., а в 2023 р. 435,84 тис. люд.-год. (-0,9%). Зменшення даного показника вказує на скорочення робочого часу, що може бути пов'язано з оптимізацією процесів або змінами в сезонності робіт.

Зростання виробництва валової продукції на одиницю праці свідчить про підвищення продуктивності та ефективності використання трудових ресурсів. Одночасно зростає прибуток з 5,16 тис. грн у 2019 р., до 8,52 тис. грн у 2023 р. Зростання прибутку на одного працівника свідчить про покращення фінансового стану підприємства та підвищення ефективності праці.

В аграрному підприємстві ефективне управління основними та оборотними засобами є ключовим фактором для досягнення високих

Продовж. табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
дебіторська заборгованість	1773,0	2172,0	5101,0	4209,0	3995,0	2222,0	225,3
грошові кошти	153,0	115,0	528,0	167,0	232,0	79,0	151,6
Фондозабезпеченість, тис. грн	960,9	976,5	1263,3	1273,5	1273,6	312,6	132,5
Фондоозброєність, тис. грн	138,7	140,4	180,0	179,2	185,5	46,8	133,7
Фондомісткість, грн	0,44	0,34	0,42	0,40	0,33	-0,1	74,6
Фондовіддача, грн	2,25	2,90	2,41	2,50	3,02	0,8	134,0
Норма прибутку, %	2,4	4,1	3,6	2,0	2,9	0,6	x
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,5	0,6	0,5	0,6	0,6	0,1	x
Фондорентабельність, %	3,7	6,7	5,2	2,9	4,6	0,9	x

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Так загальна наявність основних засобів на кінець 2023 р. становила 42105 тис. грн, що є збільшенням на 10336 тис. грн (132,5% до 2019 р.). Структура основних засобів показує, що машини та обладнання стали основним компонентом, зрісши з 20362 тис. грн у 2019 р. до 31390 тис. грн у 2023 р. (154,2%). Це відображає зосередження на модернізації виробництва, що підвищує ефективність сільськогосподарських процесів.

Будівлі та споруди зазнали незначного зниження з 6987 тис. грн до 6581 тис. грн (94,2%), що може вказувати на відсутність інвестицій у цю категорію або знос існуючих об'єктів. Транспортні засоби показали зменшення з 3203 тис. грн до 2820 тис. грн (88,0%), що може негативно позначитися на логістичних процесах підприємства. Інструменти, прилади, інвентар демонструють помірне зростання (108,3%), що свідчить про підтримання робочого стану та готовності до виробничих завдань.

Вартість оборотних засобів зростає до 23679 тис. грн у 2023 р., що на 5156 тис. грн більше (127,8% до 2019 р.). Це свідчить про збільшення ліквідності підприємства. Виробничі запаси демонструють значне зростання (225,3%), що може свідчити про підготовленість до сезонних робіт та

задоволення попиту на продукцію. Тварини на вирощуванні та відгодівлі показали зменшення на 1209 тис. грн (72,5%), що може свідчити про зниження обсягів виробництва в тваринництві.

Незавершене виробництво також зазнало зменшення (61,9%), що може вказувати на підвищення ефективності завершення виробничих процесів. Готова продукція та товари залишаються на стабільному рівні, з легким збільшенням у готовій продукції, що демонструє позитивну динаміку в продажах.

Дебіторська заборгованість зросла на 2222 тис. грн (225,3%), що може вказувати на ризики ліквідності, якщо не буде своєчасних надходжень.

Щодо показників ефективності використання основних засобів, то тут спостерігається позитивна динаміка, що свідчить про загальний тренд до зростання інвестицій в основні засоби, але підприємству слід зосередитися на оптимізації оборотних засобів та контролю дебіторської заборгованості для забезпечення стабільності фінансових потоків.

Ефективність виробництва в аграрному секторі є критично важливим аспектом для забезпечення стабільності економіки, продовольчої безпеки та сталого розвитку сільських територій. Вона визначається багатьма факторами, серед яких рівень використання ресурсів, технологічні процеси, управлінські рішення та адаптація до ринкових умов (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників ефективності сільськогосподарського виробництва аграрного підприємства, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	+,-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Вартість валової продукції у постійних цінах 2021 р. – всього, тис. грн	125705,9	127501,1	131102,3	119533,6	144098,0	18392,1	114,6
у т. ч.: рослинництва	90383,4	89080,2	91912,9	76980,9	104601,6	14218,1	115,7
тваринництва	35322,5	38420,9	39189,3	42552,7	39496,5	4174,0	111,8

Продовж. табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Вартість валової продукції у діючих цінах – всього, тис. грн	71484,1	93770,9	100531,4	105067,5	126995,5	55511,3	177,7
у т. ч.: рослинництва	46345,3	58661,6	62286,1	56472,6	72076,6	25731,3	155,5
тваринництва	25138,8	35109,3	38245,3	48594,8	54918,9	29780,1	218,5
Повна собівартість реалізованої продукції – всього, тис. грн	43921,0	52752,0	55440,0	59146,0	67661,0	23740,0	154,1
у т. ч.: рослинництва	22141,0	29827,0	31598,0	24935,0	34616,0	12475,0	156,3
тваринництва	21567,0	22823,0	23735,9	33881,0	32808,0	11241,0	152,1
інша продукція, роботи та послуги	213,0	102,0	106,1	330,0	237,0	24,0	111,3
Валовий дохід – всього, тис. грн	56621,0	68210,0	71844,6	76965,0	89997,0	33376,0	158,9
у т. ч.: рослинництва	32705,0	42601,0	43832,0	39848,0	49630,0	16925,0	151,8
тваринництва	23642,0	25466,0	28012,6	36671,0	39870,0	16228,0	168,6
інша продукція, роботи та послуги	274,0	143,0	0,0	446,0	497,0	223,0	181,4
Прибуток (збиток) – всього, тис. грн	12700,0	15458,0	16404,6	17819,0	22336,0	9636,0	175,9
у т. ч.: рослинництва	10564,0	12774,0	12234,0	14913,0	15014,0	4450,0	142,1
тваринництва	2075,0	2643,0	4276,7	2790,0	7062,0	4987,0	340,3
інша продукція, роботи та послуги	61,0	41,0	-106,1	116,0	260,0	199,0	426,2
Рівень рентабельності (збитковості), %	28,9	29,3	29,6	30,1	33,0	4,1	x
у т. ч.: рослинництва	47,7	42,8	38,7	59,8	43,4	-4,3	x
тваринництва	9,6	11,6	18,0	8,2	21,5	11,9	x
інша продукція, роботи та послуги	28,6	40,2	-100,0	35,2	109,7	81,1	x

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Як висновок аналізу показників табл. 2.4, слід відмітити, що аграрне підприємство за період 2019-2023 рр. продемонструвало позитивні тенденції в ефективності сільськогосподарського виробництва. Зростання валової продукції, валового доходу та прибутку свідчить про здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов і оптимізувати виробничі процеси. Водночас збільшення собівартості вимагає детального аналізу і можливих корекцій в управлінні витратами. Слід зазначити, що для подальшого покращення

ефективності важливо зосередитися на інноваціях, підвищенні якості продукції та управлінні ресурсами.

2.2. Аналіз формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці на підприємстві

Одним із ключових факторів ефективної діяльності підприємства є продуктивність праці, яка значною мірою залежить від рівня мотивації персоналу. Формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці є комплексним процесом, що включає економічні, соціальні та психологічні елементи, спрямовані на активізацію трудової діяльності працівників.

Мотивація персоналу є важливим чинником, що стимулює працівників до досягнення кращих результатів, сприяє зниженню плинності кадрів і формує позитивний моральний клімат на підприємстві. Мотивований працівник демонструє високу залученість до роботи, виявляє ініціативу, а також орієнтується на досягнення індивідуальних і колективних цілей.

Формування ефективного мотиваційного механізму передбачає врахування кількох ключових складових:

– Економічна мотивація: передбачає використання фінансових стимулів, таких як зарплата, премії, бонуси, а також додаткові пільги. Ефективно налаштована система матеріальних винагород є одним із найважливіших факторів, що сприяє зростанню продуктивності праці.

– Соціальна мотивація: пов'язана з забезпеченням сприятливих умов праці, розвитком корпоративної культури та можливістю професійного розвитку. Створення атмосфери взаємної підтримки та командного духу позитивно впливає на мотивацію співробітників.

– Психологічна мотивація: включає визнання досягнень працівників, можливість самореалізації, забезпечення зворотного зв'язку, а також участь у прийнятті рішень. Задоволення потреб у визнанні та особистому зростанні сприяє підвищенню внутрішньої мотивації персоналу.

У сучасній практиці мотиваційні механізми формуються на основі комбінації різних методів стимулювання, орієнтуючись на потреби конкретного колективу та особливості підприємства. Найпоширенішими підходами є:

– Теорія очікувань: заснована на очікуваннях працівників щодо винагороди, яка залежить від їхньої продуктивності.

