

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

18 грудня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління мотивацією персоналу підприємства»

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Черевань Алла Сергіївна

Керівник кваліфікаційної роботи

Олена ОВЧАРУК

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Система господарювання, орієнтована на соціальні потреби, ставить перед собою завдання вирішення проблем управління людськими ресурсами. На сьогоднішній день відсутній єдиний механізм, спрямований на задоволення потреб колективу підприємства. Гнучкість цього механізму є ключовою у забезпеченні сталого розвитку підприємства та підвищенні його ефективності.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавської державної аграрної академії за темою: «Управління національною безпекою в умовах глобалізаційних викликів: макро-, мікро-, регіональний та галузевий рівні» (д. р. № 0118U005209).

Мета і завдання дослідження. Мета цього дослідження полягає у поглибленні теоретичних аспектів та розробці практичних рекомендацій щодо управління мотивацією персоналу підприємства.

Для досягнення цієї мети були визначені наступні завдання:

- розглянути теоретичні аспекти мотивації як необхідного елемента системи управління;
- здійснити аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства;
- провести діагностику елементів мотивації персоналу підприємства;
- визначити першочергові перспективи удосконалення управління мотивацією персоналу.

Об'єктом дослідження є управління мотивацією персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні підходи, практичні рекомендації щодо управління мотивацією персоналу підприємства.

Дослідження проводилося на основі теоретичних і методичних положень вітчизняних та закордонних науковців у галузях менеджменту, економічного аналізу, економіки та прогнозування. Інформаційною базою для кваліфікаційної роботи були використані вітчизняні та міжнародні нормативно-правові акти та стандарти, наукова література вітчизняних і зарубіжних авторів з питань

менеджменту мотивації, періодичні видання, а також матеріали статистичної та бухгалтерської звітності підприємства.

Методи дослідження. Щодо методів дослідження, робота виконувалася з використанням загальнонаукових методів дослідження об'єкта та специфічних методів економічних та економіко-математичних досліджень. Зокрема, використовувались метод логічного та наукового аналізу для визначення сутності економічних категорій «мотивація персоналу» та «механізм мотивації», комплексний підхід для формування концептуальної моделі показників діяльності господарюючого суб'єкта, основні положення менеджменту для вивчення питань щодо механізму мотивації персоналу підприємства та методи математичної статистики.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у аналізі суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства, дослідженні організаційно-економічних показників діяльності господарюючого суб'єкта, діагностиці поточного стану управління мотивацією персоналу підприємства. Особливої уваги заслуговують рекомендації спрямовані на удосконалення мотивації персоналу підприємства.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні формі доповідей на конференціях:

1. Овчарук О., Черевань А., Ворон Д. Перспективи та виклики SMART-економіки. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, 28 вересня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. с. 318 – 321.

Структура роботи. Бакалаврська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота має 48 сторінки основного тексту, містить 15 таблиць, 10 рисунків, 40 літературних джерела, 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

Сучасні умови функціонування підприємств вимагають впровадження передових методів та форм управління бізнесом, а також адаптації управлінських процесів до сучасних вимог і стандартів. Основний акцент повинен бути зроблений на створенні та розвитку конкурентних переваг, що ґрунтуються на науково-технічному рівні виробництва та продукції, ефективному маркетингу, високому рівні менеджменту, організаційно-технічному рівні виробничих процесів, фінансово-економічному стані підприємства, а також високій кваліфікації персоналу та інших аспектах.

Особливий акцент слід зосередити на мотивації персоналу, оскільки лише вмотивований працівник забезпечить розвиток підприємства, сформує його конкурентну перевагу та сприятиме стійкості господарюючого суб'єкта в конкурентному середовищі.

Таким чином, вдосконалення мотивації працівників забезпечить не тільки підвищення ефективності діяльності підприємства, а також сприятиме:

- підвищенню результативності роботи персоналу;
- оперативному досягненню цілей підприємства;
- зв'язку результативності роботи співробітників з оплатою та нематеріальним стимулюванням;
- прозорості системи заохочування;
- зниженню плинності кадрів;
- покращенню психологічного клімату;
- покращенню командної роботи [3,55].

Забезпечення ефективної мотивації персоналу становить надзвичайно складне завдання, оскільки у сучасних умовах відсутній єдиний підхід до врахування різноманітних потреб колективу підприємства. У наукових працях різноманіття трактувань терміну "мотивація" відзначається різнобічністю поглядів та підходів видатних дослідників. Таким чином, визначення

економічного терміну "мотивація" розглядається з різних точок зору, враховуючи різні аспекти та фактори, які впливають на сутнісний аспект цього поняття.. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Сутність дефініції «мотивація»

№ з/п	Автор	Значення поняття	Класифікаційна ознака
1	Ковальчук В.Г., [4, с. 137]	сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій.	сукупність рушійних сил
2	Малік М.Й., [5, с. 88]	сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованості.	
3	Зінавчука В.В., [6, с. 228].	означає те, що рухає, спонукає до дій головним чином із середини.	
4	Колот А.М., Цимбалюк С.О., [7, с. 78].	сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.	
5	Занюк С.С., [8, с. 94].	сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини.	
6	Письменна М. С., [9, с. 376].	це основний напрямок системи управління персоналом підприємства. Мотивація персоналу здійснюється і розглядається в поєднанні з процесом стимулювання праці персоналу	елемент системи управління
7	Циганенко Г.В. , Циганенко Г. В., Литвинчук Б. О. [10]	процес впливу на людину з метою здійснення нею певних дій шляхом пробудження в неї тих чи інших мотивів.	процес впливу

Отже, вчені переважно розглядають мотивацію як складову системи управління, як процес впливу та як сукупність рушійних сил. Важливим аспектом у цьому контексті є те, що мотивація є дією, яка призводить до досягнення особистих та корпоративних цілей. Мотиви, потреби і цінності є індивідуальними для кожного працівника, і вони не можуть бути абсолютно ідентичними для всієї соціальної групи чи всіх співробітників організації. Тому

важливо вміло визначати та використовувати особисті мотиви та потреби кожного реального чи потенційного співробітника.

«Використання вміло налагодженого мотиваційного механізму значною мірою впливає на ефективність управління виробничо-господарською діяльністю підприємств. Враховуючи світовий досвід мотивації персоналу, можна стверджувати, що теоретична платформа для створення мотиваційного механізму існує, але потребує удосконалення з урахуванням результатів моніторингу і прилаштуванням до своєрідної трудової ментальності українців, економічної ситуації в країні» зазначає науковець. [14, с.86].

Механізм мотивації, як стверджує науковець, це внутрішня характеристика систем корпоративного управління загалом, що узгоджується з їх здатністю підтримувати продуктивну та якісну робочу групу [15, с. 23].

Мотиваційний механізм економічна енциклопедія трактує: «як сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, які зацікавлюють колектив у здійсненні певної економічної діяльності з метою задоволення потреб і реалізації інтересів, складовими елементами якого є цілі, стратегія, організаційна структура управління, функції управління та технологія управління» [16,42].

Науковець[17] наголошує, що: «будь-який мотиваційний механізм забезпечує перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес [17]. У структурному аспекті мотиваційний механізм включає в себе фінансово-економічні інструменти та ресурси, визначену ієрархію відповідальних працівників, норми і правила стимулювання працівників, а також регулярний аналіз та оцінку ефективності прийнятих заходів.

Керівники багатьох підприємств схильні нав'язувати своїм працівникам власну мотивацію, що призводить до величезної кількості помилок у керівництві.

Уникнути подібної ситуації можливо, у першу чергу, завдяки правильному оцінюванню майбутнього співробітника і його мотивації в процесі проведення співбесіди, зауважує науковець [7, с.15].

Механізм мотивації персоналу включає різноманітні елементні складові, які сприяють стимулюванню працівників до досягнення поставлених цілей і підвищенню їх продуктивності (рис. 1.1).

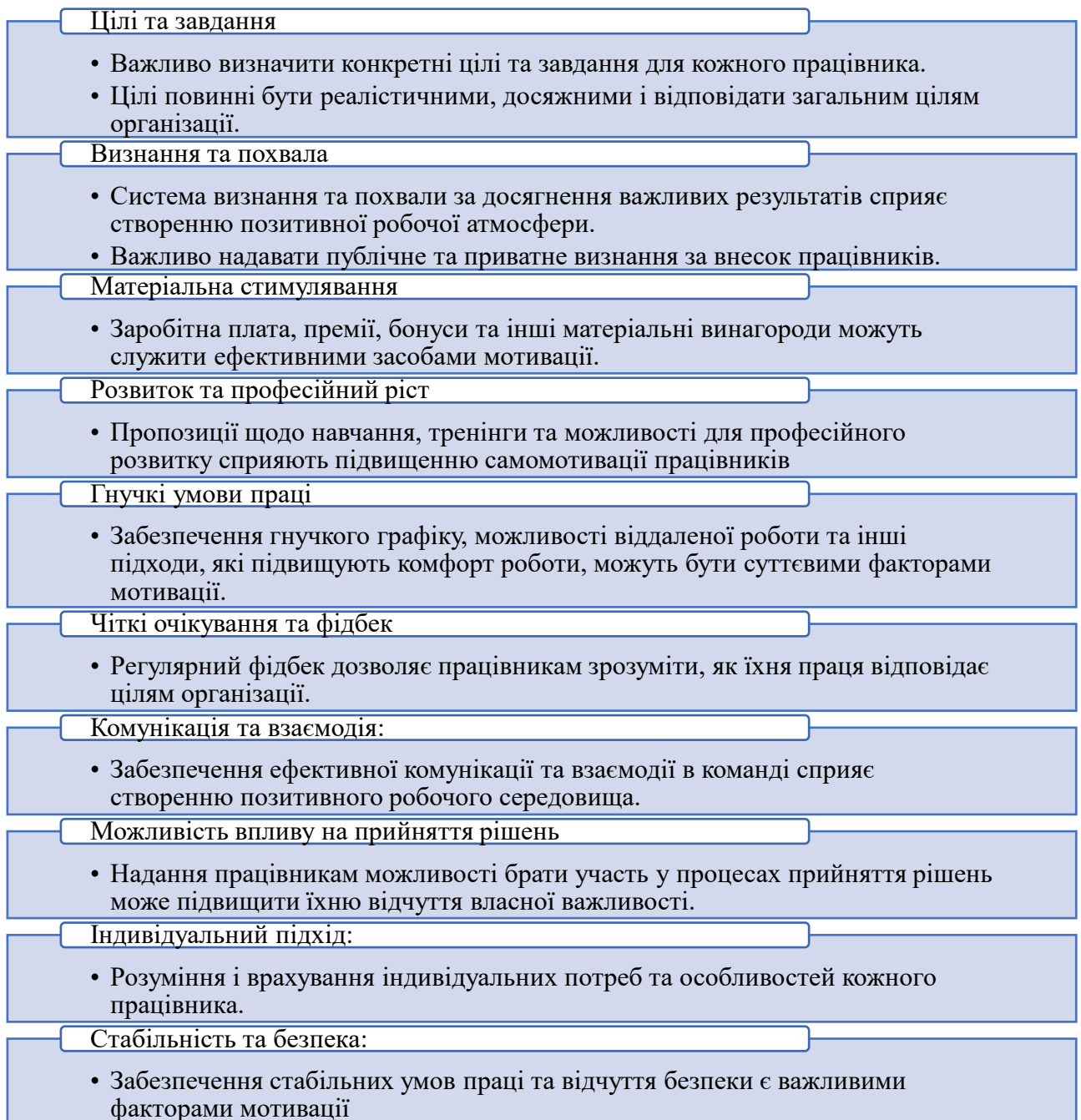


Рис. 1.1. Основні складові механізму мотивації працівників підприємства

Джерело: [1-10,48]

Зіставлення та інтеграція цих елементів у внутрішній системі мотивації може допомогти створити ефективний механізм мотивації персоналу в організації.

