

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,  
д.н.держ.упр., проф.**

\_\_\_\_\_ **Наталія БОНДАРЧУК**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2024 р.**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ  
МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ СПІВРОБІТНИКІВ  
ПІДПРИЄМСТВА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

**Здобувач**

**Аеліта ФОРОСТИНСЬКА**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцент**

**Ірина ВОЛОВИК**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ****Факультет:** Менеджменту і маркетингу**Кафедра:** Менеджменту, публічного управління та адміністрування**Освітньо-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри менеджменту, публічного  
управління та адміністрування,  
д.н.держ.упр., проф.

\_\_\_\_\_ Наталія БОНДАРЧУК  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ****на підготовку кваліфікаційної роботи  
ФОРОСТИНСЬКІЙ АЕЛІТІ СЕРГІЙВНІ**

**1. Тема роботи:** «Удосконалення управління мотивацією праці співробітників підприємства»

**науковий керівник:** Воловик Ірина Анатоліївна, к.е.н., доцент  
затверджені наказом по ДДАЕУ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р. № \_\_\_\_\_

**2. Термін подання здобувачем роботи:** «\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**3. Вихідні дані до роботи:** дані статистичної звітності та річні звіти підприємства, річні плани економічного і соціального розвитку; нормативні документи.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)**

1. Теоретичні основи мотивації та стимулювання персоналу підприємства.
2. Організаційно-економічні особливості та система мотивації в ТОВ «Колос».
3. Удосконалення управління мотивацією праці співробітників підприємства.  
Висновки і пропозиції

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):** менеджмент персоналу у системі управління підприємством, багаторівнева система управління персоналом підприємства, рівень продуктивності праці у динаміці, відображення мотиваційного профілю керівників і спеціалістів ТОВ «Колос», відображення мотиваційного профілю робітників ТОВ «Колос».

**6. Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2023 року	
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 року	
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів системи менеджменту та управління персоналом в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Жовтень – листопад 2023 року	
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2023 року, лютий 2024 року	
5.	Розробка шляхів удосконалення управління мотивацією праці в підприємстві. Виконання третього рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2024 року	
6.	Робота над висновками та пропозиціями.	Травень 2024 року	
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, збір супровідних документів	Травень 2024 року	
8.	Підготовка доповіді, ілюстративного матеріалу для захисту роботи	Червень 2024 року	
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувачка вищої освіти \_\_\_\_\_

(підпис)

Аеліта ФОРОСТИНСЬКА

Керівник роботи \_\_\_\_\_

(підпис)

Ірина ВОЛОВИК

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану	6
1.2. Теоретичні засади системи управління персоналом підприємств	12
1.3. Методичні основи системи управління персоналом підприємств	17
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ТА СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ В ТОВ «КОЛОС»	22
2.1. Організаційно – економічна характеристика підприємства	22
2.2. Мотивація праці співробітників сільськогосподарського підприємства	32
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ СПІВРОБІТНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА	41
3.1. Удосконалення мотивації праці на основі визначення провідних мотивів трудової діяльності	41
3.2. Удосконалення мотивації праці на основі розробки програм стимулювання	57
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

## ВСТУП

Сучасні динамічні реалії нестабільного бізнес-середовища, із колосальними ризиками і зростаючою конкуренцією, роль працівників, які останнім часом є доволі дефіцитним ресурсом постійно зростає. При зростанні ролі працівників, зростає і їх вплив на діяльність організацій. Для отримання саме позитивного впливу, працівників необхідно належним чином мотивувати, адже лише мотивовані і зацікавлені працівники можуть впоратися з суворими вимогами сьогодення і забезпечити стійке і стабільне положення підприємства чи організації в майбутньому.

Мотивація співробітників є одним із центральних чинників, що визначають продуктивність, ефективність і загальний успіх організації. Вона визнається важливим елементом, який сприяє підвищенню робочої віддачі та залученості працівників до спільної діяльності. Ефективне управління мотивацією працівників відіграє важливу роль у забезпеченні організації висококваліфікованими кадрами. Це передбачає залучення, утримання та розвиток талановитих працівників, які є основою для досягнення стратегічних цілей організації. Керівництво має створювати умови, що сприяють мотивації працівників, використовуючи як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Організації, що ефективно мотивують своїх співробітників, здатні створити привабливий робочий середовище, яке стимулює працівників до тривалої співпраці. Вони відчують підтримку з боку керівництва та визнають свою важливість для компанії, що сприяє їхньому професійному зростанню та розвитку.

Мотивовані працівники сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Вони активно залучаються до процесів, виявляють ініціативу та прагнуть досягти високих результатів. Ефективна мотиваційна система допомагає працівникам краще розуміти свої обов'язки та ролі в організації, що сприяє синхронізації їхніх зусиль з цілями компанії. мотивація працівників є критично важливим фактором для підвищення продуктивності та ефективності

роботи організації. Управління мотивацією допомагає залучати, утримувати та розвивати талановитих працівників, сприяє досягненню стратегічних цілей та покращенню соціально-психологічного клімату в колективі. Створення ефективної мотиваційної системи – це ключ до успіху і стабільного розвитку будь-якої організації.

Метою кваліфікаційної роботи є проведення дослідження управління мотивацією праці працівників підприємства та виявити шляхи її удосконалення.

Для реалізації вказаної мети в роботі поставлені наступні завдання:

- вивчити теоретичні основи управління мотивацією та стимулюванням персоналу;
- дослідити організаційно-економічні умови діяльності товариства та ефективність системи мотивації його персоналу;
- обґрунтувати удосконалення управління мотивацією праці на основі виявлення провідних мотивів співробітників та розробки програм стимулювання.

Об'єктом дослідження є теоретичні і методологічні аспекти управління мотивацією праці підприємства.

Предметом дослідження є процес управління мотивацією праці персоналу ТОВ «Колос».

З метою реалізації поставлених завдань використовувалися різноманітні методи дослідження: загальнонаукові, діалектичний, аналізу і синтезу, абстрактно-логічний, метод системного аналізу, монографічний, статистико-економічний, графічний, розрахунково-конструктивний, експертних оцінок.

Інформаційну базу дослідження становлять статистичні дані річних бухгалтерських звітів ТОВ «Колос», аналітичні дані обліку, результати анкетування, періодичні наукові літературні джерела та інформація мережі Інтернет.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану

Управління мотивацією праці на підприємстві є важливим аспектом ефективного управління персоналом. Мотивація працівників сприяє підвищенню продуктивності, покращенню якості виконуваної роботи та загальному успіху організації. Наведено основні принципи та методи управління мотивацією праці, а також організацію цього процесу на підприємстві. Основні принципи управління мотивацією праці:

- **індивідуальний підхід:** різні працівники мають різні мотиви і потреби. Важливо враховувати індивідуальні особливості кожного працівника та адаптувати мотиваційні заходи відповідно до їх потреб і цілей.
- **справедливість і прозорість:** працівники повинні відчувати, що їх зусилля справедливо оцінюються і винагороджуються. Прозорість у питаннях заробітної плати, премій та інших видів винагороди сприяє довірі та лояльності персоналу.
- **зворотний зв'язок:** регулярне надання зворотного зв'язку допомагає працівникам розуміти свої сильні та слабкі сторони, а також напрямки для подальшого розвитку. Позитивний зворотний зв'язок мотивує до подальших досягнень.
- **розвиток і навчання:** надання можливостей для професійного розвитку та навчання стимулює працівників до вдосконалення своїх навичок та підвищення кваліфікації.
- **командна робота:** створення умов для ефективної командної роботи сприяє взаємній підтримці та підвищенню загальної мотивації в колективі [2].

Організація процесу мотивації на підприємстві містить наступні елементи: аналіз потреб працівників: проведення опитувань, інтерв'ю та оцінки працівників для виявлення їх потреб та очікувань; розробка мотиваційної програми: створення комплексної програми мотивації, яка включає матеріальні та нематеріальні стимули, а також заходи для професійного розвитку; впровадження мотиваційних заходів: реалізація розроблених заходів на практиці, з урахуванням індивідуальних потреб працівників та специфіки підприємства; моніторинг та оцінка ефективності: регулярний аналіз результатів впроваджених заходів, коригування мотиваційної програми відповідно до змін у потребах працівників та умовах роботи.

Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану потребує особливого підходу. Ці умови суттєво впливають на психологічний стан працівників, їх безпеку, а також на загальний робочий процес. Розглянемо основні аспекти та методи управління мотивацією персоналу в таких умовах.

Основні виклики звичайно впливають на психологічний стан співробітників, а саме:

1. Стрес і тривога: пандемія і війна спричиняють високий рівень стресу та тривоги серед працівників. Це може впливати на їх продуктивність і загальне психічне здоров'я.

2. Безпека і здоров'я: забезпечення безпеки та здоров'я працівників стає пріоритетом. Важливо забезпечити всі необхідні заходи для запобігання захворюванням і травмам.

3. Гнучкість роботи: пандемія привела до широкого впровадження дистанційної роботи. В умовах воєнного стану це також може бути необхідним для забезпечення безпеки працівників.



Застосовуючи методи управління мотивацією персоналу варто звернути увагу на такі:

1. Психологічна підтримка: забезпечення психологічної підтримки працівників через консультації з психологами, організацію груп підтримки та інших заходів.

2. Забезпечення безпеки: надання працівникам засобів індивідуального захисту, організація безпечних робочих місць та заходів для запобігання розповсюдженню інфекцій.

3. Гнучкість робочого процесу: запровадження гнучкого графіка роботи, можливості дистанційної роботи, а також адаптація робочих завдань до нових умов.

4. Комунікація та зворотний зв'язок: підтримка постійного контакту з працівниками, забезпечення відкритої і прозорої комунікації щодо змін і нових правил, а також регулярний зворотний зв'язок для розуміння потреб і проблем працівників.

5. Матеріальні і нематеріальні стимули: забезпечення справедливої заробітної плати, премій, бонусів, а також визнання заслуг, можливостей для професійного росту і навчання.

6. Розвиток командної роботи: організація заходів для підтримки командної роботи і взаємодії між працівниками, навіть якщо вони працюють дистанційно.

Організація процесу мотивації в постпандемічних і воєнних умовах реалізується через:

1. Аналіз потреб і стану працівників: проведення опитувань та інтерв'ю для виявлення стану і потреб працівників, а також для розуміння специфічних проблем, з якими вони стикаються.

2. Розробка адаптованих мотиваційних програм: створення програм, що враховують нові реалії, включаючи заходи для підтримки психологічного здоров'я і безпеки, а також гнучкість робочого процесу.

3. Впровадження заходів підтримки: реалізація програм підтримки, включаючи матеріальні стимули, заходи для забезпечення безпеки, психологічну допомогу та навчання.

4. Моніторинг ефективності: постійний аналіз результатів впроваджених заходів, адаптація програм відповідно до змін ситуації і потреб працівників.

Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану вимагає гнучкості, уваги до потреб працівників та забезпечення їх безпеки. Це дозволить підтримати продуктивність і психологічне здоров'я персоналу навіть в складних умовах.

Успішне управління мотивацією праці на підприємстві вимагає системного підходу, гнучкості та постійного вдосконалення процесів. Це дозволяє створити сприятливі умови для роботи та досягнення високих результатів.

Мотивація є ключовим елементом в управлінні трудовим потенціалом підприємства. Вона впливає на продуктивність, якість роботи та загальний успіх компанії. Наведемо основні аспекти, які варто розглянути при управлінні трудовим потенціалом через мотивацію:

1. Фінансові стимули:

- Зарплата і премії: важливо забезпечити конкурентоспроможний рівень зарплати та регулярні премії за досягнення цілей.

- Бонуси: одноразові виплати за досягнення певних результатів можуть стати сильним стимулом для працівників.

2. Нефінансові стимули:

- Визнання та похвала: публічне визнання досягнень працівників та особисті подяки підвищують самооцінку та мотивацію.

- Кар'єрний ріст: надання можливостей для професійного розвитку та підвищення по службі.

- Робоче середовище: комфортні умови праці, гнучкий графік, можливість віддаленої роботи.

### 3. Розвиток корпоративної культури:

- Цінності компанії: створення спільних цінностей та місії, з якими працівники будуть ідентифікуватися.

- Командна робота: сприяння розвитку командного духу та співпраці між співробітниками.

### 4. Інвестиції в розвиток персоналу:

- Навчання та підвищення кваліфікації: організація тренінгів, курсів та семінарів для працівників.

- Менторство: надання можливості отримати наставництво від досвідчених колег.

### 5. Залученість працівників:

- Включення працівників у прийняття рішень: це допомагає підвищити їхню залученість та відчуття відповідальності за результат.

- Зворотній зв'язок: регулярне проведення опитувань та зворотного зв'язку для розуміння потреб та проблем працівників.

Мотивація працівників є комплексним процесом, який потребує системного підходу та постійного вдосконалення. Враховуючи індивідуальні потреби кожного працівника та створюючи сприятливе робоче середовище, підприємства можуть значно підвищити свою ефективність та досягати поставлених цілей.

Система мотивації праці працівників є головною частиною управління персоналом, яка спрямована на підвищення продуктивності та ефективності роботи. Теоретичні аспекти цієї системи включають кілька основних напрямків:

#### 1. Теорії мотивації:

- Теорія потреб Маслоу: Абрахам Маслоу розробив піраміду потреб, яка включає фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби в повазі та самореалізації. Ця теорія стверджує, що задоволення вищих потреб стає можливим лише після задоволення базових потреб.

- Теорія двох факторів Герцберга: Фредерік Герцберг розділив фактори, що впливають на мотивацію, на гігієнічні (запобігають

незадоволенню) та мотивуючі (сприяють задоволенню). Гігієнічні фактори включають зарплату, умови праці, політику компанії, тоді як мотивуючі фактори - це визнання, відповідальність, можливості для зростання.

- Теорія очікувань Врума: Віктор Врум припускає, що мотивація залежить від очікувань працівника щодо результату своїх дій. Основні компоненти цієї теорії - це валентність (цінність винагороди), інструментальність (віра в те, що виконання завдання приведе до отримання винагороди) та очікування (віра в можливість досягнення мети).

## 2. Методи мотивації:

- Матеріальна мотивація: включає зарплату, премії, бонуси, пільги, компенсації.

- Нематеріальна мотивація: включає визнання, можливості для навчання та розвитку, кар'єрний ріст, цікаві та значущі завдання, хороший мікроклімат у колективі.

3. Система оцінювання та зворотний зв'язок: регулярна оцінка результатів роботи працівників, надання конструктивного зворотного зв'язку та корегування мотиваційних заходів на основі результатів оцінки.

4. Індивідуальний підхід: врахування індивідуальних потреб та особливостей працівників для створення максимально ефективної системи мотивації.

5. Організаційна культура: формування корпоративної культури, яка підтримує та стимулює високі стандарти роботи та взаємодії в колективі.

Розробка ефективної системи мотивації вимагає комплексного підходу, що враховує теоретичні основи, специфіку організації та індивідуальні характеристики працівників.

## Стимулювання персоналу

Стимулювання – це зовнішні дії, спрямовані на мотивування працівників до підвищення продуктивності та досягнення цілей організації. Види стимулів:

### 1. Матеріальні стимули:

- Зарплата

- Премії та бонуси
- Надбавки та доплати
- Оплата понаднормових годин

## 2. Нематеріальні стимули:

- Визнання та похвала
- Кар'єрне зростання
- Навчання та розвиток
- Гнучкий графік роботи
- Покращення умов праці

### Інтеграція мотивації та стимулювання

Успішна організація поєднує внутрішні мотиви працівників з зовнішніми стимулами для створення ефективного мотиваційного середовища. Ключові аспекти:

- Індивідуальний підхід: Врахування індивідуальних потреб і мотиваційних факторів кожного працівника.
- Чітка комунікація: Інформування працівників про цілі організації, їх роль в досягненні цих цілей, а також про систему винагород і стимулів.
- Справедливість та прозорість: справедливий розподіл винагород і стимулів, чіткі критерії оцінки праці.

