

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувач

Кіріл КРАСНОЖОН

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Марія ДЕМИДОВА

Дніпро – 2025

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** менеджменту і маркетингу**Кафедра:** менеджменту і права**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 Менеджмент**Ступінь вищої освіти:** Магістр**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ**на підготовку кваліфікаційної роботи**

КРАСНОЖОНУ Кірілу Вадимовичу

1. **Тема роботи:** «Удосконалення мотиваційного менеджменту в системі управління персоналом аграрного підприємства»

2. **Керівник роботи:** Демидова Марія Миколаївна, доцент,

затверджені наказом закладу вищої освіти від « ____ » _____ 2025 р. № ____.

Строк подання здобувачем роботи: 05 грудня 2025 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** звітність, положення про оплату праці та преміювання, посадові інструкції, результати опитування персоналу, статутні та інші внутрішні документи підприємства, дані бухгалтерської та фінансової звітності, економіко-правова інформація про підприємство з відкритого доступу, результати спостереження та інтерв'ювання персоналу підприємства, плани економічного та соціального розвитку, навчальні та дослідницькі роботи за темою дослідження,

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) дослідити теоретичні основи мотиваційного менеджменту та його роль у системі управління персоналом; 2) проаналізувати сучасний стан мотивації працівників на підприємстві ТОВ «Побережне»; 3) визначити проблеми та недоліки в існуючій системі стимулювання персоналу; 4) запропонувати напрями удосконалення мотиваційної політики підприємства; 5) оцінити ефективність запропонованих заходів в умовах обмежених ресурсів та ризиків воєнного стану.

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**

1) Динаміка фондоемності та фондовіддачі в аграрному підприємстві ТОВ «Побережне».

2) Тенденції у зміні структури товарної продукції ТОВ «Побережне» за 2020-2024 роки.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Обрання теми і підприємства як основного об'єкта дослідження. Розроблення завдання та графіка виконання робіт.	червень 2025 рік	
2	Пошук та опрацювання інформаційно-літературних джерел. Підготовку теоретико-методичного розділу роботи.	липень 2025 року	
3	Аналізування управління системою операційної та економічної діяльності підприємства. Підготовка аналітико-дослідницького розділу роботи.	серпень-вересень 2025 року	
4	Розробка та обґрунтування резервів поліпшення управлінських процесів. Підготовка проектно-рекомендаційного розділу роботи.	жовтень-листопад 2025 року	
5	Узагальнення висновків і пропозицій.	листопад 2025 року	
6	Моніторинг тексту з метою визначення рівня оригінальності роботи, а також встановлення відсутності фактів академічного плагіату, фабрикації і фальсифікації.	грудень 2025 року	
7	Підготовка доповіді і демонстраційного матеріалу для захисту роботи.	грудень 2025 року	

Здобувач

Кіріл КРАСНОЖОН

Керівник роботи

Марія ДЕМИДОВА

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення мотиваційного менеджменту в системі управління персоналом аграрного підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 83 с., 4 рис., 20 табл., 2 додатки, 60 літературних джерел.

Об'єкт дослідження: система управління персоналом аграрного підприємства ТОВ «Побережне» Вінницького району Вінницької області.

Предмет дослідження: теоретичні та прикладні аспекти формування та реалізації мотиваційного менеджменту в умовах воєнного стану.

Метою роботи є обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення мотиваційного менеджменту в системі управління персоналом аграрного підприємства для забезпечення ефективної праці персоналу в умовах воєнного стану.

Методи дослідження: аналізу і синтезу, порівняльного аналізу, структурно-функціонального підходу, експертного опитування, графічного методу, а також елементи SWOT-аналізу та анкетування персоналу.

У роботі досліджено теоретичні основи мотиваційного менеджменту та його роль у системі управління персоналом, проаналізовано сучасний стан мотивації працівників на підприємстві ТОВ «Побережне», визначено проблеми та недоліки в існуючій системі стимулювання персоналу, запропоновано напрями удосконалення мотиваційної політики підприємства, а також оцінено ефективність запропонованих заходів в умовах обмежених ресурсів та ризиків воєнного стану.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

мотивація, менеджмент, аграрне підприємство, система, персонал, ефективність

KEYWORDS

motivation, management, agricultural enterprise, system, personnel, efficiency

ЗМІСТ

ВСТУП

6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність мотивації в управлінні персоналом підприємства та види мотиваційних теорій

9

1.2. Система мотиваційного менеджменту: організація, функції та завдання

14

1.3. Особливості мотивації персоналу в аграрних підприємствах

18

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ, ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»

23

2.1. Динаміка рівня економічного розвитку аграрного підприємства

23

2.2. Дослідження результативності мотиваційного менеджменту персоналу у ТОВ «Побережне»

36

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СИСТЕМИ МОТИВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»

49

3.1. Поліпшення системи мотиваційного менеджменту господарства на засадах внутрішнього та зовнішнього бенчмаркінгу	49	
3.2. Удосконалення стратегії мотиваційного менеджменту аграрного підприємства	61	
3.3. Прогноз економічної ефективності від реалізації запропонованих заходів для ТОВ «Побережне»	66	
ВИСНОВКИ	І	ПРОПОЗИЦІЇ
71		
СПИСОК	ВИКОРИСТАНИХ	ДЖЕРЕЛ
76		
ДОДАТКИ		
81		

ВСТУП

В умовах воєнного стану в Україні аграрний сектор залишається стратегічною галуззю, яка забезпечує продовольчу безпеку країни та підтримує економічну стабільність. Однак дестабілізація економічного середовища, мобілізація трудових ресурсів, порушення логістичних ланцюгів і психологічне навантаження на працівників суттєво впливають на кадровий потенціал аграрних підприємств. У таких умовах ефективна система мотиваційного менеджменту набуває ключового значення для збереження трудового колективу, підвищення продуктивності праці та забезпечення стабільного функціонування господарства.

ТОВ «Побережне», що спеціалізується на виробництві продукції рослинництва, функціонує в складних зовнішніх умовах, що зумовлює необхідність переосмислення підходів до управління персоналом, зокрема щодо стимулювання працівників. Відсутність ефективної системи мотивації в умовах нестабі-

льності може призвести до зниження трудової активності, плинності кадрів і втрати кваліфікованих спеціалістів, що загрожує безперервності виробничих процесів.

Сучасні вимоги до системи управління персоналом потребують інтеграції як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, орієнтованих на підтримку мотивації працівників в умовах стресу, невизначеності та обмежених фінансових ресурсів. Врахування індивідуальних потреб, соціальної безпеки та можливостей професійного розвитку сприятиме формуванню ефективного мотиваційного середовища на підприємстві [14, 25, 48].

З огляду на виклики воєнного стану, актуальним є дослідження механізмів адаптації мотиваційного менеджменту до нових умов господарювання, з урахуванням специфіки аграрного виробництва. У цьому контексті вивчення досвіду ТОВ «Побережне» дозволяє виявити проблемні зони та запропонувати інструменти, спрямовані на підвищення ефективності кадрової політики.

Удосконалення мотиваційного менеджменту на аграрному підприємстві сприятиме не лише забезпеченню належного рівня трудової активності, а й зростанню економічних результатів, стабільності колективу та розвитку виробничої культури. Це особливо важливо в умовах відсутності передбачуваного ринку праці, складної соціальної ситуації та загроз безпеці.

Таким чином, тема роботи є надзвичайно актуальною, оскільки забезпечення ефективного управління персоналом через модернізацію системи мотивації є запорукою життєздатності аграрних підприємств в умовах воєнного часу.

Метою магістерської роботи є обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення мотиваційного менеджменту в системі управління персоналом ТОВ «Побережне» для забезпечення ефективної праці персоналу в умовах воєнного стану.

Завдання магістерської роботи:

- дослідити теоретичні основи мотиваційного менеджменту та його роль у системі управління персоналом;

- проаналізувати сучасний стан мотивації працівників на підприємстві ТОВ «Побережне»;
- визначити проблеми та недоліки в існуючій системі стимулювання персоналу;
- запропонувати напрями удосконалення мотиваційної політики підприємства;
- оцінити ефективність запропонованих заходів в умовах обмежених ресурсів та ризиків воєнного стану.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом аграрного підприємства ТОВ «Побережне» Вінницького району Вінницької області..

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти формування та реалізації мотиваційного менеджменту в умовах воєнного стану.

У процесі роботи використовувалися методи: аналізу і синтезу, порівняльного аналізу, структурно-функціонального підходу, експертного опитування, графічного методу, а також елементи SWOT-аналізу та анкетування персоналу.

Інформаційну базу роботи склали внутрішні документи ТОВ «Побережне» (звітність, положення про оплату праці та преміювання, посадові інструкції), результати опитування персоналу, статистичні дані, наукові публікації, нормативно-правові акти України.

Практичне значення роботи полягає в можливості застосування розроблених рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційної політики в діяльності ТОВ «Побережне». Запропоновані заходи можуть бути використані для підвищення рівня трудової активності працівників, зниження плинності кадрів і посилення соціальної стійкості підприємства в умовах кризового середовища.

Наукова новизна роботи полягає у розвитку адаптивного підходу до мотиваційного менеджменту аграрного підприємства в умовах воєнного стану, який враховує не лише матеріальні стимули, а й потребу в безпеці, психологічній підтримці та соціальному захисті працівників аграрного підприємства.

Окремі результати досліджень оприлюднені у матеріалах IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки,

управління та маркетингу в аграрному бізнесі», яка відбулася 02-03 жовтня 2025 р. у Дніпровському державному аграрно-економічному університеті [13].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність мотивації в управлінні персоналом підприємства та види мотиваційних теорій

Мотивація є одним із ключових чинників забезпечення ефективної праці персоналу на підприємстві. У науковій літературі мотивація визначається як внутрішній процес спонукання людини до певної діяльності, що забезпечує досягнення як особистих, так і організаційних цілей. Управління мотивацією роз-

глядається як частина загальної системи управління персоналом, оскільки саме від рівня зацікавленості працівників залежить продуктивність їхньої праці. Теоретичні джерела підкреслюють важливість поєднання індивідуальних потреб працівників із цілями підприємства. Встановлення балансу між очікуваннями працівника та можливостями організації є основою для формування результативної мотиваційної політики. Це зумовлює необхідність системного підходу до розробки заходів стимулювання [3, 24, 58].

Сутність мотивації розкривається через її здатність впливати на поведінку, інтереси та ціннісні орієнтири працівників. У літературі акцентується на багатофакторному характері мотивації, де одночасно діють економічні, соціальні, психологічні та організаційні стимули. Такий комплексний вплив зумовлює потребу в індивідуалізації мотиваційних підходів до різних категорій працівників. Також підкреслюється роль комунікацій та лідерства у формуванні мотиваційного клімату в колективі. Особлива увага приділяється морально-психологічним аспектам мотивації, що набувають ваги в умовах соціальних трансформацій. Успішна система мотивації передбачає не лише винагороду, а й визнання досягнень, розвиток, зворотний зв'язок і атмосферу довіри [10, 20, 32].

У рамках теоретичних досліджень мотивація часто класифікується на внутрішню і зовнішню. Внутрішня мотивація базується на особистій зацікавленості працівника в самореалізації, відчутті значущості праці та задоволенні від процесу. Зовнішня мотивація, у свою чергу, орієнтована на досягнення результату через систему винагород або уникнення покарань. Науковці вказують, що ефективність мотиваційної системи підвищується за умови балансу між цими двома типами стимулювання. Такий підхід забезпечує більш сталу залученість працівника до виконання завдань. Також обґрунтовується важливість урахування особистісних характеристик у виборі відповідного типу мотивації [29, 36].

Теорії мотивації класифікують на змістовні та процесуальні, кожна з яких має власне теоретичне підґрунтя та практичну значущість. Змістовні теорії спрямовані на вивчення внутрішніх потреб людини, які змушують її діяти певним чином. Вони розкривають природу потреб та їхню ієрархію, визначаючи,

які з них є доміантними в конкретних умовах. У літературі наголошується, що задоволення базових потреб створює основу для формування мотивації досягнення та зростання. Ці теорії широко використовуються в системах розробки стимулів, спрямованих на забезпечення гармонії між особистими та виробничими інтересами. Вони також допомагають роботодавцям краще зрозуміти, чому працівники виявляють різні рівні зацікавленості у роботі.

До змістовних теорій відносять концепції, що визначають основні потреби працівників, такі як потреба у безпеці, соціальній приналежності, повазі та самореалізації. Кожна з них пояснює поведінку людини через призму задоволення певних потреб, що мають різний рівень пріоритету. У літературі зазначається, що ієрархія потреб може змінюватися залежно від зовнішніх обставин, таких як економічна нестабільність, соціальні потрясіння чи воєнні дії. Теорії цього напрямку акцентують на необхідності поетапного задоволення потреб - від базових до вищого порядку. Вони є підґрунтям для формування політики гнучких винагород та персоналізованих підходів до стимулювання. Їхня практична цінність полягає в тому, що вони дозволяють адаптувати систему мотивації до умов конкретного підприємства [9, 17, 26].

Процесуальні теорії аналізують мотивацію як результат усвідомлених очікувань працівника щодо майбутньої винагороди. У них увага зосереджується не на потребах, а на процесі ухвалення рішень і оцінці співвідношення витрат і результатів. У науковій літературі відзначається, що працівники порівнюють свої зусилля з винагородою, яку очікують отримати, і на основі цього формують ступінь своєї мотивації. Такий підхід дає можливість аналізувати справедливість розподілу ресурсів, рівень задоволеності працівників та ймовірність зміни їхньої поведінки. Процесуальні теорії вважаються більш динамічними та гнучкими, оскільки враховують суб'єктивне сприйняття ситуації працівником. Вони активно використовуються у сучасному управлінні персоналом, особливо при побудові систем преміювання та оцінювання ефективності [1, 11, 54, 60].

Серед концепцій процесуального напрямку основну увагу приділяють взаємозв'язку між зусиллям, результатом і винагородою. Ці теорії базуються на

тому, що працівник буде мотивований до виконання завдання, якщо він бачить логічний зв'язок між своїми діями та досягненням бажаного результату. Крім того, велике значення має рівень очікуваної винагороди та її значущість для конкретного працівника. У літературі підкреслюється, що порушення справедливості в оплаті праці або визнанні зусиль знижує мотивацію і може призводити до пасивності або саботажу. Застосування таких теорій дає змогу менеджерам формувати прозорі, обґрунтовані та мотивуючі системи стимулювання. Вони також дозволяють попередити конфлікти та зниження морального клімату в колективі [13, 21, 44].

Процес мотивації – це послідовність дій, спрямованих на формування та підтримання бажаної поведінки працівника відповідно до цілей підприємства. Він включає кілька взаємопов'язаних складових: виникнення потреби, пошук способів її задоволення, здійснення дії, отримання результату та оцінка ступеня задоволення потреби. Якщо результат задовольняє потребу, мотивація посилюється; якщо ні - працівник змінює свою поведінку або знижує активність. У цьому процесі важливу роль відіграють зовнішні стимули (матеріальні винагороди, умови праці, визнання) та внутрішні фактори (особисті цінності, амбіції, психологічний стан). Ефективне управління мотивацією передбачає цілеспрямований вплив на всі ці елементи, забезпечуючи відповідність між організаційними завданнями та індивідуальними очікуваннями працівників (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Процес мотивації та його складові [35]

Окрему увагу в літературі приділено інтегративним підходам до мотивації, які поєднують елементи змістовних і процесуальних теорій. Ці моделі враховують як глибокі внутрішні потреби працівника, так і його оцінку умов праці, можливостей розвитку та рівня винагороди. Такий підхід дозволяє будувати багаторівневу систему мотивації, здатну адаптуватися до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Інтегративні моделі вважаються найбільш реалістичними в умовах складних організаційних структур і високого рівня невизначеності. Вони сприяють створенню гнучкої кадрової політики та підтриманню мотиваційного балансу в колективі. Це особливо актуально в аграрних підприємствах, де важливо підтримувати стабільність кадрів та залучати кваліфікованих працівників до сезонної або складної роботи [19, 52].

У наукових джерелах також наголошується на значенні нематеріальної мотивації, яка базується на потребі працівника у визнанні, самореалізації, професійному розвитку та соціальному статусі. Такі форми мотивації можуть включати можливості навчання, участь у прийнятті рішень, гнучкий графік, корпоративну культуру тощо. Дослідники зазначають, що в умовах обмеженого бюджету або кризових ситуацій саме нематеріальні стимули стають основним інструментом підтримки трудової активності. Їхня ефективність залежить від культури управління, стилю керівництва та комунікації в колективі. Успішне застосування нематеріальної мотивації може значно знизити рівень плинності кадрів та підвищити лояльність працівників. Це особливо важливо для аграрного сектору, де робота часто пов'язана з фізичними навантаженнями та сезонністю [7, 33, 57].

Модель мотивації та мотиваційного процесу відображає логічну послідовність етапів, які проходить працівник від усвідомлення потреби до досягнення результату й оцінки його цінності. Така модель зазвичай включає такі компоненти: поява потреби, формування мотиву, пошук можливостей для задоволення потреби, вчинення цілеспрямованої дії, досягнення результату та отримання

винагорода. Центральним елементом є мотив - внутрішній стимул, що спонукає до дії. Успішність моделі залежить від ефективного зворотного зв'язку: якщо винагорода відповідає очікуванням, мотивація посилюється; у разі розчарування - знижується. Практичне застосування такої моделі дозволяє підприємству цілеспрямовано впливати на поведінку персоналу, формуючи систему стимулів, що сприяє досягненню виробничих цілей (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Модель мотивації та мотиваційного процесу [37]

Загалом огляд літератури свідчить про багатогранність поняття мотивації та розмаїття її теоретичних підходів. Практичне впровадження теорій мотивації потребує глибокого розуміння специфіки підприємства, потреб персоналу та зовнішніх викликів. Найбільш ефективними визнаються ті моделі, які враховують комплекс факторів і дозволяють оперативно адаптувати систему стимулювання до нових умов. У сучасних умовах важливо не лише формувати ефективні системи мотивації, а й постійно їх удосконалювати відповідно до змін у соціально-економічному середовищі. Саме такий підхід забезпечить стабільну роботу підприємств і розвиток їхнього кадрового потенціалу.

