

**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
19 травня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Левицька Анастасія Василівна

Керівник
кваліфікаційної роботи

Тимур ІЩЕЙКІН

Полтава – 2025 року

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ОСОБЛИВОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	20
2.2. Дослідження елементів системи мотивації підприємства	
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ, ВРАХОВУЮЧИ СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА	37
ВИСНОВКИ	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки система господарювання, орієнтована на задоволення соціальних потреб працівників, відіграє важливу роль у формуванні ефективного мотиваційного середовища. Забезпечення належного рівня мотивації персоналу є не лише чинником зростання продуктивності праці, а й необхідною умовою для досягнення стратегічних цілей підприємства. Саме соціально орієнтовані підходи до управління дають змогу формувати відчуття залученості, значущості та професійної реалізації працівників, що в сукупності сприяє зміцненню внутрішнього потенціалу організації.

Зв'язок роботи з науковими темами. Дослідження виконане відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (д. р. № 0122U0560), 2022-2027 рр.

Метою даного дослідження є поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління мотивацією персоналу на рівні підприємства. Досягнення поставленої мети потребує вирішення низки дослідницьких завдань, а саме: дослідити теоретичні основи мотивації як ключового елементу системи управління персоналом; проаналізувати організаційно-економічні аспекти діяльності підприємства; здійснити діагностику наявних інструментів мотивації працівників; окреслити пріоритетні напрями удосконалення мотиваційного механізму.

Об'єктом дослідження виступає система управління мотивацією персоналу підприємства.

Предмет дослідження охоплює сукупність теоретичних підходів, методичних засобів і практичних рішень щодо формування та реалізації ефективної мотиваційної політики в організації.

Інформаційна база дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження слугували праці вітчизняних і зарубіжних науковців у сферах менеджменту, економіки праці, економічного аналізу та прогнозування. Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові документи національного та міжнародного рівня, фахові періодичні видання, а також статистичні та бухгалтерські дані, що відображають результати діяльності досліджуваного підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи застосовувалися як загальнонаукові методи, зокрема аналіз, синтез, індукція, дедукція, абстрагування, так і спеціалізовані економічні та економіко-математичні методи. Зокрема, методи логічного і наукового аналізу були використані для з'ясування змісту понять «мотивація персоналу» та «мотиваційний механізм».

Практичне значення дослідження полягає у проведенні всебічного аналізу суб'єкта та об'єкта управлінської системи підприємства, оцінці ключових організаційно-економічних показників його функціонування, а також у виявленні актуального стану управління мотивацією персоналу з подальшим обґрунтуванням шляхів його вдосконалення.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою дослідження оприлюдненні формі доповідей на конференціях: Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством та Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики.

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота має 49 сторінок основного тексту, містить 13 таблиць, 10 рисунків, 32 літературних джерела, 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ОСОБЛИВОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасних умовах господарювання підприємства змушені оперативно впроваджувати прогресивні методи та інструменти управління, водночас адаптуючи свої управлінські процеси до актуальних вимог ринку та міжнародних стандартів. Важливим чинником забезпечення їхньої стабільності та розвитку виступає формування стійких конкурентних переваг. Ці переваги повинні базуватись на високому рівні науково-технічного забезпечення виробництва, якості продукції, ефективній маркетинговій стратегії, сучасних підходах до менеджменту, удосконалених виробничих процесах, стабільному фінансово-економічному стані, а також на професіоналізмі та кваліфікації трудового колективу.

У цьому контексті особливу роль відіграє мотивація персоналу, адже саме вмотивований працівник є джерелом інновацій, продуктивності й конкурентоспроможності підприємства. Високий рівень мотивації формує позитивну організаційну культуру, підвищує зацікавленість персоналу у досягненні спільних цілей і забезпечує довготривалу стабільність господарської діяльності.

Покращення механізмів мотивації працівників дає змогу не лише підвищити загальну ефективність функціонування підприємства, але й забезпечити:

- зростання продуктивності праці персоналу;
- досягнення стратегічних та оперативних цілей у визначені терміни;
- чіткий зв'язок між результатами роботи, оплатою праці та нематеріальними стимулами;
- прозорість і справедливість системи заохочення;
- зниження рівня кадрової плинності;
- покращення психологічного мікроклімату в колективі;

- зміцнення командної взаємодії та корпоративної єдності [1].

Забезпечення дієвої мотивації персоналу є складним та багатогранним завданням, зважаючи на відсутність універсального підходу до врахування різноманітних потреб і очікувань працівників у сучасних умовах функціонування підприємств. У науковій літературі поняття «мотивація» інтерпретується неоднозначно, що зумовлено різноманітністю теоретичних підходів і позицій провідних учених. Внаслідок цього економічна категорія «мотивація» розглядається з різних ракурсів – як із позицій психології та поведінкових наук, так і з управлінсько-економічного погляду. Такий багатоплановий підхід дає змогу всебічно дослідити сутність мотивації та визначити чинники, які впливають на її формування та реалізацію в межах конкретного підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «мотивація» у працях українських науковців

Автор	Значення поняття	Ключовий акцент
1	2	3
Біла С.О. [2]	Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають працівника до трудової діяльності.	Внутрішні та зовнішні чинники стимулювання
Колот А.М., Цимбалюк С.О., [3, с. 78].	сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.	Орієнтація на цілі
Кібальник О.О. [4]	Мотивація – це процес спонукання працівників до ефективної діяльності шляхом впливу на їхні потреби та інтереси.	Потреби, інтереси, вплив управління
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.	Сукупність рушійних сил
Гриньова В.М [6]	Мотивація – це складова системи управління, яка забезпечує орієнтацію персоналу на досягнення цілей підприємства.	Орієнтація на цілі, управлінська складова
Петрова І.В. [7]	Мотивація – це внутрішній механізм, що забезпечує готовність працівника до виконання поставлених завдань.	Внутрішній механізм активності
Письменна М. С., [8, с. 376].	це основний напрямок системи управління персоналом підприємства. Мотивація персоналу здійснюється і розглядається в поєднанні з процесом стимулювання праці персоналу.	Елемент системи управління

1	2	3
Савченко А.М. [9]	Мотивація – це система заходів, спрямованих на формування бажаної поведінки працівників для досягнення організаційних цілей.	Поведінковий підхід, системність впливу
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

Мотивація персоналу є складним і багатогранним процесом, який вимагає врахування різних потреб і факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства. Наукові дослідження визначають мотивацію як систему внутрішніх і зовнішніх стимулів, які спонукають працівників до продуктивної праці та досягнення цілей організації. Українські науковці підкреслюють, що мотивація є не лише психологічним процесом, а й важливою складовою системи управління підприємством, що сприяє підвищенню результативності та досягненню стратегічних цілей. Також, існуючи численні теорії та моделі мотивації, не завжди вдається знайти взаємопов'язане застосування цих моделей у реальних умовах, що вимагає подальших досліджень та адаптації теоретичних концепцій до конкретних умов.

Крім того, багатьом моделям мотивації властива обмежена гнучкість. Зокрема, при застосуванні традиційних мотиваційних моделей в умовах швидко змінного ринку та підвищених вимог до адаптивності підприємств можуть виникати проблеми. Наприклад, підхід, орієнтований на матеріальне стимулювання, може мати ефект лише в короткостроковій перспективі, тоді як довгостроковий успіх залежить від внутрішнього стимулювання, пов'язаного з особистими цінностями працівників, їхньою мотивацією до професійного розвитку та відчуттям приналежності до компанії.

Важливою проблемою є також недостатня увага до соціальних і психологічних аспектів мотивації, які можуть мати більше значення в умовах високої конкуренції за таланти на ринку праці. Підвищення рівня

задоволеності працівників, їхнього психологічного комфорту та організаційної культури може стати більш важливим чинником для мотивації, ніж традиційні фінансові бонуси. Відсутність єдиного підходу та комплексного розуміння мотивації як системи, яка включає в себе організаційні, психологічні та соціальні фактори, призводить до того, що підприємства не завжди можуть досягти бажаних результатів у сфері управління персоналом.

Таким чином, для ефективної мотивації персоналу необхідно враховувати індивідуальні потреби працівників, вплив соціальної та психологічної атмосфери в колективі, а також постійно коригувати підходи до мотивації з огляду на зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх трансформаціях організації.

Мотивація формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. До внутрішніх належать особисті цілі, цінності, потреби в самореалізації та професійному зростанні. Зовнішні чинники включають соціальні гарантії, систему заохочень, умови праці та стиль управління. Зокрема, в умовах війни в Україні мотиваційна сфера зазнала змін: переосмислення життєвих перспектив, зміна очікувань на майбутнє та адаптація до нових реалій стали ключовими аспектами формування мотивації досягнень [11].

У професійній сфері мотивація працівників залежить від багатьох факторів. Дослідження показують, що несправедлива винагорода, відсутність визнання та сенсу в поставлених завданнях є ключовими демотивувальними факторами. Водночас, впровадження гейміфікації та гнучких систем мотивації сприяє підвищенню резилієнтності персоналу та його утриманню в умовах кризи [12].

Мотивація є динамічною системою, що формується під впливом різних чинників, які можна умовно поділити на внутрішні (інтринсивні) та зовнішні (екстрамотиватори) [11; 12]. Такий поділ є загальноприйнятим у науковій

літературі і дозволяє краще структурувати підходи до управління мотивацією в організаціях і навчальних закладах (рис. 1.1).

Внутрішні (особистісні) чинники

- **Потреби:** – фізіологічні, потреби безпеки, належності, поваги та самореалізації.
- **Ціннісні орієнтації:** бажання розвиватися, бути корисним суспільству, здійснювати вплив, досягати успіху.
- **Особистісні цілі:** довгострокові життєві орієнтири (отримати освіту, побудувати кар'єру, створити власну справу).
- **Інтерес до діяльності:** задоволення від самого процесу, бажання вдосконалюватися.
- **Самооцінка та рівень притязань:** люди з високою самооцінкою мають сильнішу мотивацію до досягнень.
- **Віра в успіх:** згідно з теорією очікувань, внутрішня впевненість у позитивному результаті впливає на рівень зусиль.
- **Емоційний стан:** мотивація тісно пов'язана з почуттям впевненості, надії, задоволеності життям.
- **Психологічна стійкість (резиліентність):** вміння адаптуватися до стресових

Зовнішні (соціальні, організаційні) чинники

- **Матеріальне стимулювання:** заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пакети, стабільність доходу.
- **Нематеріальне стимулювання:** визнання досягнень, публічне схвалення, надання автономії, розширення відповідальності.
- **Кар'єрні перспективи:** можливість професійного зростання, просування, участь у прийнятті рішень.
- **Умови праці:** фізичне та інформаційне середовище, комфорт, технічна забезпеченість, доступ до ресурсів.
- **Організаційна культура:** цінності, правила, комунікаційний клімат, стиль керівництва.
- **Соціальні відносини в колективі:** мікроклімат, підтримка з боку керівництва і колег, рівень довіри.
- **Безпековий контекст:** актуалізація потреби в фізичній та психологічній безпеці, зокрема в умовах воєнного стану.
- **Гнучкість системи мотивації:** можливість індивідуалізації підходів до мотивації

Соціально-культурні та ситуаційні чинники

- **Національна культура:** колективізм vs індивідуалізм, ставлення до влади, орієнтація на результат.
- **Поточна соціально-економічна ситуація:** рівень безробіття, інфляція, політична нестабільність, війна.
- **Цифровізація середовища:** зростання впливу цифрових технологій, онлайн-комунікацій, дистанційної роботи.
- **Гендерні та вікові**

Рис.1.1. Ключові чинники впливу на мотивацію персоналу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [11-15]

Запропонована класифікація мотиваційних чинників наочно демонструє багаторівневу структуру мотивації, що включає внутрішні, зовнішні та соціокультурні елементи. Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати

мотиваційний потенціал особистості або колективу, враховуючи як індивідуальні психологічні особливості, так і умови зовнішнього середовища.