Ефективне управління мотивацією і стимулюванням сприяє підвищенню задоволеності працівників, їх залученості до роботи та, як наслідок, підвищенню продуктивності організації в цілому.

## **1.2. Теоретичні засади системи управління персоналом підприємств**

В сучасних умовах трансформації соціально-економічних відносин у становленні підприємництва активно розвиваються наука і теорія менеджменту персоналу. Найактивніше ці процеси проходять в фінансово-кредитному бізнесі, а найповільніше – в сільськогосподарській галузі. Аналізуючи причини цих

тенденцій, стає зрозуміло, що поширюються інноваційні методи управління персоналу швидше у тих галузях, підприємствах чи організаціях, де є залучені зовнішні інвестиції. Проте, враховуючи специфіку функціонування сільськогосподарських підприємств та їх повільніший розвиток серед інших суб'єктів господарювання в країні, проблема недосконалості менеджменту персоналу в цій галузі залишається не розв'язаною.

Досліджуючи сутність поняття “управління” у різних науковців, приходимо до висновку, що цей термін вживається як синонім до дефініції “менеджмент. Тому у роботі проаналізовано суміжно ці два терміни. Одним з основоположників теорії управління був А. Файоль, який розробив цілісну теорію управління. На думку вченого управляти означає “передбачати й вивчати майбутнє і намічати програму дій”.

Англійський науковеці вважають, що система управління є мозковим центром підприємства. Очевидно, що доволі важко не погодитись з вченим, оскільки насправді всі працівники підприємства виконують накази керівництва, на яке покладена відповідальність за розвиток.

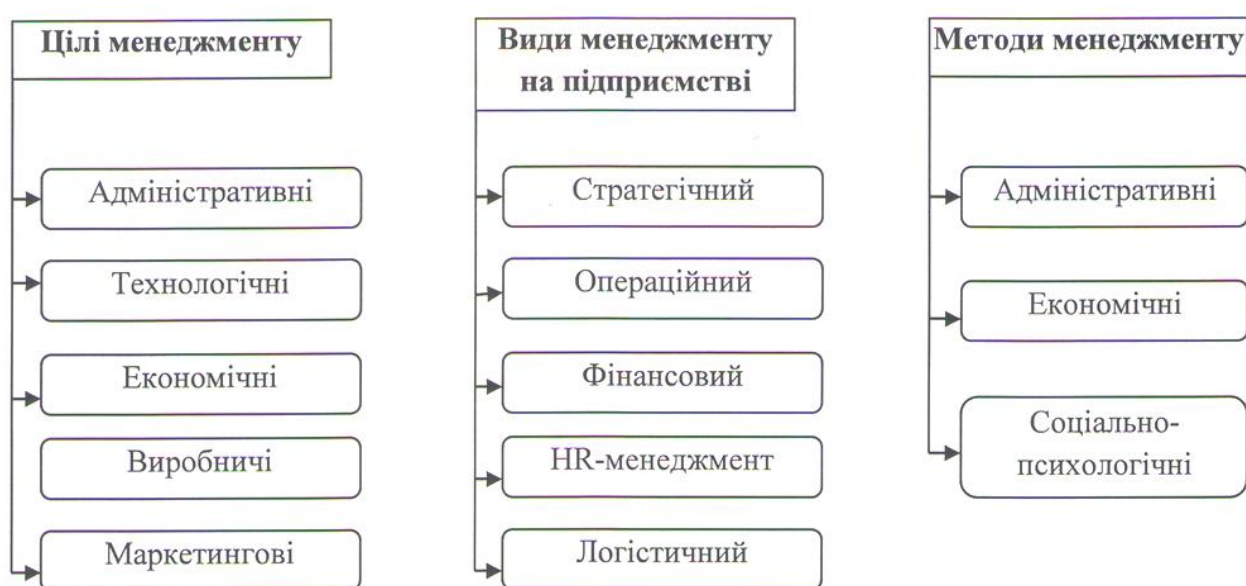
Відомий успішний менеджер Лі Якокка, який сприяв швидкому, прибутковому розвитку компанії Форд, під управлінням розуміє вміння налаштовувати інших людей на працю, мотивувати їх та створювати у працівників почуття причетності до вирішення проблеми розвитку організації. Якраз Лі Якокка чітко пов'язує загальний процес управління підприємством із менеджментом персоналу.

Дж. Герет та Дж. Джордж тлумачить менеджмент як організацію, управління та контроль ресурсів з метою їх раціонального і ефективного використання.

Дещо ширше і детальніше поняття “управління” розглядають інші вчені, а саме як “найважливіший ресурс підприємства, де закладені здатність і вміння виробляти мету діяльності, координувати процес виконання завдань і реалізувати відповідні функції, впливати на людей з різним рівнем освіти, досвідом, кваліфікацією”.

Зокрема, під менеджментом вони розуміють “цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою реалізації поставлених завдань”. Такий підхід заслуговує на увагу, оскільки процес управління діяльністю підприємством, інноваційним розвитком, операційною діяльністю передбачає вплив на поведінку людей.

Розглядаючи менеджмент персоналу, як один з важливих організаційно-управлінських процесів сільськогосподарського підприємства не можливо аналізувати його відокремлено від загальної системи менеджменту підприємства (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Менеджмент персоналу у системі управління підприємством**

Будь-яка система менеджменту і, в тому числі менеджмент персоналу є багаторівневою. Це зумовлено організаційною структурою організації чи підприємства. У теорії менеджменту відомі різні моделі організаційної структури управління. Найвідомішими є американська та японська моделі. Американська модель передбачає чітку ієрархію в управлінні на основі трьох рівнів: I рівень – найвищий адміністративний рівень, II рівень – це менеджери середньої ланки і III рівень – керівники нижчого рівня. Управлінські рішення приймаються зверху вниз за ієрархією. Типова японська

модель менеджменту передбачає також трирівневе управління, але з певним розгалуженням керівників середнього рівня. На цьому середньому рівні відсутня чітка ієрархія управлінських рішень зверху вниз, а спостерігаються паралельні зв'язки. Японська модель є найбільш мобільною і гнучкою та запобігає бюрократизації.

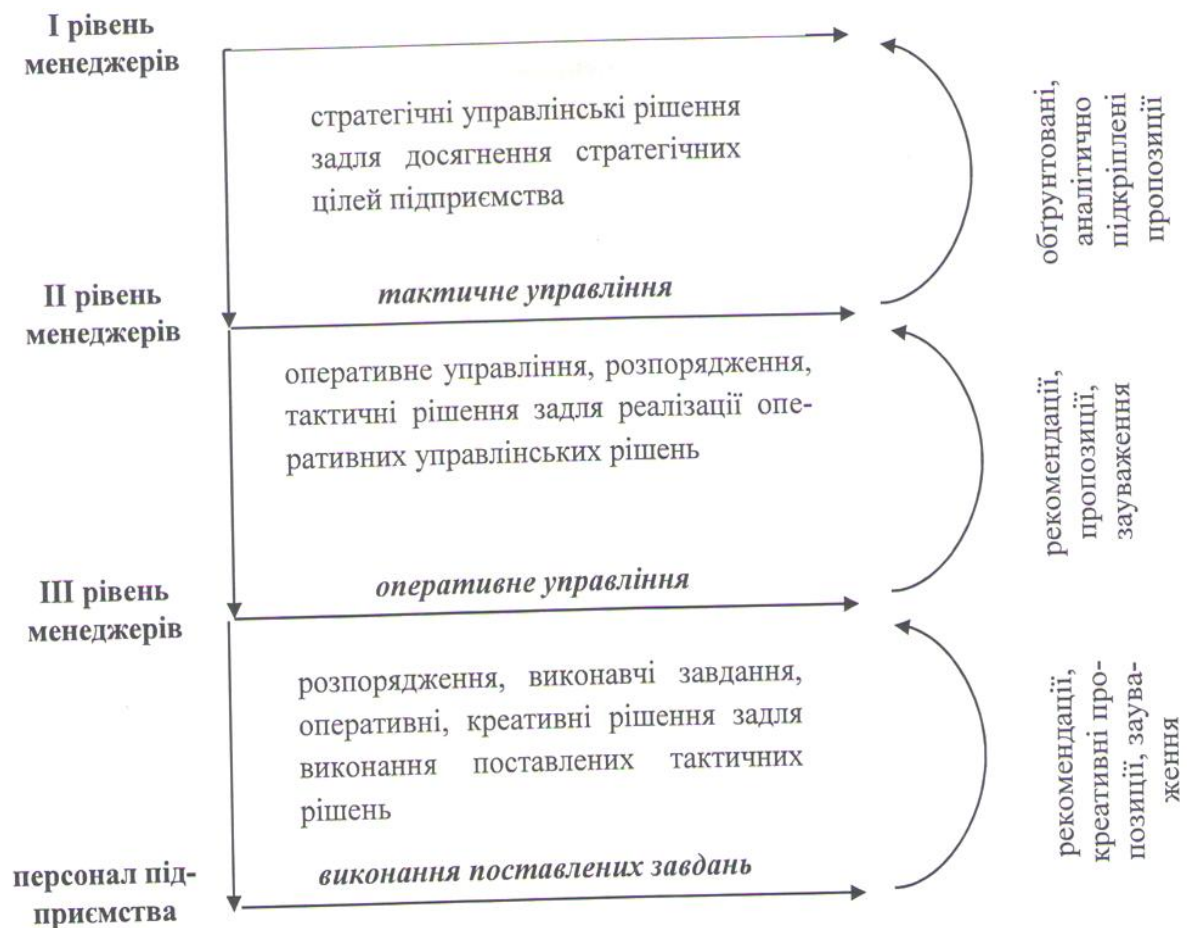
На основі аналізу переваг і недоліків різних моделей менеджменту, а також врахування існуючих вихідних умов, що спостерігаються на сільськогосподарських підприємствах України, нами узагальнено і запропоновано застосовувати трирівневу систему менеджменту персоналу (рис. 1.2).

На рис. 1.2 зображено організаційну структуру менеджменту персоналу, яка передбачає вплив від найвищого – I рівня до найнижчого III рівня менеджерів. Відповідно управлінці I рівня мають найширші повноваження в управлінні підприємством і передусім визначають стратегію розвитку підприємства та принципові положення менеджменту. Управлінці III рівня є відповідальними за тактичне управління, тобто вони зобов'язані, на основі обґрунтованої керівництвом стратегії розвитку, визначати напрями і дії для їх досягнення, що повинні реалізовуватись в короткостроковій перспективі. Управлінці III рівня задають так зване оперативне управління, тобто, виконуючи розпорядження і накази менеджерів вищого рівня, вони приймають оперативні управлінські рішення.

Саме ці управлінці є зв'язковим елементом між керівництвом підприємства та його працівниками.

У запропонованій структурі системи менеджменту персоналу важливим є ієрархія зв'язків і взаємозв'язків між управлінцями різних рівнів, а також налагодженість зворотного зв'язку від працівників підприємства до менеджерів.





**Рис. 1.2. Багаторівнева система управління персоналом підприємства**

В умовах сьогодення проблеми організації і функціонування системи управління є недооціненими, враховуючи їх важливість та можливості досягнення певних результатів. Сучасні виробничники вважають, що мають серйозні фінансові, технічні та інші виробничо-господарські проблеми. Саме з цього починаються проблеми функціонування аграрних підприємств, тому що організація усієї діяльності підприємства залежить від правильності прийняття управлінських рішень. Передусім мало приділяється уваги управлінню персоналом. Але, з урахуванням того, що основною складовою виробничого потенціалу є земля, матеріально-технічні ресурси та персонал, то досягти збільшення ефективності його експлуатації можна лише через управління трудовими ресурсами.

Так, у загальному менеджменті аграрного підприємства провідною складовою видокремлюємо управління персоналом. Завдяки організації менеджменту трудовими ресурсами досягається підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва, тому що з усіма матеріально-технічними та земельними ресурсами працює людина і саме вона може забезпечити організацію виробничого процесу та впливати на його результат.

Запровадженню на підприємствах ефективної системи менеджменту персоналу повинне передувати розроблення організаційно-економічного забезпечення цього процесу.

Так, організаційно-економічне забезпечення управління персоналом є системою пов'язаних організаційних та економічних факторів, що забезпечують налагодження високого результату HR-менеджменту на підприємстві. Удосконалення системи управління персоналом – це один з найдоступніших засобів досягнення підвищення ефективності використання наявного ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Досліджені функціональні можливості процесу управління персоналом показують основні аспекти, що потребують першочергового удосконалення, а саме це процеси: планування, організації, мотивації, аналізу і контролю [3].

### **1.3. Методичні основи системи управління персоналом підприємств**

Процес управління сільськогосподарськими підприємствами є складним і неоднозначним. Враховуючи те, що на нього впливає багато внутрішніх та зовнішніх факторів, пов'язаних з особливостями діяльності суб'єкта господарювання, очевидно є необхідність глибокого і усестороннього дослідження окремих аспектів цього процесу. Результативність такого дослідження залежить від самої побудови і підходів до наукової роботи. У цьому аспекті чималу роль відіграє методологія дослідження.

Методологія агроекономічних досліджень – це “система принципів, положень, методів і моделей аналізу, або прогнозування розвитку економічних

процесів і об'єктів агропромислового комплексу, сільськогосподарського виробництва, сільської місцевості”. О.Г. Череп, обґрунтовуючи методику економічних досліджень в сільськогосподарському виробництві, відзначає, що процес визначення методології передбачає визначення стратегії наукового пізнання об'єкта дослідження і тісно пов'язаний з очікуваними науково-прикладними результатами [3].

Так, Жосан Г.В., Кириченко Н.В. визначають, що методологія наукового дослідження “є стержневою основою пізнання й відображає його структуру, організацію, форми та методи, використовуючи при цьому певні способи, методики, понятійнокатегоріальну базу” [4].

Однак, Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю, обґрунтовуючи методологію та методику наукових досліджень у землевпорядкуванні визначають, що “подібно до поділу об'єктивних законів на загальні і окремі, методологія науки також може бути загальною і окремою”. Під загальною методологією науки ці автори розуміють “принципи матеріалістичної діалектики, а також теорія пізнання, що досліджує закони розвитку наукового пізнання в цілому”. Окрема методологія, на думку цих же авторів, “ґрунтується на законах окремих наук, особливостях пізнання конкретних процесів” [1].

Проте, на нашу думку, не доцільно тісно пов'язувати методологію науки із законами, а тому не варто поділяти методологію на загальну і окрему. Її потрібно розглядати як єдину систему пізнання.

У цьому аспекті погоджуємось з визначенням Черепи О.Г, Калужної Ю.В., Михайліченко Л.В, що методологія економічної теорії – це “наука про метод та шляхи досягнення істини(втіленої у науковій теорії, ідеях та ін.), основою якої є система найбільш загальних принципів, методів і способів пізнання економічних систем” [3].

Персонал підприємства при організаційно-економічних відносинах завжди є ключовим елементом ресурсного потенціалу. Людина є посередником між засобами праці і предметами праці. Вона здатна організувати і реалізувати виробничий процес. Важлива роль працівника полягає в тому, що він

використовує всі інші види ресурсного потенціалу: земельні ресурси, основні і оборотні засоби, фінансові ресурси, інформацію тощо.