Мотиваційний механізм є основним засобом, який спонукає людей до діяльності, і він має будуватися з урахуванням особливостей персоналу, що включає у себе потреби, інтереси, установки та ціннісні орієнтації працівників [18, с. 20].

Результати теоретичних досліджень дозволять запропонувати етапи формування механізму мотивації персоналу, що дозволить підвищити ефективність системи стимулювання підприємства в цілому (рис. 1.2).

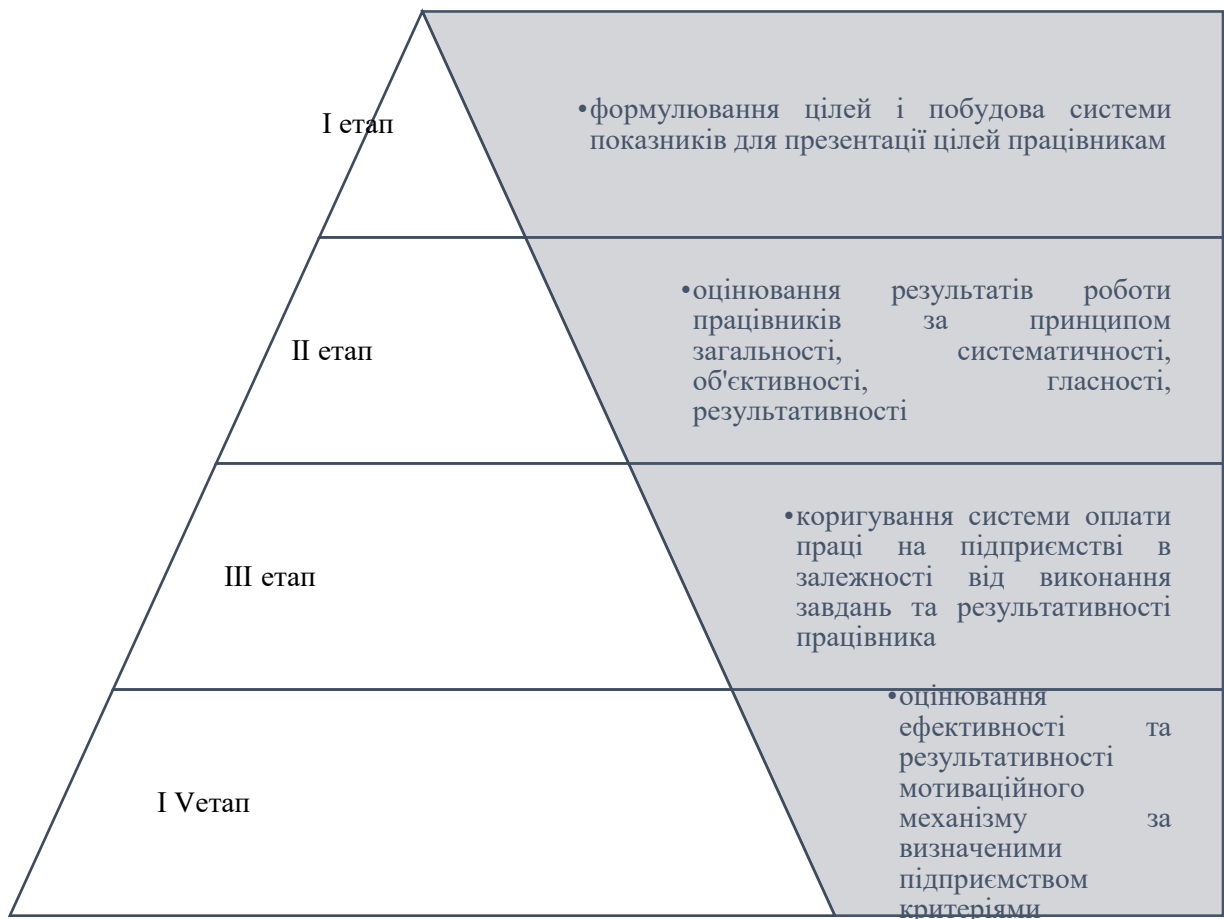


Рис. 1.2. Етапи формування мотиваційного механізму персоналу підприємства

Джерело: [19,44]

На думку цілої низки дослідників основними видами мотивації на підприємстві можуть виступати:

- матеріальна (фінансова) мотивація (оплата праці, преміювання, бонуси і т.д.);

- нематеріальна мотивація (можливість кар'єрного зростання, гнучкі графіки роботи, словесні визнання, корпоративні заходи, тренінги, подарунки і т.д.);

- індивідуальна мотивація (стимулювання), заснована на визначенні потреб і мотивів кожного працівника (індивідуальний підхід до кожного співробітника, залежно від його особистої мотивації до праці).

Слід наголосити, що застосування одного методу мотивації персоналу є неефективним, тільки коли підприємство поєднує інструменти мотивації, тільки тоді, ми можемо сподіватися на результативність реалізованих прийомів, оскільки застосування різних методів мотивації дозволяє враховувати індивідуальні потреби та мотиви кожного співробітника, а індивідуальний підхід стимулює працівників на особистому рівні, що сприяє підвищенню загальної ефективності та задоволеності в колективі. Використання різноманітних методів дозволяє створити комплексну систему мотивації, що охоплює різні аспекти життя та роботи працівників. Крім того, комбінування різних методів дозволяє забезпечити більш ефективне використання ресурсів та зусиль у досягненні корпоративних цілей. Спільна дія матеріальних та нематеріальних стимулів може максимізувати ефективність праці та підтримувати високий рівень виконання завдань.

А от науковець Шевчук Л. М. [21] пропонує наступну класифікацію форм стимулювання персоналу.

- загальна матеріальна винагорода. Оклад (утримання або ставка заробітної плати) складає, як правило, від 40 до 70% загального розміру винагороди працівника. Надбавки, доплати, додаткові виплати, премії, комісійні винагороди — складають у сумі до 60% загальних виплат.

- компенсації, які є специфічним набором інструментів стимулювання працівників. Підприємства компенсують працівникові реальні та передбачені витрати, які пов'язані з пересуванням, а також надають соціальні виплати та пільги.

- нематеріальне стимулювання, яке є класичною формою мотивації працівників за винятком матеріального стимулювання (вдячність, винагороди, заохочення, новий вид праці), а також включає загальне та спеціальне навчання персоналу.

- змішане стимулювання, яке передбачає комбінування матеріальних та нематеріальних форм, що є необхідним додатком до загального стимулювання та компенсацій [21, с. 354].

Слід наголосити, що більшість підприємств в своїй діяльності використовують матеріальну мотивацію, як більш дієвий інструмент та мало уваги приділяють нематеріальним методам. Проте нематеріальні методи мотивації також мають вагомий вплив на мотивацію персоналу і розумне їх використання призведе до згуртованості колективу та його ефективній роботі.

Універсальними методами нематеріальної мотивації, які підійдуть як для великих підприємств, так і для середнього бізнесу, є:

- 1) поліпшення робочого місця;
- 2) позитивне ставлення керівництва до підлеглих;
- 3) підвищення по службі;
- 4) гнучкий графік;
- 5) безкоштовне навчання;
- 6) зайнятість працюючих у робочий час;
- 7) зворотний зв'язок [22, с. 31].

Аграрний сектор є специфічною галуззю, і мотиваційні схеми для працівників у цьому секторі можуть відрізнятися від інших галузей, зараз сільськогосподарські підприємства для мотивації своїх працівників використовують різні мотиваційні схеми (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Базові мотиваційні схеми підприємств аграрного сектору

Мотиваційна схема	Змістовна наповненість	Переваги схеми	Недоліки схеми
Фінансова стимуляція:	Пропозиції щодо конкурентоспроможної заробітної плати, премій за досягнення цілей, бонусів та інших фінансових винагород можуть бути суттєвими стимулами для працівників аграрного сектора	Сприяє залученню працівників до досягнення конкретних економічних цілей. Сприяє збільшенню продуктивності та ефективності у використанні ресурсів.	Може призвести до конкуренції між працівниками, що впливає на робочий колектив
Участь у прибутку:	Можливість для працівників отримувати частку у прибутку компанії або участь в сільськогосподарських продуктах може бути додатковим стимулом	Сприяє відчуттю працівниками власної участі у успіхах підприємства. Мотивує працівників долучати свої зусилля для підвищення прибутковості.	Може призвести до невдоволення серед працівників, якщо прибутку недостатньо для всіх.
Соціальні (компенсаційні) пакети:	Забезпечення різноманітних соціальних пакетів, таких як медичне страхування, пенсійні виплати та інші блага, спрямованих на покращення якості життя працівників.	Привабливі соціальні пакети можуть бути сильним мотиватором для повернення та утримання кваліфікованих співробітників. Додаткові соціальні вигоди можуть створити сприятливий робочий клімат та позитивний корпоративний дух.	Реалізація великого соціального пакету може бути витратною для компанії та впливати на її прибутковість. Різні працівники можуть мати різні соціальні потреби, і однаковий пакет не завжди може задовольнити всіх.
Можливості для розвитку:	Пропозиції навчання, тренінгів та можливостей для професійного зростання можуть бути мотиваційними факторами, особливо для тих, хто бажає покращити свої навички та знання в аграрній галузі	Забезпечує навички, які можуть бути корисними на протязі кар'єри. Заохочує самовдосконалення та розвиток працівників.	Може вимагати великих інвестицій у навчання.
Визнання досягнень:	Організація системи визнання та нагородження за внесок у	Визнання створює відчуття цінності та може підвищити	Якщо визнання надається невірно або надто часто, воно

	розвиток господарства та досягнення вагомих результатів	самотивацію працівників. Публічне визнання може позитивно позначитися на атмосфері в колективі та командній роботі.	може втратити свій мотиваційний ефект. Не всі досягнення можуть бути поміченими, що може призвести до відчуття несправедливості серед працівників.
Гнучкий графік та умови праці:	Забезпечення гнучкого графіку роботи, особливо під час сезонних піків, та створення комфортних умов праці на полі.	Гнучкий графік дозволяє працівникам краще синхронізувати свою роботу та особисте життя. Професіонали можуть відчувати себе більш задоволеними, якщо вони мають контроль над своїм робочим графіком.	Відсутність однакового графіка може негативно вплинути на командну роботу та спілкування. Гнучкий графік може ускладнити координацію робочих процесів та взаємодії між працівниками.
Індивідуальний підхід:	Розуміння потреб та особливостей кожного працівника, врахування їхніх індивідуальних особливостей при розробці мотиваційних програм.	Індивідуальний підхід може допомогти врахувати індивідуальні сильні та слабкі сторони працівників, щоб максимізувати їхню продуктивність. Професіонали можуть відчувати себе більш задоволеними, працюючи в індивідуально адаптованому середовищі.	Індивідуальний підхід може призвести до нерівномірності обов'язків та перевантаження окремих працівників. Управління індивідуальним підходом може бути складним завданням для керівництва.
Екологічна свідомість:	Залучення працівників до екологічно свідомих практик та стимулювання їхньої участі у програмах зі збереження екологічного ореолу	Екологічно орієнтована діяльність може покращити репутацію компанії в очах споживачів та інвесторів. Ефективне використання ресурсів та зменшення викидів може призвести до зменшення витрат компанії.	Впровадження екологічних ініціатив може вимагати значних витрат на нові технології та обладнання. Деякі екологічні стандарти можуть вимагати змін у виробничому процесі, що може бути важким для впровадження

Джерело: [23, 41,54]

Яку саме систему мотивації обиратиме підприємство залежать від адміністрації підприємства.