Сучасні підходи до управління персоналом дедалі більше орієнтовані на індивідуалізацію мотиваційних впливів, що пов'язано з визнанням різноманітності потреб, цінностей, рівня зрілості, досвіду та темпераменту працівників. Персоналізована мотивація передбачає розробку й впровадження адаптивних управлінських рішень, які враховують унікальні особливості кожного індивіда як суб'єкта праці [12; 16].

Одним із ключових принципів персоналізації мотивації є визнання мотиваційного профілю працівника, що формується під впливом поєднання внутрішніх та зовнішніх чинників, описаних раніше. Такий підхід базується на діагностиці потреб (за Маслоу, Герцбергом, Альдерфером), а також на врахуванні особистісних установок, наприклад, потреби в автономії, досягненнях чи соціальній взаємодії [14].

Виділені основні напрями персоналізованого мотиваційного впливу дозволяють глибше зрозуміти, як різні чинники, такі як вік, професійний досвід, особистісні характеристики та мотиваційний стиль, визначають потреби та переваги працівників (рис.1.2).

Успішна персоналізована стратегія вимагає комплексної діагностики персоналу, яка може здійснюватися через анкетування, інтерв'ювання, оцінювання ключових компетентностей, аналіз попередніх результатів праці. На основі отриманих даних формується індивідуальна мотиваційна карта працівника, що стає основою для побудови системи стимулювання.

Важливо, що персоналізовані стратегії мають бути гнучкими й адаптивними. У сучасних умовах війни, турбулентності економіки та цифровізації ринку праці змінюється не лише характер роботи, а й структури потреб. Працівники очікують не лише гідної оплати, а й психологічної підтримки, гнучких графіків, можливостей для навчання та участі в прийнятті рішень [12].

За віковими характеристиками	• молодь здебільшого орієнтована на кар'єрне зростання, новизну, навчання; працівники середнього віку – на стабільність і соціальні гарантії; старші – на визнання, повагу, комфортні умови праці
За ціннісними пріоритетами	• для частини працівників важливим є досягнення результату та визнання, для інших – баланс між роботою і життям, для третіх – належність до команди.
За рівнем професійного досвіду	• початківцям важливою є підтримка, менторство, чіткість інструкцій; досвідченим фахівцям – автономія, участь у прийнятті рішень, інноваційна свобода
За типом темпераменту та психотипу	• холерики потребують динаміки та викликів, флегматики – стабільності та передбачуваності; інтроверти тяжіють до індивідуальних завдань, екстраверти – до командної діяльності.
За мотиваційним стилем	• мотивація досягнення, уникнення невдач, орієнтація на зовнішні винагороди або внутрішнє задоволення.

Рис.1.2. Основні напрями персоналізованого мотиваційного впливу

Джерело: сформовано автором на основі [11-16]

Застосування персоналізованого підходу до мотивації дозволяє підвищити рівень задоволеності працею, зменшити плинність кадрів, покращити командну взаємодію та залученість, що є важливою умовою конкурентоспроможності організацій у постіндустріальному суспільстві.

У сучасних умовах функціонування підприємств важливо не лише мати чітке уявлення про концепції мотивації, але й зрозуміти, як ці концепції перетворюються на реальні дії, що сприяють досягненню цілей організації. Відповідно, мотиваційний механізм виступає як інструмент, який дає змогу реалізувати теоретичні підходи на практиці, забезпечуючи постійну та ефективну мотивацію працівників.

Суть мотиваційного механізму полягає в поєднанні різноманітних елементів, що мають на меті стимулювати працівників до досягнення високих результатів за допомогою інтеграції різних методів та інструментів

мотивації. Мотиваційний механізм є інструментом, який застосовується для забезпечення балансу між інтересами організації та потребами її працівників, що включає як матеріальні, так і нематеріальні аспекти мотивації. Простежимо сутність мотиваційного механізму в дослідженнях вітчизняних авторів

Дослідник [17], визначає мотиваційний механізм як комплекс заходів, що включають фінансові й нематеріальні стимули, що сприяють активізації праці працівників. У його трактуванні мотиваційний механізм не є статичним, а постійно змінюється залежно від вимог ринку та умов функціонування підприємства [17]. Він підкреслює важливість адаптації мотиваційних стратегій до індивідуальних потреб співробітників.

Науковиця [18], зазначає, що мотиваційний механізм є сукупністю стратегій і тактик, спрямованих на управління трудовою активністю через інтеграцію внутрішніх та зовнішніх чинників. Чернишова акцентує увагу на необхідності взаємодії мотиваційних інструментів, таких як бонуси, премії, соціальні програми, а також на розробці системи кар'єрного росту [18].

Козаков В. М. під мотиваційним механізмом розуміє систему взаємопов'язаних елементів, що включають як традиційні методи (заробітну плату, бонуси), так і інноваційні підходи, такі як програмування корпоративної культури, соціальне забезпечення, навчання і розвиток працівників [19].

Дослідник [20], у своїй роботі аналізує мотиваційний механізм як важливу складову внутрішньої стратегії організації, яка має бути орієнтована на створення сприятливих умов для особистісного і професійного розвитку працівників. Вона підкреслює важливість підтримки високого рівня мотивації за допомогою чіткої та прозорої системи заохочення та покарання [20].

Лихачова Н. В. акцентує увагу на багаторівневій структурі мотиваційного механізму, який включає в себе не лише матеріальні аспекти, а й нематеріальні, такі як визнання, моральне заохочення та корпоративну

культуру [21]. За її словами, мотиваційний механізм на підприємстві має бути інтегрованим і взаємопов'язаним, забезпечуючи комплексний підхід до стимулювання персоналу.

Мішенін В. І. вказує на значення психологічних факторів у мотиваційному механізмі. Він стверджує, що мотивація повинна бути зосереджена на забезпеченні емоційного комфорту працівників і створенні психологічно сприятливого клімату, що дозволяє знизити рівень стресу та вигорання серед персоналу [22].

В наукових працях дослідниці) [23], мотиваційний механізм розглянуто як комплексний підхід до управління людськими ресурсами, що включає в себе як інструменти впливу на зовнішню мотивацію (збільшення заробітної плати, соціальне забезпечення), так і на внутрішні аспекти мотивації (задоволення від роботи, розвиток кар'єри, корпоративна культура) [23].

Мотиваційний механізм є надзвичайно важливим для ефективного управління персоналом і досягнення стратегічних цілей підприємства. Адекватне використання мотиваційного механізму дозволяє організації адаптуватися до змін на ринку праці та забезпечити конкурентоспроможність (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Бар'єри, які можуть суттєво впливати на ефективність мотивації працівників, [20-23]

Проблема/Обмеження	Опис	Можливі наслідки
1	2	3
Невідповідність до реальних умов підприємства	Стандартні мотиваційні механізми не завжди враховують специфіку підприємства (корпоративна культура, організаційна структура).	Недостатня ефективність, низький рівень залученості працівників, зниження продуктивності.
Перевантаження мотиваційними інструментами	Використання занадто великої кількості стимулів, що призводить до плутанини і незрозумілості серед працівників щодо того, що є важливим для їхнього кар'єрного розвитку.	Втрата фокусу, демотивація працівників через надмірне навантаження мотиваційними факторами, зниження ефективності управлінських процесів.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Короткостроковий фокус мотиваційних механізмів	Системи мотивації часто орієнтовані на досягнення швидких результатів (наприклад, через бонуси), але не сприяють довгостроковій залученості працівників.	Втрата зацікавленості в довгостроковій перспективі, неефективність у досягненні сталих результатів, вигорання персоналу.
Недооцінка психологічних факторів мотивації	Акцент на зовнішніх аспектах мотивації (заробітна плата, бонуси) без уваги на внутрішні потреби працівників (самореалізація, визнання, можливість розвитку).	Психологічне вигорання, низька мотивація, відсутність емоційного залучення до роботи, високий рівень плинності кадрів.
Індивідуальний підхід до мотивації	Неврахування індивідуальних потреб та цілей працівників. Мотиваційні механізми часто не персоналізовані та орієнтовані на всі категорії співробітників однаково.	Зниження мотивації, відсутність інтересу до роботи, незадоволеність умовами праці, проблеми з утриманням цінних співробітників.
Відсутність адаптації до змін	Мотиваційні механізми не змінюються відповідно до змін на ринку праці, стратегічних цілей підприємства та внутрішніх змін в організації.	Застарілі мотиваційні стратегії, низька ефективність, відсутність довгострокових результатів, вигорання працівників, високий рівень плинності кадрів.
Низька прозорість системи мотивації	Недостатня чіткість у визначенні критеріїв для мотивації працівників, а також визнання заслуг.	Демотивація через несправедливість або відсутність чітких стандартів і правил, відчуття незадоволення серед працівників, зниження продуктивності.

Як видно з наведеної таблиці, кожен елемент мотиваційного механізму має своєрідні бар'єри, які можуть суттєво впливати на ефективність мотивації працівників. Проблеми, такі як невідповідність мотиваційної системи реальним умовам підприємства, перевантаження інструментами мотивації, ігнорування психологічних аспектів або недостатня персоналізація мотиваційних підходів можуть призвести до значних збоїв у роботі колективу і зниження загальної продуктивності підприємства.

Управління мотивацією є складним і багатогранним процесом, що включає в себе не лише стимулювання досягнення високих результатів, а й створення умов для самореалізації працівників у межах організації. Для цього необхідно враховувати різноманітні аспекти, такі як індивідуальні

потреби, корпоративна культура, тип управлінської діяльності та конкретні завдання організації (рис.1.3).

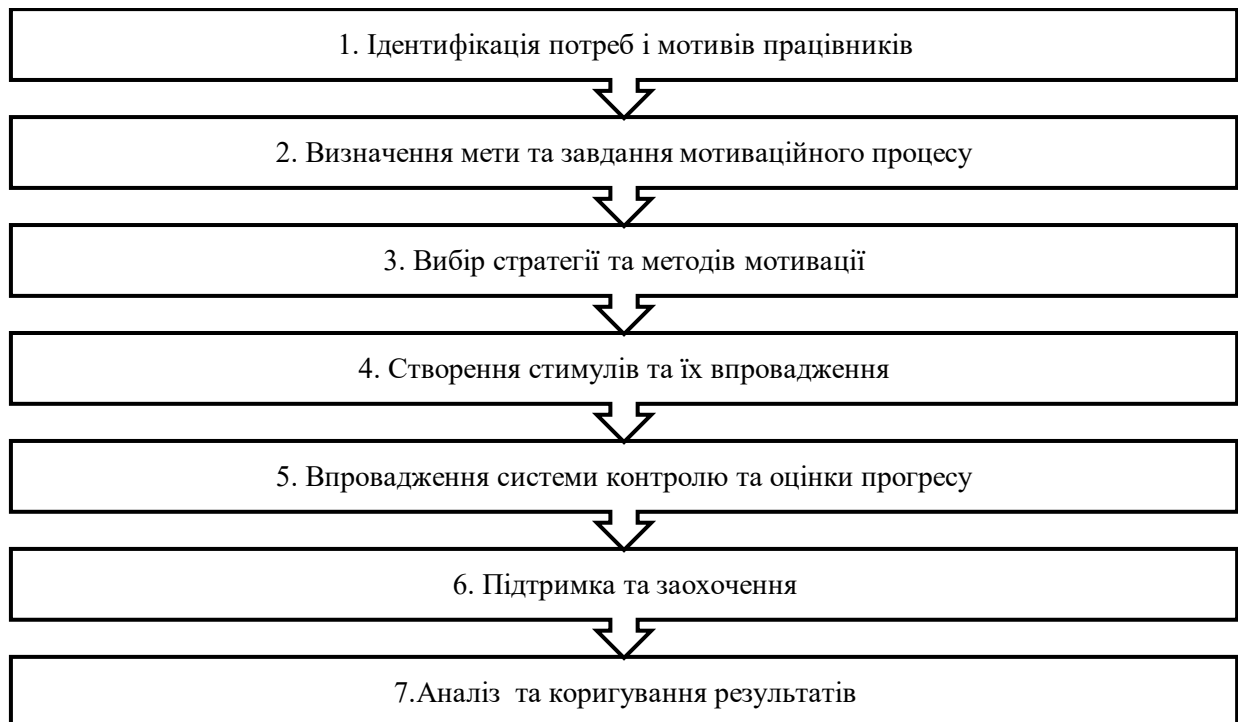


Рис. 1. 3. Етапи реалізації мотиваційного механізму підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [24-28]

Всі ці етапи мають взаємозв'язок і є невід'ємними складовими мотиваційного механізму, спрямованого на підвищення продуктивності праці, покращення морального клімату в колективі та досягнення стратегічних цілей організації. Тепер розглянемо детальніше кожен з етапів реалізації мотиваційного механізму, що визначають успіх у цьому процесі.

