

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА
РОБОТА**

12.01 – МКР. 2225 “С” 2023.12.07. 06 ПЗ

ДУДНІКА ОЛЕКСАНДРА ПАВЛОВИЧА

2024 р.

005.32:331.101.3:658.11

ПОГОДЖЕНО**Декан факультету****аграрного менеджменту****_____ Анатолій ОСТАПЧУК**

(підпис)

(ПП)

« ____ » _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**Завідувач кафедри****адміністративного менеджменту та ЗЕД****_____ Олена КОВТУН**

(підпис)

(ПП)

« ____ » _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**на тему “Управління мотивацією персоналу на підприємстві”**

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми**к.е.н., доцент**

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Олена КОВТУН

(ПІБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи**к.е.н., доцент**

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Ольга КОСТЮК

(ПІБ)

Виконав

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Олександр ДУДНІК

(ПІБ)

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

к.е.н., доц. _____ **Олена КОВТУН**
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ІПП)

« 11 » грудня _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

ДУДНІКУ ОЛЕКСАНДРУ ПАВЛОВИЧУ

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність _____

073 Менеджмент

(код і назва)

Освітня програма _____

Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми _____

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи **«Управління мотивацією персоналу на підприємстві»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від «07» грудня 2023 №2225 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____

2024.11.25

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

Фінансова звітність підприємства, статистичні дані, технологічні карти, постанови, розпорядження

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретико-методологічні основи формування системи мотивації персоналу підприємства
2. Діагностика особливостей системи мотивації персоналу на прикладі ТОВ "Агрохолдинг МС"
3. Удосконалення напрямів формування та реалізації системи мотивації персоналу ТОВ "Агрохолдинг МС"

Перелік графічного матеріалу (за потреби) _____

Дата видачі завдання _____

«11»

_____ грудня _____

2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____

(підпис)

Ольга КОСТЮК

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

Олександр ДУДНІК

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі 110 листків друкованого тексту, 15 рисунків., 14 таблиць, 7 додатків і налічує 58 джерел використаної літератури.

Актуальність дослідження. Ринок аграрної продукції займає особливе місце в структурі економіки України, є одним із показників ефективності формування експортного потенціалу агровиробників. Дотепер залишаються невирішеними завдання, пов'язані зі створенням таких умов розвитку вітчизняного аграрного експорту, які б забезпечили задоволення інтересів аграрних підприємств на світовому продовольчому ринку. Обсяги вітчизняного аграрного експорту за останні роки постійно збільшуються, що свідчить про високий потенціал аграрних підприємств, але досі ще не досягнуто максимальних результатів.

Метою дослідження є дослідження теоретичних засад, методичних підходів формування і ефективного використання мотивації працівників, як однієї із складових управління підприємством.

Досягнення мети дослідження можливе завдяки виконанню таких завдань:

- розкрити сутність мотивації персоналу, її роль в підвищенні ефективності діяльності організації;
- окреслити проблеми управління системою мотивації персоналу в теорії і практиці сучасного менеджменту;
- визначити методи управління системою мотивації персоналу підприємства;
- здійснити аналіз основних чинників зниження мотивації персоналу до роботи у ТОВ "Агрохолдинг МС";
- дослідити рівень вмотивованості працівників ТОВ "Агрохолдинг МС";
- провести аналіз результатів дослідження мотивації працівників ТОВ "Агрохолдинг МС" ";

- запропонувати напрями удосконалення системи мотивації персоналу у ТОВ "Агрохолдинг МС";
- розробити інструментарій удосконалення елементів системи мотивації персоналу у ТОВ "Агрохолдинг МС";
- виконати економічне обґрунтування доцільності підвищення рівня мотивації персоналу ТОВ "Агрохолдинг МС".

Об'єктом дослідження є процеси формування ефективного мотиваційного механізму.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та прикладних аспектів мотивації праці на прикладі ТОВ "Агрохолдинг МС".

Методичними засадами дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, які стосуються проблематики мотивації праці, профорієнтовані веб – сайти та мережа Інтернет. У роботі використані наступні методи дослідження: логічно-теоретичний (для дослідження сутності мотивації праці); системного аналізу і синтезу, узагальнення (для дослідження якості праці персоналу адміністративного підрозділу ресторану та виявлення проблемних аспектів підвищення мотивації їх праці); структурного аналізу (для розкриття структури показників ефективності системи мотивації на прикладі працівників ТОВ "Агрохолдинг МС").

Наукова новизна одержаних результатів. Визначено теоретико-методологічні основи формування системи мотивації персоналу підприємства; продіагностовано системи мотивації персоналу на прикладі ТОВ "Агрохолдинг МС"; розроблено шляхи удосконалення напрямів формування та реалізації системи мотивації персоналу.

Практична значимість роботи полягає у тому, що наведені в дослідженні рекомендації щодо оптимізації якості системи мотивації були представлені на прикладі співробітників ТОВ "Агрохолдинг МС", де потім безпосереднє керівництво визнало можливість практичного застосування даних заходів та пропозицій щодо вдосконалення їх системи мотивації.

Апробація результатів магістерської роботи. Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на V Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (м. Київ, НУБіП України, 11 листопада 2024 р.).

Ключові слова: МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ, МЕНЕДЖМЕНТ, ПЕРСОНАЛ, ВМОТИВОВАНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ, МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність мотивації персоналу, її роль в підвищенні ефективності діяльності організації	11
1.2. Проблеми управління системою мотивації персоналу в теорії і практиці сучасного менеджменту	18
1.3. Методи управління системою мотивації персоналу підприємства	22
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ "АГРОХОЛДИНГ МС"	29
2.1 Дослідження рівня вмотивованості працівників ТОВ "Агрохолдинг МС"	29
2.2 Аналіз основних чинників зниження мотивації персоналу до роботи у ТОВ "Агрохолдинг МС"	43
2.3 Аналіз результатів дослідження мотивації працівників ТОВ "Агрохолдинг МС"	47
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ НАПРЯМІВ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ "АГРОХОЛДИНГ МС"	60
3.1 Напрями удосконалення системи мотивації персоналу у ТОВ "Агрохолдинг МС"	60
3.2 Розробка інструментарію удосконалення елементів системи мотивації персоналу у ТОВ "Агрохолдинг МС"	65
3.3 Економічне обґрунтування доцільності підвищення рівня мотивації персоналу ТОВ "Агрохолдинг МС"	70
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Актуальність дослідження. Ринок аграрної продукції займає особливе місце в структурі економіки України, є одним із показників ефективності формування експортного потенціалу агровиробників. Дотепер залишаються невирішеними завдання, пов'язані зі створенням таких умов розвитку вітчизняного аграрного експорту, які б забезпечили задоволення інтересів аграрних підприємств на світовому продовольчому ринку. Обсяги вітчизняного аграрного експорту за останні роки постійно збільшуються, що свідчить про високий потенціал аграрних підприємств, але досі ще не досягнуто максимальних результатів.

Мотивація працівників будь-якої організації є важливою і залишається досить актуальною. Жодне підприємство не може досягти успіху без високого рівня прихильності працівників, без їх прагнення докласти максимальних зусиль задля досягнення цілей. Саме тому сьогодні неабиякий інтерес керівників і дослідників, які займаються управлінням персоналом, викликають теорії мотивації та їх причини, що змушують людей займатися професійною діяльністю, працювати з повною в інтересах закладу. За останнє десятиліття було розроблено велику кількість теорій мотивації праці, які мали неабиякий вплив на процес управління.

Практика управління доводить, що професійна майстерність лише тоді принесе бажаний результат, коли сам працівник буде зацікавлений у результаті та коли цей результат задовольнить його потреби. Мотивація - це вагомий важіль і рушійна сила, що ґрунтується на задоволенні потреб співробітника і змушує його діяти якнайкраще для досягнення особистих та організаційних цілей. Тому створення належної системи мотивації, здатної заохотити працівників до ефективної роботи та надання якісних послуг є досить актуальним питанням за сучасних умов.

Визначальними факторами розвитку теоретичних та практичних розробок у галузі мотивації стали праці таких вітчизняних та зарубіжних

вчених як: Балабанової Л.В., Бабича Д.В., Бея Г.В., Герасименка О.В., Дзямулича М.І., Климчука А.О., Міцберга Г. Мола Є. Г. та ін.

Однак аналіз наукових джерел з вивчення проблеми мотивації кадрів свідчить про те, що це питання приділяло недостатню увагу в теорії та на практиці. З огляду на викладене, проблема вивчення мотивації професійної діяльності персоналу як чинника управління та підвищення його продуктивності праці є актуальною і потребує подальших досліджень та методів практичного вирішення.

Метою дослідження є дослідження теоретичних засад, методичних підходів формування і ефективного використання мотивації працівників, як однієї із складових управління підприємством.

Досягнення мети дослідження можливе завдяки виконанню таких **завдань**:

- розкрити сутність мотивації персоналу, її роль в підвищенні ефективності діяльності організації;
- окреслити проблеми управління системою мотивації персоналу в теорії і практиці сучасного менеджменту;
- визначити методи управління системою мотивації персоналу підприємства;
- здійснити аналіз основних чинників зниження мотивації персоналу до роботи у ТОВ "Агрохолдинг МС";
- дослідити рівень вмотивованості працівників ТОВ "Агрохолдинг МС";
- провести аналіз результатів дослідження мотивації працівників ТОВ "Агрохолдинг МС" ";
- запропонувати напрями удосконалення системи мотивації персоналу у ТОВ "Агрохолдинг МС";
- розробити інструментарій удосконалення елементів системи мотивації персоналу у ТОВ "Агрохолдинг МС";
- виконати економічне обґрунтування доцільності підвищення рівня мотивації персоналу ТОВ "Агрохолдинг МС".

Об'єктом дослідження є процеси формування ефективного мотиваційного механізму.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та прикладних аспектів мотивації праці на прикладі ТОВ "Агрохолдинг МС".

Методичними засадами дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, які стосуються проблематики мотивації праці, профорієнтовані веб – сайти та мережа Інтернет. У роботі використані наступні **методи дослідження**: логічно-теоретичний (для дослідження сутності мотивації праці); системного аналізу і синтезу, узагальнення (для дослідження якості праці персоналу адміністративного підрозділу ресторану та виявлення проблемних аспектів підвищення мотивації їх праці); структурного аналізу (для розкриття структури показників ефективності системи мотивації на прикладі працівників ТОВ "Агрохолдинг МС").

Практична значимість роботи полягає у тому, що наведені в дослідженні рекомендації щодо оптимізації якості системи мотивації були представлені на прикладі співробітників ТОВ "Агрохолдинг МС", де потім безпосереднє керівництво визнало можливість практичного застосування даних заходів та пропозицій щодо вдосконалення їх системи мотивації.

Теоретичною основою дослідження стали наукові праці українських та зарубіжних фахівців в області управління персоналом, законодавчі і нормативні акти, навчальні економічні посібники, матеріали періодичних видань, присвячені дослідженню даної теми, дані з мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність мотивації персоналу, її роль в підвищенні ефективності діяльності організації

Проблеми мотивації праці, зумовлені розвитком науково-технічного прогресу набули особливої актуальності вже давно. Пошук шляхів заохочення персоналу до ефективної праці привернув особливу увагу теоретиків та практиків у багатьох напрямках наукової думки. За порівняно короткий час на основі експериментів з'явилися фундаментальні мотиваційні теорії, які постійно розвиваються та доповнюються [25, с. 22]. На будь-якому етапі історичного розвитку діють свої механізми мотивування персоналу. Це обумовлюється тим, що відбувається розвиток особистості, змінюються потреби та соціальні відносини, а також це обумовлено змінами в процесі праці і функціях, що виконуються в процесі праці, в удосконаленні комплексу мотивування персоналу.

Ефективна професійна діяльність людини можлива лише через розуміння її мотивації. Первинні теорії мотивації формувались виходячи з історичного досвіду поведінки людини і застосування простих стимулів примушування, матеріального і морального заохочення. Методи, прийоми і способи мотивування пройшли тривалий шлях еволюційного розвитку. Упродовж багатьох років домінуючою була модель фізичного примусу до праці, а вже потім – моделі економічної необхідності і стимулювання праці відповідно до її продуктивності [20, с. 19].

Інтерес до проблем мотивування і стимулювання праці виник ще задовго до появи теорії управління як науки і самого терміну «мотивація», ще з моменту виникнення організації і необхідності підпорядковувати дії зайнятих в ній працівників.

Основою в первісних системах мотивування був інстинкт самозбереження. Людина сприймалася, як біологічна істота, яка в першу чергу мала на меті здобути їжу, захистити себе, збудувати житло. Наукове вивчення причин активності людей було започатковане великими мислителями – Аристотелем, Демокрітом, Гераклітом, Платоном, Сократом. Демокріт, розглядав потребу як основну рушійну силу та вважав, що за відсутності потреб людина не змогла вийти з дикого стану [1, с. 12].

Основоположником мотиваційних концепцій був А. Сміт, який доводив, що людину до роботи слід примушувати і її роботу необхідно постійно контролювати. Вчений в 1776 році у своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» розробив концепцію «економічної людини». Сміт вважав, що головним мотивом діяльності є своєкорисливий інтерес, який задовольняється лише в процесі обміну між людьми [10, с. 27].

Починаючи з 20 ст. поняття «мотивація» стало тісно пов'язуватись з поняттям «потреба». Складність та багатовимірність, численні підходи до його розуміння, різноаспектна структура, а також різноманітні методи його вивчення - саме через ці фактори поняття «мотивація» трактується авторами по-різному. Основними підходами до визначення даного терміну є:

1. Мотивація як процес. Прихильниками даного підходу є:
 - Маслов Є.В. [23, с. 31], Токіна Л. [43, с. 8] вважали, що це «стимулювання будь-кого до діяльності, що спрямована на досягнення цілей організації»;
 - Мінцберг Г. [25, с. 15] у своїх наукових статтях писав, що це «свідоме і цілеспрямоване спонукання працівника до праці, шляхом стабільного впливу на його потреби»;
 - Мол Є.Г. [26, с. 18] вважав, що це «головна функція керівництва, що створює у підлеглих стимул до праці з максимальним прибутком для підприємства та інші».

2. Мотивація як система. Прихильниками даного підходу є:

– Бондарчук Л.В. [5, с. 212], що розглядала мотивацію як «комплекс спонукальних причин та потреб, під впливом яких працівник має конкретну дію в конкретній ситуації»;

– Громко Л.С. [8, с. 13] наголошувала на тому, що «сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні фактори, які спонукають поведінку людини і є мотиваційним чинником»;

– Татаревська М.С. [38, с. 19] зазначала це як «сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації»;

– Ігнатюк В., Туніна Г. [16, с. 76] акцентували на тому, що «мотивація – це сукупність причин психологічного характеру, які пояснюють поведінку людини, її початок, направленість і активність».

3. Мотивація як процес і система. Прихильниками даного підходу є:

– Елен Р. Даніелс, Стаффорд К. [11, с. 32], який з одного боку говорив що це «система одного та (або) декількох працівників, а з іншої – процес мотивації індивіда, групи, колективу»;

– Стенлі С., Макдагел А., Чапмен Л., Нвосу А. [53, с. 359], які розуміли мотивацію «як довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу» .

Отже, визначення поняття мотивація різними авторами трактується не однозначно. З огляду на вищезазначене мотивацію можна визначити як систему внутрішніх та зовнішніх факторів, які спонукають співробітників до діяльності для досягнення як особистих, так і цілей організації.

Можна виділити наступні види мотивації, які застосовуються сучасними організаціями в Україні та за її межами (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Мотивація у підвищенні якості діяльності в залежності від потреби персоналу

Джерело: складено на основі [34, с. 2]

Основним методом управління якістю роботи персоналу на вітчизняних підприємствах у сучасних умовах є саме грошова мотивація. Це пов'язано з тим, що мінімальна заробітна плата в Україні невелика, економічно активного населення менше, ніж тих, хто працевлаштований. Навантаження на креативну складову професійної діяльності трудового колективу та щоденна підготовка може при цьому відмічатися певними бонусами та преміями.

Статусна мотивація є неоднозначною. Кар'єрний ріст і майбутні перспективи в поліпшенні професійної компетенції залежно від галузі діяльності організації та посади працівника можуть бути не чіткими.

Трудова мотивація може бути достатньо гнучкою. Якщо працівнику потрібно змінити робочий графік, умови праці чи взяти відгул, він завжди має можливість звернутися з цим проханням до свого керівника. Однак у більшості вітчизняних підприємств при цьому не зберігається заробітна плата.

Одним з популярних сьогодні заходів системи управління є соціальна мотивація, метою якої є надання соціального пакета. Треба відмітити, що умовою конкурентної соціальної політики стало те, що керівництво організації не лише прагне максимізувати прибуток від своєї діяльності, а й поставити на перше місце соціальне забезпечення свого персоналу, створити гідні умови праці, зберегти і збагатити людський капітал [35, с. 56].

На думку американського економіста Молла Є. Г., крім самої системи мотивації в організації слід чітко розмежовувати її предмет і об'єкт (рис. 1.2):

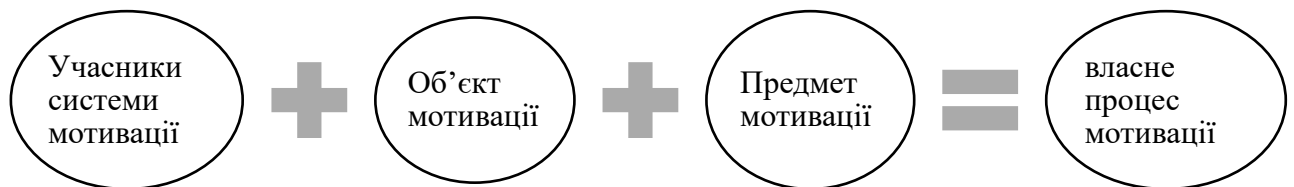


Рис. 1.2. Сутність мотивації

Джерело: складено на основі [26, с. 126]

Предмет мотивації – об'єктивно існуюча або мислима (уявлена) причина для удосконалення працівником продуктивності своєї праці. Предмет мотивації ще є основною метою, через яку і заради вирішення якої людина йде на роботу. Це може бути проблема статусу, володіння цінностями, кар'єрного росту тощо [4, с. 293]. Для керівництва організації вміти визначити предмет мотивації співробітника є дуже важливим завданням, оскільки проблеми, які виникають під час роботи персоналу, можуть зробити сам предмет мотивації абсолютно дифузійним, що не має чітких меж.

Об'єкт мотивації – будь-який матеріальний предмет або явище соціальної реальності. Таким чином, об'єкт мотивації — це внутрішня причина працівника. Мотиваційні взаємодії між трудовим колективом можуть виявитися байдужими до об'єкта і триматися тільки на предметі [18, с. 220].

Проблема мотивації працівників сучасних підприємств та організацій є актуальною для вирішення, адже вона тісно пов'язана з проблемою управління персоналом. Тож, складовою управління є мотивація, яка характеризує сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, які заохочують кожного окремого працівника або колективу працівників для досягнення індивідуальних і загальних цілей організації. Але при цьому потрібні інструменти впливу на елементи системи мотивації, щоб вона почала функціонувати. Одним із таких інструментів є мотиватори [52, с. 4].

На поведінку людини в процесі підвищення ефективності діяльності організації впливає комплекс факторів - мотиваторів, що спонукають до діяльності, тобто [51, с. 1]:

- зовнішніх – на рівні держави, галузі, регіону, окремого підприємства;
- внутрішніх – потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з його особистістю та соціокультурним середовищем, особливості трудової ментальності тощо.

Управління мотивацією передбачає створення такої системи управління персоналом, в якій формується необхідний рівень вмотивованості працівників до якісної результативної діяльності, що забезпечує успіх діяльності організації. Керівникам доводиться постійно шукати нові можливості для активізації працівників, перш за все за рахунок внутрішніх ресурсів свого підприємства та будувати динамічну та гнучку систему мотивації праці на основі дослідження особливостей мотиваційної сфери [47, с. 104].

Управління мотивацією зорієнтоване на усвідомлене та цілеспрямоване використання засобів мотивації. Для того, щоб мотивація несла очікувані результати, система мотивації в організації повинна будуватися на принципах системності (систематичний моніторинг її ефективності), комплексності (поєднання матеріальних та нематеріальних методів стимулювання, позитивної та негативної мотивації), адресності, гнучкості, прозорості та динамічності. У кожної людини складається своя, відносно стійка система

мотивів діяльності, залежно від її світогляду, спрямованості, рис характеру, самосвідомості, життєвого та професійного досвіду, інтелекту, психофізіології [44, с. 5].

Таким чином, управління мотивацією полягає в створенні сприятливих умов, які викликають у співробітників прагнення до активної діяльності. За допомогою управління мотивацією керівник забезпечує виконання таких завдань:

- досягнення мети діяльності організації, підвищення результативності роботи кожного працівника та колективу в цілому;
- формування іміджу організації;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;
- розробку дієвої системи стимулювання діяльності працівників;
- забезпечення успіху у діяльності персоналу.

