

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
«29» травня 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Формування системи мотивації праці у
підприємстві»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти

**Гарант освітньо-професійної
програми**

д. е. н., професор

_____ **Віра БУТЕНКО**
(підпис)

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

к. е. н., доцент

_____ **Оксана ГАВРИШ**
(підпис)

Виконала

_____ **Наталія ВІДРУК**
(підпис)

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. е. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«23» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентці

Відрук Наталії Павлівні

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Формування системи мотивації праці у підприємстві» затверджена наказом ректора НУБіП України від 12.12.2024 р. № 2223 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 2025.05.28
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) українські та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація підприємства; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- 1. Теоретичні аспекти формування системи мотивації праці у підприємстві.**
- 2. Діагностика формування системи мотивації праці у ТОВ «СУФФЛЕ АГРО УКРАЇНА».**
- 3. Шляхи удосконалення формування системи мотивації праці у ТОВ «СУФФЛЕ АГРО УКРАЇНА».**

Дата видачі завдання «23» вересня 2024 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

(підпис)

Оксана ГАВРИШ

**Завдання прийняла
до виконання**

Наталія ВІДРУК

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Сутність поняття «мотивація» та характеристика основних її видів	8
1.2. Класифікація теорій мотивації праці у підприємстві	15
1.3. Методичні підходи до формування системи мотивації праці у підприємстві	22
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ТОВ «СУФФЛЕ АГРО УКРАЇНА»	29
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	29
2.2. Аналіз якісного складу і плинності персоналу у ТОВ «Суффле Агро Україна»	36
2.3. Оцінка формування системи мотивації праці у ТОВ «Суффле Агро Україна»	42
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ТОВ «СУФФЛЕ АГРО УКРАЇНА» ...	49
3.1. Розробка пропозицій щодо покращення системи мотивації праці у ТОВ «Суффле Агро Україна»	49
3.2. Впровадження сучасних методів формування системи мотивації праці у ТОВ «Суффле Агро Україна»	55
3.3. Зарубіжний досвід формування системи мотивації праці у підприємстві	61
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах функціонування ринкової економіки підприємства змушені працювати в умовах жорсткої конкуренції, шукати та розширювати власну ринкову нішу, опановувати нові моделі економічної поведінки та постійно доводити свою здатність конкурувати. Проте, навіть наявність у працівників відповідної професійної підготовки, практичних навичок і досвіду, ще не забезпечує високих результатів роботи. Саме мотивація виступає основним рушієм їхньої трудової активності та ефективності.

Актуальність розгляду питання формування системи мотивації праці зумовлена тим, що саме мотивація є ключовим чинником забезпечення високої продуктивності працівників, підвищення їхньої зацікавленості у досягненні результатів та ефективного використання трудового потенціалу. У сучасних умовах лише матеріальних стимулів недостатньо – зростає значення нематеріальних форм заохочення, індивідуального підходу та створення умов для професійного зростання. Тому дослідження ефективних механізмів мотивації є надзвичайно актуальним для забезпечення стійкої та результативної діяльності підприємств.

Теоретичні та практичні аспекти формування системи мотивації праці у підприємстві розглядали такі вчені як: Алдерфера К., Андрійчук Ю., Балановська Т., Бондар В., Васюта В., Врум В., Гавриш О., Герцберг Ф., Гоголя О., Драмарецька К., Кравченко О., Лазоренко Т., Михайліченко М., Маслоу А., Нестерець Т., Оксенюк К., Тейлор Ф., Мак-Клелланда Д. та ін.

Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів формування системи мотивації праці у підприємстві, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження..

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації праці у підприємстві.

Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- розкрити сутність та зміст поняття «мотивація»;
- охарактеризувати класифікацію теорій та видів мотивації праці;
- обґрунтувати методичні підходи до формування системи мотивації праці у підприємстві;
- розкрити загальну характеристику діяльності підприємства;
- проаналізувати якісний склад і плинність персоналу підприємства;
- здійснити оцінку формування системи мотивації праці у підприємстві;
- розробити пропозиції щодо покращення системи мотивації праці у підприємстві;
- охарактеризувати впровадження сучасних методів формування системи мотивації праці у підприємстві;
- розглянути використання зарубіжного досвіду формування системи мотивації праці у підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес формування системи мотивації праці у підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи мотивації у підприємстві. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ТОВ «Суффле Агро Україна» Шепетівського району Хмельницької області.

Методи дослідження. Методологічною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки українських і зарубіжних вчених у сфері формування системи мотивації праці у підприємстві. Для досягнення поставленої у бакалаврській кваліфікаційній роботі мети були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку і вивченні предмета загалом, єдності та взаємозалежності його окремих складових частин; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію

обраної теми дослідження; табличний та графічний – для аналізу та оцінки інформації; SWOT-аналізу – при визначенні сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз досліджуваного підприємства та інші методи дослідження економічних процесів і явищ.

Інформаційною базою бакалаврської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, українські та зарубіжні інформаційні джерела, статистична звітність Державної служби статистики України, річні звіти та первинна документація ТОВ «Суффле Агро Україна» а також результати власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення формування системи мотивації праці у підприємстві, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та відповідно прибутковості підприємства.

Апробація результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи. Основні положення, теоретичні та практичні розробки і наукові результати бакалаврської кваліфікаційної роботи апробовані на: IV Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, НУБіП України, 1 листопада 2024 р.).

Структура і обсяг роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 76 сторінках, у тому числі робота містить 22 таблиці, 12 рисунків та 49 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність поняття «мотивація» та характеристика основних її видів

Основним видом діяльності людини є праця, яка займає значну частину її дорослого самостійного життя, часто складаючи щонайменше третину всього часу. Успіхи, яких досягає людина в процесі роботи, визначаються не лише її знаннями, навичками та здібностями. Вирішальну роль відіграє мотивація, тобто внутрішнє або зовнішнє спонукання до виконання завдань.

Мотивація безпосередньо впливає на продуктивність праці: позитивна мотивація стимулює активність, розкриває потенціал особистості, сприяє досягненню професійних і особистісних цілей. Натомість негативна мотивація може пригнічувати ініціативу, блокувати розвиток здібностей і створювати перешкоди на шляху до успіху.

Простими словами, мотивація – це певна сила, що змушує людей діяти і досягати поставлених цілей. Це стимул, який змушує кожного наполегливо працювати та підштовхує до успіху. Також можна сказати, що саме мотивація, це те, що формує багато аспектів людської поведінки, які відповідають за здійснення тих чи інших вчинків [25].

У сфері управління мотивація виступає однією з ключових функцій керівництва, що полягає у створенні стимулів для працівників, спонукаючи їх працювати максимально ефективно [11].

У ході дослідження встановлено, що поняття «стимул» варто розглядати як зовнішню причину, яка спонукає людину діяти для досягнення поставленої мети. Стимули можуть бути матеріальними, у вигляді дій інших осіб, наданих можливостей, надій тощо [29]. Однак мотивацію можна визначити як внутрішній або зовнішній стимул, що спонукає людину до досягнення конкретних цілей і задоволення своїх потреб.

На думку Абрахама Маслоу, потреба – це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами [26].

Після визначення предмету задоволення потреби з'являється мотив, усвідомлення якого відбувається поступово. Спочатку усвідомлюється причина емоційного незадоволення, тобто ідентифікується сама потреба й визначається, що необхідно людині в даний момент. Наступний етап – це усвідомлення об'єкта або предмета, який може задовольнити цю потребу. Далі усвідомлюється, яким чином можна досягти бажаного, тобто визначається спосіб задоволення існуючої потреби. Останнім етапом є енергетичний компонент мотиву, який реалізується в діяльності – діях і вчинках, тобто усвідомлюється, що потрібно зробити в конкретній ситуації для зняття виниклої емоційної незадоволеності (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Внутрішня структура мотиву*

Примітка. *Джерело: [33].

Як зазначено у [19], внутрішня мотивація – це мотивація, яка виникає зсередини самої людини. Це може бути бажання здійснювати дії для задоволення внутрішніх потреб та цінностей. Вона ґрунтується на глибоких

внутрішніх переконаннях, цінностях і прагненнях особистості, які не залежать від матеріальних стимулів чи зовнішнього тиску.

Люди з високою внутрішньою мотивацією отримують задоволення від самого процесу роботи, навчання чи творчості. Для них важливо не просто досягти кінцевого результату, а й насолоджуватися самим шляхом до досягнення мети. Людина, яка має змогу обирати, що і як робити, відчуває більше натхнення і відповідальності за свої рішення. Компетентність проявляється у прагненні розвивати свої навички, ставати кращим у певній сфері та досягати майстерності. Відчуття значущості, важливості та впливу на світ також є важливими чинниками внутрішньої мотивації, адже людина прагне робити те, що приносить користь їй самій та оточенню.

Внутрішня мотивація формується під впливом особистих потреб, інтересів, прагнень і бажань людини без стороннього примусу. В економічному аспекті вона виявляється як схильність до певного виду діяльності, отримання задоволення від самого процесу або його результатів, а також від усвідомлення суспільної значущості цієї діяльності. Внутрішню мотивацію розглядають як джерело особистісного розвитку та основу для формування самомотивації [24].

На противагу внутрішньої мотивації, зовнішня мотивація залежить від зовнішнього чинника, який стимулює особистість до виконання поставлених завдань. Поширеними зовнішніми стимулами є винагороди, такі як гроші та привілеї, примус і загроза покарання [25]. Людина, керована зовнішньою мотивацією, прагне досягти певних результатів не лише через внутрішнє бажання чи інтерес до справи, а й тому, що її поведінку спрямовують зовнішні чинники.

Зовнішня мотивація буває позитивною і негативною. Позитивна мотивація пов'язана з бажанням отримати винагороду або досягти схвалення. Негативна мотивація, навпаки, базується на страху перед покаранням або небажаними наслідками. Попри те, що зовнішня мотивація часто вважається менш ефективною, ніж внутрішня, вона відіграє важливу роль у людському

житті – спонукає до дій навіть у ситуаціях, коли внутрішній інтерес відсутній.

Однак варто зазначити, що зовнішня мотивація може мати певні обмеження. Якщо людина виконує діяльність лише через зовнішній стимул і не відчуває особистої зацікавленості, її продуктивність може залежати від наявності винагороди. Якщо зовнішні стимули зникають, інтерес до справи може згаснути.

Схематично процес мотивації зображено на рис. 1.2.

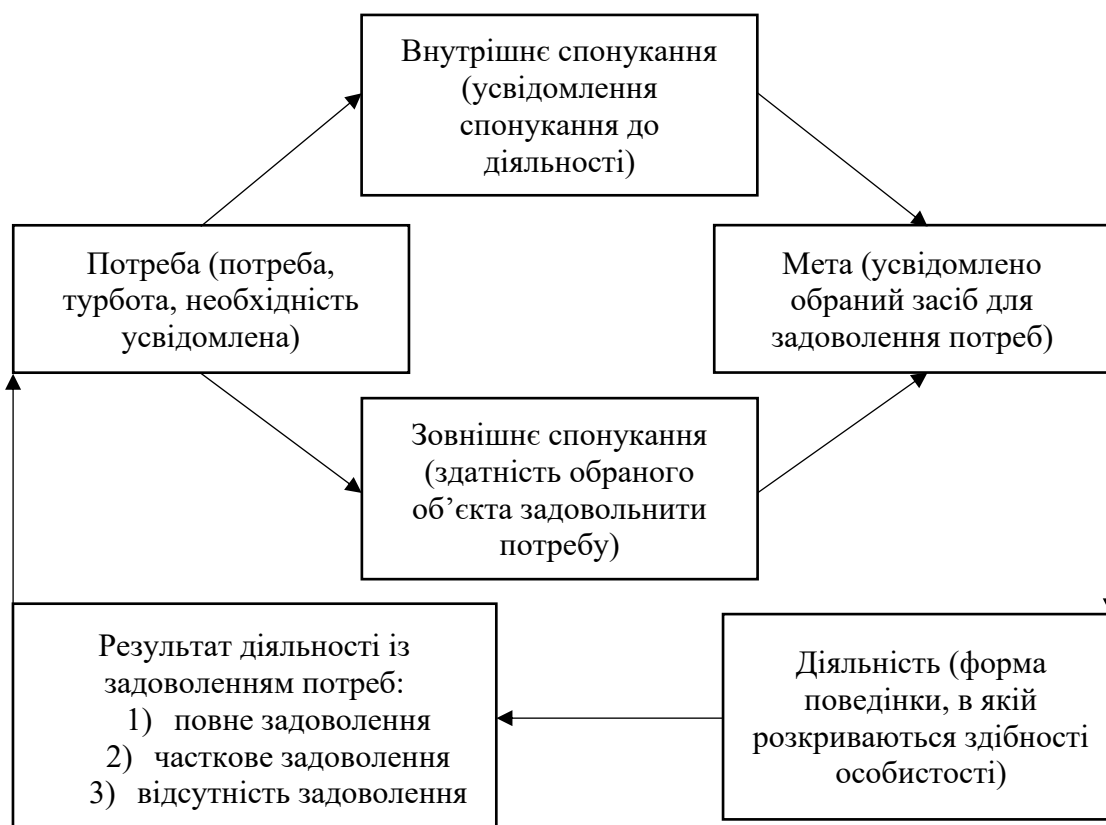


Рис. 1.2. Процес мотивації*

Примітка. *Джерело: [30].

З наукової точки зору, мотивація не має єдиного, чіткого та загальноприйнятого визначення. Відомо, що вона тісно пов'язана з емоціями, проте є окремим психологічним явищем. У різних теоріях пояснюється природа мотивації, і одна з поширених гіпотез стверджує, що вона базується на прагненні людини мінімізувати фізичний дискомфорт і максимізувати задоволення.

Історично, першим методом впливу на працівників для досягнення організаційних цілей було поєднання покарань та винагород, відоме як «батіг і пряник». Цей підхід був дієвим у часи промислової революції через скрутне економічне становище робітників [7].

На початку ХХ століття, попри незначні зміни в умовах праці, стало очевидним, що бідність працівників не сприяє високій продуктивності. Фредерік Тейлор – автор теорії наукового управління – розглядав мотиваційну основу виключно з погляду економічної раціональності. Тейлор вважав, що мотиваційною силою, на яку реагує працівник, є виключно економічні стимули. Недоліком цієї концепції є ігнорування інших потреб і мотивів працівників та цілковите зосередження лише на роботі, без урахування соціальних аспектів людської поведінки [7].

З підвищенням рівня життя та зміною ставлення до праці, стало зрозуміло, що лише матеріальне заохочення не завжди мотивує. Це призвело до пошуку нових, психологічних методів мотивації.