Тому для досягнення успіху необхідно ретельно адаптувати мотиваційні механізми до умов конкретного підприємства, враховувати індивідуальні потреби співробітників та постійно адаптувати систему мотивації до змін, що відбуваються в організації та на ринку праці. Тільки такий підхід дозволить забезпечити сталість, ефективність і залученість працівників у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Сільськогосподарське підприємство було створене в результаті об'єднання майнових та земельних часток фізичних осіб, які були членами колишнього колективного сільськогосподарського підприємства. Формування господарства відбулося на основі добровільного внесення засновниками майна, набутого ними в процесі реформування аграрного сектора економіки. Таким чином, правова природа підприємства ґрунтується на принципах колективної власності та самоврядування.

Основною метою діяльності господарства є забезпечення населення високоякісною продукцією рослинництва та тваринництва, а також підвищення ефективності аграрного виробництва шляхом упровадження інноваційних технологій та модернізації матеріально-технічної бази. Стратегічним орієнтиром функціонування підприємства є досягнення стабільного економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності продукції та задоволення потреб внутрішнього і зовнішнього ринку.

Господарство здійснює свою діяльність на засадах підприємницької ініціативи, самостійно визначаючи напрями спеціалізації, форми організації виробництва, структуру випуску продукції, а також механізми її переробки та реалізації. Підприємство має право вільного вибору партнерів для встановлення економічних зв'язків як на національному, так і на міжнародному рівнях, що сприяє розширенню ринків збуту та залученню інвестицій.

Всі господарські відносини підприємства з юридичними та фізичними особами базуються на договірних засадах. При цьому господарство є вільним у виборі предмету договору, формулюванні зобов'язань та визначенні інших умов співпраці, за умови дотримання вимог чинного законодавства України.

Такий підхід забезпечує гнучкість управлінських рішень, правову захищеність суб'єктів господарювання та сприяє підвищенню загальної ефективності виробничо-господарської діяльності

Аналіз майнового стану підприємства є ключовим інструментом для оцінки його ресурсної забезпеченості, ефективності використання ресурсів і виявлення можливостей для їх економії (табл. 2.1). Цей процес включає вивчення структури активів, зокрема пропорції необоротних та оборотних ресурсів, що дозволяє оцінити їх мобільність і здатність підприємства швидко адаптуватися до змін на ринку.

Таблиця 2.1

Динаміка активів підприємства за 2020 – 2024 рр., тис. грн

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, (+, -)
Необоротні актив	35804	52289	50582	-1707
Основні засоби	32741	52283	50465	-1818
Оборотні активи	75413	52966	68458	+15492
Запаси	51885	47185	57128	+9943
Готова продукція і товари	17567	17195	15983	-1212
Майно, всього	111217	105255	119040	+13785

У 2022 році обсяг необоротних активів становив 35804 тис. грн. У 2023 році спостерігалось суттєве зростання до 52289 тис. грн (на 46,1%), що свідчить про інвестиційну активність підприємства та оновлення виробничої бази. Однак у 2024 році необоротні активи дещо зменшилися до 50582 тис. грн (зниження на 3,3% порівняно з 2023 роком), що може свідчити про завершення інвестиційного циклу або часткове списання/амортизацію основних засобів. Основні засоби складають майже 100% усіх необоротних активів, що є характерним для аграрних підприємств. У 2022 році їх обсяг становив 32741 тис. грн, у 2023 – 52283 тис. грн (ріст на 59,7%), а в 2024 – незначне зниження до 50465 тис. грн.

У 2022 році оборотні активи становили 75413 тис. грн. У 2023 році вони скоротилися до 52966 тис. грн (падіння на 29,8%), що могло бути зумовлено зменшенням запасів або реалізацією готової продукції. Проте у 2024 році

обсяг оборотних активів зріс до 68458 тис. грн (+29,2%), що свідчить про часткове відновлення обігових коштів та зростання виробничих запасів.

Запаси є однією з найбільших статей оборотних активів. У 2022 році їхній обсяг становив 51885 тис. грн. У 2023 зменшення до 47185 тис. грн (падіння на 9,1%), але у 2024 – зростання до 57128 тис. грн (+21%). Така динаміка може свідчити про зміну обсягів посівних площ, перехідних залишків.

Протягом аналізованого періоду простежується загальна тенденція до оновлення основних засобів і нарощування запасів, особливо у 2023 році, що свідчить про стратегічне інвестування у виробничу базу. Після незначного скорочення активів у 2023 році, в 2024 році підприємству вдалося не лише відновити втрачені позиції, а й наростити загальну вартість майна, що є ознакою стабілізації та потенціалу до зростання.

Результати горизонтального і вертикального аналізу джерел формування капіталу (табл. 2.2) свідчать про наявність переважно позитивних ознак і тенденцій у майновому стані підприємства за інформацією пасиву балансу.

Таблиця 2.2

Динаміка пасивів підприємства за 2020 – 2024 рр., тис. грн

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, (+, -)
Власний капітал	61223	61036	68349	+7313
Зобов'язання і забезпечення	49994	44219	50691	+6472
Майно, всього	111217	105255	119040	+13785

У процесі оцінювання фінансового стану підприємства важливе значення має аналіз динаміки активів, власного капіталу та зобов'язань, що дозволяє виявити тенденції у зміні структури майна та джерел його формування. Нижче наведено узагальнений аналіз відповідних показників підприємства за період з 2022 по 2024 рік.

У 2022 році загальна сума активів підприємства (майно, всього) становила 111217 тис. грн. У 2023 році спостерігалось зменшення активів до

105255 тис. грн, що свідчить про скорочення на 5,4% порівняно з попереднім роком. Це могло бути зумовлено зменшенням обсягів інвестування, реалізацією частини активів або загальним уповільненням господарської діяльності. У 2024 році ситуація кардинально змінилася: активи зросли до 119040 тис. грн, що на 13,1% більше порівняно з 2023 роком, і на 7% більше, ніж у 2022 році. Така позитивна динаміка свідчить про відновлення фінансового потенціалу підприємства, збільшення інвестиційної активності або придбання нових засобів виробництва.

Паралельно з динамікою активів аналізується зміна власного капіталу. У 2022 році його обсяг становив 61223 тис. грн. У 2023 році показник практично не змінився – 61036 тис. грн, що відображає певну стабільність у власному фінансуванні. Проте в 2024 році відбулося значне зростання власного капіталу до 68349 тис. грн (на 12% більше порівняно з 2023 роком), що є позитивним сигналом для інвесторів та інших зацікавлених сторін. Це може свідчити про отримання прибутку, який був спрямований на реінвестування, або про додаткові вкладення від власників підприємства.

Аналіз зобов'язань і забезпечень також демонструє певну динаміку. У 2022 році вони становили 49994 тис. грн, а в 2023 році зменшилися до 44219 тис. грн, що на 11,6% менше. Така тенденція могла бути результатом погашення кредиторської заборгованості, зниження залежності від позикових ресурсів або оптимізації витрат. У 2024 році, однак, зобов'язання зросли до 50691 тис. грн, що на 14,7% більше порівняно з попереднім роком. Це свідчить про активне залучення позикових коштів, що може бути як позитивним (показник розвитку), так і негативним (зростання фінансових ризиків) явищем – залежно від структури витрат і ефективності використання залучених ресурсів.

Доходи підприємства виступають одним із провідних індикаторів його фінансової стабільності, оскільки саме вони забезпечують здатність суб'єкта господарювання підтримувати належний рівень ліквідності в короткостроковій перспективі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка фінансових результатів підприємства за 2022- 2024 рр.,
тис. грн**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, (+, -)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	84371	112199	93188	-19011
Інші операційні доходи, тис. грн	14	115	34	-81
Чистий фінансовий результат, тис. грн	108	5400	9546	+4056

У 2022 році підприємство отримало чистий дохід у розмірі 84371 тис. грн, який у 2023 році зріс до 112 199 тис. грн – на 27828 тис. грн або на 33%. Такий суттєвий приріст свідчить про ефективну комерційну діяльність, розширення ринків збуту, зростання обсягів реалізації або покращення цінової політики. Проте у 2024 році чистий дохід знизився до 93188 тис. грн, що на 19011 тис. грн менше, ніж у 2023 році (зменшення на 16,9%). Така тенденція може бути наслідком зменшення обсягів реалізації, зовнішньоекономічних коливань, конкуренції, змін у попиті або зростання собівартості продукції.

У 2022 році цей показник був незначним і становив 14 тис. грн, що свідчить про обмежене використання інших джерел доходів, окрім основної діяльності. У 2023 році підприємство отримало 115 тис. грн, тобто спостерігалось зростання на 101 тис. грн, ймовірно, за рахунок здачі в оренду майна, компенсацій, курсових різниць або реалізації залишків. Проте вже у 2024 році сума зменшилась до 34 тис. грн, тобто на 81 тис. грн менше порівняно з попереднім роком. Це може свідчити про нерегулярність отримання таких доходів та їхню другорядну роль у загальній структурі фінансових надходжень підприємства.

Незважаючи на зниження доходу у 2024 році, чистий фінансовий результат продемонстрував позитивну динаміку протягом усього періоду. У 2022 році прибуток становив лише 108 тис. грн, що може свідчити про низький рівень рентабельності або високі витрати. У 2023 році він стрімко

зріс до 5 400 тис. грн, а у 2024 році – до 9 546 тис. грн, що на 4 056 тис. грн більше, ніж у попередньому році (зростання на 75%). Такий тренд є ознакою суттєвого підвищення операційної ефективності, скорочення витрат, зміни структури собівартості та управлінських витрат.

Рентабельність підприємства характеризує здатність генерувати прибуток на одиницю витрат або доходу (рис. 2.1).

