

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА

РОБОТА

11.13 – КМР.1200 «С» 2023.12.29. 12. ПЗ

ЛЕСЕНКО ВІКТОРІЯ СЕРГІЇВНА

2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Економічний факультет

УДК 331.101.3:631.11

ПОГОДЖЕНО
Декан економічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри економіки

_____ **Анатолій ДІБРОВА**
(підпис)
" ____ " _____ 2024р.

_____ **Вікторія БАЙДАЛА**
(підпис)
" ____ " _____ 2024р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему
**«Формування системи мотивації праці в аграрних
підприємствах»**

Спеціальність **051 – "Економіка"**

Освітня програма **Економіка підприємства**

Орієнтація освітньої програми **Освітньо - професійна**

Гарант освітньої програми
к.е.н., доцент

Тетяна ГУЦУЛ

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

(підпис)

Віталій НАГОРНИЙ

Виконала

(підпис)

Вікторія ЛЕСЕНКО

Київ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
д.е.н., проф. Вікторія БАЙДАЛА

" ____ " _____ 2024р.

ЗАВДАННЯ

до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студенту

Лесенко Вікторія Сергіївна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Спеціальність 051 – "Економіка"

Освітня програма Економіка підприємства

Орієнтація освітньої програми освітньо - професійна

Тема магістерської роботи: «Формування системи мотивації праці в аграрних підприємствах»

Затверджена наказом ректора НУБіП України від "29"12. 2023 р. №1200 «З»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2024.10.30

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: звітність сільськогосподарських підприємств, дані Держстату України, ієтернет-джерела, наукові праці

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи:

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи формування мотивації праці на підприємстві
2. Аналіз та оцінка ефективності системи мотивації праці персоналу на підприємстві СТОВ «Хоробор Агро»
3. Напрямки удосконалення мотивації персоналу в сільськогосподарських підприємствах

Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки, схеми

Дата видачі завдання "29" грудня 2023 р.

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

Віталій Нагорний

Завдання прийняв до виконання

Вікторія ЛЕСЕНКО

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота на тему «Формування системи мотивації праці в аграрних підприємствах» викладена на 97 сторінках комп'ютерного тексту і містить 39 таблиць, 26 рисунків. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, що містить 90 найменувань.

Предметом дослідження є система мотивації праці на підприємстві СТОВ «Хоробор Агро».

Об'єктом – є процес мотивації праці на підприємстві СТОВ «Хоробор Агро» та ефективність його діяльності

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження шляхів вдосконалення мотивації праці й підвищення ефективності діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження стали матеріали статистичних публікацій, наукових праць науковців, законодавчих актів, матеріали звітності підприємства СТОВ «Хоробор Агро», інформація з мережі Інтернет тощо.

У першому розділі роботи проведено теоретичний аналіз сутності категорії мотивація праці. Матеріальних та нематеріальних методів мотивації.

У другому розділі проведено аналіз мотиваційного механізму продуктивності праці персоналу та проведено дослідження фінансових показників та продуктивності праці на СТОВ «Хоробор Агро».

У третьому розділі розглянуто напрямки удосконалення мотивації персоналу в сільськогосподарських підприємствах з використанням економетричного моделювання матеріальних та нематеріальних методів мотивації.

Ключові слова: МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЗАРОБІТНА ПЛАТА, ПРЕМІЯ, ПРАЦІВНИК, МОДЕЛЮВАННЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1 Теоретичні підходи до визначення мотивації праці персоналу на підприємстві	9
1.2. Моделі та методи оцінювання сучасних систем мотивації	19
1.3. Мотиваційний аспект в управлінні персоналом аграрних підприємств в умовах воєнного стану	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	36
2.1. Фінансово-економічна характеристика СТОВ «Хоробор Агро»	36
2.2 Аналіз мотиваційного механізму продуктивності праці персоналу	46
2.3 Аналіз впливу продуктивності праці на обсяги виробленої продукції	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	61
3.1. Методичні прийоми удосконалення системи мотивації праці	61
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження системи матеріального стимулювання як першочергового заходу підвищення мотивації персоналу	67
3.3. Економіко-математичне моделювання рівня мотивації на основі нематеріальних факторів	78
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

Актуальність теми. Одним з головних факторів, що забезпечує розвиток підприємств, в сучасних умовах є оптимізація системи мотивації праці персоналу. Саме орієнтація на людський фактор дозволяє отримати зростання ефективності праці, сприяє підвищенню рівня капіталізації підприємства. Сьогодні безумовно жодна з управлінських систем не може функціонувати, не включаючи до себе ефективної системи мотивації праці, яка спонукає кожного робітника працювати якомога продуктивніше та якісніше, для досягнення поставленої мети. Управління трудовим колективом є значно ефективнішим, якщо використовуються такі мотиваційні резерви, як матеріальні, соціальні й особистісні стимули. Мотивація працівників підприємства гарантує успішність роботи та впевнений рух до реалізації його стратегії і зміцнення становища на ринку в цілому. Розробка системи мотивації, що спонукає кожного робітника працювати з найбільшою віддачею, є однією з найскладніших й найбільш трудомістких завдань керівництва підприємства.

Вагомий внесок у процес дослідження теорії і практики мотивації праці зробили відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, такі як: В. Врум, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, М. Мескон, А. Сміт, Д. Мак-Клелланд, Е. Мейо, В. Літвінов, В. Сидоренко, А. Шахно, Н. Єсінова, К. Альдерфер, Д. Богиня, О. Коваль, М. Дороніна, І. Завадський, А. Козаченко, О. Грідін, О. Грішнова та інші. В роботах вказаних авторів було досліджено теоретичні й практичні проблеми мотивації праці на підприємстві.

Об'єкт дослідження - процес мотивації праці на підприємстві СТОВ «Хоробор Агро» та ефективність його діяльності.

Предмет дослідження - система мотивації праці на підприємстві СТОВ «Хоробор Агро».

Мета роботи: дослідження шляхів вдосконалення мотивації праці й підвищення ефективності діяльності підприємства.

Завдання роботи:

- розглянути теоретичні підходи до визначення мотивації праці персоналу на підприємстві;
- дослідити класифікацію методів матеріальної та нематеріальної мотивації праці;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз мотиваційного механізму продуктивності праці персоналу;
- провести аналіз впливу продуктивності праці на обсяги виробленої продукції;
- запропонувати шляхи формування ефективної мотивації праці на підприємстві;
- вдосконалити матеріальні напрями удосконалення системи мотивації працівників;
- здійснити моделювання матеріальних та нематеріальних методів мотивації.

Методи дослідження: в роботі були застосовані наступні методи: аналізу й синтезу – для вивчення понятійно-термінологічного апарату дослідження, метод порівняння – для дослідження змін, логічно-теоретичний – для дослідження сутності мотивації праці; узагальнення – при дослідженні проблемних аспектів підвищення мотивації праці на досліджуваному підприємстві, метод узагальнення; індукція та дедукція, гіпотетичний метод, метод відображення наукових досліджень у графічній та табличній формах.

Інформаційна основа дослідження складається з матеріалів статистичних публікацій, наукових праць вітчизняних та зарубіжних науковців, законодавчих актів, матеріалів періодичних видань, матеріалів звітності підприємства СТОВ «Хоробор Агро», інформації з мережі Інтернет тощо.

Апробація та публікації за темою магістерського дослідження. Згідно з результатами проведеного дослідження було опубліковано тези «Форми та методи мотивації праці в аграрних підприємствах», 2023 р.

Структура і обсяг роботи. Робота загальним обсягом 97 сторінок складається з вступу, трьох розділів, висновків, та містить список використаних джерел з 90 найменувань. Робота ілюстрована 26 рисунками і містить 39 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Теоретичні підходи до визначення мотивації праці персоналу на підприємстві

Виникнення та генезис теорій мотивації працівників пов'язаний ще з древніми філософами, такими як Аристотель, Сократ та Платон. Вони першими почали досліджувати питання рушійних сил, що впливають на людську поведінку, а також обґрунтовували внутрішні та зовнішні мотиви життєдіяльності людей.

Перші спроби законодавчо регулювати систему мотивації працівників були зроблені близько 2 тис. років до н.е. царем Вавилону Хаммурапі, який встановив мінімальний рівень заробітної плати для різних працівників [74].

Дослідженню цих питань приділив свою увагу також відомий класик Адам Сміт, який у своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» виокремив основні причини мотивації людини: прямий економічний інтерес, прагнення людини до максимального збагачення та покращення особистого добробуту [36].

Дослідженням впливу різних мотиваційних факторів на результативність роботи працівників займалось чимало науковців-теоретиків та практиків-менеджерів, проте найбільшого розвитку теорії мотивації отримали у ХХ ст. завдяки таким вченим як: С. Адамс, К. Альдерфер, В. Врум, Ф. Герцберг, Е. Лоулер, Д. МакКлелланд, Д.Мак-Грегор, А. Малоу, Л. Портер, Ф. Тейлор.

Еволюцію теорій мотивації персоналу відображено на рис. 1.1.

На даний час усі теорії мотивації поділяють на три групи:

- 1) первинні, які базуються на історичному досвіді поведінки людини в процесі праці;
- 2) змістовні, що відображають зміст потреб людини в процесі життєдіяльності;

3) процесуальні, що базуються на процесі винагородження працівників за результати праці.

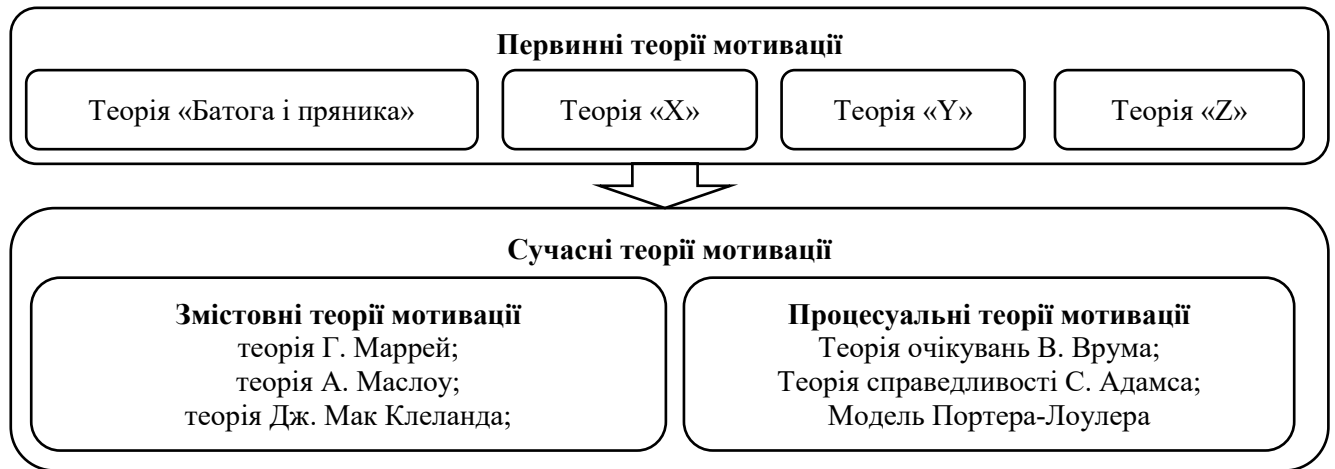


Рис. 1.1. Еволюція теорій мотивації персоналу [74]

Первинні теорії мотивації передбачають, що людину спонукають до праці певні мотиви, потреби в процесі діяльності, що склались на певному історичному етапі. Ці теорії були сформульовані у ХХ ст. Серед основних первинних теорій виділяють теорію «батога і пряника» та теорії «Х», «Y», «Z».

Теорія «батога і пряника» базується на мотивації персоналу шляхом покарання та винагороди. Тобто у разі правильного виконання завдань працівники стимулюються певними винагородами, а у протилежному випадку – коли працівник не виконав на належному рівні поставлені завдання до нього застосовується покарання. Сьогодні практикуючі керівники організацій вважають даний метод мотивації – пережитком минулого.

Теорії «Х», «Y», «Z» – це три не пов'язані між собою теорії мотивації персоналу. Теорії «Х» та «Y» були розроблені відомим вченим у галузі менеджменту Д. Мак-Грегор [7]. Теорія «Z» набагато пізніше була запропонована В.Оучі.

Теорія «Х» припускає, що більшість людей є безвідповідальні працівники, які не хочуть працювати, а єдиним фактором, що змушує їх це робити лише фізіологічні потреби існування. Теорія «Y» описує середньостатистичного працівника як внутрішньо вмотивованого до праці, активного та

відповідального. Насправді результати досліджень показують, що питома вага таких працівників не є великою – близько 15-25% серед усіх працівників [10].

Найбільшу частину працівників у підприємницькій сфері, становлять люди, що належать до теорії «Z». Ця категорія охоплює добрих працівників, що прагнуть працювати в групі і готові віддавати власні сили та енергію заради розвитку їх підприємств, де вони планують працювати довго.

Друга група теорій мотивації – змістовні теорії, охоплюють ті підходи, що передбачають чітку класифікацію потреб, які мотивують людини до праці. До цієї групи належать такі основні теорії: теорія Г.Маррей, теорія А.Маслоу, теорія Д.Мак Клеланда та теорія Ф.Герцберга.

У своїй теорії Г.Маррей виділив дві групи мотиваційних факторів:

- первинні (органічні), тобто фізіологічні потреби людини;
- вторинні (психогенні), тобто потреби в навчанні, вихованні, соціалізації, повазі, захисті (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Теорія мотивації Г. Маррея [74]

А.Маслоу у своїй теорії виокремив ієрархію потреб людини, які виникають по чергово після задоволення потреб нижчого рівня, а саме (від нижчого до найвищого рівня) [12].

Теорія Д. Мак Клеланда базується на класифікації набутих потреб людини, що мотивують її до ефективної праці. Д. Мак Клеланд виокремив 3 типи потреб працівників – успіх, влада, соціальні потреби [28].

Теорія мотивації Ф. Герцберга базується на двохфакторній моделі, яка включає дві групи [4] (рис. 1.3):



Рис. 1.3. Теорія мотивації Ф.Герцберга [4]

За теорією Ф. Герцберга перша група факторів (гігієнічні фактори) є передумовами для нормальної праці, а не мотиваційними чинниками, і друга група охоплює саме мотиваційні аспекти. Проте аналізуючи сучасні умови праці персоналу на сільськогосподарських підприємствах, стає цілком очевидно, що так звані гігієнічні фактори є важливими мотиваційними чинниками для працівників на вітчизняних підприємствах.

Третя група теорій мотивації – це процесуальні теорії, що охоплюють ті наукові підходи, які базуються на врахуванні не лише потреб людини, але й її поведінки та очікувань і ступінь задоволеності в процесі винагороди. До процесуальних теорій належать: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса і комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера.

Теорія очікувань В. Врума передбачає, що мотивація людини складається не з ступеня задоволення потреб, а з очікувань людини в процесі отримання результатів праці та очікування та оцінки цінності винагороди за результати праці [8] (рис. 1.4).

Дана теорія очікувань В.Врума підкреслює важливість в процесі мотивації очікувань людини у вигляді взаємозв'язків: затрати праці - результати, результати - винагорода і валентність (задоволення винагородою).



Рис. 1.4. Теорія мотивації В. Врума [8]

Теорія справедливості С. Адамса [1], базуючись на вихідних положеннях теорії очікувань В. Врума, передбачає, що працівник оцінює, передусім, зв'язок між затратами праці та отриманою винагородою, а також з аналогічними показниками інших працівників. Тобто мотивація персоналу, за цією теорією залежить не лише від співвідношення «затрати праці» - «винагорода», але й від справедливості винагородження в порівнянні з іншими працівниками (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Теорія мотивації С. Адамса [1]

Таким чином, згідно теорії мотивації С. Адамса людина може бути вмотивована лише тоді, коли результати її праці оцінюють адекватно до результатів праці інших працівників.

Комплексна теорія Л. Портера і Е.Лоулера [81] включає в себе основні постулати обох попередніх процесуальних теорій: теорії очікувань та теорії справедливості. Відповідно до даної теорії мотивація персоналу залежить від

трьох основних факторів: затрачених зусиль в процесі праці, здібностей і характеру працівника, а також від усвідомлення людиною своєї ролі в процесі праці й винагороди. За таким підходом: результативна праця людини дає очікувану винагороду, це в свою чергу, забезпечує задоволення, і водночас мотивує до високо результативної праці. Тобто певною мірою утворюється циклічне коло, але лише при дотриманні зазначених умов, бо за відсутності одного з елементів у працівника зникає мотивація до ефективної праці.

Таким чином первинні теорії мотивації ґрунтуються на припущеннях, що людина в залежності від її характеру, ставлення до праці може працювати під різним рівнем контролю та відповідальності. Змістовні теорії мотивації базуються на потребах людини. Вони передбачають, що в людей з різним рівнем задоволеності потреб виникають нові потреби вищого рівня і мотиваційні чинники повинні відповідати необхідності задоволення потреб відповідного рівня. Процесуальні теорії мотивації, не відкидаючи важливості задоволення потреб людини, передбачають, що мотивація працівника залежить не тільки від них, але й від поведінки окремою людиною та очікувань винагороди. Генезис розвитку теорій мотивації свідчить, що кожна наступна виділяє більшу кількість мотиваційних чинників, які можуть впливати на результати праці персоналу у підприємстві.

Мотивація – досить обширна, складна, багаторівнева сфера, дослідження якої є цікавим як з точки зору економіки, так і біології, медицини, психології, педагогіки, соціології, менеджменту тощо. Мотивація персоналу є важливим інструментом для досягнення раціонального використання ресурсів та мобілізації кадрового потенціалу. Ефективність системи управління неможлива без розробки ефективної моделі мотивації праці персоналу, покращенні методів управління персоналом [90].

В науковому доробку науковців проблематика мотивації та стимулювання праці персоналу розглядається через теорію і практику методів винагороди персоналу [1; 5; 6-8; 10; 16; 17], організаційну концепцію людських відносин [2; 4], безпеку праці персоналу та її забезпечення [14; 15], інтелектуалізацію

праці [13], управління працею загалом та її складовими [9; 11], що свідчить про значний інтерес до цього проблемного питання.

Різномісність поняття «мотивація праці» за кількома пунктами виокремили Е. Комаров та О. Крушельницька. Вчені систематизували розуміння мотивації і виділили поняття «система-процес». З одного боку, мотивація є довготривалим процесом, який впливає на працівників і має на меті змінити їхні усталені параметри структури інтересів та цінностей, з іншого – це мотиваційна система, яка формується для одного або кількох робітників [56]. Отже, мотивація є процесом спонукання людини до ефективної роботи, яка допоможе в досягненні цілей організації через формування мотивів.

Афонін О.С. в своїх дослідженнях стверджує, що “мотивація – це стимулювання будь-кого до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації” [74]. Європейські вчені Е. Кирхлер і К. Родлер розглядають мотивацію перш за все з економічної сторони та вважають, що поняття мотивація означає можливість і спроможність працівника докладати максимальних зусиль для досягнення даним підприємством поставлених цілей, але за умови, що це слугуватиме задоволенню його власних потреб [8].

На основі дослідження літературних джерел ми дослідили дефініцію поняття мотивація праці (табл. 1.1).

На основі аналізу літературних джерел, вважаємо, що поняття мотивації слід трактувати як процес спонукання працівників підприємств до використання набутих в практичній сфері навичок, з метою задоволення будь-яких потреб та досягнення певних цілей. Окреслене поняття мотивація ґрунтується на сукупності як внутрішніх так і зовнішніх факторів, котрі впливають на працівника та спонукають його до конкретного виду діяльності у визначених формах чи межах, надають спрямованості у покращенні результатів діяльності, досягнення поставленої мети підприємства.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «мотивація»

Дефінація	Автор	Ключове слово
Це процес емоційно-чуттєвого співставлення образу власної потреби із образом зовнішнього предмету, або, це - внутрішній психічний механізм людини, який забезпечує пізнання предмету відповідно до потреби людини і який запускає правильну поведінку людини на привласнення цього предмету	Маскон І.В. Бутко М., Белокур Є.	внутрішній психічний механізм людини
Це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність.	Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.	бажання задоволення
Це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху	Вернадський А.А.	свідоме прагнення
Це процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішньо особистісних та зовнішніх факторів	Пугачов В.П., Грачев М.В.	процес спонукання
Це процес стимулювання самого себе та інших на діяльність направлену на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації	Генкин А.П. Дятлов С.А.	процес стимулювання
Це діяльність менеджменту, яка має за мету активізувати людей працювати більш ефективно для досягнення поставлених цілей	З.П. Румянцева Е.А. Уткін	процес активізації
Це сили, що існують усередині людини або поза нею, і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій.	Річард Л. Дафт	внутрішні сили людини

Джерело: [4-7, 74]

Як стверджує Вишневецька С., об'єктом участі мотивації в соціальних і трудових відносинах є підприємство. Тому, потрібно розглянути поставлені перед сучасними підприємствами основні цілі, які об'єднують в групи: економічні, науково-технологічні, екологічні (рис. 1.6).

Облік та узгодження цілей працівників, підприємств і суспільства є необхідною передумовою в питаннях впливу трудової мотивації на формування взаємовідносин.

Економічні цілі підприємств полягають в можливості диверсифікації ринків, збільшенні обсягів виробництва, зниженні собівартості, зростанні продуктивності праці та підвищенні прибутковості. Інноваційні цілі полягають у впровадженні у виробництво сучасних технологій, придбанні нової техніки, покращенні якості продукції тощо. Серед ресурсних цілей виділяють

забезпечення природними ресурсами, основними і оборотними засобами виробництва, в тому числі трудовими ресурсами. Екологічні цілі підприємств полягають в підвищенні екологічної безпеки і виробництві екологічної продукції.

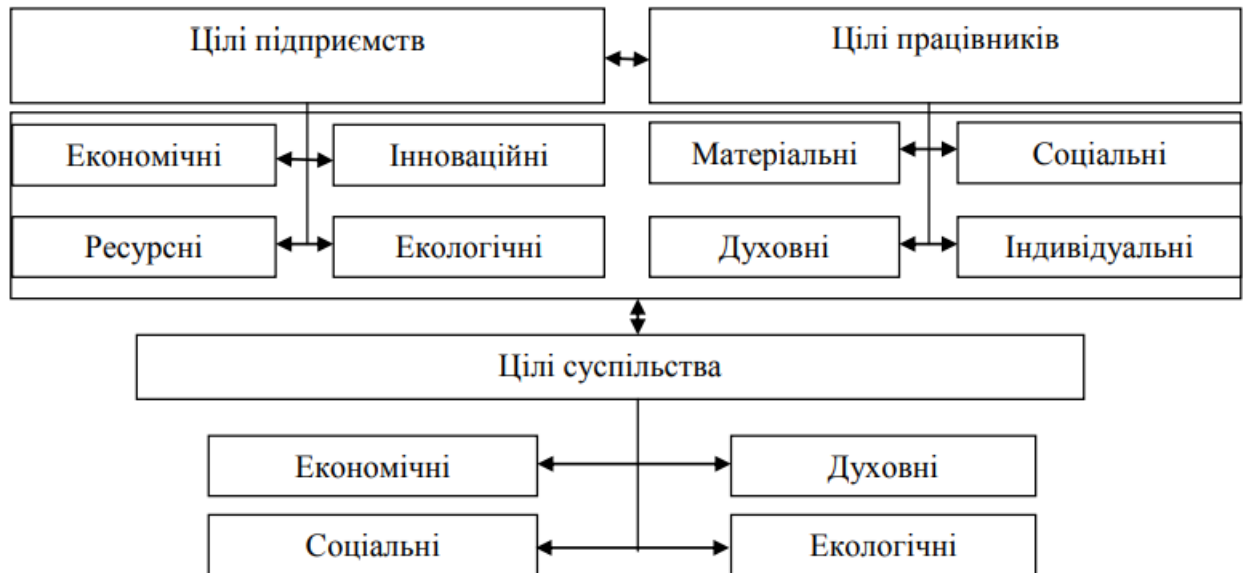


Рис. 1.6. Взаємозв'язок цілей працівників, підприємств та суспільства [20]

Для ефективного функціонування системи мотивації важливо враховувати не лише цілі підприємств та працівників, але й суспільні цілі, які мають бути узгодженими та взаємодоповнювати один одного. Це дозволяє забезпечити гармонійний розвиток підприємства, працівників та суспільства в цілому.

