

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Т.в.о. завідувача кафедри,
к. е. н., доцент**

**_____Марія ДЕМИДОВА
« ____ » _____ 2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В
УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувач ка

Валерія САЛОМАТИНА

**Науковий керівник,
старший викладач**

Костянтин НЕЧИПОРЕНКО

Дніпро – 2025

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Менеджменту і права
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Зав. кафедри менеджменту і права,
д.е.н., професор**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
«_____» _____ 2024р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

САЛОМАТІНІЙ ВАЛЕРІЙ СЕРГІЙВНІ

1. Тема роботи: «Удосконалення системи мотивації в управлінні персоналом підприємства»

Науковий керівник: Нечипоренко Костянтин Володимирович, ст.викладач
затверджені наказом по ДДАЕУ від «___» _____ 2025 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: _____ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: бухгалтерська, статистично-податкова звітність, планово-звітна документація, нормативні і регламентуючі документи.

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

1. Вивчення теоретичних основ системи мотивації в управлінні персоналом підприємства.

2. Проведення дослідження існуючої системи мотивації в управлінні персоналом підприємства.

3. Обґрунтування шляхів удосконалення системи мотивації в управлінні персоналом підприємства

Висновки і пропозиції

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
система мотивації персоналу організації; групування методів мотивації; складові блоки системи мотивації; складові структури мотиваційного механізму системи мотивації; фактори впливу на мотивацію працівників ФОП Шайда О.П.; зміна рівня продуктивності праці у ФОП Шайда О.П.; взаємозв'язок між рівнем ризику та очікуваним ефектом управлінських рішень; визначення допустимих меж прийняття управлінських рішень керівниками з урахуванням їх індивідуальної схильності до ризику

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «__»_____ 2024 р**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми та об'єкта дослідження, розробка графіку робіт	Вересень - жовтень 2024 року	
2.	Складання і затвердження детального плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень - жовтень 2024 року	
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних основ системи мотивації в управлінні персоналом підприємства. Виконання першого теоретичного розділу.	Жовтень-листопад 2024 року	
4.	Дослідження існуючої системи мотивації в управлінні персоналом підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2024 – січень-лютий 2025 року	
5.	Обґрунтування шляхів удосконалення системи мотивації в управлінні персоналом підприємства. Виконання третього рекомендаційного розділу роботи.	Березень – квітень 2025 року	
6.	Підготовка висновків та пропозицій	Травень 2025 року	
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, збір і оформлення супровідних документів до неї	Травень 2025 року	
8.	Підготовка доповіді, ілюстративного матеріалу для захисту роботи	Червень 2025 року	
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2025 року	
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2025 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Валерія САЛОМАТИНА

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Костянтин НЕЧИПОРЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та значення системи мотивації в управлінні персоналом	6
1.2. Реалізація системи мотивації в управлінні персоналом	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	25
2.2. Дослідження факторів, що впливають на мотивацію співробітників підприємства	34
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	41
3.1. Розвиток системи мотивації праці шляхом розроблення та реалізації програм заохочення	41
3.2. Оптимізація системи стимулювання персоналу через впровадження мотиваційної теорії результату	47
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

ВСТУП

В сучасних умовах динамічного розвитку економіки, підвищення конкуренції та цифровізації виробничих процесів особливого значення набуває ефективне управління персоналом, яке забезпечує стабільність, гнучкість та інноваційність підприємства. Саме людський капітал є тим ресурсом, який визначає конкурентні переваги організації, тому увага до мотивації працівників є одним із ключових аспектів управлінської діяльності. На сьогодні значно зростає роль людського капіталу як основного ресурсу підприємства. Саме персонал формує основу виробничих процесів, забезпечує інноваційний розвиток та досягнення стратегічних цілей. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває питання ефективного управління трудовими ресурсами, зокрема вдосконалення системи мотивації працівників.

Зміни у ринковому середовищі, зростання конкуренції, цифровізація процесів та нові вимоги до професійних навичок вимагають від керівників гнучких підходів до стимулювання персоналу. Заохочення працівників до ініціативності, підвищення їхньої зацікавленості у результатах праці та формування лояльності до підприємства – усе це стає запорукою підвищення ефективності діяльності організації в цілому.

Окрім матеріальної винагороди, на перший план виходять нематеріальні стимули: професійне визнання, можливості для розвитку, участь у прийнятті рішень, комфортне робоче середовище. Таким чином, необхідність перегляду й удосконалення систем мотивації з урахуванням нових потреб і очікувань працівників є обґрунтованою та своєчасною.

Ефективна система мотивації є одним із ключових чинників успішного управління персоналом, адже вона безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень задоволеності працівників, їхню лояльність до підприємства та готовність досягати стратегічних цілей організації. Тема вдосконалення системи мотивації персоналу є вкрай важливою, оскільки вона безпосередньо впливає на якість управління, продуктивність праці, стабільність кадрового

складу й конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасної економіки.

Мета даної роботи: дослідження існуючої системи мотивації на підприємстві та розробка практичних пропозицій щодо її удосконалення з метою підвищення ефективності управління персоналом.

Завдання:

- вивчити теоретичні основи системи мотивації в управлінні персоналом підприємства;
- дати характеристику існуючій системі мотивації в управлінні персоналом підприємства;
- запропонувати і обґрунтувати шляхи удосконалення системи мотивації в управлінні персоналом підприємства.

Об'єкт дослідження: система мотивації персоналу ФОП «Шайда Олексій Петрович» в сучасних динамічних умовах.

Предмет дослідження є система мотивації персоналу підприємства як складова механізму управління трудовими ресурсами.

У ході виконання поставлених завдань було застосовано комплекс методів дослідження, зокрема: діалектичний підхід, абстрактно-логічний метод, системний аналіз, монографічний метод, статистично-економічний аналіз, графічне представлення даних, розрахунково-аналітичні підходи, а також метод експертних оцінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення системи мотивації в управлінні персоналом

Основна сутність мотиваційної системи полягає в створенні таких умов, за яких працівники відчують особисту зацікавленість у досягненні загальноорганізаційних результатів. До елементів такої системи входять як матеріальні стимули (заробітна плата, премії, бонуси, соціальні гарантії), так і нематеріальні (визнання, кар'єрне зростання, участь в ухваленні рішень, створення сприятливого мікроклімату в колективі).

Система мотивації в управлінні персоналом – це сукупність методів, інструментів та заходів, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення цілей підприємства через задоволення їхніх професійних, матеріальних та соціальних потреб. Вона виступає ключовим елементом кадрової політики підприємства, оскільки без належного рівня зацікавленості працівників у результатах своєї праці неможливо забезпечити високу продуктивність, якість виконання завдань та стабільність трудових ресурсів.

Значення мотивації в управлінні персоналом важко переоцінити. Ефективна система мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів, формуванню лояльності до організації, стимулює розвиток ініціативи, творчого потенціалу та відповідальності працівників. Крім того, мотивація має стратегічне значення, адже вона безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, його здатність до інноваційного розвитку та ефективного реагування на виклики зовнішнього середовища.

Таким чином, система мотивації є не лише засобом підвищення ефективності трудової діяльності, але й важливою складовою формування організаційної культури та довгострокового розвитку підприємства.

Трудова мотивація працівників певної організації розглядається як цілісна система, що охоплює взаємопов'язані елементи, які забезпечують формування належної зацікавленості персоналу в ефективному виконанні своїх обов'язків. Така система не є випадковим набором засобів впливу на працівника, а структурована й логічно побудована модель стимулювання трудової активності, яка відповідає стратегічним завданням організації та потребам працівників.

Система мотивації праці персоналу включає в себе декілька основних складових, які взаємодіють між собою з метою формування внутрішньої та зовнішньої зацікавленості персоналу до досягнення поставлених цілей. У науковій літературі та практиці управління прийнято розглядати цю систему як трикомпонентну модель, що наведена на рисунку 1.1. Вона охоплює ключові елементи мотиваційного механізму, які забезпечують ефективну реалізацію мотиваційної політики підприємства.

Завдяки такій структурі система мотивації дозволяє здійснювати комплексний підхід до управління персоналом, враховуючи різноманітні чинники, що впливають на продуктивність праці, рівень задоволеності працівників, а також забезпечення стабільності та розвитку кадрового потенціалу організації.

У структурі системи трудової мотивації персоналу виокремлюють три ключові компоненти. Перший з них охоплює індивідуальні мотиви працівника та їхню взаємодію з чинною системою стимулювання – тобто ті внутрішні потреби, що спонукають людину до діяльності, та можливість їх задоволення через зовнішні стимули. Другий компонент пов'язаний із ресурсами та можливостями організації щодо задоволення потреб персоналу, тобто системою стимулювання, яку підприємство може запропонувати працівникові як компенсацію за трудовий внесок. Третій компонент – це результативна трудова поведінка працівника, яка виникає під впливом внутрішніх мотивів і зовнішніх стимулів, і яка проявляється у рівні його трудової активності [23, с.420].

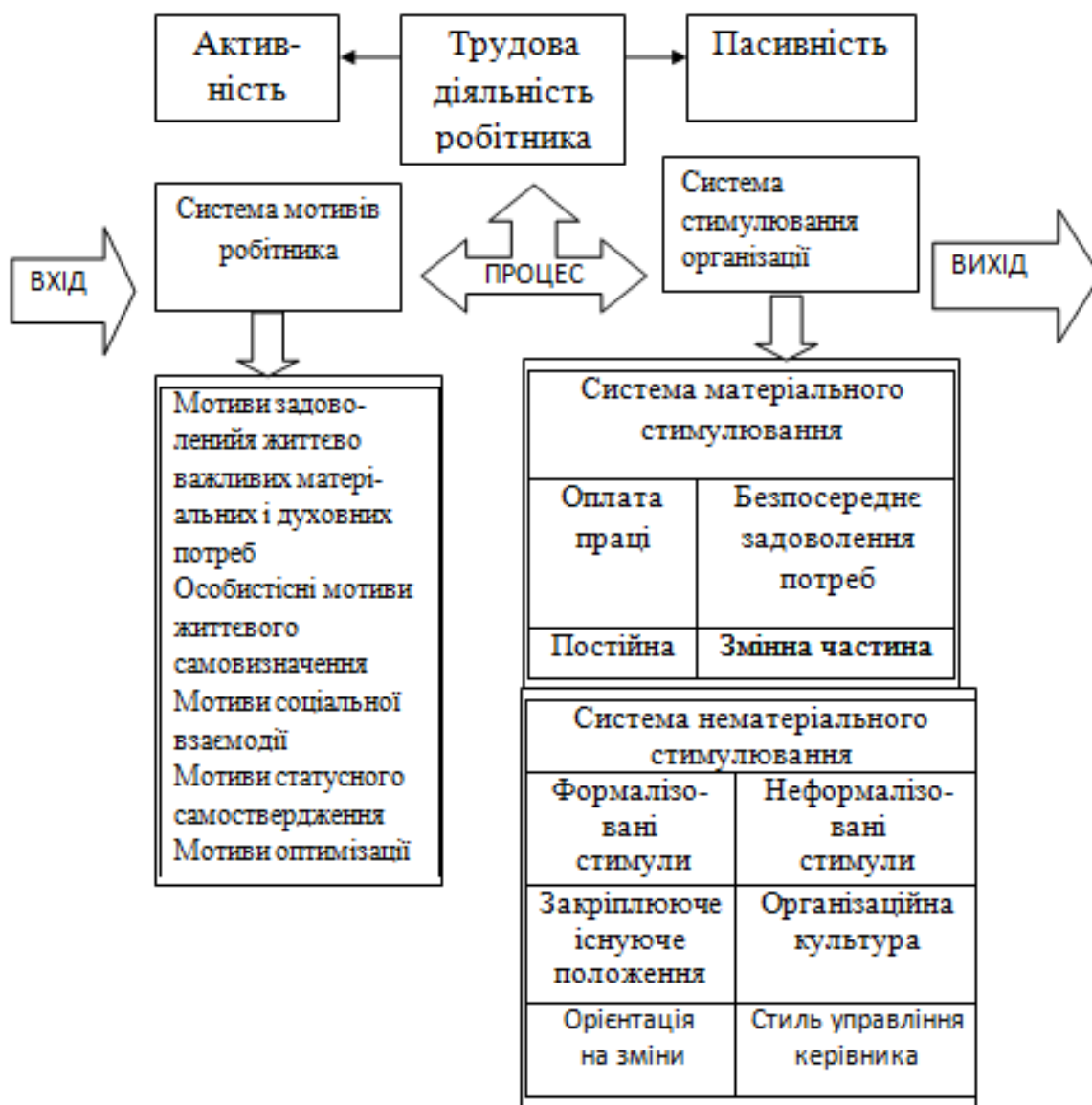


Рис.1.1. Система мотивації персоналу організації

Таким чином, побудова ефективної системи мотивації передбачає гнучке формування або адаптацію стимулюючого механізму, який враховує індивідуальні потреби працівників, специфіку їхніх посадових обов'язків і зміст виконуваної роботи. Такий підхід дозволяє підвищити залученість персоналу, зміцнити трудову дисципліну та забезпечити досягнення стратегічних цілей організації.

Система мотивації персоналу являє собою багаторівневу, динамічну і складну структуру, яка формує підґрунтя для управління мотиваційними

процесами на підприємстві. Її сутність полягає у забезпеченні ефективної взаємодії між індивідуальними потребами працівників і стратегічними цілями організації, що досягається через відповідний механізм мотивації. Механізм формування трудової мотивації можна охарактеризувати як саморегульовану систему внутрішніх мотивів і зовнішніх стимулів, яка враховує особистісні особливості працівників, проте функціонує в межах загальної мети організації. Він є складовим елементом загальної системи мотивації персоналу і безпосередньо впливає на якість трудових процесів та рівень залученості працівників.

Відповідно до сучасних наукових підходів, структура елементів трудової мотивації включає: загальну стратегію організації, зміст і умови виконання трудових функцій, рівень оплати праці та службового статусу, психологічний комфорт у колективі, можливості для саморозвитку, автономність в ухваленні рішень, соціальні зв'язки, надійність трудових відносин, елементи організаційної культури, прагнення до самореалізації, самоствердження та відчуття причетності до спільної справи. Всі ці чинники виступають взаємопов'язаними складовими єдиної системи, що формує мотиваційну поведінку працівника.

Застосовувані методи стимулювання персоналу залежать від особливостей самої організації, рівня розвиненості її управлінської інфраструктури та специфіки виробничої діяльності. На практиці стимулювання може здійснюватися як матеріальними, так і нематеріальними засобами, з урахуванням індивідуальних мотиваційних профілів співробітників.