Так виникла теорія «людських відносин», автором якої став американський соціолог Елтон Мейо, який проводив експерименти на текстильній фабриці в Філадельфії. За результатами дослідження він зробив висновок, що вирішальний вплив на трудову активність і збільшення виробітку справляють не стільки матеріально-речові, скільки морально-психологічні чинники. У цій теорії було визнано той факт, що участь робітників у виробництві є не тільки техніко-економічним процесом з метою отримання заробітку, а й складним соціально-психологічним процесом [5].

Подальший розвиток наукової думки отримує інноваційне спрямування завдяки ідеям Д. Мак-Грегора, який запропонував нові методи стимулювання праці – через залучення працівників до процесу управління підприємством. У сфері мотивації праці важливу роль починають відігравати наукові підходи до розуміння ієрархії потреб, сформульовані А. Маслоу, К. Альдерфером та Д. МакКлеландом [5].

В загальному, поняття «мотивація» має велику кількість трактувань.

Різноманітність трактувань зумовлене тим, що науковці використовують різноманітні методи дослідження структури, суті та природи даного поняття [32].

У табл. 1.1 систематизовано визначення поняття «мотивація», які сформовані на основі праць українських науковців.

Таблиця 1.1

Трактування та систематизація визначення поняття «мотивація»*

Автори	Трактування поняття «мотивація»	Сутність
Л. М. Савчук, Н. Ю. Бутенко, А. М. Власова	Мотивація – це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації	Процес спонукання людей до праці
І.В. Мушкін	Мотивація – це функція керівництва, що створює у підлеглих стимули до праці з максимальним прибутком для підприємства	Функція керівництва
О.В. Крушельницька, Д.Л. Мельничук	Мотивація – це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу	Довготерміновий вплив на працівників
Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадські	Мотивація – це процес внутрішнього або зовнішнього психологічного управління поведінкою, що єднає інтелектуальні, фізіологічні і психологічні підпроцеси, які полягають у стимулюванні самого себе чи інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних цілей або загальних цілей організації	Процес внутрішнього або зовнішнього психологічного управління поведінкою
А. М. Колот	Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації	Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності
І. І. Тимошенко, А.С. Соснін	Мотивація – це сукупність рушійних сил, які побуджують людину до здійснення визначених дій	Сукупність рушійних сил
О. Г. Мельник, О. Є. Кузьмін	Мотивування – вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до роботи (діяльності), спрямованої на досягнення особистих або організаційних цілей	Вид управлінської діяльності
І. В. Черниш, М. В. Козик	Мотивація – це стимули, які спонукають людину виконувати певну дію	Стимули

Примітка. *Систематизовано автором на основі: [32].

Різноманітність потреб та індивідуальних особливостей людей

унеможлиблює застосування єдиного ефективного методу мотивації. Крім того, динаміка організаційних змін також ускладнює цей процес.

Звичайно, що кожний науковець подає власний підхід до трактування поняття «мотивація». Однак, усі трактування даного поняття є подібними в одному, що під мотивацією розуміються активні рушійні сили, які визначають поведінку людини: з одного боку – зовнішнє спонукання, з іншого – самоспонування [30].

У ході дослідження встановлено, що мотивація виконує певний перелік завдань (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Основні завдання мотивації*

Примітка. *Джерело: [30].

Таким чином, праця є ключовою діяльністю дорослої людини, а її ефективність значною мірою визначається мотивацією – внутрішнім або зовнішнім стимулом до дії. Мотивація буває внутрішньою (заснованою на інтересах, переконаннях, потребах самореалізації) та зовнішньою (пов'язаною з винагородами або покараннями). Внутрішня мотивація вважається більш стабільною та довготривалою, оскільки ґрунтується на особистих цінностях і прагненні до розвитку.

Натомість зовнішня мотивація може втрачати ефективність у разі зникнення стимулів, особливо якщо працівник не зацікавлений у самій роботі.

Отже, ключовим завданням сучасного менеджменту є створення умов, що сприяють розвитку внутрішньої мотивації, забезпечуючи водночас ефективне використання зовнішніх стимулів.

1.2. Класифікація теорій мотивації праці у підприємстві

Успішне функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від рівня мотивації працівників, адже саме вона визначає ступінь залученості, ініціативності та ефективності виконання трудових обов'язків. Упродовж десятиліть науковці та практики у сфері менеджменту розробляли різні підходи до пояснення й удосконалення процесу мотивації праці. Це зумовило формування широкого спектра теорій мотивації, які відображають різні погляди на природу людських потреб, стимулів та очікувань. Зокрема, виділяють дві основні класифікації теорій мотивації: змістовні, що акцентують увагу на внутрішніх потребах працівника, та процесуальні, які досліджують сам механізм прийняття рішень щодо зусиль, яких варто докладати для досягнення певних результатів.

Змістові теорії намагаються визначити потреби, що спонукають людей до дії, вони аналізують людські потреби та допомагають керівникам зрозуміти, які винагороди за працю люди цінуватимуть, а які – ні. Це використовується під час визначення обсягу та змісту роботи виконавців. Серед багатьох теорій мотивації доцільно виокремити чотири основних, які вже стали класичними: А. Маслоу, К. Алдерфера, Д. Мак-Клелланда та Ф. Герцберга [20].

Однією з найвідоміших теорій мотивації є концепція американського психолога Абрахама Маслоу. Він запропонував модель, що отримала назву «ієрархія потреб». Відповідно до цієї теорії, мотивація людини зумовлена прагненням задовольнити власні потреби, які можна поділити на п'ять основних груп [37].

На нижчому рівні піраміди розташовані базові фізіологічні потреби,

необхідні для виживання: їжа, вода, тепло, сон тощо. Далі йде потреба в безпеці, яка включає відчуття захищеності, стабільності та надійності. Наступним рівнем є соціальні потреби, що охоплюють прагнення належати до спільноти, мати друзів, бути коханим і прийнятим суспільством. Вище розташовані потреби у повазі та самоствердженні, які пов'язані з визнанням, компетентністю, досягненням успіху та високим соціальним статусом. На вершині піраміди знаходиться потреба в самовираженні, що проявляється у творчості, саморозвитку, благодійній діяльності та реалізації власного потенціалу (рис. 1.4).

Згідно з теорією А. Маслоу, спочатку мають бути задоволені потреби нижчих рівнів, і тільки після цього активізуються вищі прагнення. Таким чином, задоволення потреб людини відбувається почергово: спочатку фізіологічні, потім потреби в безпеці, і наостанок – у приналежності тощо.

Якщо людина потребує фізичної безпеки, вона спрямовуватиме всі свої зусилля на те, щоб створити навколо себе відповідне середовище, не відчуваючи потреб у самоповазі та самоактуалізації [46].



Рис. 1.4. Ієрархія потреб за Абрахама Маслоу*

Примітка. * Джерело: [37].

Американський психолог Клейтон Альдерфер, розвиваючи ідеї теорії потреб Абрахама Маслоу, запропонував власну концепцію, в якій виокремив не п'ять, а три основні групи потреб. Ця модель отримала назву ERG –

аббревіатура, утворена від перших літер англійських назв відповідних категорій. До першої групи (Existence) належать потреби, пов'язані з фізичним існуванням людини – такі як безпека, їжа, житло. Друга група (Relatedness) охоплює потреби у встановленні та підтримці соціальних зв'язків, взаємодії з іншими людьми. Третя категорія (Growth) включає потреби особистісного та професійного зростання, самореалізації та розвитку власного потенціалу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Теорія потреб К. Альдерфера*

Тип потреби	Опис
Потреба існування (existence)	До цієї категорії належать такі складові, як їжа, вода, повітря, адекватна заробітна плата, належні умови праці, а також фізіологічні потреби й потреби у захищеності. Вони становлять фундамент людської мотивації й мають бути задоволені першочергово.
Потреба взаємозв'язків (relatedness)	Людина прагне бути частиною соціальної спільноти, отримувати підтримку, визнання, схвалення та позитивну оцінку від інших. Задоволення цих потреб сприяє формуванню відчуття приналежності та емоційної рівноваги.
Потреба зростання (growth)	Вони спонукають індивіда до творчої активності, підвищення кваліфікації, досягнення нових цілей, а також до внесення значущого вкладу в результати праці. Саме ці потреби формують внутрішню мотивацію до досягнень і самоствердження.

Примітка. *Систематизовано автором на основі: [38].

ERG-теорія, на відміну від ієрархії потреб Маслоу, є менш обмеженою та краще узгоджується з результатами сучасних досліджень. Вона враховує, що базові потреби справді існують, однак не мають чіткого розмежування, як це передбачає модель Маслоу. Хоча серед науковців немає єдиної думки щодо точної кількості потреб і взаємозв'язків між ними, для керівників важливо розуміти: мотивація працівника значною мірою залежить від рівня задоволення його потреб.

Альтернативною теорією, що досліджує мотивацію людини, є

двофакторна теорія мотивації Фредеріка Герцберга. Провівши дослідження серед інженерно-технічного персоналу, він дійшов висновку, що на задоволеність працею та мотивацію працівників впливають дві групи чинників: «гігієнічні» (або «фактори здоров'я») та мотивуючі чинники (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Мотивуючі фактори та «гігієнічні» фактори в теорії Фредеріка Герцберга*

Мотивуючі фактори	«Гігієнічні» фактори
Визнання результатів праці (заслуг працівника). Змістовність праці (інтерес до роботи, можливість розвитку особистості). Досягнення в роботі (успішність виконання завдань). Високий рівень відповідальності. Кар'єрне зростання. Можливості творчого та професійного розвитку.	Заробітна плата. Умови праці. Соціально-трудова політика підприємства. Міжособистісні стосунки в колективі. Рівень контролю за працею з боку керівника. Ставлення (взаємини) з безпосереднім керівником.

Примітка. *Систематизовано автором на основі: [26].

Слід звернути увагу на те, що Герцберг зробив парадоксальний висновок про те, що заробітна плата не є мотивуючим чинником. Дійсно, як видно з табл. 1.2, заробітна плата перебуває в категорії чинників, що призводять до задоволеності або незадоволеності роботою [47].

Згідно з теорією набутих потреб, розробленою американським психологом Девідом МакКлелландом, потреби людини не є виключно вродженими - багато з них формуються протягом усього життя під впливом особистого досвіду, умов соціального середовища, культурного контексту та виховання. Ця теорія наголошує, що мотивація поведінки індивіда значною мірою визначається трьома ключовими потребами: у досягненнях, у приналежності до певної соціальної групи та у владі (див. табл. 1.4). Хоча кожна з цих потреб може бути притаманна будь-якій людині, зазвичай одна з них домінує, формуючи основу її мотиваційної структури. Водночас інші потреби теж відіграють роль, хоча й менш виражену.

МакКлелланд стверджував, що всі люди мають ці три типи мотивації незалежно від віку, статі, раси чи культури. Тип мотивації, яким

керується кожна людина, впливає з її життєвого досвіду та поглядів її культури [49].

Ці відмінності формуються під впливом досвіду, виховання, соціального оточення та індивідуальних рис характеру. Саме домінування тієї чи іншої потреби визначає, як людина поводить себе в різних життєвих ситуаціях, які цілі перед собою ставить, яким чином взаємодіє з іншими та як сприймає робоче середовище.

Таблиця 1.4

Теорія трьох потреб МакКлелланда*

Тип потреби	Опис
Потреба у владі	Прагнення впливати на інших людей, контролювати ситуації та приймати ключові рішення. Люди з вираженою потребою у владі зазвичай орієнтовані на лідерство, управління та досягнення високого статусу в суспільстві чи організації.
Потреба в досягненнях	Бажання ставити перед собою амбітні цілі, досягати успіху, перевершувати власні результати та отримувати визнання за свої досягнення. Особи з такою потребою схильні до саморозвитку, наполегливої праці та постійного вдосконалення.
Потреба в причетності	Прагнення належати до певної групи, встановлювати соціальні зв'язки та підтримувати гармонійні стосунки з іншими. Такі люди цінують командну роботу, важливість довіри та взаєморозуміння в колективі.

Примітка. *Систематизовано автором на основі: [39].

Процесуальні теорії не заперечують існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними. Відповідно до процесуальних теорій поведінки, особистості є також функцією їх сприйняття і очікувань, пов'язаних із даною ситуацією, і можливих наслідків обраного ними типу поведінки. Існує три основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань, теорія справедливості, модель Портера-Лоулера [43].

Теорія очікування Віктора Врума пояснює мотивацію працівника через взаємозв'язок між прикладеними зусиллями, очікуваними результатами та їхньою цінністю для людини. Для встановлення цього зв'язку вона оперує трьома ключовими змінними: очікуванням, тобто вірою в те, що зусилля приведуть до бажаного результату, інструментальністю – усвідомленням того,

що досягнення результату дозволить отримати певну винагороду та цінністю, важливістю або привабливістю цієї винагороди для конкретного індивіда (рис. 1.5).

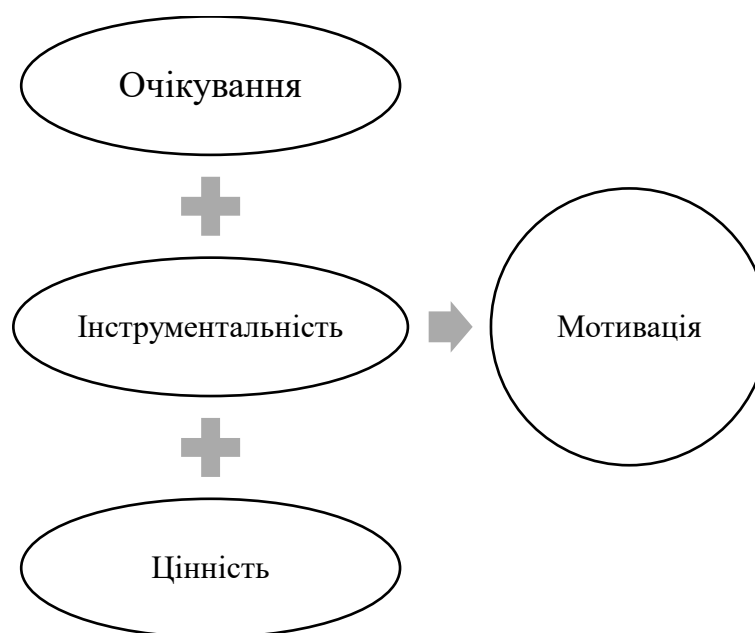


Рис. 1.5. Теорія очікування Віктора Врума*

Примітка. *Побудовано автором на основі: [48].