Для досягнення визначених цілей підприємства, працівників і суспільства, необхідно сформулювати конкретні завдання, які забезпечать їх реалізацію. Завдання системи мотивації виступають інструментом для узгодження та досягнення цих цілей. Основні завдання, що ставить перед собою система мотивації відображені на рис. 1.7.

Система мотивації персоналу являє собою систему завдань щодо стимулювання діяльності персоналу організації, поліпшення показників діяльності, вірне рішення яких є певним етапом у збільшенні росту та прибутку організації.



Рис. 1.7. Завдання системи мотивації [39,43]

Система мотивації є важливим інструментом управління персоналом, що допомагає здійснювати вплив на ефективність діяльності як персоналу так і організації. Система мотивації персоналу повинна відповідати стратегічним і тактичним цілям підприємства. В даному випадку система мотивації надає можливість керівникам формувати необхідну поведінку персоналу, збільшувати їх продуктивність, зацікавленість і лояльність.

Основні кроки розробки та впровадження системи мотивації праці персоналу на підприємстві наведені на рис. 1.8.

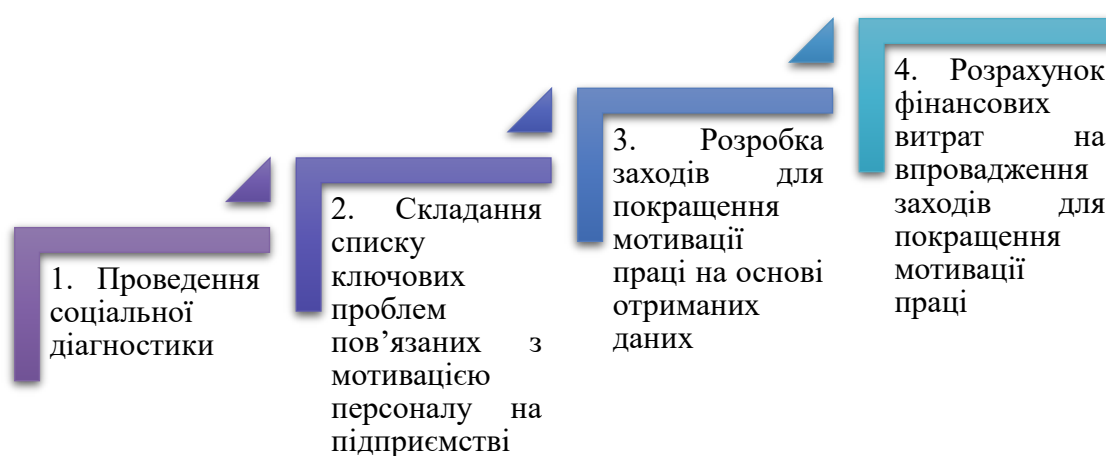


Рис. 1.8. Етапи впровадження системи мотивації праці на підприємстві [57,

Перший крок – соціальна діагностика передбачає проведення спостереження щодо кількісного та якісного складу персоналу, здійснення опитувань. В результаті визначаються ключові фінансові та нефінансові стимули яких потребує колектив, і кожен співробітник зокрема.

Це дозволяє перейти до наступного кроку, який допомагає окреслити основні проблеми підприємства, що виникають через брак мотивації. Найчастіше це низька ефективність праці, плинність кадрів, погана атмосфера всередині колективу, авральний режим роботи тощо.

Наступним кроком є розробка системи мотивації на основі отриманих даних – це вибір конкретних методів та встановлення їх послідовності і періодичності.

Останнім етапом є розрахунок фінансових витрат на впровадження заходів для покращення мотивації праці і тестуванням системи, що передбачає зіставлення витрат і отриманого прибутку [61].

Даний процес є циклічним і потребує постійного моніторингу стану трудових ресурсів на підприємстві.

Таким чином, мотивація праці персоналу є ключовим інструментом підвищення ефективності управління підприємствами. Розробка й впровадження дієвої мотиваційної системи сприяє зростанню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та забезпеченню досягнення стратегічних цілей організації.

1.2. Моделі та методи оцінювання сучасних систем мотивації

Сучасні системи мотивації потребують постійного аналізу й удосконалення для забезпечення ефективності та задоволеності працівників. Це стає критичним у контексті змін на ринку праці та зростаючих очікувань персоналу. Використання сучасних методик оцінки дозволяє вдосконалювати підходи до стимулювання працівників.

Мотивація базується на системі стимулів і заохочень, що спонукають до продуктивної діяльності. Вона є ключовим інструментом управління в

економіках із розвиненим ринковим середовищем, впливаючи на ефективність трудових ресурсів. Умови ринкової конкуренції змушують підприємства акцентувати увагу на соціально-економічних чинниках мотивації, що забезпечують результативність колективу та ринкову позицію.

Сучасні підходи до управління персоналом в економіці праці використовують широкий спектр методів та технологій економічного стимулювання, які спрямовані на ефективну організацію роботи підприємств та задоволення потреб персоналу. Відповідно до П. Друкера, правильний підхід до управління персоналом полягає у застосуванні різноманітних методів та стилів керівництва для різних груп та окремих працівників у різних ситуаціях [33].

Методи мотивації – це способи управлінського впливу на персонал для досягнення цілей підприємства. Ці методи засновані на дії законів і закономірностей управління; вони припускають використання управлінським апаратом різних прийомів впливу на персонал для активізації його діяльності [20].

Для ефективного управління мотивацією потрібно враховувати методи мотивації на рівні поглядів, на рівні дій та на рівні продуктивності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Методи та інструменти оцінки мотивації

Метод	Опис	Інструменти
На рівні поглядів	Головне на цьому рівні враховувати емоційний настрій в колективі, інтереси працівників, стосунки між ними, прагнення до кар'єрного росту та професійного розвитку та інше	Анкети, тести, опитувальники, написання есе
На рівні дій	Дії працівників оцінюються у відповідності з професійними нормами і стандартами, наскільки виконуються вимоги та робочі плани. При цьому враховується, працівник проявляє ініціативу або виконує свої обов'язки під суворим контролем керівництва.	Робочі щоденники, тайм-карти, відеоспостереження
На рівні продуктивності	На цьому рівні визначається, як результати мотиваційних заходів впливають на підвищення ефективності і продуктивності підприємства в цілому. Така оцінка відбувається за кількома основними напрямками: фінанси, маркетингових показників, навчання і т.д.	Складання внутрішньої звітності

Інструменти системи мотивації – це ті види мотивації, які здатні вплинути на мотивацію персоналу. Вони можуть бути матеріальні і нематеріальні. Серед них є ті, які безпосередньо залежать від конкретних результатів праці, наприклад, премії [7].

Виходячи з цього, в процесі мотивації працівників, як матеріальної, так і нематеріальної, керівнику організації важливо визначати потреби працівників, для того щоб потреби більш нижчого рівня могли задовольнятися раніше, ніж потреби більш високого рівня.

Крім цього, використовуються непрямі інструменти мотивації, такі як відшкодування витрат, на стільниковий зв'язок, надання харчування, безкоштовного проїзд до місця роботи та ін. Непрямі інструменти мотивації застосовуються для підвищення лояльності персоналу, зниження плинності кадрів. Непрямі інструменти мотивації не знаходяться в залежності від підсумків діяльності і характеризуються професійним статусом персоналу.

Неможливо правильно провести процес мотивації працівників, не враховуючи їх трудові мотиви. Тому, на цьому принципі і повинна базуватися вся система мотивації персоналу організації, яка повинна бути найбільш гнучкою, легко змінюватися відносно до різних категорій працівників [17].

Проведення аналізу системи мотивації важливо для того, щоб дати оцінку того, чи відчуває персонал на собі вплив мотивації, чи відповідає реакція персоналу на вплив системи мотивації очікуванням організації та ін. Система мотивації має на увазі витрати на інструменти стимулювання. Тому організації важливо визначити економічний ефект.

Говорити про матеріальної мотивації як основного методу мотивації не можна. Хоча матеріальна мотивація має визначені переваги перед нематеріальної мотивацією. У ряді випадків персонал підприємства готовий проміняти будь-які методи нематеріального заохочення на їх грошові еквіваленти. Для сучасної людини має великий сенс, щоб робота давала простір і для професійного, і для творчого вираження. Правильна атмосфера, гідна зарплата та цікаві види нематеріальної мотивації допоможуть тримати

професійну команду в позитивному тонусі, стимулювати дух співпраці та підтримувати високий рівень лояльності до компанії. Керівникам важливо чути та розуміти потреби всіх учасників робочого процесу. Вміти аналізувати та створювати для людей такі умови, що здатні розвивати та мотивувати їх не лише високим рівнем достатку, але й захоплюючою в аспекті професійних та особистих викликів роботою. Саме нематеріальна мотивація персоналу здатна допомогти керівникам із цим.

На рисунку 1.9 показані приклади матеріальної та нематеріальної мотивації.



Рис.1.9. Матеріальні та нематеріальні методи мотивації [27, 40]

Метод матеріальної мотивації – зазвичай, це те, що пов'язано з грошима. З нематеріальною мотивацією потрібно зрозуміти який з методів буде дієвіший відносно до того чи іншого працівника. Те, що може спрацювати з одним робітником, може не підійти для іншого. Тому слід розуміти фактори, які зумовлюють поведінку працівника і які треба враховувати в практиці мотивації його трудової діяльності [10, 57]:

- 1.Фізичний тип особистості;
- 2.Рівень самосвідомості та освіченості;
- 3.Професійна підготовка;
- 4.Психологічний клімат у колективі;

5. Вплив зовнішнього середовища.

Важливим елементом системи мотивації праці є наявність справедливого підходу до оцінки персоналу (рис. 1.10), включаючи оцінку особистих якостей, оцінку праці та її результатів.

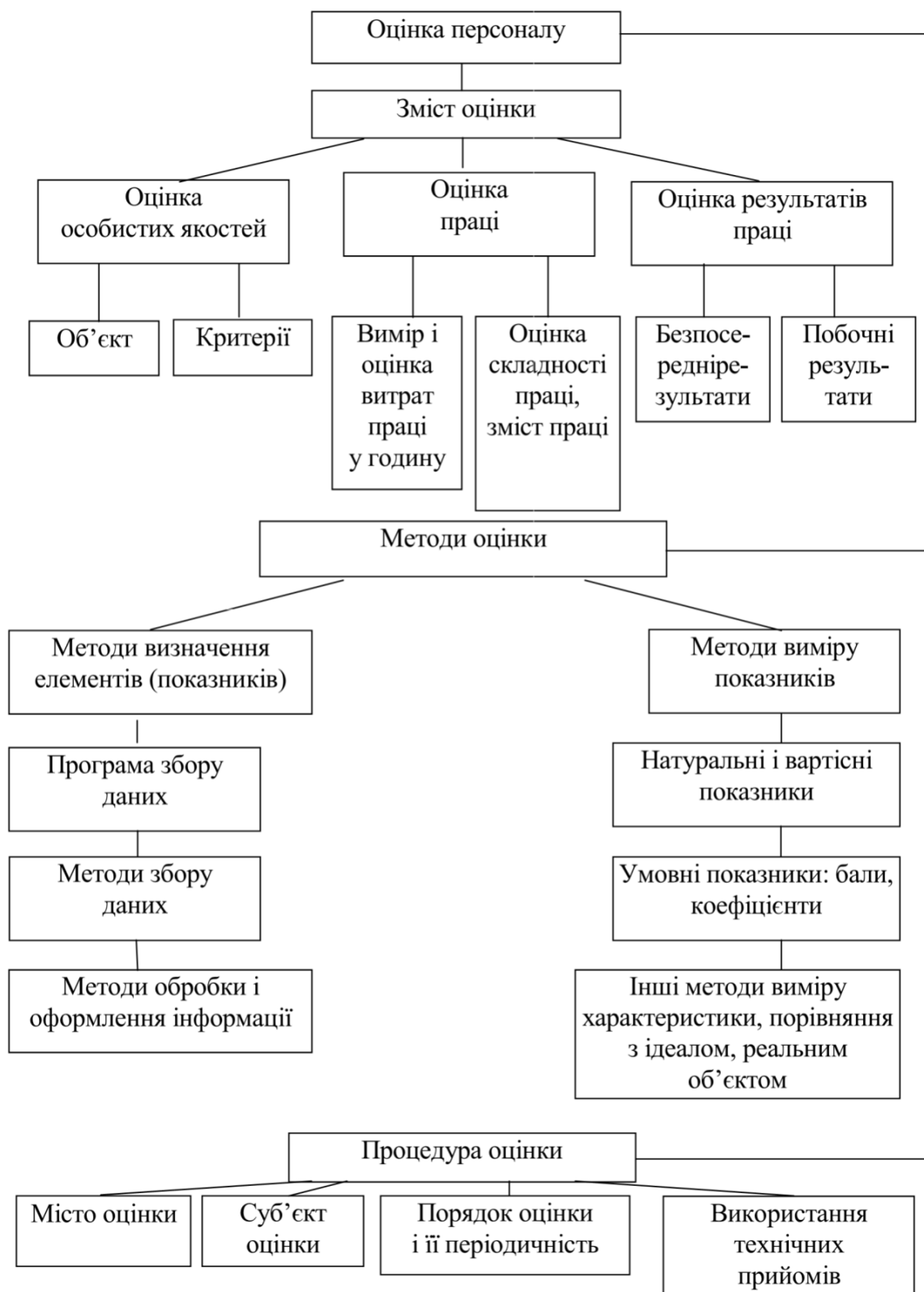


Рис. 1.10. Складові оцінки персоналу в системі мотивації праці [76, 85]

Комплекс індикаторів оцінювання ефективності методів і засобів мотивації персоналу чинить значний вплив на діяльність господарюючого суб'єкта. Цей вплив проявляється у динаміці змін фінансово-економічних показників функціонування компанії. Наприклад, такі економічні показники у сфері праці, як її продуктивність та результативність, забезпечують у кінцевому підсумку зростання обсягів виготовлення й реалізації продукції. А отже, вони таким чином впливають на показники витрат, доходів, чистого прибутку і рентабельності діяльності [18].

Оцінка персоналу – це процедура, за допомогою якої визначається ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам. Постійне використання системи оцінки персоналу суттєво впливає на ефективність організації і її конкурентоспроможність.

Для забезпечення ефективності процедури оцінки персоналу необхідно її проводити за наступними етапами:

1. Визначення об'єкта аналізу й оцінки.

2. Встановлення критеріїв оцінки, які повинні встановлюватися відповідно до стратегічних цілей розвитку та до вимог, певних в аналізі робіт (їх описі й специфікаціях) на кожному робочім місці. Установлення критеріїв проявляється в доборі оптимальної кількості показників (індикаторів), які будуть служити еталонами оцінки різних якостей працівника, його діяльності, результатів праці.

3. Вимір фактично досягнутого рівня виконання по всіх попередньо встановлених стандартах. Для цього існує велика різноманітність способів, методів і інструментів.

4. Порівняння фактичних результатів з очікуваними.

5. Обговорення результатів оцінки із працівниками [21].

Сучасні підприємства внаслідок необхідності постійного розвитку та вдосконалення змушені охопити через формалізовані оціночні системи область «неявного знання» (прихованого, що спирається на неусвідомлені відчуття, що слабо піддається прямому виразу і тому суто особистісного). Як важливе завдання такої системи можна виділити необхідність формування

висококомпетентного кадрового потенціалу підприємства, що визначає її поточний стан та перспективи розвитку і, таким чином, є головною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Реалізація цієї мети обумовлює необхідність створення системи оцінки персоналу на основі компетентнісного підходу.

Реалізація цієї мети обумовлює необхідність створення системи оцінки персоналу на основі компетентнісного підходу (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Зміст елементів компетенції [13,42]

Елемент компетенції	Зміст елементу компетенції
Знання	Систематизована теоретична інформація про конкретний вид діяльності та алгоритм її виконання. «Знаю що, чому і як робити»
Вміння та навички	Набуті у процесі виконання діяльності здібності, що дозволяють здійснювати необхідний алгоритм дій. «Вмію та можу робити»
Особистісно-ділові якості	Набір властивостей особистості, що дозволяє (і необхідний) використовувати знання, вміння та навички, що ефективно є. «Здатний робити ефективно»
Мотиваційні та цільові установки	Споживчі мотиви для здійснення діяльності. «Хочу і робитиму»
Досвід	Практика застосування знань, вмінь, навичок та особистісно-ділових якостей для успішного виконання робіт та досягнення цілей. Дає впевненість та стабільність, дозволяє виконувати роботу у складних умовах. «Робив і впевнений у собі»
Потенціал	Кордони розширення можливостей, здатність до розвитку та напрямок розвитку. «Може робити у майбутньому»

Компетентнісний підхід представляє широкі можливості для опису типу поведінки і тих її аспектів, які необхідні для досягнення високого рівня ефективності трудового процесу. З'являється можливість сконцентрувати увагу на ключових питаннях трудової поведінки, які впливають на результат, при цьому зберігається можливість використовувати поняття компетентності для опису тих знань і вмінь, які очікуються від працівників для ефективного виконання ними своїх обов'язків. Також поняття компетенції дають можливість інтегрувати елементи управління персоналом в єдине ціле [9].

Модель компетенцій також може ефективно використовуватись для підвищення ефективності оцінки персоналу на підприємстві. Використання моделі компетенцій як основи для оцінки персоналу наведено на рис. 1.11.

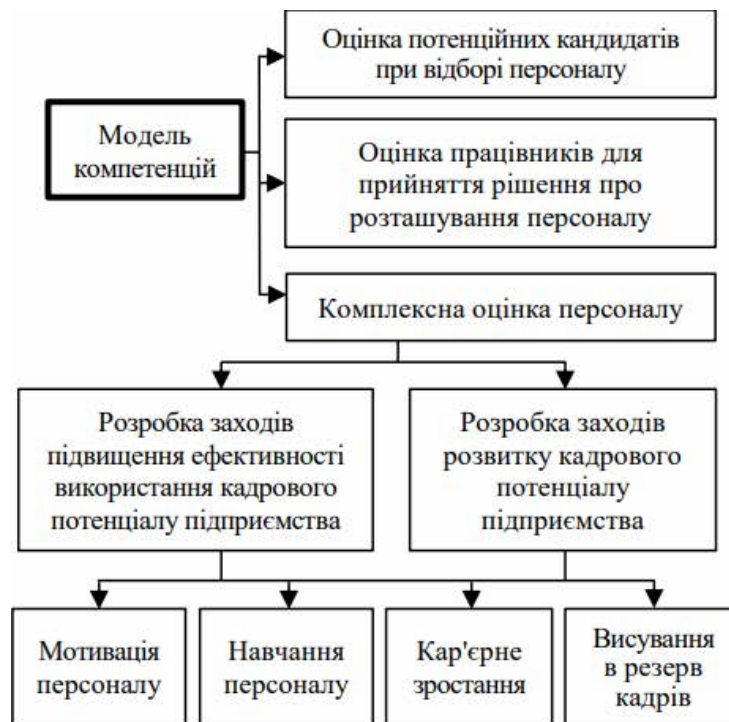


Рис. 1.11. Використання моделі компетенцій як основи оцінки персоналу [18]

До ряду переваг від використання компетентнісного підходу в оцінці персоналу підприємства відносять[9]:

1. У межах компетентнісного підходу людина досліджується як особистість, що має унікальні знання, цінності, поведінку, що має конкретні потреби і мотиви, які в сукупності забезпечують ефективне виконання конкретної роботи.

2. Компетентнісний підхід дозволяє сформулювати професійні та поведінкові вимоги які пред'являються працівникові залежно від посади.

3. Компетентнісний підхід насамперед спрямований на облік особистої ефективності кожного працівника. Це дозволяє ефективніше використовувати методи та способи стратегічного розвитку персоналу [14, 84].

Компетентнісний підхід дозволяє на об'єктивній основі здійснювати вертикальну і горизонтальну мобільність персоналу за допомогою

управлінських рішень за результатами оцінки працівників щодо розвитку кар'єри та ротації відповідно.

5. Компетентнісний підхід дозволяє в комплексі врахувати інтереси системи управління персоналом та бізнесу.

6. Компетентнісний підхід має для підприємства стратегічне значення, тому що грамотне його використання для оцінки персоналу може сприяти підвищенню ефективності використання і розвитку працівників, підвищенню конкурентоспроможності кадрового потенціалу, формуванню конкурентних переваг та підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства загалом.

Отже, модель компетенцій – це повний набір характеристик, який дозволяє людині успішно виконувати функції, що відповідають її посаді. Тому вона є основою на якій будується система управління персоналом, в тому числі і побудови ефективної системи оцінки персоналу з врахуванням кадрового потенціалу працівників підприємства [9].

1.3. Мотиваційний аспект в управлінні персоналом аграрних підприємств в умовах воєнного стану

У зв'язку зі змінами форм господарювання, вдосконаленням процесів у зовнішньому середовищі, військовими діями, які відбуваються в нашій країні, підприємства агропромислової сфери стикаються з численними проблемами. Довгостроковий розвиток підприємства залежить від здатності своєчасно передбачати ринкові зміни, адаптувати свою діяльність, визначати майбутні цілі, досягати конкурентних переваг і робити стратегічний вибір. У багатьох випадках значні стратегічні зміни можливі лише завдяки саме людському фактору.

В умовах глобалізації аграрні підприємства стають частиною світового ринку, де успіх залежить від конкурентоспроможності продукції та ефективності управління, включаючи управління персоналом. Мотивований персонал є одним з ключових факторів успіху в умовах глобальної конкуренції [17].

Більш того, важливого значення набувають й соціально-економічні фактори. У сучасних умовах підвищується увага до соціальної відповідальності бізнесу, включаючи аграрні підприємства. Забезпечення гідних умов праці, соціальних пільг та підтримки працівників є важливою складовою мотивації, яка позитивно впливає на імідж підприємства та його конкурентоспроможність.

Отже, ключовою характеристикою сучасних моделей економічного зростання підприємств є визнання людського капіталу як нової змінної у виробничій функції. Для його ефективного залучення слід розробити мотиваційну політику, яка стимулюватиме інноваційну діяльність працівників аграрних підприємств і сприятиме досягненню як особистих, так і організаційних цілей [7].

Ефективна мотиваційна система є не лише інструментом підвищення продуктивності праці, але й важливим елементом стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах.

Однією з причин, що привертає увагу до цієї теми є зміни в аграрному секторі, пов'язані з впровадженням інновацій та нових технологій у сільське господарство. Це, у свою чергу, вимагає від працівників не лише нових знань і навичок, а й мотивації до постійного навчання і адаптації. Мотиваційні програми повинні стимулювати працівників до освоєння новітніх технологій та методів роботи.

Щодо питання формування ефективної системи мотивації праці в аграрних підприємствах, то це є багатограним процесом, що вимагає врахування не лише специфіки галузі, а й індивідуальних потреб працівників та окремих груп працівників.

Формування системи мотивації праці в аграрних підприємствах є ключовим елементом забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності цих підприємств. Аналіз наукової літератури з досліджуваної тематики [1, 2, 4, 5, 8] дає підстави стверджувати, що основні етапи формування такої системи повинні включати:

1.Визначення цілей та завдань мотивації. Мотиваційна система повинна бути спрямована на досягнення конкретних цілей, таких як підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, покращення якості продукції тощо.

2.Розробку мотиваційних інструментів. Це можуть бути як матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси), так і нематеріальні методи (визнання досягнень, кар'єрний ріст, навчання і розвиток).