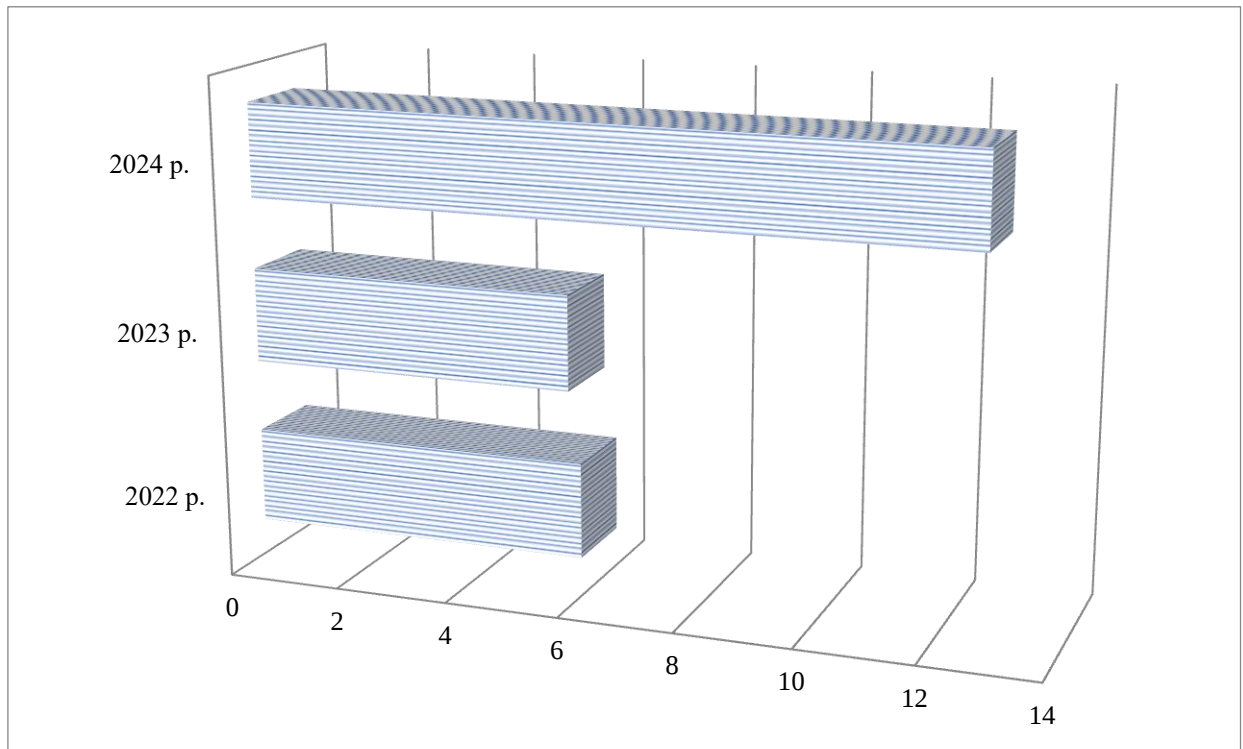


Рис.2.1. Динаміка рентабельності підприємства за 2022 – 2024 рр., %

У 2022 році показник рентабельності становив 5,95%, а у 2023 році дещо знизився до 5,74%, що може бути пов'язано зі зростанням витрат або неефективним розподілом ресурсів. Однак у 2024 році рівень рентабельності суттєво зріс і досяг 12,69%, що на 7,47 в.п. більше, ніж у 2023 році. Це вказує на істотне підвищення прибутковості діяльності підприємства, навіть попри загальне зниження доходу. Зростання рентабельності за умов скорочення виручки свідчить про вдосконалення витратної політики, підвищення продуктивності праці, раціоналізацію виробництва або збільшення маржі на одиницю продукції.

Поряд із аналізом доходів та рентабельності важливо оцінити і здатність підприємства своєчасно виконувати свої поточні зобов'язання, тобто рівень його платоспроможності. Одним із ключових індикаторів у цьому контексті є показник загальної ліквідності, який відображає спроможність підприємства покрити всі короткострокові зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів (рис. 2.2)

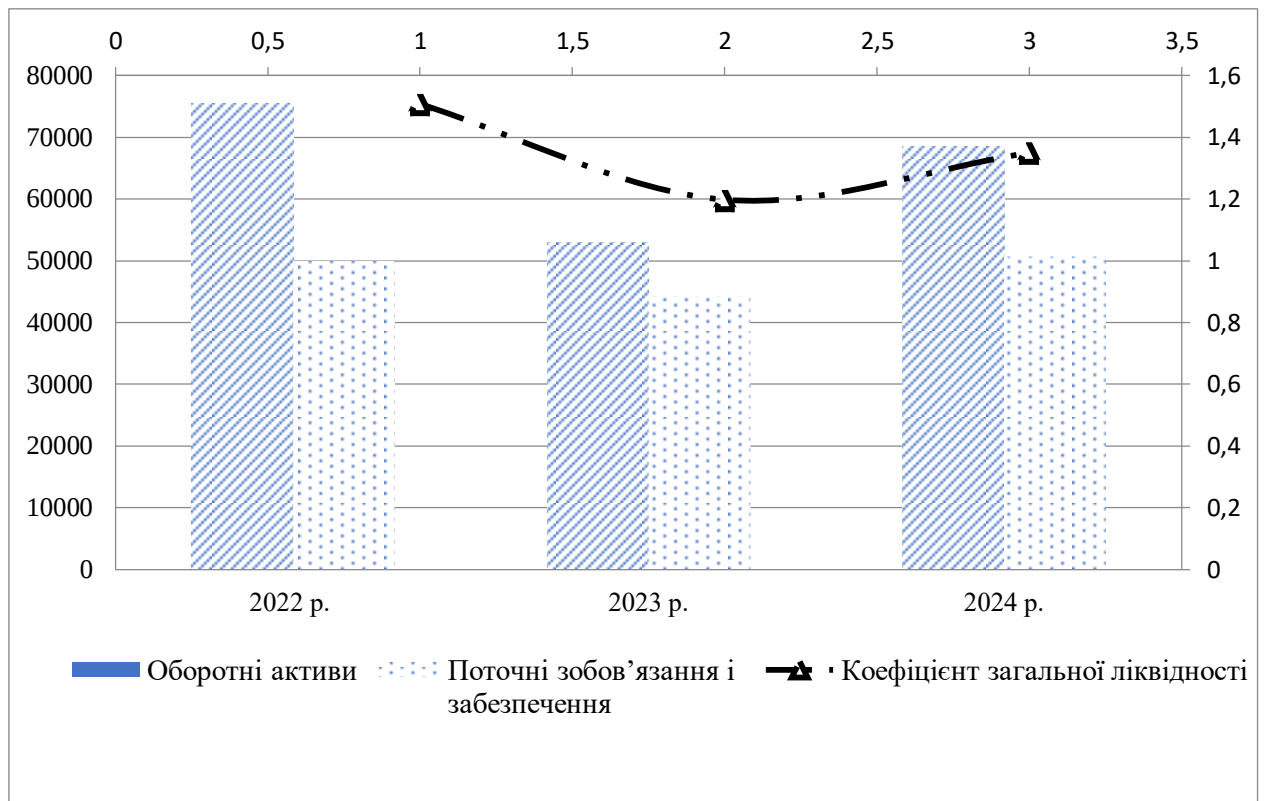


Рис.2.2. Динаміка коефіцієнта загальної ліквідності підприємства за 2022 – 2024 рр., %

Оборотні активи підприємства в 2022 році становили 75413 тис. грн, зменшившись до 52966 тис. грн у 2023 році, а в 2024 році знову збільшившись до 68458 тис. грн. Поточні зобов'язання підприємства, які складаються з короткострокових кредитів, кредиторської заборгованості та інших зобов'язань, в 2022 році становили 49994 тис. грн, у 2023 році знизились до 44219 тис. грн, а в 2024 році знову зросли до 50691 тис. грн.

Упродовж досліджуваного періоду спостерігається варіативність значень коефіцієнта загальної ліквідності, що свідчить про зміну здатності підприємства забезпечувати покриття поточних зобов'язань за рахунок

оборотних активів. Максимального рівня ліквідності підприємство досягло на початку періоду, коли коефіцієнт становив 1,508, що означало перевищення оборотних активів над поточними зобов'язаннями більш ніж у півтора раза. Зростання значення коефіцієнта до 1,350 в останній рік аналізу свідчить про часткове відновлення ліквідності та посилення платоспроможності підприємства.. З огляду на те, що протягом усього періоду значення коефіцієнта залишалося в межах нормативного рівня (понад 1,0). Можна зробити висновок про відсутність системних загроз платоспроможності, хоча стабілізація показника на вищому рівні могла б стати додатковою передумовою для довгострокової фінансової стійкості підприємства.

Поглиблене розуміння фінансового стану підприємства потребує аналізу не лише результативних показників, але й структури активів і пасивів, що формують його баланс. У цьому контексті особливого значення набуває оцінювання співвідношення власного та позикового капіталу, динаміка оборотних і необоротних активів, а також стан короткострокових зобов'язань (табл. 2.3). Структура балансу визнається задовільною, а підприємство платоспроможним у разі виконання таких умов (станом на кінець звітного періоду): $K1 \geq 1,0$ і $K2 \geq 0,1$ [29].

Таблиця 2.3

**Оцінювання структури балансу та перспектив втрати (відновлення)
платоспроможності підприємства за 2020 – 2022 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, (+, -)
Коефіцієнт загальної ліквідності ($K1$)	1,508	1,198	1,350	+0,152
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами ($K2$)	0,337	0,165	0,259	+0,094
Коефіцієнт втрати платоспроможності	x	x		x
Коефіцієнт відновлення платоспроможності	x	x	x	x

У процесі оцінювання платоспроможності підприємства впродовж досліджуваного періоду спостерігається відносно стабільна динаміка основних коефіцієнтів, які характеризують рівень ліквідності та фінансової автономії. Коефіцієнт загальної ліквідності (K_1) протягом трьох років коливався в межах нормативного значення – від 1,198 до 1,508, що свідчить про наявність у підприємства достатнього обсягу оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Позитивне відхилення на +0,152 вказує на тенденцію до покращення здатності підприємства забезпечувати фінансову рівновагу.

Водночас коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами (K_2) демонстрував більш значні коливання: зниження до 0,165 та часткове відновлення до 0,259. Загальне зростання на +0,094 свідчить про намагання підприємства збільшити частку внутрішніх джерел у фінансуванні оборотних активів, однак рівень залишається нижчим за бажаний, що може вказувати на залежність від залучених ресурсів.

Так, як у нас структура балансу визнається задовільною, то розрахуємо коефіцієнт втрати платоспроможності ($K_{ВТП}$) на найближчі три місяці:

$$K_{ВТП} = \frac{K_K + 0,25(K_K - K_{П})}{2}, \quad (2.1)$$

де, K_K і $K_{П}$ – коефіцієнт загальної ліквідності відповідно на кінець і початок досліджуваного періоду.

$$K_{ВТП} = \frac{1,350 + 0,25(1,350 - 1,198)}{2} = 1,388$$

Значення $K_{ВТП} \geq 1$, і, це свідчить про реальну можливість підприємства не втратити платоспроможність протягом найближчих трьох місяців.

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.

2.2. Дослідження елементів системи мотивації підприємства

Система винагороди відіграє визначальну роль у формуванні мотивації працівників і рівня їх задоволеності роботою. Невідповідність заробітної плати очікуванням персоналу здатна спричинити низку негативних наслідків, що впливають як на трудову активність, так і на загальні результати діяльності підприємства. Зокрема, критичними чинниками стають відсутність належної оцінки зусиль, не вигідне порівняння з ринковими умовами оплати праці та розбіжність між фактичною винагородою та особистими очікуваннями працівників.