Успіх кожної організації залежить від багатьох факторів, але в першу чергу він забезпечується завдяки праці відповідальних, ініціативних працівників. Бажання працювати якісно та продуктивно є одним із основних факторів досягнення успіху колективом. Адже, можна розробити прекрасний стратегічний план розвитку підприємства, детально та зрозуміло прописати місію, розробити чудову PR-стратегію, обладнати приміщення найновішим обладнанням, інформаційно-комунікаційними технологіями – та все це буде марним, якщо персонал не буде працювати самовіддано, з повною віддачею [48, с. 103].

Отже, підсумовуючи вищезазначене можна стверджувати, що для того, щоб забезпечити якісне управління мотивацією щодо забезпечення успіху організації, керівникові необхідно вчасно виявляти та усувати причини, що негативно впливають на зниження спонукальних мотивів до успішної діяльності та приймати своєчасні та зважені управлінські рішення.

1.2. Проблеми управління системою мотивації персоналу в теорії і практиці сучасного менеджменту

Сьогодні головним питанням збереження і прогресивного розвитку ресторанного бізнесу сучасної України є забезпечення якості даної галузі, яка пов'язана із загальними аспектами процесу вдосконалення управління професійною діяльністю персоналу, зокрема на державному, регіональному, місцевому рівнях [32, с. 2].

Чинне законодавство України регламентує і концептуально обґрунтовує діяльність ресторанних закладів. Галузь ця спрямована на забезпечення розвитку ресторанної інфраструктури та її кадрів відповідно до їх здібностей, індивідуальних, психічних та фізичних особливостей, культурних потреб. Тому будь – який ресторанний заклад повинен забезпечувати відповідний рівень мотивації стосовно вимог сучасного суспільства.

Завданням науково-методичного забезпечення системи мотивації в такому випадку є дослідження якості професійної діяльності персоналу. Цю проблему відображено також у низці нормативних документів Міністерства освіти і науки України, що і є підтвердженням актуальності та важливості дослідження якості стимулювання праці підлеглих для керівних органів [27, с. 3]. Прикладом нововведень можна назвати Закони України «Про професійний розвиток працівників» від 27 грудня 2019 р, «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин» від 1 липня 2022 р. тощо.

Сучасний ринок ресторанних послуг України характеризується зростаючою конкуренцією між установами, розташованими в одній області, одному місті, одному мікрорайоні. Прагнення таких закладів конкурувати лише на основі великої кількості персоналу не зовсім виправдане. Не всі клієнти ресторанів орієнтуються тільки на те, аби «добре поїсти». Більшість, головним чином, надають увагу комфорту ресторанного господарства і своєчасному бажанні його працівників «допомогти, коли це необхідно». Крім

того, нинішні реформи ставлять перед сучасним керівником нові виклики, пов'язані з ефективним та результативним управлінням розвитком конкурентоспроможності своєї установи, зокрема підвищенню якості мотивації персоналу з огляду на сучасні тенденції на ринку праці [29, с. 203].

Зараз відбувається трансформація сучасної системи управління: вона поступово відходить від ієрархічної структури, а з метою її удосконалення здійснюється активна взаємодія ресторанних закладів. Це свідчить про те, що висуваються нові вимоги до стимулювання праці. Найважливішими цінностями стають професійні компетенції та позитивний психологічний клімат у колективі [13, с. 110].

Однією з вимог ефективної роботи ресторанного господарства в сучасних реаліях є професійна підготовка його персоналу, головним завданням якої є формування його компетентності. Компетентність – це професійно - особистісна характеристика, яка визначається в процесі діяльності, в межах якої на практиці реалізується система знань, навичок, вмінь та професійно важливих якостей кожного окремого працівника. Все це зумовлює необхідність у застосуванні відповідних систем організації стимулювання праці, які б сприяли формуванню компетентності співробітників закладу [12, с. 43].

Дана проблема привертає нині велику увагу, адже вона пов'язана з чисельними якісними змінами, що відбуваються в галузі українського рестораторства. Наприклад, кілька десятків років тому люди протягом тривалого періоду використовували певний набір знань, умінь та навичок, але швидкий та бурхливий розвиток науки і техніки, орієнтація на зарубіжний досвід і перспектива розвитку інноваційних технологій і стандартів вимагають формування у працівників ресторану різних професійно важливих якостей та здібностей для якісної і результативної роботи з огляду на сучасні тренди [15, с. 170].

В умовах прискореного інноваційного розвитку ресторани України не можуть лишатись осторонь, а тому вимагають забезпечення умов для

професійного розвитку і самореалізації своїх співробітників. Інновації та технології, в свою чергу, вимагають не тільки високої освіченості, кваліфікації, активності, а й високого рівня відповідальності, самостійності, впевненості, вміння пристосуватися і працювати в нових умовах, бути соціально зорієнтованими [9, с. 141]. Саме від сформованості професійних якостей, рівня підготовки і мотивації персоналу залежить успішне обслуговування клієнтів, розвиток кулінарних особливостей, збільшення лояльних споживачів тощо.

Тому управління системою мотивації персоналу є важливим елементом загального управління ресторанного бізнесу та направлене на підвищення «відданості справі», позитивному розвитку та якісному виконанні професійної діяльності. Проблема управління мотивації ще й визначає підвищення особистісних можливостей співробітників, які дозволяють їм самостійно й ефективно реалізовувати цілі процесу обслуговування клієнтів й задоволення їх потреб. Для цього потрібно володіти теоретичними знаннями у галузі, прагнути їх підвищувати, вміти застосовувати їх у практичній діяльності [17, с. 64].

Професійна компетентність персоналу характеризує його теоретичну і практичну підготовку до здійснення відповідної діяльності. Швидкі зміни в ресторанній галузі, моментальне старіння інформації, поява нових навчальних дисциплін в вищих закладах та технологічних виробництв, прискорення реалізації наукових відкриттів обумовлює проблему удосконалення мотивації працівників до підвищення своїх знань та навичок і, в першу чергу – роботи [22, с. 31].

В розрізі цього основним завданням сучасних ресторанних закладів України можна вважати заохочення свого персоналу до підвищення продуктивної праці. А творчий потенціал, наявність специфічних якостей, життєвих установок, професійної підготовки стає найважливішою характеристикою їх роботи. Тож проблема мотивації зумовлює низку актуальних завдань, які потребують наукового обґрунтування. Серед них –

визначення якості роботи. Це питання набуває широкої популярності, оскільки відчувається недостатність повноцінної підготовки фахівців та їх небажання розвиватися аби підвищувати ефективність своєї праці [19, с. 14].

Формування системи мотивації, в такому випадку, має відбуватися в тісному взаємозв'язку з формуванням особистості, яке є безперервним та цілісним процесом розвитку і обумовлюється соціалізацією, вихованням і самовихованням. В результаті такого процесу зростає не тільки якість роботи закладу, а й гармонійний розвиток, розширення світогляду, формування життєвих цінностей працівника [45, с. 73].

Добре вмотивований працівник ресторанного господарства повинен мати інтерес до кулінарного світу, бути захопленим роботою у своєму закладі, бути спостережливим, тактичним та вихованим, цілеспрямованим, вимогливим, справедливим, урівноваженим, працездатним, володіти професійними установками і ціннісними орієнтаціями, гуманістично спрямованим і витриманим у процесі обслуговування клієнтів.

Зазначимо, що для забезпечення ефективного управління системою мотивації персоналу керівнику ресторанного закладу необхідно проводити навчання, що полягає у формуванні відповідної професійної відповідальності перед клієнтами та власне рестораном. Розв'язання проблеми управління мотивацією в даному випадку може здійснюватися шляхом застосування активних методів підвищення ефективності праці або залученням персоналу до такої діяльності, яка вимагає обов'язкового застосування не лише професійних, але й особистісних знань, умінь і навичок [49, с. 1].

Якщо процес стимулювання праці персоналу ресторанного бізнесу буде передбачати підвищення його професійної компетентності, це позитивно вплине на весь комплекс мотивів, інтересів та потреб закладів, а як результат – на якість їх роботи. Тому основною метою управління системою мотивації персоналу стає його підготовка, а саме – підготовка кваліфікованих спеціалістів, науковців і менеджерів, конкурентних на ринку ресторанних послуг, компетентних і відповідальних, здатних до роботи на рівні

міжнародних стандартів, готових до професіонального росту, підвищення соціальної і професійної мобільності.

1.3. Методи управління системою мотивації персоналу підприємства

Говорячи про досвід сучасного управління в галузі ресторанного бізнесу, виділимо, що традиційні методи системи оцінки мотиваційної спрямованості працівників галузі вже не задовольняють потреби апарату управління. Виникає необхідність у системі мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації трудової діяльності персоналу. Розробка якісної системи мотивації працівника ресторану повинна сприяти визначенню ефективних у даний момент інструментів і стимулів впливу на його поведінку з метою досягнення цілей даного працівника і цілей конкретного ресторанного закладу. Отож, створення і функціонування якісної системи мотивації персоналу (в нашому випадку – ресторанного господарства) можна запровадити в кілька етапів [40, с. 59]:

1. виявлення важливості мотивації для працівників;
2. встановлення типології мотиваційної спрямованості;
3. дослідження факторів, що впливають на систему мотивації;
4. застосування визначених стимулів та мотиваторів на практиці;
5. визначення задоволеності результатами.

Особливістю реалізації зазначених етапів є проведення регулярних опитувань працівників та аналіз наявної економічної, соціологічної, психологічної інформації.

Забезпечення якісної реалізації усіх етапів системи мотивації загалом має ґрунтуватись на таких принципах [36, с. 23]:

– прозорість та доступність (стимули повинні бути зрозумілими для кожного роботодавця – проведення роз'яснювальної роботи серед керівників,

відповідні рішення (проекти рішень) повинні оприлюднюватися в засобах масової інформації);

- реальність та дієвість (реальні механізми реалізації, які відповідають сучасному стану ринку праці і розробляються з урахуванням тенденцій розвитку економіки);

- поступовість (надання матеріальної компенсації роботодавцю за працевлаштування певних категорій осіб, сприяння їх подальшій праці на конкретному робочому місці);

- взаємні гарантії сторін (зафіксовані державою гарантії отримання компенсації за умови виконання умов якісної роботи);

- комплексність та системність (визнається необхідність врахування всіх можливих чинників – організаційних, моральних, соціологічних, економічних, правових тощо – під час введення в дію стимулу);

- регламентація (застосування стимулів повинно здійснюватися за допомогою різних інструкцій, положень, правил).

Для оцінки мотивації трудової діяльності персоналу також важливо мати набір ключових показників, до яких відносять:

1. Характеристики роботи в галузі і якості трудового потенціалу [38, с. 508]:

- оцінка конкурентоспроможності працівників;
- професійно-кваліфікаційний рівень;
- форми і методи матеріального та нематеріального стимулювання трудової діяльності та їхня результативність;

- умови праці;

- рівень продуктивності праці;

- роль і місце праці в ціннісних орієнтаціях працівників;

- рівень задоволення працею та результатами трудової діяльності;

- основні мотиви трудової діяльності і зміни їхньої структури тощо.

2. Показники рівня життя [39, с. 54]:

- рівень заробітної плати, соціального забезпечення;
- структура та диференціація доходів і витрат;
- реальний бюджет працівника та його родини;
- рівень забезпечення житлом, медичними послугами;
- особиста безпека тощо.

3. Характеристика стану суспільної думки щодо ефективності соціально - економічної політики держави в ресторанній галузі, соціальної спрямованості обслуговування клієнтів [31, с. 36].

Ефективність і результативність системи мотивації персоналу багато в чому залежить від повної й достовірної інформації про потреби, інтереси, мотиви трудових ресурсів організації. Для одержання таких даних потрібний так званий «мотиваційний моніторинг». Це система постійного спостереження і контролю стану мотивацій персоналу з метою його оперативного дослідження й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності праці [42, с. 15].

Методи мотивації персоналу - це сукупність прийомів і способів спонукання працівників для досягнення цілей організації на основі узгодження їх цілей і цілей організації шляхом постійного дослідження та активізації структури мотивів праці. Ці методи засновані на дії законів та закономірностей управління, вони передбачають використання різноманітних прийомів впливу на персонал для активізації його діяльності

В сучасній економічній теорії виділяють економічні, організаційно-адміністративні і соціально-психологічні методи мотивації.

Економічні методи мотивації, мають на увазі матеріальну мотивацію, тобто виконання працівниками своїх обов'язків і досягнення певних результатів за надання матеріальних благ. Грамотний підхід до оплати роботи збільшує продуктивність праці у страховій компанії.

Економічну мотивацію персоналу можна поділити на два підвиди: грошову і негрошову. Грошове стимулювання – це додаткові виплати за високі

показники в роботі: премії, бонуси, відсотки від угод, збільшення окладу; заохочення здорового способу життя. Премії за відсутність лікарняних, заохочення некурящих, оплата абонементів в спортзал; оплата медичної та соціальної страховки; підвищена оплата шкідливих умов роботи, якщо їх неможливо поліпшити; надання крім щорічної відпустки, передбаченої ТК, додаткового часу відпочинку (за сімейними обставинами, у зв'язку з весіллям, навчанням); грошові виплати на день народження, весілля, ювілей, при надзвичайних ситуаціях (смерть близьких, пограбування, пожежа); компенсація витрат співробітників на проїзд до підприємства або організація службового транспорту; пенсійні надбавки. Спеціальні компенсаційні виплати від організації для заохочення заслужених працівників, які вийшли на пенсію [13, с. 18].

Негрошовий різновид економічного стимулювання: наявність соціальних установ підприємства; безкоштовні або частково оплачені путівки для службовців і їх членів сім'ї в санаторії або на бази відпочинку; пільгові умови придбання продукції організації; винагороди при зміні робочого місця; поліпшення умов праці і матеріально-технічного оснащення; гнучкий графік виконання професійних обов'язків; скорочений трудовий день або тиждень; безкоштовні квитки на концерти, в театр, кінотеатр [24, с. 4].

Організаційно-адміністративні методи засновані на владі, відповідальності, підпорядкуванні регламенту, законам, статуту, субординації і т.п. Також вони можуть спиратися на можливість примусу. У рамках діяльності сучасних підприємств розрізняють наступні форми прояву організаційно-адміністративних методів: обов'язкова (наказ, розпорядження, заборона та ін); договірна (компроміс, узгодження, кооперація та ін); рекомендаційна (порада, роз'яснення, консультація, пропозиція, побажання та ін).

Соціально-психологічні методи підприємства застосовують для підвищення соціальної активності працівників. Тут здійснюється вплив на свідомість людей, їх естетичні, релігійні, соціальні та інші інтереси, а також

відбувається соціальне стимулювання трудової діяльності. Також соціальні методи мотивації включають широкий спектр методів соціального нормування, соціального регулювання відносин у колективі. Наприклад, методи соціального нормування дозволяють упорядкувати соціальні відносини між соціальними групами, колективами й окремими працівниками шляхом введення різних соціальних норм [6, 21].

Виявлення повного переліку показників системи мотивації персоналу, його значущості, розподіл зовнішніх і внутрішніх регуляторів поведінки у кожному конкретному закладі проводиться за допомогою відповідних для нього наукових, соціологічних й інших досліджень, а в результаті – визначається відповідний метод стимулювання праці.

Основні методи стимулювання праці персоналу у сучасних ресторанних господарствах наведені на рис. 1.3.

Основним принципом проектування системи мотивації виступає принцип раціонального підбору і розміщення співробітників стосовно їх особистих і ділових якісних характеристик [24, с. 95]. В контексті цього виділимо наступне:

- переведення співробітників на вакантні посади на основі системного підходу і підготовка нових працівників з відповідним рівнем освіти і кваліфікації;
- забезпечення умов для підвищення професійної компетентності персоналу;
- чітке визначення прав, обов'язків і соціальної відповідальності кожного конкретного працівника;
- співпраця досвідчених працівників з молодими (новими) працівниками;
- забезпечення можливості професійного росту і кар'єрного просування працівників на основі обґрунтованих критеріїв оцінки їх професійної діяльності і особистих якостей.

–



Рис. 1.3. Методи стимулювання праці персоналу у сучасних ресторанных закладах

Джерело: складено автором

Відповідальність за ефективну систему мотивації покладається, головним чином, на професійно компетентних спеціалістів відділу кадрів. Аби такі спеціалісти могли активно сприяти реалізації цілей організації, вони повинні володіти не тільки знаннями і мати певний досвід роботи у галузі, але і бути проінформованими про кадрові потреби керівників усіх структурних підрозділів, а ще – про потреби самих працівників [7, с. 26]. Так, зацікавленість у роботі вважається найважливішою рушійною силою для підвищення якості праці і потреби у постійному самовдосконаленні. Адже той працівник, який працює «аби було» навряд чи оцінить намагання його керівника вмотивувати колектив до поліпшення професійної діяльності та отриманні нових цікавих знань та умінь.

Тому керівники ресторанних господарств повинні не лише відмінно орієнтуватися до змін у зовнішньому середовищі, нових тенденцій сфери ресторанної діяльності, а й добре розуміти специфіку управління персоналом та аспекти формування системи мотивації для того, аби підвищити рівень продуктивності своїх працівників, а в результаті – отримати більше задоволених клієнтів, які згодом принесуть більше прибутку і зроблять заклад більш конкурентоспроможним на цільовому ринку.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ "АГРОХОЛДИНГ МС"

2.1 Дослідження рівня вмотивованості працівників ТОВ "Агрохолдинг МС"

ТОВ "Агрохолдинг МС" зареєстровано 12.09.2006 р. за адресою: Україна, 08321, Київська обл., Бориспільський р-н, село Чубинське, вул. Погребняка, будинок 1. Номер запису в ЄДР: 10701020000022352. ЄДРПОУ: 34575937.

Місцезнаходження реєстраційної справи: Бориспільська районна державна адміністрація Київської області

Перелік засновників ТОВ "Агрохолдинг МС" наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Перелік засновників ТОВ "Агрохолдинг МС"

ПІБ	Адреса	Розмір внеску, грн	Частка, %
АГРОТАЙМ ІНВЕСТ ЛІМІТЕД (AGROTIME INVEST LIMITED)	Кіпр, 1066, Нікосія, Джулія Хаус, Фемістоклі Дерві, 3	8462015,83	100

Джерело: складено на основі [54]

Отже, оформлення ТОВ "Агрохолдинг МС" на кіпрську компанію може свідчити про те, що бенефіціари мають на меті ухилення від оподаткування.

Перелік бенефіціарів ТОВ "Агрохолдинг МС" наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Перелік бенефіціарів ТОВ "Агрохолдинг МС"

ПІБ	Адреса	Частка, %
Ахметов Рінат Леонідович	Україна, 01001, місто Київ, вул. Паторжинського, будинок 14, квартира 34	75,1

Джерело: складено на основі [54]

Отже, Ахметов Рінат Леонідович має прямий вирішальний вплив на діяльність ТОВ "Агрохолдинг МС".

Органом управління ТОВ "Агрохолдинг МС" виступають загальні збори. Директором ТОВ "Агрохолдинг МС" призначено Мазуренко Руслана Леонідовича.

Дата взяття на облік ТОВ "Агрохолдинг МС": 25.12.2007 р.

Назва органу: Головне управління ДПС у Київській області, Бориспільська державна податкова інспекція (Бориспільський район)

ПН: 345759326552

Дата реєстрації ТОВ "Агрохолдинг МС" платником ПДВ: 11.10.2006 р.

Дата обрання (переходу) ТОВ "Агрохолдинг МС" на спрощену систему оподаткування: 01.01.2015 р.

Основний КВЕД ТОВ "Агрохолдинг МС": 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Додаткові КВЕДи ТОВ "Агрохолдинг МС":

01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів

01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві

01.63 Післяурожайна діяльність

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин

46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами

52.10 Складське господарство

47.30 Роздрібна торгівля паливом

63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

Площа землі: 25 279 га.

Показники вирощування зернових культур ТОВ "Агрохолдинг МС" за 2018-2022 рр. наведено в табл. 2.3, а показники вирощування технічних культур ТОВ "Агрохолдинг МС" за 2018-2022 рр. - в табл. 2.4.

Таблиця 2.3

Показники вирощування зернових культур ТОВ «Агрохолдинг МС» за 2018-2022 рр.

Культура	Площа, га					Врожайність, ц					Зібрано, т				
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Пшениця озима	7014	8823	5708	2664	1325	37,41	22,47	26,76	42,47	45,81	26237	19826	15272	11315	6070
Кукурудза	7452	7426	7239	9647	13003	37,09	39,8	86,83	50,92	69,74	27640	29556	62860	49119	90685
Пшениця яра			432					12,08					522		
Просо					70,74					24,72					175
Горох					145,59					24,26					353
Ячмінь ярий					45,6					35,1					160

Джерело: складено на основі [55]

Таблиця 2.4

Показники вирощування технічних культур ТОВ "Агрохолдинг МС" за 2018-2022 рр.

Культура	Площа, га					Врожайність, ц					Зібрано, т				
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Соняшник	15045	12917	13565	6614	10693	17,8	19,03	16,19	21,02	18,93	26784	24579	21960	13902	20242
Соя				3388					8,09					2740	
Ріпак озимий				3478					19,55					6799	

Джерело: складено на основі [55]

Динаміка показників засадження зернових культур ТОВ «Агрохолдинг МС» за 2018-2022 рр. наведена на рис. 2.1.