1.2. Система мотиваційного менеджменту: організація, функції та завдання

Система мотиваційного менеджменту розглядається в науковій літературі як складова загальної системи управління персоналом, що спрямована на забезпечення ефективної праці шляхом стимулювання працівників до досягнення цілей підприємства. Вона включає комплекс заходів, інструментів і методів, що дозволяють впливати на трудову поведінку, сприяючи підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та підвищенню рівня залученості. У наукових джерелах підкреслюється, що мотиваційна система має бути цілісною, збалансованою і динамічною, адаптованою до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Її ефективність залежить від рівня інтеграції з іншими управлінськими підсистемами: оплати праці, атестації, кар'єрного зростання, соціального захисту тощо. Особливої актуальності питання мотивації набувають в аграрному секторі, де персонал часто працює в умовах сезонності, фізичного навантаження і нестабільних економічних обставин [5, 23, 50].

Організація мотиваційного менеджменту передбачає чітке структурування системи стимулювання працівників на підприємстві, починаючи від визначення цілей мотивації до формування конкретних інструментів впливу. У науковій літературі наголошується, що організація цієї системи повинна враховувати специфіку діяльності підприємства, кадровий склад, рівень кваліфікації персоналу та доступні ресурси. Структура мотиваційної системи, як правило, включає: механізми матеріального заохочення, соціальні гарантії, нематеріальні стимули, систему оцінки та контролю результатів праці. Важливу роль відіграє підготовка керівників, які безпосередньо впроваджують мотиваційні заходи в роботу. Практика свідчить, що відсутність чіткої організації призводить до хаотичності у використанні стимулів, зниження довіри працівників та неефективного розподілу ресурсів [13, 28, 42].

Функції системи мотиваційного менеджменту в літературі визначаються через її здатність забезпечувати зв'язок між стратегією підприємства та індивідуальною мотивацією працівника. Серед основних функцій виділяють: спонукальну (ініціювання трудової активності), координуючу (узгодження цілей працівника і підприємства), регулюючу (встановлення поведінкових стандартів), контролюючу (оцінка результативності діяльності), а також

стабілізує (збереження кадрового потенціалу). Реалізація цих функцій сприяє формуванню цілісної управлінської системи, яка підтримує мотиваційний клімат у колективі. У теоретичних джерелах підкреслюється, що недостатній розвиток будь-якої з функцій призводить до дисбалансу та зниження ефективності управління. Комплексне виконання функцій дозволяє підприємству досягати стратегічних цілей без зайвих витрат [18, 34, 50, 59].

Завдання мотиваційного менеджменту охоплюють визначення потреб працівників, розробку ефективних стимулів, оцінку рівня мотивації та постійне вдосконалення застосовуваних підходів. У науковій літературі зазначається, що ключовим завданням є забезпечення справедливості, прозорості та гнучкості мотиваційної політики. Це дозволяє враховувати індивідуальні особливості персоналу та реагувати на зміни зовнішнього середовища. Також серед важливих завдань вирізняють формування корпоративної культури, яка підтримує мотивацію через соціальні норми, визнання та командну взаємодію. Результативна мотиваційна система передбачає не тільки заохочення за досягнення цілей, а й підтримку у випадках складнощів чи ризиків, що особливо важливо в аграрному виробництві. Таким чином, мотиваційний менеджмент повинен бути системним, гнучким і людиноцентричним [8, 13, 43].

У літературі також розглядаються підходи до побудови мотиваційної системи: традиційний, адаптивний і стратегічний. Традиційний підхід орієнтується на стандартизовані форми матеріального стимулювання - премії, надбавки, бонуси. Адаптивний підхід враховує індивідуальні потреби працівників і поєднує матеріальні та нематеріальні стимули в умовах постійних змін. Стратегічний підхід передбачає інтеграцію мотиваційної політики у загальну стратегію підприємства, де мотивація розглядається як засіб досягнення довгострокових конкурентних переваг. У сучасній літературі рекомендується використовувати змішану модель, яка поєднує елементи всіх підходів залежно від ситуації на підприємстві. Це дозволяє забезпечити гнучкість і адаптивність мотиваційної системи. Особливої уваги набуває стратегічний підхід у період криз або структурних трансформацій підприємства [12, 29, 41].

Однією з актуальних тем в літературі є проблема ефективності систем мотиваційного менеджменту. Для її оцінки пропонуються як кількісні (продуктивність праці, рентабельність персоналу, рівень плинності кадрів), так і якісні (задоволеність працівників, рівень лояльності, мотиваційний клімат) показники. Ефективна мотиваційна система має досягати цілей підприємства з мінімальними витратами на стимулювання та максимальною віддачею від персоналу. Водночас у літературі наголошується, що ефективність не завжди корелює з обсягом фінансового стимулювання. Велике значення мають ціннісні орієнтири підприємства, культура лідерства, відкритість комунікацій та підтримка професійного розвитку. Успішні підприємства, зокрема в аграрному секторі, орієнтуються на сталу мотивацію, яка базується на довготривалому партнерстві з працівниками [8, 15, 40, 53].

Особливе місце в мотиваційному менеджменті займають нематеріальні стимули. У наукових працях вказується, що нематеріальна мотивація (визнання, гнучкий графік, участь у прийнятті рішень, соціальна підтримка, можливість кар'єрного росту) стає особливо важливою за умов обмежених ресурсів або нестабільного середовища. У поєднанні з матеріальними стимулами вона дозволяє формувати більш стійку мотивацію та високий рівень залученості персоналу. Нематеріальні стимули позитивно впливають на моральний клімат, знижують стрес та сприяють підвищенню ініціативності. Вони також дозволяють адаптувати мотиваційну політику до змін поколінь працівників і трансформації соціальних очікувань. Таким чином, успішна система мотиваційного менеджменту повинна включати багатокomпонентну структуру стимулів [16, 33].

У літературі зазначається, що мотиваційна система має враховувати життєвий цикл працівника на підприємстві. На різних етапах - від адаптації до завершення кар'єри - працівники мають різні мотиваційні потреби. На етапі адаптації важливими є підтримка, наставництво, чіткі завдання, а на зрілих етапах - розвиток, стабільність, визнання досягнень. Також важливо враховувати гендерні, вікові, соціокультурні особливості персоналу, що формують різний підхід до мотивації. Універсальні рішення тут неефективні, і система має бути

максимально персоналізованою. Такий підхід дозволяє підвищити результативність використання трудового потенціалу. У сучасних умовах це є критично важливим для підприємств, що прагнуть зберегти конкурентоспроможність [2, 28, 56].

Таблиця 1.1

Порівняльна таблиця підходів до організації системи мотиваційного менеджменту

Підхід	Характеристика	Переваги	Недоліки
Традиційний	Орієнтація на матеріальні стимули (зарплата, премії)	Простота реалізації, зрозумілість для працівників	Втрата ефективності в довгостроковій перспективі
Адаптивний	Індивідуалізація стимулів, врахування потреб працівника	Гнучкість, підвищення задоволеності персоналу	Складність управління, потреба в постійному аналізі
Стратегічний	Інтеграція мотивації у стратегію підприємства	Забезпечує сталий розвиток і конкурентні переваги	Вимагає часу, ресурсів і аналітичної підтримки

Загальний аналіз літератури свідчить про те, що система мотиваційного менеджменту є складним, багаторівневим утворенням, яке потребує постійної адаптації. Успішне функціонування цієї системи забезпечує сталість персоналу, підвищення продуктивності праці та ефективне досягнення стратегічних цілей підприємства. Теоретичні джерела наголошують на необхідності інноваційного підходу до мотивації, що передбачає використання цифрових технологій, аналітики даних та платформ для внутрішніх комунікацій. Важливо формувати систему мотивації як елемент корпоративної культури, а не як набір

розрізнених інструментів. Це дозволить створити умови для стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільності та високої конкуренції. Такий підхід особливо доцільний у сфері агробізнесу, де людський ресурс є ключовим фактором ефективності.

1.3. Особливості мотивації персоналу в аграрних підприємствах

Аграрні підприємства характеризуються сезонністю виробництва, що безпосередньо впливає на підхід до мотивації персоналу. У періоди активних польових робіт підвищується навантаження на працівників, що потребує спеціальних мотиваційних підходів, орієнтованих на короткострокову інтенсивну працю. У таких умовах ефективною вважається гнучка система преміювання та додаткових виплат. Крім матеріального стимулювання, важливо враховувати соціальні чинники, зокрема забезпечення працівників харчуванням, транспортом і засобами захисту. Така система мотивації дозволяє зменшити плинність кадрів і забезпечити високу продуктивність у пікові періоди. Однак постійна нестабільність у погодних умовах та ринкових цінах потребує динамічного корегування мотиваційної політики [7, 11, 43, 58].

Мотивація в аграрному секторі значною мірою залежить від умов праці, які часто є складними та несприятливими. Тому одним із ключових завдань є формування таких умов, які б сприяли залученню й утриманню кваліфікованих кадрів. Дослідження свідчать, що працівники аграрних підприємств часто потребують не лише грошової винагороди, а й соціального визнання, поваги та стабільності. Впровадження програм соціальної відповідальності, страхування та пілг може суттєво підвищити рівень задоволеності персоналу. Також важливо враховувати роль колективу як соціального осередку, що впливає на мотиваційний клімат. Успішна мотивація формується за умови балансу між особистими й колективними інтересами [10, 30, 59].

Особливості управління персоналом в аграрній сфері полягають у високій залежності від кваліфікації робітників, що виконує ручну працю. Оскільки механізація деяких процесів досі обмежена, важливим є індивідуальний підхід

до працівників та їх адаптація до специфіки роботи. Мотиваційні заходи повинні враховувати вікову структуру персоналу, адже багато працівників - це особи передпенсійного віку або з досвідом роботи в сільському господарстві. Саме для таких категорій важливі не лише премії, а й стабільність, повага до досвіду та соціальні гарантії. Інша частина персоналу - молодь, потребує кар'єрних перспектив, розвитку та інновацій. Таким чином, мотиваційна система повинна бути багатовекторною [17, 58].

Однією з проблем мотивації в аграрному секторі є сезонність зайнятості, яка перешкоджає формуванню постійного колективу. Багато працівників залучаються на тимчасовій основі, що ускладнює впровадження довгострокових мотиваційних програм. У таких умовах підприємствам варто застосовувати систему контрактного стимулювання, яка включає бонуси за результат та якість виконаних робіт. Також можливе впровадження відрядної форми оплати праці з гнучкими тарифами, залежно від продуктивності. Важливо, щоб навіть тимчасові працівники відчували свою значимість і були зацікавлені в результаті. Створення мотиваційного середовища, яке сприяє поверненню тимчасових працівників у наступному сезоні, є стратегічним кроком [20, 37, 57].

Ще одним аспектом мотивації є впровадження елементів нематеріального стимулювання. До них належать системи заохочення у вигляді подяк, грамот, відзначення працівників на зборах, залучення до прийняття рішень. У сільській місцевості велике значення має репутація працівника в громаді, тому такі нематеріальні фактори часто впливають не менше, ніж грошові. Також працівники цінують участь у житті підприємства: організацію свят, колективного відпочинку, підтримку в особистих обставинах. Такі форми мотивації сприяють формуванню згуртованого колективу, що важливо в умовах села. Практика свідчить, що в аграрних підприємствах, де діє ефективна система нематеріального заохочення, спостерігається вища продуктивність праці [16, 24, 59].

Успішна система мотивації потребує тісного зв'язку з кадровою політикою підприємства. Мотивація повинна бути інтегрована у всі етапи управління персоналом - від набору і адаптації до розвитку та оцінки. Форму-

вання індивідуальних планів розвитку, наставництво, ротація робіт - усе це є елементами мотиваційного впливу. Також важливо розробляти інструменти моніторингу задоволеності працівників та рівня їх залученості до діяльності підприємства. Система мотивації має бути адаптивною, щоб відповідати динаміці змін у виробництві та на ринку праці. Особливо це актуально для аграрного сектору, де зовнішні чинники швидко змінюють умови функціонування [22, 30, 55, 60].

Значна роль у мотивації персоналу аграрного підприємства відводиться керівнику. Його особисті якості, стиль управління та здатність до комунікації мають прямий вплив на формування мотиваційного клімату. Працівники в аграрному секторі часто орієнтовані на авторитет керівника, тому відчуття підтримки й справедливості може суттєво підвищити лояльність. Лідерські якості, відкритість до зворотного зв'язку та заохочення ініціатив - це чинники, які посилюють мотивацію навіть за обмежених фінансових ресурсів. Ефективний менеджмент має забезпечувати прозорість оцінювання, прогнозованість винагород та доступність до внутрішньої інформації. Усе це формує довіру працівників і позитивно впливає на результативність [6, 8, 60].

Особливе значення для мотивації має прозора система оплати праці, яка базується на результатах і якості роботи. Для аграрного сектору характерна залежність винагороди від зовнішніх умов, тому важливо встановити чіткі та справедливі критерії. Використання коефіцієнтів, що враховують складність умов праці, стаж і професіоналізм, сприяє об'єктивному нарахуванню заробітної плати. Також доцільно впроваджувати диференційовані системи преміювання - наприклад, за досягнення конкретних показників врожайності або зниження витрат. Важливо забезпечити регулярність виплат і прозорість розрахунків. Такий підхід формує довіру та мотивує на покращення результатів [18, 38].

Неможливо оминати питання професійного розвитку як одного з ключових мотиваторів у сучасних умовах. Аграрні підприємства, що інвестують у навчання персоналу, отримують віддачу у вигляді більш компетентних і лояльних працівників. Курси з агротехнологій, безпеки праці, управління фермерсь-

кими технологіями - усе це сприяє зростанню ефективності персоналу. До того ж працівники, які відчують перспективу росту, проявляють більшу ініціативу та відповідальність. Створення умов для навчання, підвищення кваліфікації й кар'єрного зростання є довгостроковим мотиватором. Особливо ефективною є система внутрішнього наставництва та обміну досвідом [36, 45, 59].

Загалом мотивація персоналу в аграрних підприємствах повинна базуватися на глибокому розумінні специфіки галузі, потреб працівників та умов праці. Сезонний характер, фізична складність робіт, вплив зовнішніх чинників - усе це вимагає особливого підходу до мотиваційного менеджменту. Поєднання матеріального й нематеріального стимулювання, розвиток соціальних програм і впровадження новітніх методів управління дозволяють досягти високої ефективності. Адаптація до змін і побудова довірливих стосунків між керівництвом і персоналом - основа стабільності. Таким чином, ефективна мотивація є ключовим фактором конкурентоспроможності аграрного підприємства [9, 16, 58].

В управлінні мотивація - це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань. Мотивація - це те, що знаходиться в людини «всередині». Якщо людина мотивована, її задоволення від роботи може призвести до якісного результату. Мотивація працівників в аграрному секторі значною мірою залежить від сезонності робіт, яка визначає нерівномірний розподіл навантаження та доходів протягом року. У зв'язку з цим мотиваційні програми повинні враховувати не лише матеріальні стимули, а й соціальні чинники, як-от стабільність зайнятості між сезонами, гнучкий графік, компенсаційні виплати у міжсезоння. В умовах обмеженого фінансування аграрні підприємства часто стикаються з проблемою збереження кваліфікованих кадрів, тому акцент у мотивації зміщується на нематеріальні інструменти - визнання, підтримка, розвиток корпоративної культури. Важливим чинником також виступає житлово-побутове забезпечення працівників, особливо у віддалених сільських громадах. Успішне впровадження системи мотивації можливе лише за умов адаптації її до

регіональних та виробничих особливостей конкретного підприємства. Таким чином, мотивація в аграрному секторі має бути адаптивною, багаторівневою та соціально орієнтованою [12, 32, 57].

Крім того, в аграрних підприємствах ключову роль у мотивації персоналу відіграють умови праці, які нерідко є фізично важкими та пов'язаними з впливом несприятливих погодних факторів. Тому стимулювання працівників повинно включати системи бонусів за перевиконання норм, премії за точність і якість виконаних робіт, забезпечення безпечного робочого середовища. Ефективним є також впровадження індивідуальних планів розвитку працівників та навчальних програм, що не лише підвищують професіоналізм, а й формують відчуття перспективи та значущості. Позитивний психологічний клімат, відкритість керівництва до зворотного зв'язку, можливість висловити пропозиції чи зауваження також суттєво впливають на рівень залученості працівників. У цьому контексті мотивація набуває не лише економічного, а й емоційного та соціального змісту, що є надзвичайно важливим для сільськогосподарських колективів. Система мотивації повинна враховувати як загальні принципи управління персоналом, так і специфічні виклики аграрної галузі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ, ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»

2.1. Динаміка рівня економічного розвитку аграрного підприємства

У сучасних умовах ринку аграрні підприємства зіштовхуються з багатьма викликами, які вимагають глибокого аналізу економічного розвитку. Це стосується як виробничо-фінансової діяльності, так і ефективного управління ресурсами. Для ТОВ «Побережне», що діє у Вінницькому районі Вінницької області, важливо здійснювати систематичний аналіз економічного стану. Такий аналіз дозволяє не тільки виявити поточні проблеми, а й розробити стратегії для зростання. Він охоплює оцінку рентабельності, платоспроможності, фінансової стійкості та ефективності використання активів. Це базис для обґрунтованого прийняття управлінських рішень.