Такі умови часто призводять до зниження трудової мотивації, зменшення продуктивності, а також до зростання рівня плинності кадрів. Крім того, невдоволення оплатою праці може негативно вплинути на якість продукції або послуг: втрата інтересу до роботи та знецінення професійних зусиль призводить до недбалого виконання завдань. Нерідко підприємство змушене покривати збитки від неякісної роботи, компенсувати втрати клієнтів або репутаційні ризики.

Таким чином, конкурентоспроможна та справедлива система оплати праці є не лише засобом підтримки мотивації персоналу, а й стратегічним інструментом забезпечення стабільності, ефективності та довгострокового розвитку підприємства (табл. 2.4). Протягом трьох аналізованих років спостерігається загальна тенденція до зниження витрат на оплату праці та скорочення середньої кількості працівників на підприємстві. Так, у 2024 році

витрати на оплату праці становили 9121 тис. грн, що на 2514 тис. грн менше порівняно з 2023 роком.

Таблиця 2.4

Динаміка оплати праці підприємства за 2022 – 2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, (+, -)
Витрати на оплату праці, тис. грн	14626	11635	9121	-2514
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	3247	2734	2143	-591
Витрати, всього, тис. грн	76382	94000	75195	-18805
Середня кількість працівників, осіб	106	69	63	-6
Коефіцієнт плинності, %	-	34,91	8,69	-26,25
Оплата праці середнього працівника, тис. грн	137,98	168,62	144,78	-23,84
Частка витрат на оплату праці у складі загальних, %	19,15	12,38	12,13	-0,26

Відрахування на соціальні заходи також зменшилися – з 2734 тис. грн до 2143 тис. грн, тобто на 591 тис. грн. Загальні витрати підприємства у 2024 році становили 75195 тис. грн, що на 18805 тис. грн менше, ніж у попередньому році.

Скорочення персоналу є ще одним важливим фактором змін: середня кількість працівників зменшилася з 69 осіб у 2023 році до 63 у 2024 році, тобто на 6 осіб. У 2022 році цей показник був значно вищим — 106 працівників, що свідчить про істотне зменшення чисельності персоналу протягом трьох років.

Позитивним моментом можна вважати зниження коефіцієнта плинності кадрів з 34,91% у 2023 році до 8,69% у 2024 році, що свідчить про зменшення частоти звільнень і стабілізацію кадрового складу. Це може бути результатом адаптації до нових умов оплати або стабілізації внутрішніх процесів.

Однак рівень оплати праці середнього працівника знизився з 168,62 тис. грн у 2023 році до 144,78 тис. грн у 2024 році, що становить зменшення на 23,84 тис. грн. Незважаючи на скорочення штату, працівники не отримали суттєвого покращення індивідуального доходу. Це може негативно впливати на мотивацію та продуктивність праці.

Частка витрат на оплату праці у структурі загальних витрат у 2024 році становила 12,13%, що є незначним зменшенням порівняно з 2023 роком (12,38%). У 2022 році цей показник був значно вищим — 19,15%, що свідчить про зміну пріоритетів у витратній політиці підприємства на користь інших статей.

Для більш детального розуміння впливу системи мотивації на діяльність підприємства, далі наведена таблиця, що демонструє динаміку основних показників протягом 2022-2024 років (табл. 2.5). Вона дозволяє оцінити ефективність впроваджених заходів через ключові фінансові та нефінансові параметри.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників ефективності мотиваційної системи підприємства,
2022–2024 рр.**

Показники	2022 р.	2024 р.	2024 р.	Відхилення, (+, -)
Чистий дохід, тис. грн	84371	112199	93188	-19011
Витрати на оплату праці, тис. грн	14626	11635	9121	-2514
Ефективність витрат на персонал, грн	5,77	9,63	10,22	+0,59
Продуктивність праці (грн/працівник)	795952	1626072	1479175	-146897
Частка працівників, які отримали премії (%)	54	48	33	-15
Середній час перебування працівника (роки)	15,6	14,8	12,1	-2,7

Показник ефективності витрат на персонал у 2024 році склав 10,22 грн, що на 0,59 грн більше порівняно з 2022 роком (9,63 грн). Це зростання свідчить про підвищення ефективності витрат на персонал, тобто підприємство отримує більший дохід на одиницю витрачених на персонал ресурсів. Однак важливо зазначити, що зростання ефективності може бути частково зумовлене зменшенням витрат на оплату праці, що може свідчити про зниження мотивації працівників.

Продуктивність праці у 2024 році склала 1 479 175 грн, що є зниженням на 146 897 грн порівняно з 2022 роком (1 626 072 грн). Зменшення продуктивності праці в умовах зменшення доходів та витрат на оплату праці може бути наслідком недостатнього стимулювання. У цьому контексті, варто звернути увагу на можливі проблеми в системі мотивації або наявність негативних змін у робочому середовищі.

Частка працівників, які отримали премії, зменшилася з 54% у 2022 році до 33% у 2024 році, що є значним скороченням на 15%. Це може свідчити про зменшення використання преміальної системи, що є важливим елементом мотиваційної стратегії. Зниження частки працівників, які отримують премії, може негативно впливати на мотивацію працівників, оскільки премії часто є важливим стимулом для досягнення високих результатів.

Середній час перебування працівника на підприємстві зменшився з 15,6 років у 2022 році до 12,1 року у 2024 році, що є значним скороченням на 2,7 року. Це може вказувати на зниження лояльності працівників до підприємства, що в свою чергу може бути результатом погіршення умов праці, недостатньої мотивації чи відсутності кар'єрних можливостей.

Враховуючи ці тенденції, підприємству слід переглянути свою стратегію мотивації, зокрема у частині преміювання та розвитку кар'єрних можливостей для працівників, щоб підвищити їх залученість та стабільність.

Для комплексної оцінки ефективності системи мотивації персоналом доцільно використовувати не лише кількісні фінансово-економічні показники, але й якісні критерії, які відображають рівень задоволеності працівників, стан трудового клімату та ефективність управлінських рішень. Одним з інструментів такого оцінювання є анкетування або опитування персоналу із застосуванням шкали оцінювання (табл. 2.6). У таблиці використовуються середні бальні оцінки за 5-бальною шкалою, де 1 – «дуже низький рівень», а 5 – «дуже високий рівень». Результати проведеного опитування свідчать про загалом позитивне ставлення працівників до

існуючої системи управління на підприємстві. Працівники високо оцінили такі аспекти, як корпоративна культура, комунікація та стиль керівництва.

Таблиця 2.6

Оцінка якісних показників ефективності системи мотивації на підприємстві, 2024 р.

Показники	Середня оцінка	Коментар
Рівень комунікації між керівництвом і працівниками	4,1	Працівники загалом задоволені відкритістю керівництва, але є запит на регулярніші зворотні зв'язки.
Справедливість системи мотивації	3,7	Частина персоналу вважає розподіл премій непрозорим, особливо серед тимчасових працівників.
Можливості професійного розвитку	3,5	Спостерігається брак програм підвищення кваліфікації для молодших спеціалістів.
Стиль керівництва (підтримка, залучення до прийняття рішень)	4,3	Керівники переважно дотримуються демократичного стилю, що позитивно оцінюється працівниками.
Рівень довіри до керівництва	4,0	Загальний рівень довіри високий, але існує потреба у прозорішій кадровій політиці.
Корпоративна культура і психологічний клімат	4,2	Колектив вважає атмосферу на підприємстві сприятливою та дружньою.
Рівень задоволеності умовами праці	3,9	Вказуються побажання щодо покращення технічного оснащення робочих місць.
Баланс між роботою і особистим життям	4,1	Переважна більшість працівників позитивно оцінює гнучкість графіків.

Особливу увагу заслуговують показники, що відображають рівень взаєморозуміння між працівниками і керівництвом, а також сприятливість корпоративної культури, яка мотивує працівників до досягнення спільних цілей.

Проте, незважаючи на позитивні результати опитування, є певні аспекти, в яких організація має потенціал для подальшого вдосконалення. Зокрема, відзначено певні недоліки в напрямках мотивації, розвитку персоналу та умов праці. Ці аспекти, ймовірно, є важливими для підвищення рівня задоволеності працівників і їхньої лояльності до компанії. Наприклад, деякі респонденти висловили побажання щодо більш інтенсивного використання системи мотиваційних винагород, розширення можливостей

для кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації, а також покращення фізичних умов праці, таких як робочі місця, інфраструктура та забезпечення необхідними ресурсами для ефективного виконання обов'язків.

Результати анкетування дозволяють узагальнити рівень задоволеності працівників системою мотивації на підприємстві. Нижче наведено наочне зображення (рис. 2. 3).

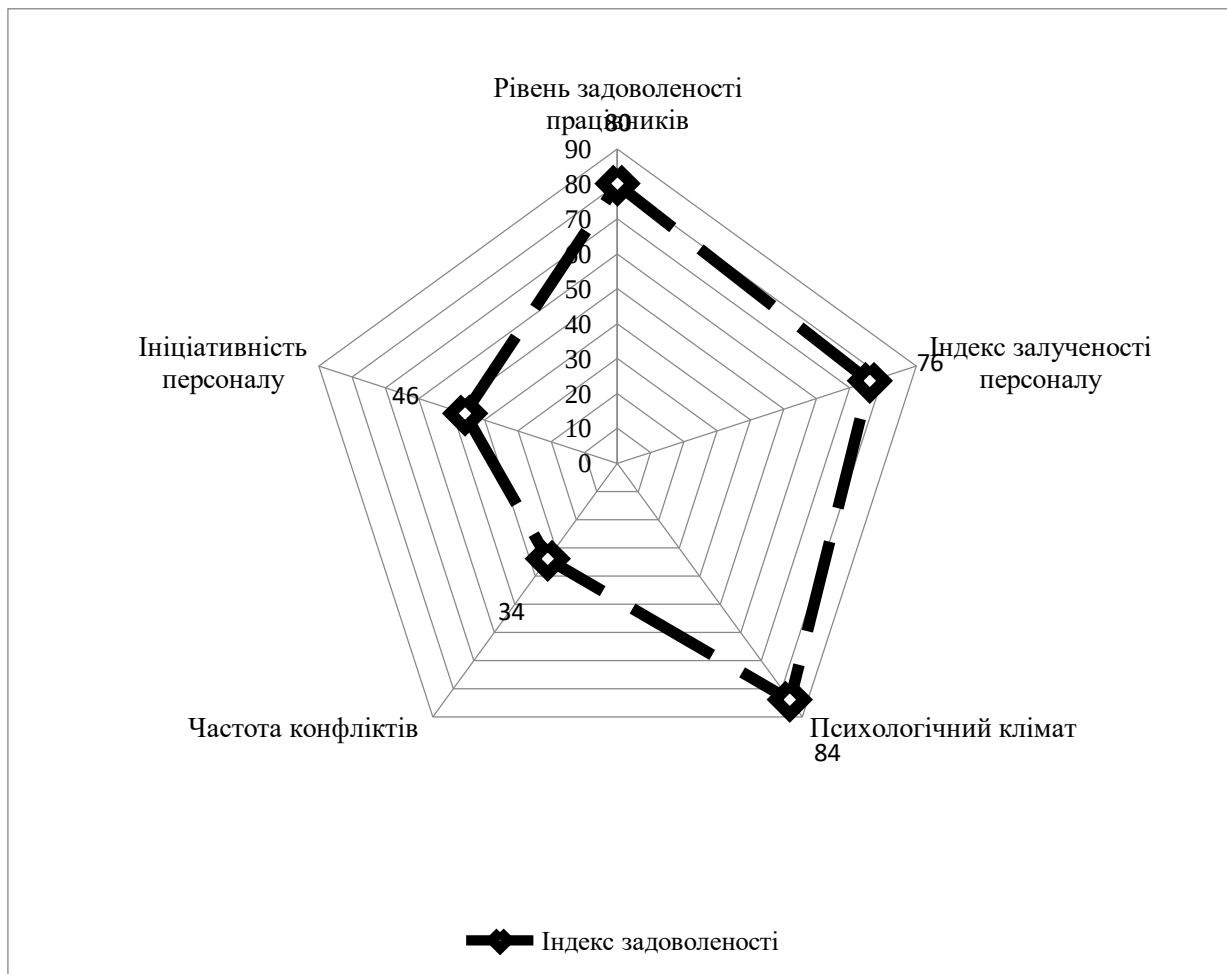


Рис. 2.3. Інтегральний індекс загальної оцінки ефективності мотиваційної системи підприємства за 2024р.