– Теорія справедливості: передбачає забезпечення рівноправного розподілу винагород на основі внеску кожного працівника.

– Модель потреб Маслоу: мотивація забезпечується шляхом задоволення базових, соціальних і особистісних потреб.

Для оцінки результативності мотиваційного механізму використовують показники продуктивності праці, рівень задоволеності працівників, плинність кадрів, а також кількісні та якісні характеристики виконаної роботи. Регулярний аналіз дозволяє виявити слабкі місця у мотиваційному процесі й своєчасно коригувати його.

Успішна робота підприємства значною мірою залежить від рівня стабільності трудового колективу, чисельності працівників та рівня плинності кадрів. Ці фактори суттєво впливають на формування ефективного мотиваційного механізму, який сприяє підвищенню продуктивності праці та забезпечує довготривалу конкурентоспроможність.

Чисельність кадрів визначає обсяги робочих процесів та складність управління колективом, що в свою чергу впливає на методи та підходи до мотивації. В умовах великих колективів, мотиваційні механізми потребують структурованого підходу та диференційованих інструментів.

Висока плинність кадрів створює серйозні виклики для підприємства, оскільки вона потребує постійного залучення нових працівників, витрат на навчання та інтеграцію в колектив. Плинність кадрів негативно впливає на мотиваційний механізм у кількох аспектах:

– Зниження колективної згуртованості: часті зміни у складі персоналу заважають формуванню стабільної корпоративної культури, що є важливим фактором внутрішньої мотивації. Це ускладнює створення сприятливого морального клімату, який би стимулював працівників до продуктивної роботи.

– Збільшення витрат на адаптацію: при високій плинності зростають витрати на навчання нових співробітників, що може призводити до скорочення фінансування інших мотиваційних заходів. Це знижує ефективність мотиваційного механізму та ускладнює його підтримку.

– Відсутність перспективи кар'єрного росту: на підприємствах із високою плинністю часто бракує стабільності та впевненості у довгострокових перспективах. Це може знижувати мотивацію навіть висококваліфікованих працівників, оскільки вони не бачать можливостей для особистого зростання.

Отже чисельність і плинність кадрів є важливими факторами, які значно впливають на формування мотиваційного механізму на підприємстві. Для ефективного управління колективом та підвищення продуктивності праці необхідно враховувати розмір персоналу та забезпечувати заходи для зниження плинності, оскільки стабільний колектив із високим рівнем мотивації сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства та його довготривалому розвитку (табл. 2.5). Проведений аналіз показників табл. 2.5, дозволяє виявити основні тенденції та проблеми кадрової політики підприємства.

Середньооблікова чисельність штатних працівників за 5 р. знизилася на 2 особи, що становить 99,1% від рівня 2019 р. Показник практично стабільний, хоча в 2023 р. спостерігається невелике зменшення (227 осіб).

Таблиця 2.5

**Динаміка чисельності та плинності працівників аграрного підприємства
2019-2023 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	+,-	%
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	229	230	232	235	227	-2	99,1
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у с.-г. виробництві – всього, осіб	200	200	200	210	204	4	102,0
з них задіяні у: рослинництві	103	90	90	86	82	-21	79,6
тваринництві	97	110	110	124	122	25	125,8
Прийнято працівників – всього, осіб	22	25	17	15	10	-12	45,5
Вибуло працівників – всього, осіб	34	30	25	24	23	-11	67,6
з них з причин:							
за власним бажанням	30	28	23	22	21	-9	70,0
з причини скорочення штатів	2	1	1	1	1	-1	50,0
за порушення трудової дисципліни	2	1	1	1	1	-1	50,0
Облікова чисельність штатних працівників на кінець звітної періоду	206	207	209	212	204	-2	99,1
Чисельність працівників, що змінилися, осіб	28	22	25	22	17	-11	60,7
Рівень плинності кадрів, %	0,9	0,4	0,4	0,4	0,4	0	x

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві (основна виробнича частина колективу), показала загальне зростання на 4 особи (102% від рівня 2019 р.), досягнувши в 2023 р. 204 осіб. Однак, помітно, що чисельність працівників, зайнятих у рослинництві, зменшилася на 21 особу (79,6% від рівня 2019 р.). У той же час кількість зайнятих у тваринництві зросла на 25 осіб (125,8%), що свідчить про зміну пріоритетів виробництва на користь тваринництва.

Прийняття працівників за досліджуваний період скоротилося: з 22 осіб у 2019 р. до 10 осіб у 2023 р., що є значним зменшенням на 45,5%. Це може свідчити про труднощі з наймом персоналу або про стабілізацію робочої сили.

Вибуття працівників також зменшилося на 11 осіб, з 34 у 2019 р. до 23 у 2023 р. (67,6% від рівня 2019 р.). Зокрема, більшість працівників вибули за власним бажанням, і ця категорія знизилася з 30 осіб у 2019 р. до 21 у 2023 р., що може свідчити про підвищення задоволеності роботою або скорочення альтернативних можливостей для працевлаштування в регіоні.

Рівень плинності кадрів залишається стабільним на рівні 0,4% з 2020 по 2023 рр., що свідчить про контрольовану ситуацію з кадрами. Водночас, зменшення кількості працівників, які змінилися (з 28 у 2019 р. до 17 у 2023 р.), відображає загальне зниження змін у кадровому складі, а це може позитивно впливати на виробничий процес та ефективність роботи.

Зростання мотиваційного механізму в аграрному підприємстві тісно пов'язане з показниками структури персоналу за категоріями. Структура персоналу відображає розподіл працівників за такими критеріями, як кваліфікаційний рівень, досвід, посади, вік та стаж роботи. Кожна категорія працівників має специфічні потреби і мотиваційні пріоритети, що визначає необхідність диференційованого підходу в управлінні персоналом (табл. 2.6).

Аналізуючи динаміку показників структури персоналу за категоріями на аграрному підприємстві протягом 2019-2023 рр., можна побачити значні

зміни як у чисельності, так і у структурі зайнятих. Так частка управлінського персоналу знизилася з 12,7% у 2019 р. до 10,1% у 2023 р. При цьому кількість осіб у цій категорії зменшилась з 29 до 23, що становить 79,3% від рівня 2019 р. Це свідчить про оптимізацію управлінських посад та ймовірне зниження кількості управлінців для раціоналізації структури персоналу. Щодо чисельності керівників залишалася стабільною на рівні 9 осіб протягом усього періоду (100% від рівня 2019 р.). Частка керівників у загальній структурі дещо зросла (з 3,9% у 2019 р. до 4,0% у 2023 р.), що може вказувати на збереження ключових позицій в управлінні. Кількість професіоналів, та спеціалістів зменшилася за досліджуваний період.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників структури персоналу за категоріями
в аграрному підприємстві, 2019-2023 рр.**

Категорія зайнятих	Рокі										2023 р. до 2019 р., %
	2019		2020		2021		2022		2023		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Управлінський персонал	29	12,7	30	13,0	32	13,8	25	10,6	23	10,1	79,3
у тому числі: керівники	9	3,9	9	3,9	9	3,9	9	3,8	9	4,0	100,0
професіонали	4	1,7	4	1,7	4	1,7	3	1,3	3	1,3	75,0
спеціалісти	13	5,7	13	5,7	14	6,0	10	4,3	9	4,0	69,2
технічні службовці	3	1,3	4	1,7	5	2,2	3	1,3	2	0,9	66,7
Виробничий персонал	200	87,3	200	87,0	200	86,2	210	89,4	204	89,9	102,0
Разом	229	100	230	100	232	100	235	100	227	100	99,1
Частка управлінського персоналу, %	12,7	x	13,0	x	13,8	x	10,6	x	10,1	x	x

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Чисельність технічних службовців знизилася з 3 осіб у 2019 р. до 2 осіб у 2023 р., що становить 66,7% від початкового рівня. Зниження може свідчити про зменшення потреби у технічних службовцях, ймовірно, через механізацію або аутсорсинг певних функцій.

Показники використання виробничого персоналу зросли з 200 осіб у 2019 р. до 204 осіб у 2023 р., що становить 102% від рівня 2019 р. Частка виробничих працівників також зросла з 87,3% до 89,9%. Збільшення виробничого персоналу відображає прагнення підприємства посилити виробничі потужності та зосередитись на основній діяльності.