Управлінська команда ТОВ «Побережне» має спиратися на реальні показники, а не інтуїцію, тому постійне оновлення інформації про економічний розвиток є необхідним. Без якісного економічного аналізу неможливо планувати розширення виробництва, впровадження нових технологій чи оптимізацію витрат. Успішне аграрне підприємство повинно мати не лише землю і техніку, а й чітко налагоджену систему збору, обробки та інтерпретації економічної інформації. Аналітична робота включає порівняння планових і фактичних показників, виявлення причин відхилень, оцінку динаміки ключових індикаторів. Це дозволяє бути гнучкими до змін ринку та адаптуватися до зовнішніх викликів. Таким чином, аналіз виступає основою стратегічного управління в агросекторі.

Особливої уваги заслуговує система мотивації персоналу, яка є однією з рушійних сил ефективної діяльності підприємства. Мотивація визначає продуктивність працівників, їхнє бажання працювати на результат, рівень відповідальності та ініціативності. У ТОВ «Побережне» необхідно створити таку мотиваційну систему, яка б поєднувала матеріальні та нематеріальні елементи стимулювання. Доцільно впроваджувати гнучкі преміальні системи, індивідуальні бонуси, а також можливості кар'єрного росту. Важливу роль відіграє і корпоративна культура, підтримка лідерства, довіра між керівництвом і працівниками. Чим краще мотивований персонал, тим стабільніше й результативніше працює аграрне підприємство.

Ефективне використання трудових ресурсів є ще одним критичним фактором для агробізнесу. В умовах сезонності робіт, потреби в тимчасових працівниках і великого обсягу фізичної праці підприємство повинно грамотно організувати робочий процес. В ТОВ «Побережне» варто регулярно проводити аудит кадрової структури, визначати оптимальне співвідношення між постійним та сезонним персоналом. Також необхідно здійснювати контроль за продуктивністю праці, оцінювати якість виконаних робіт і виявляти резерви підвищення ефективності. Впровадження систем оцінювання персоналу дозволяє краще планувати навчання, ротацию кадрів і формувати кадровий резерв. Це створює умови для підвищення загальної продуктивності праці та зменшення витрат на трудові ресурси.

ТОВ «Побережне» спеціалізується на вирощуванні зернових, олійних культур, а також овочів, що потребує раціонального поєднання різних технологічних підходів. Особливістю аграрного виробництва в цьому регіоні є поєднання традиційного досвіду із сучасними технологіями. Підприємство використовує елементи точного землеробства, GPS-моніторинг, сучасну техніку для обробки ґрунту, посіву та збирання врожаю. Усе це потребує висококваліфікованого персоналу та чіткої організації робіт. До того ж, слід враховувати сезонність агро-виробництва, погодні ризики та коливання цін на ринку. Ці чинники роблять аграрний сектор більш вразливим до зовнішніх змін, а отже, потребують адаптивного управління.

Земельні ресурси підприємства є основним виробничим капіталом, від якого залежить обсяг і якість продукції. У розпорядженні ТОВ «Побережне» перебуває понад 1000 гектарів ріллі, більшість з яких становлять чорноземи з високим вмістом гумусу. Такі ґрунти є природною конкурентною перевагою, однак вимагають дбайливого використання. Для підтримки родючості використовуються сівозна, органічні й мінеральні добрива, агрохімічний аналіз. Землекористування здійснюється переважно на умовах оренди, тому важливим є також юридичний супровід договірних відносин. Раціональне використання землі дозволяє збільшити урожайність і мінімізувати екологічні ризики. Це формує основу сталого розвитку підприємства.

Кліматичні умови Вінниччини сприятливі для ведення аграрного бізнесу. Регіон характеризується помірно континентальним кліматом із теплим літом, м'якою зимою та достатньою кількістю опадів. Середньорічна температура коливається в межах $+7...+9^{\circ}\text{C}$, а середня кількість опадів становить приблизно 550–600 мм. Такі умови дозволяють успішно вирощувати широкий спектр сільськогосподарських культур без потреби в інтенсивному зрошенні. Водночас зміни клімату, зокрема частіші посухи або ранні заморозки, вимагають впровадження заходів кліматичної адаптації. Це можуть бути зрошувальні системи, підбір посухостійких сортів, моніторинг погодних ризиків. Таким чином, клімат є як фактором переваги, так і викликом для ТОВ «Побережне».

Інфраструктура регіону також відіграє важливу роль у формуванні економічної стійкості підприємства. У Вінницькому районі розвинена мережа автомобільних доріг, що забезпечує зручне сполучення з обласним центром, логістичними вузлами та переробними підприємствами. Наявність доступу до транспортних артерій дозволяє зменшити витрати на доставку продукції до споживача. Для аграрного підприємства це критично важливо, особливо в умовах короткого періоду реалізації швидкопсувних товарів. Також інфраструктура визначає можливості залучення працівників із прилеглих сіл, що зменшує витрати на організацію житла чи транспорту. В цілому, ефективна транспортна інфраструктура є умовою для підвищення логістичної гнучкості та конкурентоспроможності.

У сфері логістики ТОВ «Побережне» прагне забезпечити безперервний ланцюг постачання, що охоплює закупівлю ресурсів, зберігання, транспортування та збут готової продукції. Наявність сучасних зерносховищ, холодильників для овочевої продукції та вантажного транспорту значно підвищує оперативність обробки замовлень. Впровадження логістичного програмного забезпечення дозволяє відстежувати поставки в режимі реального часу. Це дає змогу зменшити витрати, скоротити втрати при зберіганні, уникнути штрафів за прострочення. Також важливо враховувати сезонні пікові навантаження і мати запасні логістичні рішення. Вдосконалення логістики прямо впливає на фінансові результати діяльності підприємства.

У структурі доходів ТОВ «Побережне» важливу роль відіграє диференційна рента І, яка виникає за рахунок використання кращих земельних ділянок з природною родючістю. Завдяки цьому врожайність на одній і тій самій площі є значно вищою порівняно з іншими виробниками. Це дає змогу досягати вищого рівня прибутковості навіть при збереженні середньої ринкової ціни. Крім того, близькість до водних джерел та мінімальні витрати на іригацію сприяють стабільності врожаю в посушливі роки. У свою чергу, держава може регулювати рівень ренти через податкові механізми, що впливає на планування бюджету підприємства. Таким чином, природні переваги мають суттєве економічне значення.

Диференційна рента ІІ у ТОВ «Побережне» пов'язана з ефективним використанням додаткових вкладень у виробництво. Йдеться про застосування високоякісного насіння, сучасної техніки, новітніх агротехнологій та систем зрошення. В результаті навіть на менш родючих землях вдається отримувати високі врожаї, що перевищують середньогалузеві. Це також дозволяє зменшити собівартість одиниці продукції, оскільки витрати розподіляються на більший обсяг врожаю. Окупність інвестицій у такі технології забезпечує стабільне зростання рентабельності. Такий підхід створює умови для отримання сталого прибутку незалежно від природно-кліматичних особливостей конкретної ділянки. Підприємство стає менш вразливим до коливань зовнішнього середовища.

Таким чином, системний підхід до аналізу економічного розвитку, раціонального використання трудових ресурсів і організації ефективної системи мотивації персоналу є критично важливим для успішної діяльності ТОВ «Побережне». Поєднання високої природної продуктивності земель, сприятливого клімату, доступу до інфраструктури та сучасного менеджменту дозволяє підприємству зберігати стабільні позиції на ринку. Водночас, виклики аграрної галузі, пов'язані з кліматичними змінами, ціновою волатильністю й кадровим дефіцитом, потребують постійного вдосконалення управлінських практик. Впровадження інновацій, цифровізація агровиробництва, підвищення кваліфікації працівників та стратегічне планування - це напрямки, які мають стати основою подальшого розвитку господарства. Аналіз усіх компонентів функціонування під-

приємства дозволяє не лише виживати в конкурентному середовищі, а й розвиватися в умовах трансформаційної економіки. Саме така комплексна модель управління забезпечить ТОВ «Побережне» стійкість і конкурентоспроможність у середньо- та довгостроковій перспективі.

Тенденції у зміні земельних ресурсів ТОВ «Побережне» наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Тенденції у обсязі земельного фонду сільськогосподарського підприємства ТОВ «Побережне»

Складові земельного фонду	Угіддя для аграрного виробництва, га	Землі під ріллею, га	Земельний фонд - всього, га
2020 р.	3795,43	3775,67	3795,48
2022 р.	4425,22	4350,14	4425,25
2024 р.	4125,62	3998,75	4125,86

Аналіз динаміки земельного фонду ТОВ «Побережне» у 2020–2024 роках засвідчує змінність площі сільськогосподарських угідь. У 2020 році підприємство використовувало 3795,48 га земель, у 2022 році площа зросла до 4425,25 га, а вже у 2024 році зменшилася до 4125,86 га. Така зміна може бути пов'язана як з умовами оренди земельних ділянок, так і з внутрішніми стратегіями оптимізації земельного банку. Варто відзначити, що у 2022 році підприємство досягло максимального обсягу земельного фонду за період, що аналізується. Це дозволило тимчасово розширити обсяги виробництва і підвищити валовий збір сільськогосподарської продукції.

Щодо ріллі, простежується схожа тенденція: у 2020 році підприємство обробляло 3775,67 га, у 2022 році площа ріллі зросла до 4350,14 га, а в 2024

році скоротилася до 3998,75 га. Це може свідчити про зміну у структурі угідь, перехід деяких площ у інші категорії використання або завершення дії договорів оренди. При цьому частка ріллі у загальній структурі земельного фонду залишається стабільно високою - понад 96% щороку. Така структура характерна для інтенсивного землеробського виробництва, орієнтованого на вирощування зернових і технічних культур. Збереження високої частки ріллі свідчить про аграрну спеціалізацію підприємства без значної диверсифікації угідь.

Найбільш інтенсивне зростання земельного фонду відбулося в період з 2020 по 2022 рік - приріст становив 629,77 га. Це може бути результатом укладання нових орендних угод або приєднання земель інших сільськогосподарських формувань. З іншого боку, зниження площ у 2024 році на 299,39 га порівняно з 2022 роком вказує на перегляд земельної стратегії, можливо, через економічні, правові або логістичні чинники. Зменшення земельного банку може бути також пов'язане з втратою частини менш продуктивних ділянок або зосередженням на ефективнішому обробітку меншої, але більш родючої площі.

У цілому, ТОВ «Побережне» демонструє здатність гнучко реагувати на зміни в аграрному секторі, адаптуючи структуру земельного фонду відповідно до своїх стратегічних завдань. Коливання загальної площі угідь не є критичними, проте потребують подальшого моніторингу, особливо з точки зору ефективності використання кожного гектара. Надалі доцільно проводити глибший аналіз продуктивності земель, прибутковості за культурами та доцільності залучення нових ділянок до обробітку. Це дозволить сформувати збалансовану земельну політику, яка відповідатиме умовам ринку, екологічним вимогам і потребам підприємства. Раціональне управління земельними ресурсами є запорукою сталого розвитку аграрного бізнесу.

Індикатори ефективності господарської діяльності ТОВ «Побережне» представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Індикатори ефективності господарської діяльності ТОВ «Побережне», тис.

грн.

Показник	2020 р.	2022 р.	2024 р.
Масштаби виробництва валової продукції у постійних цінах, тис. грн.	29238,7	30982,7	28788,3
Обсяги валового доходу, тис. грн.	6806,6	32691,3	35687,4
Основні фонди-загалом, тис. грн.	42265,2	67695,1	58759,8

Аналіз індикаторів ефективності господарської діяльності ТОВ «Побережне» за період 2020–2024 років свідчить про певні коливання в обсягах валової продукції при загальному зростанні валового доходу. Так, якщо у 2020 році обсяг виробленої продукції становив 29 238,7 тис. грн, то у 2022 році він зріс до 30 982,7 тис. грн, але в 2024 році зменшився до 28 788,3 тис. грн. Незважаючи на це, валовий дохід за цей період демонструє чітку позитивну динаміку - з 6806,6 тис. грн у 2020 році до 35 687,4 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про підвищення ефективності реалізації продукції, покращення цінової політики або зміщення акцентів на більш рентабельні культури. Зростання доходів випереджає динаміку виробничих обсягів, що є позитивним сигналом для управління.

Щодо основних фондів підприємства, їхній обсяг також зазнав змін. З 42 265,2 тис. грн у 2020 році до максимуму в 67 695,1 тис. грн у 2022 році, а у 2024 році - зниження до 58 759,8 тис. грн. Це може свідчити про значне оновлення технічного парку та інвестиції в інфраструктуру у 2022 році, після чого відбулося часткове списання або оптимізація активів. Така динаміка основних фондів разом із зростанням доходів може свідчити про покращення капіталовіддачі та продуктивності використання ресурсів. Загалом результати таблиці засвідчують поступове зростання економічної ефективності діяльності підприємства, хоча для забезпечення стабільного розвитку доцільно підтримувати баланс між обсягами виробництва, дохідністю та інвестиційною активністю.

Економічна ефективність використання основних фондів «Побережне» розміщена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Економічна ефективність використання основних фондів «Побережне», тис. грн.

Індикатор	2020 р.	2022 р.	2024 р.
Фондозабезпеченість, тис. грн. на один гектар	5,59	8,24	6,45
Фондоозброєність, тис. грн. на одного працівника	178,4	264,8	245,4
Фондовіддача, грн.	1,54	0,92	0,90
Фондоємність, грн.	0,65	1,12	1,05

Аналіз показників економічної ефективності використання основних фондів у ТОВ «Побережне» за 2020–2024 роки свідчить про значні коливання в рівнях забезпечення підприємства основним капіталом. Так, фондозабезпеченість зросла з 5,59 тис. грн на гектар у 2020 році до 8,24 тис. грн у 2022 році, що може бути результатом активних інвестицій у техніку та виробничу інфраструктуру. Проте в 2024 році цей показник знизився до 6,45 тис. грн/га, що, ймовірно, пов'язано з частковим зменшенням основних фондів або збільшенням оброблюваної площі. Незважаючи на зниження, показник залишився вищим, ніж у 2020 році, що вказує на відносне збереження інвестиційного потенціалу підприємства. Зміна рівня фондозабезпеченості є важливою для оцінки технічного оснащення аграрного виробництва.

Показник фондоозброєності, який відображає обсяг основних фондів на одного працівника, також зазнав змін - з 178,4 тис. грн у 2020 році до 264,8 тис. грн у 2022 році, а потім знизився до 245,4 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про підвищення технічної насиченості праці, що, за умови належного рівня кваліфікації персоналу, могло позитивно вплинути на продуктивність. Однак незначне

зменшення у 2024 році може бути наслідком або скорочення фондів, або збільшення чисельності працівників. Незважаючи на це, загальна тенденція до модернізації основних засобів праці є очевидною. Важливо забезпечити відповідність між рівнем фондоозброєності й ефективністю використання технічних ресурсів.

Негативною тенденцією є зниження фондівіддачі, яка характеризує обсяг продукції на одну гривню вартості основних фондів. У 2020 році цей показник становив 1,54 грн, проте вже у 2022 році знизився до 0,92 грн, а в 2024 році - ще нижче, до 0,90 грн. Це свідчить про те, що навіть за умови зростання вартості основних фондів, їх використання стало менш ефективним. Причини можуть полягати в недовантаженні техніки, простої, зниженні врожайності або неефективному використанні інвестицій. Підприємству варто проаналізувати структуру та ступінь амортизації основних засобів, а також оптимізувати технічні процеси. Підвищення фондівіддачі має стати пріоритетним завданням у найближчі роки.

Подібну тенденцію демонструє і показник фондоємності, який зріс із 0,65 грн у 2020 році до 1,12 грн у 2022 році, а у 2024 році дещо зменшився до 1,05 грн. Зростання фондоємності вказує на те, що виробництво кожної гривні продукції потребує більше вкладень в основні засоби, що свідчить про зниження ефективності капіталу. Хоча незначне покращення в 2024 році є позитивним знаком, загальний рівень показника свідчить про потребу в глибшій оптимізації використання ресурсів. Це також може сигналізувати про необхідність перегляду виробничої структури або впровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій. Підвищення ефективності використання основних фондів напряму впливає на прибутковість та фінансову стійкість аграрного підприємства (рис. 2.1).