Це все ланки в ланцюгу мотивації – якщо одна з них слабка, то співробітник не буде мотивованим, тому потрібно буде знайти проблему і вирішити її, щоб досягти результату.

Теорія очікування Віктора Врума є цінним інструментом для розуміння складної природи мотивації працівників. Вона наголошує на тому, що мотивація не є статичною рисою, а скоріше динамічним процесом, який залежить від індивідуальних переконань щодо зв'язку між зусиллями, результатами та винагородами.

Соціальний психолог Дж. Стейсі Адамс став засновником теорії справедливості, розробивши її ключові положення. Подібно до теорії Врума, ця концепція фокусується на зв'язку між досягненнями та отриманою винагородою. Однак, принципова відмінність полягає в тому, що теорія справедливості розглядає сприйняття працівником власного співвідношення «зусилля/винагорода» у порівнянні з аналогічним співвідношенням інших

працівників. Справедливість, згідно з цією теорією, настає тоді, коли людина відчуває, що її оцінка є спів мірною з оцінками інших. Якщо винагорода сприймається як чесна, працівник схильний повторювати свою продуктивну поведінку. Натомість, виявлення невідповідності між власною оцінкою та оцінками інших викликає у людини психологічний дискомфорт, відчуття «недооцінки» або «переоцінки». У такій ситуації людина, як правило, прагне будь-якими способами відновити відчуття справедливості.

Теорія справедливості Адамса підкреслює важливість суб'єктивного сприйняття працівниками чесності винагороди у порівнянні з колегами. Відчуття несправедливості може призвести до негативних наслідків для продуктивності та залученості персоналу, тому для ефективного управління необхідно впроваджувати прозорі та справедливі системи оцінки й винагородження, а також комунікувати з працівниками щодо принципів їхньої дії.

Поєднання елементів теорії очікування і теорії справедливості лягли в основу розробок двох вчених, Лайма Портера і Едварда Лоулера, які визначили співвідношення між винагородою і досягнутими результатами. Вчені ввели три перемінні, що впливають на розмір винагороди: витрачені зусилля, особистісні якості людини і її здібності, усвідомлення своєї ролі в процесі праці [21].

В основі розуміння мотивації працівників лежить усвідомлення того, що вони оцінюють отриману винагороду у співвідношенні до докладених зусиль, сподіваючись на її адекватність затраченій праці. Цей аспект відображає ключові положення теорії очікування. При цьому, винагорода за досягнуті результати праці не є однорідною. Вона включає в себе як внутрішні аспекти, що задовольняють вищі потреби особистості, такі як почуття власної значущості, визнання з боку колег та відчуття компетентності у виконуваній роботі – що перегукується з мотивуючими факторами теорії Герцберга. Так само важливими є зовнішні аспекти винагороди, які стосуються умов праці та рівня матеріальної компенсації, що відповідає гігієнічним факторам у тій же

теорії Герцберга.

Окрім оцінки відповідності власної винагороди затраченим зусиллям, на мотивацію працівника суттєво впливає сприйняття справедливості цієї винагороди у порівнянні з винагородами, які отримують інші співробітники. Саме цей аспект становить сутність теорії справедливості, підкреслюючи важливість порівняльного аналізу у формуванні відчуття мотивації.

Таким чином, фундаментальне значення мотивації для успіху діяльності підприємства окреслюють основні змістовні теорії мотивації, включаючи ієрархію потреб Маслоу, ERG-теорію Альдерфера, двофакторну теорію Герцберга та теорію набутих потреб Мак-Клелланда. Також представлено процесуальні теорії, такі як теорія очікування Врума та теорія справедливості Адамса, які акцентують увагу на механізмах прийняття рішень та порівняльному сприйнятті винагород. У сукупності, розглянуті теорії підкреслюють складність і багатогранність мотиваційного процесу, наголошуючи на важливості розуміння потреб, очікувань та сприйняття справедливості працівниками для ефективного управління та стимулювання їхньої діяльності.

1.3. Методичні підходи до формування системи мотивації праці у підприємстві

Кожне підприємство, яке прагне до сталого розвитку та ефективного функціонування в умовах конкурентного середовища, планує свою діяльність на тривалий період. Однією з ключових передумов успішного розвитку є підвищення ефективності управління персоналом. Важливе місце у цьому процесі займає формування стратегії мотивації працівників, що передбачає застосування сучасних методичних підходів для обґрунтованої оцінки мотиваційної системи та забезпечення довгострокового успіху. Усвідомлюючи це, керівники компаній інвестують значні ресурси в побудову дієвої системи управління персоналом, зокрема в удосконалення механізмів мотивації

працівників із використанням сучасних методичних інструментів, що сприяють обґрунтованій оцінці мотиваційної системи та досягненню довгострокового успіху [41].

Система мотивації – це сукупність заходів, спрямованих на стимулювання працівників до продуктивної та якісної праці задля досягнення стратегічних цілей підприємства [28]. Її формування є складним і багатогранним процесом, оскільки передбачає розуміння того, що саме спонукає людину працювати з певною віддачею.

Кожне підприємство розробляє і застосовує власну систему мотивації персоналу, яка має як сильні сторони, так і певні недоліки. Наявні недоліки можуть перешкоджати повному розкриттю потенціалу працівників і стримувати розвиток підприємства. Класифікацію методів мотивації персоналу наведено на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Класифікація методів мотивації персоналу*

Примітка. *Побудовано автором на основі: [28].

Кожен працівник є унікальною особистістю зі своїми індивідуальними потребами, які він прагне реалізувати у процесі трудової діяльності. Тому під час розробки системи мотивації керівнику варто враховувати, що

універсального підходу до мотивації не існує. Найефективнішою вважається така мотиваційна система, яка поєднує різні форми стимулювання, з урахуванням потреб співробітників та специфіки діяльності підприємства.

Формування системи мотивації персоналу має базуватись на принципах, які наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Принципи формування системи мотивації*

Принцип	Опис
Комплексність	Передбачає всебічний підхід до мотивації з урахуванням організаційних, правових, технічних, матеріальних, соціальних та моральних чинників, які мають діяти в сукупності.
Системність	Передбачає узгодження цих чинників між собою для створення ефективної, внутрішньо збалансованої системи мотивації.
Регламентація	Це чіткі правила, інструкції та контроль за їх дотриманням, із розмежуванням сфер, де потрібен жорсткий контроль, і де працівник має свободу дій та прояв творчості.
Спеціалізація	Полягає в закріпленні функцій за підрозділами й працівниками, що сприяє ефективності й якості роботи.
Стабільність	Означає сталість у колективі, функціях і процедурах, навіть при зміні умов діяльності.
Цілеспрямована творчість	Забезпечує можливість працівникам виявляти ініціативу, впроваджувати інновації та отримувати за це моральну й матеріальну винагороду.
Орієнтація на результат	Мотивація має спрямовувати зусилля працівників на досягнення цілей підприємства.
Простота і зрозумілість	Система повинна бути доступною для розуміння кожному співробітнику.
Керованість і гнучкість	Система мотивації має змінюватися відповідно до змін у середовищі або завданнях компанії.

Примітка. *Систематизовано автором на основі: [8].

Ефективна система мотивації повинна бути комплексною, індивідуалізованою та динамічною, адаптованою до змін як у зовнішньому середовищі, так і у внутрішній структурі підприємства. Вона має враховувати особисті цінності, пріоритети й очікування працівників, поєднуючи матеріальні та нематеріальні засоби стимулювання.

Завдяки ефективній системі мотивації керівництво підприємства має

змогу залучати кваліфікованих фахівців, досягати поставлених цілей, зменшувати плинність кадрів, покращувати психологічний клімат у колективі та зміцнювати командну взаємодію [28].

На підприємстві доцільно здійснювати постійний моніторинг, який включає аналіз чинної мотиваційної системи, оцінку якісного складу персоналу, вивчення мотиваційної сфери працівників, а також визначення потреби в удосконаленні або зміні мотиваційних підходів. Етапи побудови мотиваційної системи підприємства зображено на рис. 1.7.

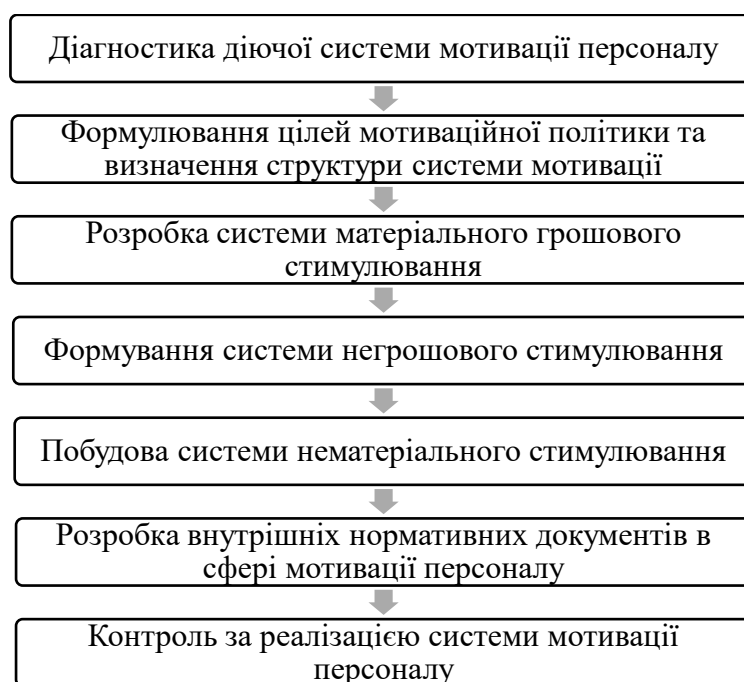


Рис. 1.7. Етапи формування системи мотивації персоналу*

Примітка. *Побудовано автором на основі: [28].

Одним із найважливіших завдань сучасного управління підприємством є забезпечення максимально ефективного внеску кожного працівника в досягнення загальної мети організації. Досягнення цього завдання можливе лише за умови розробки та впровадження дієвих методів мотивації персоналу, які здатні не лише стимулювати працівників до якісного виконання своїх обов'язків, а й проявити в них зацікавленість, ініціативу та прагнення до самореалізації.

Особливої уваги вимагає людський чинник, який є ключовим ресурсом у

діяльності будь-якого підприємства. Саме тому ефективна система мотивації повинна враховувати індивідуальні потреби, цінності, очікування та рівень професійного розвитку працівників [9].

Проведення комплексних досліджень у цій сфері є надзвичайно актуальним, адже дозволяє не лише підвищити ефективність роботи персоналу, а й забезпечити сталий розвиток підприємства загалом.

Для мотивації персоналу слід поєднувати методи як матеріального стимулювання так і нематеріального (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Методи мотивації персоналу*

Матеріальні		Нематеріальні
Грошові	Негрошові	
Оплата праці, надбавки, доплати, премії, комісійна винагорода, участь у прибутках	Медичне обслуговування, страхування, харчування, транспортні витрати, путівки, покращення організації та умов праці, створення умов відпочинку, додаткова відпустка	Творчі: стажування, підвищення кваліфікації, можливість, самореалізації та самовдосконалення Соціально-психологічні: престиж, повага колег, суспільне визнання. Адміністративні: дисциплінарна відповідальність за виконання трудових обов'язків та правил трудової діяльності. Інформаційні: доступність необхідної інформації та можливість її надання працівникам.

Примітка. *Систематизовано автором на основі: [40].

Для української ментальності характерним є прагнення до колективної взаємодії та спільної праці, що формує особливий підхід до організації трудових процесів. У сучасних умовах, коли через нестабільну економічну ситуацію забезпечити високий рівень заробітної плати є проблематично, особливої актуальності набуває нематеріальне стимулювання персоналу. Один із ефективних шляхів підвищення мотивації працівників – впровадження гнучкої системи нематеріальних заохочень. Зокрема, до таких заходів можна віднести:

- визнання внеску кожного працівника, прояв поваги до його роботи та надання більшої творчої свободи у виконанні професійних обов'язків;

- впровадження програм збагачення праці, що передбачають розширення функціоналу та розвиток навичок, а також ротацію кадрів для запобігання професійному вигоранню;

- організацію гнучких умов праці: гнучкий графік, можливість працювати неповний робочий тиждень або частково дистанційно, що сприяє кращому балансу між роботою та особистим життям;

- надання працівникам знижок на продукцію чи послуги підприємства як форми корпоративної лояльності;

- підтримку персоналу через надання пільгових кредитів на придбання житла, транспорту чи інших важливих товарів, що покращують якість життя [34].

Слід зазначити, що саме нематеріальне заохочення, хоча й не передбачає прямої виплати працівникам грошових або інших матеріальних ресурсів, усе ж вимагає певних інвестицій з боку підприємства – у вигляді часу, зусиль, організаційних ресурсів та управлінської уваги. Ефективне застосування нематеріальних стимулів, як показує практика, здатне значно підвищити рівень залученості та лояльності персоналу. Головним результатом нематеріального стимулювання є зміцнення внутрішньої прихильності працівників до компанії, їх бажання і надалі співпрацювати з організацією [13].

Також формування мотивації працівників залежить від комплексу різноманітних чинників, які умовно можна поділити на організаційно-економічні, соціальні, індивідуальні характеристики особи та мотиваційні складові. На рис. 1.8 наведено узагальнену схему основних чинників впливу на мотивацію праці персоналу.

Кожна група чинників відіграє важливу роль у формуванні внутрішнього прагнення працівника до досягнення високих результатів. Зокрема, організаційно-економічні умови створюють базу для задоволення матеріальних потреб, тоді як соціальні аспекти формують сприятливий морально-психологічний клімат у колективі.



Рис. 1.8. Чинники впливу на мотивацію праці персоналу*

Примітка. *Побудовано автором на основі: [31].

Отже, ефективна система мотивації персоналу є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку. Формування такої системи потребує комплексного підходу, що враховує індивідуальні потреби працівників, особливості діяльності підприємства та зовнішнє середовище. Поєднання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання, гнучкість та адаптивність мотиваційних інструментів сприяють підвищенню рівня залученості персоналу, зниженню плинності кадрів та зміцненню командної взаємодії. Систематичний моніторинг мотиваційних процесів дозволяє своєчасно виявляти недоліки та вдосконалювати механізми управління персоналом, що в сукупності забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ТОВ «СУФФЛЕ АГРО УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Суффле Агро Україна» (далі – ТОВ «Суффле Агро Україна») спеціалізується на постачанні високоякісного насіння, добрив та засобів захисту рослин. Крім того, компанія надає послуги зі зберігання зернових на власних елеваторах, здійснює агрономічний супровід господарств, а також закуповує вирощений урожай у сільгоспвиробників. З 1 липня 2022 року керівником ТОВ «Суффле Агро Україна» є Тетяна Яценко.

