

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
виробничого та інвестиційного
менеджменту
(назва кафедри)

Тетяна ВЛАСЕНКО

(підпис)

(ПІБ)

«__» _____ 202__ р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **Формування мотиваційної політики підприємства** _____

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Гарант освітньої програми

д.е.н., професор

(науковий ступінь та вчене звання)

(підпис)

Віра БУТЕНКО

(ПІБ)

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи

д.е.н., професор

(науковий ступінь та вчене звання)

(підпис)

Марина ДЄЛІНІ

(ПІБ)

Виконав

(підпис)

Ігор ВОЛОШЕНЮК

(ПІБ студента)

КИЇВ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
виробничого та інвестиційного
менеджменту

к.е.н., доцент _____ Тетяна ВЛАСЕНКО
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПБ)
« _____ » _____ 202__ р.

З А В Д А Н Н Я

на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту

Волошенюка Ігора Ігоровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи

«Формування мотиваційної політики підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «12» грудня 2024 р. №2223 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи

1) закони та нормативно-правові акти України; 2) методичні рекомендації; 3) енциклопедичні, словникові та довідникові джерела; 4) навчальна та наукова література; 5) фахові періодичні видання; 6) матеріали Державної служби статистики України; 7) офіційні дані ТОВ «Компанія «ЯРОС».

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретичні основи мотиваційної політики на підприємстві.
2. Аналіз стану мотиваційної політики на підприємстві ТОВ «Компанія «ЯРОС».
3. Напрями удосконалення мотиваційної політики ТОВ «Компанія «ЯРОС».

Дата видачі завдання «13» грудня 2024 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи _____

(підпис)

Марина ДЄЛІНІ

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

Ігор ВОЛОШЕНЮК

(прізвище та ініціали студента)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1 Сутність і значення мотивації в системі управління персоналом	9
1.2 Основні теорії та моделі мотивації працівників	12
1.3 Підходи до формування ефективної мотиваційної політики в аграрному секторі	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «КОМПАНІЯ «ЯРОС»	23
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Компанія «ЯРОС» та його кадрової політики	23
2.2 Оцінка наявної системи мотивації персоналу на підприємстві	28
2.3 Аналіз результативності діючої мотиваційної політики та виявлення проблемних аспектів	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «КОМПАНІЯ «ЯРОС»	43
3.1 Розробка заходів з удосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації	43
3.2 Впровадження сучасних мотиваційних підходів та цифрових інструментів стимулювання персоналу	48
3.3 Економічне обґрунтування та прогноз очікуваних результатів від реалізації запропонованих заходів	54
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

Аграрний сектор є однією з основ економіки України, відіграючи ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, створенні робочих місць і формуванні експортного потенціалу країни. У сучасних умовах глобалізації, технологічних трансформацій і воєнних викликів ефективність функціонування аграрних підприємств значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами. Одним із центральних елементів цього процесу є мотиваційна політика, яка спрямована на підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і залучення кваліфікованих фахівців. У цьому контексті дослідження мотиваційної політики на прикладі конкретного підприємства аграрного сектору, такого як ТОВ «Компанія «ЯРОС», набуває особливого значення, оскільки дозволяє не лише виявити особливості мотиваційних механізмів у галузі, але й запропонувати практичні рекомендації для їх удосконалення.

Актуальність теми дослідження зумовлена кількома ключовими факторами. По-перше, аграрний сектор України характеризується високою конкуренцією, сезонністю виробництва та залежністю від природно-кліматичних умов, що створює специфічні виклики для управління персоналом. Мотивація працівників у таких умовах є критично важливою для забезпечення стабільності виробництва та підвищення конкурентоспроможності підприємств. По-друге, сучасні економічні реалії, зокрема воєнний стан, спричинили дефіцит кваліфікованих кадрів у сільській місцевості, що посилює потребу в ефективних мотиваційних стратегіях для утримання та залучення працівників. По-третє, цифровізація та впровадження інноваційних технологій в аграрному секторі змінюють структуру мотиваційних потреб працівників, вимагаючи нових підходів до формування мотиваційної політики.

ТОВ «Компанія «ЯРОС», що спеціалізується на вирощуванні зернових і бобових культур, виробництві екологічних добрив і оптовій торгівлі, є

прикладом аграрного підприємства, яке активно розвивається в умовах сучасних викликів. Компанія демонструє стабільне зростання доходів і приділяє увагу інноваційним рішенням, зокрема через виробництво екологічного добрива «ЯРОС», яке сприяє відновленню ґрунтів і підвищенню врожайності. Однак, як і багато інших аграрних підприємств, ТОВ «Компанія «ЯРОС» стикається з проблемами плинності кадрів, недостатньої мотивації сезонних працівників і необхідності адаптації до нових технологічних реалій. Усе це підкреслює актуальність аналізу та вдосконалення мотиваційної політики підприємства, що може стати основою для підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Дослідження мотиваційної політики в аграрному секторі також має теоретичну значущість, оскільки дозволяє поглибити розуміння мотиваційних механізмів у специфічних умовах сільськогосподарського виробництва. Практична значущість теми полягає в можливості розробки рекомендацій, які можуть бути застосовані не лише на ТОВ «Компанія «ЯРОС», але й на інших підприємствах аграрного сектору, що стикаються з аналогічними викликами.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є розробка теоретично обґрунтованих і практично застосовних рекомендацій щодо формування ефективної мотиваційної політики підприємств аграрного сектору на прикладі ТОВ «Компанія «ЯРОС». Для досягнення цієї мети дослідження фокусується на аналізі сучасних підходів до мотивації працівників, оцінці поточного стану мотиваційної політики підприємства та визначенні шляхів її вдосконалення з урахуванням специфіки аграрного сектору.

Для реалізації поставленої мети визначено такі **завдання** бакалаврської кваліфікаційної роботи:

- Провести теоретичний аналіз сутності та значення мотивації в системі управління персоналом, зосередившись на особливостях аграрного сектору.
- Вивчити основні теорії та моделі мотивації працівників, оцінити їхню застосовність до умов сільськогосподарського виробництва.

– Дослідити сучасні підходи до формування мотиваційної політики в аграрному секторі, включаючи системний, індивідуально-орієнтований, інноваційно-технологічний, соціально-орієнтований і комплексний підходи.

– Проаналізувати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Компанія «ЯРОС», включаючи його фінансові показники, структуру персоналу та особливості діяльності.

– Оцінити поточний стан мотиваційної політики ТОВ «Компанія «ЯРОС», визначивши її сильні та слабкі сторони через аналіз застосовуваних мотиваційних інструментів.

– Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної політики підприємства з урахуванням специфіки аграрного сектору та воєнних викликів.

– Обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів, оцінивши їхній вплив на продуктивність праці, плинність кадрів і фінансові результати підприємства.

Об’єктом дослідження є процес формування мотиваційної політики ТОВ «Компанія «ЯРОС».

Предметом дослідження виступають механізми формування мотиваційної політики ТОВ «Компанія «ЯРОС» як складової системи управління персоналом.

Для досягнення мети та вирішення завдань дослідження використовується комплекс **методів**, які забезпечують всебічний аналіз мотиваційної політики. Вибір методів зумовлений необхідністю поєднання теоретичного аналізу, емпіричного дослідження та практичної оцінки.

1. Аналіз літератури: вивчення академічних джерел, підручників, монографій і наукових статей з питань мотивації, управління персоналом і особливостей аграрного сектору.

2. Аналіз документів ТОВ «Компанія «ЯРОС» для вивчення організаційної структури та кадрової політики ТОВ «Компанія «ЯРОС». практики.

3. Статистичний аналіз: обробка фінансових показників підприємства (доходів, прибутку, активів) і даних про плинність кадрів, що дозволяє оцінити вплив мотиваційної політики на результати діяльності.

4. SWOT-аналіз: для оцінки сильних і слабких сторін мотиваційної політики ТОВ «Компанія «ЯРОС», а також можливостей і загроз, пов'язаних із зовнішнім середовищем.

Обґрунтування вибору методів полягає в їхній взаємодоповнюваності. Теоретичні методи забезпечують міцну наукову основу, емпіричні методи дозволяють зібрати актуальні дані про підприємство, кількісні методи сприяють об'єктивній оцінці ефективності, а якісні методи допомагають глибше зрозуміти контекст і специфіку мотиваційних процесів. Такий комплексний підхід гарантує всебічність дослідження та достовірність отриманих результатів.

Результати дослідження мають як теоретичне, так і практичне значення. З теоретичної точки зору, робота сприяє поглибленню знань про мотиваційні механізми в аграрному секторі, систематизуючи сучасні підходи до формування мотиваційної політики та адаптуючи їх до специфічних умов сільськогосподарського виробництва. Це може стати основою для подальших наукових досліджень у сфері управління персоналом.

З практичної точки зору, результати дослідження мають безпосереднє значення для ТОВ «Компанія «ЯРОС». Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної політики, включаючи індивідуалізовані стимули, інноваційні мотиваційні програми та соціальні ініціативи, дозволять підприємству підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів і зміцнити лояльність працівників. Наприклад, впровадження програм навчання роботі з новими технологіями може мотивувати працівників до професійного розвитку, що відповідає інноваційній спрямованості компанії, яка виробляє екологічне добриво «ЯРОС».

Крім того, рекомендації можуть бути адаптовані для інших аграрних підприємств, які стикаються з аналогічними викликами, такими як дефіцит кадрів, сезонність праці та воєнні ризики.

Апробацію результатів дослідження бакалаврської роботи було здійснено на ІХ Міжнародній науково-практичній конференції «Роль молоді в розвитку АПК України», де було опубліковано тези на тему «Економічні аспекти мотиваційної політики АПК».

Структура роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Основний зміст викладено на – 63 сторінках друкованого тексту. Робота містить 2 рисунки, 16 таблиць. Список використаних джерел містить 41 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність і значення мотивації в системі управління персоналом

Мотивація є однією з ключових складових ефективного управління персоналом на підприємстві, оскільки вона визначає спрямованість, інтенсивність і стійкість поведінки працівників у процесі виконання професійних обов'язків. У сучасному менеджменті мотивація розглядається як динамічний процес, який спонукає працівників до досягнення особистих і організаційних цілей через задоволення їхніх потреб. За визначенням, мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, що змушують людину діяти певним чином, спрямовуючи її зусилля на досягнення визначених результатів. У системі управління персоналом мотивація відіграє роль механізму, який забезпечує активізацію людського потенціалу, сприяючи підвищенню продуктивності праці та загальної ефективності підприємства.

Сутність мотивації полягає в її здатності впливати на поведінку працівників через створення умов, які відповідають їхнім потребам і очікуванням. Згідно з теорією Абрахама Маслоу, мотивація базується на ієрархії потреб, яка включає фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби в повазі та самореалізації. Ця теорія підкреслює, що задоволення нижчих потреб є передумовою для актуалізації вищих, що має важливе значення для формування мотиваційної політики підприємства. Наприклад, забезпечення гідного рівня заробітної плати задовольняє фізіологічні потреби та потреби в безпеці, створюючи основу для мотивації через визнання та самореалізацію.

У системі управління персоналом мотивація виконує кілька ключових функцій, зокрема:

Стимулююча функція: мотивація спонукає працівників до виконання завдань із більшою віддачею, сприяючи досягненню цілей підприємства.

Організуюча функція: мотиваційні механізми допомагають структурувати трудову поведінку, спрямовуючи її на пріоритетні завдання.

Контролююча функція: через мотивацію менеджмент може оцінювати відповідність поведінки працівників організаційним стандартам.

Виховна функція: мотивація сприяє формуванню корпоративної культури та розвитку професійних компетенцій.

Значення мотивації в управлінні персоналом посилюється в умовах сучасних економічних викликів, таких як глобалізація, технологічні зміни та зростання конкуренції. У цих умовах мотивація стає інструментом, який дозволяє підприємствам не лише утримувати кваліфікованих працівників, але й підвищувати їхню лояльність і залученість. Дослідження показують, що мотивовані працівники демонструють вищу продуктивність, меншу плинність кадрів і більшу готовність до інновацій. Наприклад, компанії, які впроваджують комплексні системи мотивації, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, досягають на 20–30% вищої продуктивності порівняно з тими, що використовують лише фінансові стимули.

Мотивація в системі управління персоналом поділяється на два основні типи: матеріальну та нематеріальну. Матеріальна мотивація включає заробітну плату, премії, бонуси, соціальні пільги та інші фінансові стимули, які спрямовані на задоволення базових потреб працівників. Нематеріальна мотивація охоплює такі аспекти, як визнання досягнень, можливості кар'єрного зростання, створення сприятливого робочого середовища, організація корпоративних заходів і забезпечення відчуття причетності до спільної мети.

Таблиця 1.1

Форми мотивації та їх вплив на працівників

Тип мотивації	Приклади	Вплив на працівників
Матеріальна	Заробітна плата, премії, пільги	Задоволення базових потреб, підвищення лояльності
Нематеріальна	Визнання, кар'єрне зростання, навчання	Підвищення залученості, розвиток компетенцій

Джерело: сформовано на основі [27].

Теоретичні підходи до мотивації, такі як двофакторна теорія Фредеріка Герцберга, підкреслюють важливість балансу між «гігієнічними» факторами (умови праці, заробітна плата, політика компанії) та «мотиваторами» (визнання, відповідальність, змістовність роботи). Герцберг стверджував, що відсутність «гігієнічних» факторів викликає незадоволення, але їх наявність не завжди забезпечує мотивацію, яка залежить від мотиваторів [27]. Цей підхід вказує на необхідність комплексного підходу до формування мотиваційної політики, яка враховує як зовнішні, так і внутрішні чинники мотивації.

У контексті управління персоналом мотивація також пов'язана з корпоративною культурою. Сильна корпоративна культура, заснована на цінностях співпраці, взаємоповаги та спільної мети, посилює мотивацію працівників, оскільки створює відчуття причетності до організації. Наприклад, підприємства, які активно залучають працівників до процесу прийняття рішень (партисипативне управління), досягають вищого рівня мотивації, оскільки працівники відчують свою значущість і вплив на результати діяльності.

Важливим аспектом мотивації є її індивідуальний характер. Кожна людина має унікальну мотиваційну структуру, яка залежить від особистих цінностей, рівня освіти, соціального статусу та професійного досвіду. Тому ефективна мотиваційна політика повинна бути гнучкою та адаптованою до потреб різних груп працівників [17]. Наприклад, молодші працівники можуть бути більше мотивовані можливостями навчання та кар'єрного зростання, тоді як старші працівники можуть надавати перевагу стабільності та соціальним пільгам.

У сучасних умовах особливого значення набуває мотивація в контексті цифровізації та віддаленої роботи. Зростання популярності гібридних форматів роботи вимагає від менеджменту нових підходів до мотивації, таких як використання цифрових платформ для визнання досягнень, організація віртуальних тимблдингів і забезпечення гнучкого графіку роботи [8]. Дослідження показують, що працівники, які мають можливість працювати

віддалено, але отримують регулярний зворотний зв'язок і відчують підтримку керівництва, демонструють вищий рівень мотивації та продуктивності.

Таким чином, мотивація в системі управління персоналом є багатогранним явищем, яке охоплює психологічні, соціальні та економічні аспекти. Її сутність полягає в створенні умов, які спонукають працівників до ефективної діяльності, а значення — у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства через максимізацію людського потенціалу. Комплексний підхід до мотивації, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, враховує індивідуальні особливості працівників і адаптується до сучасних викликів, є основою успішної мотиваційної політики.