Українські дослідники найчастіше розглядають мотивацію праці у трьох аспектах: як результат взаємодії суб'єктивних і об'єктивних умов; як процес формування свідомих мотивів до виконання трудової діяльності; як індивідуальну психологічну характеристику особистості працівника. В умовах ринку мотивація розглядається з позиції як природного, так і суспільного спонукання до праці. Перше формується на основі особистісного прагнення до

задоволення потреб, друге – на засадах функціонування суспільно-економічної системи, яка визначає правила трудової поведінки.

Сучасні теорії мотивації наголошують, що ефективний мотиваційний механізм формується під впливом широкого спектра факторів – політичних, економічних, соціальних і психологічних. У зв'язку з трансформацією економічної системи країни, особливо в умовах ринкових реформ, необхідною умовою стає модернізація системи стимулювання праці, яка має враховувати зміну цінностей, очікувань і можливостей як працівників, так і роботодавців.

Виділяють, як правило, наступні методи управління мотивацією (рис.1.2).

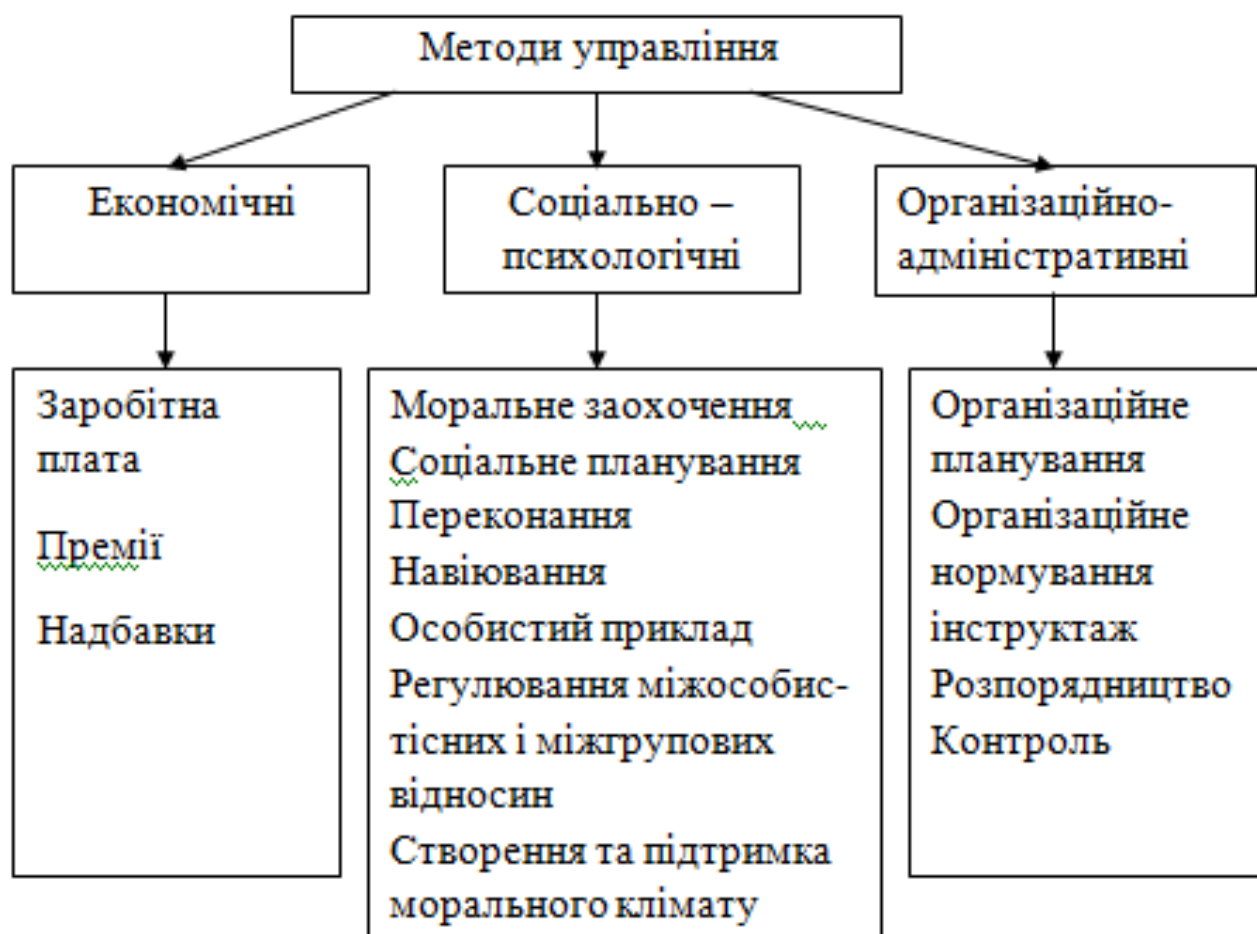


Рис. 1.2. Групування методів мотивації

Економічні методи управління ґрунтуються на застосуванні економічних стимулів, спрямованих на заохочення працівників до досягнення певних цілей та виробничих показників. Основою таких методів є матеріальна зацікавленість персоналу в результатах своєї діяльності. Працівники орієнтуються на виконання поставлених завдань із розрахунком на отримання відповідної грошової винагороди після досягнення встановлених результатів. Застосування економічних методів передбачає не лише планування обсягів робіт і контроль за їх виконанням, але й запровадження системи економічного стимулювання, що базується на принципах справедливої оплати праці. Така система враховує обсяг і якість виконаної роботи, передбачаючи премії за успіхи, а також фінансові санкції за недоліки у виконанні трудових функцій.

Організаційно-адміністративні методи управління реалізуються шляхом видання обов'язкових до виконання розпоряджень, наказів, інструкцій та інших нормативних документів. Їх основою є владна мотивація, що передбачає підпорядкування працівників керівникам, законодавству та встановленим організаційним нормам. Ці методи забезпечують чітке визначення посадових обов'язків, прав і відповідальності працівників, сприяють підтриманню дисципліни й порядку в колективі. Вони включають в себе нормування та планування діяльності, інструктаж, контроль за виконанням завдань і здійснення управлінських функцій згідно з чинними правилами. Використання організаційно-розпорядчих підходів необхідне для ефективного функціонування будь-якої управлінської структури та створення передумов для стабільної й узгодженої взаємодії між її ланками.

Соціально-психологічні методи управління спрямовані на активізацію внутрішнього потенціалу працівників через вплив на їхню свідомість, особисті інтереси, ціннісні орієнтири та соціальні очікування. Вони є важливим інструментом формування позитивного психологічного клімату в колективі, розвитку командного духу, підвищення соціальної активності та мотивації до якісного виконання службових обов'язків. Соціально-психологічні методи широко застосовують засоби соціології, психології, педагогіки, включаючи

анкетування, тестування, інтерв'ю, бесіди, спостереження тощо. Завдяки цим інструментам можна виявити настрої працівників, оцінити рівень їх задоволеності працею, виявити потреби та мотиви, що дозволяє менеджменту розробляти більш ефективні механізми управління персоналом.

Загалом, ефективна система управління передбачає комплексне застосування усіх трьох груп методів – економічних, адміністративних та соціально-психологічних – у взаємозв'язку, що дозволяє забезпечити результативну роботу підприємства та максимальну реалізацію трудового потенціалу його працівників.

У сучасній управлінській практиці ефективне керівництво передбачає одночасне застосування комплексу різноманітних методів мотиваційного впливу, що комбінуються залежно від цілей, ситуації та кадрового складу підприємства. Для досягнення бажаних результатів у сфері управління персоналом важливо використовувати всі три основні групи управлінських методів – економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Лише поєднання матеріального стимулювання, чітких організаційних розпоряджень та впливу на морально-психологічний стан працівників здатне сформувати всебічно ефективну систему мотивації.

Варто підкреслити, що надмірне акцентування лише на владних або матеріальних чинниках мотивації часто не забезпечує повного розкриття творчого потенціалу працівників і не стимулює ініціативу. Успішна реалізація завдань підприємства передбачає також впровадження елементів духовної та моральної мотивації, які пробуджують внутрішню зацікавленість співробітників у досягненні стратегічних цілей компанії. Таким чином, система управління має враховувати не лише зовнішні стимули, а й внутрішні потреби особистості, її прагнення до самореалізації та визнання.

Згідно з сучасними концепціями менеджменту, мотиваційний механізм повинен бути спроектований так, щоб отримані результати не лише покривали витрати на його впровадження, а й створювали додаткову вартість, що формує прибуток. Проте в реальних умовах діяльності підприємств трапляються

випадки, коли використання стандартних мотиваційних схем не дає бажаного ефекту, особливо при взаємодії з працівниками, які мають недостатній рівень кваліфікації або обмежену зацікавленість у результатах роботи. Для уникнення неефективності мотиваційного впливу, система має бути адаптованою до конкретних професійних умов, потреб та індивідуальних характеристик працівників.

Узагальнено, будь-яка сучасна система мотивації ґрунтується на гармонійному поєднанні двох основних складових – матеріального (грошові премії, заробітна плата, бонуси) та нематеріального (визнання, можливості для розвитку, сприятлива атмосфера) стимулювання. Лише завдяки їхній інтеграції можна забезпечити стійкий інтерес персоналу до праці, підвищити рівень залученості та досягти високої продуктивності у межах організаційної діяльності (рис.1.3).



Рис.1.3. Складові блоки системи мотивації

У рамках сучасної системи мотивації персоналу розрізняють дві ключові групи факторів, що впливають на працівників – підтримуючі та мотивуючі. Підтримуючі фактори створюють базу для стабільної роботи і включають такі

елементи, як гідна заробітна плата, комфортні умови праці, наявність необхідного обладнання, безпека на робочому місці та надійність робочих процесів. Вони дозволяють зменшити рівень незадоволеності працівника, однак самі по собі не стимулюють досягнення високих результатів.

Мотивуючі чинники, у свою чергу, спрямовані на внутрішнє стимулювання персоналу до професійного зростання та особистісної реалізації. До них належать: визнання досягнень, можливості кар'єрного росту, відчуття відповідальності, надання повноважень, участь у прийнятті рішень та відчуття успіху від виконаної роботи. Саме поєднання підтримуючих і мотивуючих факторів здатне забезпечити високий рівень задоволеності працею та сформувати стійку внутрішню мотивацію.

У випадку, коли обидві групи факторів відсутні, праця стає для працівника обтяжливою та викликає постійне невдоволення. Якщо наявні лише підтримуючі елементи, то співробітник, хоч і не відчуває дискомфорту, але позбавлений стимулу до розвитку. Якщо ж в організації діють лише мотивуючі чинники, без забезпечення базових потреб, працівник може любити свою роботу, але фізично або матеріально не мати змоги її виконувати. Максимального ж ефекту вдається досягти тоді, коли організація забезпечує комплексну реалізацію обох груп факторів.

Особливу увагу слід приділити узгодженості мотиваційної системи з реальними характеристиками персоналу. Якщо розроблена модель мотивації не відповідає поведінковим типам працівників, це може викликати супротив або ігнорування стимулів. У таких ситуаціях організація має два варіанти дій: адаптувати систему під потреби персоналу або здійснити кадрові зміни. Втім, ефективним інструментом може стати правильне роз'яснення нових підходів до мотивації – особливо з урахуванням типології працівників і існуючої організаційної культури. Лінійні керівники, розуміючи психологічні особливості своїх підлеглих, можуть ефективно нівелювати потенційні конфлікти шляхом правильного акцентування переваг нової системи стимулювання [22, с. 138].

Варто підкреслити, що у компаніях, де відсутні базові умови для ефективної роботи – зокрема гідна оплата праці, організаційна структура, чіткий розподіл функцій, раціональне навантаження – жодна, навіть найдосконаліша система мотивації не забезпечить довготривалого позитивного ефекту. У таких умовах першочерговим завданням є усунення основних демотивуючих факторів і створення належного організаційно-економічного середовища для функціонування персоналу. Лише після цього можна переходити до розробки й упровадження ефективних механізмів мотивації.

Таким чином, для глибокого і всебічного розуміння сутності системи мотивації персоналу та визначення ефективних підходів до її управління, необхідно звернути увагу на кілька ключових аспектів. По-перше, варто з'ясувати, які саме елементи людської діяльності перебувають під впливом мотиваційних факторів. Це дозволяє виявити, як саме мотивація формує поведінкові реакції працівників, впливаючи на їхню продуктивність, ініціативність та рівень залученості.

По-друге, важливо дослідити співвідношення між внутрішніми (індивідуальними потребами, прагненнями, цінностями) та зовнішніми (матеріальними стимулами, соціальним визнанням, організаційною підтримкою) чинниками мотивації. Усвідомлення ролі цих компонентів допомагає ефективно поєднувати внутрішні спонукання співробітників з зовнішніми засобами впливу, що надає можливість формувати стійке бажання досягати поставлених цілей.

По-третє, необхідно встановити взаємозв'язок між рівнем мотивації працівника та кінцевими результатами його трудової діяльності. Адже саме рівень мотивації значною мірою визначає якість виконання завдань, ступінь відповідальності, прагнення до професійного зростання та здатність до самореалізації.

У контексті практичного застосування мотиваційних підходів, до основних завдань системи мотивації належать такі напрями:

Формування в кожного працівника розуміння важливості мотивації в контексті професійної діяльності, її ролі у досягненні особистих і корпоративних цілей.

Організація навчання персоналу, зокрема управлінського складу, основам ефективної комунікації в межах підприємства, що є важливою передумовою створення позитивного мікроклімату.

Впровадження демократичного стилю керівництва з акцентом на використання сучасних мотиваційних інструментів, що враховують потреби та потенціал працівників.

Для успішної реалізації зазначених завдань необхідно провести ґрунтовний аналіз декількох складових:

- хід і специфіку мотиваційних процесів у межах організації;
- особливості індивідуальної та колективної мотивації працівників, а також взаємозв'язок між ними;
- трансформації мотиваційних установок в умовах переходу до ринкової економіки, де на перший план виходять такі категорії, як конкурентоспроможність, продуктивність та ефективне управління людськими ресурсами.

Загалом, розгляд системи мотивації крізь призму зазначених підходів дозволяє глибше зрозуміти її роль у формуванні стабільної та ефективної системи управління персоналом.

Мета управління мотивацією персоналу полягає в створенні таких умов у межах організації, які б максимально сприяли розкриттю та розвитку професійного потенціалу працівників, а також формуванню в них прагнення до досягнення спільних цілей підприємства. Основні цілі в цій сфері включають:

Формування сприятливого внутрішнього середовища, яке стимулює розвиток ключових особистісних і професійних якостей працівників, що мають стратегічне значення для ефективного функціонування підприємства.

Зосередження уваги і зусиль персоналу на реалізації пріоритетних завдань компанії, забезпечення єдності інтересів працівників та організації в цілому.

Підвищення рівня задоволеності працівників своєю діяльністю, що сприяє зниженню плинності кадрів, утриманню кваліфікованих фахівців та вивільненню організації від неефективних співробітників.