У 2007 році французька компанія Soufflet Agriculture розпочала активну діяльність на українському ринку, заснувавши у січні дочірнє підприємство – «Суффле Агро Україна». Основним напрямом її роботи на початковому етапі був продаж насіння та закупівля сільськогосподарської продукції. Уже в червні того ж року компанія зробила важливий стратегічний крок, ставши головним акціонером «Вікторійського хлібоприймального підприємства», що знаходиться в місті Городок Хмельницької області.

Наступного, 2008 року, діяльність підприємства активно розширювалася. ТОВ «Суффле Агро Україна» почала реалізацію насіння таких культур, як соняшник, кукурудза та ріпак, а також отримала статус офіційного дистриб'ютора провідних світових виробників оригінальних засобів захисту рослин. Крім того, Soufflet Agriculture у червні стала єдиним власником «Каролінського елеватора» у селі Кароліна Немирівського району Вінницької області, а вже в серпні – і «Жашківського елеватора» в місті Жашків на Черкащині.

У 2014 році підприємство розпочало постачання на ринок добрив і засобів захисту рослин власного виробництва, що стало черговим кроком у напрямі вертикальної інтеграції. Через рік, у 2015-му, було започатковано

інноваційний проєкт SOILTEQ, орієнтований на поліпшення структури та родючості ґрунтів, що набуло особливої актуальності в умовах інтенсивного сільськогосподарського виробництва.

У 2016 році ТОВ «Суффле Агро Україна» розширила свою пропозицію, представивши на ринку насіння сумішей покривних культур, а також гібриди кукурудзи, соняшнику та ріпаку, розроблені на основі власної селекції. Цей крок свідчив про глибшу спеціалізацію підприємства в галузі насінництва.

У 2018 році ТОВ «Суффле Агро Україна» уклало партнерську угоду з SKY Agriculture і стала офіційним дистриб'ютором їхньої сільськогосподарської техніки на території України. А вже у 2020 році підприємство продемонструвало свою відкритість до цифрових інновацій, запустивши мобільний додаток Farmi, покликаний допомагати фермерам у веденні щоденних аграрних справ [17].

1 травня 2021 року Soufflet Group приєдналася до національного кооперативу InVivo Group, що призвело до створення потужного агропромислового об'єднання. Унаслідок цього злиття виник один із найбільших операторів на світовому ринку сільськогосподарської продукції.

Останнім вагомим досягненням ТОВ «Суффле Агро Україна» стало впровадження у 2022 році мобільних насінневих станцій. Ці станції надали агровиробникам можливість виготовляти високоякісне насіння безпосередньо з власного врожаю, що підвищило рівень самозабезпечення та ефективності господарств [36]. В Україні ТОВ «Суффле Агро Україна» здійснює свою діяльність за чотирма ключовими напрямками:

- виробництво солоду забезпечує ПрАТ «Славутський солодовий завод»;
- торгівлю зерновими культурами здійснює ТОВ «Нью Ворлд Грейн Юкрейн»;
- дистрибуцію засобів захисту рослин і насіння, а також закупівлю та реалізацію зерна проводить ТОВ «Суффле Агро Україна»;
- послуги сушіння та зберігання зернових надають ТОВ «Каролінський елеватор», ПрАТ «Городоцький елеватор Суффле» та ПрАТ «Жашківський

елеватор».

У табл. 2.1 наведено основну інформацію про ТОВ «Суффле Агро Україна».

Таблиця 2.1

Інформація про ТОВ «Суффле Агро Україна»*

Показник	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СУФФЛЕ АГРО УКРАЇНА
Скорочена назва	ТОВ «СУФФЛЕ АГРО УКРАЇНА»
Код ЄДРПОУ	34863309
Дата реєстрації	18.01.2007 (18 років 3 місяці)
Уповноважені особи	Яценко Тетяна Іванівна (керівник)
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю

Примітка. *Систематизовано автором на основі: [42].

Для оцінки ефективності діяльності ТОВ «Суффле Агро Україна», у табл. 2.2 наведено динаміку ключових фінансових показників діяльності підприємства.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Суффле Агро Україна», тис. грн*

Показник	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 008 135	2 327 021	2 516 417	83,65
Собівартість реалізованої продукції	2 715 813	2 126 079	2 516 186	92,65
Валовий прибуток	292 322	200 942	231	0,08
Інші операційні доходи	138 274	181 960	845 030	611,13
Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток)	417 493	27 924	211 578	50,68
Фінансові доходи	15 292	156	100	0,65
Фінансовий результат до оподаткування	668 680	154 666	307 873	46,04
Чистий фінансовий результат (збиток)	693 322	154 666	307 873	44,41

Примітка. *Розраховано на основі даних підприємства

Як свідчать дані табл. 2.2, з початком воєнного стану на території України значно погіршилися фінансові показники діяльності ТОВ «Суффле Агро Україна». Так, спостерігається зниження чистого доходу від реалізації продукції у 2024 р. порівняно з 2022 р. на 16,35 %. Хоча і собівартість реалізованої продукції протягом трьох років знизилася на 7,35 %, однак вона є лише трішки нижчою ніж дохід від реалізації продукції, що відповідно відобразилося на щорічному показнику валової прибутковості підприємства, який за досліджуваній період зменшився на 99,92 %.

Позитивним є зростання у 2024 р. порівняно з 2022 р. інших операційних доходів у 6 разів. Проте, фінансовий результат від операційної діяльності протягом 2022-2024 рр. є збитковим. Протягом досліджуваного періоду спостерігається значне зниження фінансових доходів: з 15292 тис. грн у 2022 р. до 100 тис. грн у 2024 р. Також вдвічі зменшився фінансовий результат до оподаткування. В цілому все це призвело до отримання ТОВ «Суффле Агро Україна» чистого збитку, який у 2024 р. порівняно з 2022 р. зменшився на 55,59 %.

З метою визначення можливих причин збитковості ТОВ «Суффле Агро Україна», у табл. 2.3 наведено динаміку витрат за функціональним призначенням.

Таблиця 2.3

Динаміка витрат за функціональним призначенням ТОВ «Суффле Агро Україна», тис. грн*

Показник	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Собівартість реалізованої продукції	2 715 813	2 126 079	2 516 186	92,65
Адміністративні витрати	69 078	63 836	46 482	67,29
Витрати на збут	121 369	114 659	123 998	102,17
Інші операційні витрати	657 642	232 333	886 359	134,78
Фінансові витрати	266 479	126 898	96 395	36,17

Примітка. *Розраховано на основі даних підприємства

Згідно даних табл. 2.3, у 2024 р. порівняно із 2022 р. спостерігається

збільшення витрат на збут на 2,17 % та інших операційних витрат на 34,78 %. У зв'язку з окупацією значних територій України російською федерацією, погіршилася логістична складова у багатьох підприємств, в т. ч. й ТОВ «Суффле Агро Україна». Також протягом досліджуваного періоду значно зросли ціни на пальне, що відповідно відобразилося на зростанні витрат на збут.

Протягом трьох років адміністративні витрати зменшилися на 32,71 %, що пояснюється скороченням кількості управлінського персоналу. Найбільше скорочення спостерігається фінансових витрат: з 266479 тис. грн у 2022 р. до 96395 тис. грн у 2024 р. Щодо структури витрат, то найбільша частка припадає на собівартість реалізованої продукції, що змушує підприємство в подальшому зорієнтувати свою діяльність на зменшенні собівартості та відповідно пошуку шляхів для отримання прибутковості.

Організаційна структура ТОВ «Суффле Агро Україна» побудована за лінійно-функціональним типом, що забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій та ефективну координацію між структурними підрозділами. Підприємство включає в себе три основні департаменти, кожен з яких виконує стратегічно важливі функції, а також 12 профільних відділів, що відповідають за реалізацію конкретних напрямів діяльності.

Управління персоналом у ТОВ «Суффле Агро Україна» зосереджене на всебічному розвитку співробітників. Основна увага приділяється постійному підвищенню професійного рівня працівників шляхом організації навчальних програм, надання можливостей для кар'єрного зростання та внутрішньої мобільності.

На рис. 2.1 зображено організаційну структуру ТОВ «Суффле Агро Україна».

Завдяки широкому спектру напрямів діяльності ТОВ «Суффле Агро Україна» створює умови для реалізації індивідуальних кар'єрних шляхів.

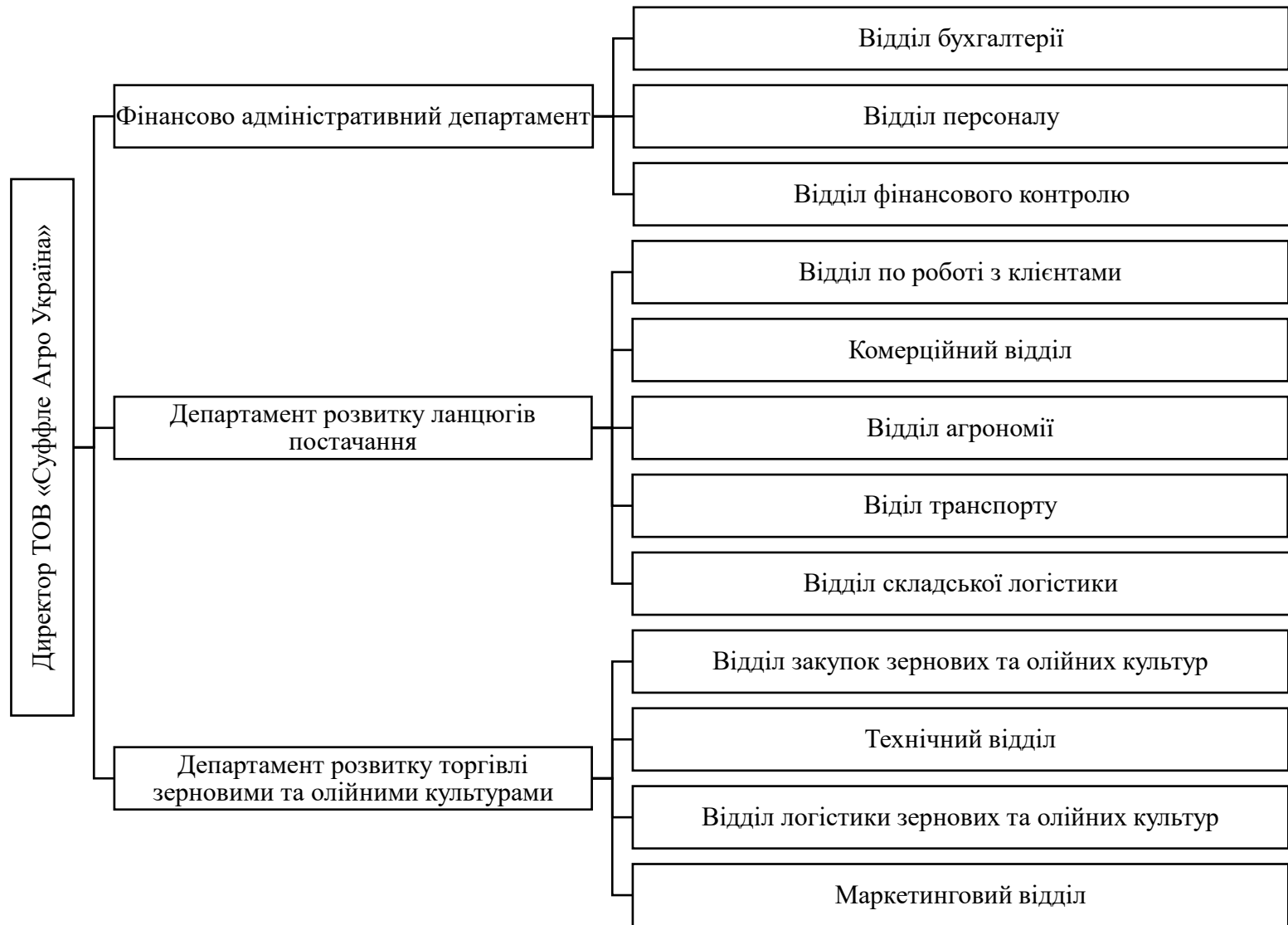


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Суффле Агро Україна»*

Примітка. *Побудовано автором на основі: [18].

Кожен співробітник має можливість формувати власну траєкторію професійного розвитку відповідно до особистих очікувань і загальної стратегії підприємства.

Місія у сфері HR – «Розкрити потенціал кожного працівника». Саме цей принцип лежить в основі кадрової політики.

Протягом 2022 року управлінська команда продовжила фокусуватися на розвитку людського капіталу. Відділ RI (Ressources Internes) застосовував ключові інструменти управління, орієнтовані на досягнення стратегічних цілей.

До них належать:

- розвиток професійних навичок персоналу;
- підтримка внутрішньої мобільності та кар'єрного росту;
- впровадження системи планування кар'єрних змін для підвищення стабільності та безпеки зайнятості.

Мобільність у межах ТОВ «Суффле Агро Україна» розглядається як один із ключових елементів кадрової політики. Вона реалізується через програми внутрішнього навчання, просування по службі та залучення до структурованих проєктів, які сприяють набуттю нових компетенцій і підвищенню кваліфікації.

Такі підходи дозволяють ТОВ «Суффле Агро Україна» не лише підтримувати високий рівень професійної підготовки кадрів, а й формувати згуртовану, лояльну й амбітну команду.

Таким чином, у період 2022–2024 років діяльність ТОВ «Суффле Агро Україна» була збитковою, що спричинено впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. В подальшому для виходу з цієї ситуації підприємству доцільно зорієнтуватися на зниженні собівартості продукції, пошуку нових перспективних шляхів для її реалізації та формуванню ефективної цінової політики, що можливо за рахунок використання дієвих методів мотивації персоналу, підвищенню продуктивності праці та в цілому покращенню фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

2.2. Аналіз якісного складу і плинності персоналу у ТОВ «Суффле Агро Україна»

У сучасних умовах ведення бізнесу, ефективне управління персоналом є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку. Людські ресурси відіграють вирішальну роль у досягненні стратегічних і тактичних цілей діяльності підприємства, а тому особлива увага має приділятися аналізу якісного складу персоналу, рівню професійної підготовки, кваліфікації працівників, їхнього досвіду та віковій структурі. Саме ці показники визначають потенціал трудового колективу, його здатність до адаптації, навчання, інноваційного розвитку та ефективного виконання службових обов'язків.