1.2 Основні теорії та моделі мотивації працівників

Мотивація працівників є складним і багатогранним процесом, який досліджується в межах різних теоретичних підходів і моделей. Ці теорії та моделі допомагають зрозуміти, що спонукає працівників до ефективної діяльності, як формуються їхні мотиви та як підприємства можуть створювати умови для підвищення продуктивності праці. Теорії мотивації поділяються на дві основні групи: змістовні, які акцентують увагу на потребах людини, та процесуальні, які зосереджуються на механізмах прийняття рішень і розподілу зусиль. У цьому підрозділі розглядаються основні теорії та моделі мотивації, їхні ключові положення та практичне значення для управління персоналом.

Змістовні теорії мотивації фокусуються на ідентифікації потреб, які впливають на поведінку людини, та їх ієрархії. Однією з найвідоміших є теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу, яка стверджує, що мотивація людини визначається п'ятьма рівнями потреб: фізіологічними, потребами в безпеці, соціальними, потребами в повазі та самореалізації [26]. Згідно з Маслоу, людина прагне задовольнити потреби нижчого рівня, перш ніж перейти до вищих. Наприклад, працівник, який не має достатньої заробітної плати для

покриття базових потреб, не буде мотивований перспективою кар'єрного зростання. Ця теорія підкреслює важливість створення умов, які відповідають актуальним потребам працівників, що має значення для розробки мотиваційної політики підприємства.



Рис.1.1 Ієрархії потреб по Маслоу

Джерело: [26]

Іншою важливою змістовною теорією є двофакторна теорія Фредеріка Герцберга, яка розрізняє «гігієнічні» фактори та «мотиватори». Гігієнічні фактори, такі як заробітна плата, умови праці, політика компанії, не мотивують працівників, якщо вони присутні, але їх відсутність викликає незадоволення. Мотиватори, такі як визнання, відповідальність, змістовність роботи, сприяють підвищенню мотивації, якщо вони присутні. Герцберг наголошував, що для забезпечення високої мотивації необхідно не лише усунути незадоволення через гігієнічні фактори, а й активно стимулювати працівників через мотиватори. Ця теорія має практичне значення, оскільки вказує на необхідність поєднання базових умов праці з можливостями для професійного розвитку.

Теорія потреб Девіда Мак-Клелланда акцентує увагу на трьох основних потребах: потребі в досягненні, потребі у владі та потребі в приналежності. Згідно з цією теорією, працівники з високою потребою в досягненні прагнуть виконувати складні завдання, які дозволяють їм демонструвати свої здібності, тоді як ті, хто має високу потребу у владі, мотивуються можливістю впливати на інших. Потреба в приналежності спонукає працівників шукати соціальні

зв'язки та співпрацю. Мак-Клелланд підкреслював, що ефективна мотиваційна політика повинна враховувати індивідуальні домінуючі потреби працівників, що дозволяє створювати персоналізовані стимули [30].

Процесуальні теорії мотивації зосереджуються на когнітивних процесах, які впливають на вибір поведінки та розподіл зусиль. Однією з ключових є теорія очікувань Віктора Врума, яка стверджує, що мотивація залежить від трьох чинників: очікування (переконання, що зусилля приведуть до результату), інструментальності (віра, що результат буде винагороджений), і валентності (цінності винагороди для працівника). Математично це виражається формулою: Мотивація = Очікування × Інструментальність × Валентність. Наприклад, якщо працівник вважає, що його зусилля не приведуть до бажаного результату або що винагорода не є цінною, його мотивація буде низькою. Ця теорія підкреслює важливість прозорості зв'язку між зусиллями, результатами та винагородами в системі управління персоналом.

Теорія справедливості Джона Стейсі Адамса базується на ідеї, що працівники порівнюють свої зусилля та винагороди з тими, що отримують їхні колеги. Якщо працівник відчуває несправедливість (наприклад, отримує меншу винагороду за аналогічну роботу), його мотивація знижується, що може призвести до зменшення продуктивності або навіть звільнення [29]. Адамс стверджував, що справедливість у розподілі винагород є критично важливою для підтримки мотивації. Ця теорія має практичне значення для розробки прозорих систем оплати праці та оцінки внеску працівників.

Модель Портера-Лоулера є комплексною теорією, яка поєднує елементи теорії очікувань і теорії справедливості. Вона включає п'ять основних змінних: зусилля, здібності, результати, винагороди та сприйняття справедливості. Згідно з цією моделлю, результативна праця призводить до внутрішнього та зовнішнього задоволення, що, у свою чергу, підвищує мотивацію до подальших зусиль. Портер і Лоулер підкреслювали, що мотивація є циклічним процесом, у якому задоволення від роботи залежить від

сприйняття справедливості винагороди та досягнутих результатів [18]. Ця модель вказує на необхідність створення системи зворотного зв'язку, яка дозволяє працівникам бачити результати своєї праці.

Сучасні підходи до мотивації враховують зміни в економічному та соціальному середовищі, зокрема зростання значення нематеріальних стимулів і цифровізації. Теорія постановки цілей Едвіна Лока та Гері Летама стверджує, що чітко сформульовані, конкретні та досяжні цілі підвищують мотивацію працівників, особливо якщо вони супроводжуються зворотним зв'язком [28]. Наприклад, працівники, які мають конкретні завдання з вимірюваними показниками, демонструють вищу продуктивність, ніж ті, чії цілі є розмитими. Ця теорія широко застосовується в системах управління за цілями (Management by Objectives, MBO), де працівники беруть участь у постановці цілей, що підвищує їхню залученість.

Теорія самодетермінації (Self-Determination Theory), розроблена Едвардом Десі та Річардом Райаном, підкреслює значення внутрішньої мотивації, яка базується на трьох базових потребах: автономії, компетентності та пов'язаності. Працівники, які відчують контроль над своєю роботою, мають можливості для розвитку навичок і відчують підтримку з боку колег, демонструють вищу мотивацію. Ця теорія має особливе значення в умовах сучасних гнучких форматів роботи, таких як віддалена робота, де автономія відіграє ключову роль.

Для кращого розуміння відмінностей між теоріями мотивації наведено порівняльну таблицю, яка ілюструє їхні основні положення та практичне застосування (таб1.2).

Теорії мотивації мають значний вплив на формування мотиваційної політики підприємства. Наприклад, теорія Маслоу допомагає визначити пріоритетні потреби працівників, що дозволяє адаптувати стимули до їхнього рівня. Теорія Герцберга вказує на необхідність створення умов, які не лише усувають незадоволення, але й активно мотивують працівників через визнання

та відповідальність. Теорія Врума підкреслює важливість чіткого зв'язку між зусиллями та винагородами, що вимагає прозорих систем оцінки результатів.

Таблиця 1.2

Порівняння основних теорій мотивації

Теорія	Основні положення	Практичне застосування
Ієрархія потреб Маслоу	Потреби поділяються на п'ять рівнів, від фізіологічних до самореалізації	Забезпечення базових умов праці, кар'єрне зростання
Двофакторна теорія Герцберга	Розрізняє гігієнічні фактори та мотиватори	Усунення незадоволення, створення мотиваторів
Теорія очікувань Врума	Мотивація залежить від очікувань, інструментальності та валентності	Прозорі системи винагород, чіткі цілі
Теорія справедливості Адамса	Мотивація залежить від сприйняття справедливості у розподілі винагород	Справедлива оплата праці, прозора оцінка внеску
Модель Портера-Лоулера	Мотивація залежить від зусиль, результатів, винагород і сприйняття справедливості	Зворотний зв'язок, оцінка результатів

Джерело: сформовано на основі [18;27;41;28].

Теорія Адамса акцентує увагу на справедливості, що є критично важливим у контексті управління різноманітними командами. Нарешті, сучасні теорії, такі як теорія самодетермінації, вказують на зростаючу роль автономії та внутрішньої мотивації, що особливо актуально в умовах цифровізації та віддаленої роботи.

У практичному контексті підприємства можуть комбінувати різні теорії для створення комплексної мотиваційної політики. Наприклад, забезпечення конкурентної заробітної плати відповідає потребам нижчого рівня за Маслоу та гігієнічним факторам Герцберга, тоді як програми навчання та кар'єрного зростання відповідають потребам самореалізації та мотиваторам. Прозорі системи винагород і зворотного зв'язку, засновані на теоріях Врума та Портера-Лоулера, підвищують довіру працівників до системи мотивації. Крім того, врахування індивідуальних потреб і культурних особливостей, як це пропонує теорія Мак-Клелланда, дозволяє створювати персоналізовані мотиваційні програми, що підвищують залученість працівників.

Основні теорії та моделі мотивації працівників надають комплексний підхід до розуміння факторів, які спонукають людей до ефективної праці. Змістовні теорії, такі як теорії Маслоу, Герцберга та Мак-Клелланда, акцентують увагу на потребах і факторах, що впливають на поведінку. Процесуальні теорії, такі як теорії Врума, Адамса та Портера-Лоулера, зосереджуються на когнітивних процесах і сприйнятті справедливості. Сучасні моделі, такі як теорія постановки цілей і теорія самодетермінації, враховують нові виклики, пов'язані з цифровізацією та гнучкими форматами роботи. Комбінація цих підходів дозволяє підприємствам створювати ефективні мотиваційні політики, які враховують як індивідуальні, так і організаційні цілі, сприяючи підвищенню продуктивності та лояльності працівників.

1.3 Підходи до формування ефективної мотиваційної політики в аграрному секторі

Аграрний сектор є однією з ключових галузей економіки України, яка характеризується специфічними умовами праці, сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних факторів і високим рівнем фізичного навантаження. Формування ефективної мотиваційної політики в аграрному секторі вимагає врахування цих особливостей, а також адаптації до сучасних викликів, таких як глобалізація, цифровізація та воєнні ризики. Мотиваційна політика в аграрних підприємствах спрямована на підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, залучення кваліфікованих фахівців і забезпечення сталого розвитку. У цьому підрозділі розглядаються основні підходи до формування ефективної мотиваційної політики в аграрному секторі, їхні теоретичні основи та практичне застосування.



Рис. 1.2 Основні напрями мотивування праці.

Джерело: [38]

Системний підхід до формування мотиваційної політики передбачає комплексне врахування всіх елементів управління персоналом, включаючи економічні, соціальні, психологічні та організаційні аспекти. У контексті аграрного сектору цей підхід є особливо важливим через складність і багатогранність трудових процесів. Згідно з дослідженнями, системний підхід дозволяє інтегрувати матеріальні та нематеріальні стимули, адаптувати їх до потреб різних категорій працівників (сезонних, постійних, управлінського персоналу) і забезпечувати синергію між індивідуальними та організаційними цілями. Наприклад, для сезонних працівників у сільському господарстві пріоритетними є конкурентна заробітна плата та соціальні гарантії, тоді як для управлінського персоналу важливими є можливості кар'єрного зростання та визнання.

Системний підхід також передбачає врахування зовнішніх факторів, таких як державна аграрна політика, ринкові умови та технологічні інновації. У 2023 році державна підтримка аграрного сектору в Україні включала програми субсидування, які частково компенсували витрати на оплату праці, що сприяло підвищенню мотивації працівників через стабільність доходів.

Таким чином, системний підхід вимагає координації між внутрішніми мотиваційними механізмами та зовнішніми регуляторними інструментами.

Індивідуально-орієнтований підхід базується на врахуванні особистих потреб, цінностей і мотиваційних чинників кожного працівника. У аграрному секторі, де працівники мають різний рівень освіти, професійний досвід і соціальний статус, цей підхід дозволяє підвищити ефективність мотиваційної політики. Наприклад, молодші працівники, які працюють на аграрних підприємствах, часто мотивуються можливостями навчання та використання сучасних технологій, тоді як старші працівники надають перевагу стабільності та соціальним пільгам [24]. Дослідження показують, що індивідуалізація мотиваційних програм може підвищити продуктивність праці на 15–20% за рахунок кращого задоволення потреб працівників.

Для реалізації індивідуально-орієнтованого підходу аграрні підприємства використовують інструменти оцінки мотиваційних профілів працівників, такі як анкетування, співбесіди та психологічні тести. На основі цих даних формуються персоналізовані мотиваційні пакети, які можуть включати гнучкий графік роботи, додаткові вихідні, премії за вислугу або можливості для професійного розвитку. Таблиця 1.3 ілюструє приклади індивідуальних мотиваційних інструментів для різних категорій працівників.

Таблиця 1.3

Індивідуальні мотиваційні інструменти для працівників аграрного сектору

Категорія працівників	Мотиваційні інструменти	Очікуваний ефект
Сезонні працівники	Конкурентна оплата, житло, транспорт	Зниження плинності, підвищення залученості
Постійні працівники	Соціальні пільги, премії за вислугу	Лояльність, стабільність кадрів
Управлінський персонал	Кар'єрне зростання, участь у прийнятті рішень	Інноваційність, відповідальність

Джерело: сформовано на основі [24; 7].

Інноваційно-технологічний підхід до формування мотиваційної політики в аграрному секторі пов'язаний із впровадженням сучасних технологій, таких як точне землеробство, автоматизація та цифрові

платформи. Ці технології не лише підвищують ефективність виробництва, але й змінюють структуру мотиваційних потреб працівників. Наприклад, використання цифрових інструментів для моніторингу сільськогосподарських процесів вимагає від працівників нових навичок, що може бути мотивуючим фактором через можливості професійного розвитку. Дослідження показують, що аграрні підприємства, які інвестують у навчання працівників роботі з новими технологіями, досягають на 25% вищої продуктивності порівняно з тими, що цього не роблять.

Цей підхід також передбачає створення мотиваційних програм, які заохочують працівників до інноваційної діяльності. Наприклад, деякі аграрні підприємства в Україні запровадили бонусні програми для працівників, які пропонують ідеї щодо оптимізації виробничих процесів або впровадження нових технологій. Такі ініціативи сприяють формуванню культури інновацій і підвищують залученість працівників.

Соціально-орієнтований підхід акцентує увагу на створенні сприятливого соціального середовища на підприємстві, що є особливо важливим у сільській місцевості, де аграрні підприємства часто виступають основними роботодавцями. Цей підхід включає забезпечення соціальних гарантій, таких як медичне страхування, пільгове житло, дитячі садки, а також організацію культурних і спортивних заходів. У контексті аграрного сектору соціально-орієнтований підхід сприяє підвищенню лояльності працівників і зниженню плинності кадрів, що є критичним у регіонах із обмеженим ринком праці.

Програми соціальної підтримки, реалізовані за підтримки міжнародних організацій, таких як FAO, також відіграють важливу роль. У 2023 році в Україні селянські домогосподарства в постраждалих від війни регіонах отримали насіння та сільськогосподарські матеріали, що мотивувало працівників до продовження діяльності навіть у складних умовах.

Соціальні ініціативи та їх вплив на мотивацію працівників

Соціальна ініціатива	Приклад реалізації	Вплив на мотивацію
Медичне страхування	Покриття витрат на лікування	Підвищення безпеки, лояльність
Надання житла	Пільгове житло для працівників	Стабільність, зниження плинності
Організація культурних заходів	Корпоративні свята, спортивні змагання	Зміцнення командного духу, залученість

Джерело: сформовано на основі [25].

У сучасних умовах воєнного стану в Україні формування мотиваційної політики в аграрному секторі вимагає врахування додаткових ризиків, таких як руйнування інфраструктури, дефіцит ресурсів і психологічний тиск на працівників. Комплексний підхід поєднує елементи всіх вищезгаданих підходів, адаптуючи їх до воєнних реалій. Наприклад, аграрні підприємства в прифронтових регіонах запроваджують додаткові виплати за роботу в умовах ризику, а також надають психологічну підтримку працівникам, що сприяє збереженню їхньої мотивації.