Отже, застосування різноманітних методів у мотивації є ключовим для створення продуктивного та високомотивованого колективу, сприяючи досягненню успіху та стабільного розвитку підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

Під системою мотивації розуміють комплекс заходів, що спонукають персонал підприємства до ефективної праці для досягнення мети підприємства [24]. Кожна система ґрунтується на своїх, притаманних тільки їй, принципах (рис. 1.3).

комплексність	• необхідний всебічний підхід з урахуванням всіх можливих факторів
системність	• виявлення і подолання дисбалансу між факторами, їх узгодження між собою.
регламентація.	• порядок у вигляді інструкцій, правил, нормативів і контроль за їх дотриманням
спеціалізація	• закріплення за підрозділами підприємства та конкретними працівниками деяких функцій і робіт відповідно до принципу раціоналізації
стабільність	• наявність сформованого колективу, відсутність плинності кадрів, наявність робіт і функцій
цілеспрямована творчість	• винахід нових технологій виробництва і застосовуваної техніки, пошук нових, більш оптимальних рішень в області організації виробництва і управління
орієнтація на кінцевий результат	• має спонукати працівників до досягнення поставлених перед підприємством цілей
простота і зрозумілість	• розуміння кожного, хто бере участь в системі
керованість і гнучкість	• видозмінюється мета або завдання відділу, система мотивації повинна негайно на це реагувати

Рис. 1.3. Універсальні принципи формування системи мотивації персоналу медичних закладів

Джерело: [7,49]

Отже, мотивація – визначальний чинник ефективної діяльності підприємства, адже тільки вмотивований працівник досягає поставлених цілей, при цьому його робота і діяльність, в цілому, характеризуються якістю, що є важливим для кожної організації. Тому кожна організація має забезпечити таку систему мотивації, сформувані таким механізмом мотивації, що якнайповніше сприятимуть ефективній діяльності персоналу підприємства. Окрему увагу приділимо компенсаційному пакету підприємства. Необхідність створення компенсаційного пакету для сільськогосподарських підприємств обумовлена кількома факторами підприємств обумовлена кількома факторами (рис.1.4).

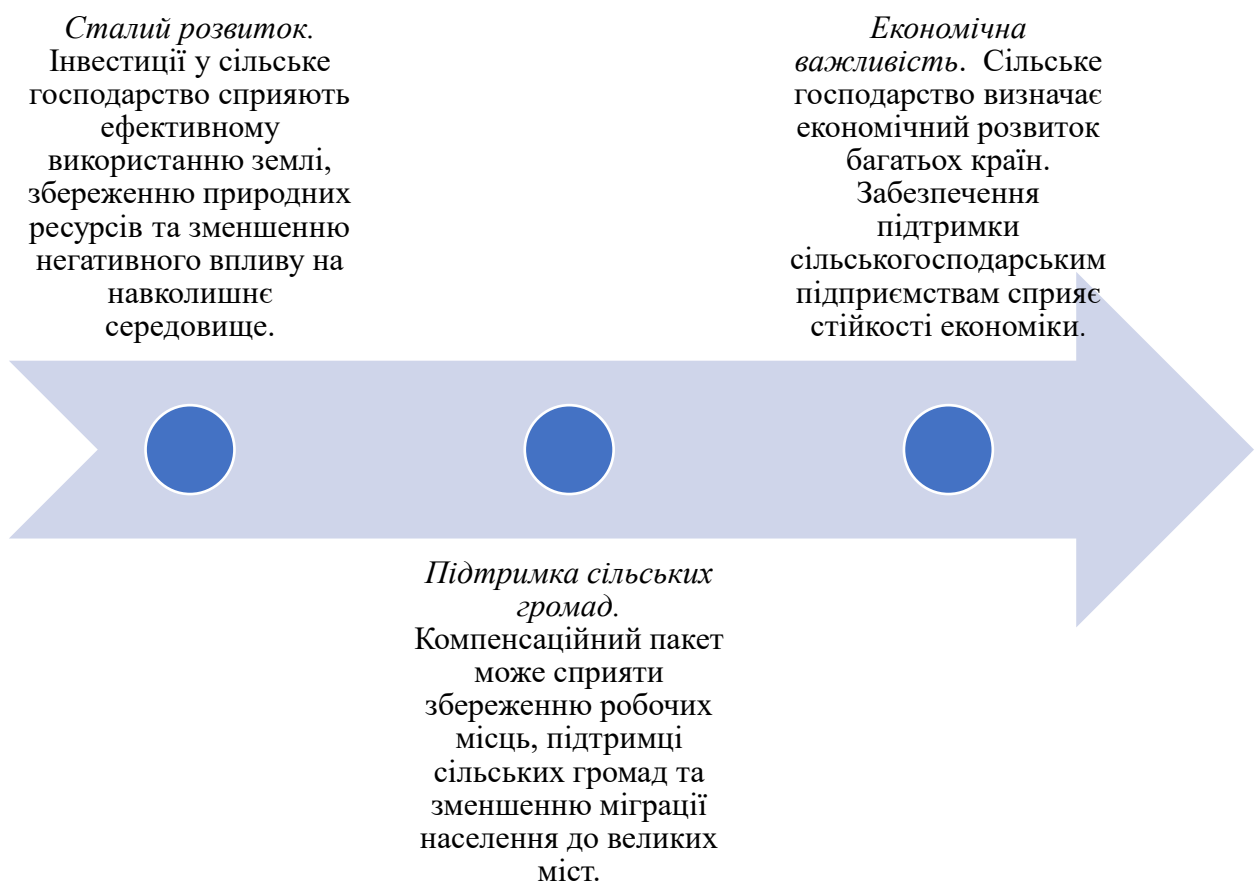


Рис.1.4. Обґрунтування необхідності створення компенсаційного пакету на підприємствах аграрної сфери

Джерело:

Загалом, компенсаційний пакет для сільськогосподарських підприємств відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку та економічної стійкості сільських регіонів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Господарство було засноване в кінці 2005 року за участю фізичних осіб, які об'єднали своє майно, отримане під час реформування колективного сільськогосподарського підприємства. Кожен член колишнього колективу вніс свою земельну та майнову частку як внесок при створенні нового підприємства.

Метою діяльності господарства є забезпечення населення продукцією рослинництва і тваринництва, підвищення продуктивності сільського господарства за допомогою впровадження передових технологій та зміцнення матеріально-технічної бази. Підприємство самостійно визначає напрямки своєї діяльності, спеціалізацію, організовує виробництво сільськогосподарської продукції, її переробку та подальшу реалізацію, обирає партнерів для економічних зв'язків у всіх сферах діяльності, включаючи зовнішньоекономічні.

Відносини господарства з іншими підприємствами, організаціями, установами та громадянами в усіх сферах господарської діяльності здійснюються на основі договорів. Господарство вільне у виборі предмету договору, визначенні зобов'язань та інших умов господарських взаємовідносин, які не суперечать чинному законодавству України.

Визначення коефіцієнта загальної ліквідності є важливим елементом фінансового аналізу підприємства і визначення його фінансової стійкості. Коефіцієнт загальної ліквідності вимірює, наскільки ефективно підприємство може використовувати свої поточні активи для покриття своїх поточних зобов'язань (табл. 2.1). Високий рівень коефіцієнта свідчить про те, що підприємство може легко впоратися з поточними фінансовими зобов'язаннями. Зниження коефіцієнта загальної ліквідності може служити сигналом можливих фінансових труднощів. Якщо коефіцієнт падає нижче прийнятного рівня, це

може вказувати на те, що підприємство має проблеми зі здатністю виплачувати свої зобов'язання.

Таблиця 2.1

**Динаміка коефіцієнта
загальної ліквідності підприємства за 2020 – 2022 рр.**

Показник	Умовне позначення	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, (+, -)
Оборотні активи, тис. грн	<i>ОА</i>	62122	61718	75413	+13695
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	<i>ПЗ</i>	50097	41305	49994	+8689
Коефіцієнт загальної ліквідності	<i>КЗЛ</i>	1,240	1,494	1,508	+0,014

За останні три роки оборотні активи підприємства зросли на значну суму (+13,695 тис. грн), що може вказувати на збільшення активів. Поточні зобов'язання і забезпечення також зросли за цей період (+8,689 тис. грн), що може бути викликано збільшенням або зростанням зобов'язань перед кредиторами. Коефіцієнт загальної ліквідності підприємства мав тенденцію до зростання, що вказує на поліпшення його здатності покривати поточні зобов'язання за допомогою оборотних активів.

У 2020 році коефіцієнт загальної ліквідності дорівнює 1,24 в.п., що вказує на те, що на кожну грошову одиницю поточних зобов'язань припадає 1, 24 грошових одиниць оборотних активів, в 2021 році значення коефіцієнта зросло до 1.494, що може свідчити про поліпшення ліквідності порівняно з попереднім роком. У 2022 році коефіцієнт загальної ліквідності продовжив зростати, та становив 1,508 в.п. Отже, загальна тенденція до зростання коефіцієнта загальної ліквідності за цей період може свідчити про те, що підприємство стає більш ліквідним і може ефективно використовувати свої оборотні активи для забезпечення фінансової стійкості та погашення зобов'язань. Однак для повного розуміння фінансового стану підприємства також важливо враховувати інші фінансові та господарські показники.

Враховуючи ці дані, можна взагалі зазначити позитивний розвиток фінансового стану підприємства, але важливо продовжувати моніторити його фінансові показники та приділяти увагу ефективному управлінню ресурсами для забезпечення сталого розвитку.

Коефіцієнт загальної ліквідності дозволяє визначити, чи здатне підприємство виплатити свої короткострокові зобов'язання з наявних у нього активів (рис.2.1).