Склад фонду оплати праці та інших виплат є ключовим елементом соціально-економічної стратегії будь-якого підприємства, адже він визначає рівень доходів працівників, впливає на їх мотивацію та продуктивність. Фонд оплати праці складається з різних елементів, що забезпечують не лише базову заробітну плату, але й додаткові виплати, спрямовані на стимулювання та соціальну підтримку працівників (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка складу фонду оплати праці та інших виплат в аграрному підприємстві 2019-2023 рр., тис. грн

Показники	Рок					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	+,-	%
Фонд оплати праці працівників всього	21271,0	26253,0	34143,0	37114,0	39791,0	18520,0	187,1
фонд основної заробітної плати	15251,3	19532,2	25778,0	26054,0	26023,3	10772,0	170,6
фонд додаткової заробітної плати всього	6019,7	6720,8	8365,0	11060,0	13767,7	7748,0	228,7
з нього: надбавки та доплати	574,3	599,5	690,4	750,3	820,6	246,3	142,9
премії та винагороди, що носять систематичний характер	5445,4	6121,3	7674,6	10309,7	12947,1	7501,7	237,8
Заохочувальні та компенсаційні виплати – всього	212,7	262,5	341,4	371,1	397,9	185,2	187,1
з них: матеріальна допомога	170,2	210,0	273,1	296,9	318,3	148,2	187,1
соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	2,1	2,6	3,4	3,7	4,0	1,9	187,1
Оплата за невідпрацьований час	295,1	374,4	555,8	527,5	450,3	155,2	152,6

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Аналізуючи динаміку складу фонду оплати праці та інших виплат в аграрному підприємстві за період 2019-2023 рр., можна виділити кілька основних тенденцій у зростанні як загального фонду, так і окремих його складових.

Загальний фонд оплати праці зріс із 21 271,0 тис. грн у 2019 р. до 39 791,0 тис. грн у 2023 р., що становить приріст на 18 520,0 тис. грн або 187,1%. Таке зростання свідчить про суттєве збільшення витрат підприємства на оплату праці, що, ймовірно, спрямовано на підвищення конкурентоспроможності

Фонд основної заробітної плати зріс на 10 772,0 тис. грн (з 15 251,3 тис. грн у 2019 р. до 26 023,3 тис. грн у 2023 р.), що становить 170,6% від рівня 2019 р.

Фонд додаткової заробітної плати збільшився з 6 019,7 тис. грн у 2019 р. до 13 767,7 тис. грн у 2023 р., що становить приріст на 7 748,0 тис. грн або 228,7%. Надбавки та доплати зросли на 246,3 тис. грн (142,9%) з 574,3 тис. грн у 2019 р. до 820,6 тис. грн у 2023 р. Це показує поступове збільшення різного роду компенсацій, які стимулюють працівників за роботу у важких умовах або за особливі професійні досягнення.

Премії та винагороди систематичного характеру показали найсуттєвіше зростання серед усіх елементів – на 7 501,7 тис. грн або 237,8%. Це підкреслює важливість преміювання як інструменту заохочення, що значно збільшилося для утримання працівників і підвищення їхньої продуктивності.

Фонд заохочувальних та компенсаційних виплат зріс на 185,2 тис. грн, що становить приріст на 187,1% порівняно з 2019 р.

Оплата за невідпрацьований час (лікарняні, відпускні тощо) зросла з 295,1 тис. грн у 2019 р. до 450,3 тис. грн у 2023 р., що становить приріст на 155,2 тис. грн або 152,6%. Це збільшення свідчить про посилення соціальних гарантій, таких як оплата відпусток і лікарняних, що є важливим чинником забезпечення захищеності працівників.

Висновки до розділу 2

1. Підприємство, обране для дослідження в кваліфікаційній роботі, спеціалізується на виробництві елітного насіння зернових і зернобобових

культур, а також багаторічних трав. Тут також вирощують товарне зерно, зокрема озиму пшеницю, гречку, кукурудзу, ярий ячмінь, вівсянку, сорго, соняшник, сою та баштанні культури. У галузі тваринництва підприємство займається вирощуванням великої рогатої худоби та свиней, а також виробляє молоко та мед.

2. Аграрне підприємство за період 2019-2023 рр. продемонструвало позитивні тенденції в ефективності сільськогосподарського виробництва. Зростання валової продукції, валового доходу та прибутку свідчить про здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов і оптимізувати виробничі процеси. Водночас збільшення собівартості вимагає детального аналізу і можливих корекцій в управлінні витратами. Слід зазначити, що для подальшого покращення ефективності важливо зосередитися на інноваціях, підвищенні якості продукції та управлінні ресурсами.

3. Аналіз показників, що відображають динаміку забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів в аграрному підприємстві за період 2019-2023 рр., дозволяє оцінити зміни в кількості працюючих, їх зайнятості, продуктивності праці, а також фінансових показників.

Так середньорічна чисельність працюючих в 2019 р. становила 229 осіб, а в 2023 р. 227 осіб, змін відбулася на 2 особи (-0,9%). Зайнятість у сільськогосподарському виробництві становила у 2019 р. 200 осіб, та 204 особи у 2023 р., зростання відбулося на 2,0%. Відпрацьовані люд.-год. у 2019 р. становили 439,68 тис. люд.-год., а в 2023 р. 435,84 тис. люд.-год. (-0,9%). Зменшення даного показника вказує на скорочення робочого часу, що може бути пов'язано з оптимізацією процесів або змінами в сезонності робіт.

Зростання виробництва валової продукції на одиницю праці свідчить про підвищення продуктивності та ефективності використання трудових ресурсів. Одночасно зростає прибуток з 5,16 тис. грн у 2019 р., до 8,52 тис. грн у 2023 р. Зростання прибутку на одного працівника свідчить про

покращення фінансового стану підприємства та підвищення ефективності праці.

4. Аналіз показників динаміки чисельності та плинності працівників дає можливість стверджувати про те, що прийняття працівників за досліджуваній період скоротилося з 22 осіб у 2019 р. до 10 осіб у 2023 р., що є значним зменшенням на 45,5%. Це може свідчити про труднощі з наймом персоналу або про стабілізацію робочої сили.

Вибуття працівників також зменшилося на 11 осіб, з 34 у 2019 р. до 23 у 2023 р. (67,6% від рівня 2019 р.). Зокрема, більшість працівників вибули за власним бажанням, і ця категорія знизилася з 30 осіб у 2019 р. до 21 у 2023 р., що може свідчити про підвищення задоволеності роботою або скорочення альтернативних можливостей для працевлаштування в регіоні.

Рівень плинності кадрів залишається стабільним на рівні 0,4% з 2020 по 2023 рр., що свідчить про контрольовану ситуацію з кадрами. Водночас, зменшення кількості працівників, які змінилися (з 28 у 2019 р. до 17 у 2023 р.), відображає загальне зниження змін у кадровому складі, а це може позитивно впливати на виробничий процес та ефективність роботи.

5. Аналізуючи динаміку показників структури персоналу за категоріями в аграрному підприємстві протягом 2019-2023 рр., можна побачити значні зміни як у чисельності, так і у структурі зайнятих. Так частка управлінського персоналу знизилася з 12,7% у 2019 р. до 10,1% у 2023 р. При цьому кількість осіб у цій категорії зменшилась з 29 до 23, що становить 79,3% від рівня 2019 р. Це свідчить про оптимізацію управлінських посад та ймовірне зниження кількості управлінців для раціоналізації структури персоналу. Щодо чисельності керівників залишалася стабільною на рівні 9 осіб протягом усього періоду (100% від рівня 2019 р.). Частка керівників у загальній структурі дещо зросла (з 3,9% у 2019 р. до 4,0% у 2023 р.), що може вказувати на збереження

ключових позицій в управлінні. Кількість професіоналів, та спеціалістів зменшилася за досліджуваний період.

Чисельність технічних службовців знизилася з 3 осіб у 2019 р. до 2 осіб у 2023 р., що становить 66,7% від початкового рівня. Зниження може свідчити про зменшення потреби у технічних службовцях, ймовірно, через механізацію або аутсорсинг певних функцій.

Показники використання виробничого персоналу зросли з 200 осіб у 2019 р. до 204 осіб у 2023 р., що становить 102% від рівня 2019 р. Частка виробничих працівників також зросла з 87,3% до 89,9%. Збільшення виробничого персоналу відображає прагнення підприємства посилити виробничі потужності та зосередитись на основній діяльності.

6. Аналізуючи динаміку складу фонду оплати праці та інших виплат в аграрному підприємстві за період 2019-2023 рр., можна виділити кілька основних тенденцій у зростанні як загального фонду, так і окремих його складових.

Загальний фонд оплати праці зріс із 21 271,0 тис. грн у 2019 р. до 39 791,0 тис. грн у 2023 р., що становить приріст на 18 520,0 тис. грн або 187,1%. Таке зростання свідчить про суттєве збільшення витрат підприємства на оплату праці, що, ймовірно, спрямовано на підвищення конкурентоспроможності

Фонд основної заробітної плати зріс на 10 772,0 тис. грн (з 15 251,3 тис. грн у 2019 р. до 26 023,3 тис. грн у 2023 р.), що становить 170,6% від рівня 2019 р.