Даний методологічний підхід передбачає необхідність врахування винятково важливої ролі персоналу, як у структурі ресурсного потенціалу, так і в організації діяльності підприємства в цілому. Тобто в процесі проведення наукового дослідження персонал розглядається як домінуюча складова у виробничому, управлінському та організаційному аспектах. Це забезпечує можливість проведення реальної оцінки, суті, ролі та значення персоналу, а також визначення впливу ефективної роботи персоналу на показники результативності господарювання загалом. Такий підхід забезпечує визнання важливої ролі персоналу на формування кінцевих результатів діяльності підприємства, а, отже, стратегію його розвитку. У цьому аспекті практична цінність наукових досліджень механізму підвищення ефективності менеджменту персоналу є досить високою.

Другий методологічний підхід передбачає необхідність розгляду персоналу, як складної системи, яка формується за рахунок поєднання індивідуальних професійних характеристик, вмінь, досвіду і навичок окремих людей, працівників. Хоча в процесі управління персоналом увага концентрується на сукупності працівників певного виробничого чи невиробничого підрозділу, але, очевидно, що при виборі методів, інструментів і засобів впливу потрібно враховувати індивідуальні особливості та характеристики окремих осіб.

Такий підхід дозволяє підвищити ефективність менеджменту, деталізувати оцінку кількісно-якісних параметрів працівників та створити позитивну атмосферу на робочих місцях. Це не означає, що керівництво має здійснюватись щодо кожного працівника окремо, а передбачає вивчення і виокремлення певних позитивних характеристик, рівня фаховості, наявності досвіду, знань і вмінь окремих осіб у колективі. У цьому ж аспекті доцільно також брати до уваги індивідуальні особистісні характеристики та позиціонування працівників.

Особливої уваги заслуговують ініціативність, готовність до навчання, вміння співпрацювати задля досягнення спільної мети, вмотивованість тощо. Тобто система менеджменту спрямовується в цілому на колектив, але врахування виділених вище особистісних та професійних характеристик кожного працівника здатне забезпечити підвищення ефективності управління персоналом і отримати високі результати праці колективу.

Для визначення потреб у спеціалістах на термін до 5 років використовується штатно-номенклатурний метод, який ґрунтується на показниках розвитку підприємства, типових структурах і штатах, а також номенклатурах посад, які повинні займати спеціалісти з вищою та середньо спеціальною освітою. Назви посад і рівень освіти в номенклатурі вказуються відповідно до кваліфікаційного довідника посад керівників, спеціалістів і службовців, а назви спеціальностей – згідно з діючим переліком спеціальностей.

Рух персоналу на сільськогосподарських підприємствах характеризується за допомогою коефіцієнтів:

1. Обороту персоналу щодо прийому – відношення чисельності прийнятих на роботу за відповідний період до середньоспискової чисельності працівників у цьому ж періоді.

2. Обороту персоналу щодо звільнення – відношення загальної чисельності звільнених за відповідний період з будь-яких причин до середньоспискової чисельності працівників у цьому ж періоді.

Плинність персоналу – це сукупність звільнених працівників за власним бажанням або за інші порушення трудової дисципліни. Коефіцієнт плинності персоналу розраховується за звітний період (місяць, квартал, рік) як відношення чисельності працівників, звільнених за прогули або інші порушення трудової дисципліни, а також що звільнились за власним бажанням, до середньоспискової чисельності працівників.

Важливим показником ефективного використання персоналу сільськогосподарських підприємств є продуктивність праці. В. Вітвіцький зазначає, що продуктивність являє собою ефективне використання ресурсу

праці, землі, капіталу, енергії, матеріалів, інформації при виробництві товарів і послуг.

Продуктивність праці відображає можливості окремого працівника виробляти певну кількість продукції чи виконувати певний обсяг роботи за одиницю робочого часу. Як зазначають Дашко І.М., Крилов Д.В., Серова, В.Ю., за розмірами продуктивності праці та її динамікою можна оцінювати розвиток продуктивних сил, ступінь освоєння науково-технічного прогресу, ефективність використання персоналу. Автори підкреслюють, що продуктивність праці визначає рівень життя населення [1].

Для визначення продуктивності праці в сільськогосподарських підприємствах застосовують систему економічних показників: повні (натуральні й вартісні) та неповні (абсолютні й відносні). Повними вважають ся показники продуктивності праці, розраховуючи, які беруть: вироблену продукцію і затрати праці. Натуральні показники – відношення прямих затрат праці до обсягу виробленої продукції. Їх називають трудомісткістю виробництва. Трудомісткість може розраховуватися поокремому виду продукції, за економічним змістом є найбільш зрозумілим і порівнянним показником продуктивності праці у просторовому та часовому вимірі.

При розрахунках трудомісткості виробництва варто враховувати не тільки прямі затрати живої праці, а й непрямі, що пов'язані з управлінською діяльністю агропідприємств та їхніх підрозділів.

Для визначення продуктивності праці з урахуванням усіх видів продукції, розраховують вартісні показники (погодинну, денну і річну продуктивність праці) – як відношення вартості валової продукції в порівнянних цінах відповідно до відпрацьованих годин, людино-днів і середньорічної кількості працівників, зайнятих у виробництві.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ТА СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ В ТОВ «КОЛОС»

#### 2.1. Організаційно – економічна характеристика підприємства

Дослідження за темою роботи проводилося на основі даних сільськогосподарського підприємства ТОВ "Колос". Це товариство з обмеженою відповідальністю зареєстроване в селі Романки, Покровської ОТГ, Синельниківського району, Дніпропетровської області, дата державної реєстрації 14.03.2000 р. Його адміністративний офіс розташований на вулиці Центральна, 2а, а виробничі потужності знаходяться в тому ж селі. Земельні ділянки, які обробляє підприємство, також розташовані в межах цього села. Віддаленість від адмін.центру громади становить 11,3 км, від районного центру – 69,8 км, а до обласного центру – міста Дніпро – 111 км.

Підприємство має вигідне географічне розташування завдяки близькості до автотраси регіонального значення Дніпро - Мелітополь, яка зв'язує Дніпропетровську та Запорізьку області. Від села Романки до автотраси Запоріжжя - Донецьк – 12 км. Це забезпечує підприємству зручний доступ до транспортних шляхів, що сприяє оптимізації логістики постачання сировини та реалізації продукції. Основним транспортом для перевезення вантажів є автомобільний, але на відстані 9 км знаходиться невелика, більше вантажна ніж пасажирська залізнична станція, що розширює транспортні можливості підприємства.

Покровська селищна ОТГ, де знаходиться ТОВ "Колос", розташована в південно-східній частині Синельниківського району Дніпропетровської області і дотична до кордонів Запорізькою та Донецькою областями. Громада розташована в лівобережному районі північного Степу. Основними річками є Вовча, Гайчур і Кам'янка. Ґрунти переважно чорноземні, що сприятливо для

виращування польових культур. Ландшафт безлісний, але присутні штучні лісосмуги, які займають близько 5% території.

Кліматичні умови в цій місцевості помірно-континентальні. Взимку температури низькі, можливі весняні заморозки, а влітку часто спекотно і сухо. Річна кількість опадів становить 426 мм, з яких більшість припадає на період з квітня по жовтень. Через зливовий характер опадів їх ефективність знижується. Високі температури і низька відносна вологість сприяють значному випаровуванню вологи. Основним напрямком вітрів є східний.

Прийняття управлінських рішень вимагає інтеграції всіх аспектів діяльності підприємства в єдину програму. Голова підприємства формує стратегію і реалізує її на практиці, враховуючи звичайні та специфічні умови.

Основним видом діяльності ТОВ "Колос" є виращування зернових (крім рису), бобових та олійних культур, а також допоміжна діяльність у рослинництві. Для цього підприємство взяло в оренду сільськогосподарські паї і територію для зберігання техніки. Адміністративна будівля знаходиться у власності підприємства. Також є складські приміщення для сировини та готової продукції і механізований тік для підготовки продукції до зберігання.

Економічну ефективність використання земельних ресурсів оцінюють за допомогою системи показників, що відображають обсяги виробництва та рівень прибутковості. Ці показники є інструментом для аналізу та оцінки ефективності господарської діяльності, пов'язаної із землекористуванням. Завдяки цьому, ТОВ "Колос" може ефективно використовувати свої ресурси, що забезпечує сталий розвиток і прибутковість підприємства.

Щоб детальніше зрозуміти, як змінювалася структура земельних угідь, доцільно проаналізувати динаміку їх використання у різні періоди. Вивчення цих змін дозволяє відслідковувати, як змінювалася площа та призначення земельних ділянок, що допомагає у плануванні майбутнього розвитку підприємства. Наприклад, можна дослідити, які частини земель були використані під рілля, пасовища чи інші сільськогосподарські потреби, і як ці площі змінювалися з часом. Такий аналіз надає інформацію про продуктивність



різних ділянок, що допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації землекористування.

Крім того, важливо враховувати зміни в природних та економічних умовах, які можуть впливати на використання земельних ресурсів. Наприклад, зміни клімату можуть впливати на врожайність, а економічні умови – на попит на певні види сільськогосподарської продукції. Тому підприємство повинно бути готовим адаптувати свої стратегії управління земельними ресурсами відповідно до змінних умов. ТОВ "Колос" активно аналізує ефективність використання своїх земельних ресурсів, що включає регулярний моніторинг та оцінку показників продуктивності. Це дозволяє підприємству своєчасно виявляти проблемні ділянки та впроваджувати необхідні заходи для їх вирішення. Завдяки цьому підходу, підприємство може забезпечувати високу продуктивність та економічну стабільність, а також бути конкурентоспроможним на ринку сільськогосподарської продукції (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

### Склад та динаміка земельних угідь ТОВ «Колос»

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 до 2019, %
Загальна площа земельних угідь, га	1893,9	1897,3	1897,1	1894,3	1894,3	100,0
в т.ч. сільськогосподарські угіддя	1886,3	1889,2	1889,7	1886,8	1886,8	100,0
з них: рілля	1848,1	1851,1	1853,2	1853,2	1853,2	100,3
пасовища	7,3	7,3	5,2	5,2	5,2	71,2
багаторічні насадження	31,2	31,2	31,2	28,3	28,3	90,7
В розрахунку на 1 працівника, га:						
сільськогосподарських угідь	46,0	48,4	54,0	57,2	78,6	170,9
ріллі	45,1	47,5	53,0	56,2	77,2	171,3

Дані показники свідчать, що за період з 2019 по 2023 рік загальна площа земельних угідь залишалася практично незмінною, з незначними коливаннями, що свідчить про стабільність земельного фонду. Площа сільськогосподарських угідь також залишалася стабільною з незначними змінами протягом аналізованого періоду. Площа ріллі дещо зросла за період з 2019 по 2023 рік. У 2023 році вона становила 1853,3 га, що на 0,3% більше, ніж у 2019 році. Площа пасовищ зменшилася з 7,3 га у 2019 році до 5,2 га у 2021 році і залишалася на цьому рівні до 2023 року. Відсоткове співвідношення у 2023 році порівняно з 2019 роком становить 71,2%, що вказує на значне скорочення площі пасовищ яке викликане зменшенням поголів'я тварин. Багаторічні насадження залишалися незмінними до 2022 року, після чого зменшилася до 28,3 га, що становить майже 10%. Через зменшення кількості працівників в звітному році, показник площі сільськогосподарських угідь на одного працівника зріс з 46,0 га у 2019 році до 78,6 га у 2023 році, що становить 70,9 %. Відповідно збільшилась і площа ріллі на одного працівника з 45,1 га у 2019 році до 77,2 га у 2023 році, що свідчить про збільшення ефективності експлуатації земельних угідь у господарстві.

У сільськогосподарському виробництві для здійснення безпосередньої виробничої діяльності необхідно мати певну кількість земельних ресурсів, як основного базису виробництва, трудових ресурсів, які будуть безпосередніми виконавцями виробничої діяльності і звичайно необхідні засоби виробництва. Вартісна оцінка засобів виробництва представляє собою відповідний обсяг основних і оборотних засобів, які і визначають забезпечення засобами виробництва.

Основні фонди – це економічна категорія, що включає сукупність матеріально-речових цінностей і засобів виробництва, які використовуються протягом тривалого часу як знаряддя праці. Фактично, це вартісна оцінка основних засобів виробництва.

Основні засоби та оборотні фонди є ключовими елементами для функціонування підприємства. Разом вони утворюють основні виробничі фонди

підприємства, які створюють необхідні умови для його діяльності. Наявність достатньої кількості основних засобів виробництва дозволяє оцінити рівень матеріального і технічного озброєння роботи.

Дуже важливою є оцінка ефективності експлуатації основних засобів, про що показує низка показників, що характеризують цей аспект діяльності підприємства. Наявність в товаристві та показники ефективності застосування основних виробничих засобів (оцінюються як виробничі фонди) представлені у вигляді таблиці 2.2

Таблиця 2.2

**Наявність і основні показники використання основних  
виробничих фондів в ТОВ «Колос»**

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 до 2019, %
Середня оціночна вартість основних виробничих засобів, тис. грн	20420	19921	21753	22386,4	21637,8	105,96
Сукупність валової продукції, тис. грн	5474	8726	10349,15	7432,59	12587,8	229,96
Фондооснащеність виробництва, тис.грн	10,825	10,545	11,511	11,865	11,468	105,94
Фондоозброєність, тис.грн	498,1	510,8	621,51	678,38	901,58	181,02
Фондовіддача, грн	0,268	0,438	0,476	0,332	0,582	217,01
Фондомісткість, грн	3,730	2,283	2,102	3,012	1,719	46,08

Розглянувши дані наведені в таблиці 2.2 можна зробити висновки, що за досліджуваний період спостерігається значне зростання основних показників діяльності підприємства. Незначне збільшення інвестицій в основні засоби підприємства призвело до збільшення вартості основних виробничих фондів на 5,96 %. При несуттєвих змінах по кількості, але через суттєве зростання вартості обсяг валової продукції за цей період збільшився на 129,96 %.

Фондооснащеність виробництва при відносній стабільності сільськогосподарських угідь зросла майже аналогічно збільшенню вартості основних фондів, на 5,94 %. При цьому зменшення кількості працівників призвело до зростання фондоозброєності праці на 81,02 %, отже відбулося певне покращення технічної оснащеності працівників підприємства. Фондовіддача зросла з 0,268 грн у 2019 році до 0,582 грн у 2023 році, що становить зростання на 117,01%. Це свідчить про зростання ефективності користування основними фондами, де кожна одиниця вкладених коштів у фонди приносить більше продукції. Показник фондомісткості зменшився з 3,730 грн у 2019 році до 1,719 грн у 2023 році, що становить 46,08%. Це зниження означає, що для виробництва одиниці продукції потрібно менше вкладень в основні фонди, що також вказує на зростання ефективності користування ресурсів.

В цілому, суттєво збільшилася вартість виробленої продукції, фондоозброєність та фондовіддача, що свідчить про зростання ефективності користування основними засобами. Поряд з цим, середня оціночна вартість основних виробничих фондів зросла незначно, що вказує на ефективне використання наявних ресурсів без значного збільшення інвестицій.

Ще одним ключовим фактором забезпечення виробництва є забезпеченість працівниками. Кадрове забезпечення є ключовим фактором і критичним елементом для успішного функціонування та розвитку сільськогосподарського виробництва. Воно включає наявність, підготовку та мотивацію працівників, що займаються різними аспектами аграрного виробництва. Висококваліфіковані працівники здатні забезпечити ефективність, якість та стійкість аграрного виробництва, сприяючи його конкурентоспроможності на ринку. Інвестування у навчання, розвиток та мотивацію персоналу є ключовим чинником для досягнення довгострокового успіху аграрного підприємства.