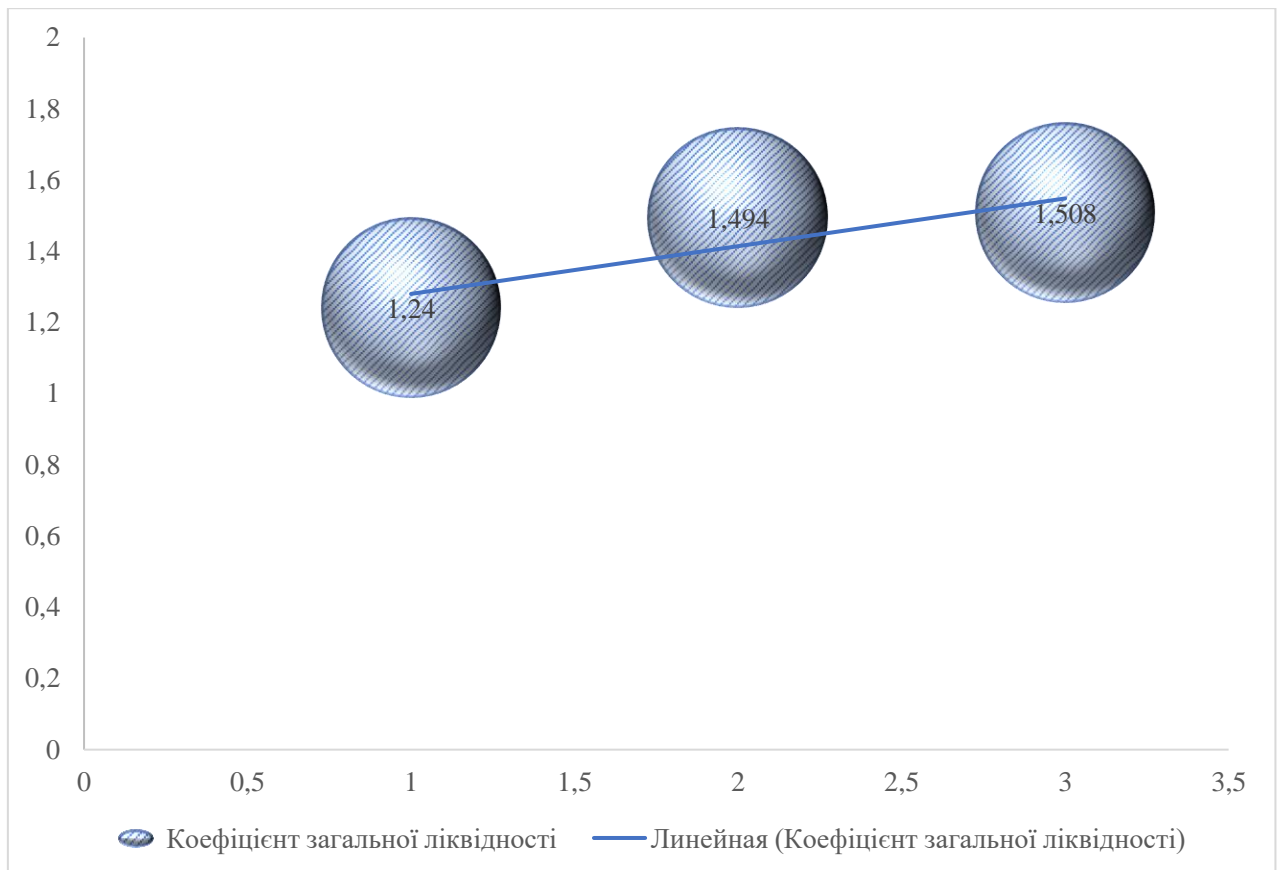


Рис. 2.1. Динаміка коефіцієнта загальної ліквідності підприємства за 2020 – 2022 рр.

Джерело:

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються величною отриманого прибутку і рівнем рентабельності. величина прибутку господарства прямопропорційно залежить від обсягу реалізації продукції (товарів, робіт і послуг), а також від інших видів діяльності (здача майна в оренду, фінансова діяльність і т.д.). Динаміка фінансових результатів відображено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових результатів підприємства за 2020- 2022 рр.

Показники	2020р	2021р	2022р	Відхилення (+, -)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	99914	115367	84371	-30996
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	81897	98752	76382	-22370
Чистий фінансовий результат, тис. грн	5896	5876	108	-5768
Рентабельність, %	7,19	5,95	0,14	-5,81

Суттєве зниження чистого доходу від реалізації продукції у 2022 році на 30,996 тис. грн може бути зв'язане з рядом факторів, таких як зміни на ринку та зростання вартості сировини, тим паче, що цей рік є досить динамічним і в економічному, і в політичному плані.

Зниження собівартості реалізованої продукції у 2022 році на 22,370 тис. грн мало б бути позитивним сигналом, проте зниження собівартості зумовлене зниженням обсягів виробництва.

Різде погіршення чистого фінансового результату в 2022 році на 5,768 тис. грн свідчить про зниження ефективності управління фінансами в динамічному бізнес-середовищі та неготовність підприємства до політичних викликів 2022 року.

Значне зниження рентабельності в 2022 році на 5.81% свідчить про серйозні труднощі у веденні бізнесу та необхідність в корекції стратегії чи оптимізації витрат.

Загалом, дані вказують на те, що у 2022 році підприємство зіткнулося з викликами, що призвели до суттєвого погіршення фінансових результатів. Подальший моніторинг та аналіз зазначених показників є важливим для визначення необхідних заходів для відновлення фінансової стійкості та збалансованого розвитку підприємства.

На рис. 2.2 відображена динаміка доходу підприємства від реалізації продукції робіт та послуг і чистого фінансового результату підприємства, тобто

два вагомих, базових елементи які є підґрунтям для визначення результативності діяльності господарюючого суб'єкту.

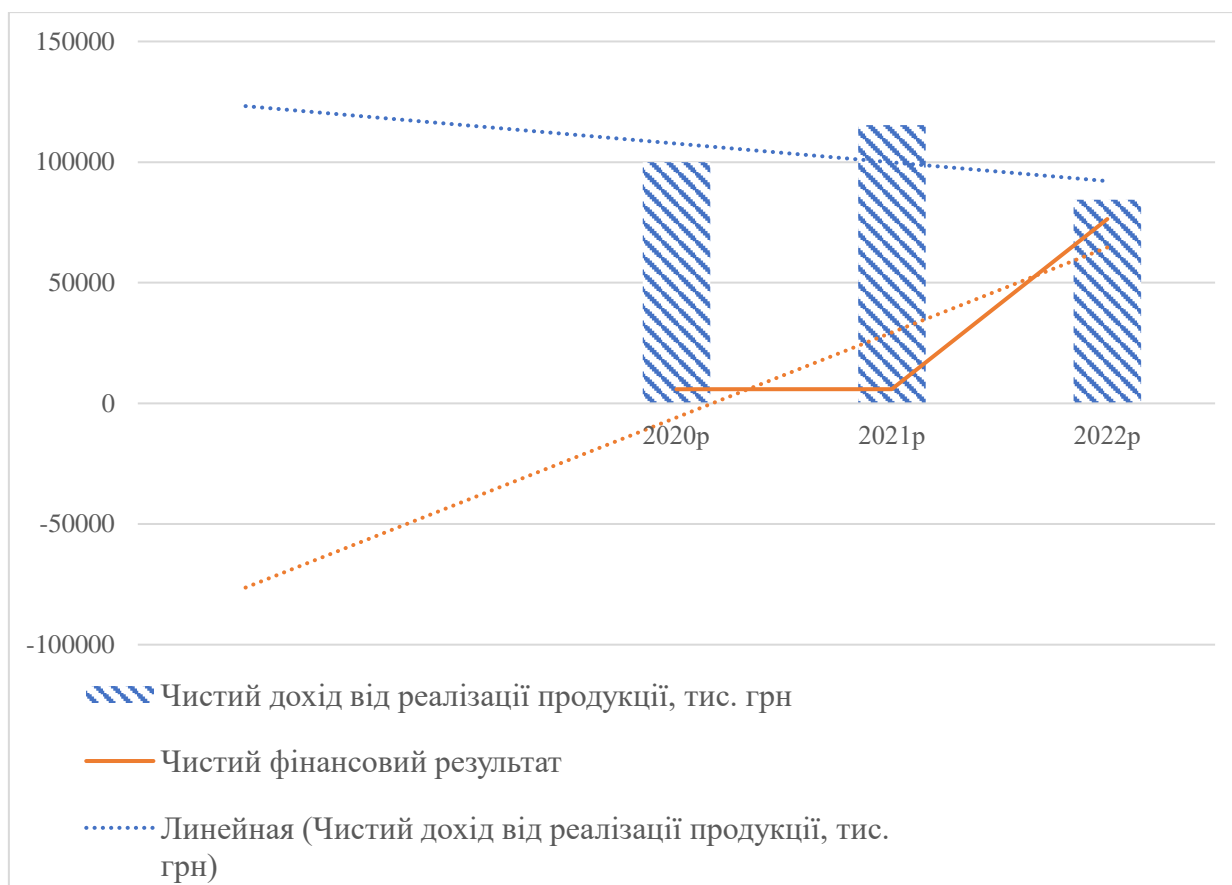


Рис. 2.2. Динаміка доходу від реалізації продукції та чистого фінансового результату підприємства за 2020–2022 рр.

Джерело: побудовано на основі додатку А, Б, В

Важливим показником господарської діяльності є фінансова стійкість господарюючого суб'єкту. Проведемо розрахунок порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка показників порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості підприємства за 2020 – 2022 рр.

№ з/п	Показник	Умовне позначення	2020р	2021 р	2022р	Відхилення (+,-)
1	Операційний дохід	<i>ОД</i>	99914	115367	84371	-30996
2	Операційні витрати	<i>ОВ</i>	91413	105377	81728	-23649
	змінні витрати	<i>ЗВ</i>	70555	98210	74930	-23280
	постійні витрати	<i>ПВ</i>	20858	7167	6798	-369

3	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	<i>П</i>	5896	5876	108	-5768
4	Маржинальний дохід, тис. грн	<i>МД</i>	8501	17157	9441	-7716
5	Частка (коефіцієнт) маржинального доходу в операційному доході		0,085	0,149	0,112	-0,037
6	Поріг рентабельності, тис. грн	<i>ПР</i>	33623	48100	60696	+12596
7	Частка порогу рентабельності в операційному доході, %		33,66	41,69	71,94	+30,25
8	Зона фінансової стійкості, тис. грн		66291	67267	23675	-43592
9	Запас фінансової стійкості, %		66,35	58,31	28,06	-30,25

Спостерігається суттєве зниження операційного доходу (-30,996 тис. грн), це є наслідком зниження обсягу продажів та змін у цінах на ринку. Зменшення операційних витрат (-23,649 тис. грн) свідчить про те, що підприємство, в 2022 році значно скоротило виробництво продукції, істотне зменшення змінних витрат (-23,280 тис. грн) та невелике зменшення постійних витрат (-369 тис. грн) є підтвердженням цієї динаміки. Прибуток від операційної діяльності суттєво зменшився, що також є результатом зменшення обсягів виробництва та порушення логістичних процесів виробництва. Зниження маржинального доходу (-7,716 тис. грн) свідчить про зменшення прибутковості від кожної одиниці продукції та вказує на труднощі в управлінні цінами і зростанням конкурентного тиску на ринку. Відхилення у менше ніж 4% свідчить про велику залежність від змін зовнішнього середовища та невелику ефективність управління прибутковістю. Негативним із погляду динаміки фінансової стійкості підприємства є збільшення показника порогу рентабельності (на 12596 тис. грн, або 26,19 %), його частка в операційному доході зросла з 41,69 до 71,94 % (на 30,25 в. п.). Тобто якщо в базовому році для покриття операційних витрат використовувалася сума операційного доходу, що становила 41,69 % від фактичного доходу, то вже в звітному – відповідно 71,94 %. Суттєве скорочення зони та запасу фінансової стійкості (-43,592 тис. грн та -30.25%) вказує на труднощі, які можуть вимагати негайних заходів для відновлення стабільності. Отже, підприємство знаходиться у фінансово складному стані, хоча

спостерігається певне зменшення витрат та певні позитивні тенденції в оптимізації, але значний спад операційного доходу та фінансового результату вимагає уважного аналізу та стратегічних заходів для покращення фінансового стану та ефективності діяльності господарюючого суб'єкту.

Визначення ділової активності підприємства є важливим елементом управління та стратегічного планування, оскільки має кілька ключових обґрунтувань та практичних значень:

- визначення ділової активності допомагає розуміти, як ефективно використовуються різні ресурси підприємства, такі як фінанси, працівники, матеріали і технології;

- визначення ділової активності дозволяє порівнювати підприємство з конкурентами на ринку., тобто здатність швидко адаптуватися до змін у середовищі та реагувати на конкурентний тиск стає ключовою для збереження і підвищення конкурентоспроможності;

- визначення ділової активності є основою для розробки стратегій підприємства, розуміння сильних і слабких сторін, а також можливостей та загроз, дозволяє визначити оптимальні напрямки розвитку та приймати обґрунтовані стратегічні рішення;

- вивчення фінансових показників у контексті ділової активності допомагає управлінцям здійснювати раціональне фінансове планування, визначати інвестиційні пріоритети та забезпечувати фінансову стабільність;

- ділова активність також впливає на мотивацію та задоволеність працівників, адже може позитивно впливати на внутрішню робочу атмосферу та збільшувати прив'язаність працівників.