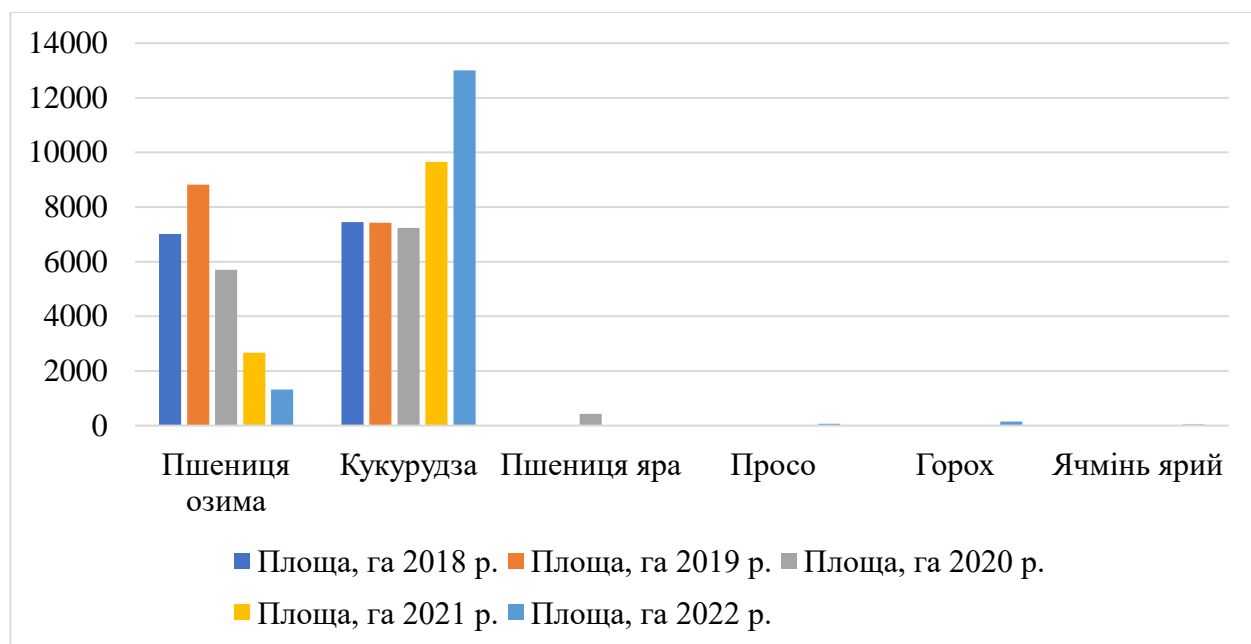


Рис. 2.1. Динаміка показників засадження зернових культур ТОВ «Агрохолдинг МС» за 2018-2022 рр.

Джерело: складено на основі [55]

Аналіз показників засадження зернових культур ТОВ "Агрохолдинг МС" за 2018-2022 рр. показав, що площі посіву пшениці озимої зменшуються за рахунок збільшення площ засадження кукурудзою. У 2020 р. була спроба засадити пшеницею ярою, але у подальшому ТОВ «Агрохолдинг МС» відмовилося від цього рішення. У 2022 р. було ТОВ «Агрохолдинг МС» було посаджено такі культури, як просо, горох і ячмінь ярий. Однак провідною культурою серед зернових ТОВ «Агрохолдинг МС» є кукурудза.

Динаміка показників засадження технічних культур ТОВ «Агрохолдинг МС» за 2018-2022 рр. наведена на рис. 2.2.

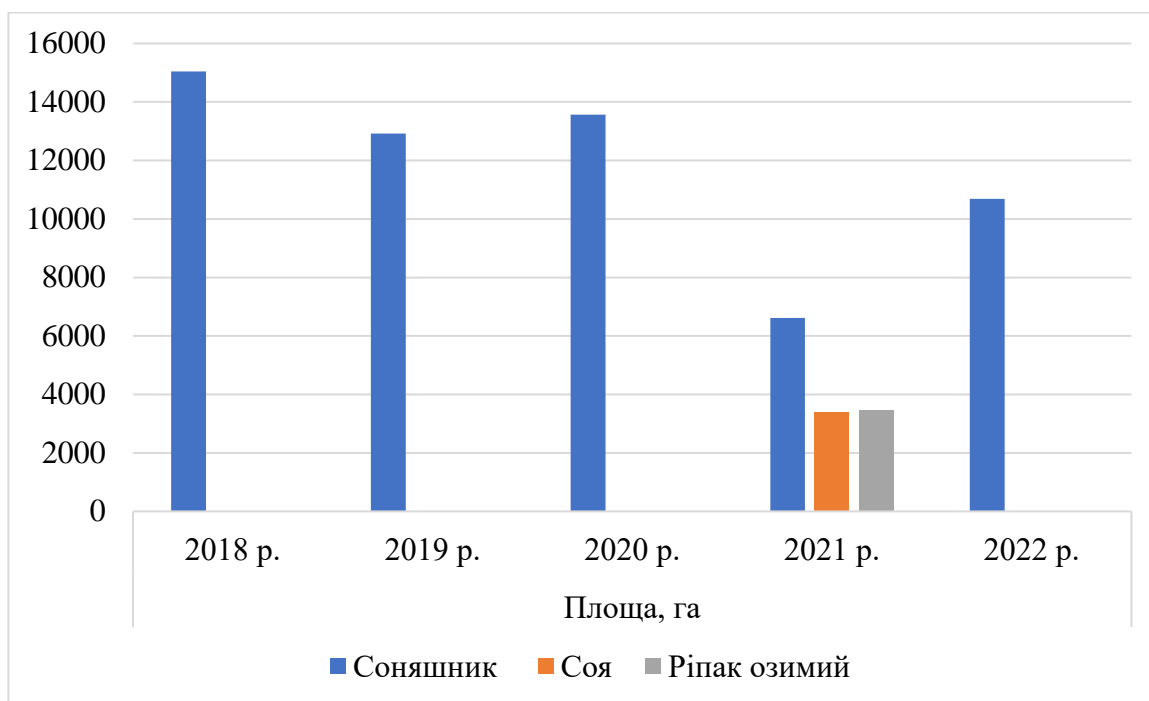


Рис. 2.2. Динаміка показників засадження технічних культур ТОВ «Агрохолдинг МС» за 2018-2022 рр.

Джерело: складено на основі [55]

Аналіз показників засадження технічних культур ТОВ "Агрохолдинг МС" за 2018-2022 рр. показав, що основною технічною культурою, яке вирощує підприємство, є соняшник. У 2021 р. ТОВ "Агрохолдинг МС" засівало і сою, і ріпак озимий за рахунок площі, відведеної під соняшник, але потім відмовилося від цієї ідеї. Загалом площі засадження соняшника мають тенденцію до зменшення.

Статутний капітал ТОВ "Агрохолдинг МС" становить 8 462 015 грн. Статутний капітал потрібен ТОВ "Агрохолдинг МС", перш за все, для придбання техніки для обробки землі і отримання гарних врожаїв.

У власності ТОВ "Агрохолдинг МС" знаходиться транспорт в розмірі 41 одиниці. Кількість сільгосптехніки у 2022 р. наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Кількість сільгосптехніки ТОВ «Агрохолдинг МС» у 2022 р.

Найменування	Наявність	Надійшло	Вибуло
Трактори – всього	28	5	0
Трактори колісні	28	5	0
Вантажні та вантажно-пасажирські автомобілі	7	0	0
Причепи та напівпричепи	25	1	0
Плуги	12	0	0
Культиватори	8	0	0
Борони	12	3	1
Борони дискові	5	2	1
Машини посівні та для садіння	8	1	0
Сівалки	8	1	0
Розкидачі гною і добрив	8	2	0
Дощувальні машини	0	2	0
Машини для захисту сільськогосподарських культур	8	0	0
Комбайни зернозбиральні	8	0	0
Техніка для післяурожайних робіт (молотарки зерноочисні машини сортувальні і калібрувальні машини і механізми)	2	0	0

Джерело: складено на основі [55]

Структура та динаміка руху сільгосптехніки ТОВ «Агрохолдинг МС» наведена на рис. 2.3.

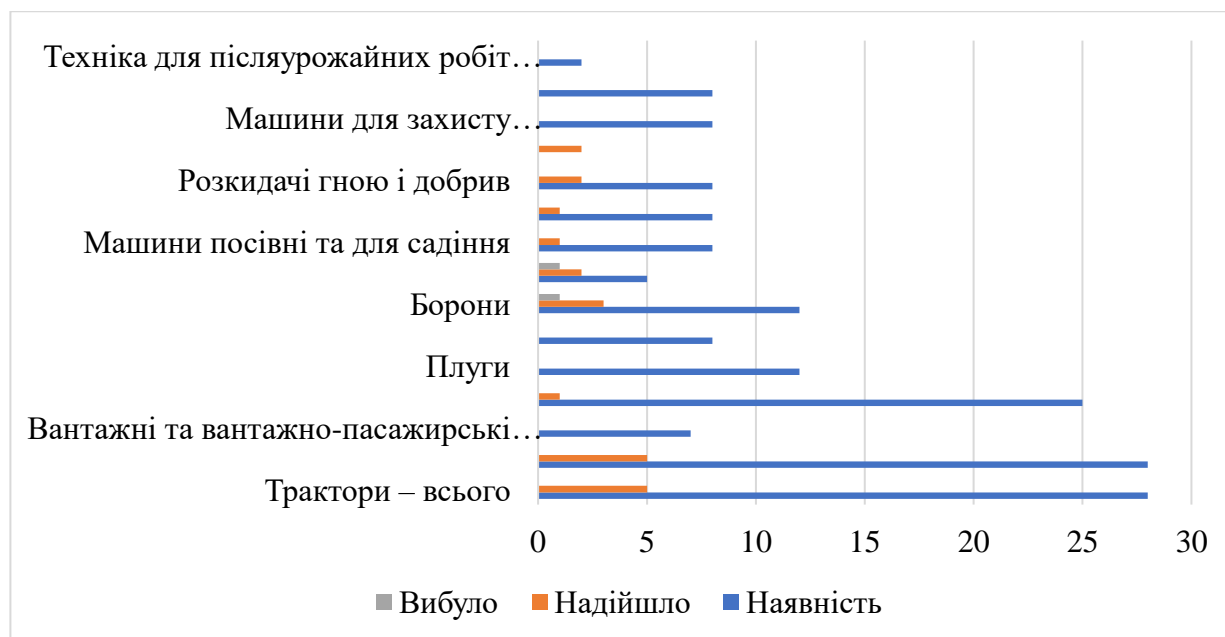


Рис. 2.3. Структура та динаміка руху сільгосптехніки ТОВ «Агрохолдинг МС»

Джерело: складено на основі [55]

Отже, основною сільгосптехнікою ТОВ "Агрохолдинг МС" є колісні трактори, причеи та напівпричеи. Техніка постійно оновлюється підприємством, що свідчить про відповідальне ставлення до людської праці.

Організація виробництва в ТОВ "Агрохолдинг МС" є за наявності засобів виробництва, засоби праці, предмети праці та праці людей, тобто її безпосередню діяльність. Засоби й предмети праці виступають в аграрному підприємстві як виробничі фонди (основні й оборотні) (Додатки А і В).

Основні джерела формування майна в ТОВ "Агрохолдинг МС" наведені на рис. 2.4.

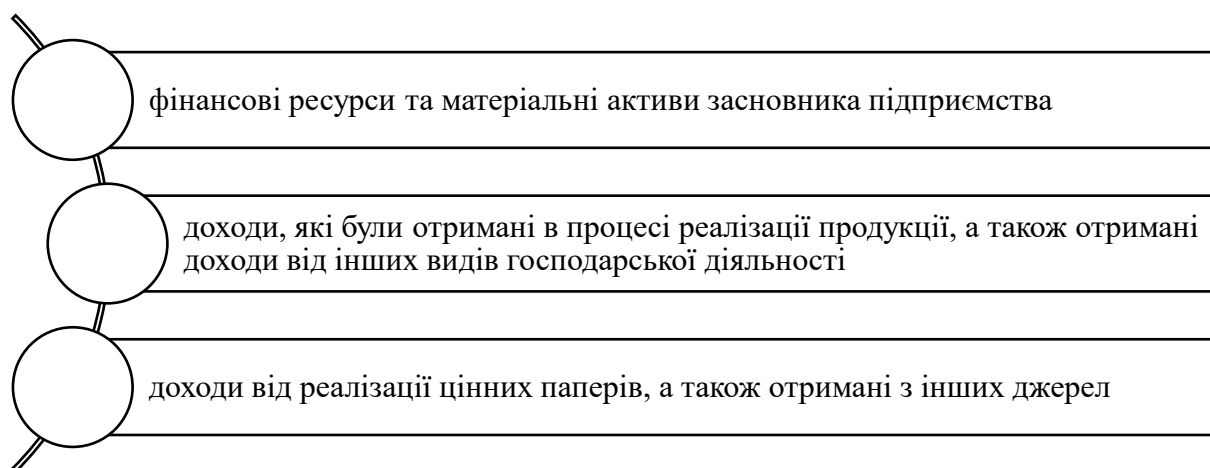


Рис. 2.4. Основні джерела формування майна в ТОВ "Агрохолдинг МС"

Джерело: складено на основі [56]

У складі ресурсного потенціалу ТОВ "Агрохолдинг МС" виокремлюють: матеріальні, нематеріальні, інноваційні, фінансові, трудові ресурси. Загальновідомою є істина, що трудові ресурси - найголовніший та найцінніший ресурс будь-якого виробництва, в тому числі і сільськогосподарського. На рис. 2.5 зображено пріоритетні напрямки розвитку діяльності ТОВ "Агрохолдинг МС".

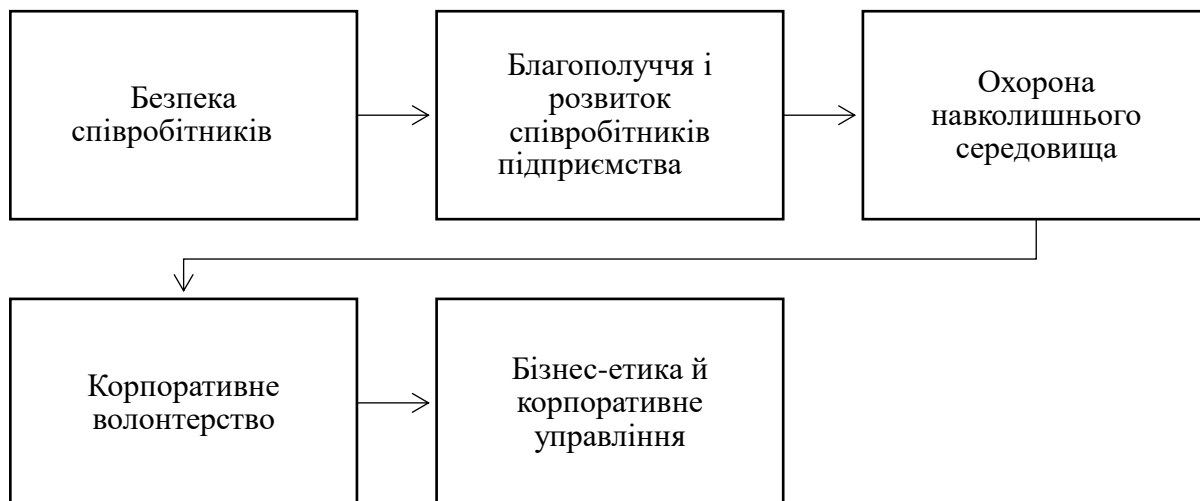


Рис. 2.5. Пріоритетні напрямки розвитку діяльності ТОВ "Агрохолдинг МС"

Джерело: складено на основі [54]

На даному етапі сільськогосподарської діяльності активно впроваджуються новітні технології, та широко розповсюджуються науково-технічні досягнення в сталому розвитку галузі в цілому, визначаються основні та пріоритетні напрямки розвитку діяльності ТОВ "Агрохолдинг МС".

Загальними елементами функціонування підприємства є присутність фактичного оперативного управління оборотними та необоротними фондами, які містять у собі різницю лише у безпосередньому формуванні виробничого процесу та його вплив на економіку ТОВ "Агрохолдинг МС".

Успішне управління вважається необхідною складовою для успішного функціонування. Розробка та впровадження системного менеджменту потребує великих затрат для реалізації стратегій ТОВ "Агрохолдинг МС".

Аналіз фінансових показників господарчої діяльності ТОВ "Агрохолдинг МС" за 2021-2023 рр. здійснено за формою звітності «Звіт про фінансові результати» (Додатки Б і Г) і наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз фінансових показників господарчої діяльності ТОВ "Агрохолдинг МС"
за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення			
				Тис. грн.		%	
				2022р. / 2021р.	2023р. / 2022 р.	2022р. / 2021р.	2023р. / 2022 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	836 446	543 597	702 553	-292 849	158 956	65,0	129,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	604 662	418 720	617 520	-185 942	198 800	69,2	147,5
Валовий: прибуток	231 784	124 877	85 033	-106 907	-39 844	53,9	68,1
Інші операційні доходи	273 354	108 592	83 233	-164 762	-25 359	39,7	76,6
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	32 323	6 597	32 323	-25 726		20,4
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	256 580	8 187	34 777	-248 393	26 590	3,2	424,8
Адміністративні витрати	26 233	24 510	56 636	-1 723	32 126	93,4	231,1
Витрати на збут	74 323	94 610	359 135	20 287	264 525	127,3	379,6
Інші операційні витрати	31 897	57 159	287 969	25 262	230 810	179,2	503,8
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	1 802	30 330	282 282	28 528	251 952	1683,1	930,7
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	372 685	57 190	2 736	-315 495	-54 454	15,3	4,8
Інші фінансові доходи	936	196	274	-740	78	20,9	139,8
Інші доходи	4 928	1 165		-3 763	-1 165	23,6	0,0
Фінансові витрати	8 071	3 210	3 227	-4 861	17	39,8	100,5
Інші витрати	3 554	34 963	4 448	31 409	-30 515	983,8	12,7
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток / збиток	366 924	20 378	-286 947	-346 546	-20 378	5,6	0,0
Чистий фінансовий результат: прибуток / збиток	366 924	20 378	-286 947	-346 546	-20 378	5,6	0,0

Джерело: складено на основі [56, 57]

Аналіз фінансових показників господарчої діяльності ТОВ "Агрохолдинг МС" за 2021-2023 рр. показав, що у зв'язку з початком повномасштабного вторгнення росії підприємство отримало чистий дохід на 35% менший за попередній довоєнний рік. Однак за 2023 р. підприємство змогло збільшити чистий дохід від основної діяльності на 29,2%. Однак висока собівартість реалізованої продукції є фактором динаміки зниження валового прибутку. Так, за 2022 р. валовий прибуток знизився на 46,1% проти 2021 р., і на 31,9% в 2023 р. проти 2022 р. На зміну доходів ТОВ "Агрохолдинг МС" також впливають такі фактори, як: інші операційні доходи, які теж, до речі, мають тенденцію до зменшення; доходи від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю, а також доходи від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції. Не виправдано високими видаються і адміністративні витрати, які за 2023 р. збільшилися більше, ніж удвоє; витрати на збут, які за 2023 р. збільшилися у 3,8 рази; інші операційні витрати, збільшені за 2023 р. уп'ятеро, та витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, які у 2023 р. збільшилися у 9,3 рази. Це наводить на думку, що збільшення витрат відбулося навмисно з метою збанкрутувати підприємство і приховати прибутки, оскільки за 2023 р. в результаті цих дій ТОВ "Агрохолдинг МС" отримало збиток у розмірі 286947 тис. грн., а за останні 3 роки не сплатило жодної копійки податку на прибуток з отриманого прибутку.

Мотивація та розвиток персоналу є основним фактором успішного функціонування організації. Це особливо актуально на даний момент, том як швидкий ріст науково-технічного прогресу призводить до швидких змін та вимагає гнучкого реагування в професійному середовищі. Головні показники забезпеченості кадрових ресурсів в ТОВ "Агрохолдинг МС" за 2022-2024 рр. поквартально наведені на рис. 2.6.