Належне забезпечення кваліфікованими працівниками – запорука ефективності та високої продуктивності праці. Добре підготовлені працівники

здатні ефективно виконувати свої завдання, використовуючи сучасні технології та методи виробництва. Підготовлений персонал знає і виконує вимоги стандартів та сертифікацій, що забезпечує відповідність продукції ринковим вимогам. Компетентні працівники забезпечують високий рівень якості продукції через ретельний контроль на всіх етапах виробництва. Завдяки достатній кількості кваліфікованих працівників можна ефективно використовувати земельні, водні, фінансові та матеріальні ресурси, що підвищує загальну ефективність виробництва. Висококваліфіковані працівники здатні знижувати витрати через оптимізацію процесів, використання передових технологій та раціональне управління ресурсами. Ефективне управління агротехнологічними процесами сприяє підвищенню врожайності та якості продукції, що позитивно впливає на доходи підприємства.

Таблиця 2.3

### Забезпеченість трудовими ресурсами та їх використання у ТОВ «Колос»

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 у % до 2019
Середньорічна кількість працівників, чол.	41	39	35	33	24	58,54
з них зайняті в с.-г. виробництві	37	35	31	29	20	54,05
Відпрацьовано, тисяч люд.-год.	64,9	62,5	56,1	49,1	41,7	77,65
Річний запас робочого часу, тис. люд.-год.	77,29	73,52	65,98	64,25	46,73	58,54
Коефіцієнт використання робочого часу	0,88	0,88	0,95	0,90	1,17	132,65
Середньорічний розмір оплати праці 1 працівника, тис. грн	48,40	51,89	75,55	93,16	112,56	232,54
Середньорічна продуктивність праці 1 працівника, тис. грн	212,8	223,7	295,7	324,8	524,5	246,4

Аналізуючи показники наведені в таблиці за період з 2019 по 2023 роки, можна зробити кілька важливих висновків щодо змін у кількості працівників, використанні робочого часу та продуктивності праці в сільськогосподарському виробництві. Середньорічна кількість працівників за досліджуваний період зменшилась на 41,46 %, через це кількість працівників, зайнятих у

сільськогосподарському виробництві, скоротилася з 37 до 20 осіб, що становить 17 осіб, або майже 46 %. Зниження кількості працівників може вказувати на оптимізацію штату або автоматизацію та механізацію процесів, що дозволило зменшити кількість необхідного персоналу, але в нашому випадку, в останні роки це викликано дефіцитом працівників. Зменшення кількості працівників стало причиною скорочення як кількості відпрацьованого часу, так і річного запасу праці на 22,35 % і 41,46 % відповідно. В той же час спостерігається зростання коефіцієнт використання часу роботи з 0,88 до 1,17, що свідчить про зростання ефективності використання часу роботи працівників на 32,65%. Середньорічний розмір оплати праці одного працівника суттєво збільшився. Середньорічна продуктивність праці одного працівника зростає з 212,8 тис. грн у 2019 році до 424,5 тис. грн у 2023 році, або на 146,4 % від рівня 2019 року. Таке суттєве зростання викликане результатом впровадження нових технологій, покращення управління, а з іншого боку зниженням чисельності персоналу при збереженні обсягів виробництва.

Для найбільш ґрунтовної оцінки діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, необхідно звернути увагу на його економічні та фінансові показники. Ці показники дозволяють оцінити, наскільки ефективно функціонує підприємство, як воно справляється з фінансовими зобов'язаннями та наскільки прибутковою є його діяльність. Економічні показники підприємства включають оцінку виробничої ефективності, продуктивності праці, рівень витрат і доходів, а також рентабельність. Вони дають змогу побачити, наскільки оптимально використовуються ресурси, які є в розпорядженні підприємства, включаючи землю, техніку, робочу силу та матеріали. Фінансова діяльність, у свою чергу, є важливим елементом підприємницької діяльності, оскільки вона спрямована на забезпечення необхідних фінансових ресурсів для підтримки і розвитку виробничих процесів.

Щоб глибше зрозуміти ефективність діяльності ТОВ «Колос», необхідно провести детальний аналіз його виробничо-фінансових результатів. Цей аналіз включає вивчення прибутків і збитків, оцінку показників виробництва і

реалізації сільськогосподарської продукції, а також порівняння цих показників з попередніми періодами. Таким чином, проведення детального аналізу економічних і фінансових показників ТОВ «Колос» є невід’ємною частиною управління та планування його подальшого розвитку. Це допоможе виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оптимізувати використання наявних ресурсів, забезпечити стабільний фінансовий стан і створити умови для сталого зростання і розвитку. У таблиці даних можна побачити, як змінювалися фінансові показники ТОВ «Колос» протягом останніх років. Ці дані дозволяють зробити висновки про те, наскільки стабільно і прибутково працює підприємство.

Таблиця 2.4

**Показники виробничої і фінансової діяльності підприємства «Колос»**

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 до 2019, %
Валова продукція, тис. грн.	5474	8726	10349	7432,6	12587,8	229,96
в т. ч. рослинництва	3494	7763	9504	6627,1	11634,4	332,98
тваринництва	1980	963	845	805,5	953,4	48,15
Виробництво валової продукції на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	291,3	462,7	547,6	393,9	667,2	229,03
в т.ч. в рослинництві	185,9	411,6	502,9	351,2	616,62	331,69
тваринництві	105,4	51,1	44,7	42,7	50,53	47,94
Річна продуктивність праці, тис. грн	212,83	223,7	295,7	225,2	524,5	246,44
Чистий прибуток, тис.грн	1282,4	2175,6	3990,4	1464,2	788,3	61,47
Рівень рентабельності, %	15,5	18,3	31,2	14,9	6,1	39,35

За досліджуваний період з 2019 по 2023 роки, вартість валової продукції збільшилася з 5474 тис. грн до 12587,8 тис. грн, що становить приріст на 129,96%. Це свідчить про значне зростання продуктивності підприємства.

Зокрема вартість валової продукції рослинництва зросла з 3494 тис. грн у 2019 році до 11634,4 тис. грн у 2023 році. Приріст становить 232,98%, що вказує на високий рівень розвитку та ефективності цього сектору. В той же час вартість продуктів тваринництва зменшилася з 1980 тис. грн у 2019 році до 953,4 тис. грн у 2023 році, що становить лише 48,15% від рівня 2019 року. Це свідчить про зниження ефективності і відповідне скорочення виробництва в секторі тваринництва.

Загальний показник виробництва продукції на 100 гектар сільськогосподарських земель зріс з 291,3 тис. грн у 2019 році до 667,2 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 129,03%. У рослинництві цей показник зріс з 185,9 тис. грн до 616,62 тис. грн, що становить приріст на 231,69%. В тваринництві ж навпаки, спостерігається зниження з 105,4 тис. грн до 50,53 тис. грн, що становить лише 47,94% від рівня 2019 року.

Річна продуктивність праці збільшилася з 212,83 тис. грн у 2019 році до 524,5 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 146,44%. Це вказує на значне підвищення ефективності праці на підприємстві.

В той же час чистий прибуток знизився з 1282,4 тис. грн у 2019 році до 788,3 тис. грн у 2023 році, що становить лише 61,47% від рівня 2019 року. Це свідчить про стабільне зростання витрат за останні роки, відповідно призводить до зниження прибутковості. Це негативно відображується і рівні рентабельності. Рівень рентабельності знизився з 15,5% у 2019 році до 6,1% у 2023 році, що становить лише 39,35% від рівня 2019 року. Це свідчить про зниження прибутковості підприємства, незважаючи на збільшення оціночної вартості продукції виготовленої на підприємстві.



## **2.2. Мотивація праці співробітників сільськогосподарського підприємства**

Створення ефективної системи мотивації допомагає не лише підвищити продуктивність праці, але й забезпечити стабільний розвиток підприємства в цілому.

Нами було проведено дослідження мотиваційного стану у ТОВ «Колос», зосередившись на вивченні реальних способів матеріального та морального заохочення працівників. Цей аналіз допомагає виявити основні чинники, що впливають на працездатність і задоволеність роботою співробітників, а також визначити, які методи стимулювання є найбільш ефективними в умовах даного підприємства.

Як було розглянуто у розділі 1.2, ключовим матеріальним стимулом, що мотивує працівників до сумлінного виконання своїх обов'язків, є заробітна плата. Заробітна плата включає як основну, так і додаткову частину. Вона безпосередньо залежить від кількості виконаних робіт, обсягу витраченого часу та результативних показників, що відображають здобутки робітника при втіленні посадових функцій.

Основна частина заробітної плати – це фіксована сума, яку працівник отримує регулярно. Вона забезпечує стабільний дохід і визначається на основі кваліфікації, досвіду та складності виконуваної роботи. Додаткова частина заробітної плати включає премії, бонуси та надбавки, які можуть значно варіюватися залежно від досягнень працівника.

Моральні стимули також відіграють важливу роль у мотивації працівників. До таких стимулів відносяться визнання та подяка за виконану роботу, можливості для кар'єрного зростання, професійного розвитку та особистісного вдосконалення. Визнання досягнень працівників може виражатися у формі публічних подяк, нагород, почесних грамот або інших символічних знаків уваги.

Ефективна система мотивації повинна поєднувати як матеріальні, так і моральні стимули. Заробітна плата забезпечує фінансову стабільність, а моральні стимули створюють позитивне робоче середовище і сприяють розвитку почуття приналежності до компанії. У ТОВ «Колос» важливо розробити та впровадити інтегровану систему мотивації, що враховує індивідуальні потреби та мотиваційні профілі працівників.

Застосування комплексного підходу до мотивації працівників у ТОВ «Колос» дозволить підвищити їхню продуктивність, задоволеність роботою і, в результаті, сприятиме загальному успіху підприємства.

Проведемо перш за все дослідження динаміки зміни чисельності працівників ТОВ «Колос» за останній період (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

#### Наявність працівників і показники їх роботи в ТОВ «Колос»

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 до 2019,%
Середньоспискова кількість працівників, чол.	41	39	35	33	24	58,54
з них в сільгосп. виробництві	37	35	31	29	20	54,05
Відпрацьовано за рік, тис.люд.-год.	68,1	64,9	62,5	56,1	52,9	77,65
Обсяг річного запасу робочого часу, тис.люд.-год.	77,29	73,52	65,98	62,21	45,24	58,54
Використання запасу робочого часу	0,88	0,88	0,95	0,90	1,17	132,65

Аналізуючи наведені дані, можна зробити кілька ключових висновків щодо змін у чисельності працівників, використанні робочого часу та ефективності роботи в ТОВ «Колос» протягом 2019-2023 років. Середньоспискова кількість працівників зменшилася з 41 у 2019 році до 24 у 2023 році, що становить 58,54% від рівня 2019 року. Це свідчить про значне скорочення персоналу. Кількість працівників у сільськогосподарському

виробництві зменшилася з 37 у 2019 році до 20 у 2023 році, що становить 54,05% від рівня 2019 року. Це вказує на ще більшу скорочення саме в сільськогосподарському секторі. Це спричинило зменшення і інших кількісних показників. Відпрацьовано за рік людино-годин зменшилася з 68,1 тис. у 2019 році до 52,9 тис. у 2023 році, що становить 77,65% від рівня 2019 року. Це показує загальне зменшення трудових ресурсів, використаних протягом року. Обсяг річного запасу робочого часу зменшився з 77,29 тис. людино-годин у 2019 році до 45,24 тис. у 2023 році, що становить 58,54% від рівня 2019 року. Це узгоджується зі зменшенням чисельності працівників. Коефіцієнт використання робочого часу показує, що ефективність використання робочого часу зросла з 0,88 у 2019 році до 1,17 у 2023 році, що становить 132,65% від рівня 2019 року. Це свідчить про те, що, попри зменшення чисельності працівників, обсяг робіт суттєво не зменшився і працівники змушені працювати більш інтенсивно та ефективно.

Вцілому за досліджуваний період з 2019 по 2023 рік спостерігається значне скорочення чисельності працівників, особливо в сільськогосподарському виробництві. Відповідно відбулося зменшення відпрацьованих людино-годин при цьому ж зростання коефіцієнта використання робочого часу вказує на підвищення продуктивності праці. Це позитивний аспект, оскільки меншою кількістю працівників досягаються високі результати, що є позитивним результатом, який свідчить про правильне управління ресурсами.

Введення воєнного стану в Україні спричинило серйозні зміни в регулюванні трудових відносин, що були врегульовані Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [45]. Цей закон, поряд із дослідженнями експертів, таких як О. А. Подолянчук [25], висвітлює важливі аспекти, які суттєво вплинули на трудові відносини в період війни.

Під час воєнного стану було впроваджено низку обмежуючих норм, що стали необхідними через складні обставини, які склалися в країні. З одного боку, ці обмеження були продиктовані потребою адаптувати трудові відносини до нових реалій, а з іншого – вони обмежили права працівників, позбавивши їх

права на додатковий відпочинок. Зокрема, було скасовано святкові дні та скорочений робочий час напередодні свят. Хоча святкування світських свят у період війни може здаватися недоречним, працівники, які знаходяться у стані постійног стресу, були позбавлені важливих днів для відпочинку, що негативно вплинуло на їхнє здоров'я та добробут.

Законодавчі нововведення на період воєнного стану також збільшили ризики для працівників втрати роботи за ініціативи працедавця. До працівників може бути застосована дія статті яка дає можливість призупиняти трудовий договір. Роботодавці можуть тиснути на працівників, змушуючи їх брати довгі відпустки при цьому без збереження заробітної плати, або збільшувати норму робочого часу на тиждень на свій розсуд до 1,5 разів. Крім того, можуть вводитися обмеження щодо термінів оплачуваної щорічної відпустки, скорочуючи її до 24 календарних днів.

Такі обмеження, хоча й вимушені, відкривають можливості для зловживань з боку недобросовісних роботодавців. Умови війни фактично нівелюють роль профспілок та ефективність колективних договорів. Це створює додаткові труднощі для працівників, які й без того перебувають під постійним тиском через воєнні дії. Відсутність підтримки з боку профспілок і зниження ефективності колективних договорів призводить до того, що працівники стають більш вразливими перед можливими зловживаннями.

Введення змін у регулюванні трудових відносин під час воєнного стану мало серйозний вплив на права працівників і умови їхньої праці. Хоча ці заходи були продиктовані необхідністю та складною ситуацією в країні, вони створили підґрунтя для потенційних зловживань. Тому важливо враховувати ці ризики та розробляти механізми захисту прав працівників, щоб зберегти баланс між необхідністю забезпечення функціонування підприємств та дотриманням основних прав трудящих.

Розробка ефективних механізмів захисту прав працівників є критично важливою. Це включає не лише чітке визначення правил і норм, що регулюють трудові відносини, але й створення органів, які б забезпечували їх дотримання.

Зокрема, важливо посилити роль профспілок і створити незалежні комісії, що розглядатимуть скарги працівників на дії роботодавців. Тільки завдяки комплексному підходу можна забезпечити стабільність і справедливість у трудових відносинах під час воєнного стану.

Сьогодні керівництво ТОВ «Колос» стикається з численними викликами, обумовленими фінансово-економічною та соціально-політичною кризою, яка охопила всю економічну активність в країні. У цих складних умовах директор підприємства докладає максимум зусиль, щоб зберегти стабільний колектив. Проте, плінність кадрів, спричинена воєнними подіями в країні, залишається значною проблемою для господарства.

Згідно з даними підприємства, у ТОВ «Колос» фіксується суттєва плінність кадрів і вона демонструє тенденцію до зростання. У 2019 році цей показник становив 14,0 %, що було зумовлено скороченням працівників у галузі тваринництва. У наступні роки, з 2020 по 2023, ці ж причини залишалися головними факторами звільнення працівників. Плнність кадрів за цей період варіювалася в межах від 7,7 % до 27,3 %. 2023 рік взагалі виявився критичним

За досліджуваний період спостерігалася значна зміна в складі працівників. Кількість звільнених робітників суттєво зросла, що свідчить про зростаючу нестабільність у кадровому складі підприємства. Водночас, кількість нових працівників, прийнятих на роботу, зросла втричі, що може свідчити про зусилля керівництва з оновлення та підтримання штату.