3.Врахування специфіки аграрного сектору. В аграрних підприємствах важливо враховувати сезонність робіт, фізичні навантаження, залежність від погодних умов тощо. Це впливає на підходи до мотивації працівників.

4.Індивідуальний підхід. Важливо враховувати індивідуальні потреби та мотиви кожного працівника. Наприклад, для одних пріоритетом може бути стабільний дохід, а для інших –можливості професійного зростання.

5.Моніторинг та оцінку ефективності мотиваційної системи. Регулярна оцінка результатів впроваджених мотиваційних заходів дозволяє вчасно вносити корективи та покращувати систему. Мотивація персоналу в аграрних підприємствах має свої особливості, зумовлені специфікою роботи в сільському господарстві, яка відрізняється від інших галузей економіки. Ці особливості потребують відповідного особливого підходу до розробки та впровадження мотиваційних програм. Особливості мотивації персоналу в аграрних підприємствах представлено на рис. 1.12.

Отже, сільськогосподарським підприємствам слід враховувати у практичній діяльності особливості мотивації персоналу, а саме [34,87]:

1.Сезонність праці (нерівномірне навантаження, тимчасові працівники).В аграрному секторі праця має виражений сезонний характер, з піками активності під час посівних і жнивних кампаній. Це вимагає гнучкого підходу до мотивації, наприклад, через запровадження підвищених ставок оплати під час пікових періодів або додаткових бонусів за переробку. Також, часто виникає потреба в залученні сезонних працівників. Для них мотивація може включати забезпечення житла, харчування або транспортних послуг на час роботи.

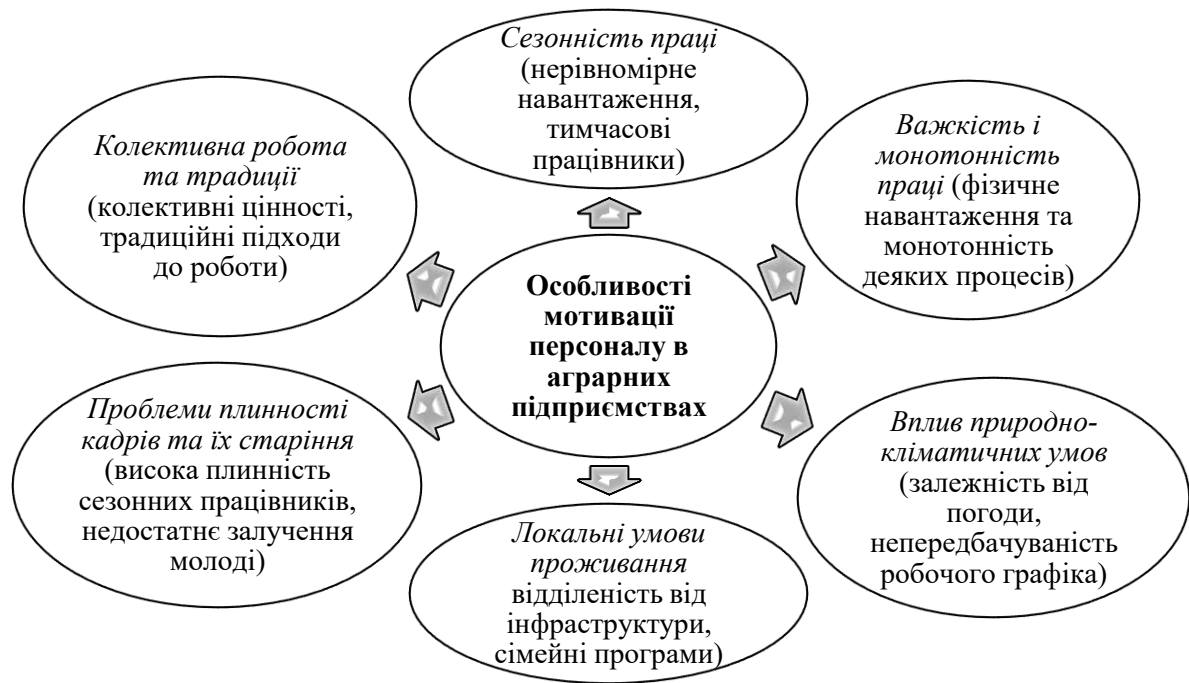


Рис. 1.12. Особливості мотивації персоналу в аграрних підприємствах [41,82]

2. Важкість і монотонність праці (фізичне навантаження та монотонність деяких процесів). Робота в сільському господарстві часто пов'язана з важкою фізичною працею на відкритому повітрі, що потребує врахування умов праці в мотиваційній системі. Наприклад, надання додаткових вихідних, забезпечення медичного страхування, регулярних медичних оглядів тощо. Більш того, високі фізичні та емоційні навантаження в аграрному секторі можуть призводити до вигорання працівників. Мотиваційні програми, які включають відпочинок, психологічну підтримку та інші заходи, допомагають запобігти цьому явищу. А ще працівникам може швидко набриднути одноманітна робота, тому важливо включати елементи ротації завдань або організувати перерви з активним відпочинком, щоб підтримувати мотивацію.

3. Вплив природно-кліматичних умов (залежність від змін погоди, стихій, посухи, непередбачуваність робочого графіка). Успіх сільськогосподарського виробництва значною мірою залежить від природних умов, що може впливати на настрій і мотивацію працівників. Важливою є підтримка морального духу в складні періоди, такі як несприятливі погодні умови або неврожай. Зміни в погоді можуть вимагати швидкого коригування робочого графіка, тому

працівникам слід надавати компенсації за позапланові зміни або додаткову роботу.

4. Локальні умови проживання (віддаленість від інфраструктури, сімейні програми). Багато аграрних підприємств розташовані в сільській місцевості, далеко від розвиненої інфраструктури. Це може бути компенсовано наданням транспорту, житла, організацією соціальних і культурних заходів для працівників. Для працівників, які проживають на місці разом із сім'ями, важливими є програми соціальної підтримки та наявність інфраструктури, такі як дитячі садки, школи, медичні заклади, що також впливає на їхню мотивацію.

5. Колективна робота та традиції (колективні цінності, традиційні підходи до роботи). В аграрних підприємствах часто велике значення мають колективна робота і спільні традиції. Формування почуття єдності, проведення спільних заходів (свят, днів села тощо) можуть значно підвищити рівень мотивації. Крім того, у деяких регіонах зберігаються традиційні методи ведення господарства, що може відобразитися на ставленні працівників до нововведень. Важливо зберігати баланс між впровадженням нових технологій і повагою до традицій.

6. Проблеми плинності кадрів та їх старіння (висока плинність сезонних працівників, недостатнє залучення молоді). Через тимчасовий характер роботи сезонних працівників у багатьох сільськогосподарських підприємствах висока плинність кадрів є поширеною проблемою. Це може негативно впливати на стабільність роботи підприємства, тому розробка ефективних мотиваційних програм є критично важливою. Для зменшення плинності кадрів варто пропонувати працівникам бонуси за повернення на роботу в наступному сезоні або створювати умови для переходу тимчасових працівників на постійну основу.

Крім того, сільське господарство часто стикається з проблемою старіння кадрів та недостатнім залученням молоді. Мотиваційні аспекти управління повинні враховувати потреби та очікування молодого покоління, щоб зробити роботу в аграрному секторі привабливою для них та запобігти надмірній урбанізації. Тож, в аграрному секторі, де праця часто є фізично важкою і

залежною від сезонних факторів, ефективна мотивація стає ключовою умовою забезпечення високої продуктивності і стійкості підприємства.

Задоволеність роботою є важливим фактором, який впливає на ефективність праці та загальний стан працівників. В аграрному секторі, зважаючи на вказані особливості, мотиваційні заходи повинні бути спрямовані на покращення робочих умов і підтримку морального духу [38].

Основними видами мотивації праці в управлінні персоналом аграрних підприємств, на нашу думку, є:

–матеріальна мотивація – це заробітна плата, бонуси та премії. Регулярне та справедливе нарахування заробітної плати є базовим елементом мотивації. Важливо, щоб рівень оплати відповідав складності та умовам праці. Крім того, працівники агропромислових підприємств повинні мати можливість отримати додаткову винагороду за високу продуктивність, дотримання строків, якість виконання робіт тощо. Такий підхід стимулює працівників до більш ефективної роботи;

– нематеріальна мотивація – це про кар'єрне зростання, визнання, похвалу, а ще навчання та підвищення кваліфікації. Надання можливостей для професійного розвитку та кар'єрного просування мотивує працівників до підвищення своєї кваліфікації та більш відповідального ставлення до роботи. А офіційне визнання досягнень працівників, подяки та нагороди сприяють підвищенню їхньої мотивації. Що стосується навчання, то інвестування в освіту працівників дозволяє їм розвивати нові навички, що може покращити їхню мотивацію і збільшити цінність для підприємства;

–колективна мотивація, яка включає тимблдінг, спільні цілі та цінності. Заходи, спрямовані на згуртування колективу, покращують взаємодію між працівниками та сприяють створенню позитивної робочої атмосфери. Формування у працівників розуміння загальних цілей підприємства та їхньої ролі в їх досягненні, у свою чергу, сприяє зростанню колективної відповідальності;

–соціальна підтримка включає медичне обслуговування та страхування, а також соціальні пільги. Забезпечення працівників доступом до медичних послуг та страхування підвищує їхню впевненість у завтрашньому дні. А забезпечення житлом, транспортом або допомога у вирішенні соціальних питань може стати вагомим мотивуючим фактором, особливо в сільській місцевості;

–гнучкість в управлінні – це про індивідуальний підхід та гнучкий графік роботи. Врахування особистих потреб та інтересів кожного працівника дозволяє розробляти індивідуальні мотиваційні плани, які будуть більш ефективними. Зважаючи на сезонність аграрного сектора, надання можливості працювати за гнучким графіком або мати вільний час у певні періоди може значно підвищити мотивацію працівників [76].

Також, напрями удосконалення системи мотивації персоналу повинні враховувати особливості дії воєнного стану на території України і війни загалом. Відтак, головним завданням в умовах воєнного стану є утримання ключових співробітників за рахунок забезпечення їхніх потреб за теорією А. Маслоу, а також створення умов, що відповідають їх очікуванням за теорією В. Врума.

Складність управління персоналом в умовах високих ризиків обумовлена не тільки загрозами, пов'язаними із війною, але й специфічними особливостями об'єкта управління, тобто, природою людини та багатогранністю категорії «ризик». У багатьох наукових публікаціях наголошується саме на цей аспект. Зокрема, дослідники зазначають, що «ризик в системі управління персоналом є складними, адже більшість видів кадрових ризиків є неочевидними, їх дуже важко ідентифікувати й оцінити, оскільки вони пов'язані з людськими ресурсами, в основі яких знаходиться природа та сутність особистості, яка є найскладнішим об'єктом управління» [11].

Необхідно зазначити, що управління персоналом та мотивація праці перед обличчям різних типів ризиків вимагає багатогранного підходу з урахуванням кожної конкретної загрози. Зазначимо окремі особливості надійної системи управління персоналом, призначеної для боротьби з різними типами ризиків (рис. 1.13).

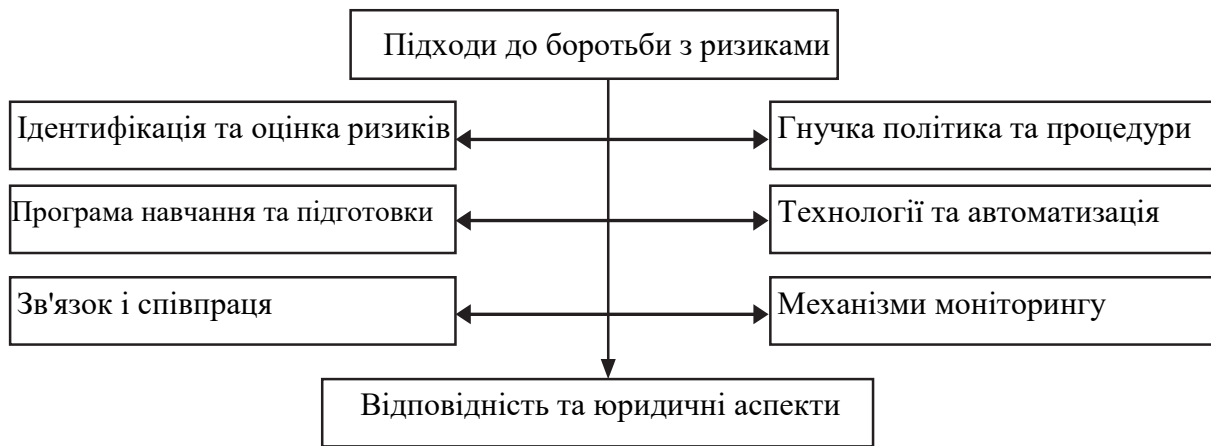


Рис. 1.13. Підходи для боротьби з ризиками у системі управління персоналом x21ї

В сучасних умовах важливою складовою управління персоналом підприємства може стати створення зручних умов для безпосереднього розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного саморозвитку та самовдосконалення [4].

Необхідно зазначити, що важливим чинником ефективної системи управління персоналом в умовах воєнного стану є мотивація щодо інвестування в соціальний розвиток персоналу, яка є багатогранною та вирішальною для успіху підприємства.

Розглянемо розробку ключових мотивацій соціального розвитку персоналу (рис. 1.14).

Активізація соціального розвитку персоналу в умовах воєнного стану передбачає впровадження стратегій та ініціатив, спрямованих на покращення стосунків, спілкування та загального добробуту підприємства. У більшості випадків дуже важливо враховувати потреби та інтереси співробітників при розробці програм соціального розвитку; забезпечувати участь співробітників у розробці та реалізації програм соціального розвитку; регулярно оцінювати ефективність програм соціального розвитку та якщо потрібно вносити до них необхідні зміни.



Рис. 1.14. Розробка ключових мотивацій соціального розвитку персоналу в умовах воєнного стану [18, 73]

Отже, мотиваційний аспект в управлінні персоналом аграрних підприємств є важливим фактором, який впливає на продуктивність праці, задоволеність працівників та успіх підприємства в цілому. Мотивація допомагає долати труднощі та швидко реагувати на нові виклики, пов'язані зі зміною клімату, глобалізацією ринків, плинністю кадрів тощо.

Мотивація персоналу в аграрних підприємствах вимагає комплексного підходу, врахування специфічних умов роботи і створення сприятливого середовища для працівників. Ключ до успішної мотивації лежить у гнучкості, адаптації мотиваційних програм до реалій аграрного сектору та забезпеченні балансу між матеріальними і нематеріальними стимулами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Фінансово-економічна характеристика СТОВ «Хоробор Агро»

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Хоробор Агро» зареєстроване в Полтавській області, Оржицькому районі, село Лазірки. Товариство, є юридичною особою, створеною відповідно до законодавства України та входить до агрохолдингу «Кернел», якому належать 60,53 % акцій.

Основним видом діяльності СТОВ «Хоробор Агро» є вирощування та розведення великої рогатої худоби молочних порід, одержування сирого молока корів, у тому числі м'ясних порід, і буйволиць (код за КВЕД 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід).

Товариство також є виробником сільськогосподарської продукції тваринницького напрямку, зокрема виробництво молочної сировини на власних фермах підприємства. Зокрема, утримує молочно - товарну ферму, яка налічувала у 2023 р. 733 голови великої рогатої худоби, в тому числі 400 фуражних корів. Середньодобовий надій на корову майже 19 кілограмів.

Окрім цього товариство займається вирощуванням зернових та зернобобових культур у незначній кількості.

У 2023 р. у структурі виробництва продукції найбільша частка припадала на молоко – 85 відсотків (рис. 2.1).

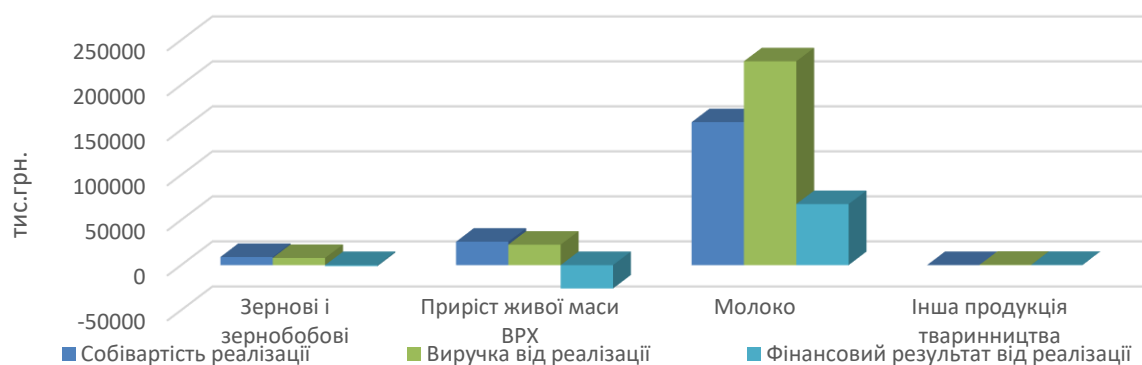


Рис. 2.1. Фінансові результати реалізації сільськогосподарської продукції, 2023 р.

Отже, товариство отримало збитки від виробництва зернових і зернобобових культур та ВРХ, основним джерелом доходу є молоко.

В структурі СТОВ «Хоробор Агро» входить 5 молочно-товарних ферм, які знаходяться в підпорядкуванні ветеринарної служби та частково зотехнічної. Організаційна структура Товариства зображена на рис. 2.2.

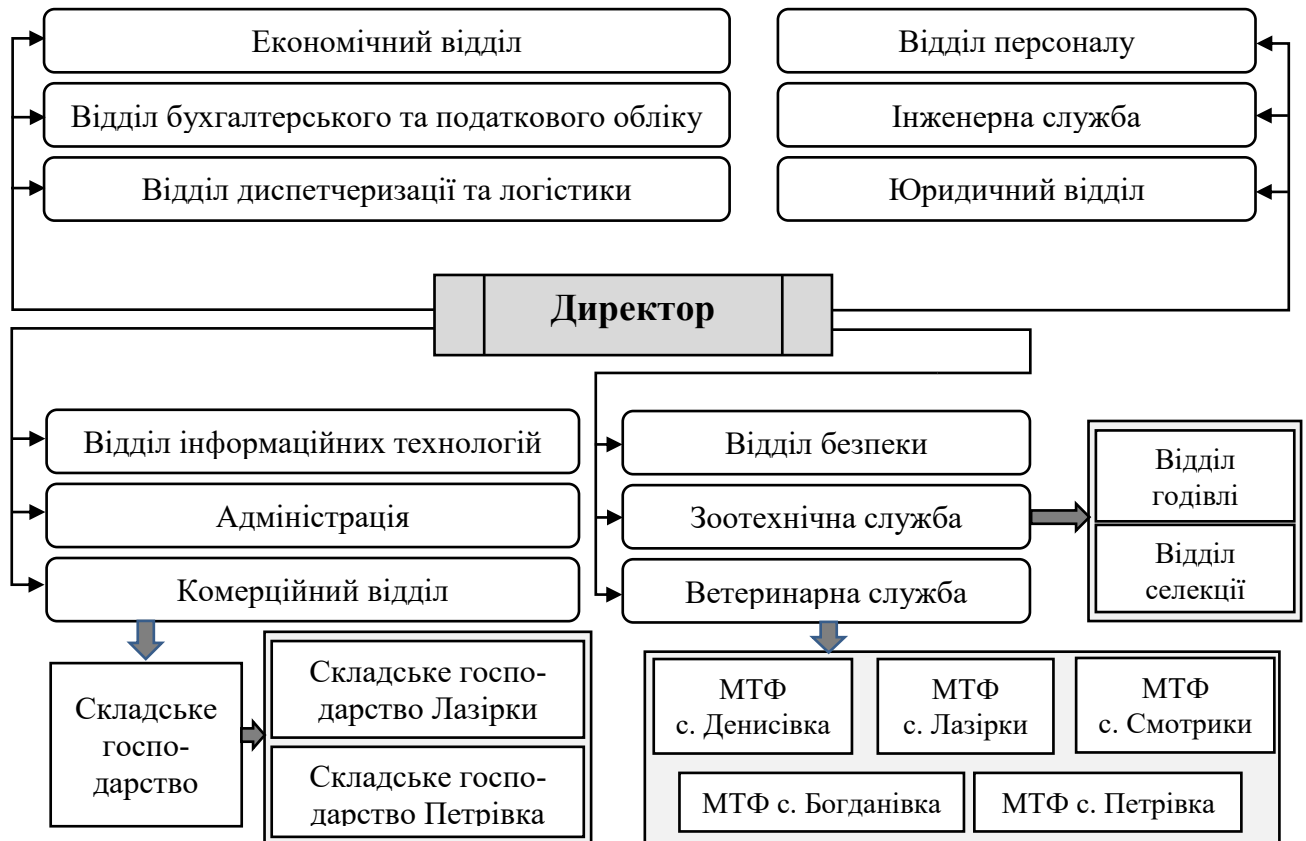


Рис. 2.2. Організаційна структура СТОВ «Хоробор Агро»

Джерело: побудовано за даними звіту з управління СТОВ «Хоробор Агро»

СТОВ «Хоробор Агро» має лінійну організаційну структуру, яка є однією з найпростіших організаційних структур управління. Її характеристика полягає в тому, що керівник кожного підрозділу – це керівник, який зосереджує у своїх руках усі функції управління, здійснює індивідуальне керівництво підлеглими працівниками, наділений усіма повноваженнями. Для лінійного управління кожен відділ і кожен підлеглий має лідера, через якого проходять усі управлінські команди. При цьому підрозділ управління несе відповідальність за результати всіх заходів з управління об'єктом.

На основі аналізу Балансу (Звіту про фінансовий стан) СТОВ «Хоробор

Агро» виявлено, що за досліджуваний період структура активу балансу підприємства зазнала значних змін. Загальна сума активів підприємства за досліджуваний період роки зросла на 37,7 % і склала на кінець 2023 р. 386275 тис. грн. Основна частка (76,7%) припадає на необоротні активи і лише 23,3% становлять оборотні активи у 2013 р. (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Динаміка складу активів СТОВ «Хоробор Агро» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності СТОВ «Хоробор Агро»

Розглядаючи динаміку необоротних активів ТОВ СТОВ «Хоробор Агро» (Додатки Б1, Б2) можна сказати, що спостерігається їх зменшення за досліджуваний період на 31285 тис. грн (25,8%) з одночасним скороченням їх частки в структурі активів з 43,3% до 23,3 відсотки. Ця зміна сталася за рахунок зниження вартості усіх категорій активів – незавершених капітальних інвестицій (-79,1%), основних засобів (-44,8%), нематеріальних активів (-86%) та довгострокових біологічних активів(-37,6).

Аналіз структури та динаміки оборотних активів показав позитивні тенденції розвитку. Зокрема за 2021-2023 рр. їх вартість зросла на 143371 тис. грн. (26 %). В основному це відбулося за рахунок збільшення грошей та їх еквівалентів на 84709 тис. грн, дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 14518 тис. грн. та за виданими авансами на 51779 тис. грн. і по операціях з поточними біологічними активами на 6744 тис. грн. Дебіторська заборгованість характеризується одночасним зростанням і у структурі активів,

що не є сприятлива тенденція для Товариства, оскільки свідчить про несвоєчасність надходження оплат за виконані роботи та надані послуги.

Таким чином, на основі проведеного аналізу динаміки складу та структури активів СТОВ «Хоробор Агро» за 2021-2023 роки можна зробити висновок, що в загальному майнове становище Товариства на кінець 2023 року покращилося, але доцільно проводити поглиблений аналіз структурних змін.