Фонд додаткової заробітної плати збільшився з 6 019,7 тис. грн у 2019 р. до 13 767,7 тис. грн у 2023 р., що становить приріст на 7 748,0 тис. грн або 228,7%. Надбавки та доплати зросли на 246,3 тис. грн (142,9%) з 574,3 тис. грн у 2019 р. до 820,6 тис. грн у 2023 р. Це показує поступове збільшення різного роду компенсацій, які стимулюють працівників за роботу у важких умовах або за особливі професійні досягнення.

Премії та винагороди систематичного характеру показали найсуттєвіше зростання серед усіх елементів – на 7 501,7 тис. грн або 237,8%. Це підкреслює важливість преміювання як інструменту заохочення, що значно збільшилося для утримання працівників і підвищення їхньої продуктивності.

Фонд заохочувальних та компенсаційних виплат зріс на 185,2 тис. грн, що становить приріст на 187,1% порівняно з 2019 р. Оплата за невідпрацьований час (лікарняні, відпускні тощо) зросла з 295,1 тис. грн у 2019 р. до 450,3 тис. грн у 2023 р., що становить приріст на 155,2 тис. грн або 152,6%. Це збільшення свідчить про посилення соціальних гарантій, таких як оплата відпусток і лікарняних, що є важливим чинником забезпечення захищеності працівників.

РОЗДІЛ 3

НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ РОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.

3.1. Напрями формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці на підприємстві

Однією з ключових умов підвищення ефективності мотивації праці є забезпечення відповідності стимулюючих чинників (економічних, престижних, задоволення від роботи) мотиваційній структурі персоналу підприємства. Це включає такі мотиви, як отримання життєво необхідних благ, гідний рівень заробітної плати, комфортні умови праці, престиж професії та підприємства, а також можливості для самореалізації – професійної, інтелектуальної та іншої.

У контексті організації термін «мотивація» може визначатися як сукупність причин, що спонукають працівників докладати зусиль для досягнення бажаних результатів. Мотивацію також можна розглядати як силу, яка спонукає людей із бажанням та якістю виконувати поставлені завдання [11]. Складається враження, що працівники повністю зосереджені на досягненні загальних цілей підприємства, часто працюючи понаднормово та жертвуючи власним ресурсом заради премій, вірячи, що це виправдано.

Основні завдання мотивації включають:

- формування в кожного працівника розуміння значення мотивації в трудовій діяльності;
- навчання персоналу та керівників психологічним основам комунікації в організації;
- розвиток у керівників демократичних методів управління персоналом з використанням сучасних мотиваційних підходів [45, С. 131-134].

Основними умовами підвищення ефективності трудової мотивації в досліджуваному підприємстві, є забезпечення відповідності структури мотиваційних інструментів (економічних, престижних, задоволення від роботи) структурі мотиваційних потреб персоналу підприємства (отримання необхідних життєвих благ, гідного рівня заробітної плати, комфортних умов праці, престижу роботи в галузі тощо).

Цілі впровадження системи мотивації:

- залучення персоналу до організації;
- утримання працівників;
- стимулювання оптимальної виробничої поведінки.

За результатами аналізу формування мотиваційного механізму, було розроблено шляхи для його вдосконалення (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Шляхи вдосконалення мотиваційного механізму в аграрному підприємстві

Заходи	Результати
1. Оптимізація структури фонду оплати праці з метою підвищення стимулюючої ролі заробітної плати.	1. Мотивація працівників до підвищення продуктивності своєї праці.
2. Рациональне використання робочого часу.	2. Зростання ефективності праці.
3. Удосконалення умов праці.	3. Комфортні та сприятливі умови праці сприяють підвищенню продуктивності та рівня задоволеності працівників.
4. Забезпечення можливостей для соціальної активності працівників підприємства.	4. Створення на робочих місцях духу єдиної команди.
5. Налаштування системи харчування.	5. Задоволення потреб працівників та покращення умов для відпочинку, що позитивно впливає на підвищення продуктивності праці.
6. Виділення фінансів на навчання працівників.	6. Таке навчання дозволяє відволіктися від рутинних завдань, отримати нові знання та мотиваційний імпульс. Забезпечення можливостей для кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації сприяє покращенню результативності діяльності підприємства.

Отже, запропоновані заходи з удосконалення мотиваційного механізму підприємства сприятимуть не лише підвищенню продуктивності працівників, а й позитивно впливатимуть на загальну ефективність діяльності підприємства.

Важливу роль у формуванні ефективного мотиваційного механізму на підприємстві відіграє відділ управління персоналом, основним завданням якого є виявлення мотиваційних чинників та оцінка їхнього впливу на діяльність працівників підприємства. Таким чином, суб'єктом удосконаленого мотиваційного механізму в аграрному підприємстві, має стати служба управління персоналом, яка не лише здійснює функції мотивації та стимулювання праці співробітників, але й впроваджує весь комплекс завдань управління персоналом - від планування до охорони праці.

Метою створення відділу управління персоналом:

- Підвищення ефективності використання трудових ресурсів.
- Зниження плинності кадрів та витрат на пошук і навчання нових працівників.

- Оптимізація процесів адаптації, мотивації та розвитку персоналу.
- Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Таблиця 3.2

Структура та функції відділу управління персоналом в аграрному підприємстві 2025 р.

Посада	Функціональні обов'язки
Начальник відділу управління персоналу (1 особа)	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка кадрової стратегії. - Організація рекрутингу, адаптації та мотивації працівників. - Моніторинг продуктивності праці. - Ведення звітності щодо управління персоналом.
Спеціалісти з кадрової роботи та навчання (4 особи)	<ul style="list-style-type: none"> - Ведення кадрового діловодства. - Організація та проведення тренінгів і навчальних програм. - Оцінка задоволеності працівників умовами праці.

Основні завдання відділу:

- Систематизація кадрових процесів (реєстрація, облік, архівування).
- Оптимізація витрат на залучення та утримання персоналу.
- Впровадження програм підвищення кваліфікації працівників.
- Поліпшення комунікацій між керівництвом і працівниками.

Наступним етапом впровадження

Таблиця 3.3

Розрахунок економічного ефекту від впровадження відділу управління персоналом в аграрному підприємстві 2025 р.

Показники	Розрахункові данні
Заробітна плата (5 працівників): - Начальник відділу: - Спеціалісти	30,000 грн/місяць*12 = 360000/рік 20,000 грн/місяць кожен *4 =80000/рік
Загальні витрати на ОП	440000 грн/рік
Адміністративні витрати (оргтехніка, меблі, ПЗ): - Разові витрати - Щорічні витрати на обслуговування	300,000 грн/рік.
Загальні витрати першого року	740000 грн/рік

1. Таблиця демонструє, що основну частку витрат становить заробітна плата працівників відділу – 400,000 грн, що дорівнює 46,6% загальних витрат першого року. Це вказує на суттєву залежність від людських ресурсів у функціонуванні відділу. Очікуваний економічний ефект від впровадження відділу управління персоналом, становитиме зменшення плинності кадрів на 20 %, підвищення продуктивності праці на 5%. Так створення відділу управління персоналу забезпечить підприємству позитивний економічний ефект у першому ж році впровадження, з подальшим зростанням ефективності використання трудових ресурсів.

Важливим мотивуючим фактором нематеріального стимулювання персоналу підприємства є впровадження дієвої системи управління діловою кар'єрою. Кар'єрний розвиток працівників може бути динамічним, із переходом на нові посади, або статичним, коли професійне зростання відбувається в межах однієї посади на одному робочому місці.

Розрізняють вертикальну кар'єру, яка передбачає підйом по службовій ієрархії, та горизонтальну, що здійснюється в межах одного підрозділу, але супроводжується зміною професії, виду діяльності або посади. Водночас будь-який кар'єрний шлях обумовлений мотивами, які змінюються з часом.

Для ефективного впровадження системи мотиваційних чинників необхідно провести регулярні опитування серед працівників для виявлення їхніх потреб і пріоритетів. Лише в разі врахування індивідуальних особливостей кожного співробітника можна досягти високого рівня мотивації, що сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства загалом.

Система мотиваційних чинників, що впливають на стимулювання працівників в досліджуваному підприємстві, представлена у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Систематизація мотиваційних чинників стимулювання працівників в аграрному підприємстві для формування ділової кар'єри

Мотиваційний чинник	Його зміст
Професійний розвиток	Сприяє обійманню низки посад (зокрема керівних), гарантує безпеку та стабільність.
Авторитет і лідерство	Пов'язані з керівними посадами, важливою та відповідальною діяльністю, а також привілеями.
Здатність проявляти ділову ініціативу та сприяти досягненню успіху підприємства	Гарантує посаду вищого керівного рівня.
Прагнення до лідерства	Полягає в прагненні перевершити своїх колег.
Спосіб життя	Інтегрує інтереси працівників та їхніх родин, поєднуючи з одного боку високооплачувану роботу, а з іншого — можливість свободи пересування, гнучкості у розподілі свого часу та інші переваги.
Фінансова стабільність	Означає посаду з високим рівнем заробітної плати або іншими формами винагороди.
Праця в сприятливих умовах	Означає посаду з високим рівнем заробітної плати або іншими формами винагороди.