Як зазначалося раніше, 2022 і 2023 роки були відзначені значним явищем оформленням відпусток без збереження зарплати серед деяких працівників, причому тривалість цих відпусток часто була більше 15 днів. Загрозливі явища, що розпочалися у 2022 році, продовжуються і в 2023 році, що суттєво негативно вплинуло на мотивацію працівників господарстві.

Це явище має серйозні наслідки для загальної мотивації працівників. Відпустки без збереження заробітної плати призводять до втрати доходу для працівників, що, у свою чергу, знижує їхню зацікавленість у сумлінному виконанні своїх обов'язків. Працівники відчують невпевненість у

завтрашньому дні, що негативно впливає на їхню продуктивність і загальний моральний стан.

Воєнні події не обмежуються лише економічними аспектами підприємства, вони мають значний вплив на кожного працівника як з матеріальної, так і з моральної сторони. Інфляційні процеси, викликані війною, призводять до зменшення реальної покупної спроможності заробітної платні, що знижує купівельну спроможність працівників. Підприємство, зі свого боку, стикається з обмеженими можливостями підвищувати рівень оплати праці до належного, через брак коштів, що ще більше ускладнює ситуацію.

Зростання цін на товари та послуги зменшує реальні доходи працівників, які не можуть забезпечити собі та своїм сім'ям належний рівень життя. Це створює додатковий стрес і невдоволення серед працівників, що негативно впливає на їхню мотивацію до роботи. В умовах, коли підприємство не може адекватно підвищувати заробітну плату через економічні труднощі, працівники стають все більш невпевненими у своєму майбутньому.

Воєнні події також мають суттєвий моральний вплив на працівників. Постійний стрес, пов'язаний з війною, впливає на психоемоційний стан людей, знижуючи їхню працездатність та загальну мотивацію. Люди, які щоденно стикаються з небезпекою та невизначеністю, втрачають мотивацію до роботи, що додатково ускладнює виконання виробничих планів і досягнення цілей підприємства.

Воєнні події та економічна криза суттєво вплинули на мотивацію працівників ТОВ «Колос». Зниження реальної заробітної плати та необхідність оформлення відпусток без збереження зарплати значно погіршують моральний стан та мотивацію працівників. Для подолання цих викликів необхідно впроваджувати комплексні заходи, спрямовані на підтримку та підвищення мотивації працівників у цих складних умовах.

Більш детально зупинимось на розгляді рівня оплати праці на підприємстві і її структурі в динаміці (табл. 2.6).

На основі наданих даних можна зробити кілька ключових висновків щодо динаміки та структури оплати праці працівників ТОВ «Колос» за період з 2019 по 2023 роки. Річний фонд оплати праці зріс з 1984,6 тис. грн у 2019 році до 2701,4 тис. грн у 2023 році, що становить 136,1% від рівня 2019 року, але по рокам були коливання, через більшу кількість працівників і відповідно і фонд оплати праці був більший. Вцілому це свідчить про загальне збільшення витрат на оплату праці працівників підприємства. Основна оплата збільшилася з 1857,6 тис. грн у 2019 році до 2517,7 тис. грн у 2023 році, що становить 135,5% від рівня 2019 року. Додаткова оплата зросла з 127,0 тис. грн у 2019 році до 183,7 тис. грн у 2023 році, що становить 144,6% від рівня 2019 року.

Таблиця 2.6

### Рівень і структура оплати праці працівників підприємства

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 до 2019,%
Розмір річного фонду оплати праці, тис. грн	1984,6	2023,7	2943,2	2865,1	2701,4	136,1
з нього:						
основна оплата	1857,6	1918,5	2557,6	2804,9	2517,7	135,5
додаткова оплата	127,0	105,2	385,6	60,2	183,7	144,6
Частка у фонді оплати праці, %:						
основної оплати	93,6	94,8	86,9	97,9	93,2	-0,4
додаткової оплати	6,4	5,2	13,1	2,1	6,8	+0,4
Середньообліковий обсяг оплати праці 1 працівника, тис. грн	48,4	51,9	84,1	93,2	112,6	232,6

Частка основної оплати зменшилася з 93,6% у 2019 році до 93,2% у 2023 році, що свідчить про незначне зменшення її частки у загальному фонді оплати праці (-0,4%). Частка додаткової оплати збільшилася з 6,4% у 2019 році до 6,8% у 2023 році, що свідчить про незначне зростання її частки у загальному фонді оплати праці (+0,4%).

Найбільш виразно про зміну розміру оплати праці свідчить середньообліковий обсяг оплати праці на одного працівника, який збільшився з 48,4 тис. грн у 2019 році до 112,6 тис. грн у 2023 році, що становить 232,6% від

рівня 2019 року. До того ж протягом всього періоду дослідження спостерігалась стабільна динаміка зростання, з різною інтенсивністю по рокам. Це свідчить про значне зростання оплати праці на одного працівника за аналізований період.

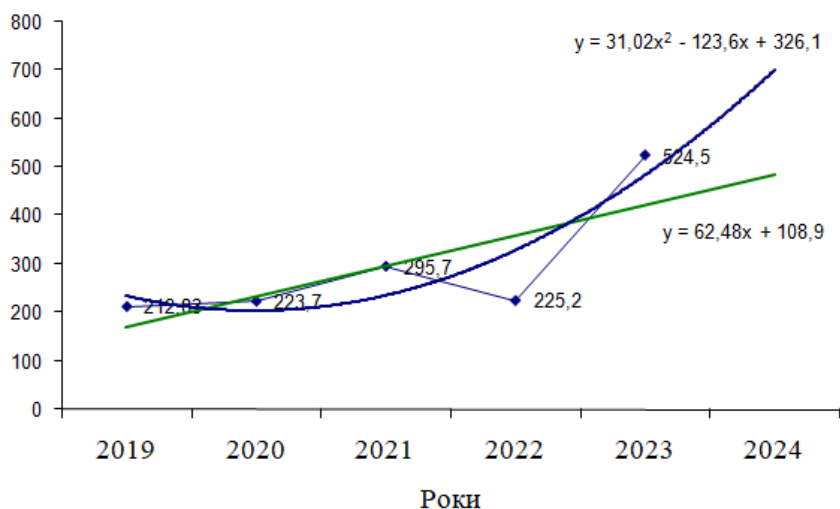
Загалом можна зробити висновки такі висновки. Загальний річний фонд оплати праці зростав протягом аналізованого періоду, що свідчить про зростання фінансових витрат підприємства на оплату праці. Основна оплата залишається домінуючою частиною фонду оплати праці, хоча її частка незначно зменшилася, в той час як частка додаткової оплати трохи зросла. Це свідчить про те, що підприємство почало більше уваги приділяти додатковим стимулам і винагородам. Значне зростання середньої оплати праці на одного працівника вказує на покращення умов оплати праці та, можливо, підвищення продуктивності праці або кваліфікації працівників.

Аналізуючи структуру фонду оплати праці, можна зробити висновки, що преміальний фонд коливався по рокам, і досяг свого максимуму до 385 тис в 2021 році але потім різко знизився до 60,2 тис в 2022 році, після чого в 2023 почав потроху збільшуватись і досяг рівня 159,4 тис грн., що становить 6,8% від оплати праці.

Оплата праці та премії часто є значною часткою витрат підприємства, і тому вони мають бути виправдані, особливо коли мова йде про зростання цієї статті витрат. Тому корисним є співставлення з результативним показником праці працівників, а саме з продуктивністю праці. Звернемо увагу на зміну продуктивності праці за останній період (рис.2.1).

З даних рис. 2.1 видно, що продуктивність стабільно підвищувалася до 2021 року, а у 2023 році відбулося її різке зростання з 225,2 до 524,5 тис. грн. Саме через це різке зростання застосування різних математичних функцій для побудови лінії тренду дають різний ступінь апроксимації до фактичних даних та різні очікувані значення продуктивності праці при спробі застосувати кожне з отриманих рівнянь для прогнозу даного показника на 2023 рік.





**Рис. 2.1. Рівень продуктивності праці у ТОВ «Колос» та аналітичне вирівнювання**

Так, чітку тенденцію до підвищення показника продуктивності праці у 2023 році в порівнянні з 2022 роком дає лише застосування лінійної функції ( $y = 62,48x + 108,9$ ). У той же час застосування логарифмічної функції також показує тенденцію до підвищення рівня продуктивності праці при застосуванні для прогнозів рівняння  $y = 31,02x^2 - 123,6x + 326,1$ .

Поліноміальна крива другого ступеня, що має вигляд параболи, демонструє швидке зростання після 2022 року, що свідчить про різке збільшення показника в останні роки. До 2022 року спостерігалось відносно стабільне або навіть зменшене значення, але після цього року показник різко зріс, досягнувши значення 524,5 у 2023 році.

Лінійна крива, що відображає постійне зростання з постійним темпом  $y = 62,48x + 108,9$  Лінійний тренд показує стійке зростання показника протягом всього періоду. Величина зростання є стабільною і поступовою.

Цей аналіз дозволяє зрозуміти динаміку розвитку показників за аналізований період і може допомогти у подальшому плануванні та прийнятті рішень для підприємства. Також ми можемо відслідкувати, що продуктивність праці стабільно зростає, отже збільшення рівня оплати праці виправдане і супроводжується зростанням результативного показника.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ СПІВРОБІТНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Удосконалення мотивації праці на основі визначення провідних мотивів трудової діяльності**

З огляду на різноманітні зовнішні фактори, що значно впливають на діяльність підприємства та гальмують його розвиток під час соціально-економічної кризи та війни, основний фокус варто зробити на тому, щоб максимально можливо використовувати внутрішні резерви, з метою підвищення ефективності діяльності підприємств і організацій. Зокрема, слід приділити особливу увагу покращенню управління персоналом за рахунок вдосконалення мотиваційного забезпечення, адже саме від мотивації працівників багато в чому залежить успіх усіх виробничих процесів.

Перед тим як формулювати висновки та пропозиції щодо вдосконалення мотивації праці в досліджуваному підприємстві, ТОВ «Колос», важливо детально дослідити склад, структуру, ієрархію внутрішніх мотивів співробітників, визначаючи пріоритетність мотивів. Такий підхід допоможе більш обґрунтовано підходити до вибору інструментів для управління мотивацією персоналу, забезпечуючи ефективніше використання наявних ресурсів. В деяких випадках ці інструменти можуть мати індивідуальний характер, адаптуючись до конкретних обставин кожного працівника, що дозволить максимально ефективно залучити кожного члена колективу до досягнення спільних цілей.

На практиці проблема вибору мотиваційних інструментів часто вирішується менеджерами, інтуїтивно або спираючись на чийс приклад або досвід, нажаль вони не завжди дієві в інших умовах. Однак, такий підхід не завжди призводить до бажаного результату. Для максимально ефективної мотивації необхідно стимулювати працівників тим, що є для них важливим, а не

марнувати час та кошти на використання стимулів, які вони не вважають значущими і які не є дієвими. Основне завдання полягає у визначенні ключових потреб людини, що спонукають її до активності та професійної роботи, і завдяки цьому, задоволенні цих потреб. Природно, це сприяє високому рівню задоволення роботою, а отже, підвищенню результативності мотивації.

З метою досягнення цієї цілі слід брати до уваги індивідуальність потреб і побажань співробітників, створюючи лояльну атмосферу для розвитку їхнього професійного потенціалу, забезпечувати відповідну винагороду і визнання за їхній внесок. Сучасний підхід до мотивації включає як матеріальні стимули, так і нематеріальні, такі як можливість професійного зростання, покращення умов праці, створення дружнього колективу. Крім того, важливою складовою є регулярний моніторинг ефективності впроваджених мотиваційних заходів, що дозволить вчасно вносити корективи і досягати максимальної результативності в управлінні мотивацією персоналу.

У подібних випадках варто скористатися вже існуючими методиками, які показали свою ефективність на практиці. Наприклад, скористатися методикою складення мотиваційного профілю особистості розробленою Шейлою Річі та Пітером Мартіном. Ця методика передбачає проведення аудиту поточної системи стимулів для виявлення її недоліків та подальшого їх усунення.

Річі та Мартін виділили 12 найважливіших факторів мотивації з їх точки зору. Методика ґрунтується на порівнянні значимості різних мотиваційних чинників, що стимулюють людину до трудової діяльності. Використовуючи цю методику, можна визначити мотиваційні фактори, які є найважливішими для конкретного працівника, а також виявити ті, які не отримують достатньої уваги.

Методика Річі та Мартіна передбачає комплексний підхід до вивчення мотиваційних факторів. Вона дозволяє не лише виявити важливі для працівника стимули, але й зрозуміти, як саме ці фактори впливають на його продуктивність та задоволення від роботи. Завдяки цьому керівництво може більш обґрунтовано підходити до розробки мотиваційних програм, що враховують індивідуальні потреби кожного працівника.

Проведення аудиту діючої системи стимулів включає вивчення існуючих методів мотивації, таких як фінансові винагороди, кар'єрний ріст, можливості для професійного розвитку, визнання та інші форми заохочення. Це дозволяє виявити слабкі сторони поточної системи та розробити стратегії для їх виправлення.

Крім того, методика Річі та Мартіна може бути корисною для виявлення невідповідностей між очікуваннями працівників та тим, що їм реально пропонується. Це допоможе виявити причини низької мотивації та розробити заходи для її підвищення. Наприклад, якщо виявиться, що працівники високо цінують можливості для навчання та розвитку, але підприємство не надає достатніх ресурсів для цього, керівництво може прийняти рішення про збільшення інвестицій у ці сфери.

Використання методики Ш. Річі та П. Мартіна для складання мотиваційного профілю особистості, проведення аудиту діючої системи стимулів та усунення її недоліків є доцільним і ефективним підходом для підвищення мотивації працівників та покращення загальної продуктивності підприємства [41, 42].

Використовуючи дану методику, ми провели опитування працівників підприємства, до анкетування було залучено 15 працівників, яких ми поділили на дві групи. До першої групи ввійшли керівники і спеціалісти товариства – 6 осіб. До другої групи ввійшли 9 працівників: механізатори (4 чол.), водії (3 чол.), електрик (1 чол.) і слюсар (1 чол.).

Результат анкетування зведемо в робочі таблиці, для першої групи використаємо таблицю 3.1, для другої групи таблицю 3.2. в табличному форматі досить зручне групування. Для кращого сприйняття інформації скористаємось графічним відображенням матеріалу допомогою діаграми, також для першої групи рис. 3.1, для другої групи рис. 3.2 відповідно. Отже, ми отримаємо відображення мотиваційного профілю співробітників ТОВ «Колос» за усередненими балами.