Враховуючи вищезазначене, підприємству доцільно сконцентрувати увагу на тих напрямках, де відчувається певний дефіцит, і почати роботу над впровадженням змін, які дозволять не лише підтримувати, а й підвищувати рівень задоволеності працівників. Це дозволить створити більш стабільну та продуктивну робочу атмосферу, що безпосередньо впливатиме на ефективність роботи підприємства в цілому.

Оцінка поточної мотиваційної системи на підприємстві через результати опитування працівників та аналіз показників ефективності дозволяє виявити ключові аспекти, що потребують уваги та вдосконалення. Наступним етапом є проведення SWOT-аналізу, який дасть змогу більш глибоко оцінити сильні та слабкі сторони існуючої системи мотивації, а також можливості та загрози, що виникають у зв'язку з її подальшим розвитком (рис. 2.).

Сильні сторони

Корпоративна культура – високий рівень взаєморозуміння та підтримки серед працівників.

Ефективна комунікація – відкритість у спілкуванні між керівництвом і персоналом

Стиль керівництва – керівники виявляють увагу до потреб працівників, що підвищує рівень довіри

Слабкі сторони

Обмежена система преміювання – частка працівників, які отримують премії, знизилась до 33%.

Мотивація та розвиток персоналу – недостатньо інвестицій в професійне зростання працівників.

Умови праці – відсутність значних інвестицій у поліпшення фізичних умов робочих місць.

Висока плинність кадрів – скорочення середнього часу перебування працівників на підприємстві.

Можливості

Удосконалення системи мотивації – введення нових методів преміювання та стимулювання персоналу.

Розвиток персоналу – впровадження програм для професійного розвитку та навчання.

Покращення умов праці – інвестиції у модернізацію робочих місць та інфраструктури.

Залучення нових талантів – покращення мотиваційних програм для залучення та утримання висококваліфікованих спеціалістів

Загрози

Зниження мотивації – скорочення частки працівників, які отримують премії, може призвести до зниження загальної мотивації.

Економічні труднощі – зовнішні економічні фактори можуть обмежити можливості для фінансування мотиваційних заходів.

Конкуренція на ринку праці – інші компанії можуть запропонувати кращі умови для працівників, що зменшить здатність утримати персонал.

Рис. 2.4. SWOT-аналіз системи мотивації підприємства, 2024 р.

Результати SWOT-аналізу системи мотивації на підприємстві дозволяють виявити як позитивні, так і проблемні аспекти існуючої системи управління персоналом. Сильні сторони системи мотивації включають високий рівень корпоративної культури, ефективну комунікацію між

керівництвом та працівниками, а також відкритість у спілкуванні, що позитивно впливає на атмосферу в колективі. Стиль керівництва, орієнтований на підтримку та увагу до потреб працівників, забезпечує високий рівень довіри і залученості персоналу до виконання поставлених завдань. Проте, наявні і слабкі сторони, зокрема, проблема обмеженої системи преміювання, що сприяє зниженню частки працівників, які отримують премії. Це, в свою чергу, може призвести до зниження загальної мотивації працівників і втрати лояльності до компанії. Також спостерігається недостатня увага до розвитку персоналу та покращення умов праці, що є важливими факторами для утримання висококваліфікованих спеціалістів. Оцінка можливостей свідчить про потенціал для удосконалення мотиваційної системи, зокрема через введення нових методів стимулювання персоналу, розширення програм професійного розвитку та покращення фізичних умов праці. Залучення нових талантів і розвиток кар'єрних можливостей також можуть сприяти підвищенню рівня задоволеності працівників. Водночас підприємству слід враховувати можливі загрози, зокрема економічні труднощі, які можуть обмежити ресурси для інвестування в систему мотивації, а також конкуренцію на ринку праці, де інші компанії можуть запропонувати кращі умови для працівників. Тому важливо вчасно реагувати на ці виклики, удосконалюючи систему мотивації і розвитку персоналу, щоб забезпечити сталий ріст та конкурентоспроможність підприємства в майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ, ВРАХОВУЮЧИ СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

На сучасному етапі розвитку підприємств система мотивації персоналу відіграє ключову роль у забезпеченні високої продуктивності праці, збереженні кваліфікованих кадрів та формуванні позитивного іміджу роботодавця. Ефективна мотиваційна політика здатна не лише стимулювати працівників до досягнення кращих результатів, а й сприяти їхньому професійному розвитку, підвищенню задоволеності роботою та зниженню рівня плинності кадрів.

На підприємстві вже діє певна система мотивації, яка включає елементи матеріального заохочення, організацію трудового процесу та управління персоналом. Проте, результати аналізу свідчать про наявність низки слабких місць, що знижують її ефективність. Зокрема, спостерігається зменшення частки працівників, які отримують премії, відсутність системних інвестицій у розвиток персоналу та покращення умов праці, а також збільшення плинності кадрів. Усе це негативно впливає на загальну атмосферу в колективі, рівень залученості працівників та їхню довгострокову лояльність до підприємства.

Крім того, на систему мотивації чинять вплив зовнішні загрози, такі як загальноекономічна нестабільність та зростаюча конкуренція на ринку праці. У таких умовах підприємству необхідно не лише зберегти мотиваційні інструменти, а й адаптувати їх до нових викликів, забезпечуючи більш гнучкий, персоналізований та стратегічний підхід до управління персоналом.

У такій ситуації особливо важливо зосередити увагу не лише на виявленні проблем, а й на конкретних, продуманих та системних пропозиціях, які здатні суттєво підвищити ефективність мотивації персоналу. Запропоновані нижче заходи мають на меті покращення матеріального та нематеріального стимулювання, створення умов для професійного зростання

працівників, формування сприятливого трудового клімату та зменшення плинності кадрів:

1. Оптимізація системи преміювання:

- розширити охоплення працівників преміюванням: переглянути критерії нарахування премій, зробити їх прозорими та зрозумілими для всіх категорій персоналу;

- запровадити гнучку бонусну систему, яка враховує не лише фінансові показники, а й якість виконання обов'язків, ініціативність, командну роботу;

- створити регулярну програму нематеріального заохочення: подяки, «працівник місяця», можливість брати участь у профільних конференціях, додаткові дні відпустки.

2. Посилення інвестицій у розвиток персоналу:

- розробити план професійного розвитку для кожного співробітника з урахуванням потреб підприємства та індивідуальних інтересів працівників;

- запровадити систему внутрішнього навчання та наставництва, що сприятиме передачі досвіду між поколіннями працівників;

- налагодити співпрацю з освітніми закладами, бізнес-школами, щоб організовувати тренінги, вебінари, короткострокові курси.

3. Покращення умов праці:

- провести аудит робочих місць з метою виявлення потреб у модернізації (освітлення, вентиляція, меблі, техніка);

- інвестувати в оновлення виробничих або офісних приміщень, створення комфортного соціального простору (кухня, зона відпочинку);

- забезпечити гнучкість у графіку роботи, враховуючи індивідуальні потреби працівників (можливість частково дистанційної роботи, гнучкий робочий день).

4. Зменшення рівня плинності кадрів:

- провести опитування працівників щодо задоволеності роботою, умовами праці, комунікацією з керівництвом;

- впровадити адаптаційні програми для нових працівників, які включають наставництво, регулярний зворотний зв'язок у перші місяці роботи;

- запровадити систему внутрішнього кар'єрного зростання, яка дає чітке розуміння перспектив розвитку на підприємстві.

5. Підвищення конкурентоспроможності як роботодавця:

- позиціонувати підприємство як привабливого роботодавця через соціальні мережі, участь у ярмарках вакансій, співпрацю з університетами;

- регулярно аналізувати ринок праці та коригувати заробітну плату та пільги відповідно до середньогалузевих стандартів;

- розробити програму лояльності для персоналу, яка включає страхування, компенсацію витрат на транспорт або харчування, підтримку добробуту працівників.

Беручи до уваги результати аналізу, отримані в ході діагностики чинної системи мотивації, пропонується розширити наявні підходи до мотивації, запровадивши нові інструменти та практики. Це дозволить сформувати більш гнучку, ефективну і результативну систему мотивації персоналу, що відповідатиме сучасним вимогам ринку праці та внутрішнім потребам підприємства (рис.3.1).

Розширення системи мотивації за рахунок нових інструментів – як матеріальних, так і нематеріальних, організаційних, соціальних та екологічних – створює умови для формування гнучкої, інноваційної та стійкої моделі управління персоналом. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність праці та зменшити плинність кадрів, а й сформувати лояльність до підприємства, відчуття причетності до спільної мети та відповідальності за результати роботи. Включення екологічної складової до системи мотивації додатково підвищує привабливість компанії в очах працівників нового покоління, які орієнтуються на цінності сталого розвитку.



Рис. 3.1. Рекомендовані інструменти удосконалення системи мотивації підприємства на 2025 – 2030 рр.

Отже, впровадження комплексної, адаптивної та соціально орієнтованої мотиваційної системи – це не просто відповідь на наявні проблеми, а стратегічний крок до формування ефективної, згуртованої та конкурентоспроможної команди.

В умовах високої конкуренції та динамічного середовища традиційні форми матеріального заохочення поступово втрачають ефективність. Сучасні працівники очікують справедливої, прозорої та результатноорієнтованої системи преміювання, яка враховує особистий внесок, командну взаємодію

та успішність виконання проєктів. У зв'язку з цим доцільним є впровадження гнучкої системи преміювання, яка дозволяє підприємству не лише посилити мотивацію персоналу, але й формувати культуру досягнень, відповідальності та співпраці. Запропонована система базується на трьох складових: індивідуальні результати, командна ефективність та участь у проєктній діяльності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Проект гнучкої системи преміювання для підприємства
на 2025 – 2030 рр.**

Складова	Критерії оцінювання	Періодичність виплати	Максимальний розмір премії	Примітки
Індивідуальна ефективність	- Виконання плану врожайності (тоннаж з гектара). - Якість обробки землі та використання технологій. - Дотримання термінів виконання робіт (посів, збирання врожаю).	Щомісяця / щокварталу	до 20% від посадового окладу	Оцінка на основі виробничих показників, таких як врожайність, ефективність використання ресурсів.
Командні досягнення	- Виконання загальнокомандних цілей (наприклад, забезпечення ефективності роботи господарства). - Спільна робота на агрономічних роботах та збирання врожаю	Щокварталу	до 15% від середнього окладу в команді	Премії на основі колективних досягнень в сезонних або проєктних завданнях.
Проектна участь	- Реалізація інновацій в обробці землі, використання нових технологій та засобів захисту рослин. - Покращення економічної ефективності виробництва (наприклад, зниження витрат на добрива, пестициди).	Після завершення проєкту	до 25% від посадового окладу	Премії за успішне впровадження нових технологій, покращення рентабельності.
Спеціальні досягнення	- Ініціативи, що призвели до покращення екологічних результатів (зниження викидів, збереження ґрунтів). - Вирішення надзвичайних ситуацій (наприклад, у разі хвороб рослин, погодних катастроф).	За підсумками року	Індивідуально	Одноразові премії за особливі досягнення в екологічному управлінні чи кризових ситуаціях.