Разом із цим важливим аспектом є дослідження плинності кадрів, адже висока плинність негативно впливає на стабільність виробничих процесів, збільшує витрати на підбір і навчання нових працівників, а також може свідчити про певні проблеми в організаційній культурі, мотивації чи умовах праці. Аналізуючи причини звільнень, частоту змін кадрів та їхній вплив на діяльність підприємства, можна сформулювати обґрунтовані висновки щодо ефективності кадрової політики та доцільності її вдосконалення.

Метою даного дослідження є комплексне вивчення якісного складу та плинності персоналу на підприємстві ТОВ «Суффле Агро Україна» з метою виявлення ключових тенденцій, проблем та резервів у сфері управління трудовими ресурсами. Аналіз якісного складу працівників дозволяє визначити рівень їхньої професійної підготовки, кваліфікації, стажу роботи, вікової структури, що, у свою чергу, дає змогу оцінити кадровий потенціал підприємства.

У табл. 2.4 наведено динаміку кількості працівників ТОВ «Суффле Агро Україна».

Динаміка кількості працівників ТОВ «Суффле Агро Україна», осіб*

Показник	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Адміністративно-управлінський персонал у т.ч.	50	47	49	98,00
-керівники	3	3	4	133,33
-спеціалісти	47	44	45	95,74
Виробничий персонал, усього	99	97	97	97,98
-основні робітники	79	77	77	97,47
-допоміжні робітники (у т.ч. обслуговуючий персонал)	20	20	20	100,00
Середньооблікова чисельність персоналу	149	144	146	97,99

Примітка. *Розраховано на основі звітності підприємства

Загальна середньооблікова чисельність персоналу підприємства демонструє незначне коливання протягом досліджуваного періоду. У 2023 році спостерігалось певне зменшення кількості працівників до 144 осіб порівняно з 149 особами у 2022 році. Однак, у 2024 році чисельність персоналу дещо зросла, досягнувши 146 осіб. Це свідчить про відносну стабільність загальної кількості працівників підприємства протягом трьох років.

Розглядаючи структуру персоналу, можна відзначити зміни у чисельності адміністративно-управлінського персоналу. Кількість керівників зросла з 3 осіб до 4 осіб у 2024 році, що становить значне зростання у відсотковому співвідношенні (на 33,33%). Водночас, кількість спеціалістів у складі адміністративно-управлінського персоналу зменшилася з 47 осіб у 2022 році до 45 у 2024 році (на 4,26 %). Щодо виробничого персоналу, загальна його чисельність залишалася майже незмінною протягом усього періоду, коливаючись навколо 97-99 осіб. Кількість основних робітників також демонструвала незначне зменшення у 2023 році. Якщо порівнювати чисельність основних робітників у 2024 р. порівняно з 2022 р., то вона зменшилася на 2,53 %. Чисельність допоміжних робітників (у т.ч. обслуговуючий персонал) залишалася стабільною на рівні 20 осіб протягом усього досліджуваного

періоду.

Стовпчаста діаграма на рис. 2.2 ілюструє співвідношення, де чітко простежується значна перевага чисельності виробничого персоналу над адміністративно-управлінським у кожному з досліджуваних років.

У 2022 році кількість адміністративно-управлінського персоналу становила близько 50 осіб, тоді як виробничий персонал налічував майже 100 осіб. Аналогічна тенденція зберігалася і в наступні роки. У 2023 році чисельність адміністративно-управлінського персоналу дещо зменшилася, але все ще залишалася значно меншою за кількість виробничого персоналу. У 2024 році спостерігається невелике зростання обох категорій персоналу, проте пропорційне співвідношення між ними залишається майже незмінним.

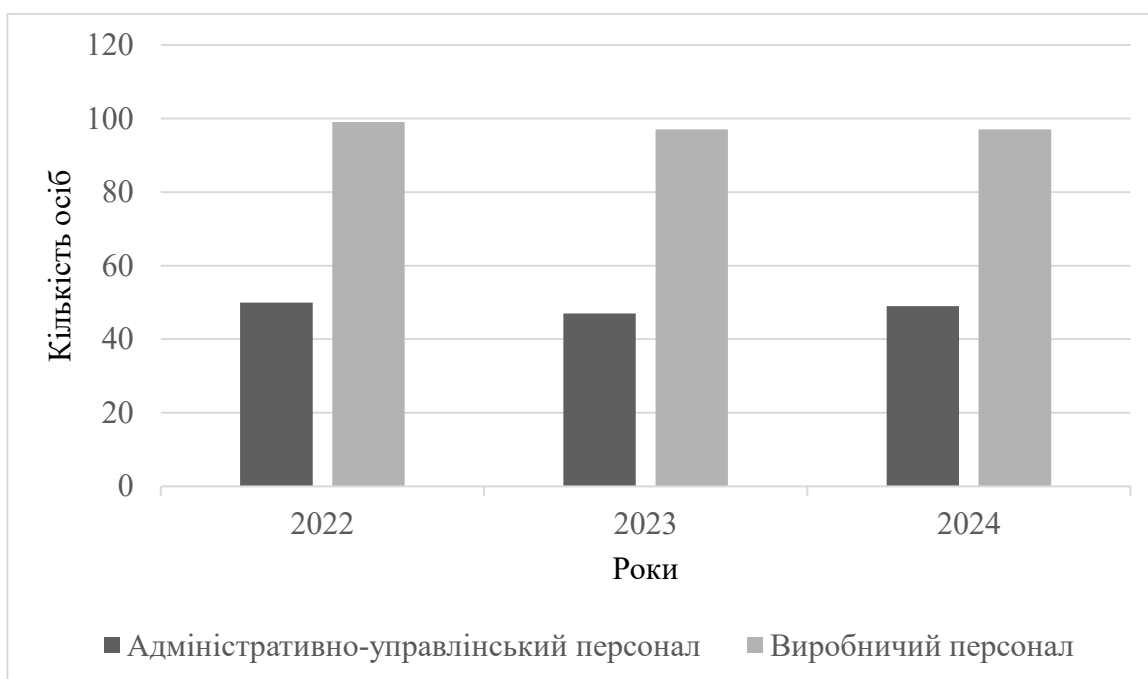


Рис. 2.1. Динаміка зміни персоналу ТОВ «Суффле Агро Україна», осіб*

Примітка. *Побудовано автором на основі звітності підприємства.

Для більш глибокого розуміння кадрового потенціалу підприємства доцільно проаналізувати рівень освіти працівників, які займають керівні та спеціалізовані посади. З цією метою доцільно проаналізувати якість розстановки управлінських кадрів у ТОВ «Суффле Агро Україна» за освітнім рівнем у розрізі посад (табл. 2.5).

**Якість розстановки управлінських кадрів за посадами у
ТОВ «Суффле Агро Україна» у 2024 році***

Показники	Посади, які вимагають		Не вимагають наявності ВО	Всього
	Другого (магістерського) рівня вищої освіти	Першого (бакалаврського) рівня вищої освіти		
Кількість посад згідно штатного розпису	36	13	-	49
Кількість посад, зайняті працівниками, які мають:	-	-	-	-
Другий (магістерський) рівень вищої освіти	32	-	-	32
Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти	4	13	-	17
Не мають ВО	-	-	-	-
Всього:	36	13	-	49

Примітка. *Розраховано на основі даних підприємства

Згідно зі штатним розписом підприємства на 2024 рік, загальна кількість управлінських посад становить 49 осіб. З них 36 посад вимагають наявності вищої освіти другого (магістерського) рівня, 13 посад – першого (бакалаврського) рівня.

Фактичний розподіл працівників за рівнем освіти, які займають ці посади, є наступним: 32 працівники мають другий (магістерський) рівень вищої освіти та займають посади, що відповідають цій вимозі. Водночас, 4 працівники з першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти обіймають посади, для яких встановлено вимогу наявності другого (магістерського) рівня. Усі 13 посад, що вимагають першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, укомплектовані працівниками з відповідним рівнем освіти.

На основі даних табл. 2.5 було розраховано перелік показників, які наведено в табл. 2.6.

Розрахунок показників, необхідних для здійснення аналізу якісного складу управлінського персоналу у ТОВ «Суффле Агро Україна» у 2024 році*

Показник	Формула розрахунку	Розрахункове значення для ТОВ «Суффле Агро Україна» у 2024 році*
Рівень забезпеченості управлінським и працівниками	Розраховується як відношення зайнятих працівниками кількості посад до кількості посад згідно штатного розпису, помноженого на 100 %.	$R_{\text{заб}} = 49/49^*$ $*100 \% = 100 \%$
Кваліфікаційний рівень	Розраховується як відношення суми кількості посад зайнятих працівниками з другим (магістерським) рівнем вищої освіти та першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти до суми кількості посад згідно штатного розпису, які вимагають наявності другого (магістерського) і першого (бакалаврського) рівнів вищої освіти, помноженого на 100 %.	$K_p = (32+17)/$ $/49*100 \% =$ 100%
Якість розстановки кадрів за посадами	Розраховується як відношення суми кількості працівників, які мають другий (магістерський) рівень вищої освіти й займають посади, що потребують наявності другого (магістерського) рівня вищої освіти, та кількості працівників, які мають перший (бакалаврський) рівень вищу освіту й займають посади, що потребують наявності першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, до суми кількості посад згідно штатного розпису, які вимагають наявності другого (магістерського) і першого (бакалаврського) рівнів вищої освіти, помноженого на 100 %.	$Яр.к.п = (32 +$ $+ 13)/(36+17)^*$ $*100 \% = 84,91 \%$

Примітка. *Розраховано за даними підприємства

Табл. 2.6 відображає ключові показники якісного складу управлінського персоналу ТОВ «Суффле Агро Україна» у 2024 році. Рівень забезпеченості становить 100%, вказуючи на повну укомплектованість управлінських посад. Кваліфікаційний рівень є дуже високим, сягаючи майже 100%, що свідчить про те, що майже всі управлінці мають вищу освіту. Проте, якість розстановки кадрів становить 84,91%, що вказує на наявність певної невідповідності між рівнем освіти деяких працівників та вимогами до їхніх посад.

За 2024 рік у ТОВ «Суффле Агро Україна» було прийнято на вакантні

посади – 61 працівник, 59 – звільнено, з яких: 13 – пішло на службу у Збройні сили України, 46 – звільнилося за власним бажанням. Середньоспискова чисельність становить 146 осіб.

У табл. 2.7 наведено розрахунок показників, необхідних для здійснення аналізу плинності персоналу у ТОВ «Суффле Агро Україна».

Таблиця 2.7

Розрахунок показників, необхідних для здійснення аналізу плинності персоналу у ТОВ «Суффле Агро Україна» у 2024 році*

Показник	Формула розрахунку	ТОВ «Суффле Агро Україна»
Оборот персоналу за наймом	Відношення прийнятих працівників на вакантні посади до середньоспискової чисельності працівників, помножено на 100 %.	$O_{\text{найм}} = 61 / 146 * 100 \% = 41,78 \%$
Оборот персоналу за звільненням	Відношення кількості звільнених працівників до середньоспискової чисельності працівників, помножено на 100 %.	$O_{\text{зв}} = 59 / 146 * 100 \% = 40,69 \%$
Оборот персоналу зовнішній	Сума оборотів персоналу за наймом та звільненням.	$O_{\text{зов}} = 41,78 \% + 40,69 \% = 82,47 \%$
Коефіцієнт плинності персоналу	Відношення суми працівників звільнених за власним бажанням та за порушення дисципліни до середньоспискової чисельності працівників, помножено на 100 %.	$K_{\text{пл}} = 46 / 146 * 100 \% = 31,51 \%$
Коефіцієнт змінності	Відношення найменшої величини з числа прийнятих або звільнених (з усіх причин крім скорочення) до середньоспискової чисельності, помножено на 100 %.	$K_{\text{зм}} = 59 / 146 * 100 \% = 40,69 \%$

Примітка. *Розраховано за даними підприємства

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Суффле Агро Україна» загалом демонструє стабільну динаміку чисельності персоналу та високий рівень укомплектованості управлінських посад. Незначні коливання середньооблікової чисельності працівників упродовж 2022–2024 років свідчать про відносну стабільність кадрового складу підприємства. При цьому переважна частина працівників належить до виробничого персоналу, що зумовлено специфікою діяльності підприємства. Водночас рівень кваліфікації управлінців залишається високим, хоча спостерігаються окремі випадки

невідповідності рівня освіти займаним посадам, що доцільно врахувати при плануванні підвищення кваліфікації або внутрішнього ротаційного навчання.

Таким чином, актуальним завданням кадрової служби є розробка комплексу заходів для підвищення рівня утримання персоналу, зниження плинності та посилення адаптаційної підтримки нових працівників.

2.3. Оцінка формування системи мотивації праці у ТОВ «Суффле Агро Україна»

Персонал є ключовим ресурсом і стратегічним активом будь-якої організації, що визначає її здатність до ефективного функціонування та розвитку. Саме працівники значною мірою формують конкурентні переваги підприємства на ринку, тому управління ними набуває особливого значення. У цьому контексті мотивація виступає важливим інструментом впливу як на індивідуальні результати праці співробітників, так і на загальний успіх організації. Ефективність мотивації персоналу безпосередньо залежить від правильно організованого процесу стимулювання, який дозволяє досягати максимальної продуктивності кожного працівника в межах загальної стратегії підприємства [41].

ТОВ «Суффле Агро Україна» є представником міжнародної аграрної групи та працює в динамічному середовищі, що вимагає від нього високої ефективності управлінських рішень, у тому числі у сфері стимулювання праці. Формування мотиваційної системи в ТОВ «Суффле Агро Україна» ґрунтується на поєднанні матеріальних і нематеріальних інструментів, які мають на меті не лише забезпечити належний рівень продуктивності, а й сприяти професійному зростанню персоналу, зміцненню корпоративної культури та залученню працівників до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Оцінка існуючої системи мотивації дозволяє виявити її сильні та слабкі сторони, визначити ефективність застосовуваних стимулів, а також розробити рекомендації щодо її вдосконалення з урахуванням специфіки підприємства, потреб персоналу та загальних тенденцій ринку праці. У рамках дослідження

важливо звернути увагу на рівень задоволеності працівників, прозорість мотиваційних механізмів, систему преміювання, можливості професійного розвитку та інші чинники, що впливають на якість трудових ресурсів та ефективність виробничого процесу загалом.