Таблиця 3.1

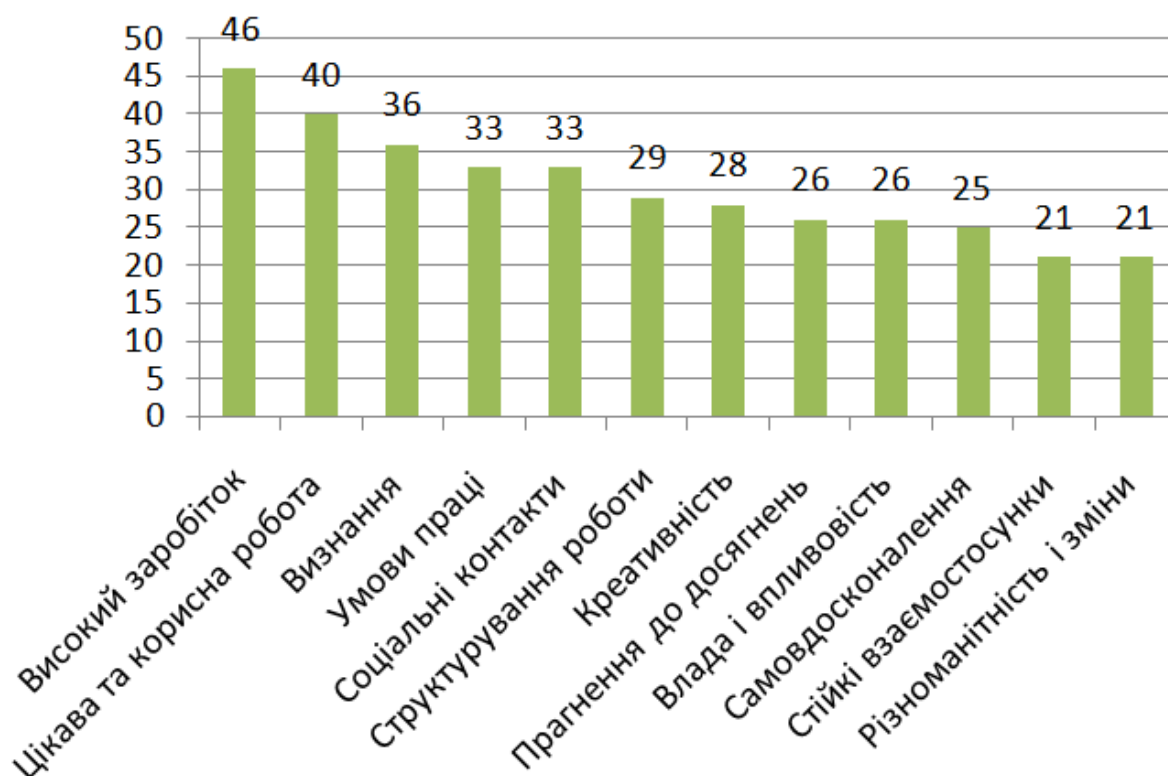
**Вихідні дані для формування мотиваційного профілю керівників  
і спеціалістів ТОВ «Колос»**

Мотивуючі фактори	Результати анкетування						В середньому
	43	38	54	50	48	42	
Високий заробіток	43	38	54	50	48	42	45
Умови праці	38	29	27	33	32	36	31
Структурування роботи	33	31	25	27	26	30	28
Соціальні контакти	24	33	34	28	43	36	37
Стійкі взаємостосунки	25	16	18	17	26	24	21
Визнання	36	37	38	41	29	37	38
Прагнення до досягнень	28	18	32	37	21	22	26
Влада і впливовість	25	20	31	39	16	24	27
Креативність	27	36	17	29	33	28	29
Різноманітність і зміни	21	29	24	14	13	23	19
Самовдосконалення	26	33	15	19	29	26	23
Цікава та корисна робота	37	43	48	29	47	35	39

На основі вихідних даних анкетування керівників і спеціалістів ТОВ «Колос», представленими у таблиці 3.1 та на рисунку 3.1, відображення факторів мотивації, результати виявилися досить неоднозначними, на основі цього було визначено їх мотиваційний профіль. Це свідчить про те, що характеристика кожного співробітника доволі індивідуальна і має свої специфічні особливості, що впливають на їх мотиваційні пріоритети. Проте, результати опитування все ж дозволяють виділити кілька основних мотиваційних потреб, які є спільними для більшості опитуваних. Це дає нам можливість узагальнити дані та сформулювати певні висновки і розробити відповідні пропозиції. Результати анкетування дозволяють виділити ключові фактори мотивації, які є найбільш важливими для працівників підприємства.

Одним із найважливіших факторів мотивації, який відіграє ключову роль для всіх опитаних працівників, є матеріальне стимулювання. Згідно з концепцією Річі та Мартіна, це потреба в отриманні високого рівня заробітної плати і матеріальної винагороди, а також забезпечення робочого місця

солідними пільгами та додатковими надбавками. Опитування показало, що цей фактор отримав у середньому 46 балів, що підкреслює його виняткову важливість для працівників.



**Рис. 3.1. Відображення мотиваційного профілю керівників і спеціалістів ТОВ «Колос»**

Матеріальне стимулювання не лише задовольняє базові потреби працівників, але й створює умови для їхнього професійного та особистісного розвитку. Високий рівень заробітної плати дозволяє працівникам відчувати фінансову стабільність і безпеку, що є фундаментом для подальшого розвитку їхніх професійних навичок та компетенцій. Солідні пільги та надбавки, у свою чергу, сприяють підвищенню рівня задоволеності роботою, що позитивно впливає на загальну атмосферу в колективі.

Крім того, матеріальне стимулювання є ефективним засобом підвищення продуктивності праці. Працівники, які відчувають, що їхня робота гідно оцінена та винагороджена, проявляють більше ініціативи, відповідальності та

залученості до виконання своїх обов'язків. Вони прагнуть досягати високих результатів і робити свій внесок у загальний успіх підприємства. Це особливо важливо в умовах конкурентного ринку, де мотивація працівників відіграє вирішальну роль у забезпеченні стійкого розвитку компанії.

Важливим аспектом матеріального стимулювання є його диференціація в залежності від досягнень і внеску кожного працівника. Такий підхід дозволяє винагороджувати найбільш ефективних працівників, стимулюючи їх до подальшого професійного зростання і розвитку. Це також сприяє створенню здорової конкуренції в колективі, що додатково підвищує загальний рівень продуктивності.

Таким чином, матеріальне стимулювання є одним із ключових елементів у системі мотивації працівників. Воно забезпечує не лише фінансову стабільність і задоволення базових потреб, але й сприяє підвищенню продуктивності, ініціативності та загальної задоволеності працівників. Враховуючи результати опитування, керівництво підприємства має приділяти особливу увагу розробці та впровадженню ефективних програм матеріального стимулювання, що відповідають потребам і очікуванням працівників, сприяючи таким чином їхньому професійному та особистісному розвитку.

На другому місці за важливістю серед факторів мотивації є бажання цікавої і корисної роботи, яка отримала 40 балів. Згідно методики, яка розроблена дослідниками [41–42], цікава та корисна праця доволі часто є одним з найвагоміших мотиваторів для працівників, випереджаючи багато інших факторів. Це створює значні можливості для мотивування в цьому спрямуванні. Коли працівники мають значну потребу в цікавій та корисній праці, завданням керівника є створення саме таких умов, для працівників щоб вони вважали свою роботу як цікаву та суспільно корисну. Інакше решта мотиваційних факторів можуть не давати очікуваного результату.

Крім того, важливо зрозуміти, як самі працівники трактують поняття "цікава" і "корисна" праця. Для того щоб підсилити відчуття значущості своєї роботи, доцільно довести до працівників широкий контекст, де їхні конкретні

завдання та функції мають вагоме значення і наповнені вагомим змістом.

Наступне третє місце за пріоритетністю, з 36 балами, замає потреба у визнанні та цінуванні досягнень, успіхів і заслуг працівника. У цьому контексті мотивація передбачає задоволення цієї потреби за допомогою різноманітних способів – від усної відзнаки до матеріальних подарунків. Менеджменту ТОВ «Колос» важливо усвідомлювати, що щирість вдячності визначає, як її сприйматимуть працівники. Нещире визнання може негативно вплинути на мотивацію замість її посилення.

Важливо також розуміти, що різні люди потребують різних форм визнання. Деякі працівники цінують урочисті вияви вдячності за присутності колег, тоді як іншим достатньо почути просте "дякую" під час роботи. Визнання має бути надане негайно після досягнення, за яке воно призначене, і не обов'язково повинно супроводжуватися матеріальною винагородою.

Для ТОВ «Колос» застосування цього мотиваційного фактора, особливо у моральному аспекті, є вкрай важливим. Люди, що більш як два роки живуть у країні де йде війна, і лінія зіткнення менше 50 км, постійно відчують страх та душевний біль, жадають щирості і доброти у відносинах. Вони з особливою чутливістю реагують на ставлення з боку менеджерів, які маючи фінансові труднощі не завжди може виплачувати гідну матеріальну винагороду, але здатне висловити щире вдячність за якісну та інтенсивну працю і показати, як воно цінує і поважає своїх працівників.

Такі форми мотивації повинні бути щирими, доречними та заслуженими, і їх слід застосовувати без затримок у часі. Визнання повинно надаватися керівниками всіх рівнів, від керівника підприємства до головних спеціалістів та керівників структурних підрозділів. Також важливо, щоб подяка висловлювалася і колегами під час виконання спільних завдань та надання взаємодопомоги, що сприяє підтримці позитивного настрою в колективі.

Додатково варто підкреслити важливість використання цього мотиваційного фактора, не виключаючи при цьому здорову критику у випадках, коли завдання виконуються неякісно або невчасно. Однак, критика повинна



конструктивно зауважувати і зосереджуватися на конкретних аспектах роботи, а не на особистості працівника, щоб уникнути образ. Вона повинна висловлюватися спокійним і ввічливим тоном, без використання ненормативної лексики, і мати відношення лише до сутності виконуваної роботи або незадовільних результатів роботи. Після отримання критики працівник повинен відчувати, що його все одно поважають, цінують і очікують від нього хороших результатів у майбутньому.

Також важливо зазначити, що з початком війни почастишала негативна практика використання нецензурної лексики. Це явище слід переосмислити з точки зору збереження людської гідності та поваги до тих, хто працює поруч, будь то підлеглий, колега або просто знайомий. Використання нецензурної лексики в робочому середовищі знижує якість взаємин, наповнюючи їх цинізмом і негативом, що є недопустимим для всіх людей не зважаючи на їх освіту чи посаду.

Застосування нецензурної лексики на роботі або вдома знецінює людську гідність і підриває професійні стосунки. Відтак, важливо утримуватися від використання грубої мови, забезпечуючи шанобливе і професійне спілкування з усіма співробітниками та колегами.

Потреба в гідних умовах праці та комфортній робочій обстановці набрав 33 бали. Це вказує на те, що вимоги до умов праці серед управлінського складу ТОВ «Колос» в цілому не є високими. Однією з причин може бути те, що, як зазначалося у попередньому розділі, робочі умови на підприємстві вже організовані на досить високому рівні. Це включає наявність добре облаштованих приміщень, кабінетів, сучасної оргтехніки та прийнятний соціально-психологічний клімат. Хоча у колективі все ще присутній певний рівень конфліктності, що потребує додаткових зусиль для покращення соціально-психологічної атмосфери.

Даний рівень фактора, може сигналізувати і про інші незадоволені потреби, наприклад, про проблеми у відносинах з керівництвом або про несприятливе психологічне середовище. Тому, при виявленні високих оцінок з

даного фактора, корисно спершу проаналізувати міжособистісні стосунки в колективі та рівень корпоративної культури товариства. Коли таких проблем не виявлено, можливо, самі умови праці для конкретного працівника є проблематичними і потребують покращення.

Ці результати вказують на необхідність звернення уваги як на матеріально-технічне забезпечення робочих місць, так і на соціально-психологічний клімат у колективі. Для задоволення цих потреб варто зосередитися на поліпшенні умов праці, облаштуванні робочих місць, створенні комфортного середовища та вдосконаленні внутрішніх комунікацій і управлінських практик.

На цій же позиції з 33 балами, розміщується фактор, що свідчить про потребу в соціальних контактах, який отримав, займає важливе місце серед інших мотиваційних факторів. Цей фактор включає потребу в активному спілкуванні з колегами, партнерами, та навіть з будь-якими людьми. Співробітники, що відзначають позитивний морально-психологічний клімат колективу та проводять час у приємному спілкуванні з колегами і клієнтами, отримують від цього задоволення та заряд позитивної енергії. Вони також часто проявляють терпимість до затримок і шуму, що є невід'ємною частиною колективної роботи.

Для підвищення задоволеності таких працівників можна створювати умови для більшої кількості соціальних контактів або переводити їх на посади, що передбачають активну взаємодію з іншими людьми. Водночас важливо розуміти, що працівники, які мають низьку потребу в соціальних контактах, не обов'язково є неспроможними в підтриманні взаємин. Вони просто не мають такої потреби в інтенсивному спілкуванні. Є також працівники, які надають перевагу самостійній роботі та знаходять задоволення в тихій обстановці, уникаючи зайвих розмов з колегами.

При використанні цього мотиваційного фактора необхідно діяти розумно, щоб не сприяти марнуванню робочого часу через пусті розмови, які можуть заважати виконанню обов'язків. Важливо забезпечити баланс між

стимулюванням соціальних контактів і підтримкою продуктивності праці, щоб спілкування залишалось корисним і не перешкоджало роботі.

Слідуюче місце (29 балів) займає потреба в чіткій структурованій роботі, регулярному зворотному зв'язку та доступі до інформації, відображає бажання працівників мати можливість оцінювати свої результати, зменшувати невизначеність і дотримуватися встановлених правил та інструкцій для виконання завдань. Працівники, які надають велике значення структурованості, бажають мати високий рівень організованості та чіткості своєї діяльності. Люди прагнуть конкретних інструкцій та доступу до необхідної інформації, оскільки відсутність цього може спричинити стресові ситуації. Щоб мотивувати таких працівників, важливо забезпечити їм чіткі процедури або надати можливість самостійно визначати порядок роботи.

Ті, хто має низьку потребу в структурованості, можуть відчувати роздратування та напруженість через надмірні правила та інструкції. Намагання чіткого контролю та регулювання їх діяльність може спричинити шалений опір і навіть призвести до конфліктів. Проте в залежності від обставин потреби можуть змінюватись. Наприклад, в часи невизначеності і суттєвих змін дана потреба може зростати, проте зменшується за стабільних умов. На даний момент для управлінського персоналу ТОВ «Колос» ця потреба проявляється на середньому рівні.

Фактор потреби в креативності та аналітичному мисленні, що отримав оцінку 28 балів при анкетуванні управлінського складу, свідчить про високу цінність творчого підходу до роботи. Цей результат відображає пристрасть до відкриття нових ідей і схильність до нетривіального мислення, а також бажання постійно розширювати свої знання. Оцінка вказує на важливість креативного підходу для управлінського персоналу, займаючи значне місце в ієрархії їх потреб.

Безумовно, ідеї, які пропонують креативні працівники, не завжди є бездоганними чи прийнятними для реалізації. Однак, при правильному підході до управління, такі працівники можуть стати цінними для підприємства.

Важливо вміло спрямовувати їхню творчу енергію в конструктивні робочі завдання. Крім того, потрібно з розумінням відноситись до допущених помилок та уникати звинувачень або насмішок над креативними працівниками, адже це може мати негативний вплив на їхню можливість генерувати креативні рішення майбутнього.

Фактор прагнення досягати амбітних цілей, що отримав 26 балів, свідчить про важливість встановлення чітких та вимірюваних цілей для частини працівників. Вони готові працювати понаднормово та самостійно досягати поставлених завдань, уникаючи діяльності з високим рівнем невизначеності. За словами Ш. Річі та П. Мартіна, працівники, які прагнуть досягнень, повинні завжди мати перед собою мету. Досягнувши її, вони відчують миттєвий тріумф, але невдовзі знову шукають нові виклики.

На жаль, працівники з високим прагненням до досягнень часто не мають навичок управління, але все ж можуть бути призначені на керівні посади. Їм властива міжособистісна конкуренція, що може ускладнювати роботу в команді. Для їхньої мотивації важливо чітко визначати цілі та формувати внутрішнє налаштування на їх досягнення.

Фактор, що відображує потребу у владі та впливовості серед спеціалістів і керівників ТОВ «Колос» також отримав оцінку 26 балів, що свідчить про її середню значущість. Ця потреба варіюється серед опитаних від 16 до 39 балів, що вказує на різноманітність підходів до керівництва та взаємодії. Деякі працівники прагнуть впливати на інших та керувати їхньою поведінкою, тоді як інші фокусуються на виконанні своїх завдань, проявляючи терпимість та дипломатичність. Прагнення до впливу не завжди пов'язане з особистісними якостями, а часто з необхідністю брати на себе відповідальність.