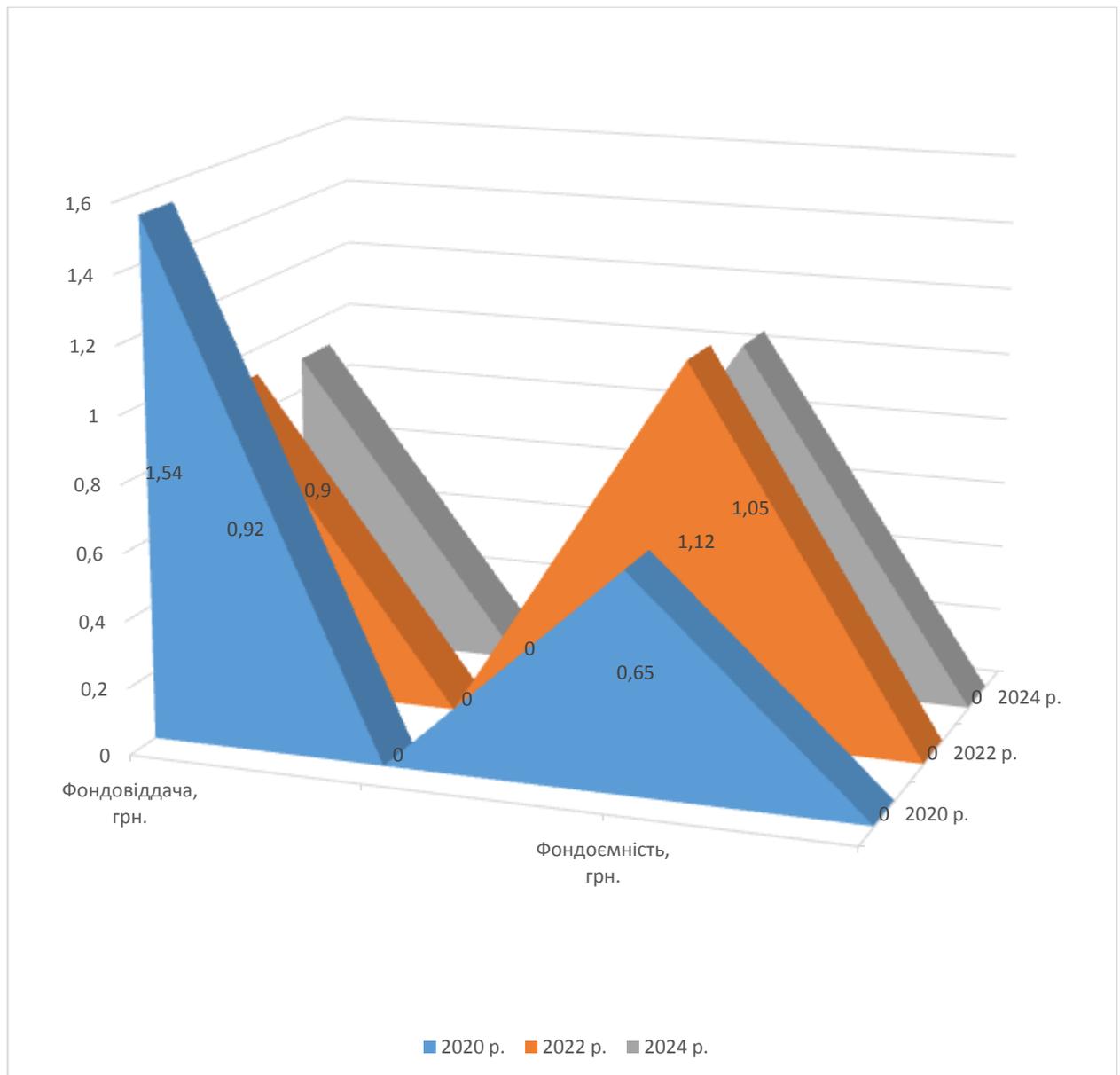


Рис. 2.1. Динаміка фондоємності та фондівіддачі в аграрному підприємстві ТОВ «Побережне»

Аналіз рівня спеціалізації та структури виробництва в ТОВ «Побережне» є надзвичайно важливим інструментом для стратегічного управління підприємством. Визначення спеціалізації дозволяє чітко окреслити основні напрями господарської діяльності, зосередивши ресурси на найбільш прибуткових або перспективних видах продукції. Це сприяє підвищенню рентабельності, зниженню виробничих витрат, а також формуванню чіткої маркетингової політики. Крім

того, спеціалізація допомагає підприємству краще адаптуватися до ринкових умов, досягти технологічної досконалості та підвищити якість продукції.

Аналіз структури виробництва, своєю чергою, дозволяє виявити внутрішні резерви для оптимізації виробничих процесів та поліпшення балансу між різними напрямками діяльності. Структурні зрушення можуть свідчити про зміну попиту, зміну цінової кон'юнктури або внутрішні зміни в ресурсному забезпеченні підприємства. Завдяки такому аналізу управлінці можуть ухвалювати обґрунтовані рішення щодо розширення чи скорочення окремих підрозділів, раціонального використання земельного фонду, матеріальних і трудових ресурсів. У підсумку, це підвищує гнучкість підприємства та забезпечує його довгострокову конкурентоспроможність (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Рівень спеціалізації та структури виробництва ТОВ "Побережне", %

Галузь/товарна група	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Зернові та зернобобові культури	28,5	36,3	28,4	30,1	13,6
Кукурудза на зерно	6,4	5,8	6,6	9,2	38,5
Виробництво олійних культур	31,2	28,4	31,2	29,2	23,5
З них: соняшник	29,3	25,8	28,5	24,5	22,8
Овочева продукція	4,7	4,5	4,3	6,7	1,8

На підставі даних таблиці 2.4 можна зробити висновок, що структура виробництва ТОВ «Побережне» зазнала істотних змін у період 2020–2024 років, зокрема щодо пріоритетів у вирощуванні окремих культур. Помітним є зменшення питомої ваги зернових і зернобобових культур із 36,3% у 2021 році до 13,6% у 2024 році, що свідчить про відхід підприємства від традиційної зернової спеціалізації. Така динаміка може бути пов'язана як із ринковою кон'юнктурою, так і з бажанням переорієнтувати виробництво на більш рентабельні культури.

Одночасно спостерігається стрімке зростання частки кукурудзи на зерно, яка впродовж п'яти років зросла з 6,4% до 38,5%. Це свідчить про зміну пріоритетів підприємства на користь кукурудзи, що, ймовірно, обумовлено її високим попитом на внутрішньому та зовнішньому ринках, стабільною врожайністю, а також кращими фінансовими результатами порівняно з іншими культурами. Зростання цієї позиції свідчить про посилення спеціалізації підприємства саме в напрямі виробництва кукурудзи.

Щодо виробництва олійних культур, їхня частка залишається відносно стабільною в межах 28-31% у 2020-2023 роках, але у 2024 році спостерігається її зниження до 23,5%. Це може вказувати на певне скорочення інтересу до олійного сегменту, зокрема до соняшнику, частка якого зменшилася з 29,3% у 2020 році до 22,8% у 2024 році. Ймовірно, це пов'язано з перенасиченням ринку, зниженням експортної рентабельності або загрозами втрат через несприятливі погодні умови.

Особливої уваги заслуговує скорочення виробництва овочевої продукції. Її частка в структурі зменшилася майже втричі - з 4,7% у 2020 році до 1,8% у 2024 році. Це може бути пов'язано з високими витратами на вирощування овочів, підвищеним рівнем ризику (через кліматичні умови чи логістичні труднощі), або ж відсутністю ефективної системи збуту. Зниження уваги до овочевого напрямку свідчить про його другорядну роль у загальній спеціалізації підприємства.

У підсумку, аналіз таблиці засвідчує тенденцію до зміщення спеціалізації ТОВ «Побережне» у бік монокультури - кукурудзи на зерно, що несе як потен-

ційні вигоди (концентрація ресурсів, висока рентабельність), так і ризику (залежність від однієї культури, коливання ринку). Таке зміщення структури виробництва потребує ретельної оцінки з позицій аграрного ризик-менеджменту та диверсифікації, адже в умовах воєнного стану та нестабільного ринку вузька спеціалізація може створювати загрози для стійкості агробізнесу (рис. 2.4).

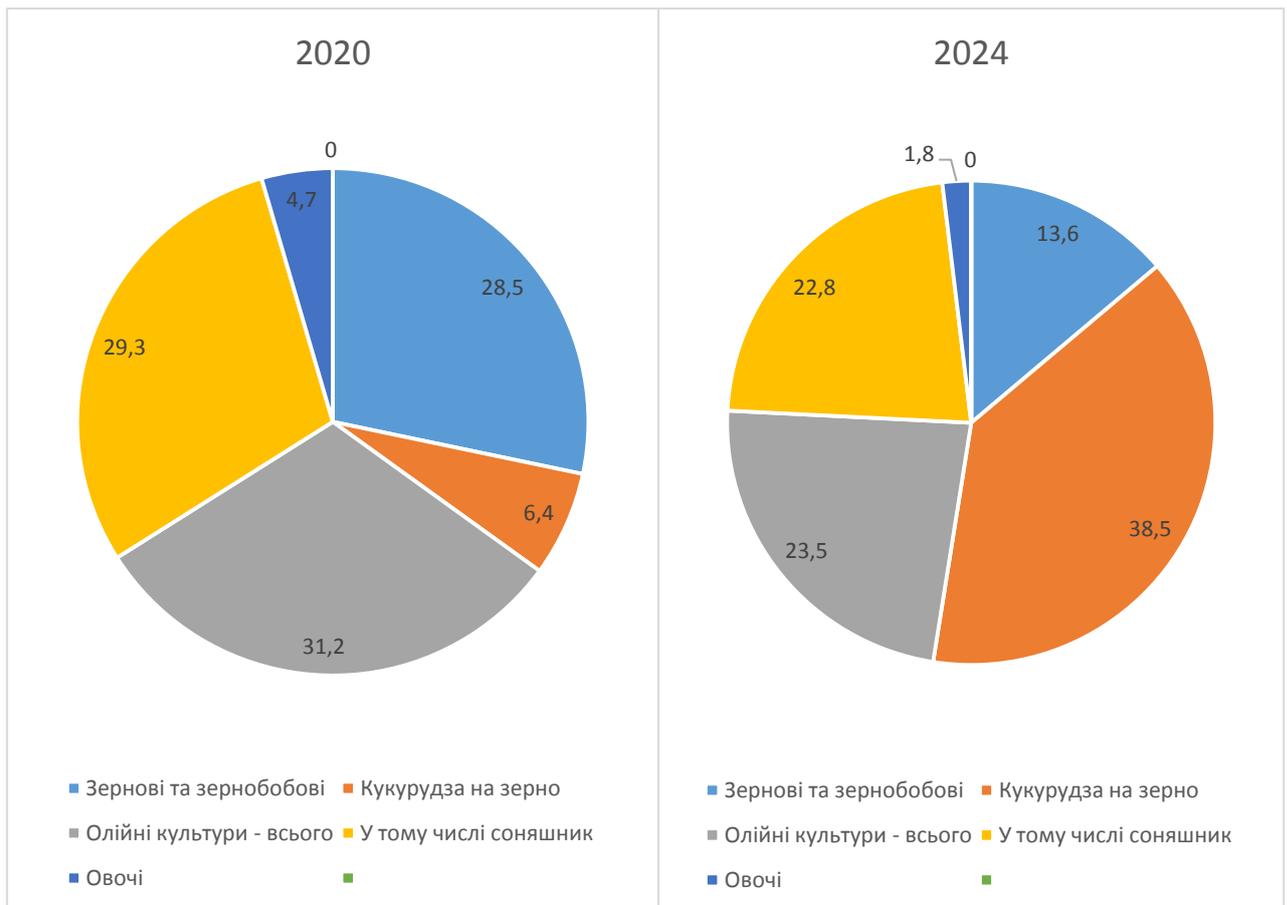


Рис. 2.2. Тенденції у зміні структури товарної продукції ТОВ «Побережне» за 2020-2024 роки

За період 2020–2024 років структура товарної продукції ТОВ «Побережне» зазнала суттєвих змін, що свідчить про трансформацію виробничих пріоритетів підприємства. Спостерігається поступове зниження частки традиційних зернових та зернобобових культур у загальній структурі виробництва, що може свідчити про переорієнтацію ресурсів та зниження уваги до цього сегменту. На противагу цьому, відзначається значне зростання питомої ваги кукурудзи на зе-

рно, що демонструє намір підприємства зосередитися на культурах, які приносять вищу рентабельність та відповідають сучасним ринковим вимогам. Інші категорії, зокрема виробництво олійних культур та овочевої продукції, також зазнали певних корекцій, що свідчить про оптимізацію виробничої структури відповідно до змін у споживчому попиті та економічних умовах.

Загальний аналіз тенденцій у зміні структури товарної продукції дозволяє стверджувати, що підприємство активно адаптується до сучасних ринкових викликів, оптимізуючи свій виробничий асортимент для досягнення конкурентних переваг. Таке переналаштування, з одного боку, сприяє зосередженню на найбільш перспективних та рентабельних напрямках, а з іншого – потребує комплексного підходу до управління ризиками, пов'язаними із залежністю від окремих культур. Перегляд виробничої структури може бути обґрунтований як внутрішніми аналітичними висновками, так і зовнішніми факторами, зокрема змінами в ринковому попиті, коливаннями цін та умовами експлуатації земельних ресурсів. Отже, підприємство демонструє здатність до гнучкої адаптації та стратегічного переорієнтування, що є важливим для його довгострокового успіху та конкурентоспроможності в умовах мінливого ринку.

2.2. Дослідження результативності мотиваційного менеджменту персоналу у ТОВ «Побережне»

ТОВ «Побережне» є аграрним підприємством, що функціонує у Вінницькій області та спеціалізується на вирощуванні зернових, олійних культур та овочів. Кадровий потенціал господарства складається із кваліфікованих працівників, серед яких виділяються ключові фахівці: директор, головний агроном, головний інженер, головний бухгалтер, заступники директора, бригадири.

Мотиваційна система на підприємстві формувалась переважно за традиційним підходом – через заробітну плату, премії за перевиконання плану, забезпечення працівників сезонною продукцією. Проте в умовах змін у зовнішньому середовищі, конкуренції за кадри та адаптації до нових стандартів управління виникає потреба у перегляді та вдосконаленні існуючих

Метою дослідження є виявлення ступеня задоволеності працівників діючою системою мотивації, виявлення потреб та переваг у формах матеріального та нематеріального стимулювання. Для цього було проведене анкетне опитування серед працівників різних підрозділів (додаток А, таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Задоволеність рівнем заробітної плати серед працівників ТОВ «Побережне»

Відповідь	Кількість респондентів	Частка, %
Повністю задовольняє	8	20
Частково задовольняє	24	60
Не задовольняє	8	20
Разом	40	100

Проведений аналіз задоволеності рівнем заробітної плати серед працівників ТОВ «Побережне» показав, що лише 20% респондентів повністю задоволені своїм матеріальним забезпеченням. Це свідчить про те, що значна частина персоналу має сумніви або незадоволення щодо розміру зарплати, що може негативно впливати на їхню мотивацію та продуктивність. Водночас 60% працівників зазначили, що їх рівень заробітної плати задовольняє частково, що означає наявність певних очікувань щодо підвищення або покращення умов оплати праці. Важливо врахувати, що навіть часткове задоволення може бути нестабільним фактором мотивації, особливо в умовах зростання вартості життя та економічної невизначеності. Тому підприємству варто звернути увагу на можливості коригування заробітної плати або введення додаткових

матеріальних стимулів. Це допоможе підвищити загальний рівень задоволеності працівників і зменшити ризик плинності кадрів.

Дослідження також показало, що 20% працівників ТОВ «Побережне» залишаються незадоволеними рівнем своєї заробітної плати, що є суттєвим викликом для керівництва. Незадоволення матеріальним стимулом може призводити до зниження мотивації, зменшення ефективності праці і навіть пошуку кращих умов у інших організаціях. Така ситуація може негативно впливати на внутрішній моральний клімат у колективі та загальну продуктивність підприємства. Для зменшення цього ризику варто розробити комплекс заходів, спрямованих на підвищення рівня матеріального стимулювання, наприклад, систему премій за досягнення виробничих цілей або інші види заохочень. Крім того, необхідно посилити комунікацію між керівництвом і працівниками щодо критеріїв формування заробітної плати, що допоможе підвищити прозорість і довіру.

Загалом, результати опитування свідчать, що мотиваційна система ТОВ «Побережне» потребує вдосконалення з огляду на матеріальні стимули. Значна частка працівників, які лише частково задоволені або не задоволені зарплатою, вказує на потенційні проблеми у збереженні персоналу та підтриманні його працездатності. Врахування цих факторів у стратегії управління персоналом допоможе підвищити рівень мотивації і, як наслідок, покращити виробничі показники. Водночас варто звернути увагу і на нематеріальні аспекти мотивації, які можуть суттєво впливати на задоволеність працівників та їхню відданість підприємству. Розробка комплексної системи мотивації, що поєднує матеріальні і нематеріальні стимули, стане важливим кроком у підвищенні конкурентоспроможності ТОВ «Побережне» (табл. 2.6).

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить, що серед працівників ТОВ «Побережне» найбільш популярним стимулом є покращення умов праці, яку обрали 75% опитаних. Це підкреслює важливість створення комфортних і безпечних робочих місць, що безпосередньо впливає на продуктивність і задоволеність працівників. Враховуючи аграрний характер підприємства, де фізична праця є значною, комфортні умови можуть знизити втому, підвищити мотивацію та змен-

шити кількість травм. Тому інвестиції в оновлення техніки, поліпшення санітарних умов та організацію робочого простору мають стати пріоритетом. Крім того, увага до умов праці сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства як роботодавця. Це також важливо для збереження кваліфікованих кадрів і залучення нових працівників.

Таблиця 2.6

Найпопулярніші стимули серед працівників ТОВ «Побережне»

Вид стимулу	Кількість виборів	Частка, %
Покращення умов праці	30	75
Визнання досягнень	22	55
Соціальний пакет	18	45
Кар'єрний ріст	15	37,5

Другим за популярністю стимулом серед працівників є визнання досягнень, яке підтримали 55% респондентів. Визнання результатів роботи мотивує працівників докладати більше зусиль, сприяє підвищенню самовпевненості та формує позитивну атмосферу в колективі. Ефективні механізми визнання можуть бути як матеріальними (премії, нагороди), так і нематеріальними (публічне схвалення, грамоти, подяки). Для ТОВ «Побережне» важливо розробити системи, які будуть регулярними і прозорими, що підвищить довіру та зацікавленість персоналу у досягненні високих результатів. Визнання допомагає формувати культуру підтримки і командної роботи, що є важливим для сільськогосподарського підприємства з його сезонними навантаженнями. Відсутність належного визнання може призвести до демотивації і зниження працездатності.