Комплексний підхід також передбачає співпрацю з державними та міжнародними організаціями. У 2023 році програма USAID «АГРО» надала аграрним підприємствам України добрива та насіння, що дозволило зберегти робочі місця та стабілізувати доходи працівників. Такі ініціативи мотивують працівників через забезпечення стабільності та відчуття підтримки. Крім того, комплексний підхід включає використання цифрових платформ для дистанційного управління персоналом, що є актуальним у контексті віддаленої роботи та евакуації працівників із небезпечних зон.

Практичне застосування вищезгаданих підходів залежить від розміру підприємства, регіональних особливостей і рівня технологічного розвитку. Наприклад, великі аграрні холдинги, такі як «Миронівський хлібопродукт», використовують системний та інноваційно-технологічний підходи, інвестуючи в автоматизацію та навчання працівників, що дозволяє підвищувати продуктивність і знижувати витрати на оплату праці. Натомість малі фермерські господарства частіше застосовують соціально-орієнтований

підхід, надаючи пільги та підтримку місцевим громадам, що сприяє формуванню лояльності працівників.

У контексті воєнного стану підприємства аграрного сектору також адаптують мотиваційні програми до нових реалій. Наприклад, деякі компанії запровадили премії за виконання завдань у прифронтових регіонах, а також організували евакуацію сімей працівників, що підвищило їхню мотивацію до роботи в складних умовах. Такі заходи демонструють гнучкість мотиваційної політики та її здатність адаптуватися до криз [23].

Формування ефективної мотиваційної політики в аграрному секторі вимагає використання різноманітних підходів, які враховують специфіку галузі та сучасні виклики. Системний підхід забезпечує комплексне управління мотиваційними процесами, індивідуально-орієнтований підхід дозволяє адаптувати стимули до потреб працівників, інноваційно-технологічний підхід сприяє розвитку компетенцій і впровадженню нових технологій, соціально-орієнтований підхід зміцнює соціальне середовище, а комплексний підхід враховує воєнні ризики та зовнішню підтримку. Комбінація цих підходів дозволяє аграрним підприємствам підвищувати продуктивність праці, знижувати плинність кадрів і забезпечувати сталий розвиток навіть у складних економічних і соціальних умовах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «КОМПАНІЯ «ЯРОС»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Компанія «ЯРОС» та його кадрової політики

ТОВ «Компанія «ЯРОС» є сучасним підприємством аграрного сектору України, яке поєднує інноваційні підходи до сільськогосподарського виробництва з екологічно орієнтованою діяльністю. Аналіз загальної характеристики підприємства та його кадрової політики дозволяє оцінити організаційно-економічні умови, у яких формується мотиваційна політика, а також визначити особливості управління персоналом у контексті специфіки аграрної галузі. У цьому підрозділі розглядаються основні аспекти діяльності ТОВ «Компанія «ЯРОС», його фінансовий стан, структура персоналу, а також принципи кадрової політики, які лежать в основі мотиваційних механізмів.

ТОВ «Компанія «ЯРОС» було засноване 10 вересня 2018 року та зареєстроване за адресою: Україна, Київська область, місто Біла Церква, вулиця Уласа Самчука, будинок 34 [1]. Код ЄДРПОУ підприємства — 42464632, а статутний капітал становить 30 000 грн. [20]. Компанія працює на загальній системі оподаткування та є платником ПДВ (номер свідоцтва 424646310277) [20]. Керівником підприємства є Онопрієнко Сергій Олександрович, а бенефіціарним власником — Чернецький Олександр Петрович [20]. Основним видом діяльності ТОВ «Компанія «ЯРОС» є неспеціалізована оптова торгівля (КВЕД 46.90), однак підприємство також займається вирощуванням зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, виробництвом добрив і азотних сполук, а також складським господарством [20].

Особливістю діяльності ТОВ «Компанія «ЯРОС» є виробництво екологічного добрива «ЯРОС», яке базується на природних компонентах, таких як активні компоненти гумусу, жива мікрофлора природного походження та поляризована вода [22]. Добриво сприяє відновленню

родючості ґрунтів, підвищенню врожайності та отриманню екологічно чистої сільськогосподарської продукції [22]. Продукт застосовується для реанімації ґрунтів, вирощування овочів, фруктів, декоративних культур, а також у ландшафтному дизайні та для кімнатних рослин [22]. За даними підприємства, добриво «ЯРОС» використовується на понад 100 000 гектарах землі, а кількість задоволених клієнтів перевищує 233 499 [22]. Це свідчить про значний ринковий потенціал компанії та її орієнтацію на інноваційні рішення в аграрному секторі.

Фінансові показники ТОВ «Компанія «ЯРОС» демонструють стабільне зростання. За даними за 2020–2024 роки, дохід підприємства зріс із 980 300 грн. У 2020 році до 12 204 500 грн. У 2024 році [20]. Чистий прибуток у 2024 році склав 579 500 грн., що дещо нижче за показник 2023 року (586 100 грн.), але значно вище за 2020 рік (85 900 грн.) [20]. Активи компанії у 2024 році досягли 13 691 800 грн., а зобов'язання склали 12 244 700 грн. [20]. Ці дані вказують на фінансову стабільність підприємства, хоча високий рівень зобов'язань потребує уваги з боку менеджменту. Таблиця 2.1 ілюструє динаміку основних фінансових показників ТОВ «Компанія «ЯРОС».

Таблиця 2.1

Фінансові показники ТОВ «Компанія «ЯРОС» за 2020–2024 роки

Рік	Дохід, грн.	Чистий прибуток, грн.	Активи, грн.	Зобов'язання, грн.
2020	980 300	85 900	954 900	895 800
2021	8 593 400	177 000	6 107 500	5 832 500
2022	7 724 900	45 400	10 708 200	10 426 700
2023	11 159 000	586 100	14 129 400	13 261 800
2024	12 204 500	579 500	13 691 800	12 244 700

Джерело: сформовано на основі [20].

Кількість працівників ТОВ «Компанія «ЯРОС» залишається відносно невеликою, що відповідає специфіці малого аграрного підприємства з акцентом на інноваційну діяльність. У 2024 році на підприємстві працювало 7 осіб, що на одну особу більше, ніж у 2022 році (6 осіб), і на дві особи більше, ніж у 2021 році (5 осіб) [20]. Це свідчить про поступове розширення штату в міру зростання масштабів діяльності.

Організаційна структура ТОВ «Компанія «ЯРОС» є лінійно-функціональною, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків між підрозділами. Основні функції розподілені між виробничим, комерційним, логістичним і адміністративним підрозділами [38]. Виробничий підрозділ відповідає за вирощування сільськогосподарських культур і виготовлення добрива «ЯРОС», комерційний підрозділ займається оптовою торгівлею та маркетингом, логістичний підрозділ забезпечує складське господарство та доставку продукції, а адміністративний підрозділ координує загальне управління, включаючи кадрову політику [38]. Така структура дозволяє підприємству ефективно поєднувати аграрне виробництво з інноваційною діяльністю.

Особливістю діяльності ТОВ «Компанія «ЯРОС» є акцент на екологічності та сталому розвитку. Добриво «ЯРОС» не містить штучно синтезованих речовин і сприяє відновленню мікрофлори ґрунту, що відповідає сучасним тенденціям органічного землеробства [22]. Підприємство активно співпрацює з фермерськими господарствами, садівниками та ландшафтними дизайнерами, пропонуючи продукт, який підвищує врожайність і якість сільськогосподарської продукції [22]. Крім того, компанія використовує цифрові канали для просування своєї продукції, зокрема через власний вебсайт і партнерські платформи, що свідчить про інноваційний підхід до маркетингу [22].

Кадрова політика ТОВ «Компанія «ЯРОС» спрямована на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, здатними підтримувати його інноваційну та екологічну спрямованість. Основними принципами кадрової політики є залучення працівників із відповідними професійними навичками, створення умов для їхнього розвитку та забезпечення стабільності трудових відносин. У контексті аграрного сектору, де сезонність і фізичне навантаження є значними викликами, кадрова політика підприємства має бути гнучкою та орієнтованою на різні категорії працівників, включаючи постійних і сезонних працівників.

Кадрова політика ТОВ «Компанія «ЯРОС» включає такі основні напрями:

Підбір і відбір персоналу: Підприємство приділяє увагу залученню працівників із досвідом у сільському господарстві, агрохімії та торгівлі. Для цього використовуються регіональні біржі праці, оголошення на спеціалізованих платформах і рекомендації партнерів [25]. У 2024 році штат складався з 7 осіб, включаючи адміністративний персонал, агрономів і працівників складського господарства [20].

Навчання та розвиток: З огляду на інноваційну спрямованість підприємства, ТОВ «Компанія «ЯРОС» інвестує в навчання працівників, зокрема у сфері використання сучасних агротехнологій і виробництва екологічних добрив. Наприклад, працівники проходять тренінги з технології застосування добрива «ЯРОС» для різних культур, що підвищує їхню компетентність і мотивацію.

Оплата праці та соціальні гарантії: Підприємство пропонує конкурентну заробітну плату, яка відповідає середньому рівню в аграрному секторі Київської області. Крім того, працівникам надаються соціальні пільги, такі як медичне страхування та компенсація транспортних витрат. У 2023 році витрати на оплату праці зросли на 12% порівняно з 2022 роком, що свідчить про увагу до матеріальної мотивації [20].

Організація праці: Кадрова політика передбачає створення безпечних умов праці, що є важливим у контексті роботи з агрохімікатами та сільськогосподарською технікою. Підприємство дотримується вимог законодавства щодо охорони праці та забезпечує працівників необхідним обладнанням [18].

Кадровий склад ТОВ «Компанія «ЯРОС» є відносно компактним, що відповідає масштабам підприємства. У 2024 році штат складався з 7 осіб, з яких 3 особи належали до адміністративного персоналу, 2 — до виробничого підрозділу, 1 — до логістичного, і 1 — до комерційного [20]. Більшість працівників мають вищу або середню спеціальну освіту в галузі агрономії,

економіки або логістики, що забезпечує високий рівень професійної компетентності.

Плинність кадрів на підприємстві залишається помірною, що частково пояснюється невеликою кількістю працівників і стабільними умовами праці. У 2022 році плинність склала 16,7% (1 працівник із 6), 27 було пов'язано з воєнними подіями та міграцією кадрів [20]. У 2023–2024 роках плинність знизилася до 0%, що свідчить про ефективність кадрової політики в утриманні персоналу [20]. Однак сезонність аграрного виробництва створює потребу в залученні тимчасових працівників, що ускладнює управління кадрами та вимагає додаткових мотиваційних заходів.

Таблиця 2.2

Структура персоналу ТОВ «Компанія «ЯРОС» у 2024 році

Категорія працівників	Кількість, осіб	Частка, %
Адміністративний персонал	3	42,9
Виробничий персонал	2	28,6
Логістичний персонал	1	14,3
Комерційний персонал	1	14,3
Усього	7	100

Джерело: сформовано на основі [20;22].

Кадрова політика ТОВ «Компанія «ЯРОС» має низку сильних сторін, які сприяють ефективному управлінню персоналом:

Інноваційна спрямованість: Інвестиції в навчання працівників і використання сучасних технологій підвищують їхню професійну компетентність і мотивацію.

Соціальні гарантії: Надання медичного страхування та компенсацій сприяє лояльності працівників.

Гнучкість у підборі кадрів: Використання різних каналів залучення персоналу дозволяє підприємству швидко реагувати на потреби в кадрах.

Водночас кадрова політика має слабкі сторони, які можуть обмежувати її ефективність:

Невеликий штат: Обмежена кількість працівників ускладнює масштабування діяльності та створює ризик перевантаження кадрів.

Сезонність праці: Залучення тимчасових працівників потребує додаткових зусиль для їхньої мотивації та адаптації.

Відсутність комплексної системи мотивації: Хоча підприємство використовує матеріальні стимули, нематеріальні аспекти, такі як визнання досягнень або кар'єрне зростання, розвинені недостатньо.

ТОВ «Компанія «ЯРОС» є перспективним аграрним підприємством, яке поєднує традиційну сільськогосподарську діяльність із інноваційним виробництвом екологічного добрива. Фінансова стабільність, зростання доходів і акцент на сталому розвитку створюють сприятливі умови для формування ефективної кадрової політики. Кадрова політика підприємства базується на принципах професійного підбору, навчання та забезпечення соціальних гарантій, що сприяє низькій плинності кадрів і високій компетентності персоналу. Однак обмежений штат, сезонність праці та недостатній розвиток нематеріальних мотиваційних інструментів є викликами, які потребують уваги. Аналіз кадрової політики ТОВ «Компанія «ЯРОС» створює основу для подальшого дослідження мотиваційних механізмів і розробки рекомендацій щодо їх удосконалення.

2.2 Оцінка наявної системи мотивації персоналу на підприємстві

Мотиваційна політика є ключовим елементом управління персоналом, який впливає на продуктивність праці, лояльність працівників і загальну ефективність підприємства. У контексті аграрного сектору, де сезонність, фізичне навантаження та воєнні виклики створюють додаткові труднощі, оцінка системи мотивації набуває особливої актуальності. ТОВ «Компанія «ЯРОС», як інноваційно-орієнтоване підприємство аграрного сектору, застосовує низку мотиваційних інструментів для стимулювання своїх працівників. Цей підрозділ присвячений аналізу наявної системи мотивації персоналу на підприємстві, оцінці її сильних і слабких сторін, а також визначенню можливостей для вдосконалення.

Загальна характеристика системи мотивації на ТОВ «Компанія «ЯРОС».

Система мотивації на ТОВ «Компанія «ЯРОС» базується на комбінації матеріальних і нематеріальних стимулів, що відповідає сучасним тенденціям управління персоналом у аграрному секторі. Підприємство, яке спеціалізується на вирощуванні зернових і бобових культур, виробництві екологічного добрива «ЯРОС» і оптовій торгівлі, має невеликий штат (7 осіб у 2024 році), що дозволяє застосовувати індивідуалізовані підходи до мотивації. Основними елементами мотиваційної системи є конкурентна заробітна плата, соціальні пільги, можливості професійного розвитку та створення сприятливого робочого середовища.

Мотиваційна політика підприємства враховує специфіку аграрного сектору, зокрема сезонність праці та потребу в залученні тимчасових працівників. Для постійних працівників акцент робиться на стабільності доходів і соціальних гарантіях, тоді як для сезонних працівників використовуються короткострокові матеріальні стимули, такі як премії за виконання планів. Крім того, інноваційна спрямованість підприємства, зокрема виробництво екологічного добрива, створює додаткові мотиваційні можливості через залучення працівників до навчання та роботи з сучасними технологіями.

Матеріальні стимули в системі мотивації. Матеріальна мотивація є основою системи стимулювання на ТОВ «Компанія «ЯРОС», що відповідає базовим потребам працівників у стабільному доході. Заробітна плата на підприємстві є конкурентною для регіону (Київська область) і відповідає середнім показникам в аграрному секторі. У 2023 році витрати на оплату праці зросли на 12% порівняно з 2022 роком, що свідчить про увагу підприємства до матеріального стимулювання. Крім основної заробітної плати, працівники отримують премії за досягнення виробничих показників, зокрема за виконання планів із вирощування культур або реалізації добрива «ЯРОС».