Наявність працівників, які здатні впливати на оточуючих, є цінною для будь-якого підприємства. Важливо, щоб їхній вплив був спрямований на досягнення організаційних цілей, а не на реалізацію власних амбіцій. Методи впливу повинні бути конструктивними, не викликати опору і не знижувати мотивацію колег. Співробітників з високим рівнем потреби у владі варто

мотивувати, надаючи їм можливість конструктивно впливати на інших, навчаючи ефективним методам управління.

У компанії "Колос" ці потреби серед керівників і спеціалістів виражені на середньому рівні. Меншу кількість балів отримало самовдосконалення, особистісному зростанні та розвитку – 25 балів. Мотивація працівників з високими прагненнями до саморозвитку вимагає від керівника здатності балансувати їх бажання із запитами підприємства. Щоб мотивувати таких працівників, необхідно створювати умови, які задовольняють їхню актуальну потребу. Це може включати організацію періодичних курсів і семінарів, залучення до навчання персоналу та виконання завдань, що сприяють саморозвитку. Навіть прояв інтересу керівника до таких працівників і обговорення їхніх прагнень можуть відігравати важливу мотивуючу роль, показуючи, що керівник розуміє і підтримує їхні потреби.

Управлінський персонал ТОВ "Колос" найнижче оцінив потреби у формуванні стійких взаємостосунків та різноманітності і змінах, кожен з цих факторів отримав по 21 балу. Ці фактори не є ключовими мотиваторами керівників і спеціалістів ТОВ "Колос". Проте варто зазначити, що деякі працівники мають сильне прагнення до постійної активності. Для таких людей важливо мати можливість регулярно переходити до нових завдань. Можуть розпочати роботу з великим ентузіазмом, але з часом можуть відчувати нудьгу. Ці працівники будуть найбільш успішними в умовах постійних змін і нових ініціатив. Проте, для ТОВ «Колос» стимулювання цих факторів наразі не є актуальним, оскільки більшість працівників не виявляють значної потреби в цьому.

Далі детальніше зупинимось на розгляді мотиваційного профілю 2 групи, працівників виробництва, тобто ще 9 постійних працівників, серед яких: механізатори (4 чол.), водії (3 чол.), електрик (1чол.) і слюсар (1 чол.). результати анкетування зведено також в таблицю 3.2, і для більшої наглядності побудовано рисунок 3.2. Якщо в загальному вираженні спів ставити з попередньою групою, то побачимо, що для працівників цієї групи характерно,

що отримали більший розрив в діапазоні між максимальними і мінімальними оцінками, що свідчить про більшу строкатість мотивуючих факторів і меншу однорідність групи.

Таблиця 3.2

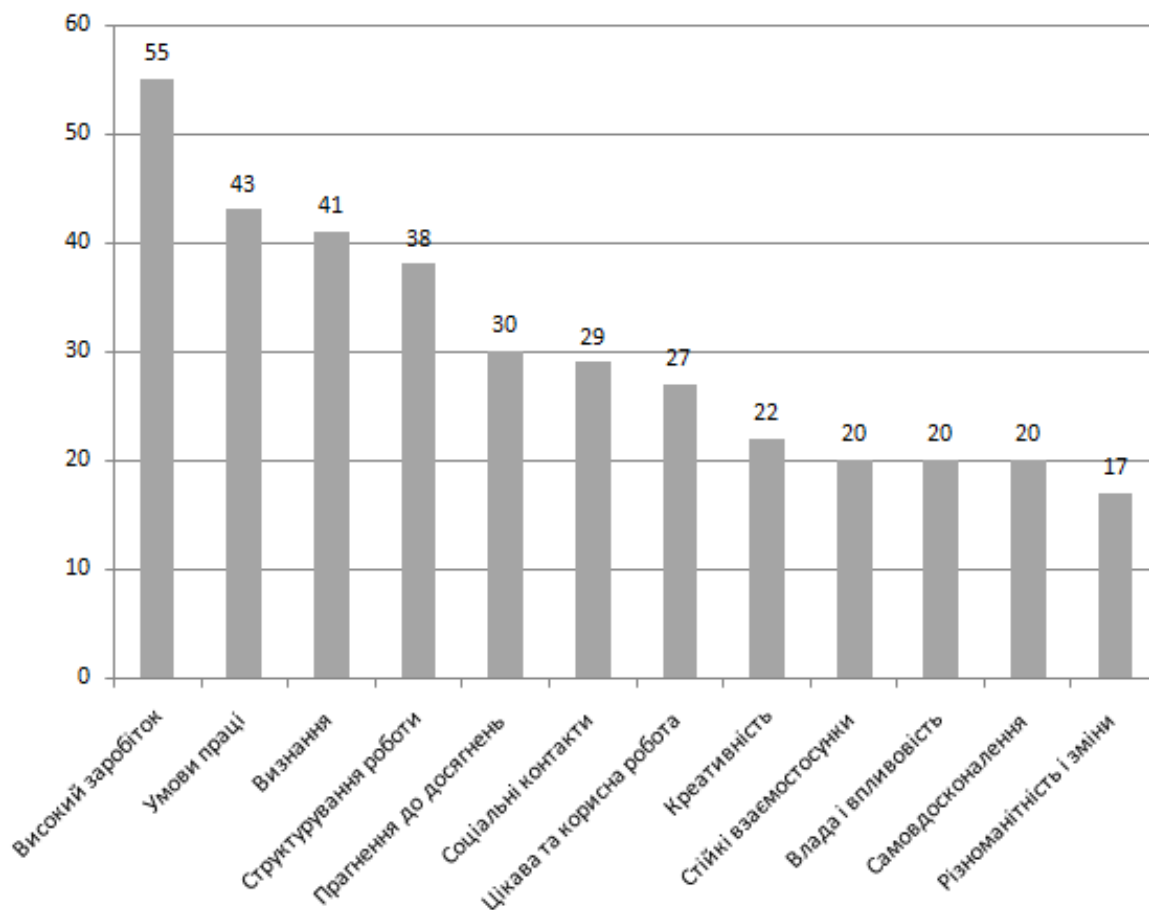
**Вихідні дані для формування мотиваційного профілю робітників ТОВ  
«Колос»**

Мотивуючі фактори	Результати анкетування									В середньому
	69	63	44	40	59	43	52	60	65	
Високий зарібок	69	63	44	40	59	43	52	60	65	55
Умови праці	53	37	35	34	56	30	50	39	55	43
Структурування роботи	34	49	48	38	40	39	35	28	34	38
Соціальні контакти	21	34	33	36	21	33	25	35	22	29
Стійкі взаємостосунки	14	15	24	22	17	25	23	28	14	20
Визнання	49	29	33	34	45	35	45	50	48	41
Прагнення до досягнень	35	35	25	35	32	27	28	20	36	30
Влада і впливовість	16	13	22	23	16	19	16	30	23	20
Креативність	11	18	27	20	21	28	30	26	17	22
Різноманітність і зміни	14	14	23	25	15	20	15	15	13	17
Самовдосконалення	21	16	15	29	21	26	25	13	16	20
Цікава та корисна робота	26	40	35	27	20	38	19	19	22	27

При анкетуванні управлінських працівників оцінки факторів коливалися в межах від 45 до 19 балів, то для виробничого персоналу цей діапазон складав від 55 до 17 балів. Спільний фактор високого зарібку отримав найвищі оцінки в двох групах, при цьому отримав вищі оцінки серед виробничого персоналу порівняно з управлінським. Це, ймовірно, по причині, що виробничий персонал ТОВ «Колос» менш задоволений своїм рівнем зарібної плати, і тому більш мотивований на її підвищення, особливо в умовах фінансових труднощів підприємства.

Керівництво повинно це врахувати і вживати необхідних заходів для підвищення тарифних ставок. Крім того, важливо впровадити ефективну, прозору та справедливую систему преміювання.

Для того щоб утримати працівників і стимулювати їх до подальшого розвитку



**Рис. 3.2. Відображення мотиваційного профілю робітників ТОВ «Колос»**

підприємства, варто також використовувати і інші системи доплат та бонусів.

Згідно з результатами опитування, для працівників виробничих підрозділів критично важливим фактором мотивації є організація умов праці, яка отримала 43 бали, порівняно з 31 балом в першій групі. Отже робітники менш задоволені наявними умовами праці, оскільки часто змушені виконувати роботу не в приміщеннях, а в польових умовах або на вуличних майданчиках за несприятливих погодних умов: у холод, дощ або спеку, перебуваючи в тракторах, комбайнах чи вантажних автомобілях без кондиціонерів.

Фактор визнання отримав 41 бал оцінки робітників. Це вказує на його значущість, яку керівництво ТОВ «Колос» повинно враховувати. Визнання слід використовувати як у поєднанні з матеріальним стимулюванням, так і окремо як

моральний стимул, особливо в цей важкий для підприємства час. Важливо підкреслити, що при використанні критики вона має бути по суті і без образ, без використання нецензурної лексики, як у процесі зауважень, так і в повсякденному міжособистісному спілкуванні.

Структурування роботи отримало 38 балів. Виробничий персонал для якісного виконання завдань потребує чітких інструкцій щодо способу і термінів виконання. Важливо також, щоб контроль за виконанням завдань зі сторони безпосереднього керівника був чітким і регулярним, особливо під час критичних періодів, таких як посівна або збиральна кампанії.

Фактори, пов'язані з прагненням до досягнень, соціальними контактами та цікавою і корисною роботою, мають меншу значущість для виробничого персоналу. Прагнення до досягнень оцінюється в 30 балів, потреба у соціальних контактах отримала 29 балів, а важливість цікавої та корисної роботи також становить 27 балів. Це можна пояснити специфікою виконуваних ними функцій.

Виробничий персонал часто зосереджений на конкретних завданнях і фізичній праці, яка не завжди передбачає активну взаємодію з колегами або можливість творчого підходу. Їхні робочі обов'язки часто включають монотонні або повторювані завдання, де головним критерієм є продуктивність і точність виконання. Тому фактори, такі як прагнення до досягнень, не відіграють для них такої важливої ролі, як, наприклад, для управлінського персоналу.

Також, через специфіку робочих процесів, соціальні контакти можуть бути обмеженими або не такими важливими. Виробничий персонал більше зосереджений на виконанні своїх індивідуальних завдань, що не завжди потребує постійного спілкування з іншими.

Крім того, необхідність у цікавій та корисній роботі може бути менш актуальною для виробничого персоналу, оскільки їхня діяльність часто спрямована на досягнення конкретних виробничих цілей, а не на творчий чи інтелектуальний розвиток. Таким чином, ці фактори мають меншу значущість у порівнянні з іншими мотиваційними аспектами, які більш безпосередньо впливають на їхню продуктивність та задоволеність роботою. По цій же причині



креативність отримала 22 бали.

Робітники ТОВ «Колос» найменш значущими обрали такі фактори, як потреба у стійких взаємостосунках, владі і впливу, а також у самовдосконаленні, кожен з яких отримав оцінку в 20 балів.

Потреба у стійких взаємостосунках має менше значення, оскільки їхня робота часто виконується самостійно або у малих групах, де акцент на продуктивність і якість виконання переважає над побудовою тривалих відносин.

Фактор влади та впливовості також не є головним мотиватором, оскільки виробничий персонал зазвичай не займається керівництвом чи впливом на рішення колег.

Потреба у самовдосконаленні займає нижчу позицію через те, що їхня робота не завжди вимагає постійного професійного розвитку, а більше орієнтована на стабільне виконання встановлених завдань.

Таким чином, ці фактори мають менший пріоритет серед виробничого персоналу через специфіку їхньої роботи, яка більше спрямована на конкретні виробничі процеси та результати.

Різноманітність і зміни, який отримав найнижчу оцінку 17 балів, є одним із найменш значущих для працівників виробничих підрозділів, а також і для управлінського персоналу ТОВ «Колос».

Це свідчить про те, що працівники обох категорій більше цінують стабільність і передбачуваність у своїй роботі. Вони надають перевагу чітко структурованим завданням і звичним робочим процесам, які забезпечують комфорт і впевненість у результатах.

Для виробничих працівників це пов'язано з конкретними фізичними завданнями, що не потребують змін. Для спеціалістів і керівників важлива стабільність для ефективного прийняття рішень і досягнення цілей.

Аналіз мотиваційного профілю працівників відкриває широкі можливості для вибору методів результативної мотивації в ТОВ «Колос». Ретельний розгляд цього профілю дозволяє керівництву розробляти стратегії, що відповідають конкретним потребам кожного працівника, підвищуючи продуктивність і

задоволеність роботою.

Для глибшого розуміння мотиваційних чинників варто аналізувати індивідуальні результати опитувань і тестувань. Вивчення мотиваційного профілю на індивідуальному рівні виявляє унікальні потреби кожного працівника, покращуючи якість мотиваційних програм.

Розробляючи інструменти мотивації, слід враховувати індивідуальні особливості. Деякі працівники можуть бути більш мотивовані фінансовими стимулами, інші – можливістю професійного розвитку або визнанням їхніх досягнень. Створення умов, що відповідають цим потребам, підвищує ефективність роботи і сприяє позитивному мікроклімату в колективі.

Застосування індивідуального підходу до мотивації знижує текучість кадрів і сприяє стабільному розвитку організації. Врахування мотиваційних профілів під час розробки мотиваційних програм є важливим кроком на шляху до успішного функціонування ТОВ «Колос».

### **3.2. Удосконалення мотивації праці на основі розробки програм стимулювання**

Оскільки головною метою системи мотивації персоналу є стимулювання співробітників, вона повинна бути економічно виправданою. Для досягнення бажаних результатів під час розробки такої системи необхідно виконати кілька послідовних етапів:

1. Формування структури персоналу та визначення гарантованого розміру заробітної плати:

- Створення посадових інструкцій, що відповідають актуальним потребам.

- Розробка вихідної бази інформації для обґрунтування мотивації.

- Встановлення важливих показників контролю управління прибутком та інших важливих аспектів.

2. Розгортання стратегічної мети на рівні відділів і окремих

співробітників:

- Формування ключових показників ефективності (КПІ) з метою обґрунтування преміальної частини оплати праці.

- Встановлення відповідальності менеджерів за досягнення конкретних цілей, оцінюваних на основі відповідних показників.

- Визначення залежності досягнення цілей від конкретних осіб і підрозділів.

- Встановлення кількісних і якісних показників діяльності співробітників, відділів і підприємства загалом.

### 3. Розробка стимулюючих механізмів:

- Встановлення чіткої процедури визначення прогресивної винагороди.

- Розробка методів матеріального та нематеріального стимулювання.

- Координація роботи працівників з метою виконання поставлених завдань.

- Встановлення чіткої методики розрахунку варіативної частини оплати праці і методів нематеріальної мотивації.

Аналіз мотиваційного профілю працівників є основою для вибору найбільш ефективних методів стимулювання в ТОВ «Колос». Врахування індивідуальних потреб і мотивів кожного співробітника дозволяє створити систему мотивації, яка сприятиме підвищенню продуктивності та задоволеності роботою.

Пропонується впровадити систему оцінювання якості роботи співробітників, яка базується на розроблених ключових показниках ефективності (КПІ). Ця система дозволяє точно відобразити досягнення встановлених завдань для кожного працівника та кожного окремого підрозділу, сприяючи підвищенню загальної ефективності підприємства. Оцінка персоналу здійснюється шляхом порівняння характеристик працівника зі встановленими стандартами, що визначають його відповідність займаній посаді. Для визначення еталону можуть використовуватися результати роботи найкращих співробітників або сукупність найкращих результатів різних співробітників.