Аналіз динаміки складу та структури пасивів у СТОВ «Хоробор Агро» показав, що відбулося також зростання пасивів підприємства на 37,7% за 2021-2022 рр. (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Динаміка капіталу СТОВ «Хоробор Агро»

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності СТОВ «Хоробор Агро»

Однак ці зміни відбулися лише за рахунок зростання поточних зобов'язань на 55,3%, оскільки у власного капіталу та довгострокових зобов'язань є тенденція до зниження. Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом зросла на 151 тис. грн або на 1358,3%, що може свідчити про збільшення податкових зобов'язань або певні труднощі з їх вчасною сплатою. Значне зростання інших поточних зобов'язань на 74 204 тис. грн або на 63,6% може свідчити про використання короткострокових джерел фінансування для покриття потреб підприємства, зокрема за рахунок невизначених короткострокових зобов'язань.

У структурі пасивів підприємства спостерігається зростання короткострокових зобов'язань, що може свідчити про більшу залежність

підприємства від короткострокових джерел фінансування. Зростання нерозподіленого прибутку вказує на покращення фінансових результатів підприємства, але одночасне зменшення питомої ваги власного капіталу може свідчити про зростання ризиків через високий рівень зовнішнього фінансування.

Динаміки фінансових результатів діяльності наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка фінансових результатів діяльності СТОВ «Хоробор Агро»
за 2021-2023 рр., тис. грн.**

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
				тис. грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	231648	231981	299238	67590	129,2
Валовий прибуток	50142	54844	71443	21301	142,5
Фінансовий результат від операційної діяльності	12616	7278	22227	9611	176,2
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	181506	177137	227795	46289	125,5
Адміністративні витрати	5827	5434	6295	468	108,0
Витрати на збут	1	21	6394	6393	639400,0
Інші операційні витрати	43522	54444	49038	5516	112,7
Інші витрати	34	446	591	557	1738,2
Фінансовий результат до оподаткування	13024	7168	24207	11183	185,9
Чистий прибуток	13024	7168	24207	11183	185,9

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності СТОВ «Хоробор Агро»

У період з 2021 р. до 2023 р. підприємство продемонструвало стабільне зростання основних фінансових показників, таких як чистий дохід від реалізації, валовий прибуток та чистий прибуток. Це свідчить про підвищення ефективності його діяльності та збільшення прибутковості. Суттєве зростання витрат на збут може свідчити про активізацію маркетингової діяльності для підтримки обсягів реалізації. Водночас підприємству вдалося контролювати адміністративні та інші операційні витрати, що позитивно вплинуло на кінцеві фінансові результати.

Для характеристики ліквідності СТОВ «Хоробор Агро» наводимо розрахунки групи активів і пасивів (табл. 2.2).

Аналіз структури активів і пасивів показує, що підприємство зазнало

значних змін у ліквідності активів та зобов'язань у 2023 р. Найбільш ліквідні активи та швидко реалізовані активи суттєво зросли, що свідчить про поліпшення ліквідності та здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання. Водночас зростання найбільш термінових зобов'язань у 2023 р. може бути ризиком для ліквідності, якщо не буде забезпечено їхнє своєчасне погашення.

Таблиця 2.2

Аналіз ліквідності балансу СТОВ «Хоробор Агро», тис. грн.

Актив	2021	2022	2023	Пасив	2021	2022	2023
Найбільш ліквідні активи (А ₁)	3893	3768	88477	Найбільш термінові зобов'язання (П ₁)	134189	97679	208722
Швидко реалізовані активи (А ₂)	43502	29601	91154	Короткотермінові пасиви (П ₂)	458,00	425	445
Повільно реалізовані активи (А ₃)	111676	119402	116511	Довготермінові пасиви (П ₃)	1379	1371	1270
Важко реалізовані активи (А ₄)	121418	98335	90133	Постійні пасиви (П ₄)	144463	151631	175838

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності СТОВ «Хоробор Агро»

На основі балансу СТОВ «Хоробор Агро» здійснено порівняння сум груп активів і пасивів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Зіставлення підсумків груп по активі і пасиву балансу СТОВ «Хоробор Агро», 2021-2023 рр.

	2021	2022	2023
А ₁ -П ₁	-130296	-93911	-120245
А ₂ -П ₂	43044	29176	90709
А ₃ -П ₃	110297	118031	115241
А ₄ -П ₄	-23045	-53296	-85705

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності СТОВ «Хоробор Агро»

Отже, СТОВ «Хоробор Агро» має проблеми з покриттям найбільш термінових зобов'язань (негативне співвідношення між найліквіднішими активами та найтерміновішими зобов'язаннями), що є потенційним ризиком для фінансової стабільності в короткостроковій перспективі. Проте значне зростання показника А₂-П₂ у 2023 р. свідчить про покращення короткострокової ліквідності завдяки швидко реалізованим активам. Позитивне значення

співвідношення між повільно реалізовуваними активами та довготерміновими пасивами вказує на стабільну довгострокову фінансову стійкість, оскільки повільно реалізованих активів достатньо для покриття довгострокових зобов'язань. Показник А4-П4 має від'ємне значення, що погіршується з кожним роком. Це вказує на проблему з покриттям постійних пасивів важко реалізовуваними активами, що може негативно позначитись на загальній фінансовій стійкості підприємства.

Таким чином, підприємству варто приділити увагу скороченню найбільш термінових зобов'язань або збільшенню найбільш ліквідних активів для покращення короткострокової ліквідності, а також зміцненню власного капіталу для стабілізації співвідношення між важко реалізовуваними активами та стійкими пасивами.

Здійснимо детальніший аналіз ліквідності та платоспроможності з використанням фінансових коефіцієнтів (рис. 2.5).

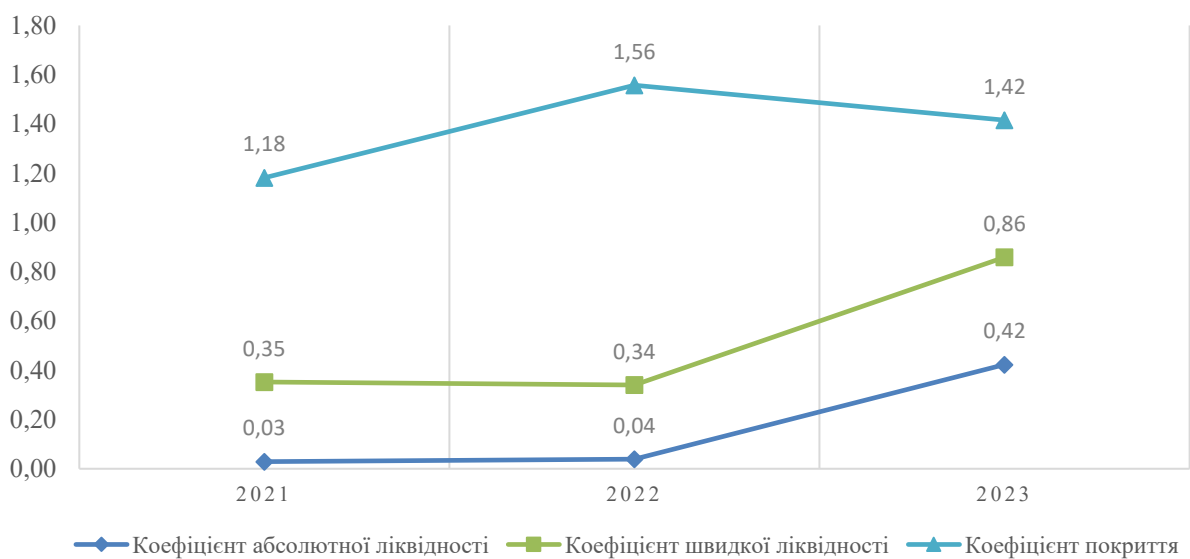


Рис. 2.5. Динаміка коефіцієнтів ліквідності СТОВ «Хоробор Агро»

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності СТОВ «Хоробор Агро»

Коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2021 р. і 2022 р. був дуже низьким (0,03 та 0,04 відповідно), що свідчить про недостатню кількість грошових коштів та їх еквівалентів для покриття короткострокових боргів. У 2023 р. коефіцієнт зріс до 0,42, що є суттєвим поліпшенням платоспроможності підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє можливість СТОВ «Хоробор Агро» покривати поточні зобов'язання за рахунок високоліквідних активів, включаючи дебіторську заборгованість. У 2021 і 2022 роках він становив 0,35 та 0,34 відповідно, що вказує на недостатню ліквідність для швидкого покриття боргів. Проте в 2023 році показник збільшився до 0,86, що наближається до рекомендованого значення (0,8–1,0) і свідчить про покращення ситуації з ліквідністю на підприємстві.

Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) у 2021 р. становив 1,18, що було нижче за оптимальний рівень (1,5–2,0), але свідчило про певну здатність покривати поточні зобов'язання. У 2022 р. коефіцієнт зріс до 1,56, досягнувши мінімального рекомендованого значення. У 2023 р. коефіцієнт дещо знизився до 1,42, що вказує на зменшення ліквідності, але все ще залишається близьким до оптимального рівня.

Для подальшого зміцнення ліквідності СТОВ «Хоробор Агро» варто продовжувати нарощувати ліквідні активи, особливо ті, які можуть бути швидко реалізовані, і слід уникати значного зростання короткострокових зобов'язань, щоб не погіршувати фінансову стійкість.

Наступним етапом аналізу є оцінка показників фінансової стійкості, що відображає здатність підприємства ефективно управляти фінансовими ресурсами для забезпечення стабільної діяльності, прибутковості та умов для розширеного відтворення. Фінансова стійкість характеризується наявністю власних коштів і раціональним використанням залученого капіталу.

Аналіз показників фінансової стійкості СТОВ «Хоробор Агро» за 2021-2023 рр. діяльності зроблено у табл. 2.4.

Коефіцієнт незалежності (автономії) знизився з 0,52 у 2021 р. до 0,46 у 2023 р., що відображає зниження частки власного капіталу в загальній структурі фінансування. Це може свідчити про збільшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Зниження цього показника до рівня 88,38% від початкового значення є негативною тенденцією.

Таблиця 2.4

Аналіз фінансової стійкості СТОВ «Хоробор Агро» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
				тис. грн	%
Власний капітал, тис. грн	144463	151631	175838	31375	121,72
Залучений капітал, тис. грн	136026	99475	210437	74411	154,70
Активи підприємства, тис. грн	280489	251106	386275	105786	137,71
Власні оборотні засоби, тис. грн	23045	53296	85705	62660	371,90
Коефіцієнт незалежності (автономії)	0,52	0,60	0,46	-0,06	88,38
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,48	0,40	0,54	0,06	112,34
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,94	0,66	1,20	0,26	127,10
Коефіцієнт фінансової залежності	1,94	1,66	2,20	0,26	113,14
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,16	0,34	0,48	0,32	304,06

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності СТОВ «Хоробор Агро»

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу зріс з 0,48 у 2021 р. до 0,54 у 2023 р., що вказує на збільшення частки залучених коштів у структурі капіталу, що підвищує фінансову залежність підприємства від зовнішніх джерел.

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу зріс з 0,94 до 1,20, що означає, що в 2023 р. залучений капітал перевищував власний. Це збільшення на 27,1% свідчить про те, що підприємство залучає більше зовнішніх коштів у порівнянні з власними, що може підвищити ризик фінансової нестабільності.

Значення коефіцієнта фінансової залежності на рівні 2,2 грн свідчить, що в кожній гривні вкладеній в активи підприємства 2,2 грн – позикові кошти. Це підтверджує посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу суттєво зріс з 0,16 у 2021 р. до 0,48 у 2023 р., що свідчить про підвищення гнучкості підприємства в управлінні власними коштами для фінансування поточної діяльності, що є позитивним фактором для фінансової стійкості.

Наступним етапом аналізу є оцінки рентабельності СТОВ «Хоробор Агро» (табл. 2.5).

За даними таблиці, рентабельність СТОВ «Хоробор Агро» за 2021–2023 рр. демонструє позитивну динаміку. Чистий прибуток Товариства збільшився на 11183 тис. грн (185,86%), що свідчить про ефективне управління та зростання фінансової стабільності. Чистий дохід від реалізації зріс на 129,18%, а середньорічна вартість активів та власного капіталу зросли відповідно на 119,09% та 118,69%.

Таблиця 2.5

Аналіз рентабельності СТОВ «Хоробор Агро» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
				тис. грн	%
Чистий прибуток, тис. грн.	13024	7168	24207	11183	185,86
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	231648	231981	299238	67590	129,18
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	267606	265797,5	318690,5	51084,5	119,09
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	137951	148047	163734,5	25783,5	118,69
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	42098,5	40517	34876	-7222,5	82,84
Рентабельність активів, %	4,87	2,70	7,60	2,73	156,07
Рентабельність власного капіталу, %	9,44	4,84	14,78	5,34	156,60
Рентабельність основних засобів, %	4,87	2,70	7,60	2,73	156,07
Рентабельність продаж, %	5,62	3,09	8,09	2,47	143,88

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності СТОВ «Хоробор Агро»

Незважаючи на зниження середньорічної вартості основних засобів на 17,16%, рентабельність активів, власного капіталу та основних засобів показала значне підвищення, перевищуючи 150 відсотків. Рентабельність продажів зросла на 143,88%, що свідчить про зростання прибутковості реалізації продукції. Тобто у 2023 р. кожна гривня продажів принесла 8,08 грн доходу.

Загалом, СТОВ «Хоробор Агро» продемонстрував позитивну динаміку фінансової ефективності за 2021–2023 рр., що є ознакою стабільного розвитку та зростання рентабельності.

2.2 Аналіз мотиваційного механізму продуктивності праці персоналу

Оцінка рівня мотивації за результатами праці визначається на базі вимірювання таких показників, як: продуктивність, ефективність продаж та ефективність діяльності підприємств в цілому[48]. Проте, крім рівня мотивації праці, на перелічені показники, мають вплив багато інших факторів, таких як: сприйняття цілей підприємства, наявність достатньої кількості персоналу на підприємстві, організація роботи, наявність сучасних засобів виробництва й інструменту, рівень кваліфікації, вмінь, досвіду та знань робітників тощо. Тому, при визначенні рівня мотивації за результатами праці варто правильно врахувати вплив всіх інших факторів, а не лише продуктивності праці.

Оцінка рівня мотивації праці персоналу підприємства проводиться за непрямими показниками – плинність кадрів, задоволеність працею, бажання змінити роботу, ініціативність та творчість робітників. Тобто, чим більше задоволеність працею, тим менше плинність кадрів, тим самим рівень мотивації праці персоналу підприємства значно вищий [51].

Для побудови ефективної системи стимулювання працівників доцільно детально вивчити структуру персоналу підприємства. Кількість працівників на СТОВ «Хоробор Агро» в 2023 р. становила 315 осіб. Структуру персоналу СТОВ «Хоробор Агро» відображено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Структура персоналу СТОВ «Хоробор Агро»

Категорія зайнятих	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Темп росту	
	Кількість осіб	%	Кількість осіб	%	Кількість осіб	%	2022 / 2021, %	2023 / 2022, %
Персонал, всього	322	100	307	100	315	100	95,34	102,61
Виробничий персонал	291	90,37	278	90,55	284	90,16	95,53	102,16
Офісний персонал	31	9,63	29	9,45	31	9,84	93,55	106,90
В т. ч.: Керівники/управлінці	14	4,35	13	4,23	15	4,76	92,86	115,38
Спеціалісти/операційний персонал	17	5,28	16	5,21	16	5,08	94,12	100,00

Джерело: розраховано за даними звітності СТОВ «Хоробор Агро»

На основі наведених даних виявлено, що загальна чисельність персоналу зменшилася у 2022 році на 4,66%, але у 2023 році зросла на 2,61%, що свідчить про часткове відновлення чисельності працівників. Виробничий персонал залишився основною частиною працівників СТОВ «Хоробор Агро», займаючи понад 90% загальної чисельності. Це свідчить про стабільну структуру персоналу із позитивна динаміка відновлення чисельності працівників у ключових категоріях.

Проаналізуємо оновлення та плинність персоналу на підприємстві СТОВ «Хоробор Агро», що наведено в таблиці 2.7. Для проведення аналітичної оцінки персоналу використовуємо такі аналітичні показники, як коефіцієнт оновлення персоналу, коефіцієнт плинності персоналу та коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників.

Таблиця 2.7

**Дані для аналізу оновлення та плинності персоналу
СТОВ «Хоробор Агро», 2021-2023 рр.**

Показник	2021р.	2022р.	2023 р.	Відхилення		Темп росту	
				2023/2022	2023/2022	2023/2022	2023/2022
Середньоспискова чисельність працівників на підприємстві	322	307	315	-15	8	95,34	102,61
Кількість прийнятих працівників	13	6	8	-7	2	46,15	133,33
Кількість звільнених працівників з різних причин	11	9	3	-2	-6	81,82	33,33

Джерело: розраховано за даними звітності СТОВ «Хоробор Агро»

Кількість працівників зменшилася у 2022 році на 15 осіб (до 307 осіб) порівняно з 2021 роком, але у 2023 році зросла на 8 осіб, досягнувши 315 працівників. Темп росту у 2023 році становив 102,61% порівняно з 2022 роком, що свідчить про часткове відновлення чисельності персоналу після попереднього скорочення. Темп росту по кількості прийнятих осіб у 2023 році становив 133,33%, що свідчить про позитивну динаміку у залученні нових

працівників. Кількість звільнених працівників зменшувалася протягом трьох років. У 2022 році цей показник скоротився на 2 особи (до 9), а у 2023 році — ще на 6 осіб. Темп росту у 2023 році становив лише 33,33%, що є позитивним сигналом про стабілізацію кадрового складу.

В таблиці 2.8 наведено показники руху персоналу на підприємстві в 2021-2023 роках.

Таблиця 2.8

Аналіз руху персоналу на СТОВ «Хоробор Агро»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу, Коп	0,04	0,02	0,03
Коефіцієнт плинності персоналу, Кпп	0,03	0,03	0,01
Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників, Кпз	1,18	0,67	2,67

Джерело: розраховано за даними звітності СТОВ «Хоробор Агро»

За аналізований період коефіцієнт оновлення персоналу змінювався несуттєво. У 2021 році він складав 0,04, зменшився до 0,02 у 2022 році, але зріс до 0,03 у 2023 році. Це свідчить про незначне збільшення частки нових працівників у складі персоналу в останній рік.

Коефіцієнт плинності залишався стабільним у 2021 та 2022 роках (0,03), але у 2023 році знизився до 0,01. Це свідчить про зменшення кількості звільнень, що свідчить про стабільність на підприємстві.

Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників демонструє значні коливання: у 2021 році він складав 1,18, знизився до 0,67 у 2022 році, але у 2023 році зріс до 2,67. Це означає, що у 2023 році кількість прийнятих працівників значно перевищувала кількість звільнених, що може бути наслідком розширення штату або збільшення попиту на нові робочі місця.

Загалом, динаміка показників свідчить про стабільність у плинності кадрів та незначне зростання оновлення персоналу в останній рік, а також про суттєвий акцент на залучення нових працівників у 2023 році.

Проведемо аналіз якісного складу персоналу СТОВ «Хоробор Агро» за структурою персоналу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз якісного складу персоналу СТОВ «Хоробор Агро» за структурою персоналу, 2023 р.

Показники	Чисельність працівників, 2023 р.	Питома вага, %
Групи показників по віку, років		
менше 30 років	47	14,92
до 50 років	88	27,94
старше 60 років	47	14,92
Всього	315	100
Групи працівників по статі, осіб		
чоловіки	233	73,97
жінки	82	26,03
Групи працівників за освітою		
незакінчена середня	5	1,59
середня, середня спеціалізована	121	38,41
вища	189	60,00
За стажем роботи, років		
до 5 років	81	25,71
від 5 до 20 років	189	60,00
більше 20 років	45	14,29

Джерело: розраховано за даними звітності СТОВ «Хоробор Агро»

На підприємстві сформований досить збалансований кадровий склад, що характеризується високим рівнем кваліфікації (60% мають вищу освіту) та домінуванням працівників зі стажем від 5 до 20 років (60%). Проте низька частка молоді (14,92%) та працівників зі стажем понад 20 років вказує на необхідність подальшої роботи зі збереження досвідченого персоналу та залучення молодих спеціалістів для забезпечення безперервності трудового потенціалу.

Якісний склад персоналу підприємства СТОВ «Хоробор Агро» доцільно дослідити за допомогою таких коефіцієнтів: коефіцієнт співвідношення керівників/управлінців до операційного персоналу, коефіцієнт кваліфікованості персоналу, коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом.

Розрахунки якісного складу персоналу підприємства СТОВ «Хоробор Агро» наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Якісний склад персоналу СТОВ «Хоробор Агро»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Темп росту, %	
				2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт співвідношення керівників/управлінців до спеціалістів, Ко	0,29	0,31	0,30	106,90	96,77
Коефіцієнт кваліфікованості персоналу, Ккв	0,28	0,16	0,24	57,14	150,00
Коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом, Ксз	0,91	0,75	0,82	82,42	109,33

Джерело: розраховано за даними звітності СТОВ «Хоробор Агро»

Коефіцієнт співвідношення керівників до спеціалістів демонструє стабільність із незначними коливаннями. У 2022 році він зріс на 6,90% порівняно з 2021 роком, але у 2023 році незначно знизився до 0,30 (темп росту – 96,77%). Це свідчить про оптимізацію структури управлінського персоналу.

Коефіцієнт кваліфікованості персоналу суттєво знизився у 2022 році до 0,16 (темп росту – 57,14%), що може вказувати на зменшення частки висококваліфікованих працівників. Однак у 2023 році цей показник зріс до 0,24 (темп росту – 150,00%), що свідчить про відновлення та підвищення рівня кваліфікації персоналу.

Коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом (Ксз) поступово знижувався у 2022 році до 0,75 (темп росту – 82,42%), але у 2023 році відновився до 0,82 (темп росту – 109,33%). Це свідчить про покращення ситуації із забезпеченням кадрами та стабілізацію трудового колективу.

Аналіз показників демонструє певну стабільність у співвідношенні керівників і спеціалістів, відновлення рівня кваліфікованого персоналу після значного зниження у 2022 році та покращення забезпеченості кадрами у 2023 році. Це свідчить про позитивну динаміку у кадровій політиці підприємства.

Відповідно до отриманих розрахунків можна визначити коефіцієнти ефективності управління персоналом на СТОВ «Хоробор Агро» (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

Ефективність системи управління персоналом

Показники	Розрахунок	2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та товарооборотом	$K1 = \Delta\text{ФОП} / \Delta\text{Тоб}$	1,08	0,81
Коефіцієнт співвідношення між фондом оплати праці та доходом	$K3 = \Delta\text{ФОП} / \Delta\text{Дох}$	1,88	0,31
Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням фонду оплати праці	$K4 = \Delta\text{Ппр.} / \Delta\text{ФОП}$	1,10	1,11
Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням розміру середньої зарплати	$K5 = \Delta\text{Ппр.} / \Delta\text{Ср. з/пл}$	1,05	1,14
Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та зростанням чисельності працівників	$K8 = \Delta\text{ФОП} / \Delta\text{Чпр}$	1,08	1,03

Джерело: розраховано за даними звітності СТОВ «Хоробор Агро»

Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та товарооборотом у 2022 році становив 1,08, що вказує на те, що темпи зростання фонду оплати праці перевищували темпи зростання товарообороту на 8%. У 2023 коефіцієнт знизився до 0,81, що свідчить про випереджаючі темпи зростання товарообороту порівняно з фондом оплати праці, що є позитивною динамікою з точки зору ефективності.

Коефіцієнт співвідношення між фондом оплати праці та доходом у 2022 році був значно вищим за одиницю 1,88, що свідчить про непропорційно швидке зростання фонду оплати праці порівняно з доходом. У 2023 році коефіцієнт суттєво знизився до 0,31, що вказує на стабілізацію витрат на оплату праці відносно зростання доходів, що є позитивним фактором.

Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням фонду оплати зріс, що означає, що продуктивність праці зростала трохи швидше за фонд оплати праці, що є свідченням ефективного управління трудовими ресурсами.

Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та середньої зарплати теж зростає, що вказує на те, що продуктивність праці випереджає темпи зростання середньої зарплати, що може свідчити про підвищення ефективності використання праці.

Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та чисельності працівників у 2022-2023 роках більше 1 демонструє, що зростання фонду оплати праці в обох роках трохи перевищувало зростання чисельності працівників, але у 2023 році це перевищення стало менш значним.

Узагальнюючи, слід зазначити, що у 2023 році порівняно з 2022 роком спостерігається загальне покращення показників ефективності оплати праці. Темпи зростання фонду оплати праці стали більш збалансованими щодо зростання товарообороту, доходів, продуктивності праці та чисельності працівників.

Заохочення, у вигляді премій, використовуються на СТОВ «Хоробор Агро» для стимулювання відповідального ставлення працівників до виконуваної роботи та для підвищення ефективності та якості роботи. Розмір премії може варіюватися в залежності від результатів досягнутих за встановлений проміжок часу.

Проаналізуємо як змінюються витрати на преміальні виплати в сукупних витратах на оплату праці на СТОВ «Хоробор Агро» (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12

Витрати на оплату праці на СТОВ «Хоробор Агро»

Показник	2021р		2022р		2023р		Абс.приріст, тис.грн.		Темпи росту, %	
	Тис.грн.	Пит.вага, %	Тис.грн.	Пит.вага, %	Тис.грн.	Пит.вага, %	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Витрати на оплату праці	34618	100	37602	100	38473	100	2984	871	108,6	102,3
В т.ч. на зарплату та компенсації	33546,4	96,9	35001,6	93,1	35434,7	92,1	1455	433	104,3	101,2
В т.ч. на преміальні та бонусні виплати	1071,6	3,1	2600,4	6,9	3038,2	7,9	1529	438	242,8	116,84

Джерело: розраховано за даними звітності СТОВ «Хоробор Агро»

Розмір фонду оплати праці напряду залежить від загальної чисельності персоналу підприємства, а також від середньої зарплати одного працівника[11].

Протягом 2021–2023 років спостерігається зростання витрат на оплату праці, але темпи приросту знижуються, що свідчить про стабілізацію політики оплати.

Частка витрат на зарплату та компенсації залишається домінуючою, хоча й поступово зменшується на користь преміальних і бонусних виплат.

Значне зростання преміальних виплат свідчить про прагнення підприємства стимулювати працівників через додаткові заохочення, що може позитивно вплинути на продуктивність і мотивацію персоналу.

Детальніше розглянуто вплив зміни чисельності персоналу та середньої зарплати одного робітника на зміну фонду оплати праці в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Вплив зміни чисельності персоналу та середньої зарплати одного робітника на зміну фонду оплати праці

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				2022/2020	2022/2021
Фонд оплати праці, тис. грн.	41731,2	43102,8	45586,8	1371,6	2484
Середньоспискова чисельність працівників, кількість осіб	322	307	315	-15	8
Середньорічна зарплата одного працівника, тис. грн	129,6	140,4	144,72	10,8	4,32

Джерело: розраховано за даними звітності СТОВ «Хоробор Агро»

За період 2021–2023 років фонд оплати праці зріс на 1 371,6 тис. грн (з 41 731,2 тис. грн у 2021 році до 45586,8 тис. грн у 2023 році). Приріст між 2022 і 2023 роками склав 2484 тис. грн, що свідчить про продовження збільшення витрат на оплату праці. Позитивна динаміка вказує на зростання фінансових витрат на персонал, ймовірно, через індексацію зарплат або залучення додаткових працівників.

Середньорічна зарплата постійно зростала протягом аналізованого періоду. Абсолютний приріст зарплати у 2022 році порівняно з 2021 роком склав

10,8 тис. грн, а у 2023 році порівняно з 2022 роком – 4,32 тис. грн. Це свідчить про поступове зростання рівня оплати праці на одного працівника.

Зміна середнього заробітку працівників за той чи інший період часу (рік, місяць, день, годину) характеризується його індексом ($I_{сз}$), який визначається відношенням середньої зарплати за звітний період ($СЗ_1$) до середньої зарплати в базисному періоді ($СЗ_0$) [25]:

$$I_{сз} = СЗ_1/СЗ_0$$

Так середньомісячна зарплата 1 працівника СТОВ «Хоробор Агро» в 2021 році становила: 10800 грн., в 2022 році середньомісячна зарплата складала 11700 грн., а в 2023 році – 12060 грн.

Розрахуємо індекс середньої заробітної плати:

$$\text{в 2022 році: } I_{сз} = 11700/10800 = 1,083$$

$$\text{в 2023 році: } I_{сз} = 12060/11700 = 1,031$$

Зміну середньої продуктивності праці також можна визначити індексом ($I_{пш}$), який розраховується відношенням середньомісячної продуктивності праці за звітний період ($ПП_1$) до середньомісячної продуктивності праці в базисному періоді ($ПП_0$) [27]:

$$I_{пш} = ПП_1/ПП_0$$

Продуктивність праці на 1 працівника в 2021 році становила 56667 грн., у 2022 році 64231 грн., а у 2023 році – 75253 грн.

$$2022 \text{ р.} - I_{пш} = 64231/ 56667 = 1,133$$

$$2023 \text{ р.} - I_{пш} = 75253/ 64231 = 1,172$$

Наведені дані показують, що на підприємстві СТОВ «Хоробор Агро», темпи зростання продуктивності праці випереджають темпи зростання оплати праці. Це відбувається за рахунок вдосконалення виробничих процесів і логістики на підприємстві, а також за рахунок того, що через значну конкуренцію, підприємство намагається підвищити продуктивність праці, щоб знизити витрати і залишити ціни конкурентоспроможними. Оплата праці не зростає настільки швидко, оскільки підприємство СТОВ «Хоробор Агро» намагається зберегти свою прибутковість.

Для узагальнення розрахуємо коефіцієнт відставання (K_v) для оцінки співвідношення між темпами зростання середньої заробітної плати та продуктивності праці [27]:

$$K_v = I_{cz} / I_{пп}$$

$$2022 - K_v = 1,083/1,133 = 0,956$$

$$2023 - K_v = 1,031/1,172 = 0,880$$

Значення коефіцієнта відставання <1 , підтверджує, що темп зростання продуктивності праці перевищує темп зростання заробітної плати. Це свідчить про ефективне управління підприємством, оскільки праця стає продуктивнішою без значного збільшення витрат на заробітну плату. Однак, можна зробити висновки про необхідність підвищення мотивуючої функції оплати праці.

2.3 Аналіз впливу продуктивності праці на обсяги виробленої продукції

Проведемо аналіз впливу продуктивності праці на СТОВ «Хоробор Агро» на обсяги виробленої продукції. Аналіз продуктивності праці передбачає:

- оцінку виконання плану і динаміки продуктивності праці;
- вивчення впливу факторів на рівень продуктивності праці;
- дослідження впливу продуктивності праці на рівень інших показників;
- виявлення резервів підвищення рівня продуктивності праці[31].

В таблиці 2.14 наведена методика визначення рівня і аналізу продуктивності праці.

За аналізований період зміна загального обсягу виготовленої продукції становила 67690 тис. грн (або 29,2%), що свідчить про значне покращення виробничої діяльності. У 2022 році чисельність персоналу зменшилася на 15 осіб порівняно з 2021 роком, але в 2023 році зросла на 8 осіб. Попри загальне зменшення персоналу за три роки на 7 осіб, продуктивність праці зросла, що вказує на підвищення ефективності використання робочої сили. У 2022 році відпрацьовані людино-дні скоротилися на 3803, але в 2023 році збільшилися на

5350 порівняно з 2022 роком. Аналогічно, кількість відпрацьованих людино-годин знизилася у 2022 році на 30424 і зросла в 2023 році на 42800.

Таблиця 2.14

Аналіз продуктивності праці на СТОВ «Хоробор Агро»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2022/2021	Відхилення 2023/2022
Обсяг виготовленої продукції, тис. грн.	231648	231981	299238	333	67257
Чисельність персоналу, чол	322	307	315	-15	8
Відпрацьовано людино-днів	88228	84425	89775	-3803	5350
Відпрацьовано людино-годин	705824	675400	718200	-30424	42800
Середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником	274	275	285	1	10
Середня тривалість робочого дня	8	8	8	-	-
Середньорічний виробіток продукції на одного працівника, тис. грн.	719,40	755,64	949,96	36,23	194,32
Середньоденний виробіток продукції одним працівником, грн.	2625,56	2747,78	3333,20	122,22	585,42
Середньогодинний виробіток продукції одним працівником грн.	328,20	343,47	416,65	15,28	73,18

Джерело: розраховано за даними звітності СТОВ «Хоробор Агро»

Середньорічний виробіток продукції на одного працівника зріс у 2022 році на 36,23 тис. грн, а в 2023 році — ще на 194,32 тис. грн. Загальне зростання становило 230,55 тис. грн (або 32%). Середньоденний виробіток продукції також збільшився — на 122,22 грн у 2022 році і на 585,42 грн у 2023 році. Це свідчить про значне покращення продуктивності працівників.

Отже, основним драйвером зростання продуктивності праці є збільшення обсягів виробництва, яке досягнуто за рахунок ефективнішого використання робочого часу та ресурсів, навіть за умов незначного скорочення чисельності персоналу.

Проведемо аналіз трудомісткості підприємства (табл. 2.15). Найбільш суттєві зміни відбулися у 2023 році, коли обсяг продукції значно зріс, тоді як трудомісткість суттєво зменшилася. Це свідчить про оптимізацію виробничих процесів та підвищення ефективності використання робочої сили.

Таблиця 2.15

Аналіз трудомісткості СТОВ «Хоробор Агро»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення тис. грн. 2022/2021	Відхилення тис. грн.. 2023/2022
Випуск продукції, тис. грн.	2946684	2826165	3687402	-120519	861237
Відпрацьовано всіма робітниками людино-годин	705824	675400	718200	-30424	42800
Питома трудомісткість, людино-год на 1 тис. грн	0,24	0,24	0,19	-0,001	-0,044

Джерело: розраховано за даними звітності СТОВ «Хоробор Агро»

Зменшення питомої трудомісткості (з 0,24 у 2021 році до 0,19 у 2023 році) означає, що підприємство виробляє більший обсяг продукції за менший час.

Загалом аналіз показує позитивну динаміку: зростання виробничої ефективності та значне зниження трудомісткості за три роки.

Факторний аналіз трудомісткості методом ланцюгових підстановок дозволяє оцінити вплив змін обсягу випуску продукції (Q) і загальної кількості відпрацьованих людино-годин (L) на зміну трудомісткості (T).

Визначимо вплив зміни обсягу випуску продукції (Q):

$$T_{ум} = \frac{L_{2021}}{Q_{2023}} = \frac{705824}{3687402} = 0,19$$

Зміна трудомісткості через зміну обсягу продукції:

$$\Delta T_Q = T_{ум} - T_{2021} = 0,19 - 0,24 = -0,05$$

Визначимо Зміна трудомісткості через зміну кількості людино-годин (L):

$$\Delta T_L = T_{2023} - T_{ум} = 0,19 - 0,1913 = -0,0013$$

Отже, основним фактором, що спричинив зниження питомої трудомісткості між 2021 і 2023 роками, є збільшення обсягу випуску продукції. Вплив зміни кількості відпрацьованих людино-годин був незначним.

Зростання рівня продуктивності праці – найважливіший показник ефективності використання живої праці[37]. Для досягнення економії необхідно, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання зарплати та чисельності працівників, а також капіталоозброєності праці.

Необхідно також визначити ефективність стимулювання персоналу – оцінити співвідношення між обсягом витрат на оплату праці та наслідками трудових зусиль персоналу.

Для оцінки ефективності стимулювання персоналу прийнято визначати та порівнювати в динаміці значення таких аналітичних показників.

– Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та рівнем середньої зарплати або коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та товарооборотом.

– Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та доходами підприємства.

– Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та прибутком підприємства.

– Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та ринковою вартістю підприємства (його капіталу)[44].

Розрахунок значень коефіцієнтів ефективності стимулювання персоналу наведений в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Коефіцієнти ефективності стимулювання персоналу

СТОВ «Хоробор Агро»

Назва	Показник
Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці і товарооборотом	1,32
Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці і доходами підприємств	1,08
Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці і прибутком підприємств	4,98
Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці і ринковою вартістю підприємства (його капіталом)	0,51
Загальний індекс ефективності стимулювання персоналу	1,9

Джерело: розраховано за даними звітності СТОВ «Хоробор Агро»

За даними таблиці 2.16 видно, що коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та товарооборотом складає 1,32, коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та доходами підприємства склав 1,08, коефіцієнт співвідношення між темпом зростання

фонду оплати праці та прибутком підприємства складає 4,98, коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та ринковою вартістю підприємства складає 0,51.

Таким чином, система матеріального стимулювання персоналу СТОВ «Хоробор Агро» забезпечує зростання прибутку та економію поточних витрат підприємства.

З метою оцінки рівня мотивації персоналу було використано дані внутрішнього опитування працівників СТОВ «Хоробор Агро» щодо рівня матеріального стимулювання (рис. 2.6)

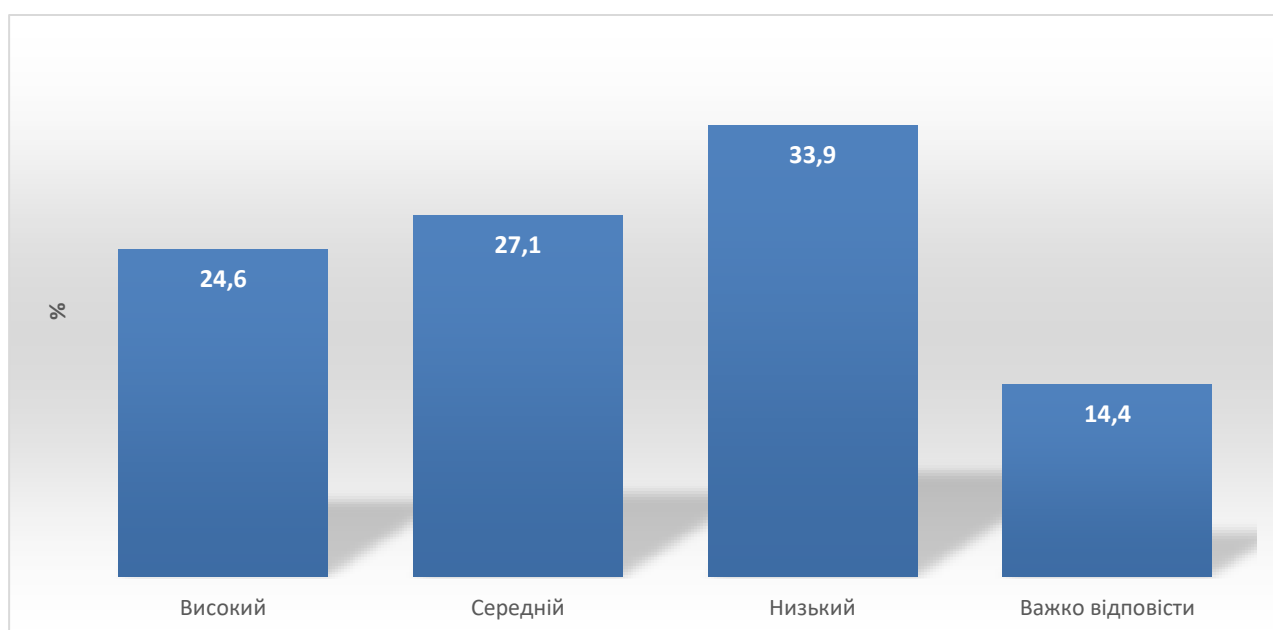


Рис. 2.6. Рівень мотивації персоналу в СТОВ «Хоробор Агро»

Джерело: розраховано за даними анкетування СТОВ «Хоробор Агро»

Результати опитування демонструють, що більше третини працівників мають низький рівень мотивації, а частка високомотивованих співробітників є недостатньою. Це може негативно впливати на продуктивність та ефективність роботи підприємства.

На основі анкетування також оцінено структуру основних видів доплат (рис.2.7).

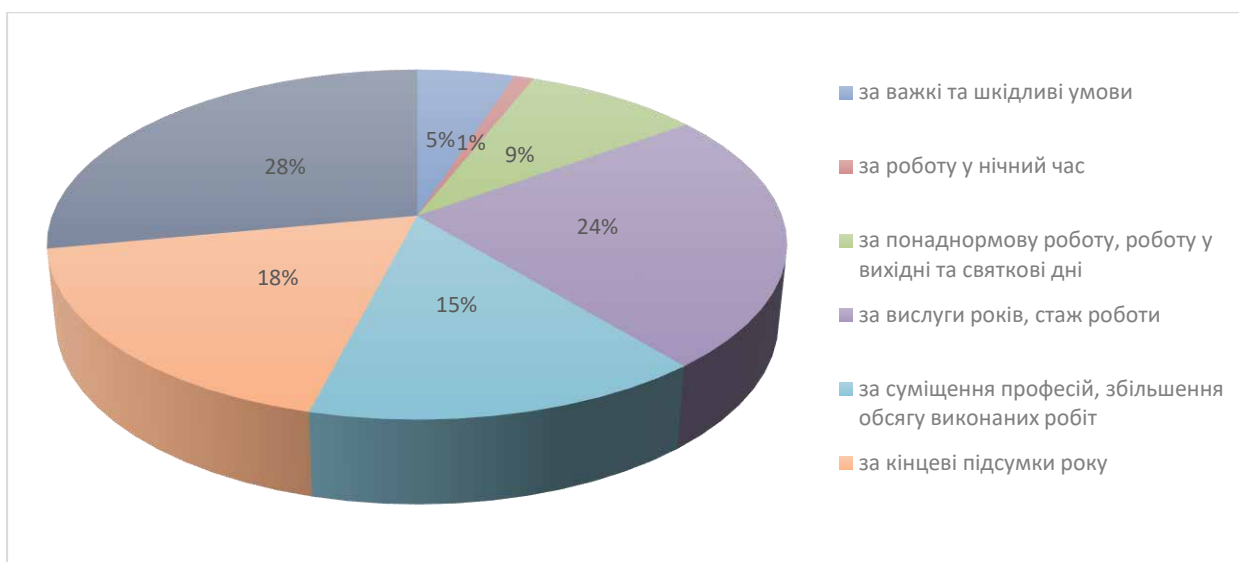


Рис. 2.7. Структура основних видів доплат СТОВ «Хоробор Агро», 2023 р.
Джерело: розраховано за даними анкетування СТОВ «Хоробор Агро»

Структура доплат на підприємстві свідчить про акцент на стимулювання кваліфікованого персоналу (майстерність, професійний рівень) та довгостроковий досвід роботи. Загалом система доплат спрямована на забезпечення балансу між кваліфікацією, досвідом та результатами праці, але може потребувати вдосконалення для стимулювання специфічних умов роботи.

Рекомендовано переглянути та вдосконалити систему мотивації, зокрема:

- удосконалення матеріальних стимулів (зарплата, бонуси).
- впровадження нематеріальних стимулів (кар'єрне зростання, визнання, гнучкий графік).
- проведення регулярних опитувань для розуміння потреб працівників.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1. Методичні прийоми удосконалення системи мотивації праці

Методологічними засадами формування економічного механізму стимулювання персоналу підприємства є концепція «життєвого циклу» та модель Курта Левіна. Відповідно до моделі К. Левіна процес будь-яких організаційних змін повинен включати 6 кроків [14]: визнання необхідності змін, визначення цілей організаційних змін, постановка діагнозу (вивчення причин організаційних змін), планування і вибір техніки змін, здійснення змін, оцінка змін.

На підставі концепції «життєвого циклу» [9] та моделі Курта Левіна процедура формування та впровадження економічного механізму мотивації персоналу складається з 3 етапів: підготовчий; здійснення змін та оцінювання змін (рис. 3.1).

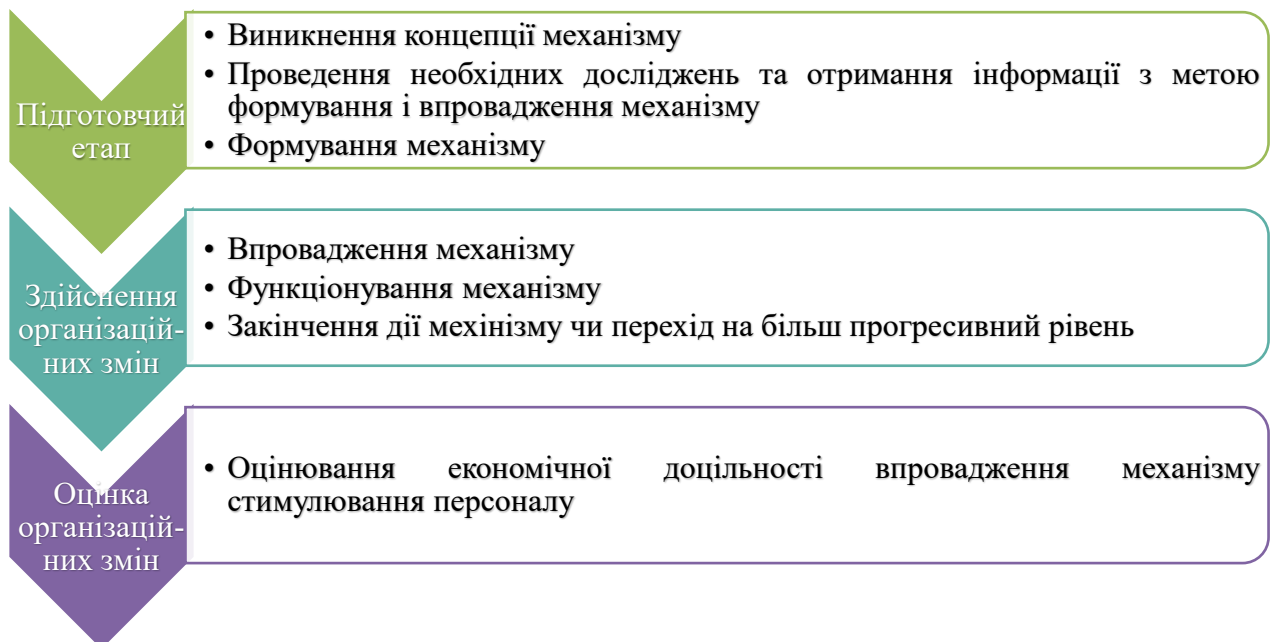


Рис. 3.1. Етапи реалізації на підприємстві механізму соціально-економічного мотивування працівників [11]

Удосконалення механізму є безперервним процесом, відповідно до концептуальної моделі, адже повинен відповідати викликам сучасних умов

господарювання та враховувати певний набір обмежень, що діють в моделі. Так, відсутність фінансової підтримки удосконалення економічного механізму стимулювання персоналу призводить до обмеження або відмови від зміни системи стимулювання. Наявність організаційного (у тому числі і комунікаційного) обмеження формують відповідні комунікаційні бар'єри при впровадженні організаційних змін [24].

Проблеми мотивації працівників у сільській місцевості мають комплексний характер і пов'язані з низкою економічних, соціальних та психологічних аспектів (рис. 3.2).