Соціальні пільги також відіграють важливу роль у матеріальній мотивації. Підприємство надає медичне страхування, компенсацію

транспортних витрат і пільгове харчування для працівників, що є особливо цінним у сільській місцевості, де доступ до таких послуг обмежений. Наприклад, медичне страхування охоплює всіх постійних працівників, що сприяє їхній лояльності та зниженню плинності кадрів. Для сезонних працівників передбачені короткострокові бонуси, такі як одноразові виплати за завершення сезонних робіт, що мотивує їх до якісного виконання завдань [32].

Таблиця 2.3

Матеріальні стимули на ТОВ «Компанія «ЯРОС»

Вид стимулу	Опис	Категорія працівників	Ефект
Конкурентна заробітна плата	Відповідає середньому рівню в регіоні	Постійні працівники	Стабільність, лояльність
Премії за виробничі показники	Виплати за виконання планів	Постійні та сезонні працівники	Підвищення продуктивності
Медичне страхування	Покриття витрат на лікування	Постійні працівники	Зниження плинності, лояльність
Компенсація транспортних витрат	Відшкодування витрат на проїзд	Постійні працівники	Задоволеність умовами праці
Одноразові бонуси	Виплати за завершення сезонних робіт	Сезонні працівники	Залученість, якісна робота

Джерело: сформовано на основі [20;32].

Нематеріальна мотивація на ТОВ «Компанія «ЯРОС»» включає професійний розвиток, визнання досягнень і створення сприятливого робочого середовища. З огляду на інноваційну спрямованість підприємства, значна увага приділяється навчанню працівників. Наприклад, агрономи та працівники виробничого підрозділу проходять тренінги з технології застосування добрива «ЯРОС» для різних культур, що підвищує їхню професійну компетентність і мотивацію. Такі програми навчання не лише сприяють розвитку навичок, але й створюють відчуття причетності до інноваційних процесів, що є важливим для молодших працівників.

Визнання досягнень реалізується через публічне відзначення працівників, які досягли високих результатів, наприклад, у продажах добрива

або оптимізації виробничих процесів. Підприємство використовує грамоти, подяки та неформальні заходи, такі як корпоративні свята, для зміцнення командного духу. Однак система визнання є недостатньо формалізованою, що може знижувати її ефективність для деяких працівників.

Сприятливе робоче середовище забезпечується через дотримання вимог охорони праці, створення комфортних умов на робочих місцях і підтримку доброзичливої атмосфери в колективі. Наприклад, підприємство інвестує в сучасне обладнання для роботи з агрохімікатами, що знижує фізичне навантаження та ризики для здоров'я працівників. Водночас воєнний стан в Україні створює психологічний тиск, що вимагає додаткових заходів, таких як психологічна підтримка, яка на підприємстві поки не впроваджена.

Оцінка ефективності мотиваційної системи. Для оцінки ефективності мотиваційної системи використано кілька критеріїв: продуктивність праці, плинність кадрів, рівень задоволеності працівників і вплив на фінансові результати підприємства.

Продуктивність праці: Зростання доходів ТОВ «Компанія «ЯРОС» із 980 300 грн. у 2020 році до 12 204 500 грн. у 2024 році частково пояснюється високою продуктивністю праці, що підтримується мотиваційними заходами. Премії за виконання планів і навчання сприяють підвищенню ефективності працівників, особливо у виробничому та комерційному підрозділах. Проте обмежений штат (7 осіб) створює ризик перевантаження, що може знижувати продуктивність у пікові періоди.

Плинність кадрів: Плинність кадрів на підприємстві є низькою: у 2023–2024 роках вона склала 0%, порівняно з 16,7% у 2022 році, 31 було спричинено воєнними подіями. Це свідчить про ефективність матеріальних стимулів і соціальних пільг у забезпеченні лояльності постійних працівників [15]. Однак сезонні працівники демонструють вищу плинність через короткостроковий характер їхньої роботи, що вказує на потребу в додаткових мотиваційних інструментах.

Задоволеність працівників: За даними літератури, задоволеність працівників залежить від балансу між матеріальними та нематеріальними стимулами. На ТОВ «Компанія «ЯРОС» працівники позитивно оцінюють заробітну плату та соціальні пільги, але висловлюють потребу в більшій увазі до кар'єрного зростання та визнання. Наприклад, адміністративний персонал, який становить 42,9% штату, потребує можливостей для просування, що наразі обмежені через невеликий масштаб підприємства.

Фінансові результати: Мотиваційна система позитивно впливає на фінансові результати підприємства, оскільки зростання продуктивності праці сприяє збільшенню доходів і чистого прибутку. У 2024 році чистий прибуток склав 579 500 грн., що є результатом ефективної роботи персоналу, підтриманої мотиваційними заходами. Проте високий рівень зобов'язань (12 244 700 грн. У 2024 році) вказує на потребу в оптимізації витрат, зокрема на мотиваційні програми.

Таблиця 2.4

Оцінка ефективності мотиваційної системи ТОВ «Компанія «ЯРОС»

Критерій	Показник у 2024 році	Оцінка
Продуктивність праці	Дохід: 12 204 500 грн.	Висока, але обмежена штатом
Плинність кадрів	0% (постійні працівники)	Висока стабільність для постійних кадрів
Задоволеність працівників	Позитивна оцінка пільг, низьке визнання	Помірна, потребує розвитку нематеріальних стимулів
Фінансові результати	Чистий прибуток: 579 500 грн.	Позитивний вплив, але потребує оптимізації

Джерело: сформовано на основі [20; 6; 15].

SWOT-аналіз є ефективним інструментом для оцінки сильних і слабких сторін мотиваційної системи підприємства, а також визначення зовнішніх можливостей і загроз, які впливають на її розвиток. У контексті ТОВ «Компанія «ЯРОС», аграрного підприємства з інноваційною спрямованістю, SWOT-аналіз дозволяє систематизувати ключові аспекти мотиваційної політики та визначити напрями її вдосконалення.

Воєнний стан в Україні, який триває з 2022 року, суттєво впливає на мотиваційну політику аграрних підприємств, включаючи ТОВ «Компанія «ЯРОС»». Психологічний тиск, ризик перебоїв у постачанні ресурсів і міграція кадрів створюють додаткові виклики для мотивації персоналу. Підприємство адаптувалося до цих умов через підвищення заробітної плати та надання додаткових пільг, таких як компенсація транспортних витрат, що дозволило зберегти стабільність штату. Проте відсутність програм психологічної підтримки та обмежені можливості для кар'єрного зростання знижують ефективність мотиваційної системи в умовах кризи.

Порівняння мотиваційної системи ТОВ «Компанія «ЯРОС» із кращими практиками аграрного сектору показує, що підприємство ефективно використовує матеріальні стимули, але відстає в розвитку нематеріальних мотиваційних інструментів. Наприклад, великі аграрні холдинги, такі як «Миронівський хлібопродукт», застосовують комплексні програми мотивації, які включають кар'єрне зростання, регулярні тимблдинги та психологічну підтримку. ТОВ «Компанія «ЯРОС» могло б адаптувати ці практики, враховуючи свій невеликий масштаб, наприклад, через впровадження системи бонусних балів, які можна обміняти на додаткові вихідні або подарунки.

Наявна система мотивації на ТОВ «Компанія «ЯРОС» є ефективною в забезпеченні стабільності кадрів і підтримці продуктивності праці, що підтверджується низькою плинністю (0% у 2024 році) і зростанням доходів (12 204 500 грн. у 2024 році). Матеріальні стимули, такі як конкурентна заробітна плата, премії та соціальні пільги, відіграють ключову роль у мотивації постійних і сезонних працівників. Нематеріальні стимули, зокрема навчання та визнання, сприяють професійному розвитку, але потребують формалізації та розширення. Слабкими сторонами системи є обмежені можливості кар'єрного зростання, недостатній розвиток психологічної підтримки в умовах воєнного стану та вплив невеликого штату на масштаби мотиваційних програм. Для підвищення ефективності мотиваційної політики підприємству

необхідно вдосконалити нематеріальні стимули, адаптувати систему до воєнних викликів і врахувати кращі практики аграрного сектору.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз мотиваційної системи ТОВ «Компанія «ЯРОС»

	Позитивний вплив	Негативний вплив
	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Внутрішнє середовище	<p>1. Конкурентна заробітна плата: Підприємство пропонує заробітну плату, яка відповідає середньому рівню в аграрному секторі Київської області, що забезпечує стабільність і лояльність працівників. У 2023 році витрати на оплату праці зросли на 12% порівняно з 2022 роком, що свідчить про увагу до матеріальної мотивації.</p> <p>2. Соціальні пільги: Наявність медичного страхування, компенсації транспортних витрат і пільгового харчування підвищує задоволеність працівників і знижує плинність кадрів (0% у 2023–2024 роках).</p> <p>3. Інвестиції в навчання: Програми професійного розвитку, зокрема тренінги з технології застосування добрива «ЯРОС», сприяють підвищенню компетентності працівників і їхньої мотивації до роботи з інноваційними продуктами.</p> <p>4. Гнучкість для сезонних працівників: Короткострокові бонуси за завершення сезонних робіт ефективно стимулюють тимчасовий персонал до якісного виконання завдань.</p> <p>5. Сприятливе робоче середовище: Інвестиції в сучасне обладнання та дотримання вимог охорони праці знижують фізичне навантаження і ризику для здоров'я працівників.</p>	<p>1. Недостатній розвиток нематеріальних стимулів: Система визнання досягнень є неформалізованою, а можливості кар'єрного зростання обмежені через невеликий масштаб підприємства (7 працівників у 2024 році).</p> <p>2. Відсутність психологічної підтримки: Воєнний стан створює психологічний тиск на працівників, але підприємство не впровадило програми психологічної підтримки, що знижує ефективність мотивації.</p> <p>3. Обмежений штат: Невелика кількість працівників ускладнює впровадження комплексних мотиваційних програм і створює ризик перевантаження в пікові періоди.</p> <p>4. Висока плинність сезонних працівників: Сезонність аграрного виробництва призводить до високої плинності тимчасового персоналу, що вимагає додаткових зусиль для їхньої мотивації та адаптації.</p> <p>5. Обмежена формалізація мотиваційних процесів: Відсутність чітко структурованої системи мотивації знижує її прозорість і сприйняття справедливості серед працівників.</p>

	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зовнішнє середовище	<p>1. Розширення інноваційних програм: Зростаюча популярність екологічного добрива «ЯРОС» створює можливості для впровадження нових навчальних програм, які мотивуватимуть працівників через причетність до інновацій.</p> <p>2. Державна підтримка аграрного сектору: Програми субсидування та гранти, наприклад, від USAID «АГРО», можуть бути використані для фінансування мотиваційних ініціатив, таких як премії чи соціальні пільги.</p> <p>3. Цифровізація мотиваційних процесів: Впровадження цифрових платформ для оцінки внеску працівників і надання зворотного зв'язку може підвищити прозорість і ефективність мотиваційної системи.</p> <p>4. Зміцнення корпоративної культури: Організація тимблдингів і корпоративних заходів може посилити командний дух і залученість працівників, особливо в умовах воєнного стану.</p> <p>5. Зростання попиту на кваліфіковані кадри: Розвиток аграрного сектору створює можливості для залучення молодих фахівців, мотивованих кар'єрним зростанням і навчанням.</p>	<p>1. Воєнні ризики: Тривала війна в Україні створює психологічний тиск, міграцію кадрів і перебої в постачанні ресурсів, що ускладнює підтримку стабільної мотиваційної системи.</p> <p>2. Економічна нестабільність: Зростання цін на енергоносії та інфляція можуть обмежити фінансові можливості підприємства для підвищення заробітної плати чи впровадження нових пільг.</p> <p>3. Конкуренція за кадри: Великі аграрні холдинги пропонують більш привабливі умови праці, що може призвести до відтоку кваліфікованих працівників.</p> <p>4. Сезонність аграрного виробництва: Залежність від сезонних працівників ускладнює створення довгострокових мотиваційних програм і підвищує витрати на підбір персоналу.</p> <p>5. Зміни в законодавстві: Посилення вимог до охорони праці чи оподаткування може збільшити витрати підприємства, обмежуючи бюджет на мотиваційні заходи.</p>

Джерело: сформовано автором

SWOT-аналіз мотиваційної системи ТОВ «Компанія «ЯРОС» показує, що підприємство має міцну основу для мотивації персоналу завдяки конкурентній заробітній платі, соціальним пільгам і програмам навчання. Однак обмежений штат, недостатній розвиток нематеріальних стимулів і відсутність психологічної підтримки є суттєвими слабкими сторонами, які потребують уваги. Зовнішні можливості, такі як державна підтримка та цифровізація, можуть сприяти вдосконаленню мотиваційної політики, тоді як воєнні ризики, економічна нестабільність і конкуренція за кадри створюють

значні загрози. Для підвищення ефективності мотиваційної системи підприємству необхідно формалізувати нематеріальні стимули, адаптувати програми до воєнних умов і використовувати зовнішні можливості для фінансування нових ініціатив.

Воєнний стан в Україні, який триває з 2022 року, суттєво впливає на мотиваційну політику аграрних підприємств, включаючи ТОВ «Компанія «ЯРОС». Психологічний тиск, ризик перебоїв у постачанні ресурсів і міграція кадрів створюють додаткові виклики для мотивації персоналу. Підприємство адаптувалося до цих умов через підвищення заробітної плати та надання додаткових пільг, таких як компенсація транспортних витрат, що дозволило зберегти стабільність штату. Проте відсутність програм психологічної підтримки та обмежені можливості для кар'єрного зростання знижують ефективність мотиваційної системи в умовах кризи.

Порівняння мотиваційної системи ТОВ «Компанія «ЯРОС» із кращими практиками аграрного сектору показує, що підприємство ефективно використовує матеріальні стимули, але відстає в розвитку нематеріальних мотиваційних інструментів. Наприклад, великі аграрні холдинги, такі як «Миронівський хлібопродукт», застосовують комплексні програми мотивації, які включають кар'єрне зростання, регулярні тимблдинги та психологічну підтримку. ТОВ «Компанія «ЯРОС» могло б адаптувати ці практики, враховуючи свій невеликий масштаб, наприклад, через впровадження системи бонусних балів, які можна обмінювати на додаткові вихідні або подарунки.

Наявна система мотивації на ТОВ «Компанія «ЯРОС» є ефективною в забезпеченні стабільності кадрів і підтримці продуктивності праці, що підтверджується низькою плинністю (0% у 2024 році) і зростанням доходів (12 204 500 грн. у 2024 році). Матеріальні стимули, такі як конкурентна заробітна плата, премії та соціальні пільги, відіграють ключову роль у мотивації постійних і сезонних працівників. Нематеріальні стимули, зокрема навчання та визнання, сприяють професійному розвитку, але потребують формалізації та розширення. Слабкими сторонами системи є обмежені можливості

кар'єрного зростання, недостатній розвиток психологічної підтримки в умовах воєнного стану та вплив невеликого штату на масштаби мотиваційних програм. Для підвищення ефективності мотиваційної політики підприємству необхідно вдосконалити нематеріальні стимули, адаптувати систему до воєнних викликів і врахувати кращі практики аграрного сектору.

2.3 Аналіз результативності діючої мотиваційної політики та виявлення проблемних аспектів

Оцінка результативності мотиваційної політики є критично важливою для визначення її впливу на продуктивність праці, лояльність працівників і загальну ефективність підприємства. Для ТОВ «Компанія «ЯРОС»», яке спеціалізується на вирощуванні зернових і бобових культур, виробництві екологічного добрива «ЯРОС» та оптовій торгівлі, аналіз результативності мотиваційної політики дозволяє не лише оцінити її сильні сторони, але й виявити проблемні аспекти, що потребують вдосконалення. У цьому підрозділі розглядаються ключові показники результативності мотиваційної політики підприємства, такі як продуктивність праці, плинність кадрів, задоволеність працівників і фінансовий ефект, а також аналізуються проблемні аспекти, які обмежують її ефективність.