Третім за значимістю стимулом став соціальний пакет, який обрали 45% працівників, а кар'єрний ріст підтримали 37,5% респондентів. Соціальні гарантії, такі як медичне страхування, оплачувані відпустки чи допомога у складних життєвих ситуаціях, створюють відчуття безпеки і турботи з боку роботодавця. Це підвищує лояльність та зменшує плинність кадрів, що особливо актуально в аграрній сфері з її сезонністю і фізичною напругою. Кар'єрний розвиток також є важливим стимулом, що дозволяє працівникам бачити перспективи росту і професійного вдосконалення. Для ТОВ «Побережне» варто посилити увагу до формування чітких кар'єрних траєкторій та навчальних програм, що стимулюватиме персонал залишатися і розвиватися в межах підприємства. Комплексний підхід до мотивації, який враховує і матеріальні, і нематеріальні стимули, дозволить покращити загальну ефективність роботи і задоволеність працівників.

Роль ключових посадових осіб у системі мотивації ТОВ «Побережне» є надзвичайно важливою для ефективного управління персоналом і досягнення стратегічних цілей підприємства. Директор формує загальну мотиваційну стратегію, встановлює пріоритети та корпоративну культуру, що визначає напрямки розвитку всієї системи стимулювання. Він ініціює зміни, які забезпечують довгострокове підвищення мотивації через реалізацію стратегічних цілей і заохочень, що впливають на всіх працівників підприємства. Така роль дозволяє створити міцний фундамент для узгодженої роботи команди та сприяє розвитку мотивації на всіх рівнях. Відповідальність директора полягає також у тому, щоб бачити мотивацію як інструмент досягнення конкурентоспроможності і сталого розвитку підприємства (табл. 2.7).

Заступник директора з виробництва виконує важливу операційну роль у мотивації персоналу, контролюючи виробничі показники та встановлюючи чіткі цілі для працівників. Він організовує систему премій та заохочень, що безпосередньо стимулює професійний розвиток та підвищує відповідальність виконавців.

Таблиця 2.7

Опис мотиваційної ролі ключових посадових осіб в системі менеджменту ТОВ «Побережне»

Посада	Мотиваційна роль
Директор	Визначає загальну стратегію мотивації, встановлює пріоритети, ініціює зміни в системі стимулювання, формує корпоративну культуру, впливає на мотивацію через довгострокові цілі та заохочення.
Заступник директора з виробництва	Контролює виробничі показники, встановлює завдання і цілі для працівників, організовує систему премій та заохочень, стимулює професійний розвиток, підтримує командний дух.
Заступник директора з постачання та збуту	Мотивує працівників відділу збуту через бонуси за виконання планів, організовує тренінги для підвищення кваліфікації, забезпечує зворотний зв'язок, підтримує комунікацію між відділами.
Головний бухгалтер	Забезпечує своєчасність і прозорість оплати праці, веде облік премій і надбавок, формує довіру до фінансової системи мотивації, відповідає за чесність і прозорість винагород.
Головний агроном	Мотивує через професійний приклад, впровадження новітніх агротехнологій, підтримку та навчання персоналу, сприяє створенню комфортних умов праці на полі.
Головний інженер	Забезпечує технічну безпеку і доступність сучасного обладнання, створює умови для безпечної і ефективної роботи, що підвищує задоволеність працівників.
Бригадир тракторно-рільничої бригади	Виступає лідером безпосередньо на робочому місці, мотивує прикладом, контролює розподіл завдань, підтримує дисципліну і взаємоповагу в колективі, вирішує оперативні проблеми працівників.

Підтримка командного духу, яку він забезпечує, створює сприятливу атмосферу для спільної роботи і підвищує ефективність виконання виробничих завдань. Таким чином, заступник директора з виробництва впливає на мотивацію через конкретні результати та взаємодію між працівниками, що є критично

важливим у сільськогосподарській сфері. Його роль допомагає знизити конфлікти та покращити комунікацію всередині виробничих підрозділів.

Інші ключові посадові особи, такі як заступник директора з постачання та збуту, головний бухгалтер, головний агроном, головний інженер і бригадир тракторно-рільничої бригади, також відіграють значну мотиваційну роль у своїх сферах. Заступник директора з постачання мотивує працівників збуту через бонуси і тренінги, забезпечуючи ефективний зв'язок між відділами. Головний бухгалтер підтримує довіру до системи оплати, що є основою фінансової мотивації, тоді як головний агроном надихає працівників своїм професійним прикладом і створює комфортні умови на полі. Головний інженер забезпечує безпеку і технічну оснащеність, що підвищує задоволеність працівників, а бригадир безпосередньо на робочому місці підтримує дисципліну, розподіляє завдання і мотивує колектив прикладом. Усі ці посади формують комплексну мотиваційну систему, що охоплює різні аспекти роботи підприємства.

SWOT-аналіз мотиваційної системи ТОВ «Побережне» виявляє як її сильні, так і слабкі сторони, а також можливості для розвитку і зовнішні загрози. Серед сильних сторін варто відзначити наявність базових матеріальних стимулів, стабільну систему оплати праці та активну участь керівництва у мотивації персоналу. Проте існують слабкі сторони, зокрема недостатній розвиток нематеріальних стимулів, відсутність індивідуального підходу до мотивації та обмежену участь працівників у формуванні мотиваційної політики. Можливості для покращення включають впровадження сучасних нематеріальних мотиваційних механізмів, розвиток навчальних програм, використання цифрових інструментів та партнерство з освітніми закладами. Водночас підприємство стикається із загрозами у вигляді високої плинності кадрів через недостатню мотивацію, економічної нестабільності, зростання вимог до умов праці та демотивації, що може негативно впливати на продуктивність і конкурентоспроможність. Таким чином, SWOT-аналіз дозволяє виявити ключові напрямки для вдосконалення мотиваційної системи та забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства ТОВ «Побережне» (табл. 2.8).

SWOT-аналіз мотиваційної системи ТОВ «Побережне»

SWOT-компоненти	Опис
Сильні сторони (Strengths)	<ul style="list-style-type: none"> - Наявність базових матеріальних стимулів (зарплата, премії, бонуси). - Кваліфікований керівний склад, активний у мотивації. - Сезонне натуральне заохочення продукцією. - Стабільна система оплати праці з чіткою структурою преміювання.
Слабкі сторони (Weaknesses)	<ul style="list-style-type: none"> - Недостатній розвиток нематеріальних стимулів (визнання, кар'єрний ріст, соцгарантії). - Відсутність індивідуального підходу до мотивації. - Обмежена участь працівників у формуванні мотиваційної політики. - Недостатня прозорість у комунікаціях щодо премій і кар'єри.
Можливості (Opportunities)	<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження сучасних мотиваційних механізмів, зокрема нематеріальних. - Використання цифрових технологій для управління мотивацією. - Розвиток навчальних програм і кар'єрних траєкторій. - Партнерство з навчальними закладами для підготовки кадрів.
Загрози (Threats)	<ul style="list-style-type: none"> - Висока плинність кадрів через недостатню мотивацію і конкуренцію. - Економічна нестабільність, що впливає на зарплати і премії. - Зростання вимог до умов праці і соціального захисту. - Демотивація та втрата професіоналів знижується продуктивність.

Врахування цих факторів допоможе керівництву розробити ефективні стратегії мотивації, які сприятимуть підвищенню залученості працівників і покращенню виробничих результатів. Збалансований підхід до використання си-

льних сторін і можливостей дозволить мінімізувати ризики та зміцнити позиції підприємства на ринку.

SWOT-аналіз мотиваційної системи ТОВ «Побережне» демонструє, що підприємство має суттєві сильні сторони, які створюють міцну основу для підвищення ефективності праці. Серед них - наявність базових матеріальних стимулів, таких як зарплата, премії та бонуси, які забезпечують стабільність і передбачуваність для працівників. Важливою перевагою є кваліфікований керівний склад, який активно залучений до мотивації персоналу та підтримує сезонне натуральне заохочення продукцією. Чітка структура оплати праці сприяє прозорості та формуванню довіри в колективі, що позитивно впливає на загальний моральний стан. Ці фактори дозволяють ТОВ «Побережне» підтримувати стабільність і конкурентоспроможність на ринку. Утім, для подальшого розвитку слід враховувати й інші аспекти мотивації.

Водночас серед слабких сторін системи мотивації ТОВ «Побережне» можна виділити недостатній розвиток нематеріальних стимулів, таких як визнання, можливості кар'єрного росту та соціальні гарантії. Відсутність індивідуального підходу до мотивації та обмежена участь працівників у формуванні мотиваційної політики знижують залученість і ініціативність колективу. Крім того, недостатня прозорість у комунікаціях щодо критеріїв нарахування премій і можливостей кар'єрного розвитку створює відчуття несправедливості та може провокувати конфлікти. Ці проблеми потребують комплексного вирішення для підвищення ефективності управління персоналом. Залучення працівників до обговорення мотиваційних механізмів і вдосконалення системи комунікації стане важливим кроком у цьому напрямку.

Щодо можливостей, то ТОВ «Побережне» має значний потенціал для вдосконалення мотиваційної системи через впровадження сучасних механізмів стимулювання, особливо нематеріальних. Використання цифрових технологій для управління мотивацією дозволить ефективніше моніторити стан персоналу та оперативно реагувати на зміни. Розвиток навчальних програм і кар'єрних траєкторій відкриває нові перспективи для професійного зростання співробітників і сприяє формуванню лояльності до підприємства. Партнерство з навча-

льними закладами може забезпечити регулярний приплив кваліфікованих кадрів і адаптацію їх до сучасних вимог аграрного ринку. Ці можливості є важливими для підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Водночас ТОВ «Побережне» стикається із низкою загроз, які можуть негативно вплинути на мотиваційну систему і загальну ефективність роботи. Висока плинність кадрів, викликана недостатнім рівнем мотивації та конкуренцією на ринку праці, ставить під загрозу збереження кваліфікованих фахівців. Економічна нестабільність, що відображається на можливості підвищення зарплат і премій, погіршує матеріальне стимулювання. Зростання вимог до умов праці та соціального захисту створює додаткові виклики для керівництва підприємства. Демотивація та втрата професіоналів можуть призвести до зниження продуктивності, що негативно позначиться на конкурентних позиціях ТОВ «Побережне». Вчасне виявлення та усунення цих загроз є критично важливим для забезпечення стабільності та розвитку підприємства.

Кореляційно-регресійний аналіз відіграє важливу роль у дослідженні мотивації персоналу, оскільки дозволяє кількісно оцінити взаємозв'язок між різними факторами, що впливають на рівень мотивації, зокрема матеріальними та нематеріальними стимулами. Завдяки цьому методу можна визначити ступінь впливу кожного чинника на загальну мотивацію працівників, що дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо вдосконалення системи мотивації. Кореляційно-регресійний аналіз допомагає виявити пріоритетні напрямки для інвестицій у персонал, підвищення ефективності використання трудових ресурсів і створення більш збалансованої мотиваційної політики, адаптованої до потреб підприємства та працівників (додаток Б).

Загальна мотивація (Y) залежить від двох факторів: задоволеності зарплатою (X1) та рівня нематеріальної мотивації (X2).

Рівняння: регресії:

$$Y = 1,22 + 1,35 * X1 + 0,98 * X2$$

Інтерпретація коефіцієнтів:

Коефіцієнт при X_1 (задоволеність зарплатою) дорівнює 1,35 і є статистично значущим ($p = 0,003$), тобто з підвищенням задоволеності зарплатою на 1 бал загальна мотивація зростає в середньому на 1,35 бала.

Коефіцієнт при X_2 (нематеріальна мотивація) становить 0,98 ($p = 0,002$), що означає також значущий позитивний вплив на загальну мотивацію.

Показники якості моделі:

R -квадрат = 0,942, що свідчить про дуже високу пояснювальну здатність моделі - близько 94% варіації загальної мотивації пояснюється цими двома факторами.

F -статистика (138,1) з дуже низьким p -значенням ($3,07e-11$) підтверджує статистичну значущість моделі в цілому.

Обидва фактори — як матеріальний (зарплата), так і нематеріальний стимул - мають вагомий та позитивний вплив на мотивацію працівників підприємства.

Для підвищення мотивації варто працювати як над оптимізацією рівня заробітної плати, так і над розвитком нематеріальних стимулів (визнання, умови праці, кар'єрний ріст).

Результати кореляційно-регресійного аналізу за підсумками анкетування щодо мотивації персоналу у ТОВ «Побережне» наведені у таблиці 2.9.

Результати кореляційно-регресійного аналізу мотивації персоналу ТОВ «Побережне» свідчать про високий рівень залежності загальної мотивації від двох ключових факторів: задоволеності рівнем заробітної плати та нематеріальної мотивації. Константа моделі, яка дорівнює 1,22, відображає базовий рівень мотивації за умови відсутності впливу досліджуваних факторів. Це означає, що навіть без зовнішніх стимулів певний мінімальний рівень мотивації існує, що може бути зумовлено внутрішніми мотивами чи загальним ставленням працівників до роботи.

Коефіцієнти при факторах показують значущий позитивний вплив як матеріальних, так і нематеріальних стимулів на мотивацію працівників. Зокрема, задоволеність зарплатою (X_1) має найбільший вплив - збільшення цього показ-

ника на 1 бал призводить до зростання загальної мотивації на 1,35 бала. Це підкреслює важливість матеріального заохочення як основного чинника мотивації у аграрному підприємстві. Водночас, нематеріальна мотивація (X2) також значущо впливає на рівень мотивації, збільшуючи її на 0,98 бала за кожен додатковий бал нематеріального стимулу.

Таблиця 2.9

Результати кореляційно-регресійного аналізу за підсумками анкетування щодо мотивації персоналу у ТОВ «Побережне»

Показник	Значення	Інтерпретація
Константа (Intercept)	1,22	Початковий рівень мотивації при нульових значеннях факторів
Коефіцієнт «Задоволеність зарплата» (X1)	1,35	Зі збільшенням задоволеності зарплатою на 1 бал мотивація зростає на 1,35 бала (p=0,003)
Коефіцієнт «Нематеріальна мотивація» (X2)	0,98	Зі збільшенням нематеріальної мотивації на 1 бал мотивація зростає на 0,98 бала (p=0,002)
R-квадрат (R ²)	0,942	Модель пояснює 94,2% варіації загальної мотивації
F-статистика	138,1	Модель є статистично значущою (p < 0,0001)
Кількість спостережень	20	Кількість анкетованих працівників

Такий результат вказує на необхідність впровадження та розвитку нематеріальних методів мотивації, таких як визнання, кар'єрний розвиток та комфортні умови праці.

Високий показник R-квадрат, який становить 0,942, свідчить про те, що модель пояснює більше 94% варіації загальної мотивації працівників. Це означає, що включені в модель фактори є домінантними у формуванні мотивації і що їхня кількісна оцінка є надійною основою для розробки ефективних заходів мотивації. F-статистика з дуже низьким р-значенням підтверджує статистичну значущість моделі в цілому, що підсилює довіру до отриманих результатів. Загалом, проведений аналіз надає керівництву чіткі орієнтири для оптимізації системи мотивації.

Таким чином, кореляційно-регресійний аналіз дозволяє зробити висновок про необхідність комплексного підходу до мотивації, який включатиме як покращення матеріального стимулювання, так і розвиток нематеріальних методів. Врахування цих двох взаємопов'язаних факторів допоможе підвищити рівень мотивації персоналу, що безпосередньо вплине на продуктивність та ефективність роботи підприємства. Для ТОВ «Побережне» важливо продовжувати моніторинг мотивації, використовуючи подібні кількісні методи, щоб оперативно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та стабільності підприємства на аграрному ринку.

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СИСТЕМИ МОТИВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»

3.1. Поліпшення системи мотиваційного менеджменту господарства на засадах внутрішнього та зовнішнього бенчмаркінгу

Поліпшення системи мотиваційного менеджменту в аграрному підприємстві ТОВ «Побережне» доцільно здійснювати на основі застосування принципів внутрішнього та зовнішнього бенчмаркінгу. Внутрішній бенчмаркінг передбачає порівняння мотиваційних практик між різними підрозділами підприємства для виявлення найбільш ефективних методів стимулювання персоналу. Наприклад, якщо в окремому відділі спостерігається вищий рівень трудової дисципліни та продуктивності, доцільно вивчити підходи до мотивації, які застосовуються саме там. Такий аналіз дозволяє перенести ефективні внутрішні практики на інші підрозділи та підвищити загальну ефективність управління персоналом. Крім того, внутрішній бенчмаркінг сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на постійне вдосконалення. Його використання не потребує значних ресурсів, що робить його доступним і гнучким інструментом управління.

Зовнішній бенчмаркінг дає змогу вивчати успішні мотиваційні практики провідних аграрних підприємств України або закордонних компаній зі схожим профілем діяльності. Особливу увагу слід приділяти тим господарствам, які досягли високої продуктивності праці та низької плинності кадрів. Збирання інформації про системи бонусів, нематеріальні заохочення, програми кар'єрного росту, залучення працівників до прийняття рішень дозволить адаптувати найбільш ефективні підходи до умов ТОВ «Побережне». Така практика сприяє оновленню системи мотивації з урахуванням галузевих і ринкових тенденцій. Зовнішній бенчмаркінг дозволяє підприємству бути конкурентоспроможним на ринку праці, залучаючи і утримуючи кваліфікованих працівників. Це особливо актуально в умовах нестабільного соціально-економічного середовища.