В цілому, визначення ділової активності є стратегічною необхідністю, оскільки воно сприяє комплексному розумінню та управлінню ключовими аспектами діяльності підприємства для досягнення його цілей і забезпечення стійкого розвитку.

Проведемо аналіз ділової активності товариства використовуючи інформацію, що наведена в попередній таблиці (табл. 2.4).

Аналіз ділової активності підприємства за 2020 – 2022рр.

№ з/п	Показник	2020 р	2021 р	2022 р	Відхилення (+,-)
1	Коефіцієнт обертання активів	0,924	1,111	0,789	-0,322
2	Тривалість одного обороту активів, днів	389	329	463	+134
3	Коефіцієнт обертання оборотних активів	1,269	1,863	1,231	-0,632
4	Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	284	196	297	+101
5	Коефіцієнт обертання запасів	1,951	2,353	1,696	-0,657
6	Тривалість одного обороту запасів, днів	185	155	215	+60
7	Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості	10,083	11,924	9,878	-2,046
8	Тривалість одного обороту поточної дебіторської заборгованості, днів	35	31	37	+6
9	Коефіцієнт обертання власного капіталу	1,911	1,983	1,379	-0,604
10	Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	188	184	264	+80
11	Коефіцієнт обертання поточної кредиторської заборгованості	2,390	3,352	1,673	-1,679
12	Тривалість одного обороту поточної кредиторської заборгованості, днів	150	109	218	+109
13	Тривалість операційного циклу, днів	220	186	252	+66

Аналіз динаміки ключових показників ділової активності підприємства виявив наявність негативних тенденцій у відносині оборотності активів і пасивів. Зокрема, тривалість одного обороту активів зросла на 134 дні, аналогічні збільшення відзначено у показниках оборотних активів (на 101 день), власного капіталу (на 80 днів), запасів (на 60 днів), та поточної кредиторської заборгованості (на 6 днів). Загальне збільшення тривалості обороту активів призвело до зростання операційного циклу на 66 днів.

Отже, для підвищення фінансової стійкості підприємства, особливу увагу слід звернути на оптимізацію управління кредиторською та дебіторською заборгованістю. Це стане ключовим елементом зміцнення майнового стану підприємства та допоможе уникнути кризових ситуацій у виробничо-фінансовій сфері.

З метою забезпечення стійкого економічного зростання та мінімізації ризиків у нестабільному ринковому середовищі, належить активно здійснювати заходи щодо підвищення ділової активності підприємства. Вдосконалення управлінських практик та стратегій може сприяти оптимізації фінансових процесів та забезпечити стабільний розвиток у змінних умовах ринку.

2.2. Аналіз складових системи мотивації персоналу підприємства та їх ефективності

Винагорода за працю виступає основним каталізатором ефективності та задоволеності працівників на підприємстві. Якщо рівень заробітної плати не відповідає очікуванням працівників, можна дождатися каскад суперечливих наслідків, що негативно позначається на діяльності підприємства та динаміці його працівників. Незадоволення рівнем оплати праці може визначатися низкою аспектів, таких як низька увага до зусиль працівників, порівняння з оплатою на ринку праці та власні очікування.

Негативні наслідки включають зниження продуктивності праці, оскільки незадоволені працівники можуть втрачати мотивацію для високоякісної роботи. Збільшення плинності кадрів стає результатом, оскільки працівники шукають вищі зарплати та вигідніші умови праці в інших компаніях. Це призводить до постійного процесу навчання та адаптації нових працівників, що може вплинути на якість та стабільність виробництва.

Низька оплата може також впливати на якість продукції, оскільки незадоволені працівники можуть втрачати інтерес до своєї роботи та не докладати необхідних зусиль для створення високоякісних товарів чи послуг. Зростання витрат підприємства нерідко є наслідком втрати досвідчених працівників, необхідності проведення постійних навчань нових працівників, а також витрат на пошук та найм нового персоналу.

Величезна вага оплати праці визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку праці, і якщо заробітна плата не відповідає стандартам або не конкурентоспроможна порівняно з іншими компаніями, це може призвести до втрати талановитих співробітників та ускладнення пошуку нових. Таким чином, правильна та конкурентоспроможна оплата праці є критичною для забезпечення стабільності, розвитку та успіху підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка оплати праці підприємства за 2020 – 2022 рр.

[побудовано на основі додатків А, Б, В]

№ з/п	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2021 р до 2020 р.
1	Витрати на оплату праці, тис. грн	14626	14537	14626	14 537
2	Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	3437	3415	3247	-168
3	Середня кількість працівників, осіб	101	103	106	+3
4	Коефіцієнт плинності, %	12,9	-	-	-12,9
5	Оплата праці середнього працівника, грн	140,63	141,14	130,35	-10,79

Результати проведеного дослідження вказують на недосить позитивні моменти в менеджменті підприємства, адже витрати на оплату праці знизилися в звітному році на 89 тис. грн (або 6%), така динаміка показника пов'язана із збільшенням чисельності працівників на 2 особи і може свідчити про те, що підвищення оплати праці за досліджуваний період не відбувалося, а коливання показника зумовлене кількістю працівників підприємства. Відповідно і оплата праці одного середньорічного працюючого в 2021 році становила 141136 грн, що на 3676 грн (або на 2,5%) менше рівня 2020 року.

Ефективність управління формуванням колективу визначається рядом показників, передусім продуктивністю праці, рентабельністю витрат на персонал і часткою витрат на персонал у вартості продукції, адже чим загартованіший та дружній колектив тим кращі результати його діяльності (2.6).

**Динаміка оплати праці підприємства за 2020 – 2022 рр.
[побудовано на основі додатків А, Б, В]**

№ з/п	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2021 р до 2020 р.
1	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	81717	96151	58433	-37718
2	Продуктивність праці, тис. грн.	809,08	933,50	551,25	-382,25
3	Середня кількість працівників, осіб	101	103	106	+3
4	Темпи росту продуктивність праці,%	97,22	115,38	40,94	-74,44
5	Темп росту оплати праці, %	97,46	100,4	92,36	-7,68

Слід відмітити, окремі позитивні моменти управління формування колективу підприємства, зокрема, обсяг реалізованої продукції в 2021 році збільшився на 14434 тис. грн (або на 17,7%) в порівнянні з тим самим періодом 2020 року. Ще одним позитивним моментом є зростання продуктивності праці за досліджуваний період, так в 2021 році значення показника становило 933,50 тис. грн, що на 18,16% вище в порівнянні із значенням показника 2020 року. Маємо підкреслити, що темп росту оплати праці в 2021 році знизився на 25,72%, що є негативним аспектом діяльності підприємства. Можна зазначити, що підприємство має достатньо згуртований колектив, адже при негативному прирості оплати праці колектив працює злагоджено та ефективно (рис. 2.4).

Проведемо загальну ефективність витрат на управління формуванням колективу підприємства. Розрахунок ефективності витрат здійснимо за формулою:

$$Еф. \text{ в. п.} = ЧД / \text{ВОП}, \quad (2.1)$$

де ЧД - чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.;

ВОП - витрати на оплату праці, тис. грн.

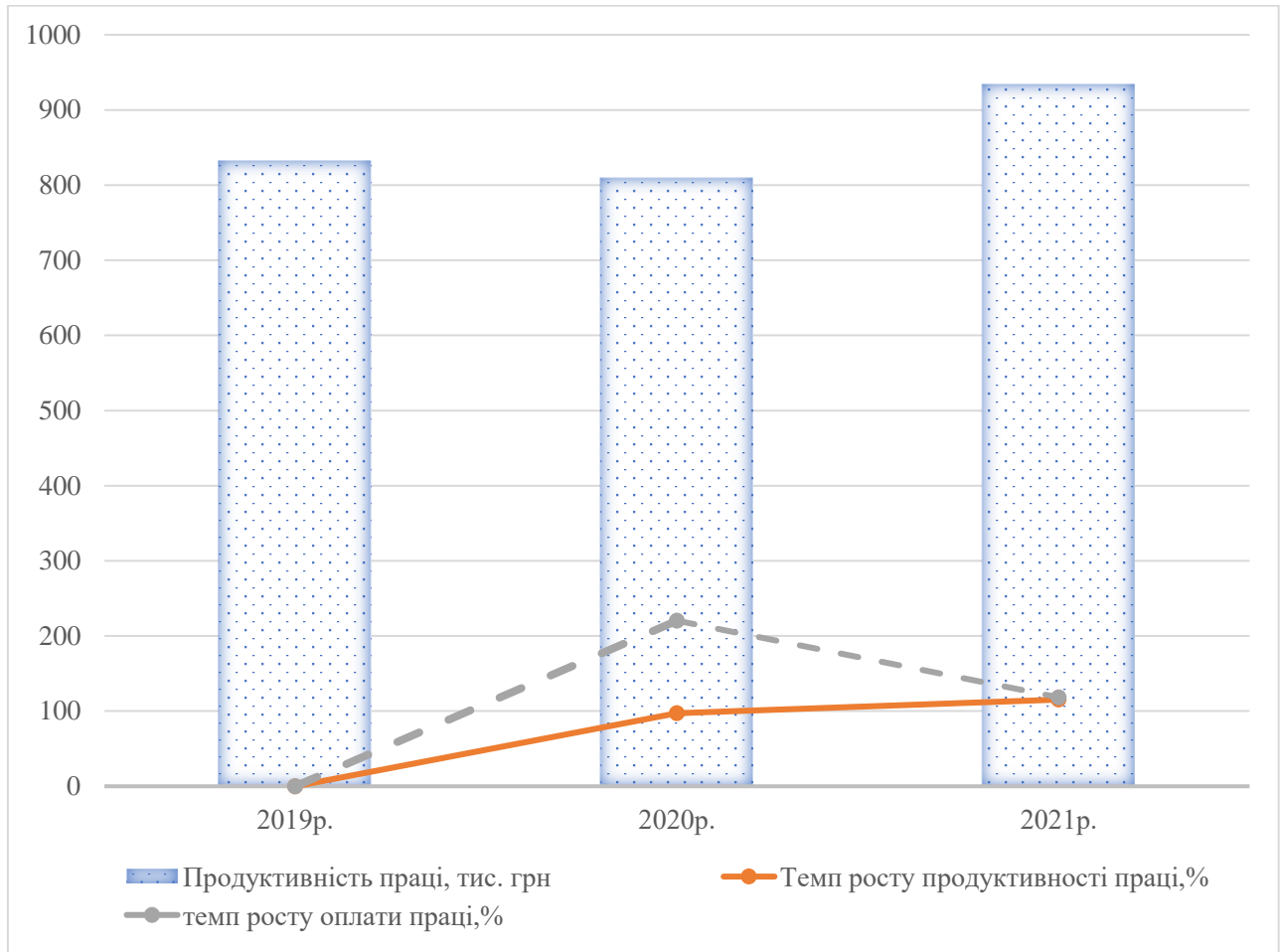


Рис. 2.4. Динаміка продуктивності праці підприємства

Джерело: побудовано на основі додатку А, Б, В

Аналіз ефективності витрат на управління формуванням колективу підприємства наведений у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Ефективність витрат мотивації колективу підприємства
за 2020-2022 рр. [побудовано на основі додатків А, Б, В]**

№ з/п	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2021 р до 2020 р.
1	Чистий дохід, тис. грн	99914	115367	84371	-30996
2	Витрати на оплату праці, тис. грн	14626	14 537	13 817	-720
4	Ефективність витрат на персонал, грн.	6,83	7,94	6,11	-1,83

У 2021 році спостерігається тенденція зростання ефективності витрат на управління формуванням колективу порівняно з попереднім роком і складає 7,94 грн., тобто 1 грн., витрачених на оплату праці принесений дохід підприємства 7,94 грн. У 2020 році цей показник становив 6,83 грн., що на 1,11 грн нижче рівня 2021 року. Отже, аналіз ефективності витрат на управління формуванням колективів вказав на доцільність та результативність проведених витрат. Матеріальне стимулювання в досліджуваному господарстві є основою мотивації працівників підприємства, проте поряд з оплатою праці товариство намагається використати і нематеріальні методи, зокрема:

- публічне або внутрішнє визнання за високі результати або досягнення у виробництві. працівникам підприємства оголошуються подяки (на нарадах, на зборах трудового колективу, як в усній формі, так і із занесенням запису у трудову книжку, також у вигляді вручень грамот та подяк);

- створення безпечного та комфортного робочого середовища, що враховує потреби працівників;

- дозвіл на виконання завдань самостійно, що сприяє відчуттю власної важливості та відповідальності.