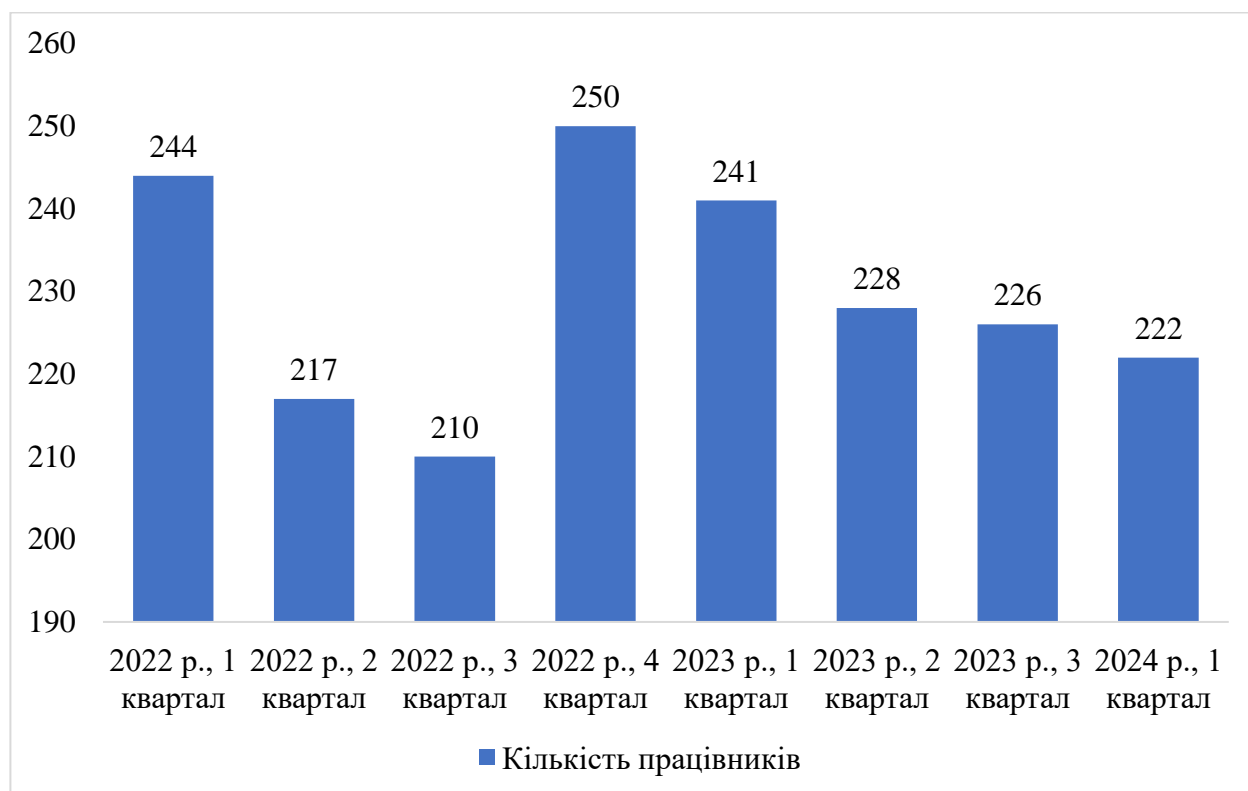


Рис. 2.6. Показники забезпеченості кадрових ресурсів в ТОВ "Агрохолдинг МС" за 2022-2024 рр. поквартально

Джерело: складено на основі [56, 57]

Отже, в ТОВ "Агрохолдинг МС" працює велика кількість працівників. Найбільша кількість співробітників ТОВ "Агрохолдинг МС" спостерігається у першому кварталі 2022 р., у четвертому кварталі 2022 р., у першому кварталі 2023 р., яка становить 244, 250 і 241 осіб відповідно. В інші періоди року спостерігається скорочення штатної кількості працівників ТОВ "Агрохолдинг МС".

Якщо аналізувати за статевим складом працівників ТОВ "Агрохолдинг МС", то структура співробітників виглядає так, як наведено на рис. 2.7.

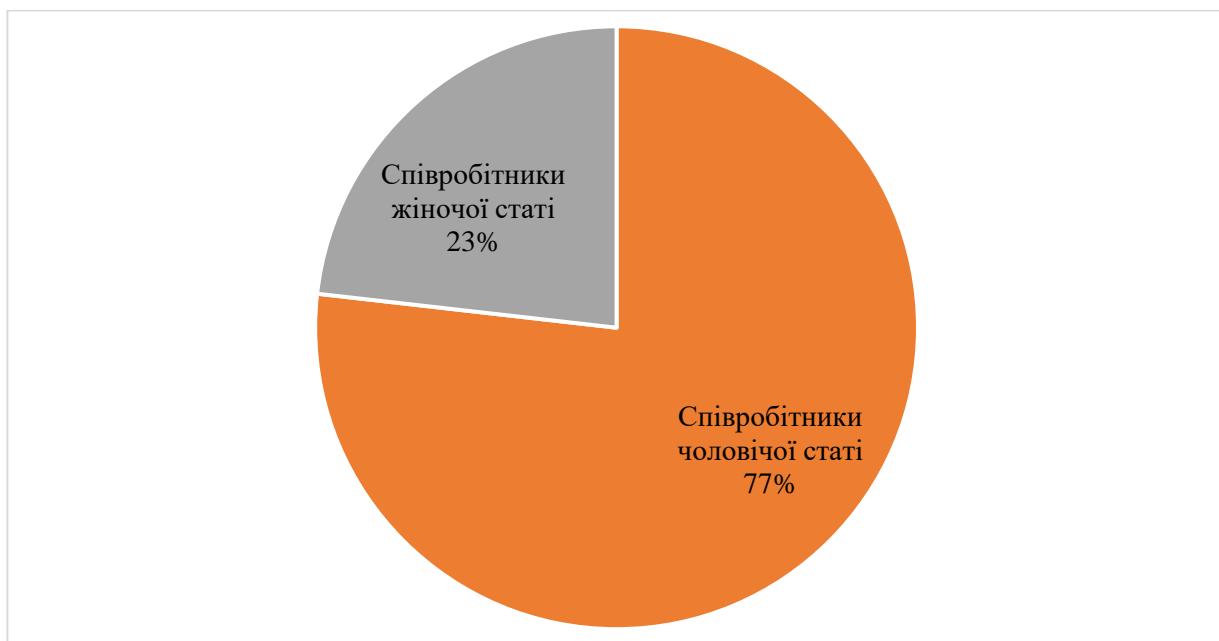


Рис. 2.7. Структура співробітників ТОВ "Агрохолдинг МС" за ознакою статі за 4 квартал 2022 р.

Джерело: складено на основі [56, 57]

Як видно з рис. 2.7, в ТОВ "Агрохолдинг МС" працюють переважно чоловіки, оскільки сільськогосподарська праця належить до важких видів праці, де потрібна чоловіча сила.

Виходячи зі звіту про працю (Додаток Д), середньомісячна оплата праці всіх працівників у 4 кварталі 2022 р. становила:

$$14878,9 : 250 : 3 = 19,838 \text{ тис. грн.}$$

Отже, середньомісячна оплата праці всіх працівників ТОВ "Агрохолдинг МС" становила у 4 кварталі 2022 р. 19838 грн., що більше за середньомісячну оплату праці по Україні у 2022 р. і більше за середньомісячну оплату праці по аграрній галузі.

Середньомісячна зарплата жінок в ТОВ "Агрохолдинг МС" становить:

$$2866,4 : 58 : 3 = 16,473 \text{ тис. грн.}$$

Отже, середньомісячна оплата праці жінок ТОВ "Агрохолдинг МС" становила у 4 кварталі 2022 р. 16473 грн., що більше за середньомісячну оплату

праці по Україні у 2022 р. і більше за середньомісячну оплату праці по аграрній галузі.

Оплата праці працівників ТОВ "Агрохолдинг МС" складається з основної, додаткової та інших заохочувальних та компенсаційних виплат (рис. 2.8).

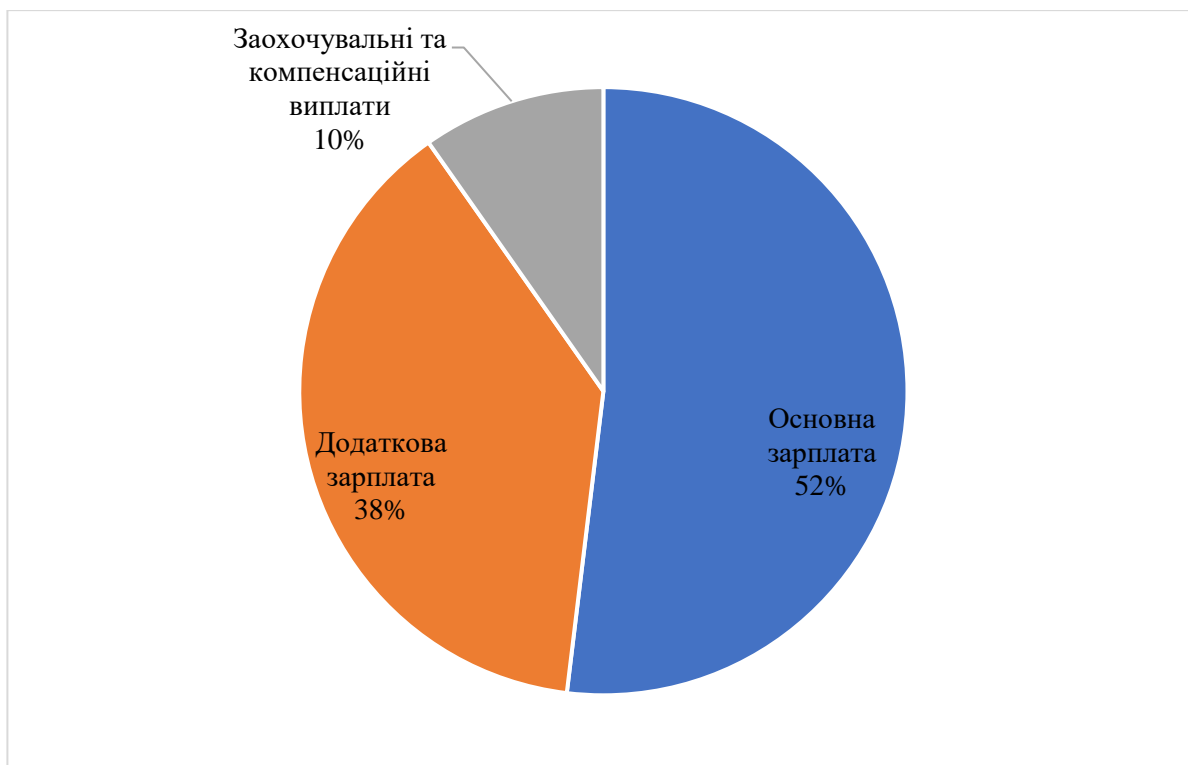


Рис. 2.8. Структура оплати праці працівників ТОВ "Агрохолдинг МС" у 4 кварталі 2022 р.

Джерело: складено на основі [56, 57]

Отже, у структурі оплати праці працівникам ТОВ "Агрохолдинг МС" основна зарплата становить лише половину всіх виплат, 38% оплати праці припадає на додаткову зарплату, а 10% припадає на заохочувальні та компенсаційні виплати.

Елементи матеріальної мотивації, що застосовуються в ТОВ "Агрохолдинг МС", наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Елементи матеріальної мотивації, що застосовуються в ТОВ "Агрохолдинг МС"

Елементи мотивації	Ступінь використання, %
Заохочувальні та компенсаційні виплати	10
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	0,4
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	8,5
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	2,4
Оплата за невідпрацьований робочий час	0,8
Винагорода за високу продуктивність праці	4
Надбавки за високі показники продуктивності праці, якість роботи та особистий внесок в кінцевий результат виробництва	12
Виплати на соціально-культурні справи	5
Додаткові виплати в святкові дні	4,9

Джерело: складено на основі [56, 57]

Отже, мотиваційні чинники у роботі персоналу виграють вирішальну роль у ефективності діяльності ТОВ "Агрохолдинг МС". Методи мотивації результативності ТОВ "Агрохолдинг МС" наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Методи мотивації результативності ТОВ "Агрохолдинг МС"

Методи	Індивідуальні	Колективні
Економічні	Премії, надбавки	Немає
Організаційно-розпорядницькі	Надбавки за високі показники продуктивності праці, якість роботи	Додаткові виплати у святкові дні
Соціально-психологічні - подяки	Рішення й налагодження соціальних питань; психологічний клімат у колективі	Підвищення кваліфікації працівників, подяки усні та із занесенням в особову справу

Джерело: складено на основі [55]

Таким чином, ТОВ "Агрохолдинг МС" володіє дуже потужним і якісним кадровим складом, який на всіх рівнях ієрархії отримує високу заробітну плату. Це є основним мотиваційним фактором ефективного функціонування господарської діяльності ТОВ "Агрохолдинг МС".

2.2 Аналіз основних чинників зниження мотивації персоналу до роботи у ТОВ "Агрохолдинг МС"

Проблема мотивації праці персоналу є актуальною для ТОВ "Агрохолдинг МС" на сьогоднішній день. Від того, наскільки задоволеним і про стимульованим буде працівник, настільки й буде залежати ефективність діяльності підприємства.

В рамках цього дослідження було проведено розвідку в області мотивації персоналу ТОВ "Агрохолдинг МС". За результатами цих досліджень визначено, що зниження мотивації співробітників виникає у процесі тривалого емоційного навантаження в діяльності, що сприяє вияву емоційного, фізичного, розумового виснаження.

Нами виділено п'ять груп співробітників із різними співвідношеннями мотиваційних домінант, які залежать від стажу їх роботи на підприємстві:

I група – працівники із домінуванням внутрішньої мотивації, для яких характерним є прагнення до особистого зростання, активність в інноваційній діяльності, бажання мати цікаву роботу. Найчастіше кадри з такою мотивацією мають стаж роботи від 2 до 10 років, а також після 15 років.

II група – працівники з домінуванням внутрішньої та зовнішньої позитивної мотивації, для яких характерним є прагнення досягнення визнання та успіху в різноманітній професійній діяльності, орієнтація на саморозвиток. Ця група є найчисельнішою, а її представники у відсотковому співвідношенні рівномірно розташовані серед груп із різним стажем роботи.

III група – працівники з домінуванням зовнішньої позитивної мотивації, що орієнтуються на зовнішні оцінки своєї діяльності, «чуттєві» до матеріальних стимулів. Найбільша кількість працівників із цієї групи мають стаж роботи менше 5 років, а також від 10 до 15 років.

IV група – працівники, в яких домінують зовнішні позитивні та негативні мотиви. Так само, як і у попередній групі, вони орієнтуються на зовнішні оцінки

своєї діяльності, але при цьому для них важливими гарантії безпеки з боку керівництва. Найчастіше такі працівники мають стаж роботи більше 15 років.

V група – працівники, в яких домінують зовнішні негативні мотиви. Вони негативно ставляться до різноманітних організаційних змін і новацій у діяльності, а обираючи місце роботи, особливу увагу зосереджують на умовах праці та психологічному кліматі в колективі. У процесі роботи такі працівники прагнуть задоволення своїх фізіологічних потреб, захисту від різноманітних покарань, санкцій. Оскільки задовольнити перераховані вище потреби можна завдяки наявності в колективі певного статусу, то потреба у визнанні для них також відіграє неабияке значення. До цієї категорії належать ті, хто має більш ніж 15-річний стаж, а також ті, що перебувають на пенсії, але продовжують працювати в ТОВ "Агрохолдинг МС".

З'ясовано, що на зниження продуктивності праці таких працівників впливають власні причини. Розглянемо, які ж чинники негативно впливають на мотивацію персоналу. Їх можна розділити наступним чином:

- негативні емоції – людині властиво випробовувати широкий спектр емоцій (незадоволеність, пригніченість, неспокій). У тому випадку, коли працівник емоційно вигорів, негативні емоції у нього виникають найчастіше, унаслідок чого стають хронічними;
- невеликий рівень основної заробітної плати, що прямо впливає на додаткову заробітну плату;
- міжособистісні проблеми – коли працівник емоційно виснажений, встановлювати контакти з соціумом йому стає значно важче, у зв'язку з цим виникають міжособистісні проблеми, внаслідок чого він проявляє негативні емоції на роботі по відношенню до суб'єктів взаємодії;
- проблеми зі здоров'ям – емоційне перегорання є першопричиною погіршення самопочуття. Найчастіше у працівників з'являються незначні хвороби (застида, головний біль, безсоння, біль в області попереку);

– виконання роботи нижче здібностей – емоційно вигорілі працівники відчують відразу від своєї роботи, у них знижується працездатність і продуктивність;

– шкідливі звички – часто єдиним виходом отримати так звану «розрядку» і стабілізувати своє самопочуття вигорілим працівникам «допомагає» алкоголь, нікотин або наркотики. Однак, проблем це не вирішує, а тільки примножує;

– почуття безглуздості – більшість працівників ТОВ "Агрохолдинг МС" зазвичай має не надто високу кваліфікацію, малий досвід роботи та виконують «чорну роботу». Тому такому працівнику частіше приходять в голову питання про сутність його буття. У таких працівників ентузіазм змінюється на цинізм і робота стає ще більше безглуздою.

Проаналізувавши складові погіршення мотиваційного процесу у ТОВ "Агрохолдинг МС", можна сказати, що на поведінку персоналу в процесі трудової діяльності впливає певний комплекс факторів - мотиваторів, які спонукають до діяльності:

– зовнішніх (на рівні держави, галузі, регіону, підприємств аграрної галузі);

– внутрішніх (потреби та інтереси працівника, його особисті цінності, пов'язані з його характером та соціокультурним середовищем тощо).

Активна роль у процесі підвищення ефективності діяльності співробітників ТОВ "Агрохолдинг МС" належить потребам, мотивам, цінностям працівника та зовнішнім факторам-стимулам. Велика кількість мотиваторів, які використовували керівники ТОВ "Агрохолдинг МС" у минулому (нагородження грамотами, відзнаки у особовій справі, фронтальні перевірки тощо) сьогодні не несуть бажаних змін у діяльності трудового колективу.

Тому їм доводиться постійно шукати нові можливості для активізації своїх робітників, перш за все за рахунок внутрішніх ресурсів, оскільки ТОВ

"Агрохолдинг МС" є не бюджетною установою, а комерційною. В розрізі цього можна побачити обмеженість фінансових та інших матеріальних ресурсів.

Управління мотивацією працівників ТОВ "Агрохолдинг МС" зорієнтоване на усвідомлене та цілеспрямоване використання окремих її засобів. Для того, щоб мотивація персоналу несла очікувані результати і сприяла успішності їх роботи, слід дотримуватися принципів:

- системності (систематичний моніторинг її ефективності);
- комплексності (поєднання матеріальних та нематеріальних методів стимулювання, позитивної та негативної мотивації);
- адресності (треба «достукатися» до кожного і виявити його потреби);
- гнучкості (намагатися «йти назустріч» і адаптуватися до вимог тієї чи іншої людини);
- прозорості (усі стимули до праці мають бути зрозумілими);
- динамічності (впроваджувати інноваційні інструменти менеджменту відповідно до викликів суспільства).

І головне - намагатися їх дотримувати у повсякденній роботі.

Отже, зниження негативного впливу на мотивацію співробітників ТОВ "Агрохолдинг МС" обумовлює створення сприятливих умов, які викликають у них прагнення до активної діяльності. Підвищення рівня мотивації при цьому передбачає:

- знання суттєвих потреб працівників;
- врахування їхніх індивідуальних особливостей;
- розуміння їх цілей, бажань і прагнень;
- реалізацію індивідуального підходу;
- врахування міжособистісних стосунків на підприємстві;
- знання про ставлення таких працівників до роботи;
- доброзичливість у спілкуванні з ними, толерантність і етичність, повагу.

Таким чином, успіх діяльності ТОВ "Агрохолдинг МС" в подальшому залежить від багатьох факторів, але в першу чергу він забезпечується завдяки праці відповідальних, ініціативних працівників. Бажання персоналу працювати якісно та продуктивно є одним із основних факторів досягнення успіху в будь-якому бізнесі.

Аби забезпечити якісне виконання своїх безпосередніх послуг, керівництво ТОВ "Агрохолдинг МС" має оперативно виявляти та усувати причини, що негативно впливають на зниження вмотивованості співробітників, а також намагатися отримати своєчасну інформацію, щоб приймати зважені управлінські рішення стосовно методів мотивації їх праці.

2.3 Аналіз результатів дослідження мотивації працівників ТОВ "Агрохолдинг МС"

Для дослідження ефективності мотивації праці в ТОВ "Агрохолдинг МС" було використано такі принципи:

- задоволення власних потреб співробітника через актуалізацію його мотивів до трудової діяльності;
- виконання ідеї та завдання ТОВ "Агрохолдинг МС" шляхом ефективної діяльності підприємства і отримання певних вигод.

Розглянемо основні стадії проведення комплексного дослідження ефективної мотивації праці персоналу ТОВ "Агрохолдинг МС" (рис. 2.9).