Для реалізації зазначених цілей доцільно дотримуватися поетапного підходу до організації процесу управління мотивацією, який передбачає наступні ключові етапи роботи:

1. Дослідження ставлення працівників до виконуваних функціональних обов'язків, виявлення рівня їх задоволеності, мотиваційних бар'єрів та очікувань щодо умов праці.
2. Формалізація чинної системи стимулювання персоналу та її детальний аналіз з метою виявлення слабких місць, неефективних елементів або нерівномірного розподілу стимулів між працівниками.
3. Оцінювання індивідуального рівня мотивації кожного працівника, визначення основних типів мотиваційної поведінки, ступеня зацікавленості у професійному розвитку та готовності до підвищення результативності.
4. Розробка напрямів удосконалення мотиваційної політики, яка базується на задоволенні актуальних потреб персоналу та усуненні чинників, що негативно впливають на трудову активність.
5. Впровадження ефективних схем матеріального стимулювання, які включають гнучку систему оплати праці, преміювання за досягнення результатів, доплати за інтенсивність та якість праці.
6. Розробка та активне використання механізмів нематеріальної мотивації, таких як соціальне визнання, професійне зростання, участь у прийнятті рішень, формування корпоративної культури та створення комфортного морально-психологічного клімату в колективі.

Комплексне виконання цих етапів дозволяє сформувати ефективну систему мотивації, що відповідає сучасним вимогам ринку праці та підвищує

конкурентоспроможність підприємства через якісне управління людським капіталом.

Результати реалізації заходів із розробки та впровадження ефективної системи мотивації персоналу свідчать про низку позитивних змін у діяльності підприємства, зокрема:

- Запровадження чітких, прозорих і формалізованих критеріїв оцінки трудової діяльності кожного співробітника, які безпосередньо пов'язані з досягненням стратегічних і тактичних цілей організації.
- Оптимізація оплати праці шляхом впровадження механізму, який базується на прозорості й зрозумілості принципів нарахування винагороди, а також використанні ефективних каналів зворотного зв'язку.

Водночас важливим елементом системи мотивації є створення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Цей аспект управління персоналом є надзвичайно важким у реалізації, адже залежить від взаємодії людей з різними характерами, життєвими цінностями та емоційною стабільністю.

Перш ніж розробляти систему стимулювання та мотивації, необхідно ідентифікувати й усунути чинники, що демотивують працівників. До таких факторів зазвичай належать порушення етичних норм у спілкуванні з боку керівництва (наприклад, крик, грубість), відсутність чіткості в розподілі обов'язків, неорганізованість процесів, а також непорозуміння щодо меж відповідальності та повноважень працівників.

Таким чином, усунення демотивуючих обставин є першочерговим кроком на шляху до формування дієвої системи мотивації. Лише після налагодження внутрішньоорганізаційного порядку та створення здорової робочої атмосфери можна очікувати ефективного впливу мотиваційних інструментів на поведінку та результативність персоналу.

1.2. Реалізація системи мотивації в управлінні персоналом

Реалізація системи мотивації є ключовим етапом управління персоналом, що забезпечує перехід від теоретичного обґрунтування мотиваційної моделі до її практичного впровадження на підприємстві. Мотиваційний механізм виступає як дієвий інструмент, за допомогою якого здійснюється вплив на поведінку працівників, формуються трудові установки, стимулюється ініціативність і підвищується зацікавленість у досягненні цілей організації.

Управління мотивацією праці виступає ключовим елементом у системі загального менеджменту підприємства. Від того, наскільки ефективно реалізується мотиваційна політика, залежить рівень залученості персоналу, його професійна активність та продуктивність. Успішне управління мотиваційними процесами має прямий вплив на фінансові результати підприємства, оскільки ефективність праці безпосередньо визначає обсяг виробленої продукції чи наданих послуг, а отже – і рівень прибутковості організації.

Мотиваційний механізм стимулювання персоналу є складовою частиною цілісної системи управління та виконує роль потужного інструменту впливу на працівників. Його основна мета – створити сприятливі умови для розкриття трудового потенціалу, підвищення результативності діяльності та досягнення стратегічних завдань підприємства. Такий механізм поєднує комплекс заходів, методів і підходів, які базуються на поєднанні індивідуальних мотиваційних чинників працівників із колективними цілями підприємства. Завдяки цьому забезпечується не лише підвищення продуктивності, а й зростання рівня задоволеності персоналу роботою, що в довгостроковій перспективі зміцнює конкурентоспроможність організації.

Мотиваційний механізм виступає засобом цілеспрямованого організаційного впливу на працівників з боку керівних структур, відіграючи ключову роль у підтриманні ефективного функціонування організації. Він реалізує функцію посередника між організаційними цілями та індивідуальними

потребами працівників, забезпечуючи баланс між ними. На думку Герберта А. Саймона, нерідко організації зазнають невдач саме через те, що не спроможні врахувати та задовольнити важливі мотиваційні запити своїх учасників у рамках чинної системи прийняття управлінських рішень [4, с. 169]. Це положення набуває особливої ваги в умовах сучасної конкуренції, коли технологічна база підприємств часто є порівнянною, а отже, саме система мотиваційної політики і прийняття рішень у цій сфері може стати вирішальним фактором «ефективної життєздатності» організації.

Слід враховувати, що, окрім матеріальних інтересів, для більшості працівників велике значення мають також нематеріальні потреби, до яких належать визнання, професійний статус, можливість впливати на прийняття рішень, престиж займаної посади тощо. Ступінь важливості таких нематеріальних мотиваторів багато в чому залежить від суб'єктивного сприйняття працівником навколишньої дійсності, його особистісних переконань, життєвих установок, а також рівня соціального становлення до початку роботи в організації. На інтенсивність актуалізації цих потреб можуть впливати такі чинники, як рівень освіти, попередній соціальний досвід, сформовані життєві цінності та цілі особистості.

У зв'язку з цим адміністрації підприємства слід враховувати комплекс цих факторів під час прийняття на роботу нових співробітників. Важливо правильно визначити не лише функціональні обов'язки, а й забезпечити відповідність між потребами особи та умовами її трудової діяльності. Такий підхід дозволить досягти гармонії між матеріальним заохоченням і задоволенням внутрішніх, психологічних потреб, що в підсумку підвищує загальну ефективність роботи персоналу та сприяє зростанню мотивації.

Мотиваційний механізм стимулювання персоналу виступає важливою складовою системи ефективного управління сучасним підприємством. Його значущість підтверджується не лише теоретичними дослідженнями, а й численними прикладами з практики, які свідчать про безпосередній вплив рівня

мотивації працівників на продуктивність праці, ступінь задоволеності персоналу, їх відданість організації та загальний успіх компанії.

По-перше, належним чином побудована мотиваційна система суттєво підвищує результативність працівників, стимулюючи їх до продуктивнішого виконання обов'язків. Коли співробітники відчують, що їхні зусилля помічають, визнають і гідно винагороджують, вони демонструють більшу залученість, ініціативність і віддачу у роботі.

По-друге, зростає відповідальність персоналу за результати своєї діяльності. Високомотивовані працівники ретельніше ставляться до виконання поставлених завдань, що позитивно впливає на якість продукції чи наданих послуг, а це, в умовах насиченого конкурентного середовища, може бути вирішальним фактором для споживача.

По-третє, запровадження ефективного механізму мотивації сприяє зменшенню плинності кадрів. Працівники, які задоволені своєю працею, умовами роботи та відчують цінність власного внеску, менш схильні до пошуку альтернативного місця працевлаштування. Вони залишаються лояльними до організації, що позитивно впливає на стабільність колективу.

Крім того, індивідуалізована система мотивації, яка враховує професійні та особистісні особливості працівників, сприяє формуванню позитивного морально-психологічного клімату у колективі. Взаєморозуміння, довіра та підтримка в колективі стимулюють командну роботу, що особливо важливо для досягнення спільних цілей підприємства.

Ще одним важливим аспектом є стимулювання інноваційного мислення та креативного підходу до виконання професійних обов'язків. Якщо працівники переконані, що їхні ініціативи будуть оцінені та підтримані, вони з більшою охотою генерують ідеї, впроваджують покращення та прагнуть до самореалізації.

Також мотивований персонал є вагомим чинником збереження та зміцнення конкурентних переваг підприємства. Завдяки високій продуктивності, відповідальному підходу до роботи та готовності до змін

компанія здатна ефективно реагувати на виклики ринку, утримувати свої позиції або навіть розширювати сферу впливу.

Зрештою, належно сформований мотиваційний механізм має прямий вплив на фінансову стійкість підприємства. Підвищення рентабельності, зростання прибутковості та покращення ключових економічних показників є закономірним результатом злагодженої і мотивованої роботи персоналу [12].

Головною метою функціонування мотиваційного механізму є забезпечення такого рівня мотивації трудової діяльності, який сприятиме досягненню високої продуктивності праці, залученості персоналу та ефективному виконанню поставлених завдань. Дія цього механізму реалізується через систему стимулів, що формують поведінкові установки працівників та впливають на їхню трудову активність шляхом використання відповідних інструментів управління мотивацією (див. рис. 1.4).

Ключовим елементом у структурі мотиваційного механізму виступає стимулювання, яке виконує роль важеля впливу на зацікавленість співробітників у досягненні цілей організації. Як зазначає М.І. Карлін, стимулювання праці – це поєднання форм матеріального, морального та соціального впливу на інтереси працівника [32, с. 80]. З цієї позиції стимулювання можна розглядати як систематичне впровадження заходів, спрямованих на задоволення як базових, так і вищих потреб персоналу задля формування стійкої трудової мотивації. Від сили внутрішнього мотиву залежить готовність працівника докладати зусиль і «платити» за бажаний результат власним часом, енергією чи іншими ресурсами.

Ефективне стимулювання передбачає поєднання як матеріальних (зарплата, премії, бонуси), так і нематеріальних (визнання, кар'єрне зростання, створення позитивного мікроклімату) чинників, що дозволяє створити збалансовану систему мотивації, адаптовану до індивідуальних потреб співробітників. Такий комплексний підхід забезпечує не лише результативність праці, але й емоційне залучення працівників, їхню лояльність до організації та готовність до довготривалого співробітництва.

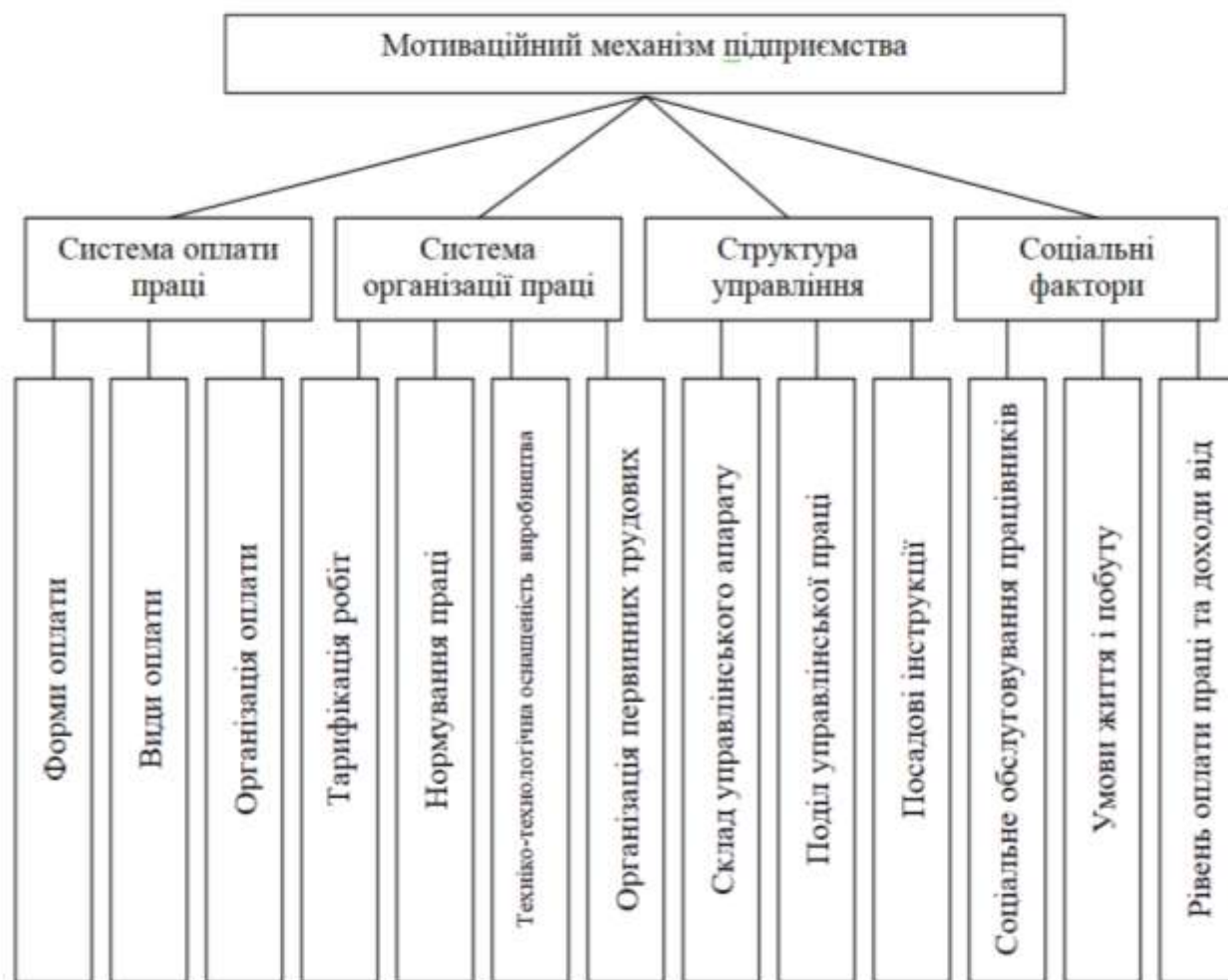


Рис. 1.4. Складові структури мотиваційного механізму системи мотивації

Крім того, для досягнення максимального ефекту мотиваційний механізм повинен бути адаптивним та гнучким. Це означає, що система мотивації має враховувати динаміку внутрішніх і зовнішніх змін, оперативно реагувати на трансформації в організаційному середовищі, оновлювати інструменти впливу відповідно до змін у поведінці персоналу, структурі потреб або стратегії розвитку підприємства.

Результативна мотивація персоналу є ключовим чинником забезпечення стабільного розвитку та довготривалого успіху підприємства в умовах динамічного та конкурентного ринкового середовища. Від рівня мотивації залежить не лише трудова активність працівників, а й ефективність реалізації стратегічних цілей організації.

Система мотивації відіграє роль інструменту управління, який дозволяє цілеспрямовано впливати на поведінку персоналу шляхом впровадження комплексу засобів стимулювання. До її складу входять різноманітні елементи – мотиваційні механізми, системи оцінювання, сучасні методи впливу, адаптовані до потреб співробітників, а також чітко сформульовані критерії та принципи, що дозволяють ефективно організувати процес мотивації [38, с. 182].