Для більш глибокого аналізу системи мотивації у ТОВ «Суффле Агро Україна» важливо розглянути динаміку змін розміру заробітної плати як одного з ключових матеріальних стимулів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка розміру заробітної плати працівників ТОВ «Суффле Агро Україна»*

Працівники	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Розмір середньомісячної заробітної плати, грн, у т. ч.:	12 555	13 950	15 250	121,27
- Адміністративно-управлінський персонал	16 250	18 100	20 400	125,54
- Виробничий персонал	8 860	9 800	10 100	113,99

Примітка. *Розраховано на основі звітності підприємства

Як свідчать дані табл. 2.8, середній розмір зарплати у ТОВ «Суффле Агро Україна» збільшився з 12 555 грн у 2022 році до 15 250 грн у 2024 році, що є 21,27 % від показника базового року. Найбільше підвищення відбулося в адміністративно-управлінського персоналу – з 16 250 грн до 20 400 грн, тобто 25,54 % від показника 2022 року. Зарплата виробничого персоналу зростала повільніше – з 8 860 грн до 10 100 грн, що складає 13,99 %.

Для всебічного оцінювання заробітної плати на підприємстві варто провести зіставний аналіз із середніми значеннями по галузі. Це дасть можливість визначити конкурентоспроможність ТОВ «Суффле Агро Україна» на ринку праці, а також виявити переваги та недоліки в системі заохочення працівників. У зв'язку з цим доцільно порівняти зміну середньомісячної зарплати співробітників підприємства з аналогічними показниками по

сільськогосподарських підприємствах України протягом періоду з 2022 по 2024 роки.

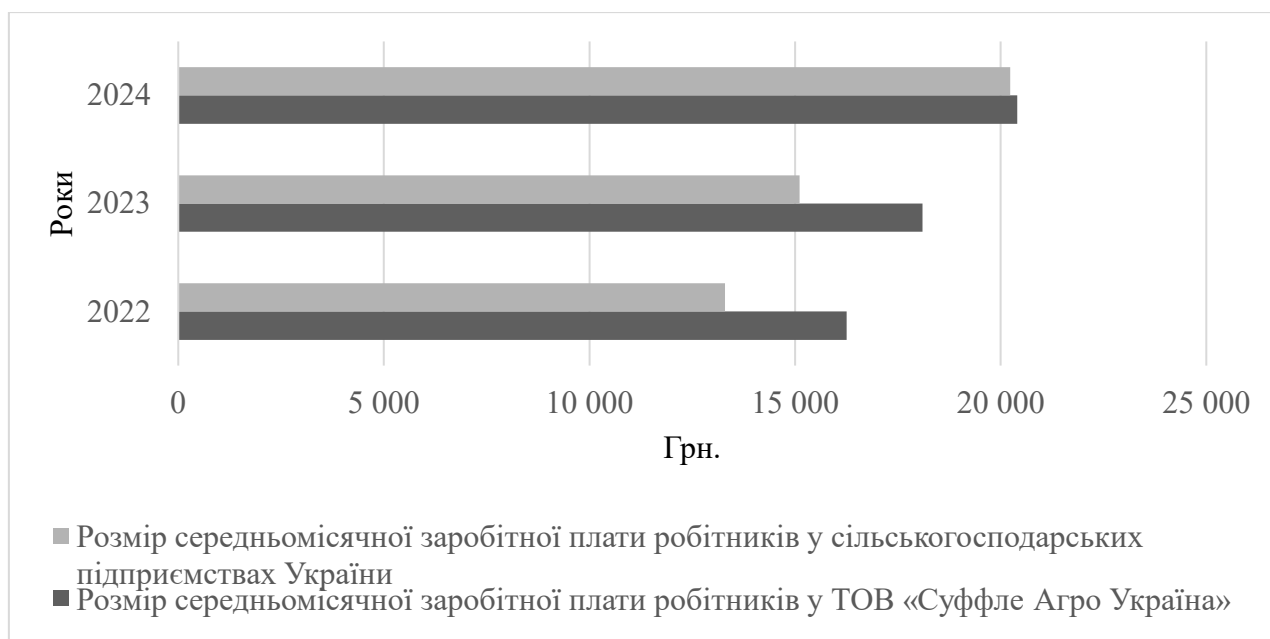


Рис. 2.3. Динаміка розміру середньомісячної заробітної плати працівників у ТОВ «Суффле Агро Україна» та розміру середньомісячної заробітної плати робітників у сільськогосподарських підприємствах України*

Примітка. *Побудовано на основі даних підприємства та Державної служби статистики України

У 2022 році, що ознаменувався початком повномасштабного вторгнення на Україну, простежується, що розмір середньомісячної заробітної плати працівників ТОВ «Суффле Агро Україна» дещо перевищував середній показник по сільськогосподарських підприємствах України. Це може вказувати на те, що попри відчутні економічні проблеми, ТОВ «Суффле Агро Україна» прагнуло утримувати рівень оплати праці своїх співробітників на конкурентному рівні стосовно загальногалузевих показників.

У 2024 році ситуація зазнала певних трансформацій. Розмір середньомісячної зарплатної плати працівників ТОВ «Суффле Агро Україна» показав суттєве збільшення та значно випередив середній рівень по сільськогосподарській галузі. Це може свідчити про адаптацію підприємства до реалій воєнного часу, або ж збереження стратегії щодо забезпечення високої

оплати праці задля залучення та утримання кваліфікованих кадрів.

ТОВ «Суффле Агро Україна», як дочірня фірма великої міжнародної сільськогосподарської групи, застосовує комбіновану (комплексну) систему мотивації персоналу. Ця система поєднує матеріальні та нематеріальні заохочення, що спрямовані на досягнення високої продуктивності праці та утримання кваліфікованих спеціалістів. Головним елементом матеріальної мотивації є конкурентна заробітна плата, про що свідчить її позитивна динаміка в період 2022–2024 років. Додатково передбачені премії та бонуси за результатами роботи, виконання планових показників або участь у сезонних проєктах. Вагому роль відіграє й соціальний пакет, який, як правило, включає добровільне медичне страхування, компенсацію транспортних витрат, часткове забезпечення харчуванням та інші пільги.

Значна увага підприємства приділяється також нематеріальним стимулам, які мають на меті формування лояльності серед співробітників, зменшення плинності кадрів та розвиток корпоративної культури. До таких заходів належать можливості кар'єрного росту всередині підприємства, участь у програмах підвищення кваліфікації, зокрема, за підтримки іноземних партнерів або експертів, а також доступ до сучасного програмного забезпечення та технологій. Співробітникам надається підтримка у реалізації їхніх ініціатив, що сприяє розвитку мотивації до самореалізації та відповідальності за досягнуті результати. Визнання досягнень працівників – подяки, внутрішні рейтинги, заохочення з боку керівництва – також є важливими інструментами морального стимулювання.

Варто зауважити, що в умовах воєнного стану система мотивації підприємства, зазнала певних змін відповідно до нових викликів. Зокрема, особлива увага, приділялася гнучкому графіку роботи, психологічній підтримці персоналу, підвищенню заробітної плати, як компенсаторному механізму в умовах зростання соціальних та економічних ризиків. Такий підхід підкреслює стратегічну орієнтацію ТОВ «Суффле Агро Україна» на довгострокове збереження кадрового потенціалу та забезпечення стабільності трудових

процесів навіть в умовах зовнішньої нестабільності.

Для кращого бачення стратегічної позиції ТОВ «Суффле Агро Україна» керівництву необхідно здійснювати постійний аналіз, що дозволить проаналізувати сильні та слабкі аспекти діяльності підприємства, а також виокремити можливості та ризики зовнішнього середовища, які впливають на результативність управління персоналом. Для визначення сильних та слабких аспектів, а також можливостей та ризиків у функціонуванні ТОВ «Суффле Агро Україна», було здійснено SWOT-аналіз. Матриця SWOT-аналізу представлена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз ТОВ «Суффле Агро Україна»*

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>Підтримка міжнародної компанії Süfflet Group; Конкурентоспроможна заробітна плата та бонусна система; Комплексна система мотивації працівників; Наявність соціального пакету (медичне страхування, компенсація транспортних витрат, харчування); Можливості для навчання та професійного розвитку; Впровадження сучасних технологій та стандартів управління.</p>	<p>Збитковість діяльності підприємства протягом певного періоду; Повільніше зростання зарплат у виробничого персоналу порівняно з управлінським; Залежність від коливання курсу валют; Складнощі із логістичною складовою у зв'язку з військовими діями.</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>Залучення міжнародних інвестицій у відновлення агросектору; Розширення експортного потенціалу агропродукції; Формування позитивного іміджу на ринку праці; Оптимізація процесів управління персоналом.</p>	<p>Висока залежність від кліматичних умов; Значний вплив зміни світових цін на сільськогосподарську продукцію; Тривалість воєнного стану та його наслідки для регіональної безпеки; Інфляційні процеси, що знецінюють реальні доходи працівників; Конкуренція за кадри з боку інших агрохолдингів або закордонних роботодавців; Втрата мотивації у частини персоналу через стрес і нестабільність; Міграція кваліфікованих кадрів за кордон.</p>

Примітка. *Систематизовано автором

Проведений SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Суффле Агро Україна»

дозволив всебічно оцінити внутрішні ресурси підприємства та зовнішні чинники, які впливають на його ефективність. До сильних сторін підприємства передусім відноситься підтримка з боку міжнародної корпорації Süfflet Group, що гарантує стабільність, доступ до інвестицій та сучасних управлінських практик. Важливим аспектом є також конкурентоспроможна заробітна плата, доповнена системою бонусів, що заохочує працівників до досягнення кращих результатів. Комплексна система мотивації, включаючи соціальні гарантії (медичне страхування, компенсація транспортних витрат, забезпечення харчуванням), дозволяє підприємству утримувати кваліфіковані кадри. Крім того, ТОВ «Суффле Агро Україна» сприяє навчанню та професійному росту, що сприяє підвищенню кваліфікації персоналу та створенню кадрового резерву. Ще одним важливим активом є впровадження сучасних технологій і стандартів управління, що забезпечує високу якість організаційних процесів.

Разом з тим, було виявлено низку слабких сторін, які потребують уваги з боку управлінського персоналу. Зокрема, висока залежність від зовнішніх чинників, таких як погодні умови, які негативно впливають на стабільність виробництва. Спостерігається повільніше зростання заробітної плати у виробничого персоналу, що може призводити до зниження мотивації працівників на базовому рівні. Значний вплив на економічні показники діяльності підприємства мають коливання світових цін на аграрну продукцію та нестабільність валютного курсу, що ускладнює фінансове планування. До того ж, військові дії створюють логістичні труднощі, зокрема щодо постачання, експорту та переміщення ресурсів.

Серед можливостей для розвитку підприємства можна виокремити потенціал залучення міжнародних інвестицій, що відкриває нові джерела фінансування та модернізації. Розширення експортного потенціалу агропродукції дає змогу диверсифікувати ринки збуту та зменшити залежність від внутрішньої кон'юнктури. ТОВ «Суффле Агро Україна» також має шанси на формування позитивного іміджу роботодавця, що є перевагою в умовах конкуренції за персонал. Удосконалення внутрішніх процедур та оптимізація

управлінських процесів сприятимуть підвищенню продуктивності та зниженню операційних витрат.

Водночас підприємство стикається з рядом загроз, серед яких найбільш значущою є тривалість воєнного стану та пов'язані з цим ризики для безпеки та стабільності діяльності. Інфляційні процеси знижують купівельну спроможність працівників та можуть посилювати соціальну напруженість. Серйозну проблему становить конкуренція за трудові ресурси з боку інших аграрних підприємств та закордонних роботодавців, що веде до міграції кваліфікованих кадрів. В умовах нестабільності та постійного психологічного тиску існує ризик зниження мотивації персоналу, що безпосередньо впливає на ефективність виробничих процесів.

Отже, система мотивації ТОВ «Суффле Агро Україна» ґрунтується на всеосяжній системі заохочення, яка об'єднує фінансові бонуси, соціальні гарантії та перспективи кар'єрного росту. Це сприяє безперебійній роботі співробітників навіть під час воєнного стану. Зростання заробітної плати, зокрема серед управлінського персоналу, вказує на зацікавленість підприємства у збереженні досвідчених фахівців. Разом з тим, SWOT-аналіз показує необхідність подальшого вдосконалення мотиваційної системи та пристосування до зовнішніх чинників для підтримки конкурентоспроможності підприємства та отримання прибутковості.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ТОВ «СУФФЛЕ АГРО УКРАЇНА»

3.1. Розробка пропозицій щодо покращення системи мотивації праці у ТОВ «Суффле Агро Україна»

Перед будь-яким підприємством виникає виклик: як збільшити результативність роботи та зміцнити позиції на ринку. Встановлено, що ключем до процвітання сучасних підприємств є їхні працівники, а дієвим способом активізувати їхню працю – це ефективна система мотивації. Дослідження показують, що правильно розроблена система мотивації працівників здатна підвищити продуктивність праці на 40% [45].

Головним стимулом для співробітників є їхні потреби та цінності, які мотивують їх до конкретних дій. Організаційна культура може створити сприятливе середовище, що об'єднує персонал навколо важливих цілей, заохочуючи працівників працювати креативно та результативно, як для особистої вигоди, так і для загального успіху компанії. Існує тісний зв'язок між організаційною культурою, мотивацією та ефективністю діяльності підприємства [45].

Для сільськогосподарських підприємств, як-от ТОВ «Суффле Агро Україна», де успіх залежить від скоординованої командної роботи, висока мотивація співробітників перетворюється на визначальний чинник стійкого прогресу та конкурентноздатності.

Враховуючи вищезазначене, важливим кроком у створенні ефективних пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації у ТОВ «Суффле Агро Україна» є вивчення поглядів самих співробітників. Опитування працівників дозволяє визначити ступінь їхньої задоволеності поточними умовами праці, виявити потреби, сподівання та можливі проблеми в системі мотивації. В опитуванні взяли участь 88 працівників, з яких: 29 осіб – адміністративно-управлінський персонал, 58 осіб – виробничий персонал.