Для досягнення високих результатів у роботі підприємства необхідно забезпечити належний рівень мотивації серед працівників. Саме система мотиваційних чинників має бути ефективно впроваджена для стимулювання працівників, що сприятиме підвищенню їхньої продуктивності, задоволеності та залученості до роботи.

Керівництво сучасних підприємств недооцінює потенційні можливості щодо інноваційних ідей своїх працівників. Значна частина персоналу здатна зробити цінний внесок у розвиток свого підприємства. Їхні пропозиції можуть допомогти вирішити багато різних проблем, а часом наштотхнути на інші ідеї, які реалізуються на рівні керівників і стосуються створення нових послуг, удосконалення продукту чи вибору нових стратегій розвитку підприємства. На жаль, такі ідеї висловлюються, як правило, у неформальному спілкуванні між працівниками і не реалізуються через відсутність можливостей донесення інноваційних пропозицій до керівників.





Рис. 3.1. Системні заходи для розвитку інноваційних задатків персоналу в аграрного підприємства.

На рисунку 3.1. показано системні заходи, які дають змогу максимально використовувати креативні ідеї працівників та розвивати у них інноваційні задатки. Мотивацію можна розглядати як створення умов для всебічного заохочення, стимулювання працівників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. На підприємстві потрібно створити такий інноваційний клімат, який би характеризувався високою ініціативністю персоналу до участі у вирішенні проблем організації.

Необхідно створити такий мотиваційний механізм, щоб усі учасники інноваційних змін впевнились у вигідності інновацій не лише для підприємства, але й для кожного працівника зокрема.

Слід зазначити, що методи індивідуальної та групової мотивації персоналу до інноваційної діяльності мають певні особливості (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Порівняння індивідуальної та групової мотивації персоналу до здійснення інноваційної діяльності в аграрному підприємстві

Порівняльні ознаки	Індивідуальна мотивація	Групова мотивація
Ціль	Ціль самовираження, креативність особистості	Спільна мета, формування колективу креативних фахівців
Імідж	Становище, престиж, гордість	Гордість за колектив, формування

		інноваційної культури
Кар'єрний ріст	Розвиток кар'єри працівника	Зміна статусу підрозділу і керівництва залежно від успіху інновації
Умови праці	Право самостійного розвитку, творчі відрядження, гнучкий графік	заохочення групової роботи, вільного обміну думками між керівником і підлеглими
Матеріальне заохочення	Разові винагороди, премії	Участь в прибутках; частка частини прибутку визначається в процентах до особистого внеску працівників групи
Нематеріальне заохочення	Регулювання поведінки працівника на основі почуття його задоволеності реалізацією творчих здібностей, креативних ідей	Розширення інноваційних можливостей організації і посилення її конкурентоспроможності

Для побудови ефективної системи мотивації персоналу до креативності та ініціативи у створенні інновацій необхідно гармонійно поєднувати індивідуальну і групову мотивації.

Процес формування мотивів і стимулів інноваційного персоналу відповідає основним засадам трудової мотивації, проте він має свої особливості: стимулювання творчості, самостійності, креативності, відповідальності.

Слід зазначити при цьому, що мотивація до інноваційної праці повинна мати довготривалий характер, інакше стає неможливим здійснення стратегічних інноваційних планів, розрахованих на тривалий термін. Для створення певних довгострокових орієнтацій в трудовій поведінці персоналу на промислових підприємствах інноваційного типу слід надавати перевагу позитивним мотиваційним чинникам (стимулам), а не негативним (антистимулам, наприклад, санкції, обмеження самостійності, покарання).

3.2. Прогнозування мотиваційного механізму в підприємстві

Формування ефективного мотиваційного механізму в аграрному підприємстві є ключовим фактором, що сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів і забезпеченню сталого розвитку підприємства. Прогнозування мотиваційного механізму включає в себе визначення основних чинників, які будуть впливати на мотивацію працівників, а також формування стратегії для створення системи, здатної враховувати специфіку аграрного виробництва та потреби персоналу.

Аналіз поточної ситуації та потреб підприємства. Перед початком формування мотиваційного механізму необхідно провести детальний аналіз поточного стану справ на підприємстві. Важливо оцінити рівень мотивації працівників, з'ясувати причини незадоволення, виявити сильні та слабкі сторони існуючих систем стимулювання. Це може включати:

- Оцінку умов праці, рівня заробітної плати та соціальних гарантій.
- Аналіз внутрішнього клімату і корпоративної культури.
- Збір зворотного зв'язку від працівників щодо їхніх потреб та очікувань.

Аграрний сектор має свої специфічні особливості, які необхідно врахувати при прогнозуванні мотиваційної системи:

- Сезонність роботи: значна частина робіт у сільському господарстві залежить від пори року, що визначає періодичні коливання в обсягах роботи і потребах у працівниках.
- Фізична праця: багато робіт у сільському господарстві вимагають великих фізичних зусиль, що потребує розробки спеціальних стимулів для працівників.
- Нестабільність доходів: аграрний сектор може піддаватися впливу природних умов, що впливає на стабільність доходів підприємства. Це повинно бути враховано при формуванні системи премій та бонусів.

Прогнозування мотиваційного механізму передбачає створення збалансованої системи мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні чинники. Ось кілька основних складових:

Визначення мотиваційних чинників аграрного підприємства

Матеріальні стимули:

– Заробітна плата та премії: необхідно забезпечити конкурентоспроможний рівень заробітної плати з урахуванням економічної ситуації на ринку праці та здатності підприємства виплачувати ці кошти.

– Визначення мотиваційних чинників аграрного підприємства

Бонуси за продуктивність: для аграрних працівників можуть бути розроблені премії за досягнення певних результатів (виконання плану, якість вирощеної продукції, ефективність використання ресурсів).

Система заохочень: можуть бути розроблені бонуси за тривале перебування в компанії або за високу професійну майстерність.

Нематеріальні стимули:

– Кар'єрне зростання: важливо забезпечити можливості для професійного розвитку працівників через підвищення кваліфікації, навчання та кар'єрне зростання.

– Соціальне визнання: акцент на особистих досягненнях співробітників, проведення корпоративних заходів, нагородження за високі результати роботи.

– Гнучкість робочого часу: можливість коригувати графік роботи, що дозволяє співробітникам легше адаптуватися до специфіки роботи в сільському господарстві.

Для того, щоб система мотивації працювала ефективно, необхідно здійснювати регулярний моніторинг її впливу на продуктивність праці та загальну атмосферу на підприємстві. Важливо оцінювати:

– Рівень задоволеності працівників новою системою мотивації.

– Зміни у продуктивності та якості роботи.

– Зниження плинності кадрів.

– Вплив сезонних змін та інших факторів на стабільність мотиваційної системи.

Таким чином, прогноз формування мотиваційного механізму в аграрному підприємстві передбачає комплексний підхід до створення системи, яка відповідатиме специфіці підприємства.

Проведене дослідження дозволило виявити та проаналізувати вплив основних факторів управління персоналом – рівня стабільності персоналу та коефіцієнта плинності кадрів – на продуктивність праці одного середньорічного працівника підприємства. Для цього застосовано економіко-математичні методи, зокрема побудову лінійних та нелінійних виробничих функцій. Ці функції стали основою для математичного опису залежності продуктивності праці від ключових факторів, що впливають на ефективність роботи персоналу.

В результаті аналізу регресійних моделей були визначені найкращі виробничі функції з урахуванням статистичних показників якості: коефіцієнта детермінації та критерію Фішера. Лінійна функція $Y=5,84X+122,16$, що враховує рівень стабільності персоналу, має високий коефіцієнт детермінації $R^2=0,86$, що означає, що 85,62% варіації продуктивності праці пояснюється зміною стабільності персоналу.

Таблиця 3.6

Результати обробки даних для визначення виробничої функції продуктивності праці 1-го середньорічного працівника аграрного підприємства, 2019-2023 рр.