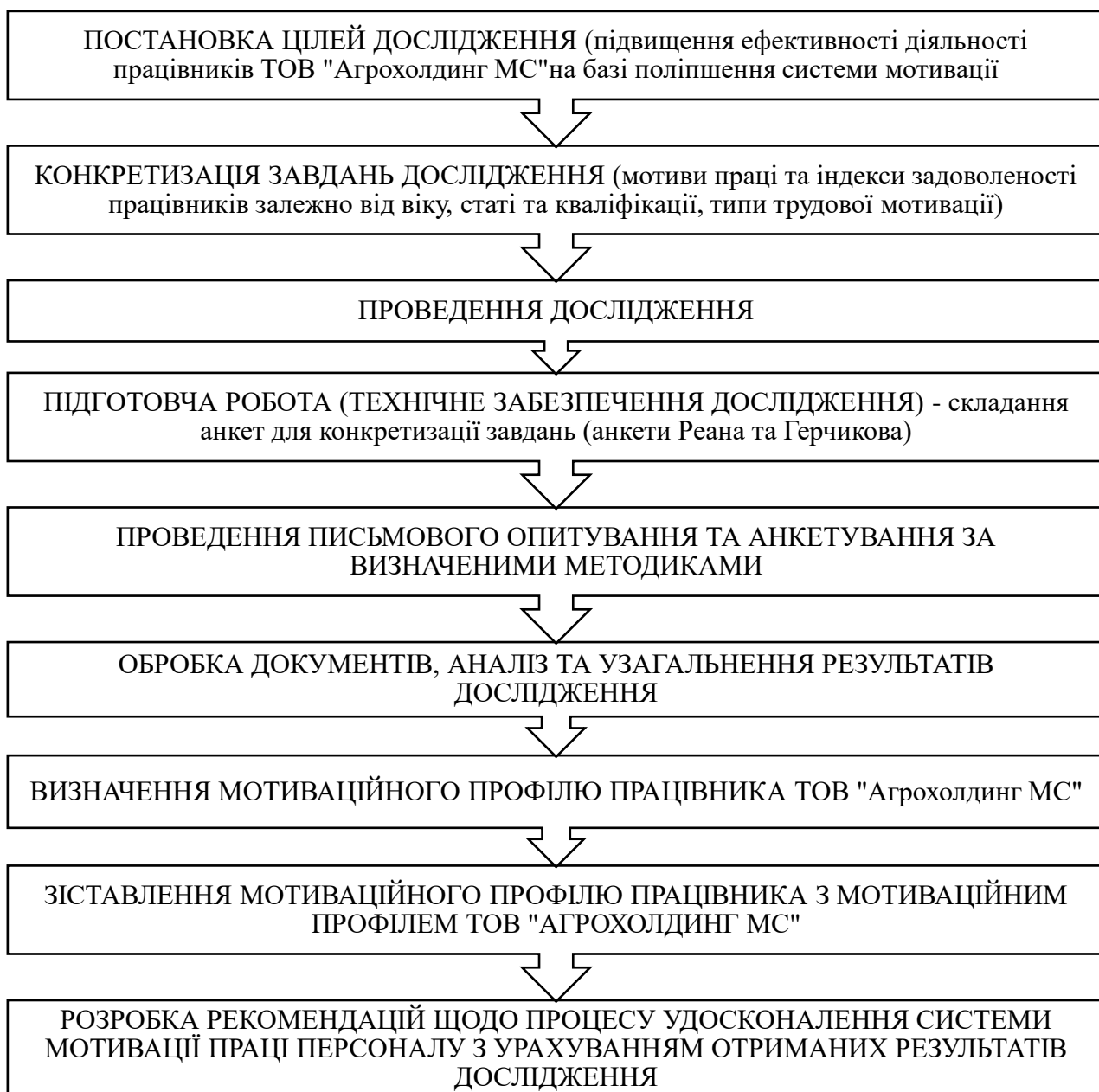


Рис. 2.9. Алгоритм проведення комплексного дослідження ефективності мотивації праці персоналу ТОВ "Агрохолдинг МС"

Джерело: складено на основі [9]

Аби мати уявлення, які фактори визначають головні мотиви праці та трудову поведінку працівників ТОВ "Агрохолдинг МС", у процесі поліпшення системи мотивації було проведене анкетування. В анкеті були запропоновані стандартні запитання для з'ясування найбільш ефективних, з точки зору респондентів, їх матеріальних і нематеріальних мотиваторів підвищення продуктивності праці.

Якщо керівники ТОВ "Агрохолдинг МС" створять своїм підлеглим такі умови, які допоможуть визначити і залучити весь потенціал їх прихованої енергії, то можна максимально ефективно використати їхні професійні знання і досвід у процесі безпосередньої діяльності, що зумовлює підвищення трудової активності, продуктивності їхньої праці взагалі. У ході дослідження звертається увага також на освітній рівень персоналу, їх вік та стать.

За результатами анкетування перед керівництвом ТОВ "Агрохолдинг МС" відкривається перспектива, з одного боку, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації тих своїх працівників, які мають середню освіту, а з іншого – більш раціональне використання потенціалу працівників з вищою освітою.

В ході дослідження факторів матеріального та нематеріального стимулювання співробітників ТОВ "Агрохолдинг МС", можна виділити, що головним критерієм ефективності мотивації їх праці залишається грошове заохочення. Воно виступає у вигляді премій, винагород, непрямих матеріальних методів (тобто додаткової відпустки та часткового відшкодування вартості житла, проїзду, навчання, оздоровлення).

На сьогодні популярними і, що головне, простими методиками дослідження ефективності мотивації праці персоналу будь-якого підприємства України вважаються:

- діагностика мотивації професійної діяльності Замфір К. в модифікації Реана А. А. (Додаток Ж);
- прогнозування типу трудової поведінки Герчикова В.І. (Додаток І).

Їх і візьмемо за основу дослідження рівня мотивації персоналу ТОВ "Агрохолдинг МС" та ступеня їх задоволення працею на безпосередньому місці роботи.

Анкетування Реана А.А. наглядно визначить рівень внутрішньої та зовнішньої мотивації співробітників ТОВ "Агрохолдинг МС" (яка, в свою чергу, розглядається в позитивному та негативному аспектах). Як наголошує автор,

задоволеність працівника своєю професійною діяльністю знаходиться у прямому зв'язку із оптимальним мотиваційним комплексом. Інакше кажучи – працівники ТОВ "Агрохолдинг МС" будуть більше задоволені роботою тоді, коли їх внутрішня та зовнішня позитивна мотивація знаходитимуться на високому рівні, а зовнішня негативна – на низькому.

Також взаємозв'язок оптимального мотиваційного комплексу працівника та емоційної нестабільності особистості показує, що активність її вище тоді, коли наявні певні мотиви до покращення роботи. Якщо ж персонал просто ставить мотиви «уникання від покарання», недопущення штрафів вище принципів якісної професійної діяльності, то емоційна нестабільність у нього буде висока.

Нині як вітчизняні, так і зарубіжні вчені і досі не прийшли єдиної думки про те, як правильно стимулювати персонал для отримання від нього необхідної трудової поведінки та бажаного для організації трудового результату. Для формування оптимальної системи мотивації праці саме в ТОВ "Агрохолдинг МС" дійшли висновку, що необхідно також визначити типи персоналу:

- інструментальний;
- професійний;
- патріотичний;
- господарський;
- люмпенизований.

На основі цих знань можна визначити їх мотиватори, які найкраще стимулюватимуть той чи інший тип працівника до досягнення високих результатів продуктивності праці у їх ресторанному закладі на перспективу.

Найкраще дозволить отримати необхідні результати від досліджень типологічна модель «Мотуре», розроблена професором Герчиковим В.І. Вона призначена для прогнозування типу трудової поведінки, в нашому випадку – трудового колективу ТОВ "Агрохолдинг МС". Такий аналіз акцентує увагу на тому що, наприклад, основним фактором мотивації «професіоналів» є матеріальна форма – грошова винагорода, а «патріотів» – психологічний клімат,

дружні стосунки тощо. Для різних типів трудової мотивації персоналу ТОВ "Агрохолдинг МС" існують і спільні форми мотивування: грошові, натуральні, організаційні, участь в управлінні.

Застосування різних методик дослідження ефективності мотивації праці дасть змогу комплексно оцінити рівень в ТОВ "Агрохолдинг МС". На етапі ринкової трансформації сучасної економіки України значну роль у змінах системи мотивації можуть впливати такі чинники: якісне удосконалення системи управління працею, формування гідної оплати праці та її умов.

Таким чином, за результатами дослідження кадрового менеджменту ТОВ "Агрохолдинг МС" в напрямі стимулювання праці визначили, що безпосереднім керівникам потрібно враховувати потреби, інтереси, галузеві й регіональні особливості трудового менталітету своїх підлеглих. Аналіз мотивації пов'язаний не лише з визначенням трудових мотивів співробітників, а й із мірою задоволеності їх своєю працею. Використання вищенаведеного алгоритму комплексного дослідження ефективності мотивації персоналу стане для ТОВ "Агрохолдинг МС" джерелом достовірної інформації про типи трудової мотивації його працівників та рівня їх задоволеності роботою, яку потім можна використовувати під час розробки науково-практичних рекомендацій щодо формування мотиваційних пропозицій для поліпшення діяльності як окремого робітника, так і підприємства в цілому.

У червні 2024 року серед 80 працівників ТОВ "Агрохолдинг МС" було проведено два різних анкетування:

- діагностика мотивації професійної діяльності Замфір К. в модифікації Реана А. А.;
- прогнозування типу трудової поведінки Герчикова В.І.

В основу дослідження покладено системний підхід, який дав змогу розглянути систему мотивації співробітників досліджуваної мережі як цілісний комплекс із взаємопов'язаними елементами.

Узагальнений портрет працівника ТОВ "Агрохолдинг МС" виглядає наступним чином (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Узагальнений портрет працівника ТОВ "Агрохолдинг МС"

Характеристики	Значення
Стать	Чоловіча
Вік	Переважно 40 років
Стаж роботи	Переважно 18 років
Категорія	Переважно середня

Джерело: складено на основі [56, 57]

Проаналізовано результати анкетування респондентів – трудового колективу ТОВ "Агрохолдинг МС" за методикою Реана А.А. Основними мотивами до якісної професійної діяльності таких працівників стали:

- грошовий заробіток;
- прагнення кар'єрного зростання;
- прагнення уникнути критики з боку керівника або колег;
- прагнення уникнути можливих неприємностей та покарань;
- потреба в досягненні соціального престижу та пошани з боку інших;
- задоволення від самого процесу і результату роботи;
- можливість якнайповнішої самореалізації саме в даній діяльності.

Респонденти оцінили значимість даних мотивів для них за шкалою від 1 до 5. За результатами поставлених бальних оцінок було визначено мотиваційний тип особистості кожного з працівників ТОВ "Агрохолдинг МС".

Показники зовнішньої (ЗМ), внутрішньої позитивної (ВПМ) та внутрішньої негативної мотивацій (ВНМ) було розраховано за наступними ключами:

$$ЗМ = \frac{\text{оцінка питання 6} + \text{оцінка питання 7}}{2} \quad (2.1)$$

$$ВПМ = \frac{\text{оцінка питання 1} + \text{оцінка питання 2} + \text{оцінка питання 5}}{3} \quad (2.2)$$

$$ВНМ = \frac{\text{оцінка питання 3} + \text{оцінка питання 4}}{2} \quad (2.3)$$

До найкращих мотиваційних комплексів співробітників ТОВ "Агрохолдинг МС" доцільно віднести наступні залежності:

$$ЗМ > ВПМ > ВНМ \text{ та } ЗМ = ВПМ > ВНМ$$

А найгіршим мотиваційним комплексом за Реаном А.А вважається:

$$ВНМ > ВПМ > ЗМ.$$

Звісно, показники трудової мотивації до професійної діяльності кожного із 80 працівників ТОВ "Агрохолдинг МС" - респондента анкетування - розглядати дуже довго, визначимо їх ВМ, ЗНМ та ЗПМ (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Загальні показники трудової мотивації персоналу ТОВ "Агрохолдинг МС"

Показник	Загальна сума балів	Середнє значення
Зовнішня мотивація	274	3,43
Внутрішня позитивна мотивація	233,5	2,92
Внутрішня негативна мотивація	253,5	3,17

Джерело: складено на основі [56, 57]

Таким чином, підставивши результати діагностики мотивації працівників ТОВ "Агрохолдинг МС", на базі яких було проведено дослідження, до визначених Реаном залежностей, бачимо, що:

$$ЗМ > ВПМ \text{ та } ЗМ > ВНМ,$$

хоча при цьому мала місце наступна залежність:

$$ВНМ > ВПМ$$

Тож можна сказати, що значення зовнішньої мотивації для персоналу ТОВ "Агрохолдинг МС" є важливішим, ніж внутрішньої. Задоволення від самого процесу і результату роботи (особливо грошової винагороди), а також можливість самореалізації саме в даній діяльності переважає над якісною комунікацією, ефективним менеджментом чи позитивним психологічним кліматом. При цьому всьому працівник ТОВ "Агрохолдинг МС" настільки прагне уникнути критики з боку керівництва та колег, а також можливих покарань та неприємностей, що кар'єрне просування іноді переходить на

«другий план». Це, в свою чергу, створює перешкоди для якісної роботи та знижує мотивацію до продуктивної діяльності.

Далі розглянемо результати тестування респондентів за анкетною Герчикова В.І. Вчений вважав, що кожен працівник на своєму робочому місці демонструє увесь комплекс мотиваційних типів:

- інструментальний (ІН),
- професійний (ПР),
- патріотичний (ПА),
- господарський (ГО),
- люмпенізований (ЛЮ).

Але все ж таки, один проявляється більш яскраво, ніж інші. Розглянемо специфічні риси кожного із вищезазначеного мотиваційного типу на прикладі персоналу ТОВ "Агрохолдинг МС".

Працівники інструментального типу:

- цікавляться оплатою праці, а не її змістом (робота в ТОВ "Агрохолдинг МС" для них є інструментом для задоволення інших потреб, на які потрібні гроші);
- вміють професійно обґрунтувати необхідність підвищення своєї заробітної плати, не бажає «подачок»;
- розуміють важливість вміння самостійно забезпечити своє життя.

Працівники професійного типу:

- цікавляться змістом своєї професійної діяльності;
- не погоджуються на нецікаву для них роботу, скільки б за неї не платили;
- цікавляться важкими завданнями – для них це можливість самовиразитися;
- вважають важливою свободу в оперативних діях, особливо в тих умовах, в яких вони працюють сьогодні;

- розуміють важливість професійного визнання як кращого стимула підвищення продуктивності праці.

Працівники патріотичного типу:

- вважають за необхідне мати ідею, яка буде допомагати їм «рухатися вперед»;

- прагнуть суспільного визнання у трудовому колективі;

- прагнуть бути незамінними в ТОВ "Агрохолдинг МС".

Працівники хазяйського типу:

- добровільно приймають на себе будь-яку відповідальність;

- вимагають від керівництва повної свободи дій при виконанні своєї роботи;

- не терплять жодного прояву контролю з боку колег та безпосереднього керівника.

Працівники люмпенізованого типу:

- не мають переваг щодо роботи, яку треба виконувати;

- згодні працювати на низьку заробітну плату за умови, щоб інші не отримували більше;

- мають низьку кваліфікацію і неохоче ставляться до пропозиції її підвищити;

- є низько активними і виступають проти активності колег;

- не бажають бути відповідальними за щось, прагнуть швидше перекласти це на інших;

- прагнуть мінімізувати зусилля на роботі.

Всього в анкеті було 23 питання. Якщо мотив був значимий для респондентів, вони оцінювали його в один бал, якщо ні – ставили нуль. Наведемо ключ до інтерпретування тесту (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Ключ до тестування Герчикова В.І.

Питання	Типи трудової мотивації, які ідентифікуються з відповідними варіантами відповідей				
	ІН	ПР	ПА	ГО	ЛЮ
1	4	2	3	1	5
2	1	3	4	2	5
3	3	2	5	4	1
4	1	2	4	3	5
5	1	2	3	5	4
6					
7	1	1	3	3	
8	1	3	3		1
9		3			1
10	3	3	3	1	3
11	1		3		1
12	1	1		3	3
13				1	
14	3	3			1
15	2	3	1	1	4
16	5	2	3	1	4
17	4	2	1	3	5
18	2	4	1	3, 1	5
19	3	1	5	2	4
20	1	2	4	5	3
21	4, 6	1, 4, 7	1, 2, 4, 5	1, 2, 4	2, 5
22	3, 6	5	2	1	4
23	4, 6	3, 5	2	1, 3	7, 8

Джерело: складено на основі [58]

За результатами обробки відповідей опитуваних співробітників ТОВ "Агрохолдинг МС" отримали наступне ранжування балів по їх мотиваційним типам (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Ранжування балів респондентів по мотиваційним типам

Тип	Загальна сума балів	Середнє значення
Інструментальний	530	6,63
Професійний	488	6,1
Патріотичний	359	4,49
Господарський	434	5,43
Люмпенізований	404	5,05

Джерело: складено автором

З даних табл. 2.12 бачимо, що переважна більшість працівників ТОВ "Агрохолдинг МС", які проходили анкетування, належить до інструментального мотиваційного типу (23,7% за загальною кількістю балів), 22,4% - до професійного, 19,6% - до господарського, 18,3% - до люмпенізованого, а найменша кількість – 16,0% - до патріотичного.

При цьому по інструментальному типу максимум балів, що поставили респонденти на питання складала 14, а мінімум – 1; по професійному типу максимум становив 12 балів, а мінімум – 2 бали; по патріотичному типу максимум становив 10 балів, а мінімум – 0 балів; по господарському типу максимум становив 12 балів, а мінімум – 0 балів; по люмпенізованому типу максимум становив 11 балів, а мінімум – 1 бал.

На рис. 2.10 наочно зображено ранжування працівників ТОВ "Агрохолдинг МС" за їхнім мотиваційними типами по середній сумі балів.

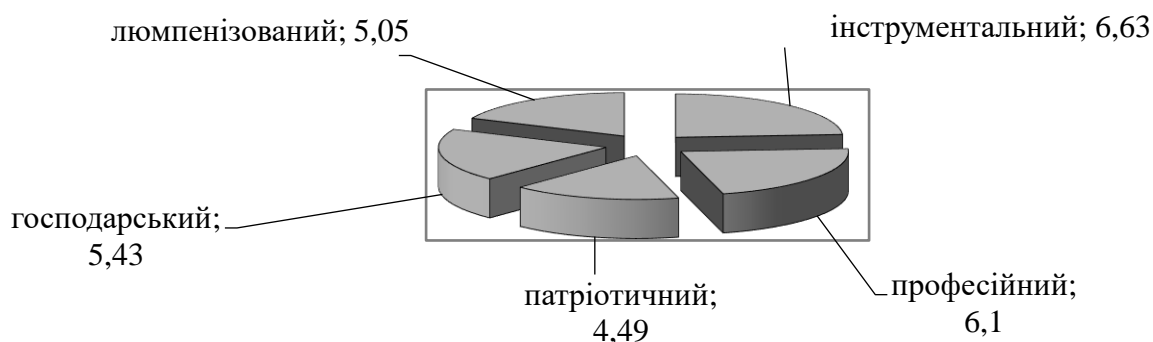


Рис. 2.10. Ранжування працівників ТОВ "Агрохолдинг МС", які брали участь у анкетуванні за їхнім мотиваційними типами по середній сумі балів

Джерело: складено автором

Таким чином, бачимо, що серед співробітників ТОВ "Агрохолдинг МС" домінує інструментальний тип. Власне процес встановлення якісних внутрішньо-корпоративних комунікацій, підтримання традицій та цінностей ТОВ "Агрохолдинг МС" для них не являє жодної вагомості: гроші – основний стимул. З одного боку, для таких працівників це є істотною перевагою в системі управління персоналом. Така людина буде працювати із максимальною віддачею на будь-якій роботі, аби в неї була можливість добре заробити. Хоча, в той же час, такий працівник заради грошей може і підвести у складний момент.

На цій основі керівництву ТОВ "Агрохолдинг МС" для підвищення загальної мотивації своїх підлеглих на перспективу рекомендовано розглянути наступні варіанти дій, які можна втілити у практику:

- ввести у ТОВ "Агрохолдинг МС" додаткові виплати для за високі показники в роботі: премії, бонуси, відсотки від угод, збільшення окладу;
- заохочення здорового способу життя (наприклад, за відмову від паління);
- ввести премії за відсутність лікарняних, оплата абонементів в спортзал;
- ввести оплату медичної та соціальної страховки;
- ввести підвищену оплату шкідливих умов роботи, якщо їх неможливо поліпшити; надати крім щорічної відпустки, додаткового часу відпочинку (за сімейними обставинами, у зв'язку з весіллям, навчанням);
- ввести грошові виплати на день народження, весілля, ювілей, при надзвичайних ситуаціях (смерть близьких, пограбування, пожежа);
- компенсувати (повно або частково) витрати своїх співробітників на проїзд до ТОВ "Агрохолдинг МС" (наприклад, якщо працівник проживає далеко від роботи) або надати службовий транспорт;
- ввести пенсійні надбавки;
- ввести спеціальні компенсаційні виплати від ТОВ "Агрохолдинг МС" для заохочення заслужених працівників, які вийшли на пенсію тощо.

Тож, як бачимо два різних види анкетування респондентів показали, що працівники ТОВ "Агрохолдинг МС" працюють, в першу чергу, заради грошових коштів. З огляду на те, що заробітна плата в Україні і так невелика (в середньому у 2023 році знаходиться на рівні 16000 грн., а в аграрній галузі 16500 грн.), все стає зрозуміло. Керівництву ТОВ "Агрохолдинг МС" можна спробувати запропонувати безпосереднім керівникам для підвищення мотивації співробітників застосовувати вищезазначені економічні методи стимулювання праці на підприємстві.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ НАПРЯМІВ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ "АГРОХОЛДИНГ МС"

3.1 Напрями удосконалення системи мотивації персоналу у ТОВ "Агрохолдинг МС"

Питання стимулювання праці є пріоритетним для загального менеджменту ТОВ "Агрохолдинг МС". Аналіз рівня мотивації співробітників, який був проведений у попередньому розділі, свідчить про наявність багатьох чинників, що негативно впливають на результати роботи конкретних працівників, які часто не залежать від них самих, а через це – і на роботу досліджуваної мережі. Тому, керівництво ТОВ "Агрохолдинг МС" визначило необхідність розробки нових, більш сучасних підходів та шляхів удосконалення результативності роботи підлеглих, які б допомагали перебудові їх економічної та соціальної складової.