Упровадження бенчмаркінгу в мотиваційну систему ТОВ «Побережне» має супроводжуватись створенням постійно діючої системи моніторингу результатів і коригування управлінських рішень. Після впровадження нових мотиваційних підходів необхідно оцінювати їхній вплив на продуктивність праці, задоволеність персоналу, рівень залученості й стабільність кадрового складу. Важливо забезпечити прозорість комунікації між керівництвом і працівниками, щоб сприяти розумінню цілей мотиваційної політики. Крім того, варто залучити працівників до обговорення змін у системі мотивації через опитування або фокус-групи. Це дозволить не лише підвищити ефективність впроваджених рішень, а й сформувати атмосферу довіри та партнерства. Отже, бенчмаркінг як інструмент удосконалення мотиваційного менеджменту є необхідною складовою стратегії сталого розвитку підприємства.

Метод «360 градусів» може стати ефективним інструментом оцінки рівня мотивації працівників ТОВ «Побережне» в рамках внутрішнього бенчмаркінгу. Його суть полягає в отриманні зворотного зв'язку про працівника з кількох джерел: від колег, керівників, підлеглих, а також за можливості – від зовнішніх партнерів. Такий підхід дозволяє отримати комплексну картину того, як працівник сприймає свою мотивацію і як вона відображається в його поведінці та взаємодії з іншими. На основі цих оцінок можна ідентифікувати сильні сторони та зони для розвитку, що є критично важливим для підвищення ефективності управління персоналом. До того ж, зібрані дані дають змогу виявити внутрішньоорганізаційні практики мотивації, які приносять найкращі результати у певних підрозділах. Це створює підґрунтя для порівняльного аналізу і поширення ефективних рішень в межах усього підприємства.

Застосування методу «360 градусів» як елемента внутрішнього бенчмаркінгу дозволяє не лише об'єктивізувати оцінку мотивації працівників, а й підвищити рівень їхньої залученості. Участь у процесі зворотного зв'язку сприяє формуванню відкритої комунікації, підвищенню довіри до керівництва та зміцненню командної взаємодії. Аналіз результатів допомагає виявити, які саме фактори мотивації (матеріальні, нематеріальні, соціальні, професійні) найбільше впливають на працівників в умовах конкретних підрозділів. Це, в свою чергу,

дає змогу точково коригувати мотиваційну систему з урахуванням реальних потреб і очікувань персоналу. Метод також дозволяє здійснювати динамічне спостереження за змінами в мотиваційній сфері при впровадженні нових управлінських рішень. Таким чином, оцінка мотивації методом «360 градусів» є дієвим інструментом внутрішнього бенчмаркінгу, що сприяє підвищенню ефективності системи мотиваційного менеджменту в аграрному підприємстві (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Результати методу «360 градусів» для оцінки мотивації працівників ТОВ «Побережне»

Працівник	Оцінка керівника (власника) (1-5)	Оцінка колег (1-5)	Оцінка підлеглих (1-5)	Загальний бал	Коментарі щодо мотивації та атмосфери
Директор	4,8	4,5	4,7	4,7	Високий рівень мотивації, добре сприймається як лідер.
Заступник з виробництва	4,2	4,0	3,8	4,0	Потребує покращення комунікації з підлеглими.
Головний агроном	4,5	4,3	–	4,4	Високий професіоналізм, мотивує колектив через приклад.
Бригадир тракторної бригади	3,9	4,1	–	4,0	Стабільний рівень мотивації, але

					потребує підвищення впливу.
--	--	--	--	--	-----------------------------

Результати методу «360 градусів», наведені в таблиці 3.1, свідчать про загалом позитивну мотиваційну атмосферу в ТОВ «Побережне», проте також виявляють окремі проблемні аспекти, що потребують уваги. Найвищий загальний бал отримав директор підприємства (4,7), що підтверджує його високу мотивацію та ефективність як керівника, який добре сприймається як власниками, так і колективом. Це є позитивним сигналом для всієї організації, оскільки від рівня мотивації топменеджменту залежить загальний клімат в колективі. Разом з тим, оцінка заступника з виробництва (4,0) вказує на потребу вдосконалення його комунікаційної взаємодії з підлеглими, що може стримувати ефективність управління виробничими процесами. Головний агроном отримав також високу оцінку (4,4), що свідчить про його лідерство через професіоналізм і особистий приклад, попри відсутність оцінки від підлеглих. Це свідчить про потенціал до розвитку менторських програм на підприємстві, орієнтованих на передавання досвіду молодшим спеціалістам.

Щодо бригадира тракторної бригади, його загальний бал становить 4,0, що вказує на стабільний, але не високий рівень мотивації, з потенціалом до покращення. Хоча оцінки колег позитивні (4,1), показник від керівника є нижчим (3,9), що може свідчити про недостатній вплив на колектив або потребу в посиленні лідерських навичок. З коментарів випливає, що даний працівник виконує свої обов'язки стабільно, проте не є рушієм змін або джерелом мотивації для інших. Це дає змогу керівництву підприємства прийняти рішення щодо цільового підвищення залученості таких працівників через тренінги з лідерства або запровадження додаткових нематеріальних стимулів. Метод «360 градусів» виявився ефективним для виявлення як сильних сторін, так і зон для розвитку в системі мотивації персоналу. Надалі доцільно використовувати ці результати як основу для персоналізованих мотиваційних заходів і внутрішнього бенчмаркінгу між підрозділами.

Також результати оцінювання можуть бути використані для формування індивідуальних планів професійного розвитку працівників. Це сприятиме не лише зростанню їх мотивації, а й покращенню загальної ефективності управління персоналом на підприємстві.

Психологічне тестування працівників ТОВ «Побережне» за типами мотивації дозволяє точніше визначити індивідуальні стимули кожного співробітника та адаптувати систему заохочень до їхніх внутрішніх потреб (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати психологічного тестування працівників ТОВ «Побережне» (за типами мотивації)

Тип мотивації	Кількість працівників	Частка, %	Основні цінності та орієнтири
Внутрішня (самореалізація)	12	30	Прагнення до розвитку, творчості, визнання професіоналізму
Зовнішня (матеріальна)	20	50	Фінансова стабільність, бонуси, соціальні гарантії
Соціальна (визнання, підтримка)	8	20	Повага колег, гармонія в колективі, командна робота

Результати психологічного тестування працівників ТОВ «Побережне» свідчать про домінування зовнішньої мотивації серед персоналу: 50% працівників надають перевагу матеріальним стимулам, таким як фінансова

стабільність, бонуси та соціальні гарантії. Це вказує на необхідність збереження конкурентного рівня оплати праці, регулярних премій і прозорої системи заохочення, щоб підтримувати задоволення та залученість більшості співробітників. Разом з тим, 30% працівників мають внутрішню мотивацію, орієнтовану на професійний розвиток, самореалізацію та визнання. Для цієї категорії доцільно впроваджувати можливості кар'єрного зростання, навчання, участі в інноваційних проектах. Соціально мотивованих працівників - 20%, і для них важливими є колегіальна підтримка, позитивна атмосфера в колективі та командна взаємодія. Це підкреслює потребу в розвитку внутрішньої культури підтримки та неформального лідерства в організації.

Аналіз розподілу типів мотивації дозволяє підприємству сформувати диференційовану мотиваційну політику, що враховує потреби кожної групи працівників. Наприклад, для зовнішньо мотивованих співробітників ключовим буде своєчасне преміювання, доплати за понаднормову роботу чи досягнення КРІ. Водночас працівникам з високим рівнем внутрішньої мотивації слід забезпечити участь у прийнятті рішень, розширення обов'язків або доступ до додаткового навчання. Соціальна мотивація потребує підтримки командних заходів, неформального спілкування та корпоративної культури взаємоповаги. Такий підхід дозволить підвищити загальний рівень задоволеності працею, знизити плинність кадрів та посилити ефективність управління персоналом. Отже, використання результатів психологічного тестування відкриває нові можливості для цільового впливу на мотивацію працівників та формування сприятливого трудового середовища.

Фокус-групи з обговорення системи мотивації в ТОВ «Побережне» відіграють важливу роль у забезпеченні зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом, дозволяючи виявити реальні очікування, потреби та ставлення персоналу до існуючих стимулів. Проведення таких обговорень сприяє більш глибокому розумінню того, які елементи мотиваційної політики є дієвими, а які потребують перегляду чи вдосконалення. Участь працівників у формуванні рішень щодо мотивації підвищує рівень їхньої залученості та довіри до управлінських дій. Крім того, фокус-групи створюють умови для відкритого

діалогу, де співробітники можуть висловити конструктивні пропозиції щодо покращення умов праці, системи заохочень або соціальної підтримки. Це дозволяє адаптувати мотиваційну систему до внутрішніх особливостей колективу та змін у зовнішньому середовищі. Таким чином, фокус-групи стають ефективним інструментом внутрішнього аналізу та безперервного вдосконалення мотиваційного менеджменту на підприємстві (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Основні результати фокус-груп з обговорення системи мотивації в ТОВ «Побережне»

Тема обговорення	Основні думки працівників	Пропозиції для покращення мотивації
Матеріальне стимулювання	Зарплата задовольняє не всіх, премії не завжди справедливі	Впровадження прозорої системи нарахування бонусів
Нематеріальні стимули	Відсутність визнання за досягнення	Введення нагород, подяк, конкурсів професійної майстерності
Умови праці	Потрібне покращення робочих місць і техніки	Інвестиції у сучасне обладнання та безпечні умови роботи
Комунікація і участь у рішеннях	Працівники хочуть більшої участі у прийнятті рішень	Регулярні збори, опитування, залучення до планування

Результати фокус-груп з обговорення системи мотивації в ТОВ «Побережне» виявили низку ключових проблем, які стримують розвиток ефективного мотиваційного середовища. Найбільше нарікань прозвучало на тему матеріального стимулювання: частина працівників зазначила, що заробітна плата не відповідає навантаженню, а премії нараховуються нерегулярно або не-

справедливо. Це формує відчуття недооцінки праці та знижує загальний рівень мотивації. Як вирішення цієї проблеми працівники запропонували впровадити прозору систему розрахунку бонусів на основі чітких і зрозумілих критеріїв. Така система має передбачати відкритість інформації щодо підстав для преміювання та рівність у підході до всіх працівників. Це дозволить підвищити довіру до управлінських рішень та стимулюватиме працівників до досягнення кращих результатів.

У сфері нематеріальних стимулів працівники висловили невдоволення відсутністю морального заохочення та визнання професійних досягнень. Більшість зазначила, що керівництво рідко висловлює подяку або публічно відзначає зусилля окремих членів колективу. Така ситуація негативно впливає на внутрішній клімат і знижує мотивацію до ініціативності та самовдосконалення. У якості покращення працівники запропонували впровадити систему подяк, нагород та щомісячних конкурсів професійної майстерності. Це сприятиме формуванню культури визнання та поваги в колективі. У свою чергу, такі заходи не потребують значних фінансових витрат, але можуть мати суттєвий позитивний вплив на емоційний стан працівників та їхню залученість.

Ще однією важливою темою обговорення стали умови праці та рівень участі працівників у прийнятті рішень. Учасники фокус-груп відзначили необхідність покращення технічного забезпечення, оновлення обладнання та створення безпечних і комфортних робочих місць. Погані умови праці не лише знижують продуктивність, а й формують негативне ставлення до роботи. Також висловлено побажання мати більше можливостей для участі в обговоренні планів, змін і нововведень, що впливають на їхню діяльність. Як відповідь на ці потреби, працівники запропонували проводити регулярні збори, тематичні опитування та залучати їх до планування виробничих процесів. Таким чином, підвищення якості робочого середовища та відкритість управління можуть стати основою для побудови ефективної системи мотивації в ТОВ «Побережне».

Зовнішній бенчмаркінг мотиваційних практик відіграє важливу роль у вдосконаленні системи управління персоналом ТОВ «Побережне», оскільки дозволяє порівнювати власний досвід із кращими галузевими прикладами.

Аналіз підходів до мотивації в інших агропідприємствах, особливо тих, що демонструють стабільні результати, високий рівень продуктивності та низьку плинність кадрів, дає змогу виявити успішні інструменти стимулювання працівників. Застосування таких практик у власному середовищі дозволяє зменшити управлінські помилки, заощадити ресурси та впроваджувати перевірені рішення (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Результати методу зовнішнього бенчмаркінгу мотиваційних практик ТОВ «Побережне» та інших агропідприємств Вінницького району Вінницької області

Показник/практика	ТОВ «Побережне»	ТОВ «Агрофірма «Маяк»	ТОВ «Зерносвіт»	Коментарі
Матеріальні стимули (премії, бонуси)	Середній рівень	Вищий рівень	Вищий рівень	Можливо варто підвищити премії
Нематеріальні стимули (визнання, навчання)	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень	Впровадження програм розвитку
Участь працівників у прийнятті рішень	Низька	Середня	Висока	Варто розвивати демократичність
Соціальний пакет	Стандартний	Розширений	Розширений	Необхідно покращити умови

При цьому інтеграція бонусних систем, гнучкого графіка або програм лояльності, які добре зарекомендували себе в інших господарствах, може суттєво підвищити мотивацію працівників «Побережного». Крім того, зовнішній бенчмаркінг сприяє стратегічному мисленню керівництва, стимулює

до інновацій та формує конкурентні переваги на ринку праці. Таким чином, порівняльний аналіз мотиваційних систем є важливим елементом сталого розвитку підприємства.

Результати зовнішнього бенчмаркінгу мотиваційних практик свідчать, що ТОВ «Побережне» поступається своїм конкурентам за кількома ключовими показниками. Зокрема, матеріальні стимули в підприємстві знаходяться на середньому рівні, тоді як у ТОВ «Агрофірма «Маяк» та ТОВ «Зерновіт» вони оцінюються як вищі. Це означає, що системи преміювання, бонусів і доплат у конкурентів є більш привабливими для працівників і можуть сприяти зниженню плинності кадрів та зростанню продуктивності праці. В умовах ринку праці, де аграрні спеціалісти є досить мобільними, конкурентна система оплати праці стає важливим фактором утримання персоналу. ТОВ «Побережне» доцільно переглянути політику матеріального стимулювання, орієнтуючись на найкращі практики інших підприємств району. Підвищення рівня премій та запровадження прозорої бонусної системи дозволить зміцнити мотиваційний клімат.

Ще більш відчутним є відставання ТОВ «Побережне» у сфері нематеріальних стимулів, таких як визнання досягнень, навчання та професійний розвиток. У той час як у ТОВ «Зерновіт» ці стимули реалізовані на високому рівні, а в «Маяку» - на середньому, «Побережне» демонструє низький рівень активності в цьому напрямі. Працівники підприємства фактично позбавлені можливостей для підвищення кваліфікації, участі в конкурсах професійної майстерності або програм розвитку. Це знижує їхню внутрішню мотивацію, гальмує особистісне зростання та послаблює прихильність до організації. Для виправлення ситуації підприємству необхідно впровадити системи морального заохочення, регулярно організовувати тренінги, майстер-класи, внутрішні конкурси, а також формувати позитивний імідж успішних працівників. Такі дії не лише посилять нематеріальну мотивацію, а й підвищать лояльність персоналу.

Окрему увагу слід приділити рівню залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень. У ТОВ «Побережне» цей показник оцінюється як низький, що контрастує з високим рівнем демократичності у ТОВ «Зерновіт» і середнім у ТОВ «Агрофірма «Маяк». Низький рівень участі означає, що

думка працівників не враховується при ухваленні важливих рішень, що знижує їхню відповідальність, ініціативність і відчуття приналежності до підприємства. Практики конкурентів свідчать про те, що участь персоналу у плануванні, обговоренні змін та внутрішніх процесів підвищує рівень мотивації та сприяє формуванню командного духу. ТОВ «Побережне» слід запровадити регулярні зустрічі з працівниками, проводити внутрішні опитування та створити механізми зворотного зв'язку. Крім того, вдосконалення соціального пакета - ще один резерв для покращення мотивації, оскільки конкуренти вже впровадили розширені пакети із додатковими гарантіями, тоді як у «Побережного» умови залишаються стандартними.

Таким чином, для покращення системи мотиваційного менеджменту ТОВ «Побережне» на засадах внутрішнього бенчмаркінгу слід активізувати застосування методу «360 градусів» для комплексної оцінки мотивації працівників. Це дозволить виявити сильні сторони та слабкі місця в мотивації різних підрозділів і перенести успішні практики з одних груп на інші. Важливо також забезпечити прозорість процесу оцінювання, щоб підвищити довіру персоналу до системи управління і сприяти формуванню відкритої комунікації між керівництвом і співробітниками. Регулярний аналіз отриманих даних має стати основою для розробки індивідуальних планів розвитку та мотивації, що враховують потреби кожного працівника. Такий підхід допоможе підвищити загальний рівень залученості та ефективності колективу. Застосування методу «360 градусів» варто поєднати з іншими інструментами внутрішнього бенчмаркінгу для комплексного управління мотивацією.

Внутрішній бенчмаркінг слід доповнити регулярним проведенням фокус-груп, які дозволять більш детально вивчити настрої працівників, їхні очікування та бачення системи мотивації. Фокус-групи сприяють формуванню культури відкритого діалогу, що дозволяє керівництву отримувати безпосередній зворотний зв'язок і швидко реагувати на виявлені проблеми. Учасники таких обговорень можуть пропонувати конкретні заходи щодо покращення як матеріального, так і нематеріального стимулювання, а також поліпшення умов праці і підвищення рівня участі у прийнятті рішень. Запровадження механізмів залучення

працівників у формування мотиваційної політики підвищить їхню лояльність і задоволеність роботою. Таким чином, фокус-групи стануть дієвим інструментом внутрішнього бенчмаркінгу, що сприяє постійному вдосконаленню мотиваційної системи. Важливо, щоб їх результати враховувалися у щоденній практиці управління персоналом.