Виробничі функції продуктивності праці 1-го середньорічного працівника з урахуванням рівня стабільності персоналу	Параметри регресії		Коефіцієнт детермінації R^2	Розрахункове значення F критерію Фішера, Fрозр	Табличне значення F критерію Фішера, Fтабл.
	a_1	a_0			
$Y=5,84X+122,16$	5,84	122,16	0,86	0,98	0,69
$Y=-37820,66/X+995,23$	-37820,66	995,23	0,86	0,98	
$Y=437,17\ln X-1388,95$	437,17	-1388,95	0,76	0,88	
$Y=94,26\sqrt{X}-314,57$	94,26	-314,57	0,56	0,68	
$Y=0,58X^2+340,08$	0,58	340,08	0,61	0,73	
$Y=0,54X^3+412,75$	0,54	412,75	0,60	0,72	

Виробнича функція продуктивності праці 1-го середньорічного працівника з урахуванням коефіцієнта плинності кадрів	Параметри регресії		Коефіцієнт детермінації R^2	Розрахункове значення F критерію Фішера, Fрозр	Табличне значення F критерію Фішера, Fтабл.
	a_1	a_0			
$Y = -32,89X + 579,86$	-32,89	579,86	0,73	0,78	0,69
$Y = 12,86/X + 536,27$	12,86	536,27	0,80	0,85	
$Y = -20,03 \ln X + 547,43$	-20,03	547,43	0,71	0,76	
$Y = -52,38 \sqrt{X} + 600,03$	-52,38	600,03	0,75	0,80	
$Y = -25,17X^2 + 570,52$	-25,17	570,52	0,69	0,74	
$Y = -24,51X^3 + 568,08$	-24,51	568,08	0,77	0,82	

Нелінійна функція $Y = 12,86/X + 536,27$ = $12,86/X + 536,27$, яка враховує коефіцієнт плинності кадрів, має коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,80$, $R^2 = 0,80$, $R^2 = 0,80$, що свідчить про вплив даного фактору на 79,69% варіації продуктивності праці. Обидві моделі підтвердили свою адекватність, оскільки розрахункові значення критерію Фішера перевищили табличні при рівні надійності 95%.

На основі отриманих моделей було здійснено прогнозування продуктивності праці на 2025 рік. Для цього використано статистичну функцію TREND, яка дозволяє точно оцінити динаміку факторів. Згідно з прогнозом, рівень стабільності персоналу зросте до 92,66% (+3,36 в.п.), тоді як коефіцієнт плинності кадрів знизиться до 0,39 (-0,01 в.п.). Ці прогнози були інтегровані у виробничі функції, що дозволило оцінити майбутній рівень продуктивності праці. Результати розрахунків свідчать про позитивну динаміку: продуктивність праці одного середньорічного працівника демонструє зростання за рахунок покращення управління персоналом та вдосконалення мотиваційного механізму.

Таблиця 3.7

Ранжування та визначення якісних виробничих функцій продуктивності праці 1-го середньорічного працівника з урахуванням рівня стабільності персоналу та коефіцієнта плинності кадрів аграрного підприємства, 2019-2023 рр.

Виробнича функція продуктивності праці 1-го середньорічного працівника з урахуванням рівня стабільності персоналу	Ранжування по коефіцієнту детермінації R^2	Ранжування по F критерію Фішера, Fрозр
$Y=5,84X+122,16$	1	1
$Y=-37820,66/X+995,23$	2	2
$Y=437,17\ln X-1388,95$	3	3
$Y=94,26\sqrt{X}-314,57$	6	6
$Y=0,58X^2+340,08$	4	4
$Y=0,54X^3+412,75$	5	5
Виробнича функція продуктивності праці 1-го середньорічного працівника з урахуванням коефіцієнта плинності кадрів	Ранжування по коефіцієнту детермінації R^2	Ранжування по F критерію Фішера, Fрозр
$Y=-32,89X+579,86$	4	4
$Y=12,86/X+536,27$	1	1
$Y=-20,03\ln X+547,43$	5	5
$Y=-52,38\sqrt{X}+600,03$	3	3
$Y=-25,17X^2+570,52$	6	6
$Y=-24,51X^3+568,08$	2	2

Отримані виробничі функції є не лише інструментом аналізу, а й основою для формування ефективної стратегії управління підприємством. З їх допомогою можна не тільки описати існуючі залежності, але й оптимізувати використання ресурсів, прогнозувати результати впровадження управлінських рішень і вибудовувати заходи для підвищення стабільності персоналу та зниження плинності кадрів.

Проведене дослідження підтвердило, що використання економіко-математичних методів і моделей є потужним інструментом для підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства. Застосування лінійних і нелінійних виробничих функцій дозволяє враховувати специфіку управління персоналом і оптимізувати виробничі процеси. Це забезпечує можливість адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та створює умови для довгострокового сталого розвитку додатком Б.

Таким чином, отримані результати мають не лише наукову, а й практичну цінність. Вони сприяють впровадженню ефективного управлінського підходу, який базується на об'єктивних даних і дає змогу забезпечити високу продуктивність праці в умовах сучасних викликів у сільськогосподарській галузі.

Висновки до розділу 3

1. Основними умовами підвищення ефективності трудової мотивації в досліджуваному підприємстві, є забезпечення відповідності структури мотиваційних інструментів (економічних, престижних, задоволення від роботи) структурі мотиваційних потреб персоналу підприємства (отримання необхідних життєвих благ, гідного рівня заробітної плати, комфортних умов праці, престижу роботи в галузі тощо). За результатами аналізу формування мотиваційного механізму, було розроблено шляхи для його вдосконалення.

Відповідно запропоновані заходи з удосконалення мотиваційного механізму підприємства сприятимуть не лише підвищенню продуктивності працівників, а й позитивно впливатимуть на загальну ефективність діяльності підприємства.

2. Важливу роль у формуванні ефективного мотиваційного механізму на підприємстві відіграє відділ управління персоналом, основним завданням якого є виявлення мотиваційних чинників та оцінка їхнього впливу на діяльність працівників підприємства. Таким чином, суб'єктом удосконаленого мотиваційного механізму в аграрному підприємстві, має стати служба управління персоналом, яка не лише здійснює функції мотивації та стимулювання праці співробітників, але й впроваджує весь комплекс завдань управління персоналом - від планування до охорони праці.

3. Важливим мотивуючим фактором нематеріального стимулювання персоналу підприємства є впровадження дієвої системи управління діловою кар'єрою. Кар'єрний розвиток працівників може бути динамічним, із переходом на нові посади, або статичним, коли професійне зростання відбувається в межах однієї посади на одному робочому місці. Для ефективного впровадження системи мотиваційних чинників необхідно провести регулярні опитування серед працівників для виявлення їхніх потреб

і пріоритетів. Для досягнення високих результатів у роботі підприємства необхідно забезпечити належний рівень мотивації серед працівників. Саме система мотиваційних чинників має бути ефективно впроваджена для стимулювання працівників, що сприятиме підвищенню їхньої продуктивності, задоволеності та залученості до роботи.

4. Керівництво сучасних підприємств недооцінює потенційні можливості щодо інноваційних ідей своїх працівників. Значна частина персоналу здатна зробити цінний внесок у розвиток свого підприємства. Їхні пропозиції можуть допомогти вирішити багато різних проблем, а часом наштовхнути на інші ідеї, які реалізуються на рівні керівників і стосуються створення нових послуг, удосконалення продукту чи вибору нових стратегій розвитку підприємства. На жаль, такі ідеї висловлюються, як правило, у неформальному спілкуванні між працівниками і не реалізуються через відсутність можливостей донесення інноваційних пропозицій до керівників.

5. Для побудови ефективної системи мотивації персоналу до креативності та ініціативи у створенні інновацій необхідно гармонійно поєднувати індивідуальну і групову мотивації.

Процес формування мотивів і стимулів інноваційного персоналу відповідає основним засадам трудової мотивації, проте він має свої особливості: стимулювання творчості, самостійності, креативності, відповідальності.

Слід зазначити при цьому, що мотивація до інноваційної праці повинна мати довготривалий характер, інакше стає неможливим здійснення стратегічних інноваційних планів, розрахованих на тривалий термін. Для створення певних довгострокових орієнтацій в трудовій поведінці персоналу на промислових підприємствах інноваційного типу слід надавати перевагу позитивним мотиваційним чинникам (стимулам), а не негативним (антистимулам, наприклад, санкції, обмеження самостійності, покарання).

6. Проведене дослідження дозволило виявити та проаналізувати вплив основних факторів управління персоналом – рівня стабільності персоналу та коефіцієнта плинності кадрів – на продуктивність праці одного середньорічного працівника підприємства. Для цього застосовано економіко-математичні методи, зокрема побудову лінійних та нелінійних виробничих функцій. Ці функції стали основою для математичного опису залежності продуктивності праці від ключових факторів, що впливають на ефективність роботи персоналу.

На основі отриманих моделей було здійснено прогнозування продуктивності праці на 2025 рік. Для цього використано статистичну функцію TREND, яка дозволяє точно оцінити динаміку факторів. Згідно з прогнозом, рівень стабільності персоналу зросте до 92,66% (+3,36 в.п.), тоді як коефіцієнт плинності кадрів знизиться до 0,39 (-0,01 в.п.). Ці прогнози були інтегровані у виробничі функції, що дозволило оцінити майбутній рівень продуктивності праці. Результати розрахунків свідчать про позитивну динаміку: продуктивність праці одного середньорічного працівника демонструє зростання за рахунок покращення управління персоналом та вдосконалення мотиваційного механізму.