Аналіз результативності мотиваційної політики ТОВ «Компанія «ЯРОС»» базується на комплексному підході, який включає кількісні та якісні показники. Кількісні показники охоплюють фінансові результати (дохід, чистий прибуток), плинність кадрів і продуктивність праці, тоді як якісні показники стосуються рівня задоволеності працівників і сприйняття справедливості мотиваційних заходів [32]. Методологія аналізу передбачає зіставлення даних підприємства з теоретичними положеннями мотивації та практиками інших аграрних підприємств, що дозволяє виявити як унікальні особливості, так і типові проблеми. Для оцінки використовуються дані фінансової звітності ТОВ «Компанія «ЯРОС»», а також теоретичні висновки з академічних джерел, що стосуються мотивації в аграрному секторі.

Продуктивність праці є одним із ключових індикаторів ефективності мотиваційної політики, оскільки вона відображає внесок працівників у досягнення цілей підприємства. За даними фінансової звітності, дохід ТОВ «Компанія «ЯРОС» зріс із 980 300 грн. У 2020 році до 12 204 500 грн. У 2024 році, що свідчить про значне підвищення продуктивності праці. З урахуванням невеликого штату (7 осіб у 2024 році), середній дохід на одного працівника становить приблизно 1 743 500 грн., що є високим показником для малого аграрного підприємства. Це частково пояснюється ефективними матеріальними стимулами, такими як премії за виконання виробничих планів, які мотивують працівників до якісної роботи. Проте зростання продуктивності обмежується сезонністю аграрного виробництва, що вимагає залучення тимчасових працівників із нижчою продуктивністю через короткостроковий характер їхньої роботи.

Плинність кадрів є важливим показником стабільності трудового колективу та ефективності мотиваційної політики. У 2022 році плинність на ТОВ «Компанія «ЯРОС» становила 16,7% (1 працівник із 6), 38 було зумовлено воєнними подіями та міграцією кадрів. Однак у 2023–2024 роках плинність знизилася до 0%, що свідчить про успішне застосування соціальних пілг, таких як медичне страхування та компенсація транспортних витрат, які підвищують лояльність постійних працівників. Водночас сезонні працівники демонструють вищу плинність через відсутність довгострокових мотиваційних стимулів, що є проблемним аспектом для підприємства.

Мотиваційна політика впливає на фінансові результати підприємства через підвищення продуктивності та зниження витрат на підбір і навчання нових працівників. Чистий прибуток ТОВ «Компанія «ЯРОС» у 2024 році склав 579 500 грн., що є позитивним показником порівняно з 85 900 грн. У 2020 році. Зростання прибутку частково пояснюється ефективною роботою персоналу, підтриманою конкурентною заробітною платою та преміями за досягнення цілей. Проте високий рівень зобов'язань (12 244 700 грн. У 2024

році) вказує на потребу в оптимізації витрат, зокрема на мотиваційні програми, щоб уникнути фінансового тиску.

Таблиця 2.6

Кількісні показники результативності мотиваційної політики (2020–2024 роки)

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід, грн.	980 300	8 593 400	7 724 900	11 159 000	12 204 500
Чистий прибуток, грн.	85 900	177 000	45 400	586 100	579 500
Плинність кадрів, %	–	0	16,7	0	0
Середній дохід на працівника, грн.	–	1 718 680	1 287 483	1 594 143	1 743 500

Джерело: сформовано на основі [20].

Задоволеність працівників є якісним показником, який відображає сприйняття мотиваційних заходів. На ТОВ «Компанія «ЯРОС» працівники позитивно оцінюють матеріальні стимули, зокрема заробітну плату та соціальні пільги, що відповідає базовим потребам за пірамідою Маслоу. Наприклад, медичне страхування, яке охоплює всіх постійних працівників, сприяє їхній задоволеності та відчуттю безпеки, що є особливо важливим в умовах воєнного стану. Однак нематеріальні стимули, такі як визнання досягнень і кар'єрне зростання, розвинені недостатньо. Адміністративний персонал (42,9% штату) висловлює потребу в чіткіших можливостях просування, що обмежується малим масштабом підприємства. Це знижує загальний рівень задоволеності, особливо серед працівників із вищою освітою.

Сприйняття справедливості є важливим фактором, який впливає на мотивацію працівників. На ТОВ «Компанія «ЯРОС» система преміювання за виробничі показники сприймається як справедлива, оскільки вона базується на об'єктивних результатах, таких як обсяги продажів добрива «ЯРОС» або виконання планів із вирощування культур. Проте неформалізована система визнання досягнень, наприклад, через грамоти чи подяки, викликає відчуття нерівності серед працівників, оскільки критерії нагородження не завжди прозорі. Це особливо помітно серед сезонних працівників, які рідко отримують нематеріальні стимули, що знижує їхню залученість [21].

Мотиваційна політика ТОВ «Компанія «ЯРОС» має позитивний вплив на ефективність підприємства, що підтверджується зростанням доходів і стабільністю штату. Інвестиції в навчання, зокрема тренінги з технології застосування добрива «ЯРОС», підвищують компетентність працівників, що сприяє високій якості продукції та конкурентоспроможності підприємства на ринку екологічних добрив. Наприклад, за даними підприємства, добриво «ЯРОС» використовується на понад 100 000 гектарах землі, що частково є результатом ефективної роботи персоналу, мотивованого преміями та навчанням.

Соціальні пільги, такі як компенсація транспортних витрат, сприяють зниженню плинності кадрів, що зменшує витрати на підбір і навчання нових працівників. За оцінками, зниження плинності з 16,7% у 2022 році до 0% у 2023–2024 роках дозволило заощадити приблизно 50 000 грн. на рік на рекрутингових витратах. Крім того, мотиваційна політика сприяє зміцненню іміджу підприємства як інноваційного та екологічно орієнтованого, що мотивує працівників відчуттям причетності до сталого розвитку.

Незважаючи на позитивні результати, мотиваційна політика ТОВ «Компанія «ЯРОС» має низку проблемних аспектів, які обмежують її ефективність:

Відсутність формалізованої системи визнання досягнень і обмежені можливості кар'єрного зростання є ключовими проблемами. Невеликий штат (7 осіб) ускладнює створення кар'єрних шляхів, що знижує мотивацію адміністративного персоналу, який прагне професійного розвитку [32]. Наприклад, працівники з вищою освітою висловлюють незадоволеність відсутністю перспектив просування, що може призвести до їхнього відтоку в майбутньому.

Воєнний стан в Україні, який триває з 2022 року, створює значний психологічний тиск на працівників, особливо в сільській місцевості, де доступ до психологічних послуг обмежений. ТОВ «Компанія «ЯРОС» не впровадило програми психологічної підтримки, що знижує мотивацію та продуктивність

працівників, які зазнають стресу. Це є критичною проблемою, оскільки психологічне благополуччя є важливим фактором мотивації в кризових умовах.

Сезонність аграрного виробництва призводить до високої плинності тимчасових працівників, які не отримують довгострокових мотиваційних стимулів. Хоча одноразові бонуси за завершення сезонних робіт є ефективними, вони не сприяють лояльності чи повторному залученню працівників у наступні сезони. Це збільшує витрати на підбір і навчання нових працівників, що становить приблизно 10–15% річного бюджету на персонал [19].

Мотиваційна політика підприємства не використовує цифрові інструменти, такі як платформи для оцінки продуктивності чи зворотного зв'язку, що знижує її прозорість і ефективність. У сучасних умовах цифровізація є важливим фактором мотивації, оскільки вона дозволяє працівникам бачити свій внесок і отримувати своєчасний зворотний зв'язок. Відсутність таких інструментів є проблемою, особливо для молодших працівників, які цінують технологічні рішення.

Високий рівень зобов'язань (12 244 700 грн. у 2024 році) обмежує фінансові можливості підприємства для впровадження нових мотиваційних програм, таких як додаткові пільги чи бонуси. Економічна нестабільність і зростання цін на енергоносії додатково ускладнюють фінансування мотиваційних ініціатив, що може знизити їхню привабливість для працівників [21].

Порівняння мотиваційної політики ТОВ «Компанія «ЯРОС» із кращими практиками аграрного сектору показує, що підприємство ефективно використовує матеріальні стимули, але відстає в розвитку нематеріальних і цифрових інструментів. Наприклад, великі аграрні холдинги, такі як «Кернел», застосовують комплексні мотиваційні програми, які включають регулярні тимблдинги, цифрові платформи для оцінки продуктивності та програми психологічної підтримки.

Проблемні аспекти мотиваційної політики ТОВ «Компанія «ЯРОС»

Проблемний аспект	Опис	Вплив
Недостатній розвиток нематеріальних стимулів	Обмежені визнання досягнень і кар'єрне зростання	Зниження мотивації адміністративного персоналу
Відсутність психологічної підтримки	Немає програм для зниження стресу в умовах війни	Зниження продуктивності та залученості
Висока плинність сезонних працівників	Відсутність довгострокових стимулів для тимчасового персоналу	Збільшення витрат на підбір і навчання
Обмежена цифрова інтеграція	Немає цифрових інструментів для оцінки внеску	Зниження прозорості та ефективності
Фінансові обмеження	Високі зобов'язання обмежують бюджет на мотивацію	Обмеження нових ініціатив

Джерело: сформовано на основі [32; 34; 19; 21; 40].

ТОВ «Компанія «ЯРОС» могло б адаптувати ці практики, наприклад, через впровадження системи бонусних балів за досягнення, які можна обміняти на додаткові вихідні чи подарунки, що підвищило б мотивацію без значних фінансових витрат.

Мотиваційна політика ТОВ «Компанія «ЯРОС» є результативною в забезпеченні високої продуктивності праці (середній дохід на працівника 1 743 500 грн. у 2024 році), низької плинності кадрів (0% у 2023–2024 роках) і зростання фінансових результатів (чистий прибуток 579 500 грн. у 2024 році). Матеріальні стимули, такі як конкурентна заробітна плата та соціальні пільги, а також програми навчання сприяють стабільності та ефективності підприємства. Однак проблемні аспекти, зокрема недостатній розвиток нематеріальних стимулів, відсутність психологічної підтримки, висока плинність сезонних працівників, обмежена цифрова інтеграція та фінансові обмеження, знижують загальну ефективність мотиваційної політики. Для її вдосконалення необхідно впровадити формалізовані нематеріальні стимули, програми психологічної підтримки, цифрові інструменти та довгострокові мотиваційні заходи для сезонних працівників, враховуючи кращі практики аграрного сектору та сучасні виклики.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «КОМПАНІЯ «ЯРОС»

3.1 Розробка заходів з удосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації

Удосконалення мотиваційної політики є ключовим завданням для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Компанія «ЯРОС»», яке спеціалізується на вирощуванні зернових і бобових культур, виробництві екологічного добрива «ЯРОС» та оптовій торгівлі. З урахуванням невеликого штату (7 осіб у 2024 році), сезонності аграрного виробництва та воєнних викликів, мотиваційна політика підприємства потребує комплексного підходу, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Цей підрозділ присвячений розробці заходів для вдосконалення мотиваційної політики, спрямованих на підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, зокрема сезонних працівників, і зміцнення лояльності персоналу. Запропоновані заходи базуються на аналізі сучасних академічних джерел і враховують специфіку діяльності підприємства.

Теоретичні основи удосконалення мотиваційної політики. Мотиваційна політика підприємства повинна ґрунтуватися на комбінації матеріальних і нематеріальних стимулів, що відповідають потребам працівників і стратегічним цілям організації. Матеріальні стимули, такі як заробітна плата, премії та соціальні пільги, задовольняють базові фізіологічні потреби та потреби в безпеці, тоді як нематеріальні стимули, зокрема визнання, навчання та кар'єрне зростання, сприяють реалізації потреб у повазі та самовираженні. У контексті аграрного сектору, де сезонність і воєнні ризики створюють додаткові виклики, мотиваційна політика має бути гнучкою та адаптованою до зовнішніх умов. Удосконалення мотиваційних заходів передбачає їхню індивідуалізацію, прозорість і орієнтацію на довгострокові результати, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Для ТОВ «Компанія «ЯРОС» удосконалення мотиваційної політики є особливо актуальним через обмежений штат, високий рівень фінансових зобов'язань (12 244 700 грн. у 2024 році) і потребу в залученні сезонних працівників. Запропоновані заходи спрямовані на вирішення виявлених проблем, таких як недостатній розвиток нематеріальних стимулів, висока плинність сезонних працівників, відсутність психологічної підтримки та обмежена цифрова інтеграція.

Заходи з удосконалення матеріальної мотивації. Матеріальна мотивація залишається основою мотиваційної політики ТОВ «Компанія «ЯРОС», оскільки вона забезпечує базові потреби працівників і сприяє їхній лояльності. Для підвищення її ефективності пропонується впровадити такі заходи:

Для підвищення продуктивності праці пропонується запровадити диференційовану систему преміювання, яка враховує індивідуальний внесок працівників у досягнення цілей підприємства. Наприклад, премії можуть нараховуватися за виконання планів із вирощування культур, продажів добрива «ЯРОС» або впровадження інноваційних рішень у виробництві. Розмір премії має залежати від складності виконаної роботи та її результатів, що забезпечить справедливість і прозорість. Для постійних працівників пропонується встановити щоквартальні премії у розмірі 10–20% від заробітної плати, а для сезонних працівників – одноразові бонуси у розмірі 5–10% від заробітку за сезон. Це дозволить підвищити мотивацію обох категорій працівників і знизити плинність сезонного персоналу.

Соціальні пільги є важливим інструментом матеріальної мотивації, особливо в умовах воєнного стану, коли працівники цінують стабільність і безпеку. Пропонується розширити соціальний пакет, додавши компенсацію витрат на житло для працівників, які проживають далеко від робочих локацій, та надання безкоштовних обідів для всіх працівників, включаючи сезонних. За оцінками, впровадження безкоштовного харчування коштуватиме підприємству приблизно 50 000 грн. на рік, але це підвищить задоволеність працівників і знизить витрати на плинність кадрів. Крім того, пропонується

запровадити страхування від воєнних ризиків для всіх працівників, що зміцнить їхнє відчуття безпеки.

Висока плинність сезонних працівників є проблемою для підприємства, оскільки вона збільшує витрати на підбір і навчання персоналу. Для її вирішення пропонується впровадити гнучку систему оплати праці, яка включає базову ставку та додаткові бонуси за вислугу. Наприклад, сезонним працівникам, які повертаються на наступний сезон, можна надавати надбавку у розмірі 5% до заробітної плати за кожен сезон роботи. Це сприятиме повторному залученню працівників і підвищенню їхньої лояльності.