Отже, результати проведеного дослідження вказують на наявність позитивних тенденцій в управлінні формуванням колективу таки, як зростання продуктивності праці за досліджуваний період, збільшення чистого доходу підприємства, зниження плинності кадрів. Проте слід наголосити і на слабких сторонах, це зменшення витрат на оплату праці та розміру доходу одного працівника і відповідно зниження темпу росту оплати праці, обмежений перелік нематеріальних напрямів мотивації, відсутність компенсаційного пакету.

Проте варто зазначити, що підприємство має достатньо згуртований колектив, адже при негативному прирості оплати праці колектив працює злагоджено та ефективно.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Серед основних проблем, притаманних товариству з обмеженою відповідальністю можна виділити: не чіткий механізм комунікації всередині колективу, брак інформації щодо оцінки ефективності праці, неукомплектованість штату підприємства, значне навантаження на одного працівника, особливо це стосується сезонних періодів, коли йде посівна кампанія чи збирання врожаю, не готовність працівників до впровадження чогось нового, відсутність сформованої команди, застаріле обладнання, невміння виходити з конфліктних ситуацій тощо.

Для усунення виявлених негативних чинників у формуванні механізму мотивації нашого підприємства, ми акцентуємо увагу на вдосконаленні та впровадженні найбільш оптимальних та ефективних інструментів. Розглянемо деякі ключові складові механізму мотивації персоналу, які, на нашу думку, мають найбільший вплив на підприємство:

Для покращення механізму мотивації працівників підприємства рекомендовано здійснити оптимізацію наступних складових:

- *перегляд системи оплати праці*: аналіз та адаптація системи оплати для відповідності ринковим стандартам та врахування конкретних вкладів працівників у успіх підприємства;

- *винагорода за результати*: впровадження системи бонусів та премій за досягнення конкретних цілей та результатів роботи;

- *розвиток соціальних пакетів*: розширення соціальних пакетів, включаючи медичне страхування, відпустки та інші пільги для підвищення комфорту та задоволеності працівників;

- *стимулювання професійного росту*: запровадження програм підвищення кваліфікації, тренінгів та інших можливостей для професійного розвитку;

- розробка індивідуальних планів мотивації: визначення та врахування індивідуальних потреб та цілей працівників при формуванні планів мотивації.

Отже, оптимізація механізму мотивації через сучасні та індивідуалізовані підходи є ключем до підвищення робочого ентузіазму та вдосконалення продуктивності нашого персоналу. Зазначені заходи спрямовані на створення сприятливого та стимулюючого середовища, що сприяє не лише покращенню фінансових результатів підприємства, а й забезпечує задоволення та високий рівень мотивації серед працівників.

Зважаючи на результати аналізу, що отриманні внаслідок діагностики механізму мотивації персоналу підприємства нами пропонується розширити види мотивації підприємства, застосувавши нові інструменти для створення більш ефективного та дієвого механізму мотивації персоналу (рис.3.1).

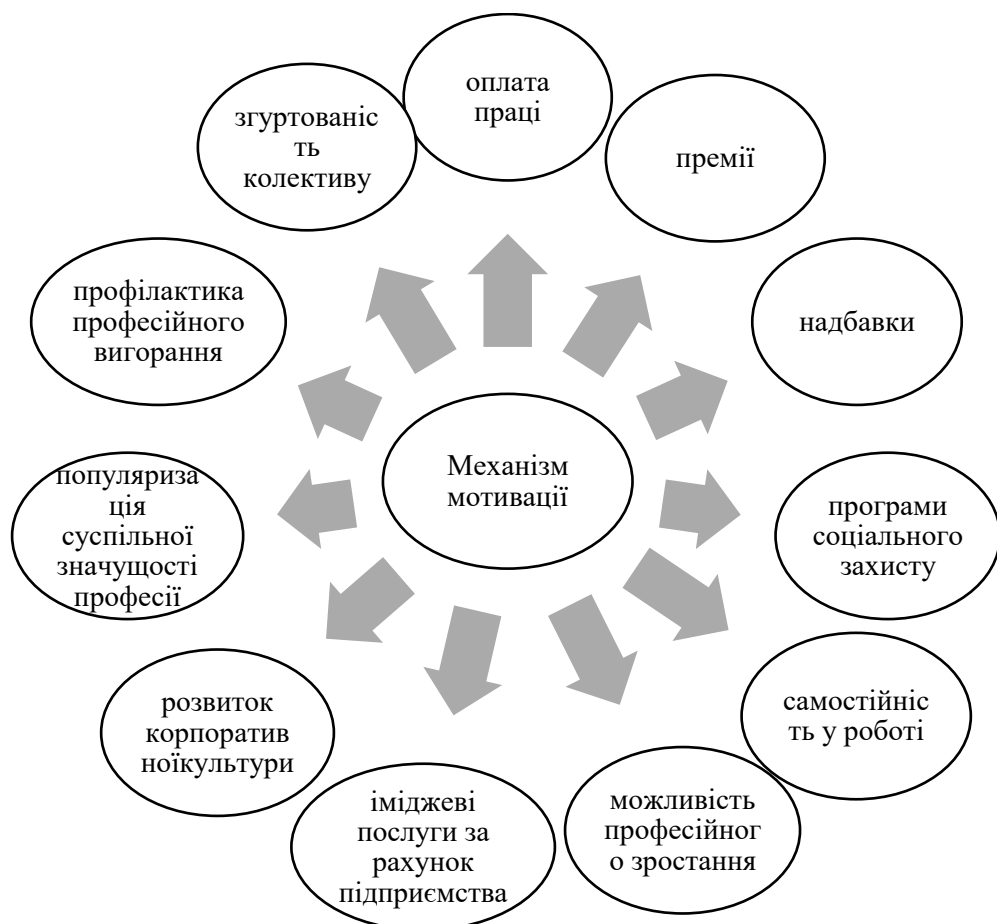


Рис. 3.1. Базові елементи формування механізму мотивації персоналу підприємства

Джерело: побудовано автором [29, 43]

На сьогодні розмір заробітної плати працівників комунального підприємства здійснюється виключно у відповідності до умов колективного договору, в якому велика увага надається питанню пацієнт-центричному підходу при наданні послуг лікарнею.

Задля удосконалення матеріального стимулювання працівників підприємства пропонується впровадити модель «Заробітна плата плюс бонуси».

Модель "Заробітна плата плюс бонуси" – це система оплати праці, що базується на поєднанні основного окладу або фіксованої заробітної плати та системи надбавок, бонусів чи премій за досягнення конкретних цілей або результатів. Ця модель сприяє стимулюванню працівників до більш ефективної та продуктивної роботи (рис. 3.2).

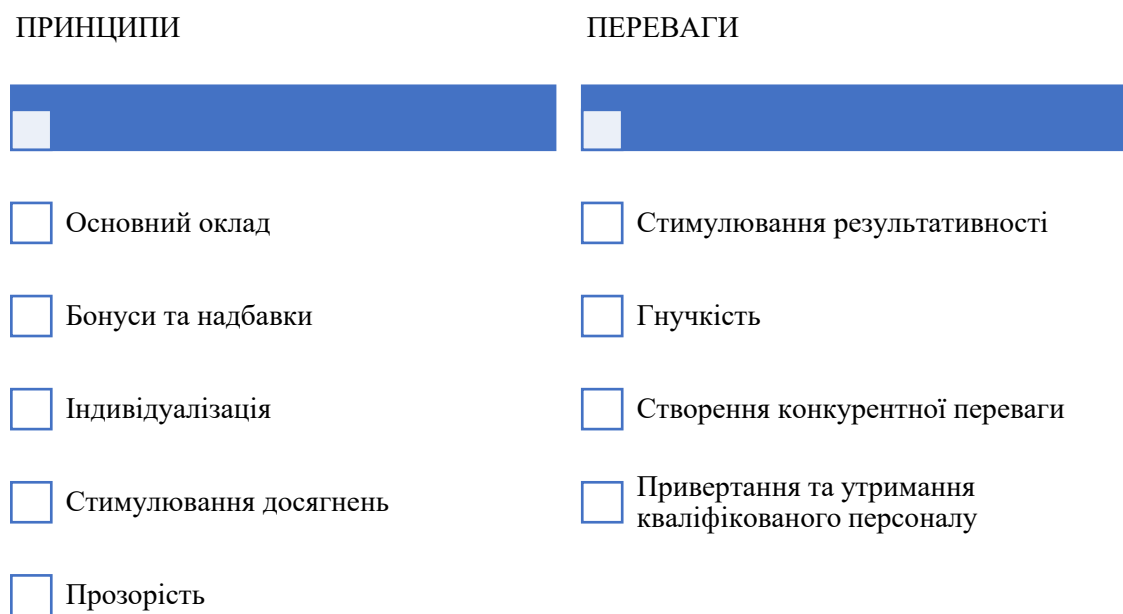


Рис. 3.2. Основні принципи та переваги системи «Заробітна плата плюс бонуси»

Отже, використання моделі «Заробітна плата плюс бонуси» може бути дуже доцільним для сільськогосподарського підприємства, оскільки це створює стимули для працівників до досягнення високих результатів та сприяє покращенню ефективності господарювання. Правильно налаштована система

бонусів може стати потужним інструментом для залучення, утримання та мотивації персоналу в аграрному секторі.

В законодавстві України не передбачений максимальний розмір виплати премій, бонусів чи інших доплат, тому нами пропонується застосовувати надбавки по відношенню до посадового окладу за удосконалення професійного рівня (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Рекомендована система бонусів за здобутки професійного характеру персоналу підприємства на 2024 рік

Критерії	Розмір бонусу до посадового окладу	Бальна оцінка результатів навчання, професійного та особистісного розвитку
Досягнення в області професійного навчання	5% бонусу;	0,5%
Висока результативність у виконанні завдань та проектів	7% бонусу;	1%
Перевиконання планових показників виробництва	10% бонусу;	2%
Інноваційність та внесок у розвиток підприємства	15% бонусу	3%
Високий рівень командної співпраці та лідерства	8% бонусу	1,5%
Активна участь у соціальних та корпоративних заходах	5% бонусу	1%
Довготривала служба та відданість підприємству	6% бонусу	0,8%
Ефективне використання ресурсів та енергозбереження	9% бонусу	1,2%

Розглянемо більш розлого запропоновані напрями мотивації:

- *досягнення в області професійного навчання*: процент бонусу визначається на основі результатів професійного навчання та підвищення кваліфікації працівника;

- *висока результативність у виконанні завдань та проектів*: бонус нараховується за високі результати у виконанні робочих завдань та проектів;

- *перевиконання планових показників виробництва*: процент бонусу залежить від того, наскільки працівник перевищує планові показники виробництва;

- *інноваційність та внесок у розвиток підприємства*: бонус за інноваційність та активну участь у розвитку підприємства;

- *високий рівень командної співпраці та лідерства*: бонус за вміння ефективно працювати в команді та виявлення лідерських якостей;

- *активна участь у соціальних та корпоративних заходах*: бонус за активну участь у соціальних та корпоративних ініціативах;

- *довготривала служба та відданість підприємству*: бонус для працівників з тривалою службою та відданістю компанії;

- *ефективне використання ресурсів та енергозбереження*: бонус за ефективне використання ресурсів та дотримання принципів енергозбереження.