Орієнтація системи мотивації на індивідуальні потреби та професійні цілі працівників сприяє формуванню високого рівня залученості, відповідальності та ініціативності персоналу. Саме завдяки узгодженню особистих і корпоративних інтересів мотиваційний процес стає джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, система мотивації персоналу є важливим інструментом управління, що визначає ефективність функціонування підприємства в умовах ринкової економіки. Вона забезпечує цілеспрямований вплив на поведінку працівників шляхом стимулювання їх до досягнення поставлених цілей. Комплексний підхід до побудови системи мотивації, з урахуванням матеріальних і нематеріальних чинників, дозволяє створити гармонійне середовище для професійного розвитку. Важливим є також дотримання принципів гнучкості та адаптивності мотиваційного механізму, що дає змогу ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні зміни. Загалом, ефективна мотивація працівників сприяє зростанню їх продуктивності, задоволеності працею та стабільності трудового колективу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження у межах даної кваліфікаційної роботи виступає підприємницька діяльність фізичної особи-підприємця Шайди Олексія Петровича, який офіційно зареєстрований та здійснює господарську діяльність у місті Дніпро. Основним напрямом його підприємницької активності є оптова торгівля товарами будівельного призначення, зокрема, деревиною, будівельними матеріалами, сантехнічним обладнанням та іншою продукцією, що затребувана у сфері будівництва й ремонту.

Крім цього, як додатковий вид господарської діяльності розвивається сільськогосподарський напрям, представлений окремим підрозділом. Він спеціалізується на вирощуванні овочевих культур у відкритому ґрунті, а також зернових культур, зокрема пшениці та ячменю. Згідно з чинними нормами українського законодавства, ФОП має можливість здійснювати широкий спектр діяльності, до якого можуть входити: вирощування зернових, технічних, картоплі, баштанних і овочевих культур; декоративне садівництво та розсадництво; оптова торгівля різноманітними товарами, зокрема зерном і кормами для тварин, а також діяльність у сфері роздрібної торгівлі у неспеціалізованих торговельних закладах.

Сільськогосподарський підрозділ господарства розміщується в передмісті Дніпра, на землях, що належать до адміністративних меж Дніпропетровського району. Кліматичні умови регіону характеризуються помірним рівнем зволоження – середньорічна кількість опадів за досліджуваний період становить 415 мм. У зимовий період максимальна глибина промерзання ґрунтів сягає в середньому 0,85 метра, що є важливим фактором при плануванні агротехнічних заходів. Земельні ресурси господарства поділяються на дві

основні категорії за типом ґрунтів: переважну частину становлять чорноземи суглинисті (94% від загальної площі), а решту – чорноземи супісчані (6%). Такий ґрунтовий склад є сприятливим для вирощування різних культур, що формує основу для стабільного агровиробництва у межах даного суб'єкта господарювання.

Господарство фізичної особи-підприємця Шайди Олексія Петровича розташоване у безпосередній близькості до основного економічного центру регіону – міста Дніпро. Відстань до міської межі становить приблизно 5 кілометрів, що створює зручні логістичні умови для реалізації продукції, постачання ресурсів та ведення господарської діяльності. Важливо зазначити, що переважна частина товарообігу підприємства – близько 90% – припадає саме на взаємодію з підприємствами, установами й організаціями м. Дніпро. Це свідчить про тісну економічну інтеграцію господарства у міський ринок, що забезпечує стабільні канали збуту та співпраці.

У спеціалізації господарства домінує рослинницький напрям – зокрема, вирощування овочевих культур на відкритому ґрунті, а також зернових культур, таких як пшениця і ячмінь. Такий підхід забезпечує ефективне використання сільськогосподарських земель та дозволяє впроваджувати агротехнічні заходи щодо сівозміни. Застосування зернових у якості проміжних культур сприяє збереженню родючості ґрунтів, структурному «відпочинку» земель, що дозволяє покращити якість овочевої продукції у наступних періодах.

Загальна площа землекористування ФОП Шайда О.П. становить 29,6 гектара. З цієї площі 27,7 гектара використовуються безпосередньо для ведення сільськогосподарського виробництва. Решта території займається під інші цілі – адміністративні споруди, технічні об'єкти, інфраструктурні елементи, транспортні під'їзди тощо. Для більш детального аналізу рівня забезпеченості підприємства земельними ресурсами доцільно розглянути відповідні дані, наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Землезабезпеченість ФОП Шайда О.П.

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Площа земельних угідь, га	29,61	29,61	29,66	100,17
з них сільськогосподарських, га	27,73	27,73	27,78	100,18
в тому числі: ріллі	26,72	26,72	26,76	100,15
багаторічні насадження	1,01	1,01	1,11	109,90
Площі під овочами	14,42	10,75	16,28	112,89

В результаті аналізу даних з таблиці, маємо такі висновки. Загальна площа земельних угідь підприємства в період з 2022 по 2024 рік зросла з 29,61 га до 29,66 га. Хоча приріст є незначним – лише 0,05 га або 0,17% – він свідчить про збереження стабільного рівня землекористування з тенденцією до поступового збільшення площ. Площа сільськогосподарських угідь також зросла з 27,73 га у 2022 році до 27,78 га у 2024 році (темп зростання – 100,18%). Це вказує на стабільне використання земель під агровиробництво з можливим підвищенням рівня інтенсифікації господарської діяльності. Площа ріллі, як основної форма оброблюваних земель, залишаються майже незмінною: 26,72 га в 2022–2023 роках та 26,76 га у 2024 році. Незначне зростання (0,04 га, або +0,15%) демонструє, що підприємство зберігає акцент на інтенсивному рільництві. Багаторічні насадження мають стабільний, хоча й обмежений за площею характер: з 1,01 га у 2022 році до 1,11 га у 2024 році. Приріст у 10 соток (+9,9%) свідчить про поступовий розвиток садівництва або ягідництва, що може доповнювати основну спеціалізацію. Найбільш динамічним показником є площа під овочами, яка коливалася від 14,42 га у 2022 році до зниження до 10,75 га у 2023 році, проте вже у 2024 році значно зросла – до 16,28 га. Це приріст на 12,89% у порівнянні з 2022 роком. Така тенденція може

свідчити про зміну в сівозміні, оновлення агротехнологій або орієнтацію на задоволення попиту на овочеву продукцію.

Отже, ФОП Шайда О.П. демонструє стабільність у землекористуванні із незначним зростанням площ сільськогосподарських угідь. Спостерігається тенденція до розширення площі під овочевими культурами, що свідчить про стратегічну переорієнтацію господарства на більш інтенсивне та прибуткове овочівництво. Підприємство ефективно використовує земельні ресурси, зберігаючи баланс між ріллею, багаторічними насадженнями та овочевими культурами.

У малому сільськогосподарському підприємстві трудові ресурси відіграють ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування, підвищенні продуктивності та досягненні стратегічних цілей. Саме людський капітал формує основу всіх виробничих процесів, тому грамотна організація праці та ефективне управління персоналом є необхідною умовою для розвитку агробізнесу.

Важливість працівників у приміському овочівництві є надзвичайно високою, оскільки саме від їхньої кваліфікації, сумлінності та організованості залежить ефективність виробничого процесу. У цій галузі праця має виражений сезонний і трудомісткий характер, що вимагає гнучкості, швидкого реагування на погодні умови, зміни технологічних режимів та дотримання строків посіву, догляду й збирання врожаю.

Приміське розташування господарств забезпечує безпосередній зв'язок з ринками збуту, зокрема з великими містами, що створює високі вимоги до якості продукції та оперативності її доставки. Працівники у таких умовах не лише виконують агротехнічні завдання, але й беруть участь у сортуванні, пакуванні, зберіганні та реалізації овочів. Таким чином, роль людського ресурсу в приміському овочівництві охоплює увесь цикл – від підготовки ґрунту до контакту з кінцевим споживачем.

Крім того, взаємозв'язок між постійним і сезонним персоналом вимагає продуманої системи мотивації, адаптації та підвищення кваліфікації, що робить

управління персоналом однією з ключових функцій у забезпеченні стабільного розвитку приміського овочевого виробництва.

Розглянемо основні напрями, які слід враховувати при роботі з трудовими ресурсами в сільськогосподарському секторі:

1. Планування потреб у трудових ресурсах

Аналіз виробничих обсягів з урахуванням сезонних коливань дає змогу визначити, скільки працівників необхідно на кожному етапі аграрного циклу.

Формується баланс між постійним штатом та тимчасовими (сезонними) працівниками, що дозволяє оптимально розподілити трудові навантаження.

2. Підбір кадрів

Залучення персоналу здійснюється за допомогою ЗМІ, онлайн-ресурсів, контактів з аграрними коледжами чи профтехучилищами.

Важливо оцінити кандидатів не лише за професійною підготовкою, а й за їхньою сумісністю з цінностями та культурою підприємства.

3. Навчання і розвиток персоналу

Первинне навчання охоплює інструктаж з техніки безпеки, ознайомлення з інвентарем, технологіями вирощування та догляду за культурами.

Для підвищення кваліфікації проводяться внутрішні тренінги, майстер-класи, участь у зовнішніх аграрних семінарах і виставках.

4. Мотивація та утримання кадрів

Пропонуються конкурентні умови оплати: погодинна ставка, премії, бонуси за перевиконання норм, надбавки за стаж.

Соціальний пакет може включати харчування, медичне страхування, житло (у разі сезонного найму).

Важливе значення мають нематеріальні стимули – визнання досягнень, можливість кар'єрного зростання, позитивна атмосфера в колективі.

5. Організація праці

Обов'язки кожного працівника мають бути чітко визначені, щоб уникнути дублювання функцій і неефективного використання часу.

Робочий графік адаптується до особливостей сезону (наприклад, інтенсивна праця в періоди збирання врожаю).

Заохочується командна робота, що сприяє взаємодії, ефективному обміну досвідом і взаємодопомозі.

6. Управління продуктивністю

Здійснюється систематичний моніторинг виконання планових завдань, що дає змогу швидко виявляти слабкі місця.

Паралельно запроваджуються новітні технології, що сприяють оптимізації праці та підвищенню її результативності.

7. Безпека праці

Постійно проводяться навчання з охорони праці, регулярні інструктажі та контроль за дотриманням техніки безпеки.

Підприємство забезпечує працівників усім необхідним – засобами індивідуального захисту, спецодягом та захисним обладнанням.

8. Робота із сезонними працівниками

Завчасне планування дозволяє вчасно залучити тимчасову робочу силу в пікові періоди.

Організуються короткострокові програми адаптації та навчання, що дозволяє швидко ввести нових працівників у виробничий процес.

9. Використання сучасних технологій

Упровадження ІТ-рішень для обліку робочого часу, управління завданнями та ведення кадрового обліку значно спрощує адміністрування.

Працівники забезпечуються сучасним обладнанням, інструментами, що підвищує ефективність їхньої праці.

10. Співпраця з місцевими громадами

Підприємство бере участь у соціальних проектах, сприяє розвитку інфраструктури, підтримує освітні ініціативи.

Налагодження партнерських відносин із місцевою владою та освітніми установами допомагає формувати позитивний імідж підприємства.

Таким чином, системне управління трудовими ресурсами в малому сільськогосподарському підприємстві створює передумови для стабільного зростання продуктивності, підвищення якості продукції та зміцнення ринкових позицій господарства.

Таблиця 2.2

Кількість і структура працівників ФОП Шайда О.П.

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Співробітники з повною зайнятістю, осіб	11	10	10	90,9
з них жінки	7	6	7	100,0
Землеозбросеність	2,5	2,8	2,8	112,0
Постійні працівники	4	4	4	100,0
Сезонні працівники	6	5	5	83,3

На основі таблиці, можна зробити такі висновки: загальна кількість працівників з повною зайнятістю у 2024 році становила 10 осіб, що на 1 особу менше, ніж у 2022 році (11 осіб). Таким чином, показник знизився на 9,1%, тобто до 90,9% від рівня 2022 року. Це може свідчити про оптимізацію кадрової політики або про часткову автоматизацію окремих процесів. Частка жінок серед працівників залишається стабільною протягом аналізованого періоду – 6–7 осіб, тобто жінки становлять значну частину персоналу. У 2024 році їх кількість повернулася до показника 2022 року (7 осіб), що свідчить про стабільність гендерного складу. Землезабезпеченість, тобто площа сільськогосподарських угідь на одного працівника, зросла з 2,5 га у 2022 році до 2,8 га у 2023–2024 роках. Приріст становить 12% у 2024 році порівняно з базовим 2022 роком. Це свідчить про підвищення інтенсивності використання трудових ресурсів – кожен працівник обробляє більшу площу.

Кількість постійних працівників залишається незмінною впродовж трьох років – по 4 особи щороку. Це демонструє стабільність основного трудового

колективу. Чисельність сезонних працівників у 2024 році становила 5 осіб, що на одного працівника менше, ніж у 2022 році (6 осіб). Це зменшення на 16,7% (до 83,3%) може бути пов'язане з оптимізацією витрат, впровадженням механізації або зміною виробничих обсягів у пікові сезони.

Отже, ФОП Шайда О.П. демонструє стабільність у структурі персоналу з незначними коливаннями чисельності працівників. Збільшення землезабезпеченості свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Водночас зменшення кількості сезонних працівників може вказувати на зростання продуктивності праці або впровадження більш сучасних технологій в овочівництві.

Результативні показники фінансово-економічної діяльності ФОП Шайда О.П. відображають загальну ефективність функціонування підприємства, його здатність забезпечувати прибутковість, рентабельність і стійке зростання в умовах конкуренції та ринкової динаміки. Фінансово-економічна діяльність ФОП Шайда О.П. повинна оцінюватися з урахуванням не лише прибутковості, а й рівня ефективності використання ресурсів, стійкості господарства до зовнішніх викликів, здатності до інвестування в розвиток і оновлення матеріально-технічної бази. Сукупність результативних показників дозволяє виявити як сильні сторони функціонування підприємства, так і потенційні напрями для вдосконалення управління.

Обсяг виробництва валової продукції у 2022 році склав 530,3 тис. грн, у 2023 році зріс до 570,1 тис. грн, а в 2024 році досяг 612,3 тис. грн. Приріст у 2024 році становить 115,46 % до рівня 2021 року, що свідчить про поступове розширення обсягів виробництва та зростання ефективності діяльності господарства. Собівартість реалізованої продукції також спостерігається зростання: з 420,4 тис. грн у 2022 році до 470,4 тис. грн у 2024 році. Приріст у 2024 році – 111,89 % до 2021 року, однак темпи зростання витрат нижчі за темпи приросту валового виробництва, що є позитивною тенденцією. Прибуток зріс з 210,2 тис. грн у 2022 до 286,4 тис. грн у 2024 році, що становить 136,25 % до 2021 року. Це демонструє ефективне управління витратами та зростання

дохідності. Рентабельність показник зростає з 48,1 % у 2022 році до 51,7 % у 2024 році. Рентабельність залишається високою, що свідчить про стійке фінансове становище підприємства.