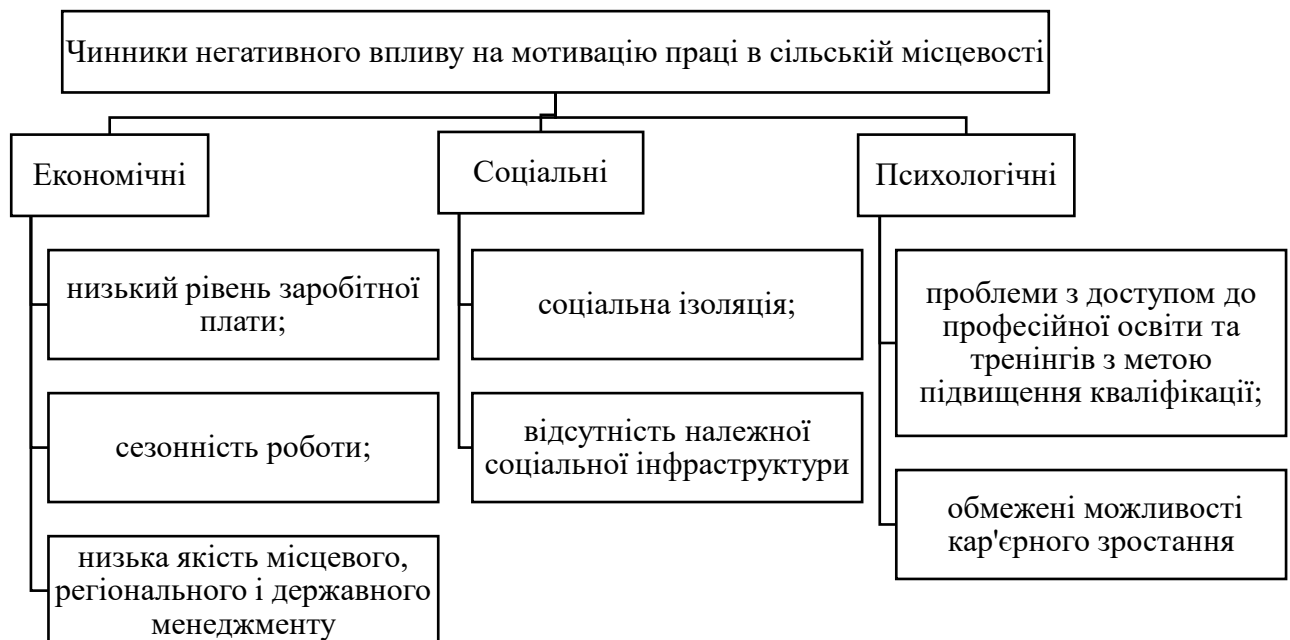


Рис. 3.2. Чинники негативного впливу на мотивацію праці в сільській місцевості [40]

Стан мотивації праці на сільських територіях залежить від ефективного поєднання економічних, соціальних та психологічних факторів. Низька заробітна плата, сезонний характер роботи, соціальна ізоляція та низька якість управління є основними причинами зниження мотивації працівників на сільських територіях.

Задля вдосконалення системи мотивації праці на СТОВ «Хоробор Агро» варто використовувати засоби мотивації як матеріального, так і нематеріального характеру. Матеріальна мотивація передбачає застосування низки грошових

стимулів (оплата праці, премії та інші винагороди), при цьому, її ефективність значною мірою залежить від справедливої оцінки результатів праці та надання належної винагороди залежно від отриманого результату трудової діяльності.

До принципів аспектів впровадження на підприємстві дієвої системи мотивації слід включити такі вагомні настанови:

- мотиваційні чинники мають застосовуватися комплексно і не нівелювати вплив один одного;
- уся сукупність стимулів, спрямованих на винагороду і спонукання персоналу, має застосовуватися у поєднанні з мінімально необхідними засобами примусу;
- мотиваційний вплив має бути адекватним специфічним особливостям різних категорій працюючих, враховуючи їх професійні якості, рівень кваліфікації, соціальний статус та особистісні аспекти;
- методи мотиваційного впливу мають безперервно удосконалюватися та розвиватися, демонструвати гнучкість по відношенню до працівників підприємства [42].

Елементи системного підходу до розробки та реалізації системи мотивації праці персоналу на досліджуваному підприємстві схематично відображені на рис. 3.3.

У сучасних умовах одним із вагомних аспектів підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування досліджуваного підприємства є інноваційна орієнтованість його розвитку. Зважаючи на це, варто робити акцент на залучення та утримання талановитого і кваліфікованого персоналу, лояльного до компанії та націленого на високі результати трудової діяльності. У цьому контексті, слід врахувати такі принципові аспекти:

- розробка цілісної ідеології підприємства, націленої на досягнення пріоритетів інноваційного розвитку;
- трансформація наявної організаційної культури у відповідності до розробленої загальної ідеології інноваційності;

– формування та реалізація комплексу матеріальних і нематеріальних методів та інструментарію, який дозволить мотивувати працівників до участі в інноваційній діяльності [2].

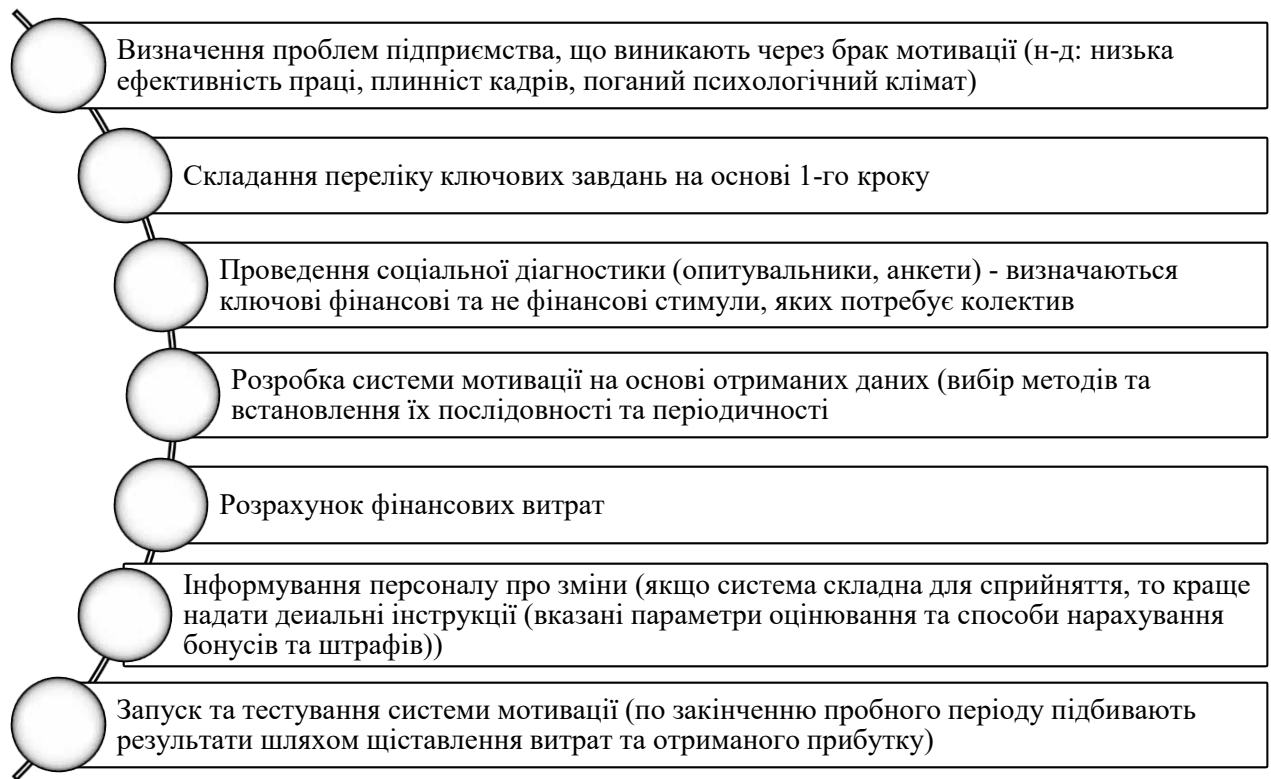


Рис. 3.3. Системний підхід щодо розробки та впровадження системи мотивації на підприємстві [28]

До пропонованих заходів нематеріальної мотивації належать: створення комфортних умов праці, проведення мотиваційних нарад, надання всебічних можливостей для професійного зростання, привітання співробітників із важливими для них датами, публічне схвалення досягнень найбільш ефективних співробітників, надання можливості працювати за гнучким графіком та отримувати додаткові вихідні, проведення заходів, націлених на підвищення командної взаємодії, наявність постійного зворотного зв'язку із працівниками [35].

Впроваджуючи систему мотивації праці на підприємстві, представникам керівної ланки варто брати до уваги емоційне ставлення різних категорій персоналу до відповідних мотиваційних заходів, позитивне чи негативне

сприйняття ними існуючої системи стимулів і покарань, розуміти причини прояву певних емоцій.

Відповідно, специфічні засоби реалізації мотиваційної функції організаційної культури підприємства включають розвитку системи внутрішніх комунікацій у межах підприємства та підвищенню рівня поінформованості співробітників з професійних питань. Сильна організаційна культура сприяє дотриманню принципів професійної етики та покращенню соціально-психологічного клімату у колективі.

В сучасних умовах важливими є цифрові навички працівників, тому їх розвиток є необхідним в контексті підвищення продуктивності праці та задоволеності працею в цілому (рис. 3.4).

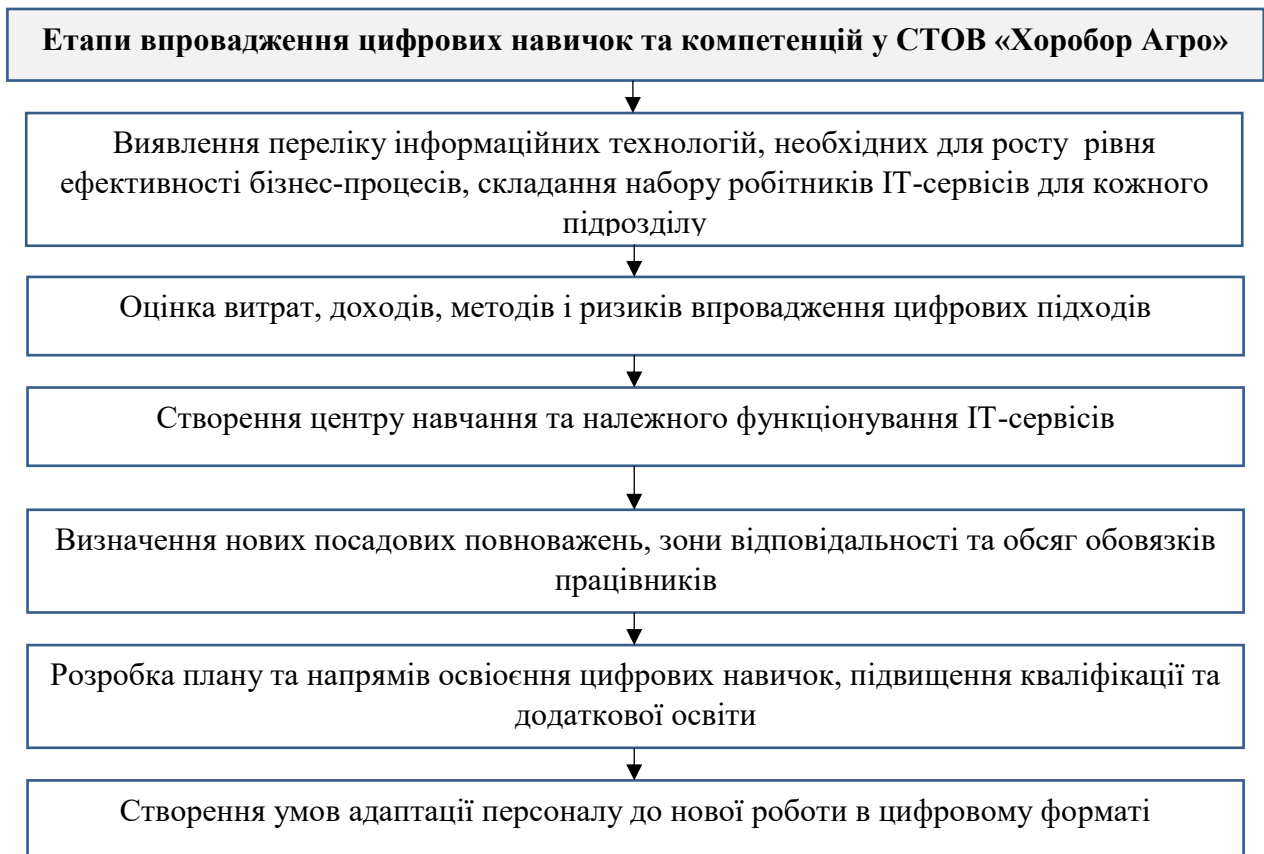


Рис. 3.4. Етапи розвитку цифрових навичок працівників СТОВ «Хоробор Агро»

Модель покращення мотивації праці персоналу до зростання професійного інтелекту на підприємстві наведена на рис. 3.5.

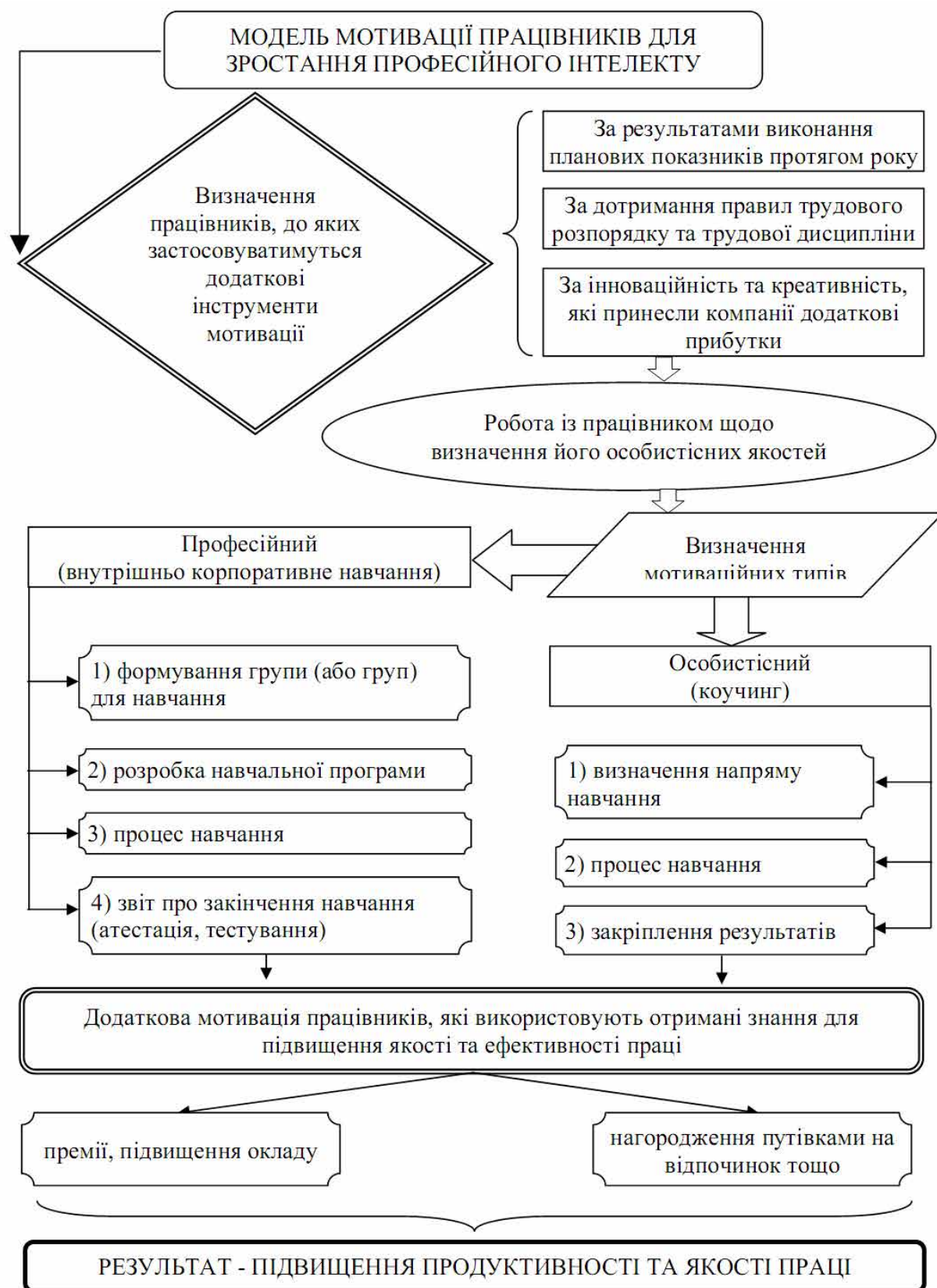


Рис. 3.5. Модель покращення мотивації праці персоналу до зростання професійного інтелекту на СТОВ «Хоробор Агро»

Отже, створення ефективної системи мотивації праці на СТОВ «Хоробор Агро» передбачає комплексне поєднання низки засобів матеріального і нематеріального стимулювання, включаючи гідну оплату праці, створення сприятливих умов праці та комфортного соціально-психологічного клімату в колективі, заохочення працівників до розвитку і самовдосконалення, врахування (за можливості) індивідуальних особливостей кожного працівника, гнучкість підходів до планування робочого часу, дотримання заходів безпеки, справедливу оцінку результатів праці, сприяння розвитку емоційного інтелекту, організаційної культури, спрямованої на взаємну повагу, підтримку і допомогу, запровадження заходів психологічної підтримки.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження системи матеріального стимулювання як першочергового заходу підвищення мотивації персоналу

У сучасних умовах матеріальна мотивація працівників СТОВ «Хоробор Агро» є недостатньо соціальною. Більшість працівників сприймає її як негарантовану соціальну виплату, яка допомагає вижити, але не дозволяє досягти процвітання. Низький рівень оплати праці не стимулює персонал до досягнення високих результатів. Це призводить не лише до низької продуктивності, але й до неконкурентоздатної роботи персоналу.

Для вирішення даної проблеми у СТОВ «Хоробор Агро» необхідно постійно підвищувати рівень заробітної плати та ефективно покращувати систему матеріальної мотивації. Це можна досягти шляхом поєднання економічного стимулювання та соціального гарантування для працівників підприємства.

Важливо створити нову систему матеріальної мотивації, яка забезпечуватиме прямий зв'язок між рівнем заробітної плати та отриманою матеріальною винагородою, що значно зростатиме у майбутньому. Це підсилить матеріальну мотивацію, сприятиме формуванню позитивного ставлення до

роботи та дозволить працівнику повніше реалізувати свій трудовий потенціал і бути відповідно винагородженим.

У СТОВ «Хоробор Агро» використовують такі види премій:

- премія за виконання основних робочих обов'язків;
- премія за досягнення основних посадових обов'язків. Керівники структурних підрозділів підприємства щомісяця встановлюють індивідуальні нормативні плани для кожного співробітника у своєму підрозділі. Ці плани чітко визначають межі досягнення поставлених цілей та сприяють розвитку підприємства. Вони підлягають узгодженню з вищим керівництвом;
- премія за довголітню службу. Ця премія нараховується в залежності від тривалості роботи та стажу на підприємстві;
- премія за особисте професійне зростання. Ця премія буде надаватися працівникам, які самостійно покращують свою кваліфікацію в рамках власної професії.

Після проведеного аналізу виявлено, що у СТОВ «Хоробор Агро» застосовується стандартний підхід до преміювання, який базується на відсотковому визначенні премій від тарифної частини. Однак цей підхід не стимулює працівників до поліпшення якісних показників роботи і не ефективний з точки зору мотивації праці.

Проблемою даного підходу є те, що він не надихає працівників до виконання всіх вимог, за які нараховується премія. Наприклад, працівник може не виявляти лояльності до компанії, але втратить лише певну частку премії, передбачену для цього виду преміювання. Тому пропонується звернути увагу на метод об'єктно-орієнтованого преміювання. У методі об'єктно-орієнтованого преміювання використовується формула, що дозволяє визначити кінцевий рівень заробітної плати з урахуванням преміальних доплат:

$$Z = t \times (1+a) \times (1+b) \times (1+c) \times (1+d) \times (1+e)$$

У методі об'єктно-орієнтованого преміювання використовується формула для визначення розміру заробітної плати. У цій формулі враховуються такі коефіцієнти:

– коефіцієнт a визначає премію за виконання основних посадових обов'язків (від 0 до 0,5);

– коефіцієнт b враховує премію за виконання індивідуальних показників діяльності (від 0 до 1);

– коефіцієнт c відображає премію за прояв лояльності до компанії (від 0 до 0,1);

– коефіцієнт d враховує премію за самостійне підвищення кваліфікації (від 0 до 0,1);

– коефіцієнт e визначає премію за вислугу років (один відсоток за кожний відпрацьований рік). Застосовуючи ці коефіцієнти до тарифу t , можна розрахувати кінцевий розмір заробітної плати Z .

Застосування даного методу оплати праці дозволить підвищити мотиваційний стимул для всіх працівників СТОВ «Хоробор Агро».

Отже, для поліпшення матеріальної мотивації у СТОВ «Хоробор Агро» необхідно виконати такі завдання:

1) переглянути існуючі форми оплати праці і перейти до системи матеріальної мотивації, що базується на об'єктно-орієнтованому підході до преміювання, що було підтверджено розрахунками;

2) провести пояснювальну роботу серед персоналу, щоб роз'яснити працівникам всі позитивні та негативні наслідки дотримання «важливих» показників для фабрики;

3) розробити спеціальний програмний модуль для існуючої інформаційної системи «ІТ-Підприємство» на підприємстві, що дозволить автоматизувати процес визначення та розрахунку преміальних досягнень працівників.

Щоб знайти резерви для підвищення продуктивності праці на СТОВ «Хоробор Агро», можна розглядати такі напрями: оптимізація структури персоналу, тобто вдосконалення розподілу та організації робочих місць і позицій на підприємстві; покращення якісного складу персоналу, зосереджуючись на залученні кваліфікованих працівників з багатим досвідом у певних категоріях;

зменшення втрат робочого часу шляхом вдосконалення робочих процесів та ефективного управління часом працівників.

Розглянемо як система матеріальної мотивації (види премій) у СТОВ «Хоробор Агро» вплинуть на діяльність підприємства. Для цього використаємо систему Скенлона, яка визначає співвідношення між сукупними зарплатними витратами і обсягом реалізованої продукції. Вона використовується для оцінки ефективності використання робочої сили в підприємстві. Ця система дозволяє встановити, яку частку витрат на заробітну плату становить відношення до загального обсягу продукції, що була реалізована. Це може бути корисним інструментом для аналізу ефективності виробництва і заробітної плати на підприємстві.

Розрахунки за системою преміювання Скенлона здійснюються у наступній послідовності:

- 1) визначення загального обсягу реалізованої продукції підприємства за певний період;
- 2) розрахунок сукупних зарплатних витрат, які були здійснені підприємством за той самий період;
- 3) обчислення частки сукупних зарплатних витрат у загальному обсязі реалізованої продукції. Для цього суму зарплатних витрат ділять на обсяг реалізованої продукції і помножують на 100, щоб отримати відсоткове значення;
- 4) встановлення цільового значення для частки зарплатних витрат. Це може бути попередньо визначена нормативна величина або цільове значення, яке встановлюється підприємством;
- 5) порівняння отриманої частки зарплатних витрат з цільовим значенням. Якщо отримане значення вище або рівне цільовому, працівникам нараховується премія відповідно до встановленої системи преміювання;
- 6) розрахунок суми премії, яка нараховується кожному працівнику. Це може бути визначено як певний процент від їхньої заробітної плати або іншим способом, встановленим системою преміювання Скенлона.

Важливо зауважити, що конкретні деталі розрахунків і системи преміювання можуть варіюватися залежно від внутрішніх правил і політик підприємства.

1. У базовому періоді визначається частка фонду заробітної плати (Фзп) в обсязі реалізованої продукції підприємства. Ця частка позначається як «Ч» і обчислюється як співвідношення Фзп до загального обсягу реалізованої продукції (ЧД) у базовому періоді.

$$Ч_{Фзп/ЧД_0} = \frac{Фзп_0}{ЧД_0}$$

де ЧФзп/ЧД₀ визначається як співвідношення фонду заробітної плати (Фзп) до чистого доходу від реалізації продукції (ЧД) у базовому році. Фзп вимірюється в тисячах гривень, а ЧД представляє собою дохід, отриманий від продажу товарів, робіт або послуг, також в тисячах гривень. У цьому контексті, нижній індекс «0» вказує на значення базового року.