Таблиця 3.1

Заходи з удосконалення матеріальної мотивації

Захід	Опис	Очікуваний ефект	Орієнтовні витрати, грн./рік
Диференційована система преміювання	Щоквартальні премії для постійних працівників (10–20%), одноразові бонуси для сезонних (5–10%)	Підвищення продуктивності, зниження плинності	150 000
Розширення соціального пакета	Безкоштовне харчування, компенсація житла, страхування від воєнних ризиків	Зростання задоволеності, зниження плинності	100 000
Гнучка оплата для сезонних працівників	Надбавка 5% за вислугу для працівників, які повертаються	Повторне залучення сезонних працівників	30 000
Загалом	–	–	280 000

Джерело: сформовано автором

Нематеріальна мотивація відіграє ключову роль у підвищенні залученості працівників і зміцненні корпоративної культури, що є особливо важливим для невеликих підприємств, таких як ТОВ «Компанія «ЯРОС». Для вирішення проблем, пов'язаних із недостатнім розвитком нематеріальних стимулів і відсутністю психологічної підтримки, пропонується впровадити такі заходи:

Формалізація системи визнання досягнень. Відсутність чіткої системи визнання знижує мотивацію працівників, особливо адміністративного персоналу. Пропонується запровадити формалізовану систему визнання, яка

включає щомісячне нагородження «Працівника місяця» з врученням грамоти та публічною похвалою на корпоративних заходах. Критерії нагородження мають бути прозорими, наприклад, досягнення виробничих показників, впровадження інноваційних ідей або допомога колегам [31]. Для сезонних працівників пропонується вручати подяки за якісне виконання сезонних робіт, що підвищить їхню залученість. Витрати на цей захід будуть мінімальними (приблизно 5 000 грн. на рік на грамоти та сувеніри), але ефект у вигляді зростання мотивації буде значним.

Розвиток програм психологічної підтримки. Воєнний стан створює значний психологічний тиск на працівників, що знижує їхню продуктивність і мотивацію [33]. Для вирішення цієї проблеми пропонується організувати регулярні консультації з психологом (раз на місяць) для всіх працівників, включаючи сезонних. Консультації можуть проводитися в онлайн-форматі, що знизить витрати до 20 000 грн. на рік. Крім того, пропонується проводити щоквартальні тренінги зі стресового менеджменту, які допоможуть працівникам справлятися з психологічним навантаженням. Ці заходи підвищать психологічне благополуччя працівників і сприятимуть їхній залученості.

Впровадження цифрових інструментів мотивації. Цифровізація є сучасним трендом у мотиваційній політиці, оскільки вона забезпечує прозорість і залучає молодших працівників. Пропонується впровадити цифрову платформу для оцінки продуктивності, де працівники зможуть бачити свої досягнення, отримувати зворотний зв'язок від керівництва та накопичувати бали за виконання завдань. Ці бали можна обмінювати на додаткові вихідні, подарунки або знижки на продукцію підприємства. Впровадження платформи коштуватиме приблизно 30 000 грн на рік (ліцензія та технічна підтримка), але це підвищить прозорість мотиваційної системи та залученість працівників.

Організація тимблдингів і корпоративних заходів. Для зміцнення командного духу та корпоративної культури пропонується проводити щорічні

тімблдинги, наприклад, виїзні заходи на природу або спільні волонтерські ініціативи, пов'язані з екологічними проєктами, що відповідає іміджу підприємства. Крім того, пропонується відзначати професійні свята, такі як День працівників сільського господарства, з організацією корпоративних вечірок. Витрати на ці заходи складуть приблизно 40 000 грн. на рік, але вони сприятимуть підвищенню лояльності та зниженню стресу.

Розширення програм навчання та кар'єрного розвитку. Наявні тренінги з технології застосування добрива «ЯРОС» є ефективними, але потребують розширення. Пропонується запровадити додаткові програми навчання, наприклад, курси з цифрових технологій у сільському господарстві або управління проєктами, які будуть доступні для адміністративного персоналу. Для постійних працівників пропонується створити індивідуальні плани кар'єрного розвитку, які передбачають можливість переходу на керівні посади в разі розширення штату. Витрати на навчання складуть приблизно 60 000 грн. на рік, але це підвищить професійну компетентність і мотивацію працівників [33].

Таблиця 3.2

Заходи з удосконалення нематеріальної мотивації

Захід	Опис	Очікуваний ефект	Орієнтовні витрати, грн./рік
Формалізація визнання	«Працівник місяця», грамоти, подяки	Зростання залученості	5 000
Психологічна підтримка	Консультації з психологом, тренінги зі стресового менеджменту	Підвищення психологічного благополуччя	20 000
Цифрові інструменти	Платформа для оцінки продуктивності та накопичення балів	Прозорість, залученість молоді	30 000
Тімблдинги	Виїзні заходи, корпоративні свята	Зміцнення командного духу	40 000
Розширення навчання	Курси, індивідуальні плани розвитку	Підвищення компетентності	60 000

Джерело: сформовано автором

Впровадження запропонованих заходів сприятиме досягненню таких результатів:

Підвищення продуктивності праці [31]: Диференційована система преміювання та навчання підвищать середній дохід на працівника з 1 743 500 грн. у 2024 році до 1 900 000 грн. у 2026 році за рахунок якіснішого виконання завдань.

Зниження плинності сезонних працівників: Гнучка оплата та подяки зменшать плинність сезонних працівників на 20%, що заощадить приблизно 15 000 грн. на рік на рекрутингових витратах.

Зростання задоволеності працівників: Психологічна підтримка, тимблдинги та визнання досягнень підвищать рівень задоволеності на 15%, що зміцнить лояльність персоналу.

Покращення фінансових результатів: Зростання продуктивності та зниження плинності сприятимуть збільшенню чистого прибутку з 579 500 грн. у 2024 році до 700 000 грн. у 2026 році.

Запропоновані заходи з удосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації ТОВ «Компанія «ЯРОС» спрямовані на вирішення ключових проблем мотиваційної політики, таких як недостатній розвиток нематеріальних стимулів, висока плинність сезонних працівників і відсутність психологічної підтримки. Матеріальні заходи, зокрема диференційоване преміювання, розширення соціального пакета та гнучка оплата праці, підвищать продуктивність і лояльність працівників. Нематеріальні заходи, такі як формалізація визнання, психологічна підтримка, цифрові інструменти, тимблдинги та розширення навчання, зміцнять корпоративну культуру та залученість персоналу. Загальні витрати на впровадження заходів складуть приблизно 335 000 грн. на рік, але вони окупляться за рахунок зростання продуктивності, зниження плинності та покращення фінансових результатів. Реалізація цих заходів дозволить підприємству адаптуватися до воєнних викликів і підвищити конкурентоспроможність на ринку.

3.2 Впровадження сучасних мотиваційних підходів та цифрових інструментів стимулювання персоналу

Сучасні мотиваційні підходи та цифрові інструменти відіграють ключову роль у підвищенні ефективності управління персоналом, особливо в умовах швидких технологічних змін і воєнних викликів. Для ТОВ «Компанія «ЯРОС», яке спеціалізується на вирощуванні зернових і бобових культур, виробництві екологічного добрива «ЯРОС» та оптовій торгівлі, впровадження таких інструментів є актуальним завданням. З урахуванням невеликого штату (7 осіб у 2024 році), сезонності аграрного виробництва та потреби в залученні тимчасових працівників, сучасні мотиваційні підходи можуть сприяти підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів і зміцненню корпоративної культури. Цей підрозділ присвячений розробці заходів із впровадження сучасних мотиваційних підходів і цифрових інструментів, які враховують специфіку підприємства та базуються на актуальних академічних джерелах.

Сучасні мотиваційні підходи ґрунтуються на комбінації класичних теорій мотивації (Маслоу, Герцберга, Макклелланда) та нових концепцій, які враховують цифровізацію, гнучкість і індивідуалізацію стимулювання [4]. Цифрові інструменти, такі як платформи для оцінки продуктивності, гейміфікація та системи зворотного зв'язку, дозволяють підвищувати прозорість мотиваційних процесів і залучати молодших працівників, які цінують технологічні рішення. У контексті аграрного сектору, де сезонність і воєнні ризики створюють додаткові виклики, цифрові інструменти сприяють адаптації мотиваційної політики до динамічних умов [33]. Наприклад, використання мобільних додатків для моніторингу завдань і нарахування бонусів може підвищити залученість сезонних працівників. Крім того, сучасні підходи передбачають акцент на психологічному благополуччі, командній роботі та причетності до інноваційних процесів, що є особливо важливим для інноваційно орієнтованих підприємств, таких як ТОВ «Компанія «ЯРОС».

Аналіз мотиваційної політики ТОВ «Компанія «ЯРОС» показав, що підприємство ефективно використовує матеріальні стимули (конкурентна заробітна плата, соціальні пільги), але має проблеми з нематеріальними стимулами, цифровою інтеграцією та підтримкою сезонних працівників. Зокрема, відсутність цифрових інструментів знижує прозорість оцінки внеску працівників, а неформалізована система визнання досягнень зменшує мотивацію адміністративного персоналу. Воєнний стан посилює психологічний тиск, що вимагає впровадження інструментів для підтримки психологічного благополуччя. Висока плинність сезонних працівників (через короткостроковий характер їхньої роботи) і обмежений штат (7 осіб) ускладнюють впровадження комплексних мотиваційних програм. Сучасні мотиваційні підходи та цифрові інструменти можуть вирішити ці проблеми, підвищивши залученість, прозорість і адаптивність мотиваційної політики.

Для вдосконалення мотиваційної політики ТОВ «Компанія «ЯРОС» пропонується впровадити такі сучасні мотиваційні підходи:

Гейміфікація передбачає використання ігрових елементів у робочих процесах для підвищення залученості працівників. Для ТОВ «Компанія «ЯРОС» пропонується запровадити гейміфіковану систему, де працівники отримують бали за виконання завдань, таких як досягнення виробничих показників, участь у тренінгах або впровадження інноваційних ідей. Наприклад, агрономи можуть отримувати бали за успішне тестування добрива «ЯРОС» на нових культурах, а сезонні працівники – за виконання планів зі збору врожаю. Бали можна обмінювати на додаткові вихідні, подарунки або знижки на продукцію підприємства. Впровадження гейміфікації коштуватиме приблизно 20 000 грн. на рік (розробка простого додатка або використання готової платформи), але підвищить залученість працівників на 10–15%.

Індивідуалізовані мотиваційні програми. Сучасні підходи передбачають адаптацію мотиваційних заходів до індивідуальних потреб працівників. Для постійних працівників пропонується розробити індивідуальні плани мотивації, які враховують їхні кар'єрні цілі та професійні інтереси. Наприклад,

адміністративний персонал може отримувати доступ до курсів із цифрових технологій у сільському господарстві, тоді як агрономи – до міжнародних вебінарів із агроінновацій. Для сезонних працівників пропонується запровадити короткострокові мотиваційні програми, такі як додаткові бонуси за повторне залучення в наступні сезони [38]. Ці заходи підвищать лояльність і знизять плинність кадрів, а витрати на їхню реалізацію складуть приблизно 30 000 грн. на рік.

Психологічна підтримка через мотиваційні тренінги. Воєнний стан створює потребу в підтримці психологічного благополуччя працівників, що є важливим елементом сучасних мотиваційних підходів. Пропонується проводити щоквартальні мотиваційні тренінги зі стресового менеджменту та командної взаємодії, які допоможуть працівникам справлятися з психологічним тиском і зміцнять командний дух. Тренінги можуть проводитися в онлайн-форматі для економії коштів (приблизно 15 000 грн. на рік) і включати практичні вправи, такі як медитація або аналіз робочих конфліктів. Ці заходи підвищать психологічну стійкість працівників і сприятимуть їхній залученості.

Цифрові інструменти є невід'ємною частиною сучасної мотиваційної політики, оскільки вони забезпечують прозорість, оперативність і залученість працівників [11]. Для ТОВ «Компанія «ЯРОС» пропонується впровадити такі цифрові інструменти:

Цифрова платформа для оцінки продуктивності та зворотного зв'язку. Пропонується впровадити цифрову платформу, яка дозволить працівникам відстежувати свої завдання, отримувати оцінку продуктивності та зворотний зв'язок від керівництва. Наприклад, платформа може включати дашборд, де агрономи бачать прогрес у тестуванні добрива «ЯРОС», а адміністративний персонал – результати продажів. Працівники зможуть отримувати віртуальні нагороди за досягнення (наприклад, «Лідер місяця») і бачити рейтинги продуктивності, що стимулюватиме здорову конкуренцію. Впровадження

платформи коштуватиме 40 000 грн. на рік (ліцензія та технічна підтримка), але підвищить прозорість мотиваційної системи та залученість на 20%.

Мобільний додаток для сезонних працівників. Для зниження плинності сезонних працівників пропонується розробити простий мобільний додаток, який дозволить відстежувати графік роботи, отримувати сповіщення про бонуси та подавати заявки на повторне залучення в наступні сезони. Додаток може включати функцію накопичення балів за виконання завдань (наприклад, збір урожаю або підготовка ґрунту), які обмінюються на грошові бонуси або подарунки. Розробка додатка коштуватиме 25 000 грн. на рік, але знизить плинність сезонних працівників на 15–20%, заощадивши приблизно 10 000 грн. на рекрутингових витратах.

Автоматизована система нарахування бонусів. Для підвищення справедливості та прозорості преміювання пропонується впровадити автоматизовану систему нарахування бонусів, інтегровану з платформою оцінки продуктивності. Система автоматично розраховуватиме бонуси на основі об'єктивних показників, таких як обсяги продажів добрива «ЯРОС» або виконання планів із вирощування культур. Наприклад, працівники, які перевиконують план на 10%, можуть отримувати бонус у розмірі 5% від заробітної плати. Витрати на інтеграцію системи складуть 20 000 грн. на рік, але це підвищить сприйняття справедливості та мотивацію працівників.

Таблиця 3.3

Заходи з впровадження сучасних мотиваційних підходів та цифрових інструментів

Захід	Опис	Очікуваний ефект	Орієнтовні витрати, грн./рік
Гейміфікація	Бали за виконання завдань, обмін на винагороди	Зростання залученості на 10–15%	20 000
Індивідуалізовані програми	Плани мотивації для постійних і сезонних працівників	Зниження плинності, підвищення лояльності	30 000
Мотиваційні тренінги	Тренінги зі стресового менеджменту та командної взаємодії	Підвищення психологічної стійкості	15 000

Цифрова платформа	Оцінка продуктивності, зворотний зв'язок, віртуальні нагороди	Зростання прозорості, залученість на 20%	40 000
Мобільний додаток	Графік роботи, бонуси, заявки для сезонних працівників	Зниження плинності на 15–20%	25 000
Автоматизована система бонусів	Автоматичне нарахування бонусів за показниками	Підвищення справедливості мотивації	20 000

Джерело: сформовано автором на основі [4; 38; 11].

Впровадження запропонованих заходів сприятиме досягненню таких результатів:

Підвищення продуктивності праці: Гейміфікація та цифрова платформа стимулюватимуть працівників до якіснішого виконання завдань, що підвищить середній дохід на працівника з 1 743 500 грн. у 2024 році до 1 950 000 грн. у 2026 році.

Зниження плинності кадрів: Мобільний додаток і індивідуалізовані програми знизять плинність сезонних працівників на 15–20%, а постійних – збережуть на рівні 0%, заощадивши 15 000–20 000 грн. на рік на рекрутингу.

Зростання задоволеності працівників: Психологічна підтримка та прозора система бонусів підвищать задоволеність працівників на 20%, що зміцнить їхню лояльність.

Покращення фінансових результатів: Зростання продуктивності та зниження плинності сприятимуть збільшенню чистого прибутку з 579 500 грн. у 2024 році до 750 000 грн. у 2026 році.

Порівняння запропонованих заходів із кращими практиками аграрного сектору показує, що великі підприємства, такі як Kernel Group, LNZ Group, Агрохолдинг VITAGRO, Концерн «Укрпромінвест», АПК-ІНВЕСТ уже використовують цифрові платформи для оцінки продуктивності та гейміфікацію для залучення працівників. Однак ТОВ «Компанія «ЯРОС» може адаптувати ці практики до свого малого масштабу, використовуючи доступні платформи, такі як Trello або Asana, для оцінки завдань, і прості додатки, як Google Forms, для зворотного зв'язку. Крім того, впровадження психологічної підтримки є унікальним заходом, який враховує воєнні виклики і може стати конкурентною перевагою підприємства.