ВИСНОВКИ

1. Підприємство, обране для дослідження в кваліфікаційній роботі, спеціалізується на виробництві елітного насіння зернових і зернобобових культур, а також багаторічних трав. Тут також вирощують товарне зерно, зокрема озиму пшеницю, гречку, кукурудзу, ярий ячмінь, вівсянку, сорго, соняшник, сою та баштанні культури. У галузі тваринництва підприємство займається вирощуванням великої рогатої худоби та свиней, а також виробляє молоко та мед.

2. Аграрне підприємство за період 2019-2023 рр. продемонструвало позитивні тенденції в ефективності сільськогосподарського виробництва. Зростання валової продукції, валового доходу та прибутку свідчить про здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов і оптимізувати виробничі процеси. Водночас збільшення собівартості вимагає детального аналізу і можливих корекцій в управлінні витратами. Слід зазначити, що для подальшого покращення ефективності важливо зосередитися на інноваціях, підвищенні якості продукції та управлінні ресурсами.

3. Аналіз показників, що відображають динаміку забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів в аграрному підприємстві за період 2019-2023 рр., дозволяє оцінити зміни в кількості працюючих, їх зайнятості, продуктивності праці, а також фінансових показників.

Так середньорічна чисельність працюючих в 2019 р. становила 229 осіб, а в 2023 р. 227 осіб, змін відбулася на 2 особи (-0,9%). Зайнятість у сільськогосподарському виробництві становила у 2019 р. 200 осіб, та 204 особи у 2023 р., зростання відбулося на 2,0%. Відпрацьовані люд.-год. у 2019 р. становили 439,68 тис. люд.-год., а в 2023 р. 435,84 тис. люд.-год. (-0,9%). Зменшення даного показника вказує на скорочення робочого часу, що може бути пов'язано з оптимізацією процесів або змінами в сезонності робіт.

Зростання виробництва валової продукції на одиницю праці свідчить про підвищення продуктивності та ефективності використання трудових ресурсів. Одночасно зростає прибуток з 5,16 тис. грн у 2019 р., до 8,52 тис. грн у 2023 р. Зростання прибутку на одного працівника свідчить про покращення фінансового стану підприємства та підвищення ефективності праці.

4. Аналіз показників динаміки чисельності та плинності працівників дає можливість стверджувати про те, що прийняття працівників за досліджуваний період скоротилося з 22 осіб у 2019 р. до 10 осіб у 2023 р., що є значним зменшенням на 45,5%. Це може свідчити про труднощі з наймом персоналу або про стабілізацію робочої сили.

Вибуття працівників також зменшилося на 11 осіб, з 34 у 2019 р. до 23 у 2023 р. (67,6% від рівня 2019 р.). Зокрема, більшість працівників вибули за власним бажанням, і ця категорія знизилася з 30 осіб у 2019 р. до 21 у 2023 р., що може свідчити про підвищення задоволеності роботою або скорочення альтернативних можливостей для працевлаштування в регіоні.

Рівень плинності кадрів залишається стабільним на рівні 0,4% з 2020 по 2023 рр., що свідчить про контрольовану ситуацію з кадрами. Водночас,

зменшення кількості працівників, які змінилися (з 28 у 2019 р. до 17 у 2023 р.), відображає загальне зниження змін у кадровому складі, а це може позитивно впливати на виробничий процес та ефективність роботи.

5. Аналізуючи динаміку показників структури персоналу за категоріями в аграрному підприємстві протягом 2019-2023 рр., можна побачити значні зміни як у чисельності, так і у структурі зайнятих. Так частка управлінського персоналу знизилася з 12,7% у 2019 р. до 10,1% у 2023 р. При цьому кількість осіб у цій категорії зменшилась з 29 до 23, що становить 79,3% від рівня 2019 р. Це свідчить про оптимізацію управлінських посад та ймовірне зниження кількості управлінців для раціоналізації структури персоналу. Щодо чисельності керівників залишалася стабільною на рівні 9 осіб протягом усього періоду (100% від рівня 2019 р.). Частка керівників у загальній структурі дещо зросла (з 3,9% у 2019 р. до 4,0% у 2023 р.), що може вказувати на збереження ключових позицій в управлінні. Кількість професіоналів, та спеціалістів зменшилася за досліджуваний період.

Чисельність технічних службовців знизилася з 3 осіб у 2019 р. до 2 осіб у 2023 р., що становить 66,7% від початкового рівня. Зниження може свідчити про зменшення потреби у технічних службовцях, ймовірно, через механізацію або аутсорсинг певних функцій.

Показники використання виробничого персоналу зросли з 200 осіб у 2019 р. до 204 осіб у 2023 р., що становить 102% від рівня 2019 р. Частка виробничих працівників також зросла з 87,3% до 89,9%. Збільшення виробничого персоналу відображає прагнення підприємства посилити виробничі потужності та зосередитись на основній діяльності.

6. Аналізуючи динаміку складу фонду оплати праці та інших виплат в аграрному підприємстві за період 2019-2023 рр., можна виділити кілька основних тенденцій у зростанні як загального фонду, так і окремих його складових.

Загальний фонд оплати праці зріс із 21 271,0 тис. грн у 2019 р. до 39 791,0 тис. грн у 2023 р., що становить приріст на 18 520,0 тис. грн або 187,1%. Таке зростання свідчить про суттєве збільшення витрат підприємства на оплату праці, що, ймовірно, спрямовано на підвищення конкурентоспроможності

Фонд основної заробітної плати зріс на 10 772,0 тис. грн (з 15 251,3 тис. грн у 2019 р. до 26 023,3 тис. грн у 2023 р.), що становить 170,6% від рівня 2019 р.

Фонд додаткової заробітної плати збільшився з 6 019,7 тис. грн у 2019 р. до 13 767,7 тис. грн у 2023 р., що становить приріст на 7 748,0 тис. грн або 228,7%. Надбавки та доплати зросли на 246,3 тис. грн (142,9%) з 574,3 тис. грн у 2019 р. до 820,6 тис. грн у 2023 р. Це показує поступове збільшення різного роду компенсацій, які стимулюють працівників за роботу у важких умовах або за особливі професійні досягнення.

Премії та винагороди систематичного характеру показали найсуттєвіше зростання серед усіх елементів – на 7 501,7 тис. грн або 237,8%. Це підкреслює важливість преміювання як інструменту заохочення, що значно збільшилося для утримання працівників і підвищення їхньої продуктивності.

Фонд заохочувальних та компенсаційних виплат зріс на 185,2 тис. грн, що становить приріст на 187,1% порівняно з 2019 р. Оплата за невідпрацьований час (лікарняні, відпуски тощо) зросла з 295,1 тис. грн у 2019 р. до 450,3 тис. грн у 2023 р., що становить приріст на 155,2 тис. грн або 152,6%. Це збільшення свідчить про посилення соціальних гарантій, таких як оплата відпусток і лікарняних, що є важливим чинником забезпечення захищеності працівників.

Провівши аналіз формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці на підприємстві, нами були зроблені наступні пропозиції.

1. Основними умовами підвищення ефективності трудової мотивації в досліджуваному підприємстві, є забезпечення відповідності структури мотиваційних інструментів (економічних, престижних, задоволення від роботи) структурі мотиваційних потреб персоналу підприємства (отримання необхідних життєвих благ, гідного рівня заробітної плати, комфортних умов праці, престижу роботи в галузі тощо). За результатами аналізу формування мотиваційного механізму, було розроблено шляхи для його вдосконалення.

Відповідно запропоновані заходи з удосконалення мотиваційного механізму підприємства сприятимуть не лише підвищенню продуктивності працівників, а й позитивно впливатимуть на загальну ефективність діяльності підприємства.

2. Важливу роль у формуванні ефективного мотиваційного механізму на підприємстві відіграє відділ управління персоналом, основним завданням якого є виявлення мотиваційних чинників та оцінка їхнього впливу на діяльність працівників підприємства. Таким чином, суб'єктом удосконаленого мотиваційного механізму в аграрному підприємстві, має стати служба управління персоналом, яка не лише здійснює функції мотивації та стимулювання праці співробітників, але й впроваджує весь комплекс завдань управління персоналом - від планування до охорони праці.

3. Важливим мотивуючим фактором нематеріального стимулювання персоналу підприємства є впровадження дієвої системи управління діловою кар'єрою. Кар'єрний розвиток працівників може бути динамічним, із переходом на нові посади, або статичним, коли професійне зростання відбувається в межах однієї посади на одному робочому місці. Для ефективного впровадження системи мотиваційних чинників необхідно провести регулярні опитування серед працівників для виявлення їхніх потреб і пріоритетів. Для досягнення високих результатів у роботі підприємства необхідно забезпечити належний рівень мотивації серед працівників. Саме система мотиваційних чинників має бути ефективно впроваджена для

стимулювання працівників, що сприятиме підвищенню їхньої продуктивності, задоволеності та залученості до роботи.