Наприклад, якщо працівник досягає високих результатів у внутрішній атестації (більше 95% виконання всіх професійних вимог), йому нараховується надбавка у розмірі 30% до посадового окладу, а також 4% бонусу за результатами навчання та особистісного розвитку. Такий підхід до системи бонусів дозволяє стимулювати працівників до активного навчання, вдосконалення своєї кваліфікації та досягнення високих результатів у своїй діяльності

Цей розрахунок робить систему бонусів більш гнучкою та орієнтованою на різноманітні аспекти діяльності працівників, стимулюючи їх до досягнення високих результатів та розвитку.

Підприємство може пропонувати компенсаційний пакет для працівників, який включає різноманітні елементи для забезпечення максимальної мотивації та задоволення від роботи. Базові складники такого пакету для товариства можуть бути обґрунтовані наступним чином (табл. 3.3).

Слід наголосити, що реалізація рекомендацій з мотивації працівників може мати комплексний позитивний вплив на підприємство, включаючи підвищення продуктивності праці, поліпшення управлінської ефективності та зміцнення конкурентних позицій. Інвестиції в мотиваційні заходи можуть виявитися стратегічно важливими для досягнення довгострокового успіху підприємства.

**Рекомендований напрям формування компенсаційного пакету
підприємства на 2024 рік**

№з/п	Елемент	Характерні особливості
1	Бонусні системи	Системи преміювання або бонуси за досягнення цілей та високий рівень продуктивності.
2	Соціальні пакети	Медичне страхування: повне або часткове покриття медичних витрат для працівників та їхніх сімей, оплата навчання дітей. Страхування життя та непередбачених ситуацій: забезпечення фінансової безпеки в непередбачених обставинах.
3	Розвиток та професійний ріст	Програми навчання та розвитку: фінансування для професійних курсів, тренінгів та підвищення кваліфікації. Можливості кар'єрного зростання: прозорі кар'єрні шляхи та можливості для просування вгору в організації.
4	Баланс роботи та особистого життя:	Гнучкий графік роботи: забезпечення можливості вибору гнучкого графіку роботи для підтримки балансу між роботою та особистим життям.
5	Відпустки та відпочинок	Довільні відпустки, додаткові вихідні та програми відновлення для працівників.
6	Корпоративна культура та спільні заходи	Корпоративні події: організація спільних заходів, тимбілдінгу та корпоративних вечірок для створення сприятливого соціального середовища. Визнання та нагороди: програми визнання та нагородження за досягнення та високий внесок в роботу.
7	Матеріальні пільги	Знижки та привілеї: Знижки на продукцію чи послуги підприємства, або спеціальні привілеї для працівників, зокрема надання безвідсоткових кредитів, службові автомобілі, мобільний зв'язок, аутплейсмент. Забезпечення необхідними матеріалами для виконання роботи.

Компенсаційний пакет виступає ключовою складовою системи мотивації персоналу на підприємстві. Роль цього пакету полягає в створенні стимулів для працівників, задоволенні їхніх потреб та підтримці високого рівня робочої продуктивності (рис. 3.3). Конкурентоспроможний компенсаційний пакет є потужним інструментом для привертання висококваліфікованих працівників на підприємство та утримання їх у довгостроковій перспективі. Навчання та розвиток, які включені в компенсаційний пакет, можуть слугувати стимулом для саморозвитку та підвищення кваліфікації працівників. Гнучкі графіки, баланс

роботи та особистого життя, а також інші пільги сприяють підвищенню задоволеності працівників та їхній лояльності до підприємства.



Рис. 3.3. Проект цільових елементів компенсаційного пакету підприємства на 2024 рік

Медичне страхування полягає у забезпеченні працівників медичним страхуванням для покриття витрат на медичні послуги та ліки.

Щорічний безкоштовний медичний догляд передбачає забезпечення можливості проходження регулярного медичного огляду для вчасного виявлення та профілактики захворювань.

Корпоративне навчання (тренінги) має на меті надання можливостей для навчання та професійного розвитку, зокрема, участь у тренінгах та корпоративних навчальних програмах.

Транспортні витрати передбачають компенсацію витрат на транспорт для забезпечення комфортних умов для працівників.

Надання спеціального одягу полягає у виділенні спеціального робочого одягу та знарядь для забезпечення безпеки та комфорту на роботі.

Оплата обідів полягає у забезпеченні працівників можливістю отримання обіду за рахунок підприємства або надання додаткових вигод для обіду.

Гнучкий або віддалений графік роботи має на меті забезпечення можливості гнучкого графіку роботи або віддаленої роботи для полегшення злагодження професійного та особистого життя.

Wellness-програма передбачає реалізацію програми для підтримки фізичного та психологічного здоров'я працівників, включаючи фітнес, масаж та інші благополуччя-орієнтовані заходи.

Додаткові виплати за лікарняним передбачає надання додаткових виплат працівникам, які перебувають на лікарняному.

Корпоративний клімат (корпоративи, тимбілдинги) має на меті організацію корпоративних заходів для покращення командної роботи та підтримки позитивного робочого середовища.

Часткова оплата відпочинку має на меті надання часткової оплати відпочинку або додаткових вигід для відпочинку.

Оплата internet з'єднання полягає у компенсації витрат на інтернет-з'єднання для працівників, які працюють віддалено або використовують інтернет у професійних цілях.

Премії та бонуси за досягнення цілей передбачають введення системи премій та бонусів за високі показники ефективності та досягнення цілей.

Можливості для кар'єрного росту передбачає розробка програм та систем для підвищення кваліфікації та росту у кар'єрі.

Субсидії на освіту полягають у надання фінансової підтримки або субсидій для працівників, які прагнуть отримати вищу освіту або додаткові кваліфікації.

Послуги для догляду за дітьми передбачають надання послуг або фінансової підтримки по догляду за дітьми працівників.

Спеціальні заходи для психологічного благополуччя передбачають запровадження програм та послуг для підтримки психологічного здоров'я працівників.

Фінансова консультативна підтримка полягає у наданні консультацій та підтримки у фінансових питаннях.

Ці елементи компенсаційного пакету можуть значно покращити робоче середовище, підняти рівень задоволеності працівників та збільшити їхню мотивацію, адже компенсаційний пакет виступає не лише як інструмент оплати праці, але й як стратегічний засіб управління персоналом, спрямований на створення мотиваційного середовища, яке підтримує високий рівень ефективності та задоволеності працівників.

Таким чином, компенсаційний пакет, який включає соціальні пільги, корпоративні заходи та інші елементи, допомагає формувати позитивну корпоративну культуру та підтримує командний дух, оскільки справедливий та прозорий компенсаційний пакет допомагає забезпечити рівні умови для всіх працівників, що позитивно впливає на робочий колектив.

Згідно з результатами аналізу, а також враховуючи раніше наведені напрямки оптимізації компенсаційного пакету, були розроблені наступні варіанти пакетів (табл. 3.4). У цих пакетах визначені незмінні елементи, які є фіксованими, і також ті, які співробітник може вибрати відповідно до власних потреб.

Таблиця 3.4

Проект компенсаційного пакету для працівників підприємства

Пакет №1 (керівники)	Пакет №2 (спеціалісти)	Пакет №3 (молоді спеціалісти, робітники)
<i>Фіксована складова</i>		
1. Гнучкий графік роботи та дистанційна робота		
2. Матеріальна допомога на навчання та саморозвиток		
3. Страхування від нещасних випадків та інвалідності		
4. Система винагород та визнання		
5. Допомога в забезпеченні балансу роботи та особистого життя		
6. Флексібільні програми офіційних вихідних		
7. Щорічний безкоштовний медичний огляд		
<i>Змінні складові (обираються працівником самостійно)</i>		

1. Особистий консультант з кар'єрного росту (доступ до консультанта, який сприяє розвитку кар'єри та робить персональні рекомендації)	1. Опції премій за результативність (система преміювання за досягнення конкретних результатів та високу продуктивність)	1. Менторська програма та кар'єрний розвиток: (участь у програмах підтримки та особистий ментор для керівництва)
2. Ексклюзивний медичний пакет (опції розширеного медичного страхування та консультативної підтримки)	2. Розвиток навичок та професійна підтримка (фінансування участі в конференціях, курсах та тренінгах для підтримки професійного росту)	2. Фінансова підтримка навчання: (сприяння в оплаті навчання та отриманні нових кваліфікацій)
3. Приватні групи та мережі для розвитку бізнес-контактів (участь в закритих групах для обміну досвідом та створення бізнес-контактів)	3. Гнучкі опції страхування (вибір між різними пакетами медичного та життєвого страхування)	3. Опції гнучкого графіка та віддаленої роботи: (можливість самостійного обрання графіка роботи для підтримки студентів та молодих батьків)
4. Індивідуальні тренінги з лідерства та ефективного управління (особисті тренування для розвитку лідерських якостей та ефективного управління командою)	4. Програми ефективного управління часом: (курси та підтримка для покращення ефективності та управління часом)	4. Система стажування та розвитку: (участь у стажуваннях та програмах розвитку для молодих спеціалістів)
5. Баланс роботи та особистого життя (гнучкий графік роботи та можливість віддаленої роботи для збереження балансу)	5. Ергономічне робоче середовище: (забезпечення сучасного та комфортного робочого місця)	5. Опції корпоративного житла чи житлового кредиту: (можливість отримання допомоги у вирішенні житлових питань)
	6. Бонуси за стаж роботи на підприємстві: (опції бонусів та винагород за кількість років роботи на підприємстві)	6. Опції фізичного здоров'я та медичного страхування: (вибір між різними пакетами медичного страхування та підтримки фізичного здоров'я)
	7. Опції соціально-педагогічних програм для дітей: (допомога в оплаті навчання чи додаткових занять для дітей)	7. Система допомоги вирішення житлових питань: (допомога в отриманні житла або корпоративні партнерства з ринком житла)
		8. Соціальні програми допомоги в догляді за дітьми: (фінансова підтримка або доступ до програм догляду за дітьми)

Наступним етапом удосконалення мотивації персоналу підприємства є розвиток афективної лояльності працівників до підприємства. Програма підвищення афективної (емоційної) лояльності персоналу є важливим інструментом для створення позитивного робочого середовища та забезпечення високого рівня задоволеності працівників.

Програма підвищення афективної лояльності персоналу має на меті побудову позитивного та дружнього робочого середовища, в якому працівники будуть відчувати високий рівень задоволеності та лояльності до підприємства. Для досягнення цілей програми підприємство має використати різноманітні методи, які охоплюють як економічні, так і соціально-психологічні аспекти (рис. 3.4).

Розвиток афективної лояльності працівників до підприємства є невід'ємною складовою успішного та стійкого функціонування організації. Важливість впровадження програм, спрямованих на зміцнення емоційного зв'язку між працівником і підприємством, визначається кількома ключовими аспектами.