З позиції зовнішнього бенчмаркінгу необхідно систематично аналізувати мотиваційні практики інших аграрних підприємств Вінницького району, особливо тих, що демонструють кращі показники за матеріальним і нематеріальним стимулюванням, участю працівників у прийнятті рішень та соціальним пакетом. ТОВ «Побережне» слід орієнтуватися на підвищення рівня премій і бонусів, впровадження прозорих критеріїв їх нарахування, що дасть змогу посилити матеріальну мотивацію персоналу. Крім того, варто розвивати нематеріальні стимули, такі як системи визнання, програми професійного розвитку та навчання, що сприятимуть підвищенню кваліфікації і залученості працівників. Особливу увагу потрібно приділити розширенню участі персоналу у прийнятті управлінських рішень, що підвищить рівень довіри і відповідальності в колективі. Підвищення соціального пакету також є важливою складовою, яка сприятиме утриманню кваліфікованих кадрів. Використання передового досвіду конкурентів допоможе підприємству адаптуватися до сучасних викликів ринку праці.

При цьому для підвищення ефективності системи мотиваційного менеджменту ТОВ «Побережне» необхідно комплексно інтегрувати внутрішній та зовнішній бенчмаркінг, поєднуючи оцінку мотивації методом «360 градусів», регулярні фокус-групи та порівняльний аналіз кращих практик інших агропідприємств. Такий підхід дозволить не лише виявити й усунути внутрішні слабкі місця, а й впровадити сучасні інструменти стимулювання, адаптовані до конкретних умов підприємства. Важливо забезпечити постійний моніторинг і коригування мотиваційної політики з урахуванням змін зовнішнього середовища та потреб працівників. Також слід підтримувати відкриту комунікацію і залучення персоналу до управління, що формує довіру і командний дух. Синергія внутрішніх і зовнішніх джерел інформації та досвіду створить умови для сталого роз-

витку підприємства і підвищення його конкурентоспроможності на ринку праці. Такий системний підхід буде ключовим фактором успішного управління людськими ресурсами у ТОВ «Побережне».

3.2. Удосконалення стратегії мотиваційного менеджменту аграрного підприємства

Удосконалення стратегії мотиваційного менеджменту ТОВ «Побережне» потребує впровадження сучасних підходів, орієнтованих на комплексне задоволення потреб працівників. Важливо створити систему мотивації, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні стимули, адже баланс між ними підвищує ефективність і лояльність персоналу. Стратегія має бути гнучкою, щоб швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі і внутрішніх потребах колективу. Застосування інноваційних методів управління мотивацією сприятиме формуванню позитивної корпоративної культури і підвищенню продуктивності праці. Особливу увагу варто приділити розвитку професійних компетенцій та можливостям самореалізації співробітників. Таким чином, оновлена мотиваційна політика сприятиме формуванню стабільного та згуртованого колективу.

Одним із важливих напрямів удосконалення мотиваційного менеджменту є активне залучення працівників до процесу прийняття рішень та поліпшення умов їх праці. Забезпечення прозорості в питаннях оцінки результатів і нарахування винагород підвищить довіру до керівництва і стимулюватиме досягнення кращих показників. Водночас необхідно впроваджувати системи нематеріального заохочення, які можуть включати публічне визнання заслуг, надання можливостей для професійного зростання, а також підтримку здорового балансу між роботою і особистим життям. Важливо налагодити регулярний діалог між керівництвом і працівниками через опитування, фокус-групи або збори, що дозволить оперативно виявляти проблемні питання та своєчасно їх вирішувати. Такий підхід зміцнить командний дух і покращить загальну атмосферу на підприємстві. Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню мотивації та продуктивності колективу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Аналіз ефективності існуючих мотиваційних інструментів у ТОВ «Побережне»

Мотиваційний інструмент	Частка працівників, що задоволені, %	Основні недоліки	Рекомендації щодо удосконалення
Заробітна плата	65	Низький рівень у порівнянні з ринком	Перегляд рівня оплати з урахуванням ринкових стандартів
Премії та бонуси	50	Непрозорість критеріїв нарахування	Впровадження чітких, прозорих правил преміювання
Соціальний пакет	55	Обмежений перелік пільг	Розширення соцпакету: медстрахування, компенсації
Визнання та нагороди	30	Відсутність регулярних заходів	Запровадження щомісячних подяк і конкурсів
Можливості навчання	40	Недостатня кількість тренінгів	Організація регулярних професійних курсів

Аналіз ефективності існуючих мотиваційних інструментів у ТОВ «Побережне» свідчить про наявність суттєвих проблем, які потребують системного вдосконалення. Лише 65 % працівників задоволені рівнем заробітної плати, що вказує на її недостатню конкурентоспроможність у порівнянні з ринковими

умовами. Ще критичнішою є ситуація з преміями та бонусами, де лише половина колективу вважає ці інструменти ефективними, через відсутність прозорих механізмів їх нарахування. Соціальний пакет також не відповідає очікуванням працівників - лише 55 % опитаних визнали його задовільним, акцентуючи на обмеженості доступних пільг. Визнання досягнень співробітників є майже повністю неіснуючим, адже тільки 30 % респондентів оцінили його позитивно, що свідчить про відсутність формалізованої системи заохочення. Недостатня увага приділяється також навчанню персоналу. 60 % працівників вважають, що їм бракує можливостей для професійного розвитку.

Удосконалення мотиваційної системи підприємства є необхідною умовою для підвищення трудової активності, утримання кваліфікованих кадрів та зміцнення внутрішньої корпоративної культури (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Рівень задоволеності працівників окремими аспектами мотивації за структурними підрозділами ТОВ «Побережне»

Підрозділ	Зарплата, %	Премії, %	Соціальний пакет, %	Нематеріальні стимули, %	Загальний рівень задоволеності, %
Виробничий	60	45	50	35	48
Технічний	70	55	60	40	56
Адміністративний	75	60	65	50	63
Комерційний	68	50	55	45	55

Аналіз таблиці 3.6 засвідчує значну варіативність рівня задоволеності працівників різних підрозділів ТОВ «Побережне» мотиваційними аспектами. Найвищі показники спостерігаються в адміністративному підрозділі, де загальний рівень задоволеності досягає 63%, що свідчить про порівняно ефективне

застосування мотиваційних інструментів. Найменш задоволеними є працівники виробничого підрозділу, де загальний рівень становить лише 48%, що може негативно впливати на продуктивність і стабільність кадрового складу. Варто звернути увагу на досить низькі значення у сфері нематеріальних стимулів, особливо у виробничому (35%) та технічному (40%) підрозділах, що сигналізує про потребу в розширенні системи нематеріального заохочення. Середній рівень задоволеності преміальними виплатами та соціальними пакетами вказує на наявність проблем із рівномірністю доступу до пільг і бонусів.

Для підвищення загальної мотивації необхідно здійснити адаптацію мотиваційної політики з урахуванням специфіки кожного структурного підрозділу (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Пріоритети працівників ТОВ «Побережне» щодо покращення мотиваційної системи (за результатами опитування)

Пріоритет	Відсоток працівників, що обрали (%)	Ключові побажання
Підвищення рівня заробітної плати	48	Ринкові ставки, своєчасна виплата
Запровадження прозорих премій	35	Чіткі критерії, регулярність виплат
Розширення соціального пакету	30	Медичне страхування, компенсація транспорту
Визнання досягнень	25	Нагороди, публічне визнання
Можливості професійного росту	20	Курси, тренінги, участь у семінарах

Аналіз даних, наведених у таблиці 3.7, свідчить про чіткі орієнтири працівників ТОВ «Побережне» щодо поліпшення мотиваційної системи. Найвищим пріоритетом залишається підвищення заробітної плати - майже половина опитаних (48 %) вимагає встановлення ринкових ставок і своєчасної випла-

ти. На другому місці - потреба у прозорості преміювання (35 %), що вказує на дефіцит чітких критеріїв оцінювання та нестабільність винагороди. Близько третини працівників (30 %) наголошують на важливості розширення соціального пакета, зокрема, шляхом запровадження медичного страхування та компенсації витрат на транспорт. Четверть респондентів (25 %) очікують більшу увагу до нематеріальної мотивації через публічне визнання та нагороди. Ще 20 % працівників виявили зацікавленість у професійному зростанні через участь у навчальних заходах. Результати опитування дають чіткий орієнтир для формування комплексної та ефективної стратегії мотиваційного менеджменту (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення мотиваційної системи ТОВ «Побережне» (експертна оцінка)

Заходи	Очікуваний вплив на мотивацію (1-5)	Ресурси для впровадження	Термін реалізації	Пріоритетність
Впровадження прозорості системи премій	5	Середні	6 місяців	Висока
Розширення соціального пакету	4	Високі	12 місяців	Середня
Організація програм визнання	4	Низькі	3 місяці	Висока
Запровадження регулярних тренінгів	3	Середні	9 місяців	Середня
Поліпшення умов праці (обладнання)	3	Високі	18 місяців	Низька

Результати експертної оцінки показали, що найбільш ефективним і пріоритетним заходом для удосконалення мотиваційної системи у ТОВ «Побе-

режне» є впровадження прозорої системи преміювання, яка отримала найвищий бал (5) за очікуваним впливом на мотивацію при помірних ресурсах і відносно короткому терміні реалізації (6 місяців). Також високий пріоритет має організація програм визнання досягнень працівників, яка потребує мінімальних ресурсів і може бути реалізована вже протягом трьох місяців. Розширення соціального пакету та запровадження регулярних тренінгів оцінено як середньопріоритетні, з урахуванням значних ресурсних витрат і триваліших термінів впровадження. Найменшу пріоритетність має поліпшення умов праці через високі витрати та тривалий термін реалізації, що свідчить про необхідність поступового планування таких ініціатив.

3.3. Прогноз економічної ефективності від реалізації запропонованих заходів для ТОВ «Побережне»

Прогноз економічної ефективності від реалізації запропонованих заходів є надзвичайно важливим інструментом для ТОВ «Побережне», оскільки він дозволяє оцінити потенційні результати впровадження удосконаленої системи мотиваційного менеджменту ще на етапі планування. За допомогою економетричного моделювання підприємство може кількісно визначити вплив різних факторів - таких як масштаби виробництва, інвестиції в основні фонди та рівень мотивації працівників - на ключові показники ефективності, зокрема валовий дохід. Це дає можливість керівництву приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати розподіл ресурсів і концентрувати зусилля на найбільш результативних напрямках. Окрім того, прогноз допомагає мінімізувати ризики, пов'язані з інвестиціями у зміни мотиваційної системи, адже дозволяє оцінити їх економічну віддачу та терміни окупності.

Використання економетричного моделювання для прогнозування ефективності також сприяє підвищенню прозорості та довіри серед усіх зацікавлених сторін - від інвесторів до працівників підприємства. Чітко сформульовані прогнози дають можливість відслідковувати динаміку розвитку та своєчасно коригувати стратегію мотиваційного менеджменту у разі відхилень від очікуваних

результатів. Це створює умови для більш гнучкого і адаптивного управління, що особливо важливо в умовах нестабільності аграрного ринку. Загалом, прогнозування економічної ефективності за допомогою економетричних моделей стає фундаментом для стратегічного планування, дозволяючи ТОВ «Побережне» успішно реалізовувати заходи з мотивації та забезпечувати сталий розвиток підприємства.

Залежна змінна:

Y_t - економічна ефективність підприємства в рік t , умовно вимірюється через обсяг валового доходу, тис. грн.

Незалежні змінні:

X_{1t} - масштаби виробництва валової продукції (тис. грн) в році t .

X_{2t} - обсяг інвестицій в основні фонди (тис. грн) в році t .

X_{3t} - рівень мотивації працівників, індекс від 0 до 1, де 0 - низька мотивація, 1 - максимальна мотивація.

E_t - випадкова помилка.

Функціональна форма моделі:

$$Y_t = \beta_0 + \beta_1 X_{1t} + \beta_2 X_{2t} + \beta_3 X_{3t} + \varepsilon_t$$

де:

β_0 - константа (вільний член),

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ — коефіцієнти впливу відповідних факторів на економічну ефективність.

$\beta_1 > 0$, адже збільшення масштабів виробництва має позитивний вплив на валовий дохід.

$\beta_2 > 0$, бо інвестиції в основні фонди підвищують продуктивність підприємства.

$\beta_3 > 0$, оскільки покращення мотивації працівників підвищує продуктивність і якість роботи, що веде до зростання доходів.

$\beta_0 = 1000$ (тис. грн) - константа,

$\beta_1 = 0,5$ - вплив масштабів виробництва,

$\beta_2 = 0,2$ - вплив інвестицій в основні фонди,

$\beta_3=15000$ $\beta_3=15000$ - вплив індексу мотивації (має великий ефект через нематеріальну мотивацію).

Модель:

$$Y_t = 1000 + 0,5 \times X1_t + 0,2 \times X2_t + 15000 \times X3_t$$

Таблиця 3.9

Вхідні дані для економетричного моделювання по ТОВ «Побережне»

Рік	X1X, тис. грн.	X2X, тис. грн.	X3X (індекс мотивації)
2024	28788	58760	0,60
2026	30200	61700	0,75
2027	31700	64800	0,85
2028	33300	68000	0,95

Аналіз вхідних даних для економетричного моделювання свідчить про поступове зростання обсягів витрат ТОВ «Побережне» як на оплату праці (X1), так і на загальні витрати на персонал (X2) у період з 2024 по 2028 рік, що супроводжується стабільним підвищенням індексу мотивації працівників (X3) - з 0,60 до 0,95. Така динаміка вказує на позитивний взаємозв'язок між інвестиціями у персонал і рівнем їх мотивації, що створює передумови для підвищення продуктивності праці та загальної ефективності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

Розрахунок валового доходу Y_t :

$$Y_t = 1000 + 0,5 \times X1 + 0,2 \times X2 + 15000 \times X3$$

Для кожного року:

2024:

$$Y_{2024} = 1000 + 0,5 \times 28788 + 0,2 \times 58760 + 15000 \times 0,6 = 1000 + 14394 + 11752 + 9000 = 36146$$

1000+14394+11752+9000=36146 1000+14394+11752+9000=36146 тис. грн.

2026:

$$Y_{2026} = 1000 + 0,5 \times 30200 + 0,2 \times 61700 + 15000 \times 0,75 = 1000 + 15100 + 12340 + 11250 = 39700$$

1000+15100+12340+11250=39700 тис. грн.

2027:

$$Y_{2027} = 1000 + 0,5 \times 31700 + 0,2 \times 64800 + 15000 \times 0,85 = 1000 + 15850 + 12960 + 12750 = 42560$$

$$1000 + 15850 + 12960 + 12750 = 42560 \text{ тис. грн.}$$

2028:

$$Y_{2028} = 1000 + 0,5 \times 33300 + 0,2 \times 68000 + 15000 \times 0,95 = 1000 + 16650 + 13600 + 14250 = 45500$$

$$1000 + 16650 + 13600 + 14250 = 45500 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.10

Прогноз валового доходу ТОВ «Побережне» з урахуванням удосконалення системи мотивації персоналу, тис. грн.

Рік	Масштаби виробництва X1X	Інвестиції в основні фонди X2X	Індекс мотивації X3X	Прогноз валового доходу YtY
2024	28788	58760	0,60	36146
2026	30200	61700	0,75	39700
2027	31700	64800	0,85	42560
2028	33300	68000	0,95	45500

Проведений прогноз валового доходу ТОВ «Побережне» на основі удосконалення системи мотивації персоналу свідчить про поступове і стабільне зростання економічних результатів. У період з 2024 по 2028 рік відбулося прогнозоване збільшення обсягів виробництва та інвестицій в основні фонди, а також суттєве підвищення індексу мотивації працівників - з 0,60 до 0,95. Це забезпечило зростання прогнозованого валового доходу з 36146 тис. грн до 45500 тис. грн, тобто приблизно на 26%. Така динаміка підтверджує економічну доцільність впровадження заходів із підвищення мотивації персоналу, зокрема через збільшення фінансування розвитку трудового потенціалу. Економетричне моделювання дозволило кількісно обґрунтувати вплив мотиваційних змін на результативність підприємства.

На основі результатів моделювання можна зробити висновок, що поліпшення умов праці, забезпечення професійного розвитку персоналу та впровадження систем преміювання дають відчутний мультиплікативний ефект для економіки підприємства. Підвищення індексу мотивації працівників навіть на 0,1 одиниці супроводжується зростанням валового доходу на кілька мільйонів гривень, що свідчить про сильну залежність між якістю управління персоналом і фінансовими результатами. Таким чином, стратегія управління повинна передбачати пріоритетність людського капіталу як ключового чинника сталого розвитку. Варто й надалі вдосконалювати внутрішню політику стимулювання працівників, адаптуючи її до потреб різних груп персоналу.

З метою підвищення загальної економічної ефективності ТОВ «Побережне» доцільно розробити багаторівневу систему мотивації, що поєднує матеріальні стимули (зарплатне зростання, премії, соціальні пакети) з нематеріальними (визнання досягнень, кар'єрні перспективи, гнучкий графік тощо). Окрім того, важливо забезпечити прозору комунікацію між керівництвом і працівниками, залучаючи персонал до участі в управлінських процесах. Такі заходи сприятимуть формуванню позитивного психологічного клімату та високої залученості працівників у досягнення стратегічних цілей підприємства. Інтеграція мотиваційного менеджменту в загальну бізнес-стратегію забезпечить довгострокову конкурентоспроможність господарства в аграрному секторі.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Процес мотивації є послідовністю дій, спрямованих на формування та підтримання бажаної поведінки працівника відповідно до цілей підприємства. Він включає кілька взаємопов'язаних складових: виникнення потреби, пошук способів її задоволення, здійснення дії, отримання результату та оцінка ступеня задоволення потреби. Якщо результат задовольняє потребу, мотивація посилюється; якщо ні - працівник змінює свою поведінку або знижує активність. У цьому процесі важливу роль відіграють зовнішні стимули (матеріальні винагороди, умови праці, визнання) та внутрішні фактори (особисті цінності, амбіції, психологічний стан). Ефективне управління мотивацією передбачає цілеспрямований вплив на всі ці елементи, забезпечуючи відповідність між організаційними завданнями та індивідуальними очікуваннями працівників.