Таблиця 2.3

Результативні показники фінансово-економічної діяльності ФОП

Шайда О.П

Показник	2022	2023	2024	2024 у % до 2021
Виробництво валової продукції, тис. грн.	530,3	570,1	612,3	115,46
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	420,4	430,5	470,4	111,89
Прибуток (збиток), тис.грн.	210,2	240,1	286,4	136,25
Рівень рентабельності, %	48,1	48,7	51,3	106,65
Урожайність основних с.г. культур з 1 га, ц				
- пшениця озима	30,0	29,5	32,4	108,00
- ячмінь ярий	26,7	24,3	28,3	105,99
- овочів відкритого ґрунту	207,7	232,4	243,4	117,19
- овочі в парниках	450,7	483,4	493,2	109,43

Урожайність основних культур (ц/га). Пшениця озима, урожайність зрісла з 30,0 ц/га до 32,4 ц/га (+8% до 2021 р.), що свідчить про покращення агротехнічних умов або впровадження нових сортів. Ячмінь ярий також урожайність зростає з 26,7 до 29,8 ц/га (+111,99%), що демонструє позитивну динаміку і, ймовірно, більш сприятливі погодні умови або ефективне використання добрив. Овочі відкритого ґрунту, урожайність має більшення з 207,7 ц/га до 243,4 ц/га (+117,15%), що є суттєвим приростом і свідчить про інтенсивне виробництво. Овочі в парниках також урожайність також зростає з 450,7 ц/га до 493,2 ц/га (+109,43%), що говорить про ефективне управління тепличним господарством та застосування сучасних технологій.

Отже, ФОП Шайда О.П. демонструє позитивну динаміку фінансових та виробничих показників. Зростання обсягів виробництва, прибутку та рентабельності свідчить про ефективну стратегію управління. Паралельно зростає урожайність основних культур, особливо овочевих, як у відкритому

грунті, так і в парниках. Це дозволяє стверджувати про успішну адаптацію підприємства до змін ринкового середовища, впровадження технологій та раціональне використання ресурсів.

На основі аналізу фінансово-економічних показників діяльності ФОП Шайда О.П. можна зробити низку узагальнюючих висновків щодо ефективності функціонування господарства у динаміці за 2022–2024 роки. Підприємство демонструє позитивну тенденцію до зростання основних показників, зокрема обсягів валової продукції, прибутку та рівня рентабельності. Водночас зростання собівартості реалізованої продукції є помірним, що свідчить про раціональне управління витратами.

Особливої уваги заслуговує значне підвищення урожайності як у відкритому ґрунті, так і в парниковому овочівництві, що є результатом впровадження сучасних технологій, належного агротехнічного супроводу та ефективної організації виробничого процесу. Урожайність зернових культур також демонструє стабільне зростання, що позитивно впливає на загальний економічний результат підприємства.

Таким чином, можна стверджувати, що ФОП Шайда О.П. має стійку фінансово-виробничу основу для подальшого розвитку. Стабільне зростання показників свідчить про ефективність управлінських рішень, правильне використання земельних і трудових ресурсів, а також високий рівень організації виробництва в умовах динамічного аграрного ринку.

2.2. Дослідження факторів, що впливають на мотивацію співробітників підприємства

Одним із ключових чинників, що впливають на поведінку працівників та спонукають їх до досягнення високих результатів у своїй професійній діяльності, є мотивація праці. Вона виступає рушійною силою, яка формує зацікавленість працівника у досягненні особистих і колективних цілей

підприємства. Щоб забезпечити позитивне ставлення до праці, необхідно створити такі організаційні, соціальні та психологічні умови, які б сприяли сприйняттю роботи як важливого етапу особистісного та професійного розвитку, а також як засобу самореалізації та вдосконалення власних компетенцій. Ефективний мотиваційний механізм має викликати у працівника почуття причетності до діяльності підприємства, сприяти формуванню внутрішньої відповідальності за результати спільної праці.

У ринковій економіці мотиваційна система посідає особливе місце, адже вона ґрунтується на поєднанні різноманітних форм власності, що дозволяє кожному працівнику обирати вид і форму трудової зайнятості відповідно до власних інтересів і потенціалу. Саме свобода вибору є основою розкриття внутрішнього потенціалу особистості, зокрема для управлінців, які приймають стратегічні рішення. У цьому контексті мотиваційний механізм стає складовою частиною загальної системи заохочення до досягнення високих економічних та соціальних результатів.

Термін «мотивація» охоплює весь спектр факторів, засобів і процесів, що стимулюють людину до активної поведінки та прагнення досягти конкретної мети. Це поняття передбачає наявність динамічної взаємодії між особистістю та мінливим зовнішнім середовищем, яке потребує постійного пристосування, ініціативи та готовності до змін. Отже, мотивація праці – це не лише інструмент впливу на працівників, а й складна система, яка відображає взаємозв'язок між індивідуальними потребами людини та стратегічними завданнями організації.

З метою виявлення ключових факторів, що впливають на рівень мотивації працівників, було проведено соціологічне опитування, яке охоплювало комплексне дослідження внутрішніх мотиваційних стимулів, їх пріоритетності, а також загального стану мотиваційного середовища на підприємстві. Основними завданнями цього етапу було: визначення найбільш значущих внутрішніх чинників мотивації; оцінка узгодженості між діючою системою управління персоналом та фактичним рівнем мотивації співробітників; а також

виявлення стримувальних елементів, які заважають повноцінному розвитку мотиваційного механізму в межах організації.

Аналіз отриманих результатів першого етапу дослідження дозволив сформулювати важливий висновок: у мотиваційному просторі підприємства співробітники чітко окреслюють ті чинники, які, на їхню думку, мають найбільший вплив на ефективність і результативність їх праці. На основі зібраних даних вдалося визначити перелік основних важелів мотиваційного впливу, які працівники вважають найбільш значущими для підвищення продуктивності. Візуалізація отриманих результатів представлена на рисунку 2.1, що дає змогу наочно оцінити домінуючі тенденції у структурі мотиваційних чинників.

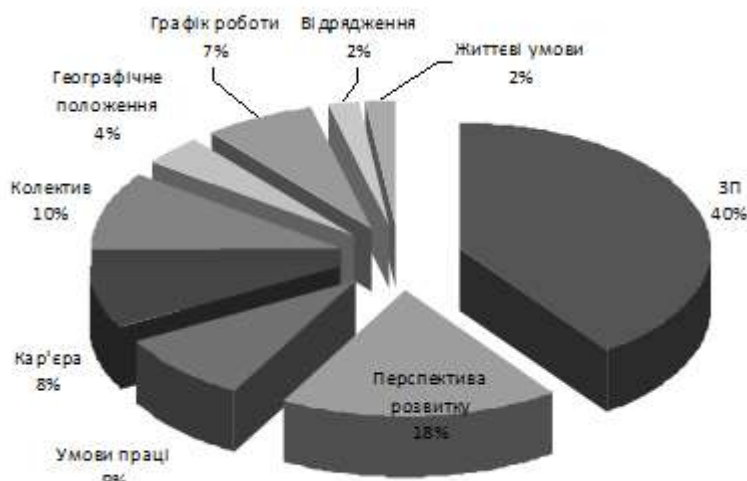


Рис.2.1. Фактори впливу на мотивацію працівників ФОП Шайда О.П.

На основі аналізу діаграми, що відображає результати соціологічного опитування працівників підприємства щодо основних чинників мотивації, можна зробити такі висновки:

1. Основним фактором мотивації для працівників є рівень заробітної плати, який отримав найбільшу частку – 40 %. Це свідчить про те, що матеріальна винагорода залишається ключовим стимулом до праці, особливо в умовах нестабільної економіки.

2. Перспектива професійного розвитку також посідає значне місце серед мотиваційних чинників – 18 %. Це вказує на прагнення працівників до зростання, вдосконалення навичок і підвищення кваліфікації.

3. Колектив (10 %), умови праці (9 %) та можливість кар'єрного зростання (8 %) також відіграють важливу роль у формуванні мотиваційного середовища. Це підкреслює значення соціально-психологічного клімату та організаційної культури.

4. Графік роботи (7 %) і географічне розташування (4 %) мають менший, але все ж відчутний вплив. Це може бути пов'язано з балансом між роботою та особистим життям, а також з логістичною зручністю.

5. Найменший вплив мають такі чинники, як відрядження (2 %) та житлові умови (2 %), що свідчить про їхню низьку актуальність для опитаних у контексті професійної мотивації.

Отже, мотиваційна система підприємства повинна базуватись на поєднанні матеріального стимулювання з можливостями професійного розвитку, забезпеченням комфортних умов праці та сприятливої атмосфери в колективі. Також варто враховувати індивідуальні потреби працівників і забезпечити гнучкий підхід до формування мотиваційного механізму.

Людські ресурси відіграють ключову роль у функціонуванні будь-якого підприємства, а результати їхньої діяльності безпосередньо пов'язані з ефективністю організації, її розвитком та досягненням стратегічних цілей. Саме тому питання управління персоналом, зокрема його мотивації, заслуговує на особливу увагу. Правильно організована мотиваційна система здатна позитивно впливати на фінансові показники підприємства – зокрема прибутковість, рентабельність, стабільність і активність на ринку. Крім того, мотивація сприяє зростанню продуктивності праці, що дає змогу оптимізувати витрати на персонал і підвищити загальну ефективність його діяльності.

Хоча питання мотивації працівників розглядалося ще в класичних теоріях управління, сучасні соціально-економічні трансформації зумовили необхідність перегляду підходів до стимулювання персоналу. У нових умовах зростає

потреба у пошуку сучасних методів впливу на трудову поведінку, що вимагає оновлення інструментів мотивації, розширення їх функціональності та адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємств.

Продуктивність праці, як показник ефективності трудової діяльності, відображає обсяг виробленої продукції за певний час або витрати часу на виготовлення одиниці продукції. Вона одночасно свідчить про раціональність використання трудових ресурсів підприємства та індивідуальну результативність працівника. Цей показник динамічний, чутливий до змін і є надзвичайно важливим для забезпечення сталого розвитку як окремого суб'єкта господарювання, так і економіки країни в цілому. Тому пошук шляхів підвищення продуктивності праці – постійне завдання як керівників, так і працівників.

Основні резерви для зростання продуктивності пов'язані з ефективним використанням трудових ресурсів і зниженням витрат робочого часу. Особливе значення в цьому контексті має розвиток науково-технічного прогресу. Застосування сучасного обладнання, удосконалення машинного парку, комплексна механізація та автоматизація, впровадження новітніх технологій та технічних рішень – усе це сприяє модернізації виробництва, скороченню ручної праці та підвищенню результативності працівників. Завдяки оновленню матеріально-технічної бази зменшуються витрати і зростає продуктивність, що, у свою чергу, позитивно позначається на конкурентоспроможності підприємства [21, с. 98].

Витрати на оплату праці та преміювання персоналу становлять суттєву частину загальних витрат підприємства, і саме тому їхнє зростання повинно бути обґрунтованим з точки зору ефективності. Задля об'єктивної оцінки доцільності цих витрат важливо співвіднести їх із результативністю праці, яку найкраще відображає показник продуктивності. Продуктивність праці виступає ключовим індикатором, що дозволяє визначити, наскільки раціонально використовуються трудові ресурси, і чи відповідає оплата рівню внеску кожного працівника у досягнення загальних цілей підприємства.

У зв'язку з цим доцільно проаналізувати зміну динаміки продуктивності праці за останні роки. Таке дослідження дозволяє виявити зв'язок між фінансовими витратами на персонал та їхньою реальним внеском у виробничу діяльність підприємства. Зазначені зміни наведено на рисунку 2.2, що дає змогу наочно простежити тенденції у використанні трудових ресурсів та визначити ефективність діючої системи мотивації і винагородження.

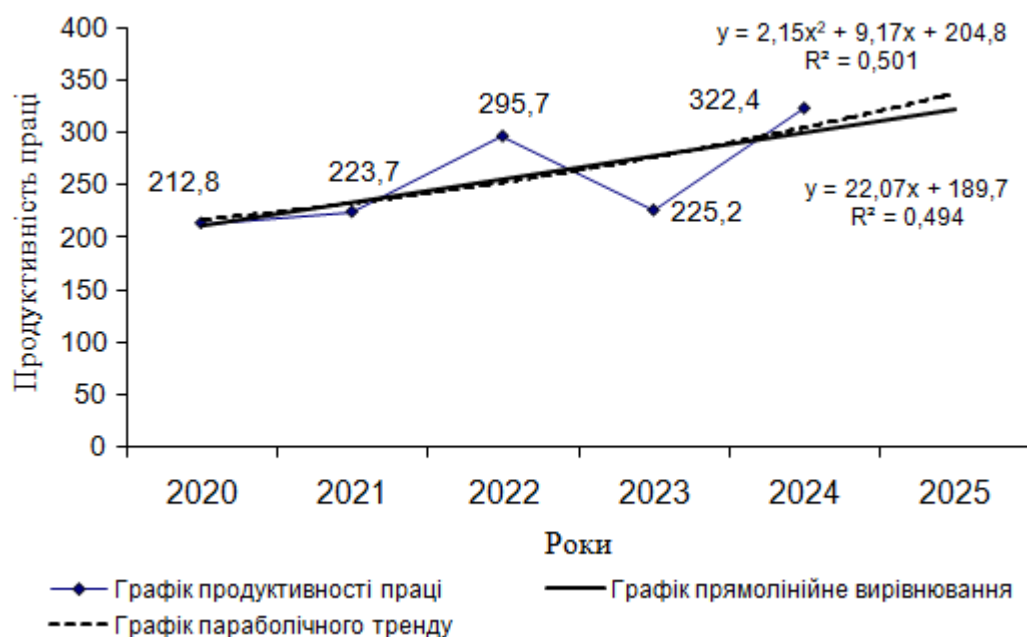


Рис. 2.2. Зміна рівня продуктивності праці у ФОП Шайда О.П.

На основі графіка динаміки продуктивності праці за період 2020–2024 роки можна зробити такі висновки:

1. Загальна тенденція продуктивності праці є зростаючою, що підтверджується обома трендовими лініями – як лінійною, так і параболічною. Лінійне рівняння $y = 22,07x + 189,7$ свідчить про сталі темпи зростання, а параболічне $y = 2,15x^2 + 9,17x + 204,8$ – про ймовірність пришвидшення темпу зростання в майбутньому.

2. Показник продуктивності зріс з 212,8 у 2020 році до 322,4 у 2024 році, що є позитивним сигналом ефективності використання трудових ресурсів. Найвищий рівень продуктивності був зафіксований у 2022 році (295,7), після

чого відбулося короткострокове зниження у 2023 році (до 225,2), але вже у 2024 році показник знову зріс до рекордного рівня.