Першим етапом дослідження було визначення того, чи задоволені працівники ТОВ «Суффле Агро Україна» рівнем заробітної плати. Зведені результати опитування наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Результати відповідей співробітників ТОВ «Суффле Агро Україна»
на запитання: «Чи задоволені Ви рівнем заробітної плати?»***

№	Варіанти відповідей	% від усіх опитаних
1	Повністю задоволений (рівень праці заробітної плати повністю відповідає обсягу виконуваних обов'язків, кваліфікації та витраченому часу)	31,8
2	Швидше задоволений (рівень заробітної плати прийнятний, однак є деякі аспекти, які можна було б покращити)	36,4
3	Швидше не задоволений, ніж задоволений (рівень заробітної плати є недостатнім, і вимагає перегляду)	26,1
4	Повністю не задоволений (аробітна плата значно нижча, ніж очікувана, і не відповідає вкладеним зусиллям)	5,7

Примітка. *Розраховано за результатами анкетування

На підставі аналізу відповідей з опитування, представлених у табл. 3.1, стає очевидним, що рівень задоволеності працівників ТОВ «Суффле Агро Україна» своєю заробітною платою в основному знаходиться на середньому рівні. Зокрема, лише 31,8 % з тих, хто відповідав, повідомили про цілковите задоволення розміром свого заробітку, а 36,4 % висловили скоріше позитивне ставлення. Разом з тим, 26,1 % респондентів обрали відповідь «швидше не задоволений, ніж задоволений», що вказує на певне незадоволення існуючою системою оплати праці. Повністю незадоволених налічується всього 5,7 % співробітників, але навіть цей незначний показник підкреслює наявність проблем, які вимагають уваги від керівництва.

Враховуючи отримані результати, можна сформулювати рекомендації стосовно поліпшення чинної системи оплати праці. Зокрема, є сенс впровадити механізм регулярного перегляду заробітної плати, враховуючи зміни на ринку праці в аграрному секторі. Особливої уваги заслуговує диференціація оплати праці в залежності від кваліфікації, досвіду та рівня відповідальності працівників, що особливо важливо для виробничого персоналу.

Для визначення того, чи співробітники ТОВ «Суффле Агро Україна» задоволені системою матеріального та нематеріального стимулювання, а також яким видам вони надають перевагу, у табл. 3.2 та 3.3 наведено результати анкетного опитування.

Таблиця 3.2

**Результати відповідей співробітників ТОВ «Суффле Агро Україна»
на запитання: «Які види матеріального заохочення Ви отримуєте?
(декілька варіантів відповідей)»***

№	Варіанти відповідей	% від усіх опитаних
1	Отримую премії за досягнення результатів або виконання планових показників	63,6
2	Отримую надбавки за стаж, досвід роботи або підвищення кваліфікації	47,7
3	Отримую оплату за понаднормову роботу, додаткові завдання чи роботу у вихідні	32,9
4	Не отримую жодного матеріального заохочення окрім основної заробітної плати	-

Примітка. *Розраховано за результатами анкетування

Згідно з отриманою інформацією у табл. 3.2, найбільша кількість опитаних працівників – 63,6 % – вказали, що вони отримують премії за досягнення запланованих результатів або виконання планових показників. Крім того, 47,7 % опитаних отримують доплати за стаж роботи, досвід або підвищення кваліфікації, що свідчить про зацікавленість підприємства у збереженні кваліфікованих кадрів та заохоченні професійного зростання співробітників. Також 32,9 % респондентів зазначили, що їм виплачується оплата за понаднормову роботу, виконання додаткових завдань або роботу у вихідні дні, що демонструє гнучкий підхід до компенсації трудових зусиль. Слід відзначити, що у таблиці також передбачено варіант відповіді «не отримую жодного матеріального заохочення окрім основної заробітної плати», однак частка таких працівників не вказана, що може свідчити про її незначний розмір або відсутність таких випадків у межах проведеного опитування.

Загалом, можна підсумувати, що опитування свідчать про деяку недосконалість діючої системи матеріальних заохочень, яка вимагає

вдосконалення. Не всім співробітникам забезпечено належний рівень фінансової винагороди, а премії, здебільшого, зосереджені лише на досягненні планових показників. Для покращення ефективності мотиваційної стратегії є сенс впровадити більш гнучкі, зрозумілі та персоналізовані підходи до стимулювання, а також активніше зважати на думку працівників при розробці відповідних ініціатив. Це допоможе підсилити внутрішню мотивацію колективу, покращити трудову дисципліну та підняти загальну продуктивність діяльності підприємства.

Таблиця 3.3

**Результати відповідей співробітників ТОВ «Суффле Агро Україна»
на запитання: «Чи надає підприємство нематеріальні стимули для
працівників?»***

№	Варіанти відповідей	% від усіх опитаних
1	Так, у повному обсязі – надаються можливості для розвитку, кар'єрного зростання та визнання з боку керівництва	65,9
2	Частково – деякі стимули присутні, але не системно	28,4
3	В окремих випадках – подібні стимули доступні лише певним категоріям працівників	5,7
4	Ні – підприємство майже не застосовує нематеріальних форм мотивації	-

Примітка. *Розраховано за результатами анкетування

Проаналізувавши відповіді, які представлені у табл. 3.3 встановлено, що більшість опитаних працівників ТОВ «Суффле Агро Україна» – 65,9% – переконані, що підприємство в повному обсязі використовує нематеріальне заохочення, а саме: надає можливості для професійного зростання, кар'єрного просування та відзначає досягнення співробітників. Водночас 28,4% опитаних відповіли, що нематеріальні стимули присутні частково, тобто не мають системного характеру. Ще 5,7% співробітників вказали, що подібні способи мотивації застосовуються лише для деяких категорій персоналу.

Враховуючи отримані результати, доцільно порекомендувати підприємству підвищити системність та рівномірність у застосуванні нематеріальних стимулів. Передусім слід зосередити увагу на індивідуальному

підході до мотивації працівників, створенні відкритих каналів зворотного зв'язку, покращенні внутрішньої комунікації, а також розширенні практик визнання заслуг співробітників, незважаючи на їхню посаду чи функціональні обов'язки. Такі заходи допоможуть збільшити рівень задоволеності працівників, укріпити їхню лояльність до підприємства та сприяти підвищенню загальної продуктивності праці.

Наступним етапом нашого дослідження є визначення того, наскільки прозорою та справедливою є система мотивації співробітників ТОВ «Суффле Агро Україна» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Результати відповідей співробітників ТОВ «Суффле Агро Україна»
на запитання: « Наскільки прозорою та справедливою, на Вашу думку, є
система мотивації?»***

№	Варіанти відповідей	% від усіх опитаних
1	Вважаю її цілком прозорою та справедливою – правила чіткі, однакові для всіх, премії нараховуються об'єктивно	64,8
2	Частково – система працює, але не завжди зрозуміло, за якими критеріями відбувається мотивація	27,3
3	Ні – на мою думку, мотивація нараховується вибірково або без обґрунтувань	5,7
4	Важко відповісти – не маю достатньої інформації про принципи та механізми мотивації	2,3

Примітка. *Розраховано за результатами анкетування

Аналізуючи дані табл. 3.4, стає зрозумілим, що переважна більшість опитаних співробітників ТОВ «Суффле Агро Україна», а саме 64,8% – оцінюють систему мотивації як прозору та справедливу. Вони відзначають зрозумілість правил, однакові умови для всіх членів колективу, а також об'єктивність під час нарахування преміальних. Варто зазначити, що 27,3% опитаних висловлюють певні застереження стосовно прозорості: на їхню думку, система не завжди функціонує злагоджено, або ж критерії оцінювання залишаються недостатньо чіткими. Ще 5,7% респондентів вказують на можливу вибірковість або недостатню обґрунтованість нарахувань стимулів, а

2,3% взагалі не розуміються на принципах роботи цієї системи.

Враховуючи отримані дані, керівництву підприємства слід продовжувати підтримувати позитивну тенденцію, приділяючи особливу увагу покращенню обізнаності персоналу з критеріями та механізмами мотивації. Рекомендується розробити та розповсюдити внутрішні положення чи інструкції, які міститимуть детальний опис принципів мотивації, а також організувати регулярні комунікації (наприклад, інформаційні зустрічі чи внутрішні бюлетені), в яких пояснюватимуться підстави для нарахування премій та надбавок. Реалізація цих заходів не лише усуне сумніви та непорозуміння серед співробітників, але й сприятиме зміцненню довіри до керівництва та підвищенню ефективності системи мотивації в цілому.

Важливим є визначення саме думки співробітників ТОВ «Суффле Агро Україна» щодо необхідних змін в системі матеріального та нематеріального стимулювання. Узагальнені дані анкетного опитування наведені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Результати відповідей співробітників ТОВ «Суффле Агро Україна»
на запитання: « Які зміни в системі мотивації Ви вважаєте доцільними?
(декілька варіантів відповідей)»***

№	Варіанти відповідей	% від усіх опитаних
1	Впровадження чітких та вимірюваних показників ефективності для кожної посади, з прив'язкою до яких розраховуватимуться премії, та регулярне інформування співробітників про їхні поточні результати.	69,3
2	Розширення переліку нематеріальних заохочень, таких як гнучкий графік роботи, додаткові дні відпустки, можливості для професійного розвитку та визнання досягнень на публічному рівні	53,4
3	Запровадження системи регулярного зворотного зв'язку від керівництва щодо ефективності роботи кожного співробітника та його внеску в досягнення цілей підприємства, з можливістю обговорення критеріїв оцінки	37,5
4	Створення прозорої системи кар'єрного зростання з чіткими критеріями для переходу на вищі посади, що мотивуватиме співробітників до постійного розвитку та досягнення кращих результатів	45,5

Примітка. *Розраховано за результатами анкетування

Як свідчать дані табл. 3.5, найбільша кількість опитаних (69,3%) вважає

за потрібне впровадження конкретних та вимірюваних показників продуктивності для кожної посади, на основі яких здійснюватиметься нарахування премій. Це демонструє бажання персоналу у прозорості критеріїв оцінювання та зацікавленість в тому, щоб результати їхньої праці були об'єктивно оцінені та відзначені. Крім фінансових стимулів, важливим елементом мотивації працівники вважають нематеріальні заохочення – 53,4% опитаних очікують розширення таких форм підтримки, як гнучкий графік, додаткові дні відпочинку, публічне визнання досягнень та можливості для професійного зростання. Також 45,5% підтримують створення зрозумілої системи кар'єрного розвитку з чітко визначеними критеріями. Для підвищення ефективності цієї системи доцільно впровадити регулярний зворотний зв'язок між працівниками та керівництвом, що, на думку 37,5% респондентів, дасть змогу краще розуміти очікування підприємства та збільшити рівень залученості персоналу. Рекомендовано розробити комплексну модель мотивації, яка поєднувала б матеріальні та нематеріальні стимули, враховувала потреби працівників та стратегічні цілі підприємства.

Проаналізувавши мотиваційну систему ТОВ «Суффле Агро Україна», було виявлено як позитивні аспекти, так і складові, що потребують покращення. Значна кількість співробітників позитивно оцінює чинну систему заохочення, що ґрунтується на виконанні планів, преміях за стаж роботи та кар'єрному розвитку. У той же час, результати опитувань вказують на необхідність введення більш конкретних, зрозумілих та персоналізованих методів мотивації, враховуючи як матеріальні, так і нематеріальні заохочення.

3.2. Впровадження сучасних методів формування системи мотивації праці у ТОВ «Суффле Агро Україна»

У світовій практиці завжди велика увага приділяється мотивації співробітників, як найважливішому чиннику зростання загальної продуктивності праці. Це є необхідною умовою для досягнення стратегічних задач та підвищення ефективності роботи підприємства. В умовах сучасної

ринкової економіки, яка відзначається динамічними змінами, як в зовнішньому, так і у внутрішньому середовищах, виникає необхідність впровадження нових підходів до управління та збереження стабільності виробничих процесів. Як вітчизняні, так і зарубіжні компанії все активніше використовують сучасні методики мотивації персоналу, що вказує на значні перетворення у цій сфері [9].

Аналізуючи специфіку мотиваційного механізму після запровадження воєнного стану, Герасименко О.О. зазначає, що акцент у мотиваційних механізмах персоналу було зміщено на посилення зацікавленості працівників у збереженні робочих місць та створенні умов для продовження трудової діяльності з відповідною винагородою за працю. На думку Козак К.Б., в період воєнного стану ключовими для кожного працівника є задоволення його базових потреб у безпеці, захисті та відпочинку. Серєда О.Г. та Швець Н.М. також підкреслюють, що одним з найважливіших аспектів мотивації стало забезпечення безпеки співробітників на робочих місцях, а також наголошують на необхідності надання моральної підтримки працівникам, що може включати проведення спеціальних тренінгів з психології та забезпечення доступу до професійних консультантів [44].

Досвід провідних українських компаній свідчить про впровадження інноваційних та адаптивних підходів до мотивації персоналу. У табл. 3.6 наведено приклади таких рішень, реалізованих у різних галузях бізнесу.

Досвід, представлений у таблиці, свідчить про те, що українські компанії активно інтегрують новаторські методи мотивації співробітників, надаючи перевагу не тільки матеріальним стимулам, але й забезпечуючи психологічний комфорт, емоційну підтримку та гнучкість в організації робочого процесу.

Враховуючи передовий досвід українських лідерів ринку, ТОВ «Суффле Агро Україна» має можливість вдосконалити підходи до мотивації працівників, враховуючи особливості аграрного сектора, розподіл структурних підрозділів по території країни та виклики, породжені воєнним станом. На поточний момент система стимулювання персоналу на підприємстві включає

базові та додаткові мотиватори, націлені на підтримку співробітників та збільшення їх залученості. Ключові складові: виплата основного заробітку та премій за досягнення, забезпечення медичного страхування, організація навчальних програм та підвищення кваліфікації, проведення корпоративних івентів.

Таблиця 3.6

Досвід мотивації персоналу в умовах воєнного стану*

Назва компанії	Інноваційний підхід до мотивації персоналу
Accountor Ukraine	Розподіл робочих графіків для офісу та віддаленої роботи на тиждень, що надає працівникам свободу вибору місця роботи, де їм найкомфортніше та найбезпечніше. Створення чіткої інструкції з діями під час повітряної тривоги та забезпечення кожного члена команди акумуляторами.
МХП	Формулювання для команди довгострокових цілей на найближчі 5-10 років, що окреслить обриси майбутнього компанії після війни. Це формує впевненість у співробітників щодо їхнього майбутнього, гарантуючи відчуття стабільності та безпеки, з можливістю звернення до психолога для підтримки.
Нова Пошта	У відділеннях було організовано спеціальні зони безпеки та облаштовано укриття на терміналах. Із системи мотивації були виключені ті показники ефективності, на які можуть впливати перерви в роботі через повітряні тривоги. Також запроваджено психологічний клуб «Я поряд», де працівники мають можливість відкрито обговорювати важливі для них питання. Окрім цього, реалізовано проєкт «Доставка гарних новин», який передбачає приємні сюрпризи для співробітників.

Примітка. *Систематизовано автором на основі: [44].

Водночас, результати внутрішнього опитування показали декілька сфер, які потребують покращення. Зокрема, працівники вказали на необхідність впровадження більш чіткої системи оцінки результатів роботи, забезпечення прозорого зв'язку між досягненнями та винагородами (як матеріальними, так і нематеріальними), а також розширення можливостей для професійного та кар'єрного розвитку.