Кадри – це найцінніше для організації [11, с. 19]. Пропонується сформувати ефективний мотиваційний механізм, який буде спрямовувати діяльність працівників ТОВ "Агрохолдинг МС" на кінцевий результат відповідно до поставленої мети. Виходячи з різноманітних потреб окремих співробітників ТОВ "Агрохолдинг МС", які було виявлено при проведенні тестування за методиками Реана А.А. та Герчикова В.І., можна виокремити наступні види мотивації, що пропоновано застосовувати в ТОВ "Агрохолдинг МС" для поліпшення його ефективності і результативності на цільовому ринку (рис. 3.1).

Тож, як бачимо, основним методом управління працею для ТОВ "Агрохолдинг МС" є мотивація. В усіх її формах прояву. Мотивація праці повинна забезпечувати як нематеріальну, так і матеріальну зацікавленість кожного окремого співробітника, тобто визначати відповідний рівень заробітної плати та матеріального винагородження в цілому [7, с. 26].

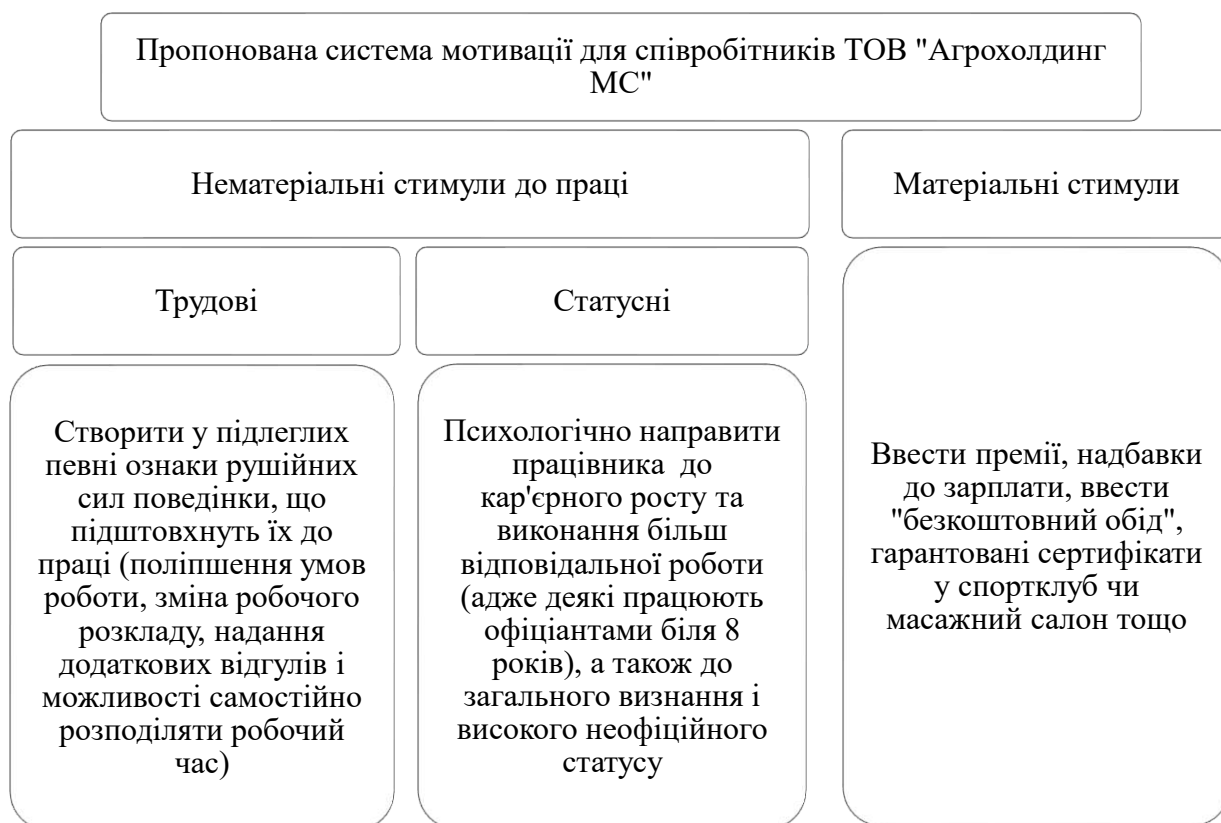


Рис. 3.1. Мотивація в залежності від потреби персоналу
ТОВ "Агрохолдинг МС"

Джерело: складено автором

Таким чином, проектування і реалізація якісної системи показників, що характеризують роль та місце працівників ТОВ "Агрохолдинг МС" на їх безпосередніх місцях роботи та підвищення продуктивності їх роботи, є необхідним напрямом реалізації ідеї створення ефективного мотиваційного механізму.

Мотивація співробітників ТОВ "Агрохолдинг МС" сьогодні може бути оцінена на середньому рівні, що обумовлено переважанням нематеріальної мотивації над матеріальною. А це не є позитивною тенденцією для подальшого функціонування досліджуваної мережі ресторанів швидкого харчування.

Підсумуємо, що статусна мотивація для працівників ТОВ "Агрохолдинг МС" є однозначною і деколи не зрозумілою. Кар'єрні сходи і

майбутні перспективи в ТОВ "Агрохолдинг МС" не є чіткими, що пов'язано з постійними реформами в області підприємництва України, високими витратами на систематичне підвищення кваліфікації тощо [9, с. 140].

Трудова мотивація для підлеглих ТОВ "Агрохолдинг МС" має бути достатньо гнучкою та договірною. У разі потреби зміни графіку або умов праці, працівник завжди повинен мати можливість звернутися з цим проханням до свого керівника. Однак додатковий вихідний зі збереженням заробітної плати, як вид похвали, в Україні поки що не існує.

Оптимізація нематеріальної мотивації на корпоративній основі дозволить полегшити і пришвидшити процес впровадження ефективного стимулювання праці персоналу ТОВ "Агрохолдинг МС", а ще підвищити ймовірність досягнення успішних результатів діяльності усієї компанії. Впровадження при цьому якісних корпоративних відносин для поліпшення якості обслуговування стане основою для стійкого розвитку мережі в довгостроковій перспективі та стратегічною інвестицією.

При цьому вищому керівництву ТОВ "Агрохолдинг МС" пропонується наступне [16, с. 76]:

- розробити й запровадити різноманітні тренінги, навчальні програми, курси підвищення кваліфікації для мотивації спілкування в колективі;
- розглянути можливість обміну досвідом з іншими українськими компаніями або, навіть закордонними;
- розглянути підвищення можливості спілкування даних працівників у неформальній обстановці (розширити список корпоративних свят, заходів);
- заохочувати можливість туристичних поїздок колективу до інших міст чи будь – яких пам'ятних місць.

Один з дієвих механізмів мотивації персоналу ТОВ "Агрохолдинг МС", який можна перейняти з огляду на досвід зарубіжних компаній – створення самоправних груп. Вони можуть самостійно вирішувати питання з планування своєї праці, проводити наради, співпрацювати з іншими підрозділами. Голови

груп можуть також по чергово брати участь в нарадах, зборах. Це породжує інтерес до справ компанії, інтерес до інформації, що виходить за межі робочого місця [53, с. 360]. Звідси у працівника ТОВ "Агрохолдинг МС" буде виникати позитивне мислення щодо своєї діяльності з позиції інтересів мережі загалом. Але, все ж таки, ключовими мотиваторами праці в ТОВ "Агрохолдинг МС" стає прагнення «заробити гроші», поліпшити умови свого життя та покращити достаток у родині. Це пов'язано з тим, що внаслідок широкомасштабного вторгнення росії до України чимало компаній закрилися або скоротили свій штат, а заробітна плата не набагато відрізняється від встановленої мінімальної ставки. Велике навантаження і відповідальність за якість роботи не надто відмічається бонусами чи преміями. Тому відсутність ефективної матеріальної мотивації призводить до халатного відношення до своєї роботи.

Можна вважати за доцільне розробити декілька критеріїв, які найповніше відповідають специфіці роботи персоналу ТОВ "Агрохолдинг МС", з яких один чи два – базові – визначатимуть рівень корисності працівника, інші – ефективність його роботи. І, як результат, на основі таких критеріїв можна розробляти тарифну сітку, визначати навіть посадовий оклад.

За умов поганої продуктивності праці або порушення термінів поставлених задач, передбачених планом ТОВ "Агрохолдинг МС", доходи працівників мають знижуватися. Спираючись на практику зарубіжних компаній, де розмір заробітної плати встановлюється згідно рівня освіти та кваліфікації, можна розробити різні ставки заробітної плати [52, с. 5].

Стаж роботи співробітника ТОВ "Агрохолдинг МС" також має впливати на збільшення оплати праці. Такий підхід досить є обґрунтованим, тому що збільшення стажу безпосередньої роботи працівника в ТОВ "Агрохолдинг МС" впливає на підвищення його кваліфікації, досвіду, здатності прогнозувати можливі ситуації з клієнтами та своєчасно запобігати порушенням у роботі, готовності оперативно приймати ефективні та раціональні рішення.

Ще рекомендується ввести певні премії та винагороди, що видаватимуться в залежності від досягнутих ними успіхів: на робочих місцях, на корпоративних

святах тощо [46, с. 2]. Це дозволить «популяризувати» досягнення працівника ТОВ "Агрохолдинг МС" в контексті підвищення продуктивності праці та тієї його професіональної якості, яка до цього були непомітною.

Важливим елементом системи стимулювання праці при цьому може стати проведення переатестації кадрового штату на основі заповнення й аналізу спеціальних анкет – перевірок (чек-листів). Зафіксовані в анкеті характеристики якого оцінюються встановленою кількістю балів, потім визначається інтегральний показник, на основі якого і встановлюється рівень його значимості і корисності на безпосередньому місці роботи [39, с. 54]. На основі такого показника можна сформулювати рішення по застосуванню відповідних засобів і механізмів стимулювання праці.

За останні роки в Україні почав спостерігатися масовий перехід компаній до системи гнучкої заробітної плати як важливого механізму посилення мотивації праці і підвищення на цій основі ефективності діяльності. Зараз існує пряма залежність оплати праці працівника як від його індивідуальних якостей і досягнень, так і від результатів діяльності у окремій компанії в цілому. Водночас, практика вітчизняного бізнесу показала недосконалість мотиваційного механізму, якщо в ньому матеріальні стимули не доповнюються моральними (нематеріальними) [40, с. 78].

Тому для керівників ТОВ "Агрохолдинг МС" можна запропонувати застосовувати різноманітні форми стимулювання праці [24, с. 95]:

- гарантування зайнятості;
- надання можливостей підвищення рівня освіти та кваліфікації;
- кар'єрного зростання;
- поглиблення змісту і форм трудової діяльності;
- розширення функцій самостійності в процесі виконання своєї трудової діяльності і в управлінні виробництвом на відповідній ділянці;
- оплату проїзду до місця роботи;
- безкоштовні обіди;

– премії та винагороди.

Таким чином, наведені вище напрямки оптимізації мотивації та стимулювання персоналу ТОВ "Агрохолдинг МС" мають на меті зростання його продуктивності і зростання ефективності діяльності компанії загалом.

3.2 Розробка інструментарію удосконалення елементів системи мотивації персоналу у ТОВ "Агрохолдинг МС"

Грамотний підхід до побудови системи мотивації працівників ТОВ "Агрохолдинг МС" повинен підтримувати саме ту поведінку і ставлення працівника до справи свого ресторанного господарства, ті норми поведінки і робочі результати, в яких найбільш повно виражена сутність та основна спрямованість роботи, що культивує і підтримує керівництво ТОВ "Агрохолдинг МС". Дуже важливо при цьому заохотити працівників виробничого підрозділу до самостійності та ініціативи у пошуку ефективного інструментарію в процесі оптимізації їх мотивації. Активність персоналу при цьому у вирішенні організаційних заходів із стимулювання їх праці – запорука успіху даного процесу [31, с. 38].

В пошуку відповідного інструментарію удосконалення мотивації ТОВ "Агрохолдинг МС" необхідно точно поставити цілі, застосувати гнучкі графіки. Це підвищить ефективність роботи, надасть раціональності технології досягнення успішного процесу і виключить можливі помилки. Керівникам ТОВ "Агрохолдинг МС" при формулюванні розпоряджень поліпшення мотиваційної складової роботи персоналу ТОВ "Агрохолдинг МС", треба дотримуватися наступних умов [35, с. 81]:

– забезпечення єдності професійної мови керівництва та працівника виробничого підрозділу;

– врахування рівень інтелекту і загальної культури працівника, що займає ту чи іншу посаду у виробничому підрозділі;

– забезпечення повноти інформації;

- постановка чітких і ясних формулювань;
- концентрування уваги підлеглого на тому, що йому говориться.

Важливими в оптимізації системи мотивації та стимулювання праці співробітників ТОВ "Агрохолдинг МС" стануть [5, с. 213]:

- модель мотиваційного комплексу «потреба працівника – мета його керівництва – дія – досвід – очікування»;
- ефективні мотиватори, які відповідають потребам колективу ТОВ "Агрохолдинг МС";
- набір потреб штату ТОВ "Агрохолдинг МС", що допомагають керівництву визначити мету і умови, при яких ці потреби можуть бути задоволені.

Інструментами при оптимізації системи мотивації персоналу ТОВ "Агрохолдинг МС" вважатимуться [15, с. 170]:

- гроші як міра винагороди;
- покарання за невиконання роботи;
- співучасть працівника та його безпосереднього керівництва;
- винагорода і визнання досягнень;
- заохочення і винагороди групової роботи (самоправних груп);
- компенсаційний пакет (соціальні пільги).

Установлювати систему компенсаційного пакету для окремого працівника ТОВ "Агрохолдинг МС" пропонується відповідно до ієрархічної структури даної компанії, при цьому керівників, працівників вищої та середньої ланки розглядати не будемо.

Розглянемо пропонувані додаткові пільги власне для виробничого персоналу, які можна використати і на практиці ТОВ "Агрохолдинг МС" (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Запропоновані додаткові пільги для виробничого персоналу ТОВ "Агрохолдинг МС" на безпосередніх місцях їх роботи

Категорія працівника	Пільги
Виробничий підрозділ	Оплата харчування (безкоштовні обіди) Оплата бензину (чи проїзний квиток на громадський транспорт) Оплата за навчання і підвищення кваліфікації Оплата мобільного зв'язку Часткова оплата путівки один раз на рік

Джерело: складено автором

На основі таблиці 3.1 можна розробити компенсаційний пакет, що можна застосувати для усього штату ТОВ "Агрохолдинг МС" на їх безпосередніх місцях роботи [2, с. 243]. Сформуємо систему додаткових пільг для деяких категорій працівників (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Додаткові пільги для деяких категорій працівників
ТОВ "Агрохолдинг МС"

Моторист	Механізатор	Різноробочий
Оплата за харчування	Оплата бензину на суму 500 грн	Оплата за навчання і підвищення кваліфікації
Оплата проїзду на роботу	Оплата мобільного зв'язку	Оплата за проїзд у громадському транспорті
Відпустка для дитини (у літній табір чи санаторій)	Відпустка для себе	Відпустка для себе
Оплата службового автомобіля	Медичне страхування	Медичне страхування

Джерело: складено автором

Така система досить широко застосовується у зарубіжних компаніях і визнана ефективною при оптимізації мотивації співробітників, що дозволить працівникам ТОВ "Агрохолдинг МС" самостійно (звісно за згодою їх керівників) обрати собі такий вид компенсації, за яким він буде досить мотивований і готовим якісно виконувати свою роботу, а не навпаки [16, с.77]. Такий підхід стане компромісом як для персоналу, так і для керівництва ТОВ "Агрохолдинг МС".

Така компенсаційна система для робітників ТОВ "Агрохолдинг МС" повинна бути оформлена на місцях їх безпосередньої роботи документально, як

локальні нормативні акти. Це може бути і єдиним внутрішньокорпоративним документом (як «Положення про оплату праці і преміювання персоналу» чи колективний договір), де визначаються умови і механізми винагороди окремих працівників, в цьому випадку – виробничого підрозділу. Можна створити цілий ряд документів, де окремо буде прописана система заробітної плати, преміальна система та система соціальних пільг.

Економічною сутністю даних нормативних актів стане забезпечення якісного управління зростанням продуктивності праці виробничого підрозділу ТОВ "Агрохолдинг МС". У структурі і змісті документу, який буде інструментом реалізації та контролю за компенсаційним пакетом, повинні бути наведені [19, с. 14]:

- основні цілі і завдання даного процесу оптимізації системи мотивації персоналу виробничого підрозділу;
- система і механізми визначення постійної і змінної частин грошової винагороди;
- терміни дії документу;
- умови його модифікації.

Коли буде проектуватися складова, що визначатиме систему додаткових пільг, необхідно зазначити наступні елементи:

- показники;
- шкала;
- умови видачі пільг;
- джерела преміювання;
- круг премійованих – працівники виробничого підрозділу;
- механізм і умови покарань.

З метою удосконалення системи мотивації для працівників виробничого підрозділу ТОВ "Агрохолдинг МС" на місцях їх роботи керівникам потрібно також встановити розрахункову суму премій - бонусу, а також побудувати шкалу з урахуванням трьох основних факторів (рис. 3.2).

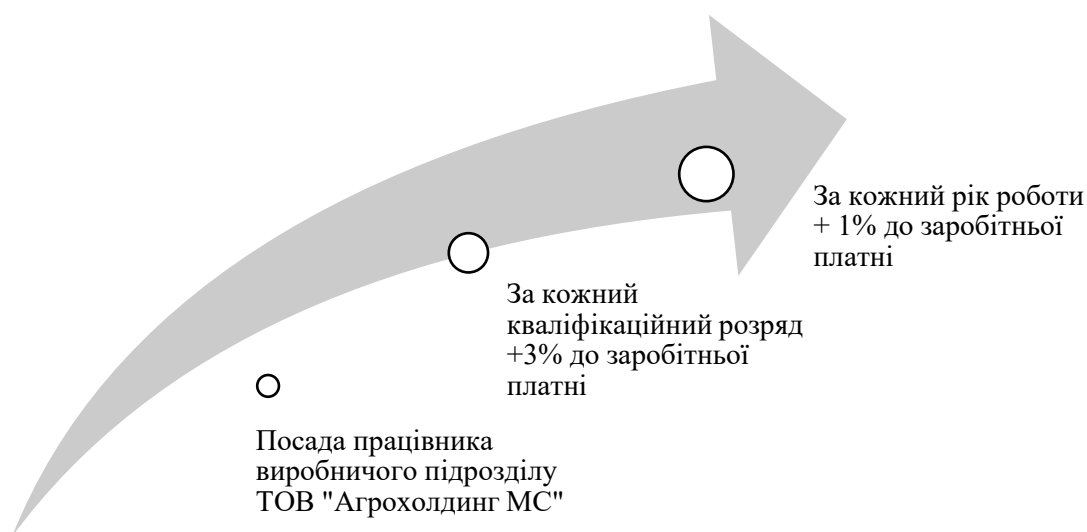


Рис. 3.2. Удосконалення системи преміювання (бонусів) працівників виробничого підрозділу ТОВ "Агрохолдинг МС"

Джерело: складено автором

Факторами, які впливають на суму премії стануть [19, с. 17]:

- посада;
- рівень кваліфікації;
- стаж роботи.

У зв'язку з розгортанням військової агресії російських військ, систематичних обстрілів українських міст (в тому числі і тих, де знаходяться ТОВ "Агрохолдинг МС"), обсяги роботи персоналу виробничого підрозділу знизився майже у два рази. Таким працівникам іноді приходится «сидіти вдома за свій рахунок», тобто зберігати своє місце роботи без отримання заробітної плати. А ще постійний брак захисних засобів (масок, рукавиць, костюмів) вимагає іноді і покупки їх за власні кошти. З огляду на це і на невелику заробітну плату, бажання персоналу виробничого підрозділу ТОВ "Агрохолдинг МС" якісно працювати з кожним днем згасає.

Тож стверджуємо, що мотивація праці виробничого підрозділу ТОВ "Агрохолдинг МС" стає актуальним завданням і, в той же час, складним в реалізації процесом для керівництва, адже потребує системного підходу,

зважаючи на застосування різних методів та способів, прозорості та визначеності. Щоб забезпечити економічну стійкість ТОВ "Агрохолдинг МС" в умовах воєнного часу мають застосовуватися матеріальні та духовні мотиви і стимули.

Такі дії сприятимуть підвищенню продуктивності праці співробітників виробничого підрозділу ТОВ "Агрохолдинг МС", збільшенню кількості задоволених клієнтів, зростанню результативності діяльності компанії. Як наслідок, матеріальне становище працівників виробничого підрозділу компанії покращиться.

3.3 Економічне обґрунтування доцільності підвищення рівня мотивації персоналу ТОВ "Агрохолдинг МС"

Для опитуваних працівників виробничого підрозділу ТОВ "Агрохолдинг МС" були запропоновані актуальні на сьогодні інструменти мотивації праці. Запровадивши їх, керівництво ТОВ "Агрохолдинг МС" поліпшить роботу свого персоналу і отримає певну соціально-економічну ефективність.