3. Коефіцієнти детермінації R^2 для обох моделей (0,501 для параболі та 0,494 для прямої) вказують на середній рівень пояснювальної сили моделей, що допускає можливість впливу інших, не врахованих у даному аналізі факторів.

Загалом, тренд демонструє стабільне покращення результативності праці, що є підставою для обґрунтованого підвищення витрат на оплату праці, а також свідчить про позитивний вплив мотиваційного механізму на продуктивність працівників. У майбутньому варто зберігати і посилювати чинники, які забезпечили зростання цього показника.

У процесі аналізу продуктивності праці на підприємстві за останні п'ять років було встановлено позитивну загальну динаміку, яка свідчить про поступове зростання ефективності використання трудових ресурсів. Незважаючи на певні коливання у 2023 році, загальний тренд демонструє послідовне підвищення результативності праці, що є ознакою стабільного розвитку підприємства. Значне зростання продуктивності у 2022 та 2024 роках може бути пов'язане з впровадженням організаційних змін, покращенням умов праці або вдосконаленням системи мотивації. Параболічна та лінійна моделі тренду підтверджують стійке зростання показників, хоча й вказують на потребу у додатковому вивченні факторів впливу. Отже, підвищення продуктивності праці є вагомим аргументом на користь посилення мотиваційної політики підприємства та її подальшої адаптації до потреб персоналу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розвиток системи мотивації праці шляхом розроблення та реалізації програм заохочення

В умовах зростаючої конкуренції та змін на ринку праці важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства є вдосконалення мотивації персоналу. Одним з дієвих інструментів у цьому напрямі є розробка цілісних програм стимулювання праці, які враховують як матеріальні, так і нематеріальні аспекти.

Програми стимулювання повинні формуватися на основі системного підходу та глибокого аналізу потреб працівників. Доцільно передбачити гнучкі механізми преміювання, які враховують індивідуальні досягнення, внесок у колективний результат, ініціативність, якість виконання обов'язків та залучення до інновацій. Окрім основної заробітної плати, ефективними інструментами виступають бонуси, доплати, соціальні пакети, оплата навчання, участь у прибутках, надання відпусток або додаткових вихідних днів.

Особливої уваги потребує нематеріальне стимулювання, яке формує внутрішню мотивацію та сприяє створенню позитивного мікроклімату в колективі. Це можуть бути: визнання досягнень, публічне заохочення, ротація посад для професійного розвитку, залучення до прийняття управлінських рішень, формування індивідуальних траєкторій кар'єрного зростання.

Розроблена програма стимулювання повинна бути адаптованою до конкретних умов підприємства та узгодженою з його стратегічними цілями. Її впровадження потребує чіткого регламенту, прозорості комунікації з персоналом та постійного моніторингу ефективності. Важливо також проводити періодичний перегляд стимулів з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та потреб самих працівників.

Таким чином, розробка ефективної програми стимулювання є ключовим кроком на шляху до підвищення трудової мотивації, продуктивності та лояльності персоналу, що в сукупності сприяє стійкому розвитку підприємства.

Оскільки основною функцією системи мотивації персоналу виступає активізація праці співробітників, її побудова має ґрунтуватися на принципах економічної доцільності та ефективності. Мотиваційна система повинна не лише стимулювати працівників до досягнення поставлених цілей, а й забезпечувати оптимальне співвідношення витрат підприємства на винагороду праці та отриманих результатів. Для цього необхідна комплексна розробка мотиваційного механізму, що включає кілька послідовних етапів організаційного і стратегічного характеру:

1. Створення структури персоналу та визначення розмірів базової заробітної плати:

- формулювання посадових інструкцій, адаптованих до реальних потреб підприємства та функціонального навантаження працівників.
- підготовка інформаційної бази, яка дозволить аргументовано обґрунтувати застосовувані підходи до мотивації.
- визначення основних критеріїв оцінки діяльності, зокрема контрольних показників прибутковості, ефективності витрат, продуктивності праці тощо.

2. Інтеграція стратегічних цілей підприємства у діяльність структурних підрозділів і окремих працівників:

- розроблення системи ключових показників ефективності (кпі) для формування преміальної частини оплати праці.
- делегування відповідальності менеджерам за досягнення конкретних планових показників, що дозволяє персоніфікувати оцінку результатів праці.
- визначення залежності виконання завдань від конкретних посадових осіб і підрозділів, що забезпечує прозорість та об'єктивність системи стимулювання.

- запровадження чітких якісних і кількісних критеріїв оцінки результативності як для окремих працівників, так і для колективу в цілому.

3. Розробка системи стимулювання та винагороди:

- встановлення алгоритму визначення розмірів прогресивної винагороди, що залежить від досягнення певних результатів або перевищення планових показників.

- впровадження комплексу інструментів матеріального та нематеріального стимулювання (грошові премії, соціальні пакети, публічне визнання, кар'єрне зростання тощо).

- забезпечення узгодженості діяльності працівників із поставленими цілями, що передбачає організацію ефективної внутрішньої комунікації та координації.

- розроблення методики розрахунку змінної частини заробітної плати, а також впровадження інструментів нематеріальної мотивації, які враховують індивідуальні особливості персоналу.

Загалом, комплексне впровадження наведених елементів дозволяє створити збалансовану систему мотивації, яка є дієвим важелем управління трудовою активністю персоналу та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Доцільним є запровадження на підприємстві системи оцінювання якості трудової діяльності персоналу, основою якої слугують заздалегідь сформовані ключові показники ефективності (KPI). Такий підхід забезпечує об'єктивну і прозору оцінку ступеня виконання поставлених завдань як окремими працівниками, так і структурними підрозділами загалом. Застосування системи KPI дозволяє відслідковувати продуктивність на індивідуальному рівні, своєчасно виявляти відхилення та вживати необхідних заходів для підвищення результативності.

Оцінювання працівників базується на співставленні їхніх особистих і професійних якостей із зафіксованими у посадових інструкціях стандартами. Такий підхід дозволяє точно визначити рівень відповідності працівника

займаній посаді, виявити сильні сторони і зони для розвитку. Як орієнтир може бути використана діяльність найрезультативніших працівників, а також узагальнені показники найкращих результатів, досягнутих різними представниками персоналу. Це дає змогу сформувати об'єктивну еталонну модель, на яку можна орієнтуватися під час управління трудовими ресурсами.

Окрему увагу варто приділити впровадженню ефективного механізму преміювання, який має складатися з двох взаємодоповнюючих частин. Такий підхід забезпечує всебічну систему стимулювання і враховує як індивідуальний внесок працівника, так і його вплив на загальні результати діяльності підприємства. Перша частина премії передбачає заохочення за сумлінне і якісне виконання безпосередніх службових обов'язків. Розмір цієї винагороди має корелювати з посадовим окладом працівника, що гарантує справедливу пропорційність між навантаженням і компенсацією.

Друга частина премії повинна формуватися на основі фінансових результатів підприємства, зокрема чистого прибутку. Це дозволяє встановити прямий зв'язок між колективною результативністю та особистими доходами співробітників, що, у свою чергу, мотивує їх до взаємодії, командної роботи та пошуку шляхів до оптимізації діяльності. Загалом запропонована система сприятиме формуванню мотиваційного середовища, у якому кожен співробітник розумітиме цінність власного внеску та буде зацікавлений у досягненні спільних цілей підприємства.

Інтегральною частиною ефективної системи мотивації є преміальна винагорода, яка повинна складатися з кількох функціональних елементів. Одна з таких складових має виконувати чітко виражену стимулюючу функцію, яка спрямована на підвищення індивідуальної результативності працівників. Цей елемент преміювання тісно пов'язується як із загальною ефективністю функціонування підприємства, так і з особистими досягненнями кожного члена трудового колективу. Її головною метою є створення додаткового мотиваційного імпульсу, що спонукає співробітників до досягнення більш

високих виробничих результатів, удосконалення власних навичок і підвищення відповідальності за виконання своїх обов'язків.

Особливістю такої системи є те, що нарахування обох частин премії відбувається не лише у разі досягнення встановлених планових показників прибутку підприємства, а й при їх перевищенні. Це дозволяє сформувати у працівників стійку мотивацію до постійного професійного зростання та пошуку нових шляхів підвищення ефективності своєї діяльності. У результаті формується зацікавленість у безперервному вдосконаленні внутрішніх процесів, а також у досягненні як індивідуальних, так і колективних цілей.

Для більш глибокого розуміння принципів функціонування цієї системи доцільно розмежувати функції кожного з компонентів премії. Перша частина, яка має колективний характер, орієнтована на забезпечення належного виконання працівниками своїх посадових обов'язків, дотримання трудової дисципліни та підтримку загальної продуктивності у межах структурного підрозділу чи підприємства в цілому. Її впровадження сприяє формуванню командного духу, зміцненню внутрішньої корпоративної культури та розвитку командної взаємодії, оскільки кожен працівник розуміє, що його індивідуальний внесок впливає на колективний результат.

Натомість друга частина преміального фонду має переважно індивідуальний характер і покликана стимулювати конкретні досягнення окремих працівників. Розмір цієї частини премії визначається відповідно до рівня виконання особистих цілей, які можуть включати продуктивність, якість виконаної роботи, ініціативність, дотримання строків і впровадження інноваційних ідей. Таким чином, кожен працівник отримує можливість особисто впливати на свій заробіток.

Запровадження подібної преміальної системи дозволяє створити ефективне мотиваційне середовище, в якому співробітники заохочуються не лише до сумлінного виконання своїх обов'язків, а й до генерації нових ідей, прояву ініціативи та досягнення високих результатів. Застосування такого підходу формує культуру високої продуктивності, підвищує рівень

відповідальності та професійної залученості персоналу. У результаті підвищується не лише ефективність праці окремих працівників, а й загальна конкурентоспроможність підприємства на ринку, що особливо важливо в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Отже, двокомпонентна модель преміювання виступає потужним управлінським інструментом, який дозволяє поєднати інтереси працівника та роботодавця, створюючи умови для сталого розвитку підприємства та досягнення високих економічних і соціальних результатів.

З метою підвищення ефективності системи стимулювання працівників та забезпечення справедливого підходу до розподілу матеріального заохочення, доцільним є запровадження механізму преміювання, який передбачає пропорційний розподіл коштів, виділених з прибутку підприємства. Зокрема, рекомендується встановити такий розподіл: 20% від загального фонду премій спрямовується на забезпечення першої складової – базової премії, що враховує колективні результати та загальну прибутковість підприємства; інші 80% передбачені для другої частини – індивідуального преміювання на основі досягнутих особистих результатів працівника.

Розмір преміальної винагороди кожного співробітника визначається на підставі багатофакторної оцінки його трудової діяльності, з використанням розробленої системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI).

Передбачений алгоритм розподілу другої частини премії має важливу особливість: працівники, які за результатами комплексної оцінки демонструють найнижчі показники ефективності, не отримують індивідуальної преміальної винагороди. У таких випадках загальна сума премій зменшується за рахунок скорочення індивідуальної частки для малоефективних працівників. Це спрямовано на посилення ролі особистої відповідальності за результати праці, що, у свою чергу, стимулює бажання покращити свої професійні показники та уникнути фінансових втрат у майбутньому.

Перевагою подібної системи є поєднання двох важливих мотиваційних аспектів: перша частина премії мотивує співробітників до продуктивної командної взаємодії та сприяє досягненню колективних результатів, а друга – орієнтована на індивідуальну ініціативу, відповідальність і професійний ріст.

Варто підкреслити, що реалізація подібної моделі преміювання потребує чіткої організації, попереднього планування та всебічного аналізу. Необхідно розробити прозорий механізм оцінювання результативності, який би гарантував об'єктивність та неупередженість у прийнятті рішень щодо нарахування премій. Важливо також передбачити можливості для коригування системи залежно від динаміки змін у внутрішньому середовищі підприємства чи зовнішніх умовах функціонування.

У результаті працівники отримують чітке розуміння того, що їхня праця не лишається непоміченою, а кожне зусилля справедливо винагороджується. Це підвищить рівень довіри до керівництва, зміцнить відчуття приналежності до колективу, посилить мотивацію та сформує стійке прагнення до досягнення високих результатів у професійній діяльності, що, своєю чергою, позитивно вплине на загальну конкурентоспроможність підприємства.

3.2. Оптимізація системи стимулювання персоналу через впровадження мотиваційної теорії результату

Для підвищення ефективності управління персоналом та активізації трудової діяльності працівників важливо застосовувати сучасні науково обґрунтовані підходи до мотивації. Одним із таких інструментів є R-теорія мотивації, яка ґрунтується на ідеї взаємозв'язку між результатом діяльності працівника (Result – «R») і відповідною винагородою.

Суть цієї теорії полягає у створенні чіткої, прозорої залежності між досягнутими результатами та рівнем винагороди. Відповідно до R-теорії, мотивація працівника виникає внаслідок усвідомлення ним того, що його

зусилля безпосередньо впливають на досягнення певних цілей, а отже, на розмір премії, визнання або іншого заохочення.

Для забезпечення стабільної та ефективної роботи підприємства в умовах динамічного ринкового середовища, де ризики стають дедалі значущішим фактором, надзвичайно важливо створити працівникам сприятливі та безпечні умови праці. Особливої уваги потребує підбір персоналу відповідно до стратегічних цілей організації та специфіки зовнішніх викликів. Наприклад, якщо компанія реалізує проактивну стратегію, спрямовану на розширення присутності на ринку, освоєння нових сегментів або укладення партнерських угод, доцільно залучати до таких завдань фахівців із високою готовністю до ризику. Ці працівники володіють ініціативністю, схильністю до інноваційного мислення та готовністю діяти в нестандартних умовах.

Разом із тим, ефективна структура персоналу передбачає наявність представників усіх типів працівників – як тих, хто готовий брати на себе ризик, так і тих, хто тяжіє до стабільності. Працівники з низькою схильністю до ризику ефективно справляються з рутинними та контрольними функціями, демонструють точність, послідовність і обачність у виконанні своїх завдань. Оптимальним є поєднання цих двох підходів у керівництві: керівником підрозділу може виступати фахівець із проактивною позицією, тоді як його заступником – обережний та уважний до деталей працівник. Як свого часу зазначав К. Маркс, діалектика протилежностей і взаємодія різних характеристик здатні породжувати нову якість і розвиток, що особливо актуально для менеджменту персоналу.

Зокрема, при формуванні аудиторських чи контрольних груп доцільно орієнтуватися на кандидатів з низьким рівнем схильності до ризику. Такі працівники краще справляються з функціями перевірки, моніторингу, контролю та дотримання норм, оскільки тяжіють до порядку і стабільності. Окрім того, за умов належного матеріального стимулювання, ці працівники, з огляду на потребу в безпеці, виявляють нижчу ймовірність порушення етичних чи правових норм, наприклад, прийняття неправомірної вигоди. Натомість ризик-

орієнтовані співробітники можуть виявляти більшу схильність до неформальних чи протизаконних дій, особливо за наявності спокусливих можливостей.