Керівництву слід розглянути можливість впровадження преміювання, яке складатиметься з двох взаємопов'язаних частин, що забезпечують комплексний підхід до мотивації персоналу. Перша частина премії буде надаватися за якісне виконання посадових обов'язків, що безпосередньо сприяє досягненню високих колективних результатів. Ця складова премії буде визначатися на основі окладу працівника, а також залежатиме від чистого прибутку підприємства, що забезпечує справедливий розподіл винагороди відповідно до внеску кожного співробітника в загальний успіх компанії.

Інша складова премії повинна мати стимулюючий характер і призначається для заохочення індивідуальної продуктивності. Ця складова премії пов'язується із загальною ефективністю підприємства та особистими результатами кожного працівника. Вона спрямована на мотивацію співробітників до досягнення високих особистих показників, що в свою чергу позитивно впливає на загальні результати підприємства. Виплата двох частин премії відбувається не лише при досягненні планованих показників прибутку підприємства, але й його перевищення, що стимулює працівників до постійного покращення своїх результатів.

Для більшої деталізації слід зазначити, що перша частина премії мотивує працівників на сумлінне виконання своїх обов'язків і підвищення продуктивності праці на рівні колективу. Це створює стимул для співробітників працювати злагоджено та ефективно, оскільки колективні результати прямо впливають на розмір їхньої винагороди.

Друга частина премії, маючи стимулюючий характер, фокусується на індивідуальних досягненнях працівників. Це означає, що кожен співробітник має можливість впливати на розмір своєї винагороди шляхом досягнення високих особистих показників. Такий підхід не тільки підвищує мотивацію до особистого розвитку та вдосконалення професійних навичок, але й сприяє загальному зростанню ефективності роботи підприємства.

Загальна система преміювання, побудована на таких принципах, сприятиме формуванню культури високої продуктивності та ефективності.

Співробітники будуть зацікавлені у взаємодії та співпраці для досягнення колективних цілей, а також у покращенні власних результатів для отримання більшої індивідуальної винагороди. Це забезпечить стійкий розвиток підприємства і підвищить його конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, впровадження двокомпонентної системи преміювання є ефективним інструментом для стимулювання працівників, що забезпечить досягнення високих результатів як на рівні індивідуальних показників, так і на рівні всього підприємства.

Пропонується розподілити кошти, виділені на преміювання працівників з прибутку підприємства, таким чином: 20% – для першої частини премії і 80% – для другої частини премії. Розмір премії працівників прямо залежить від комплексної оцінки їхніх результатів праці по системі ключових показників ефективності (КРІ).

Згідно з встановленим механізмом розподілу премій, другу частину премії не нараховують працівникам, результати оцінювання яких мають мінімальне значення. Це означає, що загальна сума премії зменшується через зниження її другої частини для таких працівників. Таким чином, система мотивації спрямована на заохочення високих результатів і забезпечення справедливого винагородження, що сприятиме підвищенню продуктивності та ефективності роботи на підприємстві.

Детально продумана система преміювання стимулює працівників досягати високих показників у своїй роботі. Одна частина премії, яка залежить від ставки і загальної прибутковості підприємства, мотивує працівників до ефективної командної роботи, тоді як друга частина премії, що базується на індивідуальних досягненнях, спонукає кожного співробітника до особистого розвитку і підвищення професійних компетенцій. Це створює баланс між колективними та особистими цілями, сприяючи загальному зростанню підприємства.

Впровадження такої системи мотивації потребує ретельного планування і обґрунтування, щоб забезпечити прозорість і справедливість процесу

оцінювання та преміювання. Завдяки цьому працівники будуть відчувати, що їхні зусилля визнаються і винагороджуються належним чином, що підвищує їхню лояльність до підприємства і бажання працювати на його успіх.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Аналіз теоретичних підходів і наукових досліджень дозволив поглибити та розширити розуміння ключових аспектів, пов'язаних із мотивацією праці. Управління мотивацією праці на підприємстві є важливим аспектом ефективного управління персоналом. Мотивація працівників сприяє підвищенню продуктивності, покращенню якості виконуваної роботи та загальному успіху організації. Успішне управління мотивацією праці на підприємстві вимагає системного підходу, гнучкості та постійного вдосконалення процесів. Це дозволяє створити сприятливі умови для роботи та досягнення високих результатів.

2. Процес управління сільськогосподарськими підприємствами є складним і неоднозначним. Враховуючи те, що на нього впливає багато внутрішніх та зовнішніх факторів, пов'язаних з особливостями діяльності суб'єкта господарювання, очевидною є необхідність глибокого і усестороннього дослідження окремих аспектів цього процесу.

3. Товариство з обмеженою відповідальністю «Колос», за матеріалами якого проводились дослідження, займається сільськогосподарським виробництвом, має в оренді 1886,6 гектар сільськогосподарських угідь, площа яких за досліджуваний період практично не змінювалась. В структурі земельних угідь ще є пасовища, 5,2 гектари для випасу овець і 28,3 гектари саду.

4. Збільшення інвестицій в основні засоби підприємства призвело до збільшення вартості основних виробничих фондів на 5,96 %. При несуттєвих змінах по кількості, але через суттєве зростання вартості обсяг валової продукції за цей період збільшився на 129,96 %. Фондооснащеність виробництва при відносній стабільності сільськогосподарських угідь зросла майже аналогічно збільшенню вартості основних фондів, на 5,94 %. При цьому зменшення кількості працівників призвело до зростання фондоозброєності праці на 81,02 %, отже відбулося певне покращення

технічної оснащеності працівників підприємства. Фондовіддача зросла з 0,268 грн у 2019 році до 0,582 грн у 2023 році, що становить зростання на 117,01%. Це свідчить про зростання ефективності користування основними фондами.

5. Середньорічна кількість працівників за досліджуваний період зменшилась на 41,46 %, через це кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, скоротилася з 37 до 20 осіб, що становить 17 осіб, або майже 46 %. Зменшення кількості працівників стало причиною скорочення як кількості відпрацьованого часу, так і річного запасу праці на 22,35 % і 41,46 % відповідно. В той же час спостерігається зростання коефіцієнт використання часу роботи з 0,88 до 1,17, що свідчить про зростання ефективності використання часу роботи працівників на 32,65%.

6. Вартість валової продукції збільшилася з 5474 тис. грн до 12587,8 тис. грн, що становить приріст на 129,96%. Це свідчить про значне зростання продуктивності підприємства. Зокрема вартість валової продукції рослинництва зросла з 3494 тис. грн у 2019 році до 11634,4 тис. грн у 2023 році. Приріст становить 232,98%, що вказує на високий рівень розвитку та ефективності цього сектору. В той же час вартість продуктів тваринництва зменшилася з 1980 тис. грн у 2019 році до 953,4 тис. грн у 2023 році, що становить лише 48,15% від рівня 2019 року. В той же час чистий прибуток знизився з 1282,4 тис. грн у 2019 році до 788,3 тис. грн у 2023 році, що становить лише 61,47% від рівня 2019 року. Це свідчить про стабільне зростання витрат за останні роки, відповідно призводить до зниження прибутковості. Це негативно відображується і рівні рентабельності. Рівень рентабельності знизився з 15,5% у 2019 році до 6,1% у 2023 році.

7. Річний фонд оплати праці зріс з 1984,6 тис. грн у 2019 році до 2701,4 тис. грн у 2023 році, що становить 136,1% від рівня 2019 року, але по рокам були коливання, через більшу кількість працівників і відповідно і фонд оплати праці був більший. Вцілому це свідчить про загальне збільшення витрат на оплату праці працівників підприємства. Основна оплата збільшилася з 1857,6 тис. грн у 2019 році до 2517,7 тис. грн у 2023 році, що становить 135,5% від



рівня 2019 року. Додаткова оплата зросла з 127,0 тис. грн у 2019 році до 183,7 тис. грн у 2023 році, що становить 144,6% від рівня 2019 року. Частка додаткової оплати збільшилася з 6,4% у 2019 році до 6,8% у 2023 році, що свідчить про незначне зростання її частки у загальному фонді оплати праці (+0,4%).

8. Продуктивність стабільно підвищувалася до 2021 року, а у 2023 році відбулося її різке зростання з 225,2 до 524,5 тис. грн. Саме через це різке зростання застосування різних математичних функцій для побудови лінії тренду дають різний ступінь апроксимації до фактичних даних та різні очікувані значення продуктивності праці при спробі застосувати кожне з отриманих рівнянь для прогнозу даного показника на 2023 рік.

З огляду на різноманітні зовнішні фактори, що значно впливають на діяльність підприємства пропонуємо наступні шляхи удосконалення:

1. Розробляючи інструменти мотивації, слід враховувати індивідуальні особливості працівників, а саме мотиваційний профіль працівників, який відкриває широкі можливості для вибору методів результативної мотивації в ТОВ «Колос». Ретельний розгляд цього профілю дозволяє керівництву розробляти стратегії, що відповідають конкретним потребам кожного працівника, підвищуючи продуктивність і задоволеність роботою.

2. Впровадження двокомпонентної системи преміювання є ефективним інструментом для стимулювання працівників, що забезпечить досягнення високих результатів як на рівні індивідуальних показників, так і на рівні всього підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойченко А.А., Шмиголь Н.М., Гальцова О.Л. Мотивація: показники роботи працівників, вплив мотивації персоналу на результативність підприємства. *Приазовський економічний вісник* (електронне наукове фахове видання). 2021. Вип. 5(28). С. 89–93. URL : [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/5\\_28\\_ukr/8.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/5_28_ukr/8.pdf)(дата звернення: 29.03.2023 р.).
2. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2019. №1. С. 47-51.
3. Вольська В.В. Формування механізму управління персоналом як фактор конкурентоспроможності підприємств. *Економіка. Управління. Інновації: Електронне наукове фахове видання*. 2010. №2(4).
4. Гаврилюк А.В. Особливості визначення та застосування мотиваційних факторів працівників. *Вісник Національного транспортного університету*. 2019. Вип. 19, ч. 1. С. 287-291.
5. Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Грозовський М. С. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9715> (дата звернення: 04.04.2023).
6. Гамова О.В. Проблеми формування теоретичного підґрунтя управління фондом заробітної плати на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 3 (81). С. 64-73.
7. Ганза І.В. Комунікації в системі управління мотивацією праці на підприємстві. Бюджетування як інструмент забезпечення життєдіяльності підприємства:колект. моногр. Запоріжжя:ЗНУ, 2011. С. 76-82.
8. Грайченко В. Пашигорова О. Періодична оцінка роботи як складова системи мотивації. URL :<https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1199> (дата звернення: 29.03.2023 р.)
9. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: навчальний

посібник для студентів вищих навчальних закладів Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 307с.

10. Гуцан О. М. Практичні аспекти застосування кількісно-якісного підходу до оцінки факторів мотивації персоналу. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 1 (23). С. 49-60.

11. Гуцан О. М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Сер. : Економічні науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. № 24 (1246), С. 26–30.

12. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.

13. Дмитренко Г. А. Нові інструменти мотивації. *Економіка України*. 2006. № 5. С. 28–30

14. Доронина М. С., Наумик Е. Г., Соловьев О.В. Управління мотивацією. Харків: ХНЕУ, 2006. 240 с.

15. Живко З.Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. №10((100)) 2009. С. 65-73.

16. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9700> (дата звернення: 04.04.2023)

17. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник: Серія Економіка*. 2022. Вип. 12. С. 48-54.

18. Занюк С. Психології мотивації. Київ: Ельга-Н; Ніка-Центр, 2002. 352 с.

19. Зяблицев Д.В. Формування мотиваційного механізму як засіб удосконалення системи управління персоналом. *Торгівля і ринок України: зб. наук. пр.* 2019. – Вип. 27. С. 324-329.

20. Іляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. – URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10054> (дата звернення: 03.04.2023).

21. Камишникова Е.В., Овчаренко Д.Д. Упровадження корпоративної соціальної відповідальності у систему управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник* (електронне наукове фахове видання). 2022. № 1 (30). URL : [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2022/1\\_30\\_ukr/17.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2022/1_30_ukr/17.pdf) (дата звернення: 01.06.2023 р.).

22. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ : КНЕУ, 2014, 479 с.

23. Конспект лекцій з курсу «Теорія мотивації» Укладач О. В. Прокопенко. Суми : Вид-во СумДУ, 2006. 171 с.

24. Корпоративна культура. 10 найкращих статей із журналу Harvard Business Review / пер. англ. Київ : КМ–Букс, 2020. 216 с.

25. Лаврук Н. А. Мотивація ефективної праці жінок. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно–технічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 24(3). С. 109–115.

26. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка* (електронне наукове фахове видання). 2016. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_4\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_46) (дата звернення: 29.03.2023 р.).

27. Матросов О. Д. Моральне та матеріальне стимулювання праці / О. Д. Матросов, С. В. Михайлик. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр.* Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків : НТУ "ХПІ". 2013. № 22 (995). С. 110–113.

28. Машевська А. А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10175> (дата звернення: 03.06.2023).

29. Медведь В.В. Моніторинг мотиваційних потреб працівників у навчальному закладі (на прикладі Севастопольського центру професійно-технічної освіти). *Електронне наукове фахове видання «Теорія та методика управління освітою»*. Вип. 2. 2009. URL :

[http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_osvit/v\\_2/20.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_2/20.pdf) (дата звернення: 29.03.2023 р.).

30.Метелешка В.О. Топ-менеджер: основні фактори мотивації працівників. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Вип. 1(45). Т. 1. С. 166–168.

31.Міжнародна науково-практична конференція «Мотивація ефективної праці в ринковій економіці». *Україна: аспекти праці*. 2006. № 6. С. 21–26.

32.Олійник О.О. Корпоративна соціальна відповідальність у системі управління персоналом підприємства. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2015. № 1(9). С. 140–147.

33.Подольчук О. А. Оплата праці та розрахунки з працівниками в умовах воєнного стану: трудові відносини та обліковий аспект. *Ефективна економіка*(електронне наукове фахове видання). 2022. № 5. URL : [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2022/83.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2022/83.pdf) (дата звернення: 29.03.2023 р.).

34.Прокопенко О.В. Складові мотивації екологічно орієнтованого споживання. *Вісник Сумського державного університету: Сер. Економіка*. 2005. №2 (74). С. 60–71.

35.Процик І.С. Теоретичні аспекти мотивування управлінських працівників на вітчизняних підприємствах. *Науковий вісник*. Одеса: ОНМА, центр „Видавінформ”, 2016. № 14(34). С. 29-35.

36. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу в умовах сучасних викликів *Трансформаційна економіка*. № 2 (02), 2023

37.Сазонова Т.О., Богданова В.С., Проскура О.С. Роль самомотивації у професійній діяльності менеджера. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. №1. С. 89–93. URL : [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/1\\_2022/17.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/1_2022/17.pdf) (дата звернення: 29.03.2023 р.).

38.Сазонова Т.О. Самомотивація як невід’ємна складова ефективності особистості. *Приазовський економічний вісник* (електронне наукове фахове видання).Вип. 3(20). С. 123–127. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3\\_20\\_ukr/24.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/24.pdf) (дата звернення: 29.03.2023 р.).

39.Стамбульська Х., ПередалоХ. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*(електронне наукове фахове видання). 2022. № 1. URL : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2022/206.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf) (дата звернення: 01.04.2023 р.).

40.Тужилкіна О.В. Інформаційні технології в управлінні мотивацією праці. *Вісник Національного університету „Львівська політехніка”*.2019. №647. С. 245-249.

41.Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98–102.

42.Ущатовський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія. Харків : Компанія СМІТ, 2015. 216 с.

43.Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.

44. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. Випуск # 48/ 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-2>

45.Шахова О.В. Форми та методи підвищення ефективності стимулювання роботи працівників банку в умовах фінансової кризи. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України:зб. наук*. Суми, 2019. Вип. 27. С. 87-91.

46.Шишкін В. Матеріальне стимулювання працівників. *Праця і закон*. 2009. №2(110). С. 14-17.