Реалізація програми з удосконалення системи мотивації трудового колективу виробничого підрозділу ТОВ "Агрохолдинг МС" має наступні переваги [24, с. 96]:

1. В розрізі оплати праці:
 - матеріальне заохочення працівника буде взаємозалежним з його внеском у кінцевий результат діяльності компанії;
 - гнучкість форм матеріальної винагороди, зокрема, за рахунок введення системи додаткових пільг;
 - збільшить непрямі компенсації і нетрадиційні винагороди.
2. В розрізі оцінки мотивації персоналу:
 - збільшить роль керівників компанії в оцінці своїх підлеглих;

- підвищить рівень об'єктивності оцінки стимулювання співробітників компанії на основі комплексу методичних підходів, що були використанні на прикладі обраних респондентів;

- поліпшить стимулюючу роль оцінки персоналу в цілому.

3. В розрізі продуктивності праці:

- підвищить якість роботи працівників (і, можливо, перенесе досвід на інші підрозділи мережі);

- відповідальність підлеглих зростатиме не тільки з урахуванням індивідуальних, але і групових результатів праці;

- підвищить ініціативність працівників, забезпечить змагання між ними.

Розробка і впровадження усіх інструментів оптимізації системи мотивації персоналу виробничого підрозділу ТОВ "Агрохолдинг МС" хоча і розрахована на досить тривалий період час, але при цьому має ряд резервів, реалізація яких викликає покращення мотиваційної системи компанії

Один із таких резервів – це процес удосконалення системи оплати праці. Роль заробітної плати для людини, яка працює не на керівних посадах, нині є дуже значною, через те, що вона задовольняє першочергові потреби у її нормальній життєдіяльності. Разом з тим оплата праці буде мотивуючим фактором тоді, коли стане пов'язана з підсумками праці людини на її безпосередньому місці роботи [14, с. 7].

Тому запропоновані у підрозділі 3.2 бонуси стануть актуальними при обґрунтуванні економічної ефективності запропонованих заходів удосконалення мотиваційного механізму штату виробничого підрозділу ТОВ "Агрохолдинг МС". Вони забезпечать зростання інтересу даних працівників до роботи.

Враховуючи значущість працівників виробничого підрозділу як ключових професій в ТОВ "Агрохолдинг МС", а також їх вагому роль в організації діяльності останніх (допомога вищому керівництву та більш кваліфікованим

фахівцям, виконання «чорної роботи»), при оптимізації системи мотивації передбачено підвищення розмірів бонусу для даних категорій до 5% до зарплати.

Для прикладу розрахуємо суму бонусу для механізатора, який наприклад, має 2 категорію, працює на своєму безпосередньому місці роботи вже 8 років і має середньомісячну зарплату за квартал 10000 грн.

$$\text{Бонус} = 10000 \times (5 + 5 + 2 \times 3 + 8)\% = 2400 \text{ грн.}$$

Тобто даний працівник до своєї основної заробітної плати може отримати бонус у 2400 грн.

У зв'язку із збільшенням навантаження на обраний в дослідженні персонал ТОВ "Агрохолдинг МС", вважаємо, що запропонований бонус буде «приємним» нюансом при оплаті праці та збільшить мотивацію зазначеної категорії працівників.

Тому що, дохід механізатора до введення бонусів становив 10000 грн., а після введення бонусів:

$$10000 + 2400 = 12400 \text{ грн.}$$

Ефективність мотивації персоналу в його професійній діяльності характеризується різноманітно і з урахуванням економічних, соціальних або інших результатів та, що важливо – доцільності їх здійснення. Основою оцінки доцільності удосконалення системи мотивації для працівника виробничого підрозділу ТОВ "Агрохолдинг МС" стане порівняння її вигідності при обмеженості капіталу окремого відділення досліджуваного суб'єкту підприємства як ресурсу та забезпечення найбільших прибутків.

Загалом, в економічній теорії розрізняють загальну (абсолютну) та порівняльну (оцінку доцільності) ефективність [17, с. 62]:

- абсолютна ефективність оптимізації системи мотивації людини, яка є членом виробничого колективу ТОВ "Агрохолдинг МС" розглядається як загальна величина віддачі даної категорії працівників (їх результативність) для ресторанного закладу. Її розраховувати потрібно для того, аби оцінити очікуваний або фактичний ефект від реальних інвестицій керівництва ТОВ "Агрохолдинг МС" за певний період часу;

- порівняльна ж ефективність визначається лише тоді, коли є кілька варіантів вирішення управлінського завдання. В цьому випадку – декілька проектів удосконалення системи мотивації. Вона наводить переваги одного проекту над іншими.

Якщо звертати увагу на об'єктивні особливості та специфіку діяльності виробничого підрозділу ТОВ "Агрохолдинг МС", доцільно проводити розрахунок абсолютної ефективності за допомогою двох взаємопов'язаних показників, спрямованих на мотивацію праці [23, с. 59]:

– коефіцієнт економічної ефективності (прибутковості) витрат на преміювання персоналу (E_e);

– період (строк) окупності вкладень (T_o).

Коефіцієнт економічної ефективності заходів з удосконалення системи мотивації працівника виробничого підрозділу ТОВ "Агрохолдинг МС" обчислюємо за формулою [26, с. 49]:

$$E_e = \text{Приріст доходу} / \text{Сума вкладень} \quad (3.1)$$

Приріст доходу, в такому випадку, визначається як різниця величини їх прибутку за місяць до і після впровадження системи бонусів (2400 грн.).

Сума вкладень за заходами (витрати компанії на преміювання 1 механізатора за квартал) складає:

$$2400 * 3 = 7200 \text{ грн.}$$

Тоді коефіцієнт економічної ефективності витрат ТОВ "Агрохолдинг МС" на удосконалення мотивації працівника виробничого підрозділу складатиме:

$$E_e = 2400 / 7200 = 0,33$$

А термін окупності даних «інвестицій» керівництва ТОВ "Агрохолдинг МС" становитиме [37, с. 63]:

$$T_o = 1 / E_e \quad (3.2)$$

$$T_o = 1 / 0,33 = 3,03$$

Тобто, термін окупності пропонованих організаційних заходів з удосконалення системи мотивації працівників виробничого підрозділу ТОВ "Агрохолдинг МС" - преміювання за стаж і категорію, складатиме ≈ 3 роки.

Далі розрахункові значення коефіцієнта E_e порівняймо з нормативним коефіцієнтом E_n , який встановлено централізовано Міністерством економіки України за певний період (його тривалість зазвичай дорівнює горизонту прогнозування): $0,15 - 0,20$.

Проект доцільний (ефективний) за умови, коли [45, с. 75]:

$$E_p \geq E_n$$

В цьому випадку, удосконалення системи мотивації виробничого персоналу ТОВ "Агрохолдинг МС" має наступні горизонти:

$$0,33 \geq 0,15 - 0,20$$

Як бачимо, термін окупності відповідає нормативним значенням.

Отже, система преміювання персоналу виробничого підрозділу ТОВ "Агрохолдинг МС" за стаж та категорію призводить не тільки до збільшення їх заробітної плати, а й до поліпшення рівня задоволеності від роботи. Таке інвестування у «трудоий потенціал» ТОВ "Агрохолдинг МС" стане ефективним механізмом кадрового менеджменту. Воно заслуговує на увагу керівництва та впровадження в дію. В кінцевому результаті будуть задоволені як працівники виробничого підрозділу ТОВ "Агрохолдинг МС", так і їх безпосередні керівники.

ВИСНОВКИ

Практика управління сучасних компаній доказує, що рівень заробітної плати є основним мотивуючим чинником для персоналу. Нематеріальні стимули відходять на «другий план». Гроші є найголовнішою умовою того, що людина йде працювати. За допомогою грошей особа задовольняє свої першочергові життєві потреби і бажання. Сьогодні перелік матеріальної мотивації дуже широкий і включає: премії і бонуси; дивіденди від прибутку надання матеріальних позик; пільгове придбання акцій; повна або часткова оплата навчання, пільгова відпустка; різні види страхування; компенсація мобільного зв'язку, експлуатації особистого автотранспорту тощо.

Ці та інші чинники матеріального стимулювання вагомо впливають на продуктивність праці працівників і на результативність бізнесу в цілому. З огляду на це керівникам необхідно знаходити сучасні форми стимулювання праці співробітників, що відповідає умовам останніх років. Такі механізми дозволять збільшити продуктивність виробничо-господарської діяльності у декілька разів, зможуть запобігти випадкам халатного відношення до своїх функціональних обов'язків.

Метою дослідження став аналіз теоретичних підходів мотивації та виявлення шляхів поліпшення мотивації персоналу на прикладі виробничого підрозділу ТОВ "Агрохолдинг МС". Даний бізнес успішно функціонує, приносить прибутки своїм власникам, проте на місцях персонал іноді є незадоволеним своєю роботою.

В ході аналізу ефективності системи мотивації співробітників ТОВ "Агрохолдинг МС" в розрізі виробничого підрозділу слід виділити, що поліпшення стимулювання їх працювати краще, в першу чергу, залежить від усвідомлення працівником важливості результатів своєї праці як для компанії, так і для нього самого. А прагнення до кар'єрного росту і професійного розвитку,

визнання і схвалення професійних результатів колегами та керівництвом повинно підвищувати рівень його відповідальності та компетенції.

Дослідження рівня вмотивованості працівників виробничого підрозділу ТОВ "Агрохолдинг МС" показали, що їх керівникам необхідно, на базі існуючої, створити таку систему мотивації, що працює в будь-яких умовах і для будь-якого працівника. Беручи до уваги досвід зарубіжних компаній у оптимізації стимулів персоналу, можна сказати, що залежно від складу і потреб останніх треба застосовувати різні види методів - мотиваторів.

Але необхідно дотримуватися головного правила мотивації – вона повинна бути реалістична та справедлива. Тож для ТОВ "Агрохолдинг МС" були виділені такі принципи мотивації: вона має бути достатньо зрозумілою для працівника, відповідати очікуванням усього трудового колективу. Ще систему мотивації бажано «осучаснити». Не варто керуватися тими методами кадрової політики, які були ефективними ще 10 років тому.

Застосування різних методик дослідження ефективності мотивації праці персоналу (обрали Реана А.А. та Герчикова В.І) дало змогу комплексно оцінити рівень його мотивації в ТОВ "Агрохолдинг МС". Було визначено, що саме матеріальна мотивація є запорукою ефективної роботи працівників.

На цій основі їх безпосередні керівники отримали установку: якщо вони створять своїм підлеглим такі умови, які допоможуть залучити весь потенціал їх прихованої енергії, то можна максимально використати їхні знання і досвід у процесі діяльності ТОВ "Агрохолдинг МС", що зумовлює підвищення трудової активності, продуктивності їхньої праці взагалі. Бонуси до заробітної плати мають стати саме тим стимулом, який зробить роботу в ТОВ "Агрохолдинг МС" цікавою.

Для працівника виробничого підрозділу ТОВ "Агрохолдинг МС" при оптимізації системи мотивації було передбачено підвищення розмірів бонусу до 5% до зарплати. На прикладі механізатора 2 розряду було розраховано бонус до ставки, який повинен збільшити рівень його оплати праці. Такі заходи є економічно обґрунтованими та ефективними, адже термін окупності оптимізації

системи мотивації становить близько 3 років. Тому бонусну мотивацію можна цілком пропонувати до застосування в ТОВ "Агрохолдинг МС".

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом: навч. посіб. нова редакція. Київ: Знання, 2016. 229 с.
2. Бабич Д.В., Свідерський В.П., Четверікова А.В. Сучасні тенденції корпоративних освітніх процесів та професійного навчання персоналу на підприємстві. *Економіка і суспільство*: збірник тез. 2018. Вип. 16. С. 241–246. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/37.pdf (дата звернення 24.05.2024).
3. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics*. 2018. № 8. С. 6–14.
4. Боковець В.В., Кульганік О.М. Мотивація персоналу як важливий інструмент ефективної діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*: збірник тез повідомлень. 2021. Т 1 (5). С. 294 - 297. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/12/2021-5t1-51.pdf> (дата звернення 19.07.2024).
5. Бондарчук Л.В. Особливості антикризового управління персоналом. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*: збірник тез конференції. 2017. Вип. 4. С. 211 – 218.
6. Вінтоняк А. Адміністративний менеджмент: мотивація як ефективний інструмент управління персоналом. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Вип 2. Т. 2. С. 133 – 137. URL: https://www.researchgate.net/publication/369738704_Administrativnij_menedzment_motivacia_ak_efektivnij_instrument_upravlinna_personalom (дата звернення 18.06.2024).
7. Герасименко О.В., Потапенко А.В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформації ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство. Менеджмент*. 2023. Вип. 9. С. 25 – 30. URL: https://www.researchgate.net/publication/370697831_DOMINANTI_MOTIVACII_P

PERSONALU V KONTEKSTI TRANSFORMACIJ RINKU PRACI UKRAINI
V UMOVAH VOENNOGO STANU (дата звернення 21.05.2024).

8. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*: тези. 2018. Вип. 10. С. 10 – 18.
9. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. №3. С. 138-142.
10. Євенко Л.І. Еволюція концепцій управління людськими ресурсами: монографія. Нова редакція. Херсон: Поліглот, 2018. 120 с.
11. Елен Р. Даніелс, Кей Стаффорд. Залучення працівників до кращої праці: метод. реком. за ред. Агеєнко А.В. Львів: Надія, 2018. 256 с.
12. Ервін Е., Кугельмас Д. Підготовка керівників до поліпшення мотивації у підлеглих. Всеукраїнський фонд «Рухайся»: метод. реком. Київ: Освіта, 2019. 120 с.
13. Жуковська В. М. Безпека праці та здоров'я персоналу в умовах війни: розробка HR проекту. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 108–113.
14. Заражевська С. Видатки держбюджету-2022 зросли майже на 400 млрд грн – *Forbes.ua*. *Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL: <https://forbes.ua/money/vidatki-derzhbyudzhetu-2022-201020229158> (дата звернення: 17.06.2024)
15. Заставнюк Л.І. Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. *Економіка та управління підприємством*. 2020. Вип. 3(14). С. 166 – 172.
16. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Вип. 2 (1). С. 75 – 83. URL: https://www.researchgate.net/publication/367981812_Motivacia_personalu_ak_faktor_pidvisenna_efektivnosti_sistemi_upravlinna_pidpriemstvom (дата звернення 20.08.2024).

17. Кравченко С. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018

18. Климчук А.О. Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*: збірник наукових статей. 2018. № 1. С. 218 – 234. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf (дата звернення 20.05.2024).

19. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. С. 11 – 18. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1456> (дата звернення 22.04.2024).

20. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2005. 397 с.

21. Ларичева А.В. Методи організації навчання персоналу в умовах вимушеного переміщення основних засобів підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, Інноваційна економіка. 2017. 77 с.

22. Левченко О. Сучасна безперервна професійна освіта та підготовка кадрів в Україні. *Основні проблеми та напрями трансформації в контексті міжнародного досвіду*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя. 2020. Вип. 1. С. 30–35.

23. Маслов Є. В. Управління персоналом: навч. посіб. нова ред. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с.

24. Меленчук І.І., Яремко І.І. Підвищення мотивації персоналу як чинника ефективності діяльності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. № 17. С. 94 – 98. URL: https://www.researchgate.net/publication/362707820_PIDVISENNA_MOTIVACII

PERSONALU AK CINNIKA EFEKTIVNOSTI DIALNOSTI ORGANIZACII

(дата звернення 22.04.2024).

25. Мінцберг Г. Структура в кулаці: створення ефективної організації: метод. реком. Київ: Знання, 2018. 512 с.

26. Молл Є.Г. Менеджмент: організаційна поведінка: нова ред. під кер. Підлихвасовой С.Є. Одеса: Маяк, 2018. 189 с.

27. Мотивація персоналу як інструмент управління якістю праці. URL: <https://blog.agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakisty-ru-pratsi> (дата звернення 12.05.2024).

28. Мотивація співробітників: значення, види, прийоми. URL: <https://buduysvoe.com/publications/motyvaciya-spivrobitnykiv-znachennya-vydy-pryomy> (дата звернення 13.04.2024).

29. Остряніна С. В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. С. 201 – 209.

30. Офіційний сайт ресторанного господарства «Пузата Хата». URL: <https://puzatahata.ua/> (дата звернення 18.10.2023).

31. Павлюк Т. І. Ринок праці: теорія, методологія, практика: монографія. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 212 с. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=27218.pdf> (дата звернення: 10.10.2023).

Панкратова О.М. Підвищення кваліфікації персоналу в сучасних умовах та розвиток тенденцій корпоративних процесів освіти. *Економіка та суспільство*: збірник студентських доповідей. 2021. Вип. 25. С. 36 – 42. URL: https://www.researchgate.net/publication/350916159_PIDVISENNA_KVALIFIKACII_PERSONALU_V_SUCASNIH_UMOVAN_TA_ROZVITOK_TENDENCIJ_KO_RPORATIVNIH_OSVITNIH_PROCESIV (дата звернення 10.05.2024).

32. Правдива А.В., Литвинюк О.П. Побудова ефективної системи мотивації сучасного підприємства. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12396/1/1-7.pdf> (дата звернення 06.07.2024).

33. Прожитковий мінімум в Україні. Український портал про фінанси і інвестиції. Міністерство фінансів України URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/wagemin/> (дата звернення: 03.07.2024).
34. Різновиди мотивації персоналу. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718riznovydy-motyvatsiyi-personalu> (дата звернення 13.05.2024).
35. Савіна Г.Г. Соціальні аспекти забезпечення ефективності менеджменту організації: метод. посіб. Харків: ХНУ, 2019. 126 с.
36. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу. Київ: КНЕУ, 2019.
37. Семикіна М.В., Дудко С.В. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія. Кропивницький: Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 440 с.
38. Сікун О. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*: збірник наукових тез. 2019. Вип. 1 (65). С. 506 – 510.
39. Сновидович І. Г., Кохан М. О. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 51. С. 50–62.
40. Стільник В.В. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій. Миколаїв: МНАУ. 2019. 102 с.
41. Теплюк М.А., Андрікевич В.О. Підвищення мотивації праці як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Нова парадигма економічної освіти у контексті інноваційної моделі розвитку вітчизняної освіти*. 2021. Вип. 11. с. 155–158.
42. Теплюк М., Андрікевич В. Роль мотивації персоналу для ефективного управління підприємством в релокаційному соціально – економічному просторі. *Вісник Хмельницького національного університету*: збірник тез доповідей. 2023. № 2. С. 13–18. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/05/2023-316-2.pdf> (дата звернення 17.06.2024).

43. Токіна Л. Організація психологічного супроводу працівників при зміні системи мотивації: підручник. Київ: Знання, 2017. 72 с.

44. Уткіна Г.А. Мотивація персоналу організації до обміну знань. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2019. Вип. 8 (10). С. 3–8. URL: https://www.researchgate.net/publication/341612403_MOTIVACIA_PERSONALU_ORGANIZACII_DO_OBMINU_ZNANNAMI (дата звернення 21.04.2024).

45. Філіппов В. Ю., Дирда А. О., Хінев І. І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. *Grail of Science*. 2022. № 16. С. 72–79.

46. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/105.pdf (дата звернення 06.04.2024).

47. Шапіро С.А. Мотивація і стимулювання персоналу: монографія. Мелітополь: ГроссМедіа, 2019. 224 с.

48. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10. С. 100–105.

49. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. *Агросвіт майбутнього*. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu> (дата звернення: 18.05.2024).

50. Якімова Н., Марценюк О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. С. 76–83. URL: https://www.researchgate.net/publication/356565597_UDOSKONALENNA_SISTEMI_ROZVITKU_PERSONALU_NA_PIDPRIEMSTVI (дата звернення 14.06.2024).

51. Як мотивувати персонал? URL: <https://www.work.ua/guides/motivation/2171/> (дата звернення 18.08.2024).

52. Shaulska L., Kovalenko S., Allayarov Sh., Sydorenko O., Sukhanova A. Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 20. Issue 4. P. 1–7.
53. Stanley, S., McDougall, A., Chapman, L., Nwosu, A. C. Development of a hospice research culture through staff development, education and collaboration. *BMJ Supportive & Palliative Care*. 2019. Vol. 9(3). P. 359 – 360.
54. Товариство з обмеженою відповідальністю "АГРО-ХОЛДИНГ МС". URL: <https://clarity-project.info/edr/34575937>
55. Товариство з обмеженою відповідальністю "АГРО-ХОЛДИНГ МС". URL: <https://tripoli.land/ua/farmers/kievskaya/borispolskiy/agro-holding-ms-34575937>
56. Фінансова звітність ТОВ "Агрохолдинг МС" за 2023 р. URL: https://clarity-project.info/edr/34575937/finances?current_year=2023
57. Фінансова звітність ТОВ "Агрохолдинг МС" за 2022 р. URL: https://clarity-project.info/edr/34575937/finances?current_year=2022
58. Ларін Д.І. Тест «Управління мотивацією» (В.І, Герчикова). URL: <https://vseosvita.ua/library/test-upravlenie-motivaciej-vi-gercikova-24026.html>

ДОДАТКИ

Фінансова звітність за 2022 рік

Дата звіту	28.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	<u>Чайкіна Анастасія Віталіївна</u>
КАТОТТГ	UA32040130080064943
Кількість працівників	225

Баланс на 31.12.2022 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 803.00	2 726.00
первісна вартість	1001	3 304.00	3 304.00
накопичена амортизація	1002	501.00	578.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 179.00	4 890.00
Основні засоби	1010	151 464.00	144 082.00
первісна вартість	1011	452 884.00	430 822.00
знос	1012	301 420.00	286 740.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	6 125.00	6 125.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	161 571.00	157 823.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	403 841.00	512 782.00
Виробничі запаси	1101	88 380.00	49 774.00
Незавершене виробництво	1102	48 463.00	263 503.00
Готова продукція	1103	264 625.00	197 188.00
Товари	1104	2 373.00	2 317.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	59 571.00	38 165.00

Продовження Додатку А

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	59 511.00	86 575.00
з бюджетом	1135	14 569.00	78 136.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	86 393.00	22 141.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 271.00	1 764.00
Готівка	1166	0.00	2.00
Рахунки в банках	1167	3 271.00	1 762.00
Витрати майбутніх періодів	1170	1 266.00	999.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	65 112.00	11 186.00
Усього за розділом II	1195	693 534.00	751 748.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	855 105.00	909 571.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	8 462.00	8 462.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	80 007.00	74 204.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	150 556.00	172 113.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	239 025.00	254 779.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	6 196.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	

Продовження Додатку А

Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	6 196.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	20 309.00	18 150.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	16 650.00	3 009.00
товари, роботи, послуги	1615	88 382.00	192 939.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 277.00	2 990.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	492.00	769.00
розрахунками з оплати праці	1630	2 593.00	2 792.00
за одержаними авансами	1635	458 992.00	74 368.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	2 582.00	3 318.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	18 607.00	356 457.00
Усього за розділом III	1695	609 884.00	654 792.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	855 105.00	909 571.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 р.