Ця система преміювання орієнтована на специфіку аграрного бізнесу, де важливо враховувати сезонні цикли, результати збирання врожаю, використання нових агротехнологій і підвищення ефективності в роботі з земельними ресурсами. Вона дозволяє не тільки справедливо оцінювати особисті та командні досягнення, але й стимулювати участь у інноваційних проектах, що сприяє сталому розвитку підприємства.

З метою створення більш справедливої та мотивуючої системи заохочення на аграрному підприємстві доцільно запровадити розширені критерії преміювання, які враховують як виробничі показники, так і якісні аспекти роботи працівників. Такий підхід дозволить оцінювати діяльність персоналу всебічно – не лише за обсягом виконаних робіт, а й за ініціативністю, участю в розвитку підприємства, дотриманням стандартів безпеки та екологічних норм (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Рекомендовані розширені критерії преміювання для фахівців
підприємства на 2025 – 2030 рр.**

Фахівець	Критерії преміювання	Базовий оклад, (грн)	Фактори, що впливають на премію	Максимальний розмір премії, (% від окладу)
1	2	3	4	5
Агроном	Урожайність, дотримання технологій, зменшення втрат	22 000	Врожайність: 10%, Інновації (нові методики): 5%, Раціональне використання ресурсів: 5%	40%
Інженер	Безаварійна експлуатація, швидкість реагування на поломки	20 000	Безперебійна робота техніки: 10%, Економія ПММ: 5%, Своєчасне техобслуговування: 5%	35%
Зоотехнік	Приріст живої ваги, показники продуктивності, здоров'я тварин	21 000	Надійність показників: 10%, Інновації у годівлі: 5%, Здоров'я поголів'я: 5%	38%
Еколог	Екологічний моніторинг, відповідність нормам, зниження навантаження на довкілля	18 500	Дотримання стандартів: 10%, Екоініціативи: 5%, Економія ресурсів (вода, енергія): 5%	30%

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
Економіст з персоналу	Утримання кадрів, адаптація новачків, корпоративна культура	19 000	Зменшення плинності: 10%, Впровадження навчань: 5%, Участь у внутрішніх проєктах: 5%	32%

Розрахунок премії на основі гнучкої системи заохочення дозволяє персоналу аграрного підприємства чітко бачити, які конкретні досягнення впливають на їх премію, і стимулює досягнення високих результатів у кожній складовій роботи. Також, цей підхід дозволяє поєднувати індивідуальні досягнення з командними результатами та впровадженням інновацій, що в умовах аграрного бізнесу є важливими чинниками для забезпечення сталого розвитку.

Кар'єрне планування на підприємстві є важливою складовою стратегії розвитку персоналу, що сприяє не лише підвищенню ефективності праці, але й забезпечує стабільність та довгострокову лояльність працівників. (рис. 3.2).

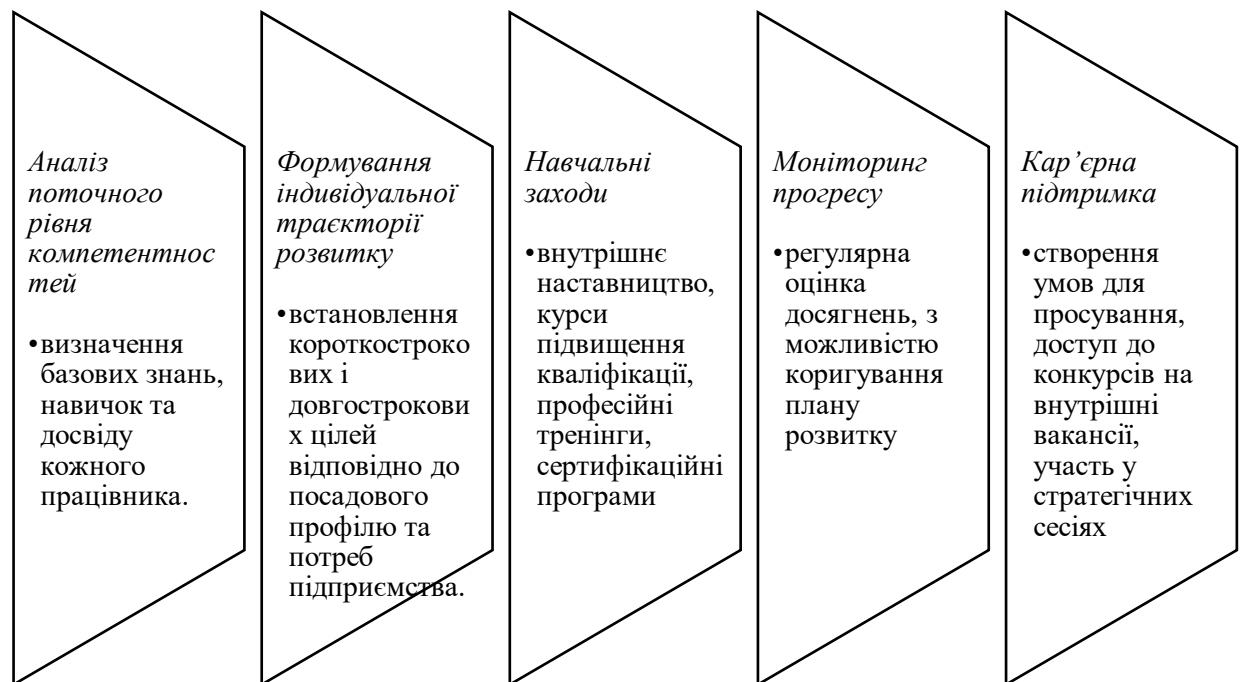


Рис. 3.2. Рекомендовані базові блоки програми кар'єрного планування на підприємстві на 2025 – 2030 рр.

Ця програма не лише формалізує зростання працівника, але й підвищує його зацікавленість у роботі, демонструє цінність внеску кожного співробітника у розвиток підприємства.

Для кожного фахівця підприємство має розробляти індивідуальний план кар'єрного зростання, що включає етапи навчання, підвищення кваліфікації та можливості для просування на вищі посади. Це важливо не тільки для професійного розвитку працівників, але й для забезпечення ефективного управління підприємством (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рекомендовані індивідуальні траєкторії розвитку для працівників підприємства на 2025 – 2030 рр.

Фахівець	Початковий рівень	Середньострокова ціль (1–2 роки)	Довгострокова перспектива (3–5 років)	Засоби досягнення
Агроном	Молодший агроном	Провідний агроном (керівник ділянки)	Головний агроном / координатор агропроектів	Курси з агротехнологій, стажування в агрокомпаніях, участь у польових експериментах
Інженер	Механік або технік	Інженер-діагност / відповідальний за техпарк	Головний інженер / керівник служби технічного обслуговування	Навчання по техніці, сертифікація (John Deere, New Holland), внутрішнє наставництво
Зоотехнік	Помічник зоотехніка	Зоотехнік-селекціонер / фахівець з інновацій у годівлі	Керівник тваринницького комплексу	Курси з ветеринарії, генетики, участь у програмах з підвищення продуктивності
Еколог	Молодший еколог / лаборант	Спеціаліст з впровадження систем контролю	Керівник екологічного напрямку / аудитор з екостандартів	Курси ISO 14001, екотренінги, участь у програмах «зелений офіс/цех»
Економіст з персоналу	Інспектор з кадрів	HR-менеджер / координатор з навчання	HRBP (бізнес-партнер) / директор з персоналу	Тренінги з HRM, коучинг, програми розвитку лідерських навичок

Розробка індивідуальних траєкторій розвитку для фахівців підприємства є важливою умовою формування стабільної, кваліфікованої та мотивованої команди. Такий підхід сприяє підвищенню професійної залученості працівників, зменшенню плинності кадрів і зміцненню емоційної лояльності

до підприємства. Крім того, поетапне зростання дозволяє максимально розкрити потенціал кожного співробітника та забезпечити ефективну зміну поколінь у ключових професіях. Важливо, щоб керівництво не лише ініціювало розвиток, але й забезпечувало системну підтримку навчання, менторства та внутрішньої мобільності персоналу. Таким чином, індивідуальне кар'єрне планування стає потужним інструментом стратегічного управління людськими ресурсами.

Гнучкий графік роботи є одним з найефективніших організаційних інструментів для підвищення мотивації працівників, особливо в умовах сучасного бізнесу, де працівники шукають баланс між професійним та особистим життям. На підприємстві це також може допомогти врахувати сезонні коливання у вимогах до робочої сили, а також дозволити врахувати специфіку роботи в польових умовах (табл. 3.4).

Таблиці 3.4

**Рекомендований проект гнучкого графіку роботи для підприємства на
2025 – 2030 рр.**

Фахівець	Можливий формат гнучкого графіку	Обґрунтування застосування	Умови реалізації	Обмеження та зауваження
1	2	3	4	5
Агроном	Змінний графік з можливістю коротших робочих днів у міжсезоння	Робота сезонного характеру: інтенсивні навантаження весною і восени	Графік затверджується щосезону; доступ до онлайн-звітності в період відсутності	У період польових робіт обов'язкова присутність; гнучкість можлива лише у міжсезоння
Інженер	Плаваючий початок/кінець робочого дня	Техобслуговування потребує адаптації до графіку техніки	Робочі зміни узгоджуються з аграрними циклами та ремонтним планом	У разі аварійної ситуації, негайний виїзд, незалежно від запланованого графіку
Зоотехнік	Робота за індивідуальним графіком (чергування)	Безперервний догляд за тваринами потребує розподілу навантаження	Створення графіка чергувань; онлайн-звітування стану поголів'я	Чергування обов'язкове у святкові дні; віддалена робота можлива лише частково
Еколог	Часткова віддалена робота + виїзди на поля	Збір, обробка та аналіз даних можна здійснювати дистанційно	Наявність цифрових журналів; планові виїзди на локації 2–3 рази на тиждень	Всі польові дані мають бути підтверджені актами.

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5
Економіст з персоналу	Повний або частковий віддалений формат	Робота з документами, звітністю та HR-системами може виконуватись онлайн	Доступ до корпоративних баз даних; узгодження з керівництвом щодо присутності	Під час прийняття на роботу, звільнення та конфліктних ситуацій – присутність

Гнучкий графік роботи є потужним інструментом, що дозволяє аграрному підприємству ефективно управляти робочим часом працівників. Це сприяє не лише покращенню продуктивності праці, але й підвищенню мотивації співробітників. Враховуючи специфіку аграрного бізнесу, де важливим є максимальне використання сезонних періодів та потреба в індивідуальному підході, гнучкий графік дозволяє зберігати високий рівень ефективності та гнучкості.

Водночас важливо враховувати обмеження, що виникають при застосуванні гнучкого графіку, зокрема необхідність ефективного контролю та комунікації між працівниками, що працюють у різних часових зонах чи віддалено.