По-перше, афективна лояльність сприяє покращенню загального психологічного клімату на робочому місці. Залучені та задоволені емоційно працівники стають частиною позитивного колективу, що сприяє підвищенню комунікації, толерантності та взаєморозуміння в колективі.

По-друге, програми розвитку афективної лояльності забезпечують стабільність та впевненість працівників у своєму професійному майбутньому. Відчуття причетності та важливості з боку підприємства підвищує рівень самооцінки працівника, що, в свою чергу, позитивно впливає на його самомотивацію та робочий ентузіазм.

По-третє, афективна лояльність сприяє зниженню плинності кадрів. Програми, спрямовані на підтримку емоційного благополуччя працівників, роблять підприємство привабливим місцем для роботи, знижуючи ймовірність втрати цінних кадрів та забезпечуючи стабільність робочого колективу.

Загалом, впровадження програм розвитку афективної лояльності на підприємстві є стратегічно важливим елементом для досягнення успіху та сталості бізнесу в умовах сучасного корпоративного середовища.



Рис. 3.4. Проект програми підвищення афективної лояльності працівників підприємства на 2024 рік

Ця програма розроблена з урахуванням різних аспектів, які сприятимуть не лише підвищенню емоційної лояльності, але й забезпечать високий рівень задоволеності та продуктивності працівників.

Зважаючи на основні цілі програми, її складові та методи впровадження рекомендуємо підприємству використати наступні заходи для її реалізації (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Заходи щодо впровадження програми підвищення афективної лояльності
працівників підприємства на 2024 рік**

№ з/п	Захід	Опис	Приклад
1. Бонуси від ступеню виробітку			
1.1.	Процентні бонуси	Встановлення системи преміювання, в якій працівники отримують бонуси відсотково від обсягу виробітку або продажів	Процентні бонуси можуть бути нараховані в залежності від досягнення конкретного обсягу продажів або виробітку
1.2.	Фіксовані суми за досягнення мети	Встановлення конкретних цілей та виплата фіксованих бонусів за їх досягнення	Якщо працівник досягає певного обсягу виробітку, йому нараховується фіксований бонус
1.3.	Групові бонуси	Створення системи бонусів для всього колективу або команди за досягнення загальних цілей.	Колектив отримує бонус, якщо обсяг виробітку всіх його членів перевищує визначену мету
2. Матеріальна допомога та позики			
2.1.	Матеріальна допомога	Надання матеріальної підтримки працівникам у важких ситуаціях, таких як медичні екстрені випадки або несподівані фінансові труднощі.	Можливість отримати матеріальну допомогу на покриття медичних витрат чи необхідних родинних витрат
2.2.	Позики на особисті потреби	Забезпечення можливості для працівників отримати позичку на особисті потреби за спеціальними умовами	Пропозиція низькопроцентних позик для працівників для вирішення особистих фінансових потреб
3. Інформаційний простір			
3.1.	Транспарентність та прозорість	Забезпечити прозорий обмін інформацією щодо стратегій, цілей та результатів організації	Створення централізованого порталу або системи, де працівники можуть отримувати актуальну інформацію про діяльність компанії.
3.2.	Освітні ресурси	Надання працівникам доступу до навчальних ресурсів для особистого та професійного розвитку	Платформи для онлайн-навчання, бібліотеки матеріалів для самостійного вивчення.
3.3.	Звітність та аналітика для працівників	Надання працівникам доступу до особистих звітів та аналітичних даних про їхню продуктивність.	Створення індивідуальних кабінетів для співробітників з аналітикою та статистикою їхньої діяльності.
3.4.	Взаємодія з топ-менеджментом:	Забезпечення каналів для взаємодії з топ-менеджментом та можливість висловлення ідей та пропозицій.	Введення онлайн-форумів, відкритих для обговорення тем з керівництвом.

Інформаційний простір, як елемент програми лояльності працівників, допомагає не лише забезпечити доступ до різноманітної інформації, але й створити атмосферу взаєморозуміння, комунікації та особистого розвитку, що впливає на загальну задоволеність та лояльність персоналу. Впровадження цих заходів беззаперечно сприятиме підвищенню мотивації працівників, збільшенню виробітку та зміцненню лояльності до підприємства.

Впровадження заходів у сфері мотивації персоналу є значущою інвестицією в успішну діяльність організації, але оцінити їх ефективність може бути досить складно.

Зниження рівня плинності кадрів є ключовим показником успіху мотиваційних заходів. Збереження досвідчених співробітників дозволяє уникнути витрат, пов'язаних із заміщенням вакансій та підготовкою нових працівників. Надійні та віддані кадри є основою стабільності організації.

Підвищення продуктивності праці також є індикатором успішності мотиваційних програм. Спрямованість працівників на досягнення високих та якісних результатів є ключовим елементом вдосконалення ефективності бізнес-процесів. Збалансований та мотивований колектив сприяє оптимальному використанню ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності.

Нестабільність та конфлікти в колективі можуть негативно позначитися на продуктивності. Стабілізація соціальної сфери впливає на створення позитивного робочого середовища, що сприяє зменшенню конфліктів та підвищенню робочої ефективності.

Отже, хоча ефективність мотиваційних заходів може бути складно виміряти, позитивні зміни у зазначених напрямках свідчать про успіх і доцільність впровадження таких програм на підприємстві.

ВИСНОВКИ

1. Наголошено, що будь-який мотиваційний механізм забезпечує перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес. мотиваційний механізм включає фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо.

2. Підкреслено, що результати досліджень дозволили запропонувати етапи формування механізму мотивації персоналу: формулювання цілей і побудова системи показників для презентації цілей працівникам; оцінювання результатів роботи працівників за принципом загальності, систематичності, об'єктивності, гласності, результативності; коригування системи оплати праці на підприємстві в залежності від виконання завдань та результативності працівника; оцінювання ефективності та результативності мотиваційного механізму за визначеними підприємством критеріями.

3. Відмічено, що аграрний сектор є специфічною галуззю, і мотиваційні схеми для працівників у цьому секторі можуть відрізнятися від інших галузей, зокрема такими є: фінансова стимуляція; участь у прибутку; соціальні (компенсаційні) пакети; можливості для розвитку; визнання досягнень; гнучкий графік та умови праці; індивідуальний підхід; екологічна свідомість.

4. Підкреслено, що за останні три роки оборотні активи підприємства зросли на значну суму (+13,695 тис. грн), що може вказувати на збільшення активів. Поточні зобов'язання і забезпечення також зросли за цей період (+8,689 тис. грн), що може бути викликано збільшенням або зростанням зобов'язань перед кредиторами. Коефіцієнт загальної ліквідності підприємства мав тенденцію до зростання, що вказує на поліпшення його здатності покривати поточні зобов'язання за допомогою оборотних активів.

5. Виділено суттєве зниження операційного доходу (-30,996 тис. грн), це є наслідком зниження обсягу продажів та змін у цінах на ринку. Зменшення операційних витрат (-23,649 тис. грн) свідчить про те, що підприємство, в 2022 році значно скоротило виробництво продукції, істотне зменшення змінних витрат (-23,280 тис. грн) та невелике зменшення постійних витрат (-369 тис. грн) є підтвердженням цієї динаміки. Прибуток від операційної діяльності суттєво зменшився, що також є результатом зменшення обсягів виробництва та порушення логістичних процесів виробництва. Зниження маржинального доходу (-7,716 тис. грн) свідчить про зменшення прибутковості від кожної одиниці продукції та вказує на труднощі в управлінні цінами і зростанням конкурентного тиску на ринку. Відхилення у менше ніж 4% свідчить про велику залежність від змін зовнішнього середовища та невелику ефективність управління прибутковістю.

6. Наголошено на негативній динаміці витрат на оплату праці, які знизилися в звітному році на 89 тис. грн (або 6%), така динаміка показника пов'язана із збільшенням чисельності працівників на 2 особи і може свідчити про те, що підвищення оплати праці за досліджуваний період не відбувалося, а коливання показника зумовлене кількістю працівників підприємства. Відповідно і оплата праці одного середньорічного працюючого в 2021 році становила 141136 грн, що на 3676 грн (або на 2,5%) менше рівня 2020 року.

7. Рекомендовано здійснити оптимізацію механізму мотивації працівників підприємства, зокрема наступних складових: здійснити перегляд системи оплати праці; винагород за результати роботи; провадити розвиток соціальних пакетів; стимулювати професійний ріст працівників; розробити індивідуальні плани мотивації.

8. Запропоновано розширити види мотивації, застосувавши нові інструменти для створення більш ефективного та дієвого механізму мотивації, базовими елементами формування механізму мотивації персоналу підприємства визначено: оплату праці, премії, надбавки, програми соціального захисту, самостійність у роботі, можливість професійного зростання, іміджеві послуги за

рахунок підприємства, розвиток корпоративної культури, профілактика професійного вигорання, згуртованість колективу.

9. Рекомендовано запровадити модель «Заробітна плата плюс бонуси», яка базується на поєднанні основного окладу або фіксованої заробітної плати та системи надбавок, бонусів чи премій за досягнення конкретних цілей або результатів. Ця модель сприяє стимулюванню працівників до більш ефективної та продуктивної роботи. Правильно налаштована система бонусів може стати потужним інструментом для залучення, утримання та мотивації персоналу в аграрному секторі.

10. Запропоновано застосовувати систему бонусів по відношенню до посадового окладу за удосконалення професійного рівня, зокрема: досягнення в області професійного навчання, висока результативність у виконанні завдань та проектів, перевиконання планових показників виробництва, інноваційність та внесок у розвиток підприємства, високий рівень командної співпраці та лідерства, активна участь у соціальних та корпоративних заходах, довготривала служба та відданість підприємству, ефективне використання ресурсів та енергозбереження.

11. Запропоновано згенерувати компенсаційний пакет для працівників, який включає різноманітні елементи для забезпечення максимальної мотивації та задоволення від роботи. Базові складники такого пакету для товариства можуть бути обґрунтовані наступним чином: бонусні системи, соціальні пакети, розвиток та професійний ріст, баланс роботи та особистого життя, відпустки та відпочинок, корпоративна культура та спільні заходи, матеріальні пільги.

12. Рекомендовано для впровадження три варіанти компенсаційних пакетів, у цих пакетах визначені незмінні елементи, які є фіксованими, і також ті, які співробітник може вибрати відповідно до власних потреб.

13. Запропоновано розробити програму підвищення афективної лояльності персоналу, яка має на меті побудову позитивного та дружнього робочого середовища, в якому працівники будуть відчувати високий рівень задоволеності та лояльності до підприємства. Для досягнення цілей програми підприємство має

використати різноманітні методи, які охоплюють як економічні, так і соціально-психологічні аспекти. Згенеровано Проект програми підвищення афективної лояльності працівників підприємства на 2024 рік, який включає наступні елементи: основні цілі програми, складові програми, методи впровадження програми.

14. Рекомендовано підприємству використати наступні заходи для реалізації програми підвищення афективної лояльності працівників підприємства: бонуси від ступеню виробітку, матеріальна допомога та позики, інформаційний простір.

Отже, впровадження заходів у сфері мотивації персоналу є значущою інвестицією в успішну діяльність організації, але оцінити їх ефективність може бути досить складно. Зниження рівня плинності кадрів є ключовим показником успіху мотиваційних заходів. Збереження досвідчених співробітників дозволяє уникнути витрат, пов'язаних із заміщенням вакансій та підготовкою нових працівників. Надійні та віддані кадри є основою стабільності організації.