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	543 597.00	836 446.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	418 720.00	604 662.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	124 877.00	231 784.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	108 592.00	273 354.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	32 323.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	8 187.00	256 580.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	24 510.00	26 233.00
Витрати на збут	2150	94 610.00	74 323.00
Інші операційні витрати	2180	57 159.00	31 897.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	30 330.00	1 802.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	57 190.00	372 685.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	196.00	936.00
Інші доходи	2240	1 165.00	4 928.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	3 210.00	8 071.00

Продовження Додатку Б

Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	34 963.00	3 554.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	20 378.00	366 924.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	20 378.00	366 924.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	20 378.00	366 924.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 146 062.00	934 303.00
Витрати на оплату праці	2505	55 478.00	54 490.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	11 046.00	10 836.00
Амортизація	2515	22 347.00	30 607.00
Інші операційні витрати	2520	309 727.00	563 203.00
Разом	2550	1 544 660.00	1 593 439.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Фінансова звітність за 2023 рік

Дата звіту 19.02.2024
 Період 2023 рік, 12 міс
 Бухгалтер Чайкіна Анастасія Віталіївна
 КАТОТТГ UA32040130080064943
 Кількість працівників 230

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2023 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 726.00	2 651.00
первісна вартість	1001	3 304.00	3 304.00
накопичена амортизація	1002	578.00	653.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4 868.00	1 112.00
Основні засоби	1010	144 082.00	122 391.00
первісна вартість	1011	430 822.00	368 012.00
знос	1012	286 740.00	245 621.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	6 125.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	157 801.00	126 154.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	511 723.00	256 321.00
Виробничі запаси	1101	48 715.00	46 680.00
Незавершене виробництво	1102	263 503.00	71 674.00
Готова продукція	1103	197 188.00	122 924.00
Товари	1104	2 317.00	15 043.00

Продовження Додатку В

Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	38 146.00	32 556.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	84 976.00	91 636.00
з бюджетом	1135	78 801.00	72 091.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	19 723.00	7 696.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 764.00	42 412.00
Готівка	1166	2.00	
Рахунки в банках	1167	1 762.00	42 412.00
Витрати майбутніх періодів	1170	999.00	733.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	11 186.00	4 666.00
Усього за розділом II	1195	747 318.00	508 111.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	905 119.00	634 265.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал	1400	8 462.00	8 462.00
Зареєстрований капітал (пайовий)			
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	74 204.00	59 302.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	

Продовження Додатку В

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	167 661.00	-122 857.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	250 327.00	-55 093.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	18 150.00	18 852.00
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	3 009.00	
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	192 939.00	154 933.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 990.00	1 487.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	769.00	678.00
розрахунками з оплати праці	1630	2 792.00	2 657.00
за одержаними авансами	1635	74 368.00	37 023.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	3 318.00	3 779.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	356 457.00	469 949.00
Усього за розділом III	1695	654 792.00	689 358.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	905 119.00	634 265.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 р.

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	702 553.00	543 597.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	617 520.00	418 720.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	85 033.00	124 877.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	83 233.00	108 592.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		32 323.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	6 597.00	8 187.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	34 777.00	24 510.00
Витрати на збут	2150	56 636.00	94 610.00
Інші операційні витрати	2180	359 135.00	57 159.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00

Продовження Додатку В

Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	287 969.00	30 330.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		57 190.00
збиток	2195	282 282.00	
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	2 736.00	196.00
Інші доходи	2240	274.00	1 165.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	3 227.00	3 210.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	4 448.00	34 963.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		20 378.00
збиток	2295	286 947.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		20 378.00
збиток	2355	286 947.00	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-286 947.00	20 378.00

Продовження Додатку В

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 120 905.00	1 146 062.00
Витрати на оплату праці	2505	63 931.00	55 478.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	12 831.00	11 046.00
Амортизація	2515	24 997.00	22 347.00
Інші операційні витрати	2520	301 497.00	309 727.00
Разом	2550	1 524 161.00	1 544 660.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	3	4	5	7	5	9	3	7
-----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---

Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується
статтею 21 Закону України "Про державну статистику"

ДОКУМЕНТ ПРИНЯТО

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягнє за собою
відповідальність, яка встановлена статтею 186³ Кодексу України про адміністративні правопорушення

Безкоштовний сервіс для електронного звітування "Кабінет респондента" за посиланням: <https://statzvit.ukrstat.gov.ua>

Звіт із праці
за IV Квартал 2022 р.
(звітний квартал)

Подать:	Термін подання
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб	не пізніше 7-го числа місяця, наступного за звітним періодом
- територіальному органу Держстату	

№ 1-ПВ
(квартальна)
ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Держстату
25 червня 2021 р. № 135

Респондент:

Найменування: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АГРО-ХОЛДІНГ" МС

Місце походження (юридична адреса): вулиця Погребняка, буд. 1, с. ЧУБИНСЬКЕ, БОРИСПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 08321
(типичний індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /пробулок, площа /майдан, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Територіальна громада: _____

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса):
вулиця Погребняка, буд. 1, с. ЧУБИНСЬКЕ, БОРИСПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 08321
(типичний індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /пробулок, площа /майдан, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Територіальна громада: _____

Код території відповідно до:

Кодифікатора адміністративно-територіальних одиниць
та територій територіальних громад (КАТОТГ)

Класифікатора об'єктів адміністративно-територіального
устрою України (КОАТУУ)

U	A	3	2	0	4	0	1	3	0	0	8	0	0	6	4	9	4	3
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

 або

3	2	2	0	8	8	0	9	0	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

(код території визначається автоматично в разі подання форми в електронному вигляді)

Номер структурного підрозділу

			1
--	--	--	---

Найменування структурного підрозділу: 1

Вид економічної діяльності структурного підрозділу: Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур

Код виду економічної діяльності за КВЕД структурного підрозділу

0	1	.	1	1
---	---	---	---	---

(код виду економічної діяльності визначається автоматично в разі подання форми в електронному вигляді)

Інформація щодо відсутності даних

У випадку відсутності даних необхідно позначити у прямокутнику позначку - **V**

Зазначте одну з наведених нижче причин відсутності даних:

Продовження Додатку Д

Розділ I. Кількість штатних працівників

Назва показників	Код рядка	осіб (у цілих числах)	
		Усього	У т.ч. жінки
А	Б	1	2
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	24	4
Кількість звільнених штатних працівників	3040	23	4
Кількість звільнених штатних працівників із причини зміни в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (із ряд. 3040)	3050		
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (із ряд. 3040)	3060	23	4
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	3070	250	58
Станом на 31 грудня звітного року (раз на рік у звіті за IV квартал)			
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижнев)	3080	4	2
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090	8	1
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100	1	1

Розділ II. Втрати робочого часу штатних працівників

Назва показників	Код рядка	(у цілих числах)	
		Люд.год	Осіб
А	Б	1	2
Кількість невідрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080		
Кількість невідрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090		
Кількість невідрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (етрайки)	4100		

Розділ III. Склад фонду оплати праці штатних працівників

Назва показників	Код рядка	тис.грн (з одним десятковим знаком)
		Усього
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд.5020 + ряд.5030 + ряд.5060)	5010	14 878,9
Фонд основної заробітної плати	5020	7 725,4
Фонд додаткової заробітної плати	5030	5 702,4
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд. 5030)	5040	52,1
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, поквартальні) (із ряд. 5030)	5050	1 259,1
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати (із ряд. 5030)	5051	362,7
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (із ряд. 5030)	5052	-
Звожувальні та компенсаційні виплати	5060	1 451,1
Матеріальна допомога (із ряд. 5060)	5070	-
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер (із ряд. 5060)	5080	-
Оплата за невідрацьований робочий час (із ряд.5030, 5060)	5090	122,2

Розділ IV. Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників

Угрупування	Код рядка	Середньо-облікова кількість, осіб (у цілих числах)	Фонд оплати праці, тис.грн (з одним десятковим знаком)	Кількість відрацьованих людино-годин (у цілих числах)
А	Б	1	2	3
Із середньооблікової кількості штатних працівників:				
жінки	7010	58	2 866,4	28045
Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні):				
зовнішні сумісники	7030	5	126,8	X
працюють за цивільно-правовими договорами	7040	16	358,4	X

Продовження Додатку Д

**Розділ V. Інформація про укладання колективних договорів
станом на 31 грудня 2022 р.**
(у звіті за IV квартал)

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	Г
Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, од	8010	
Кількість платних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб <i>(у цілих числах)</i>	8020	
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, грн <i>(із двома десятковими знаками)</i>	8030	-
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у пилуєвій угоді, грн <i>(із двома десятковими знаками)</i>	8040	-

**Розділ VI. Витрати на утримання робочої сили,
що не входять до складу фонду оплати праці
за 2021 р.**
(у звіті за I квартал)

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	Г
Витрати підприємства на утримання робочої сили, крім тих, які враховані у фонді оплати праці <i>(сума рядків з 9020 до 9060)</i> , тис.грн <i>(із одним десятковим знаком)</i>	9010	-
Витрати підприємства на соціальне забезпечення працівників, тис.грн <i>(із одним десятковим знаком) (із рядка 9010)</i>	9020	-
Витрати підприємства на культурно-побутове обслуговування працівників, тис.грн <i>(із одним десятковим знаком) (із рядка 9010)</i>	9030	-
Витрати підприємства на забезпечення працівників житлом, тис.грн <i>(із одним десятковим знаком) (із рядка 9010)</i>	9040	-
Витрати підприємства на професійне навчання, тис.грн <i>(із одним десятковим знаком) (із рядка 9010)</i>	9050	-
Інші витрати на робочу силу, тис.грн <i>(із одним десятковим знаком) (із рядка 9010)</i>	9060	-
Середньооблікова кількість платних працівників підприємства, осіб <i>(у цілих числах)</i>	9070	

Місце підпис керівника (власника) або особи,
відповідальної за достовірність наведеної інформації

телефон: 06735596409



*ЕП Остапенко
Олеся Іванівна*

Тетяна Кульчицька
(Власне ім'я ПРІЗВИЩЕ)

електронна пошта: kulchitskaya.tatyana <tatyana.kulchitskaya@harvest.com>

МОТИВАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (методика К. Замфір в модифікації А. А. Реана)

ІНСТРУКЦІЯ Прочитайте уважно кожне з наведених тверджень і покладіть плюс чи галочку в тому квадратику напроти кожного запитання. Над запитаннями довго не задумуйтеся, оскільки правильних чи неправильних відповідей немає.

Стать	Чоловік			жінка		
Вік						
Професія						
Стаж роботи						
Категорія						

ЛИСТ ВІДПОВІДЕЙ

		1	2	3	4	5
	МОТИВ	у дуже незначній мірі	у незначній мірі	у не великій, але і не малій мірі	великою мірою	у дуже великій мірі
1	Грошовий заробіток					
2	Прагнення до просування по службі					
3	Прагнення уникнути критики з боку керівника або колег					
4	Прагнення уникнути можливих покарань або неприємностей					
5	Потреба в досягненні соціального престижу і пошани з боку інших					
6	Задоволення від самого процесу і результату роботи					
7	Можливість як найповнішої самореалізації саме в даній діяльності					

Тест оцінки типу трудової мотивації Герчикова

Інструкція

Уважно прочитайте питання та всі варіанти відповідей, які для нього наведені. У кожному питанні є вказівка скільки варіантів відповіді Ви можете дати. Більшість питань вимагають дати лише один або два варіанти відповіді.

П.І.Б. оцінюється _____
 Вік (повних років) _____
 Посада _____
 Підрозділ _____
 Дата заповнення _____

Тестове завдання

1. Що Ви найбільше цінуєте у своїй роботі? Можете дати один або два варіанти відповіді:

1. Що я переважно сам вирішую, що і як мені робити.
2. Що вона дає мені можливість виявити те, що я знаю та вмію.
3. Що я відчуваю себе корисним та потрібним.
4. Що мені за неї відносно непогано платять?
5. Особливо нічого не ціную, але ця робота мені добре знайома та звична.

2. Який вираз із наведених нижче Вам підходить найбільше? Дайте тільки одну відповідь:

1. Я хочу забезпечити своєю працею собі та своїй сім'ї пристойний дохід.
2. У своїй роботі я повний хазяїн.
3. У мене достатньо знань та досвіду, щоб упоратися з будь-якими

труднощами у моїй роботі.

4. Я цінний, незамінний в організацію працівник.
5. Я завжди виконую те, чого від мене вимагають.

3. Як Ви вважаєте за краще працювати? Можете дати один або два варіанти відповіді:

1. Вважаю за краще робити те, що знайоме, звично.

Продовження Додатку I

2. Потрібно, щоб у роботі постійно з'являлося щось нове, щоб не стояти дома.
3. Щоб було достеменно відомо, що потрібно зробити і що я за це отримаю.
4. Вважаю за краще працювати під повну особисту відповідальність.
5. Готовий робити все, що потрібно для організації.
4. Припустимо, що Вам пропонують іншу роботу у Вашій організації. За яких умов Ви б погодилися? Можете дати один або два варіанти відповіді:

1. Якщо запропонують набагато більшу зарплату.
2. Якщо інша робота буде більш творчою та цікавою, ніж нинішня.
3. Якщо нова робота дасть мені більше самостійності.
4. Якщо це необхідно для організації.
5. За всіх обставин я вважав за краще (вважав за краще) залишитися на тій роботі, до якої звик (звикла).

5. Спробуйте визначити, що для вас означає ваш заробіток? Можете дати один або два варіанти відповіді:

1. Плата за час та зусилля, витрачені на виконання роботи.
2. Це, перш за все, плата за мої знання, кваліфікацію.
3. Оплата за загальні результати діяльності організації.
4. Мені потрібний гарантований заробіток – нехай невеликий, але щоб він був.
5. Якою б вона не була, я її заробив(ла) сам(а).

- Як Ви ставитеся до наведених нижче джерел доходу? Дайте тільки одну відповідь у кожному пункті:

6. Заробітна плата та премії

1. Дуже важливо.
2. Не дуже важливо.
3. Зовсім не важливо.

7. Доплати за кваліфікацію

1. Дуже важливо.
2. Не дуже важливо.
3. Зовсім не важливо.

8. Доплати за важкі та шкідливі умови роботи

1. Дуже важливо.

Продовження Додатку І

2. Не дуже важливо.

3. Зовсім не важливо.

9. Соціальні виплати та пільги, посібники

1. Дуже важливо.

2. Не дуже важливо.

3. Зовсім не важливо.

10. Доходи від капіталу, акцій

1. Дуже важливо.

2. Не дуже важливо.

3. Зовсім не важливо.

11. Будь-які додаткові підробітки

1. Дуже важливо.

2. Не дуже важливо.

3. Зовсім не важливо.

12. Приробітки, але не будь-які, а лише за своєю спеціальністю

1. Дуже важливо.

2. Не дуже важливо.

3. Зовсім не важливо.

13. Доходи від особистого господарства, дачної ділянки тощо.

1. Дуже важливо.

2. Не дуже важливо.

3. Зовсім не важливо.

14. Виграш у лотерею, казино тощо.

1. Дуже важливо.

2. Не дуже важливо.

3. Зовсім не важливо.

15. На яких принципах, на вашу думку, мають будуватися відносини між працівником та організацією? Дайте тільки одну відповідь:

1. Працівник повинен ставитись до організації як до свого дому, віддавати їй все і разом переживати труднощі та підйоми. Організація повинна відповідно оцінювати відданість та працю працівника.

Продовження Додатку I

2. Працівник продає організації свою працю, і якщо йому не дають хорошу ціну, він має право знайти іншого покупця.

3. Працівник приходить в організацію для самореалізації та належить до неї як до місця реалізації своїх здібностей. Організація повинна забезпечувати працівникові таку можливість, отримувати від цього вигоду для себе і на цій основі розвиватися.

4. Працівник витрачає на організацію свої сили, а організація має натомість гарантувати йому зарплату та соціальні блага.

16. Як Ви вважаєте, чому у процесі роботи люди виявляють ініціативу, вносять різноманітні пропозиції? Можете дати один або два варіанти відповіді:

1. Відчують особливу відповідальність за свою роботу.
2. Через прагнення реалізувати свої знання та досвід, вийти за встановлені роботою рамки.
3. Найчастіше через бажання покращити роботу своєї організації.
4. Просто хочуть виділитися чи завоювати розташування начальства.
5. Хочуть заробити, оскільки будь-яка корисна ініціатива має винагороджуватися.

17. Яке судження про колективну роботу Вам ближче? Можете дати один або два варіанти відповіді:

1. Колектив для мене дуже важливий, одному хороших результатів не досягти.
2. Вважаю за краще працювати автономно, але почуваюся так само добре, коли працюю разом з цікавими людьми.
3. Мені потрібна свобода дій, а колектив найчастіше цю свободу обмежує.
4. Можна працювати й у колективі, але платити мають за особистими результатами.
5. Мені подобається працювати у колективі, бо там я серед своїх.

18. Уявіть, що у Вас з'явилася можливість стати власником Вашої організації. Чи скористаєтеся Ви цією можливістю? Можете дати один або два варіанти відповіді:

1. Так, оскільки я зможу брати участь у управлінні організацією.
2. Так, тому що це може збільшити мій дохід.
3. Так, оскільки справжній працівник має бути співвласником.
4. Навряд: на заробітку це не позначиться, участь в управлінні мене не цікавить, а роботі це завадить.

Продовження Додатку I

5. Ні, не потрібні мені зайві турботи.

19. Уявіть, будь ласка, що Ви шукаєте роботу. Вам пропонують кілька робіт. Яку з них Ви оберете? Можете дати один або два варіанти відповіді:

1. Найцікавішу, творчу.
2. Найбільш самостійну, незалежну.
3. За яку більше платять.
4. Щоб за не надто великі гроші не потрібно було особливо «надриватися».
5. Не можу уявити, що я піду з нашої організації.

20. Що Ви насамперед враховуєте, коли оцінюєте успіхи іншого працівника у Вашій організації? Можете дати один або два варіанти відповіді:

1. Його зарплату, доходи, матеріальне становище.
2. Рівень професіоналізму, кваліфікації.
3. Наскільки добре він «влаштувався».
4. Наскільки його поважають у створенні.
5. Наскільки він самостійний, незалежний.

21. Якщо становище у Вашій організації погіршиться, на які зміни у Вашій роботі та становищі Ви погодитесь, щоб залишитися на роботі? Можете дати скільки завгодно відповідей:

1. Освоїти нову професію.
2. Працювати неповний робочий день або перейти на менш кваліфіковану роботу та менше отримувати.
3. Перейти на менш зручний режим роботи.
4. Працювати інтенсивніше.
5. Погоджуся просто терпіти, бо подітися нема куди.
6. Швидше за все, я просто піду з цієї організації.

22. Якщо Ви керівник, то що Вас приваблює насамперед у цьому положенні? Можете дати один або два варіанти відповіді:

1. Можливість приймати самостійні, відповідальні рішення.
2. Можливість принести найбільшу користь організації.
3. Високий рівень оплати.
4. Можливість організовувати роботу інших людей.
5. Можливість найкраще застосувати свої знання та вміння.

Продовження Додатку І

6. Нічого особливо не приваблює, за становище керівника не тримаюся.

23. Якщо Ви не є керівником, то хотіли б Ви стати ним? Можете дати один або два варіанти відповіді:

1. Так, оскільки це дозволить приймати самостійні, відповідальні рішення.
2. Чи не проти, якщо це потрібно для користі справи.
3. Так, тому що при цьому я зможу краще застосувати свої знання та вміння.
4. Так, якщо це належним чином оплачуватиметься.
5. Ні, професіонал може відповідати лише за себе.
6. Ні, керівництво мене не приваблює, а добре заробити я можу і на своєму місці.
7. Так, чим я гірший за інших?
8. Ні, це занадто велике навантаження для мене