2. (ЕкономіяФзп) визначається шляхом обчислення різниці у витратах на оплату праці між звітним (плановим) періодом і базовим періодом. Ця економія вимірюється в грошових одиницях і може бути визначена за допомогою певної формули:

$$\text{Економія}_{Фзп} = ЧД_1 \cdot Ч_{Фзп/ЧД_0} - Фзп_1$$

де Економія_{Фзп} визначається шляхом обчислення різниці у витратах на оплату праці між звітним (плановим, прогнозованим) роком і базовим роком. Ця економія вимірюється в грошових одиницях і може бути визначена за допомогою певної формули, де нижній індекс 1 вказує на значення звітного року.

3. Економія розподіляється у відповідних пропорціях, де 25% припадає на вигоду роботодавця, а 75% використовуються як фонд для преміальних виплат працівникам. З цього фонду, 20% направляються в резервний фонд, який використовується для оплати праці, а решта частка використовується для виплати премій.

Для обґрунтування впровадження системи Скенлона в систему преміювання працівників СТОВ «Хоробор Агро» використано вибірку з 5

спеціалістів підприємства. Здійснено опитування, яке прогнозує приріст фонду заробітної плати працівників ПВП та чистого доходу від реалізації продукції за проектом. Результати опитування наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Експертний прогноз приросту фонду заробітної плати та чистого доходу від реалізації продукції СТОВ «Хоробор Агро» внаслідок реалізації заходів

Респонденти (спеціалісти)	1	2	3	4	5
Прогноз приросту фонду заробітної плати, %	8,60	8,95	9,30	9,85	10,20
Прогноз приросту чистого доходу від реалізації продукції, %	9,95	11,20	12,00	12,90	13,10

Здійснюємо перевірку надійності експертного прогнозу шляхом розрахунку середнього квадратичного відхилення за і коефіцієнта варіації Розрахунки середнього квадратичного відхилення щодо прогнозу приросту фонду заробітної плати наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок середнього квадратичного відхилення приросту фонду заробітної плати працівників СТОВ «Хоробор Агро»

Респонденти (спеціалісти фабрики)	1	2	3	4	5	Σ
Прогноз приросту продуктивності праці, %	8,72	9,08	9,43	9,99	10,35	x
\bar{X} ФЗП, %	9,52					
Відхилення	-0,79	-0,44	-0,08	0,48	0,83	x
ΔX^2 (Δ ФЗП ²)	0,63	0,19	0,01	0,23	0,69	1,742
Середнє квадратичне відхилення (ФЗП)	$\sqrt{\frac{1,742}{5}} = 0,59$					

Середнє квадратичне відхилення дорівнює 0,59% свідчить про високий ступінь узгодженості прогнозів. Отримані дані вказують на помірний, але стабільний позитивний приріст продуктивності праці, що є важливим фактором для планування підвищення заробітної плати та оптимізації трудових ресурсів підприємства.

Приріст чистого доходу від реалізації продукції СТОВ «Хоробор Агро», середнє квадратичне відхилення його прогнозних оцінок наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок середнього квадратичного відхилення приросту чистого доходу від реалізації продукції СТОВ «Хоробор Агро»

Респонденти (спеціалісти)	1	2	3	4	5	Σ
Прогноз приросту чистого доход, %	9,71	10,93	11,71	12,59	12,78	x
\bar{X} ЧД, %	11,54					
Відхилення	-1,83	-0,61	0,17	1,04	1,24	x
ΔX^2 ($\Delta \text{ЧД}^2$)	3,37	0,38	0,03	1,09	1,54	6,40
Середнє квадратичне відхилення (ЧД)	$\sqrt{\frac{3,73}{5}} = 1,13$					

Обчислене середнє квадратичне відхилення (1,13%) свідчить про помірний рівень варіації, що вказує на узгодженість думок респондентів. Результати демонструють стабільність прогнозу та дозволяють зробити висновок про оптимістичні очікування щодо приросту чистого доходу, що може слугувати основою для планування діяльності підприємства.

З метою оцінки узгодженості думок експертів щодо прогнозу приросту фонду заробітної плати працівників та чистого доходу від реалізації продукції СТОВ «Хоробор Агро» розраховано коефіцієнт варіації, який знаходиться на рівні 9,5% та 9,8% відповідно та свідчить про достатню узгодженість експертів.

Проведений аналіз показує, що коефіцієнт варіації не перевищує 33% як для прогнозу приросту фонду заробітної плати працівників, так і для чистого доходу від реалізації продукції СТОВ «Хоробор Агро». Це свідчить про узгодженість експертних оцінок та їх придатність для прогнозування. Для визначення найбільш вірогідного прогнозу застосовується метод стандартного розподілу вірогідностей, при цьому прогнозні оцінки розташовуються від найменшого до найбільшого у розрізі:

– фонду заробітної плати:

8,72 (П) → 9,08 → 9,43 (В) → 9,99 → 10,35 (О);

– чистого доходу від реалізації продукції:

9,71 (П) → 10,93 → 11,71 (В) → 12,59 → 12,78 (О)

Застосовуючи до песимістичного, вірогідного та оптимістичного прогнозів, ми можемо визначити прогноз приросту фонду заробітної плати працівників ПВП та чистого доходу від реалізації продукції підприємства за проектом відповідно.

$$\Delta X(\text{ФЗП})\%_{\text{проект}} = 7,125\%$$

$$\Delta X(\text{ЧД})\%_{\text{проект}} = 8,551\%$$

За допомогою наданих даних ми зможемо розрахувати приріст фонду заробітної плати працівників ПВП та чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» в проектному році у гривневому еквіваленті.

$$\Delta X(\text{ФЗП})_{\text{проект}} = 2741,2 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta X(\text{ЧД})_{\text{проект}} = 25587,8 \text{ тис. грн}$$

Їх величина за проектом буде становити:

$$\text{ФЗП}_{\text{проект}} = 38473 + 2741,2 = 41214,2 \text{ тис. грн}$$

$$\text{ЧД}_{\text{проект}} = 299238 + 19534,3 = 324825,8 \text{ тис. грн}$$

Маючи обґрунтовані прогнозні оцінки, можемо встановити величину економії фонду заробітної плати та розмір преміальних виплат за планом Скенлона для досліджуваного підприємства.

За допомогою обґрунтованих прогнозних оцінок, ми можемо визначити величину економії фонду заробітної плати та розмір преміальних виплат за планом Скенлона для досліджуваного підприємства, як показано в таблиці 3.10.

За інформацією, наведеною в таблиці 3.4, можна зробити висновок, що розмір річної премії з прибутку підприємства на одного працівника промислово-виробничого персоналу становитиме 1,04 тис. грн.

На наступному етапі дослідження необхідно визначити, який вплив проект матиме на інші показники роботи СТОВ «Хоробор Агро». Зазначено, що величина чистого доходу від реалізації продукції становитиме 438514,89 тис. грн. Щодо повних витрат підприємства, розмір яких в 2023 р. складав 227795 тис. грн., то вони зростуть тільки в частині змінних витрат, а постійні витрати залишаться на рівні базового року. Величина змінних витрат підприємства в 2023р. дорівнювала 14763,75 тис. грн. Їх приріст за проектом відповідатиме

приросту чистого доходу від реалізації продукції у відсотковому вираженні, а в абсолютному становитиме 1262,38 тис. грн.

Таблиця 3.4

Визначення економії фонду заробітної плати та розміру преміальних виплат працівникам ПВП за системою їх участі у прибутках СТОВ «Хоробор Агро» (планом Скенлона)

Показники	Значення, тис. грн.
Фонд заробітної плати працівників ПВП за проектом	41214,2
Чистий дохід від реалізації продукції за проектом	438514,89
Частка фонду заробітної плати працівників ПВП у чистих доходах від реалізації продукції в 2023 р.	0,095
Сума економії фонду заробітної плати	548,62
Винагорода роботодавця (25%)	137,16
Фонд преміальних виплат працівникам (75%)	411,47
Резервний фонд з оплати праці (20%)	82,30
Фонд преміальних виплат працівникам (80%)	329,17
Середньооблікова кількість ПВП (за прогнозом відповідає кількості 2023 р.)	315 осіб
Преміальні виплати у розрахунку на 1 працівника ПВП	1,04

Впровадження плану Скенлона призведе до додаткового зростання витрат на заробітну плату, незважаючи на економію, яка буде виплачуватися у вигляді премій працівникам підприємства. Фонд заробітної плати працівників збільшиться на 2741,20 тис. грн. Разом із приростом змінних витрат, повні витрати в проектному році збільшаться до 231798,58 тис. грн.

Приріст прибутку від реалізації продукції буде дорівнювати 21584,22 тис. грн. Зважаючи на те, що в базовому році прибуток від реалізації продукції СТОВ «Хоробор Агро» становив 113548 тис. грн. згідно з фінансовою звітністю у проектному році він збільшиться до 320822,22 тис. грн.

Після оподаткування податком на прибуток за ставкою 18%, розмір чистого прибутку збільшиться на 263074,22 тис. грн.

Проект впровадження системи преміальних виплат, пов'язаних з участю працівників у прибутках підприємства, включає лише поточні витрати, а капітальні витрати не передбачені. Тому розмір початкових інвестицій становитиме 3% від 80% приросту змінних витрат, який відбудеться в результаті

прогнозованого зростання чистого доходу від реалізації продукції за проектом. Цей розмір є нормативом для обігових коштів в проекті – 30,3 тис. грн.

За допомогою методики оцінки ефективності інвестиційних проектів, ми можемо обґрунтувати доцільність інвестування в запропонований проект впровадження плану Скенлона. Для цього проведемо розрахунок ряду показників, що допоможуть оцінити його ефективність.

Чистий генерований грошовий потік – 263074,22 тис. грн. Нинішню вартість майбутніх грошових потоків за проектом $\sum \text{НВ}_i i = 765545,98$ тис. грн.

Зазначимо, що при розрахунку цього показника, аналогічно до першого проекту, використовується його життєвий цикл тривалістю 4 роки. Крім того, для кожного року враховуються коефіцієнти приведення з урахуванням ставки фінансування Національного банку України у розмірі 12%: « $\alpha_1 = 0,89$ », « $\alpha_2 = 0,80$ », « $\alpha_3 = 0,71$ », « $\alpha_4 = 0,51$ ».

Чиста нинішня вартість грошових потоків в проектному році становитиме

$$\text{ЧНВ} = 765545,98 - 30,3 = 765515,68 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований період окупності інвестицій в проект буде становити:

$$\text{ТД} = 30,3 / (765515,68/4) \leq 0,1 \text{ року}$$

Проектний індекс доходності (ІД) становитиме:

$$I_d = \frac{765515,68}{30,3} = 25264,54 > 0$$

Узагальнимо отримані результати в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Показники економічної ефективності проекту впровадження преміальних виплат за системою участі працівників ПВП СТОВ «Хоробор Агро» у прибутках (планом Скенлона)

№	Показники	Од.виміру	Величина
1.	Початкові інвестиції в проект	тис. грн.	30,3
2.	Приріст чистого прибутку (чистий генерований грошовий потік) за проектом	тис. грн.	263074,22
3.	Нинішня вартість майбутніх грошових потоків за весь термін життєвого циклу проекту	тис. грн.	765545,98
4.	Чиста нинішня вартість грошових потоків за проектом	тис. грн.	765 353,98
5.	Термін окупності інвестицій в проект (дисконтований)	років	$\leq 0,1$
6.	Індекс доходності	коефіцієнт	25264,54

Аналіз економічної ефективності проєкту показав високі показники прибутковості. Початкові інвестиції становлять 30,3 тис. грн, а приріст чистого прибутку за проєктом – 263 074,22 тис. грн. Чиста нинішня вартість грошових потоків (NPV) досягає 765 353,98 тис. грн, що свідчить про значний економічний ефект. Індекс доходності (PI) дорівнює 25 264,54, що вказує на виняткову ефективність інвестицій. Термін окупності (дисконтований) становить менше ніж 0,1 року. Такий нетривалий термін пояснюється тим, що премія за планом Скенлона буде виплачуватися один раз на рік, тому мотиваційний ефект від неї буде відчутним з певною затримкою та через довший період часу, на відміну від періодичних премій, які могли б дати більш швидке повернення інвестицій.

Проєкт є фінансово доцільним та має значний потенціал прибутковості.

Зміни основних показників діяльності підприємства у проєктному році внаслідок впровадження системи преміювання працівників ПВП за планом Скенлона зазначені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Вплив проєкту впровадження преміальних виплат працівникам СТОВ «Хоробор Агро» за системою участі у прибутках (планом Скенлона) на основні показники його роботи

Показники	Одиниці виміру	2023 р	Проєкт	Відхилення	
				абсолютне	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	299238	325451,25	26213,25	108,76
Повні витрати	тис. грн	1408452	1422677,37	14225,37	101,01
Чистий прибуток	тис. грн	24207	29726,20	5519,20	122,80
Чиста маржа (частка чистого прибутку у доходах)	%	8,09	9,13	1,04	x

Впровадження проєкту преміальних виплат за системою участі працівників, СТОВ «Хоробор Агро» у прибутках призведе до збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 8,76% і прибутку від її реалізації на 22,8%.

У підсумку можна зробити висновок, що запропонований проєкт удосконалення системи преміювання робітників за виконання виробничих

завдань є економічно ефективним. Проєкт має короткий термін окупності і достатній рівень показників індексу доходності та прибутковості.

Проєкт є інвестиційно привабливим та матиме позитивний вплив на економічний стан підприємства, тому рекомендується його впровадження.

3.3. Економіко-математичне моделювання рівня мотивації на основі нематеріальних факторів

Сучасний механізм мотивації праці в аграрній сфері недостатньо розвинений, оскільки на практиці, як правило, використовується метод спроб і помилок, що в свою чергу, знижує конкурентоспроможність підприємств. Тому розробка шляхів підвищення мотивації трудових ресурсів є одним з головних пріоритетів.

Рівень матеріальної мотивації значною мірою залежить від наявності прямого зв'язку між трудовим внеском і винагородою за послуги праці. Цей зв'язок досягається належною організацією заробітної плати, котра на практиці виступає як організаційно-економічний механізм оцінки трудового внеску найманих працівників, і формуванням параметрів заробітної плати відповідно до цієї оцінки, вартості послуг робочої сили та стану ринку праці.

Для покращення матеріальної мотивації на СТОВ «Хоробор Агро» доцільно запровадити ряд заходів, а саме:

а) покращення трудової дисципліни та організації праці, нормування праці через своєчасність та виваженість перегляду виробничих норм та нормативів;

б) зміну структури коштів і витрат виробництва через запровадження режиму підвищеної економії та ресурсозберігаючих технологій на користь оплати живої праці;

в) підвищення трудової кваліфікації працівників, обґрунтоване зменшення їх надлишкової чисельності;

г) гнучке використання: надбавок за складність і напруженість праці; премій за економію ресурсів, інновації та раціоналізаторство; винагород за підсумками кварталу, півріччя і року;

д) введення показників залежності розмірів заробітної плати від оцінки особистого внеску та ділових якостей конкретного працівника (коефіцієнтів трудової участі) тощо [12].

Ефективність системи мотивації сьогодні передбачає наявність не тільки матеріальних факторів, таких як підвищення заробітної платні, дивіденди, участь в капіталі, система преміювання, високий рівень надбавок, оплата навчання та інше, але й нематеріальних, пов'язаних зі стабільністю робочого місця, досягненням власних цілей, бажання взяти на себе зобов'язання, ініціативу та відповідальність за якісну роботу.

На даний час є актуальним зростання ролі факторів нематеріальної мотивації, які впливають на продуктивність праці, ефективність виробництва та конкурентоспроможність. Для досягнення результатів необхідно забезпечити мотивацію персоналу на всіх рівнях управління організацією із забезпеченням взаємодії. Головною метою процесу мотивації є отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну ефективність та прибутковість підприємства [2, с. 47-48].

Нематеріальні методи мотивації можуть бути застосовані до конкретного працівника, підрозділу або реалізовані в цілому на підприємстві. До останніх відносяться загальні корпоративні заходи, а також надання різних пільг – так званий соціальний пакет. Сьогодні соціальний пакет є одним з найефективніших способів мотивувати працівників: наприклад, організувати безкоштовне харчування, медичне страхування, оплату транспортних витрат і мобільного зв'язку, пільгові або безкоштовні поїздки в санаторій, а також можливість підвищення кваліфікації або навчання за рахунок підприємства [11]. Іншим способом нематеріальних стимулів є поліпшення умов праці: забезпечення персоналом техніки з застосуванням новітніх технологій, створення зручних робочих зон, встановлення систем кондиціонування та опалення приміщень тощо.

Для оцінки рівня методів мотивації було використано результати щорічного анкетування працівників СТОВ «Хоробор Агро», яке проводиться в

межах оцінки людського капіталу ТОВ «Кернел-Трейд». В анкету були включені питання, які, дозволяють отримати загальну характеристику впливу нематеріальних методів мотивації на продуктивність діяльності підприємства і визначити дієвість цих методів. Співробітники оцінювали по п'ятибальній шкалі важливість для їх трудової діяльності та результативності роботи нематеріальних методів мотивації, а саме: можливість професійного навчання, можливість кар'єрного зростання, надання пільгового харчування, надання пільгових кредитів, транспортна підтримка, можливість оздоровлення (часткова компенсація) за рахунок підприємства, заохочення вільним часом.

Визначені складові нематеріальних методів мотивації були оцінені за результатами опитування, проведеного серед 100 працівників, що відрізняються прибутковою діяльністю і мають потенціал для подальшого розвитку. Результати анкетування відповідей співробітників були проранжовані.

Для узагальнення оцінок обрано модифікований метод Сааті для ієрархії критеріїв[23], що можливо аналізувати за наступною шкалою оцінювання (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Позначення інтервалів шкали оцінки нематеріальних методів мотивації

Ієрархічна організація критеріїв	Числові межі інтервалу за 5-ти бальною шкалою
дуже значний	4,01 – 5,0
значний	3,16 – 4,0
відносно суттєвий	1,86 – 3,15
не суттєвий	1,01 – 1,85
не значущий	0 – 1,0

Оцінку узагальненої міри узгодженості думок співробітників по всім методам можливо знайти скориставшись коефіцієнтом конкордації [10, 15], обчислення якого здійснюється за формулою:

$$K_{\text{кон}} = \frac{S}{\frac{1}{12} [m^2 \cdot (n^3 - n) - m \cdot \sum_{i=1}^m T_i]}$$

$$\text{де, } S = S_{\text{кв рангів}} - \frac{S_{\text{рангів}}^2}{n},$$

$$S_{\text{рангів}} = \sum_i^m R_{ij},$$

$$T_i = \frac{1}{12} \cdot \sum_i^L (t_l^3 - t_l),$$

де L – кількість груп зв'язаних (однакових) рангів;

t_l – кількість зв'язаних рангів в кожній групі.

Діапазон зміни коефіцієнту конкордації від 0 до 1. Чим ближчим $K_{\text{кон}}$ є до 1, тим більш узгодженими вважаються погляди співробітників на вплив нематеріальних методів мотивації. Для розрахунку оцінки узагальненої міри використано наступний алгоритм:

– побудовано матрицю рангів та визначено кількість зв'язаних рангів в кожній групі нематеріальних методів мотивації для врахування їх при обчисленні коефіцієнту $K_{\text{кон}}$;

– обчислено показник T_i для кожної L групи рангів;

– обчислено суму рангів;

– обчислено S – відхилення суми квадратів від середньої квадратів рангів.

Отримані результати визначення узгодженості думки співробітників наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Оцінка узгодженості відповідей співробітників щодо вагомості
нематеріальних методів мотивації**

Методи мотивації (нематеріальні)	Сума рангів	Сума квадратів рангів	Середній ранг	Середній бал
Надання пільгового харчування	334	111556	3,34	2,32
Можливість кар'єрного зростання	316	99856	3,16	2,41
Транспортна підтримка	316	99856	3,16	2,28
Надання пільгових кредитів	318	101124	3,18	2,38
Можливість оздоровлення (часткова компенсація) за рахунок підприємства	357	127449	3,57	2,13
Можливість професійного навчання	300	90000	3,0	2,45
Заохочення вільним часом	313	97969	3,13	2,37
Загальна сума	2248	727810		
Відхилення суми квадратів від середньої квадратів рангів		2022,01		
Коефіцієнт конкордації		0,513		

Джерело: розрахунки здійснені на основі результатів анкетування

Перевірка на значущість коефіцієнта конкордації виконується за критерієм Пірсона (χ^2_p) з числом ступенів свободи $k=n-1$. Оскільки йдеться про випадкові події, то висновки можуть мати лише ймовірнісний характер: твердження про розбіжність даних анкет висловлюються з визначеною ймовірністю $P=0,95$, як це прийнято в економічних дослідженнях. Розрахункове значення критерія Пірсона обчислюється за формулою:

$$\chi^2_p = K_{\text{кон}} \cdot m \cdot (n - 1)$$

За розрахунками коефіцієнт конкордації – 0,513, що дозволяє стверджувати що оцінки співробітників СТОВ «Хоробор Агро» можна вважати узгодженими (значення відмінне від 0). Цю думку підтверджує і аналіз розрахункового значення критерію.

Оскільки, розрахункове значення критерію перевищує критичне значення ($\chi^2_p > \chi^2_{\text{крит}}, 307,8 > 1,64$), відповідно до таблиць критичних значень розподілу Пірсона при заданому рівні значущості α ($\alpha = 1 - P = 1 - 0,95 = 0,05$) і числі ступенів свободи k ($k = 7 - 1 = 6$), то це свідчить, що коефіцієнт конкордації за ознакою статичної вагомості відрізняється від 0, і, думки респондентів (співробітників) можна вважати узгодженими.

Крім того, при порівнянні важливості різних факторів по $S_{\text{рангів}}$ найбільш вагомішим слід вважати метод, що характеризується найменшим значенням середньої величини рангу (табл. 2). Ця величина може приймати значення від 0 до 5 в залежності від того, яку оцінку відповідно з важливістю дали співробітники тому чи іншому критерію.

Після упорядкування складових нематеріальних методів мотивації розташовуємо абсолютні та відносні характеристики за рівнем їх значущості методу нематеріальної мотивації. Чим більше середній бал, тим більше, на думку співробітників, важливість розвитку того чи іншого методу Крім абсолютних величин оцінки важливості методів при обробці даних опитування застосовуються також відносні показники. Для цього індивідуальні показники спочатку нормуються, а потім обчислюються середньозважені величини.

Середня вага кожного фактору (нормована оцінка) розраховується за наступними формулами:

$$W_j = \frac{\sum_{i=1}^m w_{ij}}{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m w_{ij}}$$

$$w_{ij} = \frac{c_{ij}}{\sum_{j=1}^n c_{ij}}$$

Наступним кроком є визначення вагомості кожного з методів з урахуванням думки співробітників (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Значення вагомості характеристик нематеріальних методів мотивації

Методи мотивації (нематеріальні)	Ранг, визначений за результатами анкет	Вага методу
Можливість професійного навчання	1	0,150
Можливість кар'єрного зростання	2	0,148
Надання пільгових кредитів	3	0,145
Заохочення вільним часом	4	0,144
Надання пільгового харчування	5	0,142
Транспортна підтримка	6	0,141
Можливість оздоровлення (часткова компенсація) за рахунок підприємства	7	0,129

Джерело: розрахунки за даними анкетування

Отриманий результат загальної бальної оцінки нематеріальних методів мотивації склав 2,339, що за інтервалами шкали відповідає рівню «відносно суттєвий». Охарактеризуємо методи мотивації, які отримали найбільшу вагу з огляду на оцінки співробітників. Найсуттєвішим нематеріальним методом мотивації співробітники вважають можливість професійного навчання (значення складової з урахуванням ваги 0,15), суттєвою є також оцінка можливості кар'єрного зростання на робочих місцях сільськогосподарських підприємств (0,148), можливості надання співробітникам пільгових кредитів (0,145), заохочення вільним часом (0,144), надання пільгового харчування (0,142) та транспортна підтримка (0,141), значно менше значення відводиться можливості оздоровлення (часткова компенсація) за рахунок підприємства (0,129).