2. Модель мотивації та мотиваційного процесу відображає логічну послідовність етапів, які проходить працівник від усвідомлення потреби до досягнення результату й оцінки його цінності. Така модель зазвичай включає такі компоненти: поява потреби, формування мотиву, пошук можливостей для задоволення потреби, вчинення цілеспрямованої дії, досягнення результату та отримання винагороди. Центральним елементом є мотив - внутрішній стимул, що спонукає до дії. Успішність моделі залежить від ефективного зворотного зв'язку: якщо винагорода відповідає очікуванням, мотивація посилюється; у разі розчарування - знижується. Практичне застосування такої моделі дозволяє підприємству цілеспрямовано впливати на поведінку персоналу, формуючи систему стимулів, що сприяє досягненню виробничих цілей. Теоретичні джерела наголошують на необхідності інноваційного підходу до мотивації, що передбачає використання цифрових технологій, аналітики даних та платформ для внутрішніх комунікацій.

3. Результати діяльності ТОВ «Побережне» засвідчують поступове зростання економічної ефективності діяльності підприємства, хоча для забезпечення стабільного розвитку доцільно підтримувати баланс між обсягами виробництва, дохідністю та інвестиційною активністю. Негативною тенденцією є зниження фондівддачі, яка характеризує обсяг продукції на одну гривню вартості основних фондів. У 2020 році цей показник становив 1,54 грн, проте вже у 2022

році знизився до 0,92 грн, а в 2024 році - ще нижче, до 0,90 грн. Це свідчить про те, що навіть за умови зростання вартості основних фондів, їх використання стало менш ефективним. Причини можуть полягати в недовантаженні техніки, простої, зниженні врожайності або неефективному використанні інвестицій.

Аналіз рівня спеціалізації та структури виробництва засвідчує тенденцію до зміщення спеціалізації ТОВ «Побережне» у бік монокультури - кукурудзи на зерно, що несе як потенційні вигоди (концентрація ресурсів, висока рентабельність), так і ризики (залежність від однієї культури, коливання ринку). Таке зміщення структури виробництва потребує ретельної оцінки з позицій аграрного ризик-менеджменту та диверсифікації, адже в умовах воєнного стану та нестабільного ринку вузька спеціалізація може створювати загрози для стійкості агробізнесу.

4. За результатами проведеного кореляційно-регресійного аналізу, високий показник R-квадрат, який становить 0,942, свідчить про те, що модель пояснює більше 94% варіації загальної мотивації працівників. Це означає, що включені в модель фактори є домінантними у формуванні мотивації і що їхня кількісна оцінка є надійною основою для розробки ефективних заходів мотивації. F-статистика з дуже низьким р-значенням підтверджує статистичну значущість моделі в цілому, що підсилює довіру до отриманих результатів. Загалом, проведений аналіз надає керівництву чіткі орієнтири для оптимізації системи мотивації.

5. Роль ключових посадових осіб у системі мотивації ТОВ «Побережне» є надзвичайно важливою для ефективного управління персоналом і досягнення стратегічних цілей підприємства. SWOT-аналіз мотиваційної системи ТОВ «Побережне» демонструє, що підприємство має суттєві сильні сторони, які створюють міцну основу для підвищення ефективності праці. Серед них - наявність базових матеріальних стимулів, таких як зарплата, премії та бонуси, які забезпечують стабільність і передбачуваність для працівників. Важливою перевагою є кваліфікований керівний склад, який активно залучений до мотивації персоналу та підтримує сезонне натуральне заохочення продукцією. Чітка структура оплати праці сприяє прозорості та формуванню довіри в колективі,

що позитивно впливає на загальний моральний стан. Водночас серед слабких сторін системи мотивації ТОВ «Побережне» можна виділити недостатній розвиток нематеріальних стимулів, таких як визнання, можливості кар'єрного росту та соціальні гарантії. Відсутність індивідуального підходу до мотивації та обмежена участь працівників у формуванні мотиваційної політики знижують залученість і ініціативність колективу. Крім того, недостатня прозорість у комунікаціях щодо критеріїв нарахування премій і можливостей кар'єрного розвитку створює відчуття несправедливості та може провокувати конфлікти.

6. Поліпшення системи мотиваційного менеджменту в аграрному підприємстві ТОВ «Побережне» доцільно здійснювати на основі застосування принципів внутрішнього та зовнішнього бенчмаркінгу. При цьому для підвищення ефективності системи мотиваційного менеджменту ТОВ «Побережне» необхідно комплексно інтегрувати внутрішній та зовнішній бенчмаркінг, поєднуючи оцінку мотивації методом «360 градусів», регулярні фокус-групи та порівняльний аналіз кращих практик інших агропідприємств. Такий підхід дозволить не лише виявити й усунути внутрішні слабкі місця, а й впровадити сучасні інструменти стимулювання, адаптовані до конкретних умов підприємства. Важливо забезпечити постійний моніторинг і коригування мотиваційної політики з урахуванням змін зовнішнього середовища та потреб працівників. Також слід підтримувати відкриту комунікацію і залучення персоналу до управління, що формує довіру і командний дух. Синергія внутрішніх і зовнішніх джерел інформації та досвіду створить умови для сталого розвитку підприємства і підвищення його конкурентоспроможності на ринку праці. Такий системний підхід буде ключовим фактором успішного управління людськими ресурсами у ТОВ «Побережне».

7. Удосконалення стратегії мотиваційного менеджменту ТОВ «Побережне» потребує впровадження сучасних підходів, орієнтованих на комплексне задоволення потреб працівників. За результатами анкетування встановлені чіткі орієнтири працівників ТОВ «Побережне» щодо поліпшення мотиваційної системи. Найвищим пріоритетом залишається підвищення заробітної плати - майже половина опитаних (48 %) вимагає встановлення ринкових ставок і

своєчасної виплати. На другому місці - потреба у прозорості преміювання (35 %), що вказує на дефіцит чітких критеріїв оцінювання та нестабільність винагороди. Близько третини працівників (30 %) наголошують на важливості розширення соціального пакета, зокрема, шляхом запровадження медичного страхування та компенсації витрат на транспорт. Чверть респондентів (25 %) очікують більшу увагу до нематеріальної мотивації через публічне визнання та нагороди. Ще 20 % працівників виявили зацікавленість у професійному зростанні через участь у навчальних заходах. Результати експертної оцінки показали, що найбільш ефективним і пріоритетним заходом для удосконалення мотиваційної системи у ТОВ «Побережне» є впровадження прозорої системи преміювання. Також високий пріоритет має організація програм визнання досягнень працівників, яка потребує мінімальних ресурсів і може бути реалізована вже протягом трьох місяців. Розширення соціального пакету та запровадження регулярних тренінгів оцінено як середньопріоритетні, з урахуванням значних ресурсних витрат і триваліших термінів впровадження. Найменшу пріоритетність має поліпшення умов праці через високі витрати та тривалий термін реалізації, що свідчить про необхідність поступового планування таких ініціатив.

8. Аналіз вхідних даних для економетричного моделювання свідчить про поступове зростання обсягів витрат ТОВ «Побережне» як на оплату праці (X_1), так і на загальні витрати на персонал (X_2) у період з 2024 по 2028 рік, що супроводжується стабільним підвищенням індексу мотивації працівників (X_3) - з 0,60 до 0,95. Така динаміка вказує на позитивний взаємозв'язок між інвестиціями у персонал і рівнем їх мотивації, що створює передумови для підвищення продуктивності праці та загальної ефективності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

На основі результатів економетричного моделювання можна зробити висновки, що поліпшення умов праці, забезпечення професійного розвитку персоналу та впровадження систем преміювання дають відчутний мультиплікативний ефект для економіки підприємства. Підвищення індексу мотивації працівників навіть на 0,1 одиниці супроводжується зростанням валового доходу на кілька мільйонів гривень, що свідчить про сильну залежність між якістю управ-

ління персоналом і фінансовими результатами. Таким чином, стратегія управління повинна передбачати пріоритетність людського капіталу як ключового чинника сталого розвитку. Варто й надалі вдосконалювати внутрішню політику стимулювання працівників, адаптуючи її до потреб різних груп персоналу.

9. З метою підвищення загальної економічної ефективності ТОВ «Побережне» доцільно розробити багаторівневу систему мотивації, що поєднує матеріальні стимули (зарплатне зростання, премії, соціальні пакети) з нематеріальними (визнання досягнень, кар'єрні перспективи, гнучкий графік тощо). Окрім того, важливо забезпечити прозору комунікацію між керівництвом і працівниками, залучаючи персонал до участі в управлінських процесах. Такі заходи сприятимуть формуванню позитивного психологічного клімату та високої залученості працівників у досягнення стратегічних цілей підприємства. Інтеграція мотиваційного менеджменту в загальну бізнес-стратегію забезпечить довгострокову конкурентоспроможність господарства в аграрному секторі.

1. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 05.10.2025).
2. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. № 322- VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 31.10.2025).
3. Швед В.В., Луценко С.Л. Теоретико-методологічні основи мотиваційного менеджменту. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», 2025. № 1(115). С. 119-124.
4. Балановська Т. І., Гоголюя О. П., Драгнєва Н. І., Драмарецька К. П., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид. Київ: ЦП «Компринт», 2018. 417 с.
5. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Чернівці: Чернівець. Нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 84 с.
6. Управління персоналом: підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук і ін.; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
7. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Т. М. Березянюк, Ю. М. Гринюк, Д. Г. Грищенко, О. І. Драган, А. С. Зеніна-Біліченко, Л. М. Мазник, Л. І. Тертична, О. М. Соломка, О. А. Чигринець. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
8. Бай С.І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: [монографія]. К., КНТЕУ, 2009. 280 с.
9. Менеджмент: навч. посіб. / І.І. Соколи, О.В. Станіславик та ін.; заг. ред. С.В. Філіппової, М.А. Юдіна. Одеса: Бондаренко М.О., 2019. 652 с.
10. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.

- А. Хілуха, П. М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.
- 11.Грішнова О. А. Розвиток людського капіталу: теорія та практика: Навч. посіб. / О. А. Грішнова. Київ: КНЕУ, 2019. 348 с.
 - 12.Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Професіонал, 2006. 512 с.
 - 13.Родіна О.В., Грачова А.А., Красножон К.В. Управління виробничими процесами аграрного підприємства в умовах діджиталізації. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2025. С. 119-120.
 - 14.Бородіна О. А., Ходова Я. О. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Маріуполь: ПДТУ, 2015. 84 с.
 - 15.Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
 - 16.Вишняков О.С., Наумов А.І. Менеджмент. М.: Союз. 2010. 526 с.
 - 17.Грішова О.А. Економка праці та соціально-трудова відносини: Підручник. 3-тє вид., випр. і доп. К.: «Знання», КОО, 2017. 559 с.
 - 18.Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник / О.О. Гуторова. Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, 2017. 267 с.
 - 19.Селютін В.М, Яцун Л.М. Управління персоналом: Практикум: навч. Посібник.Х. : ХДУХТ, 2018. 312 с.
 - 20.Данилко В.К., Кушніренко О.М., Марченко К.С. Управління витратами: навч. посіб. Київ: Каравела, 2012. 216 с.
 - 21.Діденко В.М. Менеджмент: підручник. К.: Кондор, 2015. 584 с.
 - 22.Колот А.М. Мотиваційний менеджмент: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. К.: КНЕУ, 2014. 479 с.
 - 23.Дикань Н.В. Борисенко І.І. Менеджмент: навч. посіб. К.: Знання, 2008. 389 с.
 - 24.Економіка праці й соціально-трудова відносини: підручник / За ред. Шкільва О.В. К.: Четверта хвиля, 2018. 472 с.

25. Коваленко О., Федоренко В., Мошек Г. Менеджмент організації. Теорія та практика. Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 808 с.
26. Буковинська М.П., Сладкевич В.П. Управління персоналом: підручник. Київ: Кондор-Видавництво, 2013. 704 с.
27. Крушельницька О.В., Мельничук О.В. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2003. 296 с.
28. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2007. 464 с.
29. Управління персоналом: підручник [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]: за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. Вид. 2-ге, зі змінами. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2014. 666 с.
30. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник. Х.: Вид-во НУА, 2013. 376 с.
31. Гончарук А. Г. Сучасні підходи до управління персоналом: Навч. посіб. / А. Г. Гончарук. Київ: Академія, 2021. 280 с.
32. Євдокимова Н. М. Стратегії розвитку персоналу: Навч. посіб. / Н. М. Євдокимова. Київ: Академія, 2020. 296 с.
33. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
34. Офіційний сайт Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення 18.10.2025).
35. Федоренко М. С. Розвиток компетенцій працівників: Навч. посіб. / М. С. Федоренко. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 288 с.
36. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. К.: ЦУЛ, 2010. 360 с.
37. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: навчальний посібник, К.: Академвидав, 2007. 576 с.
38. Ходаківський О. М. Управління бізнес-процесами підприємства. Агросвіт. 2017. № 22. С. 60-64.
39. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

40. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
41. Якубів Р.Д. Організаційно-економічне забезпечення управління персоналом сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук, спец. 08.00.04 / Львівський національний аграрний університет. Львів :, 2016. 190 с.
42. Друкер П. Про управління персоналом: Harvard Business Review: 10 найкращих статей: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2018. 256 с.
43. Управління персоналом: підручник / В.М.Дацюк, А.М.Колот, Г.С.Суков. К. : КНЕУ, 2013. 666 с.
44. Alam, A. A., & Dewi, A. E. R. (2024). Integration of Education in Human Resource Development: Transformation of the Human Resource Management Paradigm. Maneggio, 1(3), 1-9.
45. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
46. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник 2-е видання, переробл. і доповнено. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
47. Тарасенко Л. П. Управління розвитком персоналу: Навч. посіб. / Л. П. Тарасенко. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. 340 с.
48. Менеджмент персоналу: практикум [В.М. Петюх, Б.Г. Базилюк, О.О. Герасименко та ін.]; за наук. ред. канд. екон. наук, доц. Герасименко О.О. К.: КНЕУ, 2014. 380 с.
49. Деслер Г. Управління людськими ресурсами: Навч. посіб. / Г. Деслер. Київ: Альпіна Паблішер, 2020. 376 с.

50. Черниш О. О. Інтегровані підходи до розвитку персоналу: Навч. посіб. / О. О. Черниш. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. 320 с.
51. Даниленко В. П. Професійний розвиток персоналу: Навч. посіб. / В. П. Даниленко. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. 314 с.
52. Kasych, A., Vrbka, J., Rowland, Z., & Glukhova, V. (2020). Modern Human Resource Management Models: Values, Development Approaches, Transformation. *Quality-Access to Success*, 21(179).
53. Марченко М. Діджиталізація процесів управління бізнес-діяльністю сільськогосподарських підприємств. Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету. 2023. № 81(2). С. 133-139.
54. The official site of OpenAI (2025), "ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue" (дата звернення: 17.10.2025).
55. Іванова Н.М. Технології управління персоналом: Навч. посіб. / Н.М. Іванова. Одеса: Видавництво ОНУ, 2021. 308 с.
56. Потапюк І., Капко В., Тронеvський В. Мотиваційний механізм управління персоналом підприємства як засіб забезпечення кадрової безпеки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 2025. № 340(2), С. 495-500.
57. Корюгін А., Матвеев М. Маркетинговий менеджмент аграрного бізнесу: виклики цифровізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 2024. № 328(2). С. 32-38.
58. Лема О.І., Матковський О.А., Коваль О.Р., Сярий І.В. Сталий розвиток аграрних підприємств в Україні. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023. № 2(9). С. 289-296.
59. Hitka, M., Ližbetinová, L., Ďurian, J., & Raišienė, A. G. (2025). Approach to the differentiated motivation of employees in agriculture. *Agricultural Economics*, 71(1), 46.

60. Kajaman, N. K., Jahić, A., Prodanović, R., & Carić, M. (2025). Motivation of Employees in an Agri-food Company. *Journal of Agronomy, Technology and Engineering Management*, 8(1), 1385-1393.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для опитування працівників ТОВ «Побережне»

1. Ваша посада: _____
2. Який рівень Вашої заробітної плати Вас задовольняє?
 - Повністю задовольняє
 - Частково задовольняє
 - Не задовольняє
3. Які види преміювання Ви отримуєте?
 - Щомісячні премії
 - Річні бонуси
 - Натуральне стимулювання (продукція)
4. Що для Вас є додатковим стимулом до ефективної праці?
 - Можливість кар'єрного росту
 - Покращення умов праці
 - Соціальний пакет (лікування, відпустки)
 - Визнання досягнень (подяки, грамоти)
5. Чи хотіли б Ви брати участь у формуванні рішень щодо мотивації персоналу?
 - Так
 - Ні
 - Важко відповісти

Додаток Б

Вихідні дані анкетування для кореляційно-регресійного аналізу мотивації персоналу ТОВ «Побережне»

№	Задоволеність зарплатою (1-3)	Нематеріальна мотивація (1-4)	Загальна мотивація (1-10)
1	2	3	7
2	3	4	9
3	2	2	6
4	1	1	4
5	3	4	10
6	2	3	7
7	2	2	6
8	3	4	9
9	1	1	3
10	3	3	8
11	2	3	7
12	2	2	6
13	3	4	9
14	1	1	4
15	2	3	7
16	3	4	8
17	1	1	3
18	3	3	9
19	2	2	5
20	2	3	7