Корпоративна культура підтримки є ключовим аспектом розвитку здорової організаційної атмосфери на аграрному підприємстві. Вона базується на створенні цінностей, що сприяють розвитку довіри між працівниками та керівництвом, відкритої комунікації та командної роботи. У сфері агробізнесу, де важливо швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та ефективно вирішувати завдання в умовах обмежених ресурсів, така культура стає особливо необхідною. Її реалізація допомагає зміцнити зв'язки між членами команди, підвищити мотивацію працівників і забезпечити стійкість підприємства на довгострокову перспективу. У такій атмосфері працівники почуваються важливою частиною команди, що позитивно впливає на результативність їх роботи та залученість (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Рекомендовані структурні елементи корпоративної культури
підприємства на 2025 – 2030 рр.**

Елемент корпоративної культури	Зміст та завдання	Кроки для реалізації	Очікувані результати
Цінність довіри	Створення атмосфери, де кожен працівник може бути впевнений у своїй підтримці та справедливому ставленні	- Відкриті зустрічі з керівництвом для обговорення проблем. - Регулярний зворотний зв'язок між керівниками та підлеглими	- Підвищення лояльності та задоволеності працівників. - Зменшення конфліктів і непорозумінь на робочому місці
Відкрита комунікація	Забезпечення постійного та ефективного обміну інформацією між всіма рівнями підприємства	- Організація регулярних зборів і нарад для обміну ідеями. - Використання внутрішніх платформ для комунікації (чати, форуми)	- Покращення взаєморозуміння між працівниками. - Швидше вирішення проблем і завдань
Командна робота	Підтримка та розвиток колективної роботи для досягнення спільних цілей	- Створення міжфункціональних команд для роботи над проектами. - Командні тренінги та тимбілдінг	- Підвищення ефективності співпраці. - Посилення командного духу та колективної відповідальності
Підтримка та розвиток працівників	Забезпечення кожному працівнику можливості для розвитку та навчання	- Запуск програм професійного розвитку та наставництва. - Визначення кар'єрних шляхів та можливостей для зростання	- Підвищення кваліфікації та залученості працівників. - Зниження плинності кадрів
Інклюзивність і рівність	Створення рівних умов для кожного працівника, незалежно від статі, віку чи досвіду	- Впровадження програм на підтримку різноманіття. - Проведення тренінгів з інклюзивності та недискримінації	- Підвищення рівня задоволеності працівників. - Покращення морального клімату в колективі

Корпоративна культура підтримки на аграрному підприємстві є важливим елементом, який забезпечує позитивний клімат у колективі, сприяє розвитку довіри, відкритої комунікації та ефективної командної роботи. Враховуючи специфіку аграрного бізнесу, де важливо працювати з людьми в умовах фізичної праці та на відкритих просторах, розвинена культура

підтримки допомагає покращити співпрацю між співробітниками та зберігати високу мотивацію навіть у складних умовах.

Інтеграція цінностей довіри та відкритої комунікації забезпечить ефективне управління підприємством, полегшить процеси прийняття рішень, дозволить швидше реагувати на виклики і вимоги ринку, а також створить здорову атмосферу, яка сприятиме залученості та лояльності працівників.

Впровадження програми «Зелений офіс/цех» має на меті створення більш стійкої і екологічно свідомої робочої середовища, де працівники активно залучаються до процесів скорочення споживання ресурсів, зокрема енергії, води та паперу. Така ініціатива не лише позитивно впливає на екологічний слід підприємства, але й підвищує рівень відповідальності працівників за довкілля (рис. 3.3).

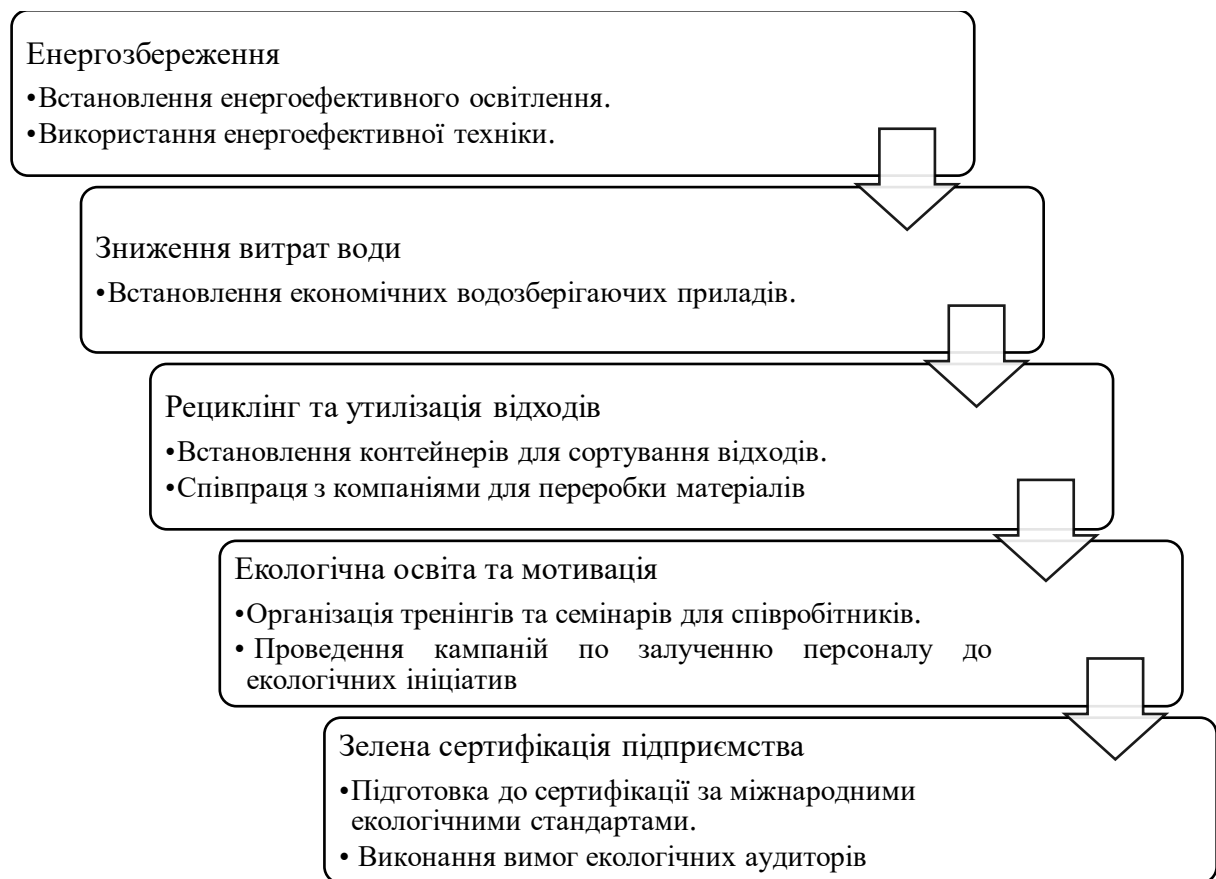


Рис. 3.3. Рекомендовані елементи програми підприємства «Зелений офіс/ цех», 2025 - 2030 рр.

Програма «Зелений офіс/цех» на аграрному підприємстві є важливим кроком до зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та покращення екологічного іміджу підприємства. Впровадження таких ініціатив дозволить значно знизити витрати на енергію, воду та матеріали, а також підвищити загальний рівень екологічної свідомості серед працівників. Крім того, це дозволить підприємству відповідати сучасним вимогам щодо сталого розвитку, що є важливим для досягнення конкурентних переваг на ринку.

Залучення працівників до екологічних змін сприятиме розвитку корпоративної культури підтримки, де кожен співробітник відчуватиме свою важливість у досягненні спільної мети — збереження довкілля та ефективне використання ресурсів.

Слід зауважити, що, хоча ефективність мотиваційних заходів не завжди легко виміряти кількісно, позитивна динаміка в таких аспектах, як зниження плинності кадрів, зростання залученості працівників і підвищення продуктивності, свідчить про доцільність та результативність впроваджених програм. Проведений аналіз і сформульовані пропозиції демонструють, що удосконалення системи мотивації на підприємстві має бути комплексним і багаторівневим, поєднуючи матеріальні стимули з нематеріальними важелями впливу. Такий підхід не лише сприятиме зростанню задоволеності персоналу, а й формуванню стабільної корпоративної культури, заснованої на довірі, підтримці та взаємній відповідальності. Особливу роль у запропонованій системі відіграють елементи персоналізованої мотивації, впровадження екологічно свідомих практик, оновлення робочого середовища та створення умов для довготривалого професійного розвитку. Усе це дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й забезпечити конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного ринку аграрної продукції. У довгостроковій перспективі запропоновані заходи сприятимуть стійкому розвитку підприємства та зміцненню його позицій як роботодавця, що піклується про свій персонал і прагне до інновацій.

ВИСНОВКИ

1. Наголошено, що ефективна мотивація персоналу вимагає урахування індивідуальних потреб працівників, соціально-психологічної атмосфери в колективі та адаптації мотиваційних підходів до змін як у зовнішньому середовищі, так і всередині організації. Виявлено, що основними демотиваційними факторами є несправедливе винагородження, нестача визнання та сенсу в роботі. Водночас гейміфікація й гнучкі системи стимулювання сприяють зростанню стресостійкості персоналу.

2. Відзначено тенденцію до оновлення основних засобів і збільшення запасів у 2023 році, що свідчить про стратегічні інвестиції у виробничу базу. У 2024 році підприємству вдалося не лише компенсувати попередні втрати, а й зміцнити позиції, збільшивши вартість активів.

3. Підкреслено, що показник власного капіталу залишався стабільним у 2022–2023 роках, однак у 2024 році зріс на 12%, що демонструє позитивну динаміку. Це може свідчити про ефективне використання прибутку або внесення додаткових інвестицій власниками.

4. Констатовано зниження середньої заробітної плати працівника у 2024 році, що може негативно впливати на рівень мотивації. Незважаючи на скорочення штату, рівень індивідуального доходу не зріс, а частка витрат на оплату праці знизилася, що відображає зміну пріоритетів підприємства.

5. Звернуто увагу на позитивні результати опитування працівників щодо управління на підприємстві. Високо оцінені корпоративна культура, стиль керівництва та комунікації, що сприяє досягненню спільних цілей.

6. Визначено, що сильні сторони мотиваційної системи полягають у розвиненій корпоративній культурі, ефективній комунікації та відкритості керівництва. Водночас, слабкі місця включають обмеженість преміювання й недостатній акцент на розвитку персоналу.

7. Сформульовано ідею вдосконалення мотиваційної системи шляхом поєднання матеріальних, нематеріальних, соціальних, організаційних та

екологічних стимулів. Такий комплексний підхід сприятиме підвищенню лояльності працівників і зменшенню плинності кадрів.

8. Рекомендовано впровадження гнучкої системи преміювання, яка базується на оцінюванні індивідуальних досягнень, командної ефективності та участі в проєктах. Такий підхід стимулює культуру результативності та відповідальності.

9. Запропоновано доповнити систему заохочення розширеними критеріями преміювання, які включають як кількісні, так і якісні показники: ініціативність, дотримання стандартів, участь у розвитку підприємства. Це дозволить справедливніше оцінювати внесок працівників.

10. Рекомендовано створення програми кар'єрного зростання на підприємстві як ефективного інструменту довгострокової мотивації персоналу. Формалізація процесу кар'єрного просування сприятиме підвищенню прозорості управлінських рішень у сфері персоналу, зміцненню довіри між працівниками та керівництвом, а також формуванню у працівників відчуття стабільності, перспективності та значущості власного внеску в загальний успіх підприємства.

11. Запроваджено ідею впровадження гнучкого графіку роботи як одного з ключових елементів сучасної системи організації праці, спрямованої на підвищення задоволеності персоналу та ефективності виробничих процесів. Такий підхід сприяє зменшенню рівня стресу, підвищенню лояльності до роботодавця, зниженню плинності кадрів, а також кращому використанню трудового потенціалу в умовах змінного ринкового середовища.

12. Окреслено перспективи програми «Зелений офіс/цех», яка передбачає активну участь працівників у зниженні споживання ресурсів. Такий підхід покращує екологічні показники підприємства та формує культуру відповідального ставлення до довкілля.