У підсумку, ефективне управління персоналом вимагає чіткого розуміння особистісних характеристик працівників, їхньої мотивації та поведінкових установок щодо ризику. Гармонійне поєднання різних типів працівників у структурі підприємства, створення відповідних умов для їх праці та грамотна побудова системи стимулювання дозволяють не лише підтримувати контроль і порядок, а й ініціювати інноваційний розвиток, що в комплексі сприяє стратегічному зростанню підприємства (див. табл. 3.1).

В управлінській практиці доцільним є формування змішаних робочих команд, у яких керівник, що демонструє високу готовність до прийняття ризикованих рішень, співпрацює з підлеглими, які мають більш помірковану або низьку схильність до ризику. Це особливо актуально при доборі посад технічної та адміністративної підтримки – таких як секретарі, особисті помічники, референти. Таке поєднання типів особистості сприяє збалансованому процесу прийняття рішень, оскільки обережність одних компенсує надмірну імпульсивність інших.

Незважаючи на можливу наявність міжособистісних конфліктів у подібних командах, вони часто мають конструктивний характер і в підсумку можуть призвести до покращення функціональної ефективності групи. Такі конфлікти не руйнують, а навпаки – стимулюють до критичного переосмислення дій, сприяють пошуку оптимальних рішень та підвищують якість колективної роботи.

Однак варто враховувати певні ризики у поведінці працівників, схильних до прийняття ризикованих рішень. Їхня реакція на помилку, як правило, характеризується бажанням "відновити справедливість" або "надолужити втрати", що призводить до посилення активності й підвищення ставок у прийнятті наступних рішень.

Таблиця 3.1

Передумови застосування R-теорії мотивації

Елементи системи управління	Типи працівників		
	схильні до ризику	нейтральні до ризику	не схильні до ризику
Стиль керівництва	Здатні до самоуправління, демократичний стиль керівництва	Приймають відповідальність у разі адекватної винагороди за роботу	Авторитарний з формуванням чітких керівних вказівок
Роль економічного ризику	Одна з основних потреб	Потреба, коли рівень ризику незначний і загроза, коли рівень ризику високий	Загроза, коли рівень ризику вищий за мінімальний
Мотивація	Прагнуть до задоволення комплексу потреб	Висока заробітна плата стимулює трудові зусилля	Прагнуть забезпечення безпеки та матеріальних стимулів
Матеріальне стимулювання	Акцент на ефективності, визнання внеску	Акцент на ефективності та стабільності	Стабільність, узгодженість ставок
Планування та контролювання	Гнучкі планові показники та контроль основних критеріїв	Допустимі відхилення в планових показниках та чіткі контрольні критерії	Жорсткі та чіткі планові та контрольні показники
Організування кар'єрного зростання	Забезпечення сприятливих умов для розвитку працівника	Забезпечення покрокового просування ієрархічними рівнями управління	Не встановлювати довготермінових цілей та стратегій службового просування
Прийняття управлінських рішень	Надання свободи працівникові на укладання угод та залучення до прийняття управлінських рішень	Давати відчуття підлеглому його важливості та значення у процесі прийняття рішень	Залучати до процесу прийняття рішень та не очікувати творчості та креативності
Методи менеджменту	Переважно економічні та соціально - психологічні	Поєднання економічних, соціально-психологічних та адміністративних	Переважно адміністративні та економічні
Форми влади	Влада винагороди та інформаційна влада	Дисциплінарна влада, експертна влада та еталонна влада	Влада примусу

Це схоже на ефект азартного гравця, який після поразки подвоює ставки в надії відігратися. Подібна поведінка може призвести до надмірного ризику, який не завжди виправданий стратегічними цілями підприємства.

У таких випадках виникає загроза конфлікту інтересів між персоналом і власниками підприємства або акціонерами. Особливо це стосується ситуацій, коли ризиковані рішення спричиняють втрати для компанії, але сам менеджер, який їх ухвалив, не несе суттєвої відповідальності, зберігаючи при цьому частину матеріальної винагороди. У подібних умовах деякі управлінці починають відчувати певну "безкарність", розвиваючи у собі ілюзію захищеності від наслідків ризику. Це можна порівняти з поведінкою водія, який неодноразово перевищує швидкість і порушує правила дорожнього руху, але уникнув аварій, і тому починає вірити у свою безпомилковість, вважаючи, що всі проблеми трапляються лише з іншими.

Окрему увагу слід приділити особливостям розподілу завдань між працівниками залежно від їх ризик-профілю. Працівники, що тяжіють до ризику, зазвичай неохоче беруться за завдання, результативність яких виявляється через тривалий період часу, або ж ті, що потребують послідовного, структурованого виконання. Їм притаманна нетерплячість і бажання бачити швидкий результат. Тому довготривалі проекти, які потребують витримки, системного аналізу та стабільної роботи, доцільно доручати спеціалістам з нейтральним ставленням до ризику або тим, хто вважає за краще діяти в межах перевірених і безпечних сценаріїв.

Таким чином, ефективне управління персоналом передбачає не лише облік професійних компетенцій, а й уважний аналіз індивідуально-психологічних характеристик працівників. Розумне поєднання ризик-орієнтованих керівників з обережними підлеглими дозволяє досягти стійкої рівноваги між інноваційністю та стабільністю, що є запорукою сталого розвитку підприємства.

Одним із дієвих інструментів оптимізації процесу виконання складних і тривалих завдань є їх поділ на окремі, логічно завершені етапи, що супроводжується поступовим аналізом та оцінкою досягнутих результатів на кожному з них. Такий підхід дозволяє створити для працівників, особливо тих, хто має високий рівень толерантності до ризику, сприятливіші умови для

реалізації своїх професійних якостей. Замість очікування кінцевого результату в довгостроковій перспективі, вони мають можливість відчувати результати своєї праці швидше, що позитивно впливає на їхню мотивацію та залученість до робочого процесу.

Результати досліджень також свідчать, що навіть особи, які володіють високим рівнем теоретичних знань, але не мають належного практичного досвіду, зазнають труднощів при прийнятті рішень, пов'язаних із підвищенням ризиком. Цей факт особливо актуальний щодо молодих спеціалістів, які тільки починають свій професійний шлях і ще не мають достатнього досвіду для об'єктивного оцінювання складних ситуацій з високим рівнем невизначеності. У зв'язку з цим, доцільним є обережний підхід до залучення молодих працівників до виконання завдань, що потребують нестандартних рішень та несуть ризики як для самого працівника, так і для підприємства в цілому.

З одного боку, молоді ризик-орієнтовані кадри здатні внести інноваційність у діяльність організації, оскільки їхнє мислення менш шаблонне, а рішучість і відкритість до нового – вища. Вони можуть запропонувати нестандартні підходи до вирішення завдань, які в перспективі здатні покращити конкурентоспроможність підприємства. З іншого боку, якщо організація не має механізмів, які б задовольняли внутрішню потребу таких працівників до ризику через відповідну систему заохочень, високою залишається ймовірність їх звільнення в пошуках більш привабливих умов праці. Це означає втрату не лише працівника, а й ресурсів, вкладених у його навчання, адаптацію та професійний розвиток.

Тому важливо вже на етапі відбору персоналу проводити діагностику їх особистісних характеристик, зокрема рівня схильності до ризику. Це дозволяє прогнозувати їхню поведінку в стресових чи нестандартних ситуаціях та оцінити відповідність характеру працівника умовам, які пропонує підприємство. Якщо система мотивації та ціннісна модель організації не передбачають можливостей для задоволення таких потреб, варто двічі обміркувати доцільність працевлаштування такого кандидата, навіть якщо він

володіє актуальними професійними компетенціями. Інакше, існує ризик втрати кадрового ресурсу та понесення збитків через високий рівень плинності кадрів.

Загалом, ефективне управління персоналом, схильним до ризику, вимагає цілісного та гнучкого підходу до організації трудового процесу, побудови системи оцінки результатів діяльності та створення умов, які відповідають їхньому мотиваційному профілю. Врахування індивідуальних особливостей працівників дозволяє не лише зберегти цінний кадровий потенціал, але й розкрити його повною мірою, спрямовуючи на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Усі управлінські рішення супроводжуються певним ступенем ризику, що є невід’ємною складовою процесу прийняття управлінських дій (див. рис. 3.1).

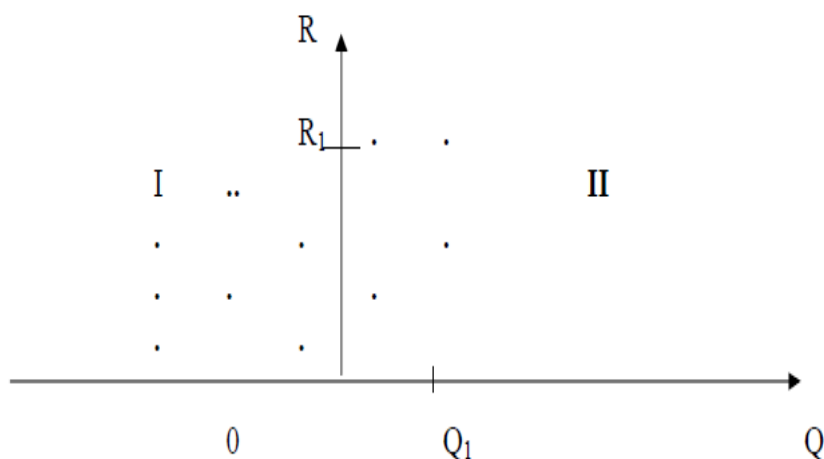


Рис. 3.1. Взаємозв'язок між рівнем ризику та очікуваним ефектом управлінських рішень

Наприклад, щоб досягти певного результату, позначеного як Q_1 , необхідно ухвалити рішення, яке передбачає ризик на рівні R_1 . У графічному вигляді на рисунку зображено різні варіанти управлінських рішень, кожне з яких характеризується власним рівнем ризику та відповідними очікуваними результатами. Точка O , що розташована на діаграмі, символізує стан, при якому підприємство не зазнає ані прибутків, ані втрат. Ця позиція відображає найнижчий можливий ризик, до якого може наблизитися організація, однак

ніколи не зможе повністю уникнути ризику, адже будь-яка дія або навіть її відсутність передбачає певну ймовірність негативних наслідків.

Таким чином, слід визнати, що управлінські рішення без жодного ризику в принципі неможливі. Ризик може бути зменшений шляхом застосування спеціальних методик управління ним, таких як диверсифікація, страхування, резервування тощо, однак повна його ліквідація означала б відмову від активної управлінської діяльності. Така пасивність позбавляє підприємство можливості розвитку, адаптації до змін і досягнення конкурентних переваг.

З огляду на це, важливо не просто виявити наявність ризику, а встановити для кожної категорії працівників та управлінських рівнів оптимальний рівень ризику, який вони здатні ефективно сприймати й опрацьовувати. Індивідуальні особливості, включаючи психологічні якості, досвід, стиль мислення та ступінь готовності до змін, визначають так званий «індивідуальний комфортний рівень ризику». Якщо реальний рівень ризику у прийнятті рішень нижчий за той, який відповідає внутрішнім потребам і стилю працівника, він може втратити інтерес до роботи, проявити байдужість до результатів, що негативно позначиться на загальній ефективності.

У протилежному випадку – коли рівень ризику перевищує психологічно прийнятний для людини поріг – можуть виникати напруження, нервовість, зростає ймовірність помилок, емоційного вигорання та, зрештою, прийняття нерациональних рішень, що шкодитимуть як самому працівнику, так і підприємству в цілому.

Оптимізація управлінських рішень передбачає не лише об'єктивний розрахунок ризику, але й врахування людського фактора – індивідуального рівня сприйняття ризику кожним працівником. Тільки за таких умов можна досягти гармонійного поєднання ефективності, результативності та психологічного комфорту в процесі управління.

Отже, будь-яке управлінське рішення в умовах сучасного господарювання неминуче супроводжується певним ступенем ризику, що вимагає обов'язкового урахування цього чинника під час прийняття таких

рішень. З метою підвищення ефективності управління персоналом важливо визначити індивідуально допустимий рівень ризику для кожного співробітника, який забезпечить максимально можливу зацікавленість у виконанні завдань та результативність його діяльності. Повне усунення ризику в процесі управлінської діяльності є практично неможливим, адже це означало б відмову від ухвалення будь-яких рішень, що суперечить динаміці сучасного ринкового середовища.

Ефективність функціонування підприємства безпосередньо залежить від рівня економічного ризику, з яким воно стикається у процесі своєї діяльності. Спостерігається пряма залежність між дохідністю бізнесу та рівнем ризику: із зростанням потенційного прибутку неминуче підвищується і ризик втрат. Таким чином, між прибутком і ризиком існує діалектичний зв'язок, що полягає у необхідності здійснення ризикових дій для досягнення високих фінансових результатів. Успішна реалізація потенціалу підприємства неможлива без певної міри ризику, адже повна відмова від нього позбавляє організацію перспективи отримання значних доходів.

Разом із тим, недоцільно як завищувати, так і занижувати цільові показники діяльності підприємства. Надмірно високі орієнтири можуть сформувати у менеджменту хибне уявлення про реальні можливості організації, що спровокує ухвалення занадто ризикованих рішень, втрату стратегії та уникнення доцільних економічних дій. У свою чергу, занижені показники здатні знизити управлінську ініціативу, що призведе до втрати потенційних вигод і зменшення загального прибутку. Тому надзвичайно важливо забезпечити обґрунтований баланс між амбітністю цілей і прийнятним рівнем ризику для досягнення сталого розвитку підприємства.

Як відображено на рисунку 3.2, управлінські рішення, що мають позитивний вплив на діяльність підприємства, умовно розміщені у правій частині графіка (друга половина координатної площини). Саме ці рішення сприяють зростанню прибутковості, поліпшенню фінансових результатів та

стимулюють подальший розвиток підприємства. Вони вважаються стратегічно обґрунтованими і економічно доцільними.