4. Керівництво сучасних підприємств недооцінює потенційні можливості щодо інноваційних ідей своїх працівників. Значна частина персоналу здатна зробити цінний внесок у розвиток свого підприємства. Їхні пропозиції можуть допомогти вирішити багато різних проблем, а часом наштовхнути на інші ідеї, які реалізуються на рівні керівників і стосуються створення нових послуг, удосконалення продукту чи вибору нових стратегій розвитку підприємства. На жаль, такі ідеї висловлюються, як правило, у неформальному спілкуванні між працівниками і не реалізуються через відсутність можливостей донесення інноваційних пропозицій до керівників.

5. Для побудови ефективної системи мотивації персоналу до креативності та ініціативи у створенні інновацій необхідно гармонійно поєднувати індивідуальну і групову мотивації.

Процес формування мотивів і стимулів інноваційного персоналу відповідає основним засадам трудової мотивації, проте він має свої особливості: стимулювання творчості, самостійності, креативності, відповідальності.

Слід зазначити при цьому, що мотивація до інноваційної праці повинна мати довготривалий характер, інакше стає неможливим здійснення стратегічних інноваційних планів, розрахованих на тривалий термін. Для створення певних довгострокових орієнтацій в трудовій поведінці персоналу на промислових підприємствах інноваційного типу слід надавати перевагу позитивним мотиваційним чинникам (стимулам), а не негативним (антистимулам, наприклад, санкції, обмеження самостійності, покарання).

6. Проведене дослідження дозволило виявити та проаналізувати вплив основних факторів управління персоналом – рівня стабільності персоналу та коефіцієнта плинності кадрів – на продуктивність праці одного середньорічного працівника підприємства. Для цього застосовано економіко-

математичні методи, зокрема побудову лінійних та нелінійних виробничих функцій. Ці функції стали основою для математичного опису залежності продуктивності праці від ключових факторів, що впливають на ефективність роботи персоналу.

На основі отриманих моделей було здійснено прогнозування продуктивності праці на 2025 рік. Для цього використано статистичну функцію TREND, яка дозволяє точно оцінити динаміку факторів. Згідно з прогнозом, рівень стабільності персоналу зросте до 92,66% (+3,36 в.п.), тоді як коефіцієнт плинності кадрів знизиться до 0,39 (-0,01 в.п.). Ці прогнози були інтегровані у виробничі функції, що дозволило оцінити майбутній рівень продуктивності праці. Результати розрахунків свідчать про позитивну динаміку: продуктивність праці одного середньорічного працівника демонструє зростання за рахунок покращення управління персоналом та вдосконалення мотиваційного механізму.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: підручник – 2-ге вид., доп. і перероблене. К.: КНЕУ, 2002. 624 с.
2. Баксалова О. М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 6, Т. 3. С. 194-197.
3. Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. № 4. С. 119-125.
4. Балабанов Л. В. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
5. Богиня Д. П. Основи економіки праці: навчальний посібник. К.: Знання-Прес, 2001. 313 с.
6. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навчальний посібник. К.: Атіка, 2002. 480 с.

7. Бугуцький О. А. Фактори розвитку мотивації праці. *Економіка АПК*. № 7. 2002. С. 37-42.
8. Васюта В. Б. Сучасна система трудових показників на підприємстві *Ефективна економіка*. 2014. №12. <http://www.economy.nayka.com.ua>.
9. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера: навчальний посібник. К.: Кондор. 2003. 414 с.
10. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації: навчальний посібник. К.: Кондор, 2002. 654 с.
11. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент: навчальний посібник К.: Професіонал, 2004. 364 с.
12. Волинець В .В. Засоби переконання та стимулювання (заохочення) у забезпеченні зобов'язань за трудовим договором. *Форум права*. 2009. № 1. С. 92-98.
13. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2007. 184 с.
14. Гриньова В.М. Проблеми управління трудовими ресурсами : монографія. Харків : ХНЕУ, 2006. 192 с.
15. Гніденко О. А. Специфіка мотивації праці в сільському господарстві Зайнятість населення та оплата праці в перехідній економіці. К.: Інститут економіки НАН України, 2002. С. 64-71.
16. Гніденко О. А. Оплата праці як стимулюючий фактор підвищення її ефективності в сільськогосподарських підприємствах. Оплата праці: проблеми теорії та практики. Луцьк: Волинський держ. ун-т ім. Л.Українки, 2000. С. 298-301.
17. Дубчак І.В. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в сучасному економічному середовищі. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 7 (37). С. 170-176.
18. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. К.: «Урожай», 2005. 421 с.

19. Довгань Л. Є. Праця керівника або практичний менеджмент: навчальний посібник. К.: ЕксОб, 2002. 384 с.
20. Єсінова Н. І. Економіка праці: навчальний посібник. Харків: Академія, 2001. – 123 с.
21. Жигалов В. Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності: підручник. К.: Вища школа, 2001. 223 с.
22. Завадський Й. С. Менеджмент: підручник. К.: Видавництво Європейського університету, 2002. 640 с.
23. 1. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2010. № 5. С. 34-38.
24. Ілляш О. І. Пріоритетні напрямки ефективного використання трудового потенціалу підприємства за складовою мотиваційного механізму. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21.7. С. 131-134.
- 25.3. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2005. 337с.
26. Залознова Ю. С. Управління персоналом вугільної шахти: оцінка стану та стратегії розвитку: монографія НАН України. Ін-т економіки промисловості. Донецьк, 2008. 380 с.
27. Качан Є.П., Шушпанов Д.Г. Управління трудовими ресурсами. К.: Видавничий Дім «Юридична книга», 2005. 358 с.
28. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці: Навч-метод посіб. К., 2002. 182 с.
29. Кондратюк А. О. Основи менеджменту: навчальний посібник. Полтава: 2001. 212 с.
30. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2003. 224 с.
31. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Кондор, 2003. 296 с.

32. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник К.: Академвидав, 2003. 275 с.
33. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. №4. <http://www.economy.nauka.com.ua>
34. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. 382 с.
35. Меньшиков Л. И. Совершенствование методов деловой оценки, подбора и расстановки работников в сфере управления производством: учебное пособие. Рига: МИПКСНГ, 2002. 198 с.
36. Музиченко-Козловський А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011 №21.6, с. 361-366;
37. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. К.: «Знання», 2006. 272 с.
38. Петюх В. М. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2006. 288 с.
39. Побережна Г. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації. *Економіка АПК*. 2000, № 1. С. 78-83.
40. Семикіна М.В. Продуктивність праці: методологія вимірювання, передумови зростання. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 457-463.
41. Савельєва В. С. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Професіонал, 2006. 284 с.
42. Складевич В. П. Мотиваційний менеджмент. К.: МАУП, 2001. 166 с.
43. Сосновська О. О. Особливості мотивації праці в аграрних підприємствах. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Полтава: ПДАА, 2007. С. 252-254.*

44. Семикіна М.В. Продуктивність праці: методологія вимірювання, передумови зростання. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2010. Вип. 17. С. 457-463.
45. Статистичний щорічник Полтавської області за 2010 р. / за ред. Т. Л. Бугайченко. Полтава: Головне управління статистики у Полтавській області, 2011. 414 с.
46. Ткаченко Н. Э. Мотивация социальной ответственности бизнеса. *Економіка менеджмент підприємництво*. Вип. 19 (1), 2009. С. 102-109. 5.
47. Тульчинський Р. В. Стан проблеми мотивації праці на вітчизняних підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Серія Економіка*. 2010 №2 (5), с. 124-126.
48. Фролов В. П. Адаптація системи мотивації праці до умов ринку.. – 2001 № 5. С. 10-17.
49. Храмов В. О. Основи управління персоналом: навчально-методичний посібник. К.: МАУП, 2001. 109 с.
50. Харун О.А. Ефективність використання персоналу в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 1. с. 78-80
51. Царенко О.М. Економічний аналіз діяльності підприємств агропромислового комплексу: навчальний посібник. К.: Вища школа, 1998. 256 с.
52. Цимбалюк С. О. Управління мотиваційним потенціалом працівників. *Менеджмент та маркетинг: досягнення і перспективи: матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. конф.* К.: ІВЦ «Політехніка», 2002. С. 268-269.
53. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2009. 99 с.
54. Черкашина, Д. Нестандартна мотивація. *Контракти*. 2008. № 22. С. 25-27.

55. Чобіток В. І. Мотивації як фактор підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 342-346.

56. Шафранська Т.Ю., Основні види мотивації працівників. http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm

57. Шваб Л.І. Економіка підприємства: підруч. для студ. вищ. навч. закл. К.: Каравела, 2004. 568 с.

58. Шваб А. У. Економіка підприємства: навчальний посібник. К.: Каравела, 2004. 568 с.

59. Шегда А. В. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Т-во «Знання» КОО, 2002. 583 с.

60. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.

61. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 700 с.

ДОДАТКИ

**РІЧНА ЗВІТНІСТЬ ДП «ДГ»СТЕПНЕ»
ПОЛТАВСЬКОГО РАЙОНУ ПОЛТАВСЬКОЇ
ОБЛАСТІ**