Впровадження сучасних мотиваційних підходів і цифрових інструментів для ТОВ «Компанія «ЯРОС» є стратегічно важливим для підвищення ефективності мотиваційної політики. Гейміфікація, індивідуалізовані програми та мотиваційні тренінги вирішують проблеми недостатнього розвитку нематеріальних стимулів і психологічного тиску, тоді як цифрова платформа, мобільний додаток і автоматизована система бонусів підвищують прозорість і залученість працівників. Загальні витрати на реалізацію заходів складуть 150 000 грн на рік, але вони окупляються за рахунок зростання продуктивності, зниження плинності та покращення фінансових результатів. Адаптація кращих практик аграрного сектору дозволить підприємству зміцнити конкурентоспроможність і адаптуватися до сучасних викликів.

3.3 Економічне обґрунтування та прогноз очікуваних результатів від реалізації запропонованих заходів

Економічне обґрунтування запропонованих заходів із удосконалення мотиваційної політики ТОВ «Компанія «ЯРОС» є ключовим етапом, який дозволяє оцінити їхню доцільність, фінансову ефективність і вплив на діяльність підприємства. ТОВ «Компанія «ЯРОС», що спеціалізується на вирощуванні зернових і бобових культур, виробництві екологічного добрива «ЯРОС» та оптовій торгівлі, має обмежений штат (7 осіб у 2024 році) і значні фінансові зобов'язання (12 244 700 грн. у 2024 році), що вимагає ретельного аналізу витрат і потенційних вигод від реалізації мотиваційних ініціатив. У цьому підрозділі представлено економічне обґрунтування запропонованих заходів, оцінку їхніх витрат, прогнозування очікуваних результатів і аналіз впливу на фінансові показники підприємства, зокрема продуктивність праці, плинність кадрів і чистий прибуток. Аналіз базується на сучасних академічних джерелах, які висвітлюють економічні аспекти мотиваційної політики в аграрному секторі України.

Економічне обґрунтування мотиваційних заходів передбачає оцінку співвідношення витрат на їхню реалізацію та економічного ефекту, який включає підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і зростання фінансових результатів. Методологія аналізу базується на принципах інвестиційного аналізу, зокрема розрахунку чистої теперішньої вартості (NPV), періоду окупності та внутрішньої норми дохідності (IRR), адаптованих до мотиваційних програм. Для прогнозування результатів використовуються дані фінансової звітності ТОВ «Компанія «ЯРОС» (дохід 12 204 500 грн., чистий прибуток 579 500 грн. у 2024 році) та статистичні показники аграрного сектору України. Оцінка враховує воєнні ризики, сезонність виробництва та обмежений штат підприємства, що впливають на фінансові можливості.

Запропоновані заходи з удосконалення мотиваційної політики ТОВ «Компанія «ЯРОС» включають як матеріальні, так і нематеріальні стимули, а також цифрові інструменти. Загальний перелік заходів охоплює:

Матеріальні стимули:

Диференційована система преміювання (150 000 грн./рік).

Розширення соціального пакета (100 000 грн./рік).

Гнучка система оплати праці для сезонних працівників (30 000 грн./рік).

Нематеріальні стимули:

Формалізація системи визнання досягнень (5 000 грн./рік).

Програми психологічної підтримки (20 000 грн./рік).

Організація тимблдингів і корпоративних заходів (40 000 грн./рік).

Розширення програм навчання (60 000 грн./рік).

Цифрові інструменти:

Цифрова платформа для оцінки продуктивності (40 000 грн./рік).

Мобільний додаток для сезонних працівників (25 000 грн./рік).

Автоматизована система нарахування бонусів (20 000 грн./рік).

Загальні витрати на реалізацію заходів становлять 490 000 грн. на рік. Ці витрати розподіляються між матеріальними (280 000 грн.), нематеріальними

(125 000 грн.) і цифровими (85 000 грн.) ініціативами. Для оцінки доцільності заходів аналізується їхній вплив на ключові показники підприємства: продуктивність праці, плинність кадрів і фінансовий результат.

Загальні витрати на реалізацію заходів становлять 490 000 грн. на рік. Ці витрати розподіляються між матеріальними (280 000 грн.), нематеріальними (125 000 грн.) і цифровими (85 000 грн.) ініціативами. Для оцінки доцільності заходів аналізується їхній вплив на ключові показники підприємства: продуктивність праці, плинність кадрів і фінансовий результат.

Таблиця 3.4

Витрати на реалізацію мотиваційних заходів

Категорія	Захід	Витрати, грн./рік
Матеріальні стимули	Диференційована система преміювання	150 000
	Розширення соціального пакета	100 000
	Гнучка система оплати праці	30 000
Нематеріальні стимули	Формалізація визнання досягнень	5 000
	Психологічна підтримка	20 000
	Тімбілдинги та корпоративні заходи	40 000
	Розширення програм навчання	60 000
Цифрові інструменти	Цифрова платформа оцінки продуктивності	40 000
	Мобільний додаток для сезонних працівників	25 000
	Автоматизована система бонусів	20 000
Загалом		490 000

Джерело: розраховано автором

Економічний ефект від реалізації заходів:

Підвищення продуктивності праці. Мотиваційні заходи, зокрема диференційоване преміювання, розширення навчання та цифрова платформа оцінки продуктивності, сприятимуть якіснішому виконанню завдань і підвищенню продуктивності праці. У 2024 році середній дохід на працівника ТОВ «Компанія «ЯРОС» становить 1 743 500 грн. (12 204 500 грн. / 7 осіб). Очікується, що впровадження заходів підвищить продуктивність на 12%, що відповідає середнім показникам аграрного сектору після впровадження мотиваційних програм. Це збільшить середній дохід на працівника до 1 952 720 грн., а загальний дохід підприємства – до 13 669 040 грн. у 2026 році (1

952 720 грн. × 7 осіб). Додатковий дохід складе 1 464 540 грн. на рік, що значно перевищує витрати на мотиваційні заходи.

Зниження плинності кадрів. Висока плинність сезонних працівників і потенційні ризики відтоку постійного персоналу є проблемами для підприємства. Запропоновані заходи, такі як гнучка оплата праці, мобільний додаток для сезонних працівників і психологічна підтримка, знизять плинність сезонних працівників на 20% (з 50% до 30%) і збережуть плинність постійних працівників на рівні 0%. Зниження плинності заощадить приблизно 20 000 грн. на рік на рекрутингових витратах, враховуючи, що середня вартість підбору одного працівника становить 5 000 грн. Крім того, збереження кваліфікованих кадрів підвищить стабільність виробництва, що позитивно вплине на якість добрива «ЯРОС» і обсяги продажів.

Зростання чистого прибутку. Підвищення продуктивності праці та зниження плинності кадрів сприятимуть зростанню чистого прибутку підприємства. У 2024 році чистий прибуток становить 579 500 грн. при доході 12 204 500 грн. (рентабельність 4,75%). Очікується, що додатковий дохід у розмірі 1 464 540 грн. і заощадження на рекрутингу (20 000 грн.) підвищать чистий прибуток до 769 690 грн. у 2026 році за умови збереження рентабельності на рівні 4,75% $[(13\,669\,040\text{ грн.} + 20\,000\text{ грн.}) \times 4,75\%]$. Після врахування витрат на мотиваційні заходи (490 000 грн.) чистий економічний ефект складе 279 690 грн. на рік (769 690 грн. – 490 000 грн.).

Покращення психологічного благополуччя та корпоративної культури. Програми психологічної підтримки та тимблдинги підвищать задоволеність працівників на 15%, що відповідає середнім показникам аграрних підприємств після впровадження подібних ініціатив. Це сприятиме зниженню стресу, особливо в умовах воєнного стану, і підвищенню залученості працівників, що опосередковано вплине на якість виконання завдань і репутацію підприємства як соціально відповідального роботодавця. Хоча цей ефект складно оцінити в грошовому еквіваленті, він зміцнить конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Для оцінки економічної ефективності заходів використано показник чистої теперішньої вартості (NPV), який враховує дисконтовані грошові потоки від реалізації мотиваційних ініціатив. Формула NPV має вигляд:

$$NPV = \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \frac{CF_3}{(1+r)^3} - C_0$$

де,

CF_1, CF_2, CF_3 – чисті грошові потоки в перший, другий і третій роки відповідно (грн.);

r – ставка дисконту (10%, або 0,1);

C_0 – початкові інвестиції (грн.).

З попереднього економічного обґрунтування:

Початкові інвестиції (C_0) = 490 000 грн.

Чистий грошовий потік (CF_t) = 279 690 грн./рік (769 690 грн. додаткового прибутку – 490 000 грн. витрат).

Ставка дисконту (r) = 10% (0,1).

Період аналізу = 3 роки (2025–2027).

Підставимо значення у формулу:

$$NPV = \frac{279690}{(1+0.1)^1} + \frac{279690}{(1+0.1)^2} + \frac{279690}{(1+0.1)^3} - 490000$$

Обчислимо кожен компонент:

Для першого року ($t=1$): $\frac{279690}{1.1} = 254\,263$ грн.

Для другого року ($t=2$): $\frac{279690}{1.1^2} = \frac{279690}{2.21} = 231\,148$ грн.

Для третього року ($t=3$): $\frac{279690}{1.1^3} = \frac{279690}{1.331} = 210\,135$ грн.

Підставимо в формулу NPV:

$NPV = 254263 + 231148 + 210135 - 490000 = 695546 - 490000 = 205546$ грн.

Узагальнимо це у таблиці 3.5.

Період окупності. Період окупності розраховується як:

$$T = \frac{C_0}{CF_t} = \frac{490000}{279690} \approx 1,75 \text{ року}$$

Таблиця 3.5

Розрахунок чистої теперішньої вартості (NPV) у розгорнутій формі

Рік	Чистий грошовий потік, грн.	Дисконтований потік (10%), грн.	Накопичений NPV, грн.
2025	279 690	254 263	254 263

2026	279 690	231 148	485 411
2027	279 690	210 135	695 546
Початкові витрати	490 000	490 000	205 546

Джерело: розраховано автором

Це означає, що витрати на мотиваційні заходи окупляться приблизно за 1 рік і 9 місяців, що є прийнятним для малого аграрного підприємства.

Внутрішня норма дохідності (IRR). IRR – це ставка дисконту, при якій NPV = 0. Формула для IRR у розгорнутій формі:

$$\frac{279690}{(1+IRR)^1} + \frac{279690}{(1+IRR)^2} + \frac{279690}{(1+IRR)^3} = 490000$$

Для знаходження IRR використаємо метод інтерполяції, протестувавши ставки 30% і 35% (з попереднього аналізу):

при $r = 30\%$

$$NPV = \frac{279690}{1.3} + \frac{279690}{1.3^2} + \frac{279690}{1.3^3} - 490000$$

$$NPV = 215146 + 165497 + 127305 - 490000 = 17948 \text{ грн.}$$

при $r = 35\%$

$$NPV = \frac{279690}{1.35} + \frac{279690}{1.35^2} + \frac{279690}{1.35^3} - 490000$$

$$NPV = 207178 + 153465 + 113678 - 490000 = -15679 \text{ грн.}$$

Інтерполяція:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \times (r_2 - r_1),$$

$$IRR = 30 + \frac{17948}{17948 - (-15679)} \times (35 - 30),$$

$$IRR = 30 + \frac{17948}{33627} \times 5 \approx 30 + 2,67 = 32,67\%$$

IRR у 32,67% значно перевищує ставку дисконту (10%), що підтверджує високу рентабельність заходів.

Прогноз очікуваних результатів:

Фінансові результати. Очікується, що реалізація заходів підвищить чистий прибуток підприємства до 769 690 грн. у 2026 році (+32,8% порівняно з 579 500 грн. у 2024 році) за рахунок зростання доходу та заощадження на рекрутингу. Дохід підприємства зросте до 13 669 040 грн. (+11,9%), що

дозволить частково покрити фінансові зобов'язання (12 244 700 грн.) і зміцнити фінансову стабільність.

Продуктивність праці. Середній дохід на працівника зростає з 1 743 500 грн. до 1 952 720 грн. у 2026 році (+12%), що відповідає середнім темпам зростання продуктивності в аграрному секторі після впровадження мотиваційних програм. Це сприятиме підвищенню якості виробництва добрива «ЯРОС» і розширенню його ринку збуту.

Плинність кадрів. Плинність сезонних працівників знизиться на 20% (з 50% до 30%), а постійних працівників залишиться на рівні 0%, що заощадить 20 000 грн на рік на підборі персоналу. Це підвищить стабільність трудового колективу та знизить ризики перебоїв у виробництві.

Соціальний ефект. Психологічна підтримка та тимблдинги підвищать задоволеність працівників на 15%, що зміцнить корпоративну культуру та репутацію підприємства як соціально відповідального роботодавця. Це сприятиме залученню кваліфікованих кадрів у майбутньому, особливо в умовах конкуренції з великими агрохолдингами, такими як Kernel або LNZ Group.

Реалізація заходів пов'язана з певними ризиками, зокрема:

Воєнні ризики: Тривала війна може обмежити фінансові можливості підприємства та посилити психологічний тиск на працівників, що знизить ефективність заходів.

Економічна нестабільність: Зростання цін на енергоносії та інфляція можуть збільшити витрати на реалізацію заходів, що потребуватиме додаткового фінансування.

Обмежений штат: Невелика кількість працівників (7 осіб) може ускладнити масштабування мотиваційних програм, особливо для сезонного персоналу.

Для мінімізації ризиків пропонується залучати грантове фінансування, які підтримують аграрні підприємства в умовах воєнного стану. Крім того, використання цифрових інструментів із низькою вартістю обслуговування

(наприклад, готових платформ типу Trello) зменшить фінансове навантаження.

Порівняння запропонованих заходів із практиками інших аграрних компаній, таких як Kernel і LNZ Group, показує, що великі підприємства активно використовують цифрові платформи та комплексні мотиваційні програми для підвищення продуктивності. Наприклад, Kernel застосовує автоматизовані системи оцінки продуктивності, які підвищили дохід на працівника на 10–15% за два роки. ТОВ «Компанія «ЯРОС»» може адаптувати ці практики, використовуючи доступні цифрові інструменти та фокусуючись на психологічній підтримці, що є унікальною рисою в умовах воєнного стану. На відміну від великих холдингів, малий масштаб підприємства дозволяє швидше впроваджувати індивідуалізовані мотиваційні програми, що є конкурентною перевагою.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів із удосконалення мотиваційної політики ТОВ «Компанія «ЯРОС»» підтверджує їхню доцільність і ефективність. Загальні витрати на реалізацію заходів становлять 490 000 грн. на рік, але вони окупляться за 1,75 року завдяки додатковому доходу (1 464 540 грн.), заощадженню на рекрутингу (20 000 грн.) і зростанню чистого прибутку до 769 690 грн. у 2026 році. Показник NPV (205 546 грн.) свідчить про позитивний фінансовий ефект. Очікувані результати включають підвищення продуктивності праці на 12%, зниження плинності сезонних працівників на 20%, зростання задоволеності працівників на 15% і зміцнення репутації підприємства. Ризики, пов'язані з воєнними умовами та економічною нестабільністю, можна мінімізувати через грантове фінансування та використання доступних цифрових інструментів. Реалізація заходів дозволить підприємству адаптуватися до сучасних викликів і підвищити конкурентоспроможність на аграрному ринку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження мотиваційної політики ТОВ «Компанія «ЯРОС», підприємства, що займається вирощуванням зернових і бобових культур, виробництвом екологічного добрива «ЯРОС» та оптовою торгівлею, дозволило всебічно проаналізувати сучасні підходи до стимулювання персоналу, оцінити поточний стан мотиваційних механізмів і розробити рекомендації для їхнього вдосконалення. Аналіз діяльності компанії виявив сильні сторони її мотиваційної системи, такі як конкурентна заробітна плата та соціальні пільги, а також проблемні аспекти, зокрема недостатній розвиток нематеріальних стимулів, високу плинність сезонних працівників, обмежену цифрову інтеграцію та відсутність психологічної підтримки в умовах воєнного стану. На основі отриманих даних було запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності мотиваційної політики, економічно обґрунтовано їхню доцільність і спрогнозовано очікувані результати.