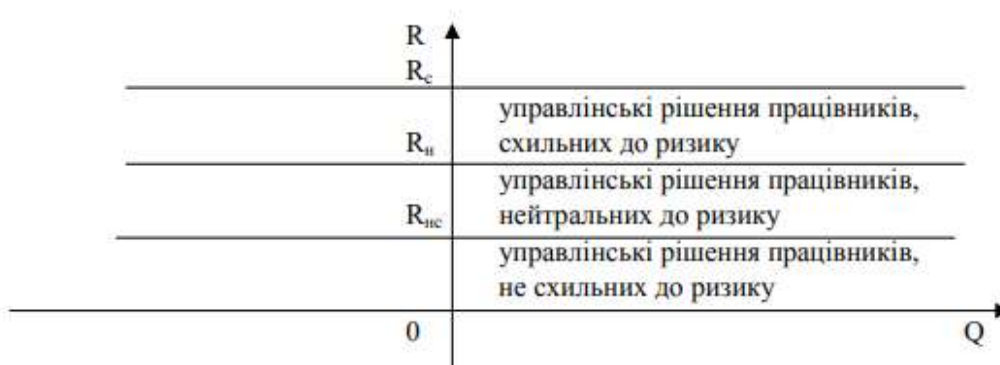


Рис. 3.2. Визначення допустимих меж прийняття управлінських рішень керівниками з урахуванням їх індивідуальної схильності до ризику

Натомість у лівій частині графіка (перша половина) зосереджені помилкові або необґрунтовані рішення, наслідком яких є фінансові втрати, зниження ефективності діяльності підприємства, а також виникнення загроз для стабільного функціонування. Такі рішення зазвичай свідчать про перевищення допустимого рівня ризику або помилки в оцінюванні можливих результатів.

Таким чином, розміщення рішень на графіку відображає не лише їх результативність, а й ступінь прийнятного або критичного ризику, що дозволяє візуально і логічно аналізувати вплив управлінських дій на загальний стан підприємства.

Відповідно до положень R-теорії мотивації, доцільним є визначення типів управлінських рішень, які можуть ефективно приймати різні групи працівників, із подальшою класифікацією цих рішень за ступенем економічного ризику. Зокрема, співробітники, які мають високу схильність до ризику, повинні бути залучені до ухвалення рішень, пов'язаних із ризиками, що перевищують середній рівень, прийнятний для даного підприємства. Особи з нейтральною позицією щодо ризику доцільно залучати до прийняття рішень із ризиком нижче середнього, але вищим за мінімальний. У свою чергу, працівники, які

уникають ризиків, мають працювати з рішеннями, що несуть мінімальний рівень небезпеки.

Поряд з цим, необхідно чітко окреслити максимальні межі допустимого ризику, які узгоджуються з обраною стратегією розвитку підприємства. На основі цього доцільно встановити індивідуальні обмеження для прийняття управлінських рішень, що базуються на рівні ризикованості, прийнятному для кожного працівника залежно від його особистих рис та мотиваційних установок.

У результаті буде сформована ієрархічна шкала відповідальності, яка розподіляє повноваження щодо ухвалення рішень відповідно до рівня сприйняття ризику працівниками. Такий підхід сприяє прийняттю зважених та обґрунтованих рішень у межах індивідуальної «зони безпеки» кожного працівника. Це, у свою чергу, знижує ймовірність управлінських помилок і підвищує загальний рівень ефективності функціонування підприємства (див. рис. 3.2).

Схильність працівників до ризику є важливою характеристикою, яку необхідно враховувати при прийнятті управлінських рішень. Для її виявлення можна застосовувати різноманітні методики – від соціометричних процедур і створення проблемних ситуацій до соціологічних та соціально-психологічних підходів. Значну допомогу у цьому напрямі надають спеціально розроблені психологічні тести, що дозволяють оцінити індивідуальний рівень ризикованості. Крім того, розроблено низку тренінгових ігор для підприємств, які допомагають не лише виявити схильність до ризику, а й навчити працівників обирати стратегії з прийнятним рівнем ризику.

Однак остаточне рішення про відповідність співробітника до певної категорії ризику доцільно ухвалювати лише після спостереження за його поведінкою під час випробувального терміну. Адже трапляються випадки, коли особа свідомо або несвідомо демонструє нехарактерну для себе поведінку – наприклад, особа, що не схильна до ризику, може видавати себе за рішучого

лідера, аби отримати більше повноважень. Такі ілюзії можуть мати згубний вплив на розподіл обов'язків і ефективність рішень.

Поєднання психологічного тестування, моделювання ситуацій і реальної поведінки працівника дозволяє більш точно визначити, до якої з трьох умовних категорій він належить: ті, що не схильні до ризику (R_c), працівники з нейтральною позицією (R_n), або ті, що виявляють схильність до ризику (R_{nc}). Для кожної з цих груп мають бути визначені граничні рівні ризику, в межах яких їм дозволяється діяти. Це підвищить відповідність займаних посад і ефективність управлінської структури підприємства.

Крім ідентифікації рівня ризику, слід пояснити працівникам, як прийняті ними рішення впливають на загальну результативність підприємства. Адже межа між індивідуальною автономією працівника та його впливом на загальну ефективність підприємства часто буває розмитою. Чітке розуміння взаємозв'язку між власною поведінкою і загальною ефективністю дозволяє формувати відповідальну корпоративну культуру.

Окрему увагу необхідно приділяти системі стимулювання працівників відповідно до їхньої схильності до ризику. Так, для ризикованих співробітників ефективними стимулами виступають підвищені зарплати, кар'єрні перспективи, розширення повноважень, але ця система повинна бути чітко узгоджена зі стратегічними завданнями компанії. Варто враховувати, що ризиковані менеджери нерідко діють навіть без матеріального стимулу, якщо бачать для себе шлях до зростання. Але у випадку, якщо винагорода, яка була обіцяна, не буде надана, ефективність їхньої роботи суттєво знизиться, оскільки вони втратять довіру до системи.

Для працівників, які не схильні до ризику, необхідно застосовувати інший підхід: для їхнього залучення до складних завдань потрібно забезпечити вищий рівень гарантій, компенсацій та стабільності, що дозволить подолати їхні побоювання і мотивувати до дій поза зоною комфорту.

Отже, система стимулювання має бути адаптована до індивідуальних характеристик працівників. Важливо створити баланс між матеріальними та

нематеріальними стимулами, що відповідають особистісним особливостям співробітників і стратегічним цілям підприємства.

Впровадження R-теорії мотивації дозволяє поєднати інтереси власників, керівників і персоналу, адже компенсація праці стає залежною від конкретного внеску кожного працівника в загальні результати. Особливої ваги ця теорія набуває в період організаційних змін, коли доцільно формувати команди з осіб, здатних діяти в умовах невизначеності. На ключові посади в таких підрозділах доцільно призначати працівників, які не бояться ризику, готові брати відповідальність і мають внутрішню мотивацію до новаторства.

Таким чином, R-теорія мотивації є ефективним інструментом для адаптації системи управління до потреб працівників, забезпечення відповідності між типом особистості й обов'язками, підвищення мотивації та результативності праці. Її доцільно використовувати у комплексі з іншими теоріями, щоб досягти максимального ефекту в системі управління персоналом.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що ефективність системи мотивації персоналу значною мірою залежить від урахування індивідуальних психологічних характеристик працівників, зокрема їх схильності до ризику. Впровадження R-теорії мотивації дозволяє розподіляти управлінські функції та рівень відповідальності відповідно до типу працівника (схильного, нейтрального чи не схильного до ризику), що сприяє більш точному та ефективному прийняттю рішень.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Система мотивації в управлінні персоналом – це сукупність методів, інструментів та заходів, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення цілей підприємства через задоволення їхніх професійних, матеріальних та соціальних потреб. Вона виступає ключовим елементом кадрової політики підприємства, оскільки без належного рівня зацікавленості працівників у результатах своєї праці неможливо забезпечити високу продуктивність, якість виконання завдань та стабільність трудових ресурсів.

2. Реалізація системи мотивації є ключовим етапом управління персоналом, що забезпечує перехід від теоретичного обґрунтування мотиваційної моделі до її практичного впровадження на підприємстві. Мотиваційний механізм виступає як дієвий інструмент, за допомогою якого здійснюється вплив на поведінку працівників, формуються трудові установки, стимулюється ініціативність і підвищується зацікавленість у досягненні цілей організації.

3. ФОП Шайда О.П. демонструє стабільність у землекористуванні із незначним зростанням площ сільськогосподарських угідь. Спостерігається тенденція до розширення площі під овочевими культурами, що свідчить про стратегічну переорієнтацію господарства на більш інтенсивне та прибуткове овочівництво. Підприємство ефективно використовує земельні ресурси, зберігаючи баланс між ріллею, багаторічними насадженнями та овочевими культурами.

4. Дослідження забезпеченості персоналом, показало, що ФОП Шайда О.П. демонструє стабільність у структурі персоналу з незначними коливаннями чисельності працівників. Збільшення землезабезпеченості свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Водночас зменшення кількості сезонних працівників може вказувати на зростання продуктивності праці або впровадження більш сучасних технологій в овочівництві.

5. Підприємство демонструє позитивну динаміку фінансових та виробничих показників. Зростання обсягів виробництва, прибутку та рентабельності свідчить про ефективну стратегію управління. Паралельно зростає урожайність основних культур, особливо овочевих, як у відкритому ґрунті, так і в парниках. Це дозволяє стверджувати про успішну адаптацію підприємства до змін ринкового середовища, впровадження технологій та раціональне використання ресурсів.

6. Основним фактором мотивації для працівників є рівень заробітної плати, який отримав найбільшу частку – 40 %. Це свідчить про те, що матеріальна винагорода залишається ключовим стимулом до праці, особливо в умовах нестабільної економіки. Перспектива професійного розвитку також посідає значне місце серед мотиваційних чинників – 18 %. Це вказує на прагнення працівників до зростання, вдосконалення навичок і підвищення кваліфікації. Колектив (10 %), умови праці (9 %) та можливість кар'єрного зростання (8 %) також відіграють важливу роль у формуванні мотиваційного середовища. Це підкреслює значення соціально-психологічного клімату та організаційної культури.

7. Трендовий аналіз продуктивності праці тренд демонструє стабільне покращення результативності праці, що є підставою для обґрунтованого підвищення витрат на оплату праці, а також свідчить про позитивний вплив мотиваційного механізму на продуктивність працівників. У майбутньому варто зберігати і посилювати чинники, які забезпечили зростання цього показника.

Зважаючи на результати здійсненого аналізу організаційно-економічних умов функціонування підприємства, враховуючи особливості його виробничої діяльності, а також узагальнивши отримані у процесі дослідження дані, можна запропонувати:

1. Програми стимулювання повинні формуватися на основі системного підходу та глибокого аналізу потреб працівників. Доцільно передбачити гнучкі механізми преміювання, які враховують індивідуальні досягнення, внесок у колективний результат, ініціативність, якість виконання

обов'язків та залучення до інновацій. Окрім основної заробітної плати, ефективними інструментами виступають бонуси, доплати, соціальні пакети, оплата навчання, участь у прибутках, надання відпусток або додаткових вихідних днів.

2. Двокомпонентна модель преміювання виступає потужним управлінським інструментом, який дозволяє поєднати інтереси працівника та роботодавця, створюючи умови для сталого розвитку підприємства та досягнення високих економічних і соціальних результатів.

3. Для підвищення ефективності управління персоналом та активізації трудової діяльності працівників важливо застосовувати сучасні науково обґрунтовані підходи до мотивації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адонін С. В., Калашнікова Ю. М., Смолянський А. А. Управління діловою активністю підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9739> (дата звернення: 14.03.2025).
2. 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(дата звернення: 29.03.2025 р.).
3. Власенко Т. А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 270 – 274.
4. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2019. №1. С. 47-51.
5. Вольська В.В. Формування механізму управління персоналом як фактор конкурентоспроможності підприємств. *Економіка. Управління. Інновації: Електронне наукове фахове видання*. 2010. №2(4).
6. Гаврилук А.В. Особливості визначення та застосування мотиваційних факторів працівників. *Вісник Національного транспортного університету*. 2019. Вип. 19, ч. 1. С. 287-291.
7. 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: 04.04.2025).
8. Гамова О.В. Проблеми формування теоретичного підґрунтя управління фондом заробітної плати на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 3

(81). С. 64-73.

9. 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.
10. 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: 29.03.2025 р.)
11. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 307с.
12. Губарева І. О., Решетняк О. І., Шликова В.О. Управління людськими ресурсами: візуалізація, визначення тенденції та ключових напрямів досліджень. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 4. С. 384 – 389.
13. 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.
14. 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.
15. Дмитренко Г. А. Нові інструменти мотивації. *Економіка України*. 2006. № 5. С. 28–30
16. Доронина М. С., Наумик Е. Г., Соловьев О.В. Управління мотивацією. Харків: ХНЕУ, 2006. 240 с.
17. Живко З.Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. №10((100)) 2009. С. 65-73.
18. 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: 04.04.2025)

19. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії тавоєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник: Серія Економіка. 2022. Вип. 12. С. 48-54.
20. Занюк С. Психології мотивації. Київ: Ельга-Н; Ніка-Центр, 2002. 352 с.
21. 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.
22. Ляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10054> (дата звернення: 03.04.2025).
23. Камишнікова 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://pev.kpu.zp.ua/journals/2022/1_30_ukr/17.pdf (дата звернення: 01.06.2025 р.).
24. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ : КНЕУ, 2014, 479 с.
25. Конспект лекцій з курсу «Теорія мотивації» Укладач О. В. Прокопенко. Суми : Вид-во СумДУ, 2006. 171 с.
26. Корпоративна культура. 10 найкращих статей із журналу Harvard Business Review / пер. англ. Київ : КМ–Букс, 2020. 216 с.
27. Лаврук Н. А. Мотивація ефективної праці жінок. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно–технічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 24(3). С. 109–115.
28. 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 (дата звернення: 29.03.2025 р.).
29. 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.
- 30.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: 03.06.2025).
- 31.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 (дата звернення: 29.03.2025 р.).
- 32.Метелешка В.О. Топ-менеджер: основні фактори мотивації працівників. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Вип. 1(45). Т. 1. С. 166–168.
- 33.Міжнародна науково-практична конференція «Мотивація ефективної праці в ринковій економіці». *Україна: аспекти праці*. 2006. № 6. С. 21–26.
- 34.Олійник О.О. Корпоративна соціальна відповідальність у системі управління персоналом підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2015. № 1(9). С. 140–147.
- 35.Подольняк 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.nayka.com.ua/pdf/5_2022/83.pdf (дата звернення: 29.03.2025р.).
- 36.Прокопенко О.В. Складові мотивації екологічно орієнтованого споживання. *Вісник Сумського державного університету: Сер. Економіка*. 2005. №2 (74). С. 60–71.
- 37.Процик І.С. Теоретичні аспекти мотивування управлінських працівників на вітчизняних підприємствах. *Науковий вісник*. Одеса: ОНМА, центр „Видавінформ”, 2016. № 14(34). С. 29-35.

38. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу в умовах сучасних викликів *Трансформаційна економіка*. № 2 (02), 2023
39. 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 (дата звернення: 29.03.2025 р.).
40. 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 (дата звернення: 29.03.2025 р.).
41. Тужилкіна О.В. Інформаційні технології в управлінні мотивацією праці. *Вісник Національного університету „Львівська політехніка”*. 2019. №647. С. 245-249.
42. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98–102.
43. Ущатовський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія. Харків : Компанія СМІТ, 2015. 216 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.