Отже, оцінка нематеріальних методів мотивації за даними опитування доводить потребу в модернізації існуючих підходів до мотивації та розвитку трудових ресурсів на СТОВ «Хоробор Агро». На даному етапі виключна роль належить наступним методам нематеріальної мотивації таким як: можливість професійного навчання та кар'єрного зростання, можливості надання співробітникам пільгових кредитів та заохочення вільним часом. Все це в значній мірі визначається здатністю персоналу до продуктивної, якісної та творчої роботи, формування та впровадження нових ідей, отримання нових знань та розвитку навичок, які разом дають позитивний результат і гарантують успіх в діяльності аграрного підприємства в цілому.

Проведений аналіз, за результатами відповідей співробітників при анкетуванні доводить недостатній рівень мотивації на СТОВ «Хоробор Агро» та необхідність перегляду діючих мотиваційних факторів. Для формування інтегрального показника оцінки мотивації доцільно врахувати результати абсолютних, відносних величин, ранжування та оцінювання співробітниками мотиваційних аспектів роботи. Позначимо їх відповідними змінними.

Для формування показника рівня мотивації трудових ресурсів в роботі СТОВ «Хоробор Агро» вводимо змінні (фактори), якими в нашій моделі позначимо:

Y – рівень мотивації співробітників;

X_1 – можливість професійного навчання;

X_2 – можливість кар'єрного зростання;

X_3 – надання пільгових кредитів;

X_4 – заохочення вільним часом;

X_5 – надання пільгового харчування;

X_6 – транспортна підтримка;

X_7 – можливість оздоровлення (часткова компенсація) за рахунок підприємства. Отже, будемо економіко математичну модель виду:

$$Y = a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4 + a_5X_5 + a_6X_6 + a_7X_7$$

При включенні змінних до моделі враховуємо, що вони мають однонаправлену спрямованість стосовно мотивації. Свідченням більш високого рівня мотивації трудових ресурсів підприємства є вищі бали співробітників за змінними (факторами): можливість професійного навчання, можливість кар'єрного зростання, надання пільгових кредитів, заохочення вільним часом, надання пільгового харчування, транспортна підтримка, можливість оздоровлення (часткова компенсація) за рахунок підприємства.

В результаті отримали лінійну багатофакторну модель:

$$Y = 0,998X_1 + 0,846X_2 + 0,587X_3 + 0,518X_4 + 0,605X_5 + 0,471X_6 + 0,603X_7$$

Визначимо коефіцієнт детермінації за формулою:

$$R^2 = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \tilde{y}_i)^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}$$

Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,957$, вказує, що зміна показника Y на 95,7 % залежить від зміни наявних факторів.

Перевірка моделі на адекватність даним за критерієм Фішера потребує порівняння розрахункового показника з табличним (критичним). Розрахункове значення критерію $F_{\text{розра}} = 296,2$, при цьому за таблицями $F_{\text{крит}} = F(0,05; k_1; k_2) = 2,1097$, де $k_1 = m$; $k_2 = n - m$ ($k_1 = 7$; $k_2 = 100 - 7 = 93$).

Оскільки $F_{\text{розра}} > F_{\text{крит}}$, то з ймовірністю 95% можна вважати, що побудована модель адекватна і може бути використана для інтегральної оцінки мотивації трудових ресурсів СТОВ «Хоробор Агро» та для прогнозування. За побудованою моделлю обчислено економічні показники (табл. 3.10) та оцінено кількісний зв'язок між інтегральним показником мотивації та кожним з нематеріальних методів мотивації.

Таблиця 3.10

Статистика інтегральної оцінки мотивації

Показники	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇
середнє квадратичне відхилення	0,110	0,107	0,112	0,118	0,110	0,110	0,131
t-статистика	2,444	3,232	3,089	3,542	5,159	3,381	4,619
коефіцієнт	R _{yx1}	R _{yx2}	R _{yx3}	R _{yx4}	R _{yx5}	R _{yx6}	R _{yx7}
числова значення кількісного зв'язку	0,596	0,522	0,448	0,524	0,285	0,423	0,131

Джерело: розрахунки за даними анкетування

Розраховані коефіцієнти кореляції між кожним з факторів та інтегральним показником свідчать про суттєвий кореляційний зв'язок.

Отже, використання математичного моделювання, дозволяє оцінити не тільки рівень мотивації, а й розробити та запровадити ефективний механізм для подальшого розвитку трудових ресурсів. Від ефективності мотивації праці трудових ресурсів залежить стабільність висококваліфікованих трудових колективів, підвищення продуктивності праці, моральний і матеріальний стан кожного працівника та колективу в цілому.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Мотивація персоналу – основний напрямок системи управління персоналом підприємств. Мотивація персоналу здійснюється й розглядається в поєднанні з процесами стимулювання праці персоналу.

В процесі трудової діяльності мотивація надає можливості для вирішення наступних завдань: задовольнити потреб робітників в певних благах за допомогою праці, оцінка результатів їхньої діяльності, встановлення ступені задоволеності робітника винагородою за виконану роботу.

Основною метою системи мотивації персоналу підприємства є стимулювання його діяльності з метою збільшення продуктивності праці. Якщо робітник вмотивований, він якісніше виконує свої обов'язки та доручену йому роботу.

Основним видом діяльності СТОВ «Хоробор Агро» є вирощування та розведення великої рогатої худоби молочних порід, одержування сирого молока корів, у тому числі м'ясних порід, і буйволиць

Загалом, СТОВ «Хоробор Агро» продемонстрував позитивну динаміку фінансової ефективності за 2021–2023 рр., що є ознакою стабільного розвитку та зростання рентабельності.

Розвиток СТОВ «Хоробор Агро» неможливий без формування ефективної системи управління персоналом. Система мотивації персоналу є однією з важливих складових як системи управління персоналом на підприємстві СТОВ «Хоробор Агро» так і системи безпеки підприємницької діяльності. Правильно підібрана система заробітної плати, згідно тарифних розрядів робіт та обґрунтованих норм праці на кожен вид робіт на СТОВ «Хоробор Агро», враховує особливості трудового процесу, є ефективним організаційним засобом і значним мотивуючим фактором.

Середньорічний виробіток продукції на одного працівника зріс у 2022 році на 36,23 тис. грн, а в 2023 році — ще на 194,32 тис. грн. Загальне зростання становило 230,55 тис. грн (або 32%). Середньоденний виробіток продукції також

збільшився — на 122,22 грн у 2022 році і на 585,42 грн у 2023 році. Це свідчить про значне покращення продуктивності працівників.

Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та товарооборотом у 2022 році становив 1,08, що вказує на те, що темпи зростання фонду оплати праці перевищували темпи зростання товарообороту на 8%. У 2023 коефіцієнт знизився до 0,81, що свідчить про випереджаючі темпи зростання товарообороту порівняно з фондом оплати праці, що є позитивною динамікою з точки зору ефективності.

Таким чином, система матеріального стимулювання персоналу СТОВ «Хоробор Агро» забезпечує зростання прибутку та економію поточних витрат підприємства.

На основі моделювання виявлено, що найсуттєвішим нематеріальним методом мотивації співробітники вважають можливість професійного навчання (значення складової з урахуванням ваги 0,15), суттєвою є також оцінка можливості кар'єрного зростання на робочих місцях сільськогосподарських підприємств (0,148), можливості надання співробітникам пільгових кредитів (0,145), заохочення вільним часом (0,144), надання пільгового харчування (0,142) та транспортна підтримка (0,141), значно менше значення відводиться можливості оздоровлення (часткова компенсація) за рахунок підприємства (0,129).

Недоліком організації системи мотивації персоналу на СТОВ «Хоробор Агро» є відсутність комплексного моніторингу ступеня задоволеності працівників. Підвищення продуктивності праці неможливе без врахування керівництвом СТОВ «Хоробор Агро» індивідуальних та колективних потреб працівників, а тому, для визначення основних мотивів, на основі загальновідомих теорій мотивацій, доцільно застосувати економічні, організаційні та соціально-психологічні інструменти. Запропонована сукупність методів та інструментів мотивації трудової діяльності виробничого персоналу СТОВ «Хоробор Агро» (бонуси за виконання цілей, премії, компенсаційні виплати, знижені норми виробітку для молодих співробітників) дозволить

якнайефективніше використовувати персонал та досягати економіко-соціальних ефектів функціонування підприємства. Заходами з вдосконалення мотивації виробничого персоналу СТОВ «Хоробор Агро» мають стати: постійний моніторинг щодо узгодження цілей підприємства з цілями та ступенем задоволеності робітників; вибір оптимальних інструментів для задоволення їх потреб та підвищення ефективності діяльності сільгосп підприємства в цілому.

Таким чином, раціональне використання всіма суб'єктами мотиваційного процесу інструментів спонукання до досягнення високопродуктивної праці персоналом потребує чітко розробленої політики в сфері оплати праці, умов праці та застосування широкого спектру корпоративної політики в формуванні командного духу персоналу для покращення результатів господарювання сільськогосподарського підприємства СТОВ «Хоробор Агро».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Psychology*.
2. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Thirteenth edition 2014. Kogan Page, 2014. 880 p.
3. Bieniok H. i zespół: Metody sprawnego zarządzania, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2014.
4. Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate people? *Harvard Business Review*.
5. Koźmiński A. K., Piotrowski W.: Zarządzanie. Teoria i praktyka, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2014.
6. Kutova N. G., Shakhno A. Y., Demianenko K. O. Determination of the influence of factors on the state of personnel incentives of the industrial enterprises. *Вісник Криворізького національного університету*, 2020. Вип. 50. С. 68–73.
7. McGregor, D. (1957). The human side of enterprise. *Management Review*, 22-28, 88-92.
8. Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
9. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій. В. В. Стільник, Н. Є. Зінгаєва. Миколаїв: МНАУ, 2019. 102 с.
10. Ареф'єв С. О. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ). Київ, 2017. С. 305–314.
11. Артеменко А. К., Антощенкова В. В., Пономарьова М. С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія "Економічні науки": зб. наук. пр. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва*. Харків: ХНАУ, 2020. № 1. С. 152–163.
12. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. Людмила Балабанова, Олена Сардак; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. К.: Професіонал, 2018. 511 с.
13. Березін О.В. Економіка підприємства: навч. посібник. О.В. Березін, Л.М. Березіна, Н.В. Бутенко. К.: Знання, 2018. 390 с.

14. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці. Навчальний посібник. Київ «Знання-Прес», 2018. 313 с.
15. Бородина О. Людський капітал як основне джерело економічного зростання. Економіка України. 2016. №7. С.48-53.
16. Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Modern Economics. 2019. №14 С. 33-38.
17. Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу. К.,2000. 410с.
18. Вечеря С. В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>
19. Винагородський М. Д. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посіб. М. Д. Винагородський, А. М. Винагородська, О. М. Шканова. К.: Центр учбової літератури, 2019. 488 с.
20. Вишневецька С. Трудові правовідносини як об'єкт дослідження науки трудового права. Трудове право. 2004. № 1. С. 60 - 63.
21. Власенко О. С., Чарикова Ю. В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
22. Востріков В. Мотивація персоналу підприємства: URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua>
23. Гайдученко С.О. Мотивація персоналу. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/35354/1/103%202013.pdf>
24. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2017.
25. Гатіна Г. Ф. Методи аналізу й оцінки конкурентоспроможності підприємства. Науковий і освітній простір: перспективи розвитку. Харків: Інтерактив плюс, 2017. С. 225-227.
26. Григор'єв Л., Черненко А., Управління персоналом і регулярний менеджмент. Робота сьогодні, №5, 2018. 43 с.
27. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. URL: <http://www.nbu.gov.ua>

28. Грідін О. В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка, 2017. №188.С.228–236.

29. Грідін О. В. Особливості організації та ефективного управління процесом праці в сільськогосподарських підприємствах. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 63. С. 105–110.

30. Грїшнова О.А. Формування якості робочої сили. Конкурентоспроможність у сфері праці. К.: 2017. С. 117–126.

31. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. Психологічні виміри культури, економіки, управління: науковий журнал. Львів, 2018. Том 11. С. 102–118.

32. Денисенко М. П., Терещук Л.В. Управління персоналу на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 6. С. 53–57

33. Дергаусов М. Людські ресурси як інструмент реалізації стратегії підприємства. Економіка України. 2015. №6. С. 26-31.

34. Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. Економіка розвитку. 2018. № 2. С. 20 – 22.

35. Економіка підприємництва: підручник за ред. д.е.н., проф. Л.В. Фролової. Одеса. Бондаренко О. М. 2020. 708 с.

36. Економічне вчення Адама Сміта. URL: http://pidruchniki.com/1926060141148/politekonomiya/ekonomichne_vchennya_ada_ma_smita

37. Енциклопедія «Britannica». - URL: <http://www.britannica.com>

38. Єлісеєва О. К., Кутова Н. Г. Система оцінювання ефективності стимулювання персоналу на основі інтегрального показника. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. Київ, 2017. № 1-2 (52-53). С. 46–54.

39. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навчальний посібник для вузів. К.: Кондор, 2018. 430 с.

40. Жибак М. М., Літвінов В. І. Матеріальні фактори системи трудової мотивації як основний чинник мотиваційного механізму аграрних підприємств. Міжнародний науково-практичний журнал Економіка та держава квітень 2017. № 4, С. 38–41.
41. Жибак М. М., Літвінов В. І. Стан та шляхи удосконалення мотивації праці в аграрних підприємствах. Агросвіт. 2017. № 5. С. 10–14.
42. Закаблук Г. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 2. С. 33–41.
43. Захарчин Г. М., Поплавська Ж. В. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. Актуальні проблеми економіки, 2017. №4, С. 125-133.
44. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Р. Ільєнко, Д. Губенко Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. № 1. С. 58-62.
45. Керанчук Т. Фінансова стабільність підприємств і методичні аспекти її оцінки Т. Керанчук. Економіст. 2018. № 1. С. 83–86.
46. Кифяк В. І., Тодоріко І. М. Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. Проблеми економіки. 2021. № 1(47). С. 72–77.
47. Климчук А. О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і
48. Климчук А. О. Особливості використання зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 4. Том 1. С. 57–60
49. Козаченко А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: <http://www.elitarium.ua>
50. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: навч. посіб. М. Я. Коробов. К.: Т-во «Знання», КОО, 2018. 294 с.

51. Крушельницька О.В. Управління персоналом: [Навч. Посіб]. К., Кондор. 2003. 296с.
52. Лазарев С. В. Японський варіант управління мотивацією праці персоналу. Мотивація і оплата праці. 2018. №1. С. 48-53.
53. Лазоренко Т. В., Місяйло О. В. Міжнародний досвід мотивації праці та можливості його застосування в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 22, частина 2, 2018. С.67-71
54. Літвінов В. І. Моделювання системи матеріального стимулювання персоналу сільськогосподарських підприємств до ефективної праці. Актуальні проблеми та перспективи розвитку агро- та електроінженерії: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. (Бережани 10 квітня 2020), Тернопіль, 2020. С.112-114.
55. Літвінов В. І. Трудова мотивація як передумова ефективної діяльності сільськогосподарських підприємств. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неіндустріального суспільства: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених, (м. Луцьк 31 жовтня 2019), 2019. С. 350-352.
56. Лук'янова С. А. Формування мотиваційних механізмів управління на підприємстві. Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. Вип. 237. 315 с.
57. Маркін Е. С. Пріоритетні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку. Економіка і управління: проблеми, тенденції, перспективи розвитку. Черкаси: Друк плюс, 2017. С. 115-118.
58. Маскон І. В. Управління компанією. К., 2000. 570 с.
59. Матюшенко Ю. В. Класифікація напрямів та методів стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. № 3. С. 54–60.
60. Мельник А. О., Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. Бізнеснавігатор. 2018. Вип. 4. С. 94–98.
61. Мельник Г. Застосування світового досвіду мотивації праці на вітчизняних підприємствах. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua>

62. менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218–234.
63. Методи вимірювання продуктивності праці. Інформаційний портал. URL: <https://studfile.net>
64. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг. Підручник. URL: http://pidruchniki.com/19640805/menedzhment/menedzhment_u_sferi_poslug
65. Морщенок Т. С., Продуктивність праці: економічна сутність та фактори її підвищення на підприємстві. Морщенок Т. С., Луц І. Л. Вісник ЗНТУ. 2021. № 3 (36). 60-63 с.
66. Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення. URL: <http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua>
67. Накісько О. В., Руденко С. В., Грідін О. В. Заробітна плата як невід’ємна складова системи мотивації праці. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: економічні науки. 2019. Вип. 200. С. 226–235.
68. Орленко О. М. Зростання продуктивності праці вітчизняних підприємств на засадах організаційно-управлінських інновацій. Інфраструктура ринку. 2017. №9. С. 66-70.
69. Падухевич О. Доцільність використання системи мотивації на базі КРІ для підприємств агробізнесу. Спецпроекти. URL: <https://uteka.ua>
70. Петращак О. О. Соціально-економічні важелі підвищення продуктивності праці в системі чинників її зростання в сучасних умовах. URL: <http://nbuv.gov.ua>
71. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи управління персоналом підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. №41. С. 116–120.
72. Пугачов В. П. Управління персоналом. К., 2001. 400 с.
73. Ратніков Д. Методика оцінки рівня конкурентоспроможності робочої сили. Україна: аспекти праці. 2017. №1. С. 8-12.
74. Резнікова О.С. Мак ні теорії мотивації: еволюція підходів. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45787/27Reznikova.pdf?sequence=1>

75. Савченко С. М. Концептуальні підходи формування конкурентоспроможності підприємства з позицій системного підходу. Ефективна економіка 2020. №6. С. 15-22.

76. Семенов В. Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. №5. С. 147–154.

77. Семенова Л. Ю., Татарінова К. С. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. Молодий вчений. 2019. № 1 (65). С. 238–241.

78. Сіренко Н. М., Щербина Ю. О., Юрченко О. Г. Удосконалення організації розрахунків з оплати праці в сільськогосподарських підприємствах. Економіка та управління підприємством. 2017. № 15. С. 352–355.

79. Столбуненко Н. М., Іванчо В. А. Сучасні тенденції формування системи мотивації та стимулювання персоналу на сучасному підприємстві. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2019. Том 18. Вип. 3 (43). С. 217–232.

80. Струс Р. В. Коваль О. Г. Мишко О. В. Оптимізація управління підприємством шляхом мотивації персоналу. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 373–377.

81. Теорії мотивації персоналу. URL: <http://library.if.ua/book/45/3148.html>

82. Тибінка Г., Сікора О., Мартинюк Н. Іноземний досвід застосування різних систем оплати праці та можливості їх використання в Україні. Аграрна економіка. 2017. Т. 10, № 3-4. С. 120-126.

83. Тонюк М. О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. Економіка і управління. 2017. №4. С. 61–65.

84. Управління персоналом: навч. посіб. К. Ф. Ковальчук та ін. Дніпро: Акцент ПП, 2019. 302 с.

85. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. метод. посібник для самоствивч. дисц. О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк К.: КНЕУ, 2018. 261 с.

86. Характеристика систем мотивації в країнах світу. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: <http://milkua.info/uk>
87. Чернушкіна О. О. Сучасні аспекти управління продуктивністю праці. Економіка і організація управління. 2018. Вип. 4 (32). С. 163-172.
88. Чернушкіна О. О. Хмельницький національний університет. УДК 331.101.6. Продуктивність праці: тенденції та перспективи зростання. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua>
89. Шахно А. Ю. Людський капітал в умовах глобалізації: оцінювання, розвиток та державне регулювання: монографія. Кривий Ріг: Видавництво ФОП Чернявський Д.О., 2019. 360 с.
90. Шашина М. В., Тульчинський Р. В., Федотов О. Ю. Формування мотиваційної складової кадрової політики підприємства в умовах високого рівня мобільності робочої сили. Агросвіт. 2019. № 3. С. 48–52.

ДОДАТКИ

Динаміка складу та структури активів ТОВ СТОВ «Хоробор Агро» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	абсолютне тис. грн.	темп росту, %
1. Необоротні активи	121418	43,3	98335	39,2	90133	23,3	-31285	74,2
Незавершені капітальні інвестиції	315	0,1	109	0,0	35	0,0	-280	11,1
Основні засоби:	43311	15,4	37723	15,0	32029	8,3	-11282	74,0
первісна вартість	58246	20,8	59156	23,6	60373	15,6	2127	103,7
знос	14935	5,3	21433	8,5	28344	7,3	13409	189,8
Нематеріальні активи:	1618	0,6	1529	0,6	1443	0,4	-175	89,2
первісна вартість	1983	0,7	2128	0,8	2307	0,6	324	116,3
знос	365	0,1	599	0,2	864	0,2	499	236,7
Довгострокові біологічні активи	76174	27,2	58974	23,5	56626	14,7	-19548	74,3
2. Оборотні активи	159071	56,7	152771	60,8	296142	76,7	137071	186,2
Запаси	85562	30,5	92161	36,7	83334	21,6	-2228	97,4
Поточні біологічні активи	25596	9,1	26368	10,5	32340	8,4	6744	126,3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	18091	6,4	20437	8,1	34955	9,0	16864	193,2
Дебіторська за розрахунками за виданими авансами	4022	1,4	2898	1,2	54677	14,2	50655	1359,4
Дебіторська за розрахунками з бюджетом та інша поточна дебіторська заборгованість	21389	7,6	6266	2,5	1522	0,4	-19867	7,1
Гроші та їх еквіваленти	3893	1,4	3768	1,5	88477	22,9	84584	2272,7
Витрати майбутніх періодів	24	0,0	25	0,0	13	0,0	-11	54,2
Інші оборотні активи	494	0,2	848	0,3	824	0,2	330	166,8
Усього активів	280489	100	251106	100	386275	100	105786	137,7

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності СТОВ «Хоробор Агро»

**Динаміка складу та структури пасивів СТОВ «Хоробор Агро» за
2021-2023 рр., тис. грн.**

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	сума, тис. грн.	абсолютне тис. грн.	темп росту, %
I. Власний капітал, у тому числі:	144463	51,5	151631	60,4	175838	45,5	31375	121,7
зарєєстрований (пайовий) капітал	10850	3,9	10850	4,3	10850	2,8	0	100,0
Капітал у дооцінках	3192	1,1	3192	1,3	3192	0,8	0	100,0
Додатковий капітал	29	0,0	29	0,0	29	0,0	0	100,0
Нерозподілений прибуток	130392	46,5	137560	54,8	161767	41,9	31375	124,1
II. Довгострокові зобов'язання	1371	0,5	1270	0,3	-109	92,1	1371	0,5
III. Поточні зобов'язання і забезпечення:	98104	39,1	209167	54,1	74520	155,3	98104	39,1
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	378	0,2	411	0,1	14	103,5	378	0,2
товари, роботи, послуги	6586	2,6	14243	3,7	-192	98,7	6586	2,6
розрахунками з бюджетом	44	0,0	163	0,0	151	1358,3	44	0,0
розрахунками зі страхування	64	0,0	117	0,0	55	188,7	64	0,0
розрахунками з оплати праці	262	0,1	485	0,1	136	139,0	262	0,1

Продовження додатку Г2

Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	559	0,2	54	0,0	18	150,0	559	0,2
Поточні забезпечення	2372	0,9	2784	0,7	161	106,1	2372	0,9
Доходи майбутніх періодів	47	0,0	34	0,0	-27	55,7	47	0,0
Інші поточні зобов'язання	87792	35,0	190876	49,4	74204	163,6	87792	35,0
Усього пасивів підприємства	251106	100,0	386275	100,0	105786	137,7	251106	100,0

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності СТОВ «Хоробор Агро»