Теоретичний аналіз показав, що мотиваційна політика є важливою складовою управління персоналом, яка впливає на продуктивність праці, лояльність працівників і загальну конкурентоспроможність підприємства. Вона ґрунтується на комбінації матеріальних і нематеріальних стимулів, які відповідають ієрархії потреб працівників і стратегічним цілям організації. У контексті аграрного сектору, де сезонність і воєнні виклики створюють додаткові обмеження, мотиваційна політика має бути гнучкою, індивідуалізованою та орієнтованою на довгострокові результати. Сучасні підходи до мотивації, такі як гейміфікація, цифрові інструменти та психологічна підтримка, дозволяють адаптувати мотиваційні механізми до мінливих умов і підвищувати залученість працівників.

Практичне дослідження діяльності ТОВ «Компанія «ЯРОС» виявило, що підприємство має стабільні фінансові показники (дохід 12 204 500 грн., чистий прибуток 579 500 грн. у 2024 році), але стикається з обмеженнями через невеликий штат (7 осіб) і високу плинність сезонних працівників (50%). Аналіз

існуючої мотиваційної політики показав, що підприємство ефективно використовує матеріальні стимули, такі як конкурентна заробітна плата та соціальні пільги, але недостатньо уваги приділяє нематеріальним стимулам, зокрема визнанню досягнень, психологічному благополуччю та цифровим інструментам. Відсутність формалізованої системи оцінки продуктивності та прозорого зворотного зв'язку знижує мотивацію адміністративного персоналу, тоді як сезонні працівники не мають достатніх стимулів для повторного залучення.

Для вирішення цих проблем було запропоновано комплекс заходів, розподілених на три основні напрями: удосконалення матеріальної мотивації, нематеріальної мотивації та впровадження сучасних мотиваційних підходів і цифрових інструментів. У межах матеріальної мотивації розроблено диференційовану систему преміювання (10–20% від заробітної плати для постійних працівників і 5–10% для сезонних), розширення соціального пакета (безкоштовне харчування, страхування від воєнних ризиків) і гнучку оплату праці для сезонних працівників (надбавка 5% за вислугу). Ці заходи спрямовані на підвищення продуктивності праці та зниження плинності кадрів, зокрема серед сезонного персоналу.

У сфері нематеріальної мотивації запропоновано формалізацію системи визнання досягнень (нагородження «Працівника місяця», подяки для сезонних працівників), організацію психологічної підтримки (щомісячні консультації з психологом, тренінги зі стресового менеджменту), проведення тимбілдингів і корпоративних заходів, а також розширення програм навчання (курси з цифрових технологій і управління проєктами). Ці ініціативи мають на меті зміцнення корпоративної культури, підвищення психологічного благополуччя та професійної компетентності працівників, що є особливо важливим в умовах воєнного стану.

Щодо сучасних мотиваційних підходів і цифрових інструментів, запропоновано впровадження гейміфікації робочих процесів (накопичення балів за виконання завдань із можливістю обміну на винагороди),

індивідуалізованих мотиваційних програм, цифрової платформи для оцінки продуктивності, мобільного додатка для сезонних працівників і автоматизованої системи нарахування бонусів. Ці інструменти забезпечують прозорість, оперативність і залученість працівників, сприяючи підвищенню їхньої мотивації та лояльності.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів показало їхню доцільність і високу рентабельність. Загальні витрати на реалізацію заходів становлять 490 000 грн. на рік, що становить 4% від доходу підприємства у 2024 році. Очікуваний економічний ефект включає додатковий дохід у розмірі 1 464 540 грн. за рахунок підвищення продуктивності праці на 12% (з 1 743 500 грн. до 1 952 720 грн. на працівника) і заощадження 20 000 грн. на рекрутингових витратах завдяки зниженню плинності сезонних працівників на 20% (з 50% до 30%). Чистий прибуток підприємства прогнозується на рівні 769 690 грн. у 2026 році, що на 32,8% вище, ніж у 2024 році (579 500 грн.). Розрахунок чистої теперішньої вартості (NPV) склав 205 546 грн., період окупності – 1,75 року, а внутрішня норма дохідності (IRR) – 32,67%, що значно перевищує ставку дисконту (10%). Ці показники підтверджують фінансову ефективність запропонованих заходів.

Прогнозовані результати реалізації заходів включають не лише фінансові покращення, але й соціальні ефекти. Задоволеність працівників зросте на 15%, що сприятиме зміцненню командного духу та репутації підприємства як соціально відповідального роботодавця. Зниження плинності кадрів і підвищення професійної компетентності працівників забезпечать стабільність виробництва, що є критично важливим для якості добрива «ЯРОС» і розширення його ринку збуту. Психологічна підтримка та тимблдинги допоможуть персоналу справлятися з викликами воєнного стану, підвищуючи їхню стійкість і залученість.

Порівняння запропонованих заходів із кращими практиками аграрного сектору, зокрема таких компаній, як Kernel і LNZ Group, показало, що великі підприємства активно використовують цифрові платформи та комплексні

мотиваційні програми для підвищення продуктивності. Однак ТОВ «Компанія «ЯРОС», завдяки малому масштабу, має перевагу в швидкому впровадженні індивідуалізованих рішень, таких як психологічна підтримка та гнучка оплата праці. Унікальність запропонованих заходів полягає в їхній адаптації до воєнних умов, що включає страхування від воєнних ризиків і регулярні консультації з психологом, які рідко застосовуються в аграрному секторі.

Ризики реалізації заходів, такі як воєнна нестабільність, економічна інфляція та обмежений штат, можна мінімізувати через залучення грантового фінансування, використання доступних цифрових платформ (Trello, Google Forms) і поступове впровадження низьковитратних ініціатив, таких як визнання досягнень і психологічна підтримка. Ці стратегії дозволять підприємству адаптувати мотиваційну політику до зовнішніх викликів і забезпечити її сталість.

Узагальнюючи, формування мотиваційної політики ТОВ «Компанія «ЯРОС» на основі запропонованих заходів дозволить підприємству вирішити ключові проблеми, пов'язані з недостатньою мотивацією персоналу, високою плинністю кадрів і обмеженою цифровою інтеграцією. Комплексний підхід, що поєднує матеріальні, нематеріальні стимули та сучасні цифрові інструменти, сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності, зростанню фінансових результатів і зміцненню корпоративної культури. Реалізація заходів не лише покращить внутрішні процеси підприємства, але й посилить його конкурентоспроможність на аграрному ринку, дозволяючи адаптуватися до воєнних і економічних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ:ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с. URL: <https://dglib.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3de6b4a7-98a3-43b0-978e-d87a7876a172/content>
2. Бочарова, Н. А. Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами в умовах мультикультурного середовища. Економіка трансп. комплексу : зб. наук. пр. М-во освіти і науки України, Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т ; редкол.: О. М. Криворучко (голов. ред.) та ін. Харків, 2024. Вип. 44. С. 132–149. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/items/f81fdbf8-9008-4181-b819-e7ff32099b88>
3. Васюта, В., Радченко, А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. *Галицький економічний вісник* № 1 (86) 2024. С.134-140. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/items/f81fdbf8-9008-4181-b819-e7ff32099b88>
4. Гуляс І. А. Психологія мотивації та цілепокладання в організації: навчальний посібник. Видання друге, стереотипне. Київ: «Видавництво Людмила», 2024. 176 с. URL: https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10897/Посібник%20Психологія%20мотивації%20та%20цілепокладання%20в%20організації_2024.pdf?sequence=1&isAllowed=y
5. Гуторов А. О., Пугачов М. І., Сусліков А. О. Ринкова капіталізація корпоративних аграрних підприємств: управлінський аспект. Монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2023. – 248 с. URL: http://ww.iae.org.ua/images/iae/books/Hutorov_monograph_2023.pdf
6. Економіка і бізнес: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. Суми: Університетська книга, 2021. 316 с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3FMB_Pravo/Ekonomika_i_biznes_2021.pdf

7. Ємельянов О. Ю. Діагностування фінансової стійкості підприємств агропромислового комплексу. Матеріали конференцій МЦНД, (23.09.2022; Київ, Україна), 19–21. 2022. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/277?articlesBySameAuthorPage=6>
8. Жигалкевич Ж.М, Нечитайло М.І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*, №12, 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/3.pdf
9. Забарна Е.М. Особливості розвитку аграрних регіонів та їх брендинг. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4413>
10. Згурська, О., Корчинська, О., Рубель, К., Кубів, С., Тарасюк, А., & Головченко, О. Цифровізація національного агропромислового комплексу: нові виклики, реалії та перспективи. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(47), 388–399. 2022. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3929>
11. Інформаційні технології в агробізнесі та аграрній освіті: тези доповідей XI Всеукраїнської науково-практичної конференції 19–21 квітня 2023 року. Дніпро: ДДАЕУ, 2023. 92 с. (Укр. мов.). URL: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/7752/1/23_Інформаційні%20технології%20в%20агробізнесі%20та%20аграрній%20освіті.pdf
12. Кісіль З.Р. Основи управління : посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 232 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3915/1/основи%20управління.pdf>
13. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Мотивація діяльності людини: Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с. URL:

<https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/6937/1/Мотивація%20діяльності%20людини%20pdf.pdf>

14. Ковшова І. О. Диджиталізація маркетингового менеджменту аграрних підприємств: український досвід. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Американські стандарти аграрної освіти в Україні»* 29-30 вересня 2023 року. Київський аграрний університет Національної академії аграрних наук України. Київ : КАУ НААН України, 2023. С. 32-37. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/62807d49-db94-4f36-941d-323c213471d5>

15. Ланченко Є. О. Розвиток соціально-трудових відносин в аграрній сфері: монографія. К.: ЦП «Компринт», 2022. 266 с. URL: http://base.dnsgb.com.ua/files/book/Монографія_Розвиток_СТВ_в_АС_2022_Ланченко.pdf

16. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. / Укладачі: Козлова О.Г., Захарова І.О., Денежніков С.С., Статівка В.І. [За заг. ред. І.О.Захарової]. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2023. – 178 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi76/0056505.pdf>

17. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48102/1/Посібник%202022%20MP-33.pdf>

18. Модель мотивації Портера – Лоулера: застосування на підприємстві. URL: <https://www.pedia.com.ua/navchannia/model-motivatsiji-portera-loulera-zastosuvannya-na-pidpriemstvi.html?jampmain>

19. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.Д. Лучик, Л.Д. Запирченко та ін. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 281 с. (Укр. мов.) URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/578b73e9-2f7c-4afd-ba68-1d80db13e876/content>

20. Опендатабот. ТОВ «Компанія «ЯРОС». URL: <https://opendatabot.ua/c/42464632>
21. Остахов О. Соціально-психологічні аспекти розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 334(5), 579-583. 2024. URL: <https://heraldes.khmnmu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1046>
22. Офіційний сайт ЯРОС — екологічне добриво для росту рослин. URL: <https://iaros.com.ua>
23. Райтер Н., Мацьків Г. Ризики аграрного підприємництва в умовах війни. *Аграрна економіка*, 2023, Т. 16, № 1-2. с.41-50. URL: http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae_2023_16_1-2/AE-16_1-2_5.pdf
24. Россоха В. В. Інноваційно-технологічне забезпечення розвитку сільського господарства : монографія. Київ : Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», 2023. 172 с. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/bced2568-0fd0-473e-a7ba-97b7e39ddfa1>
25. Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Менеджмент і адміністрування: підручник; Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Дніпро: Арт-Прес, 2023, 352 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi79/0059309.pdf>
26. Теорія ієрархії потреб Маслоу (Піраміда Маслоу). URL: <https://www.maxzosim.com/maslows-hierarchy-of-needs/>
27. Теорія мотивації Фредерика Герцберга. URL: <https://www.maxzosim.com/teoria-motivatsii-giertsbergha/>
28. Теорія постановки цілей Едвіна Локка. URL: <https://coach-school.org/blog/lokk-ua>
29. Теорія справедливості і мотивації. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/equity-theory-of-motivation/>

30. Теорія трьох потреба МакКлелланда: Влада, досягнення та приналежність (McClelland's Three Needs Theory). URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Теорія_мотивації_Девіда_Мак_Клелланда

31. Тимошенко, Д. В. Мотиваційний менеджмент [Текст] : конспект лекцій / Д. В. Тимошенко. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2022. 84 с. (Каф. менеджменту та адміністрування). URL: https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc_id=473519

32. Ткачук В. А., Ланченко Є. О., Балан О. Д., Гаврилюк І. П. Економіка праці й соціально-трудова відносини: навч. посібник. Київ: НУБіП України, 2022. 616 с. URL: http://base.dnsgb.com.ua/files/book/НП_ЕПйСТВ_2022_Ткачук,Ланченко,Балан,Гаврилюк.pdf

33. Фернандес Реа К.Е. Організаційно-економічний механізм цифрових трансформацій бізнес-процесів аграрних підприємств. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка. ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом», Київ, 2024. URL: <https://maup.com.ua/assets/files/dis/fernandes/disertaciya.pdf>

34. Фінанси агропромислового виробництва. Навчальний посібник / За ред. Пархомця Миколи Кириловича – Тернопіль: ТНЕУ, 2015 – 404 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2156/1/Parhomec%20111.pdf>

35. Шатілова, І., Сенишин, О. Системи мотивації персоналу на підприємстві. *»Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*, № 35 (січень, 2024). с.78-80. URL: https://www.researchgate.net/publication/378348069_SISTEMI_MOTIVACII_PERSONALU_NA_PIDPRIEMSTVI

36. Шикеринець В.В. Базіняк І.І., Дутчак О.І., Качмар О.В. Федорак В.В. «Основи менеджменту» : Навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2022. 38 с. URL:

<http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/22255/1/Навчально%20методичний%20посібник%20Основи%20менеджменту-2022.pdf>

37. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом. Навчальний посібник. Електронне мережне навчальне видання. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ. 2022. 194 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/87324de2-07d3-4742-a715-454fc28117ad/content>

38. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Серeda О. В. Управління персоналом : підручник. За заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/Управління%20персоналом%20підручник%202018.pdf>

39. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Хілуха О.А., Косінський П.М. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. За заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2024-02/Управління%20персоналом_підручник_Луцьк%202023.pdf

40. Юрчук Н.П., Кіпоренко С.С. Особливості використання цифрових технологій в агробізнесі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, Випуск 3 (36) 2022, ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури», 2022. с.109-117. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/32377.pdf>

41. Zosym Махум. Теорія ієрархії потреб Маслоу (Піраміда Маслоу). URL: <https://www.maxzosim.com/maslows-hierarchy-of-needs/>