На основі узагальненого досвіду провідних українських компаній була сформована табл. 3.7, яка відображає можливі напрями адаптації сучасних мотиваційних підходів до умов діяльності ТОВ «Суффле Агро Україна».

Запропоновані заходи охоплюють як організаційні, так і психологічні аспекти мотивації, спрямовані на підвищення ефективності праці в умовах воєнного стану. Зокрема, акцент зроблено на гнучкій організації роботи, посиленні внутрішньої комунікації, забезпеченні фізичної та емоційної безпеки працівників, а також удосконаленні системи оцінки результатів. Реалізація таких заходів сприятиме зміцненню лояльності персоналу, підвищенню його стресостійкості та формуванню стійкої корпоративної культури в умовах кризових викликів.

Таблиця 3.7

Впровадження сучасних підходів до мотивації в ТОВ «Суффле Агро Україна»*

Напрямок	Потенційні заходи	Очікуваний ефект
Гнучкий графік роботи	Запровадження змінного графіку, дистанційна форма для офісного персоналу	Зниження стресу, підвищення продуктивності
Психологічна підтримка	Консультації з психологом, створення клубу емоційного розвантаження	Зменшення вигорання, підвищення командної згуртованості
Фізична безпека	Обладнання укриттів, забезпечення тривожних рюкзаків, чіткі інструкції дій	Підвищення відчуття захищеності
Оцінка ефективності	Виключення показників ефективності, що залежать від зовнішніх чинників	Справедливість в оцінці, зниження демотивації
Нематеріальне стимулювання	Подяки, публічне визнання, «подарункові ініціативи»	Підвищення лояльності, емоційний зв'язок із підприємством
Комунікація та прозорість	Поширення інформації про плани підприємства в період післявоєнного відновлення	Формування впевненості у майбутньому

Примітка. *Систематизовано автором

У табл. 3.7 представлено можливі підходи до адаптації сучасних інструментів мотивації персоналу в ТОВ «Суффле Агро Україна». Зокрема, доцільно впровадити такі шляхи вдосконалення мотивації працівників:

– Залучити профільних спеціалістів із роботи з персоналом (зокрема психологів, HR-фахівців), які б аналізували мотивацію до праці, ціннісні орієнтири та визначали актуальні потреби працівників.

– Розробити чіткі, об'єктивні та прозорі критерії оцінювання результатів роботи співробітників.

- Активно впроваджувати нематеріальні методи стимулювання: відзначення досягнень, листи подяки, публічне визнання, усні подяки та схвальні відгуки.

- Сформувати та закріпити на практиці корпоративну культуру, спільну для всіх рівнів працівників та керівництва.

- Запровадити традицію дарування символічних подарунків на свята, а також організовувати неформальні зустрічі працівників і керівництва (наприклад, під час перерв, обідів, на початку або в кінці робочого дня), корпоративні заходи та святкування.

- Надати працівникам більше автономії у виконанні обов'язків, залучати їх до процесу прийняття рішень.

- Впровадити диференційовану систему заохочень: наприклад, у відділі продажів – бонуси та відсотки від укладених угод.

- Залежно від категорії персоналу, застосовувати різні мотиваційні механізми: для одних – можливість професійного навчання і підвищення кваліфікації, для інших – компенсація витрат на транспорт. Для управлінського складу ефективними можуть бути акції чи опціони. Доцільним є також активніше використання преміювання [27].

Для ефективного впровадження сучасної системи мотивації праці в ТОВ «Суффле Агро Україна» доцільно орієнтуватися на створення механізму, що працює стабільно й здатний підтримувати високий рівень залученості персоналу. Це можливо за умови надання працівникам – як управлінської, так і виробничої ланки – певної свободи дій у межах визначених функцій та відповідальності. Водночас мають бути чітко сформульовані цілі та очікувані результати, за досягнення яких передбачена справедлива й прозора система заохочення.

У межах запропонованого підходу до формування ефективної системи мотивації праці у ТОВ «Суффле Агро Україна» пропонується використання комплексної моделі стимулювання персоналу, яка охоплює три ключові складові: матеріальні, морально-матеріальні та моральні стимули (рис. 3.1).

Кожен із цих елементів виконує важливу функцію у забезпеченні всебічного впливу на мотиваційну поведінку працівників.

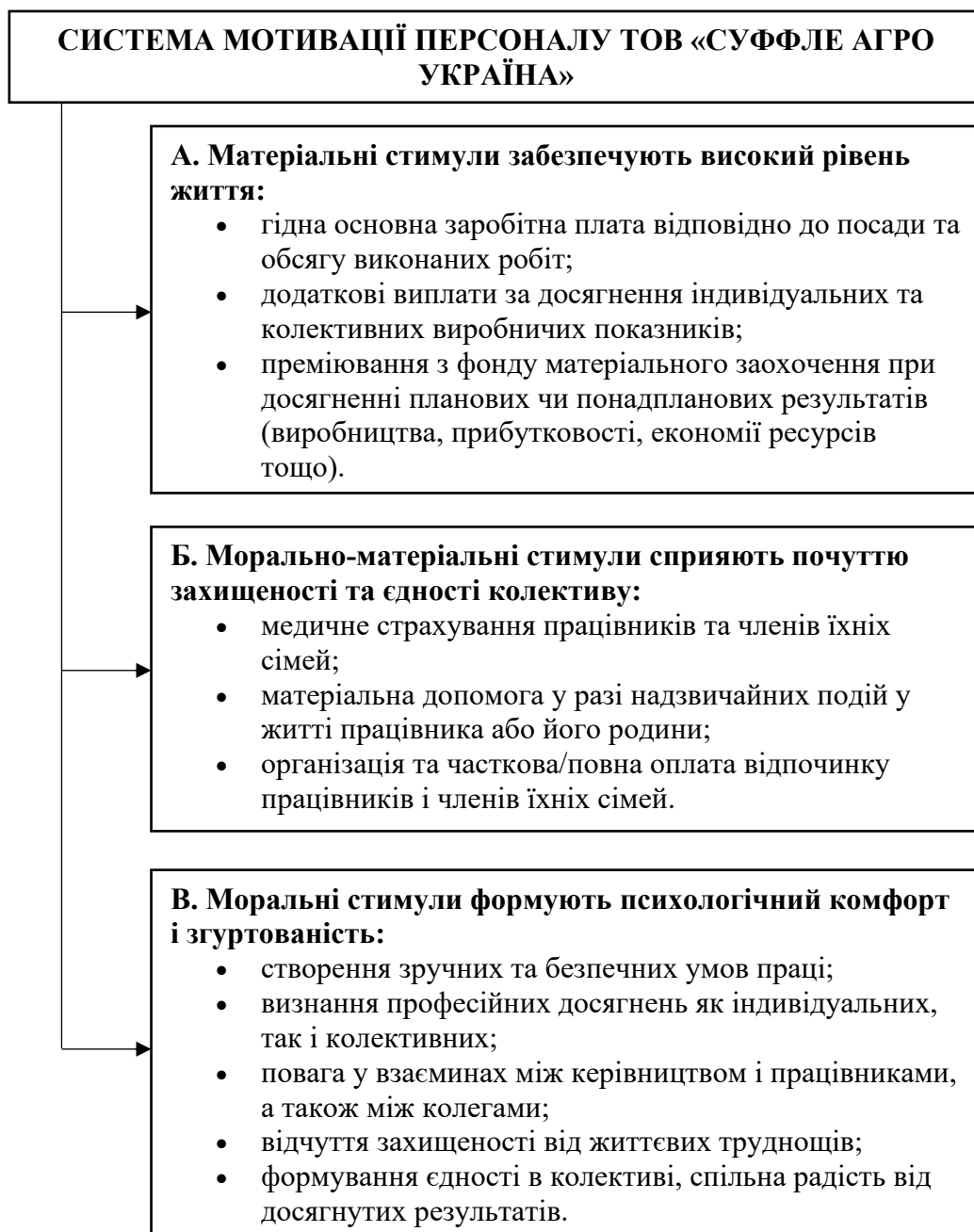


Рис. 3.1. Система мотивації персоналу ТОВ «Суффле Агро Україна»*

Примітка. *Джерело: [22].

Застосування такої інтегрованої системи мотивації в ТОВ «Суффле Агро Україна» дозволить не лише підвищити рівень продуктивності праці, а й зміцнити лояльність персоналу, знизити рівень емоційного вигорання та забезпечити стабільний розвиток трудового колективу відповідно до

стратегічних цілей підприємства [22].

Таким чином, ефективна система мотивації праці є ключовим чинником підвищення продуктивності персоналу, зниження плинності кадрів та формування позитивного трудового клімату в підприємстві. Для ТОВ «Суффле Агро Україна» доцільним є впровадження комплексного підходу до мотивації, що включає поєднання матеріальних, морально-матеріальних та моральних стимулів, з урахуванням специфіки як управлінської, так і виробничої ланки.

Надання працівникам більшої свободи у прийнятті рішень, чітке формулювання цілей, справедливе оцінювання результатів діяльності та використання гнучких інструментів заохочення сприятимуть зростанню зацікавленості у спільному досягненні цілей підприємства. Впровадження сучасних методів мотивації не лише підвищить ефективність трудового процесу, а й зміцнить лояльність працівників до діяльності підприємства, що є стратегічною умовою стабільного розвитку ТОВ «Суффле Агро Україна» в сучасних умовах.

3.3. Зарубіжний досвід формування системи мотивації праці у підприємстві

Мотивація праці є однією з ключових проблем, які привертала значну увагу у світовій практиці протягом тривалого часу. У вітчизняному контексті підходи до мотивації працівників зазвичай обмежуються оплатою праці, що базується на фіксованих тарифах і посадових окладах, що не завжди дає бажані результати. У зв'язку з цим під час розробки ефективної системи мотивації на підприємствах, особливо великого масштабу, доцільно враховувати досвід, накопичений у міжнародній практиці.

Серед численних моделей мотиваційних систем, що функціонують у ринковій економіці розвинених країн, найбільш типовими вважаються японська, американська, французька, британська, німецька та шведська моделі [35].

Японська модель стимулювання працівників виникає з особливостей

економіки Японії та її суспільного устрою. Головна риса – випередження показника збільшення продуктивності праці над показником збільшення зарплат та покращення якості життя.

Японська модель характеризується довічним наймом працівників, який включає навчання, ротацію та перекваліфікацію кадрів. Ці процеси функціонують як єдиний мотиваційний механізм, спрямований на забезпечення організації висококваліфікованими кадрами, які віддані підприємству та зацікавлені у реалізації свого професійного, інтелектуального та творчого потенціалу.

У такому середовищі, де присутня мотивація, працівнику вигідно працювати більше та якісніше, якщо його зусилля спрямовані на вирішення завдань підприємства. Працівники навіть зацікавлені у стратегічних цілях, адже від досягнення цих цілей в майбутньому залежатимуть результати діяльності організації, що впливає на їхній рівень заробітної плати.

Важливим елементом мотивації за японською моделлю є ротація кадрів, яка передбачає регулярну та систематичну зміну сфер діяльності, що знімає напругу та втому від одноманітної роботи. Крім того, ротація сприяє розширенню професійних знань та освоєнню нових робочих місць.

Система заохочення праці в Японії демонструє значну гнучкість у порівнянні з аналогічними системами в інших економічно розвинених країнах. Історично, її основою були три ключові компоненти: професійний досвід, вік та загальний трудовий стаж. Обсяг винагороди для кожного працівника визначався на основі цих трьох параметрів, спираючись на тарифну сітку. Вона включала умовно фіксовані елементи: виплати відповідно до віку, надбавки за трудовий стаж, а також доплати за кваліфікацію та рівень професіоналізму, який класифікувався через категорії та розряди [1].

Японські підприємства враховують життєві етапи працівника – одруження, народження дитини тощо, і відповідно коригують заробітну плату. Також активно використовуються нематеріальні стимули: неформальне спілкування з керівництвом, визнання досягнень, створення позитивного

мікроклімату в колективі.

Американська модель мотивації праці базується на всеохопному заохоченні підприємницької діяльності та збагаченні найактивнішої частини населення. Ця модель заснована на соціально-культурних особливостях нації, а саме – масовій орієнтації на досягнення особистого успіху кожним індивідом, а також на високому рівні економічного добробуту.

В основі американської системи мотивації праці лежить оплата праці. Найбільшого поширення набули різноманітні варіації погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями, що доповнюються різними формами преміювання [35].

Наразі однією з найпоширеніших у США систем винагороди праці, як для ключових, так і для додаткових працівників, є та, що поєднує компоненти відрядної та погодинної оплати. В цьому випадку, щоденний заробіток працівника обчислюється як погодинна ставка, помножена на кількість відпрацьованих годин. Якщо працівник не виконав денну норму у фізичному еквіваленті, роботу продовжують, доки норма не буде виконана. Ця система оплати праці не передбачає премій, адже, згідно з думкою американських економістів, ці кошти вже враховані у підвищеній тарифній ставці робітників та окладах службовців. Характерною особливістю цієї системи є простота розрахунку заробітку та прогнозування витрат на зарплату. Проте, більшість підприємств, як у США, так і в інших державах, надають перевагу використанню систем, які поєднують оплату праці з преміюванням.

У США досить широко використовують колективні системи заохочення. Наприклад, у системі «Скенлон» адміністрація та працівники заздалегідь визначають норматив частки заробітної плати у загальній вартості умовно чистої продукції. Якщо підприємство працює прибутково, і виникає економія на заробітній платі завдяки досягнутій ефективності, формується преміальний фонд, розподіл якого відбувається так: 25% відкладають до резервного фонду для покриття можливої перевитрати фонду оплати праці. З решти суми – 25% розподіляється між адміністрацією підприємства, а 75% – між робітниками.

Премії виплачують щомісяця за результатами попереднього місяця, пропорційно трудовому внеску працівника, базуючись на основній заробітній платі. Наприкінці року резервний фонд повністю розподіляється між усіма працівниками підприємства [6].

Французька модель мотивації праці вирізняється широким використанням економічних інструментів, зокрема стратегічним плануванням, стимулюванням конкуренції та гнучкої системи оподаткування. Основою системи є поєднання ринкових механізмів з елементами державного регулювання, де конкуренція сприяє підвищенню якості продукції та зниженню витрат.

У сфері оплати праці діють дві головні тенденції: індексація зарплати відповідно до зростання вартості життя та індивідуалізація винагороди. Заробіток залежить від професійної кваліфікації, результатів праці, ініціативи та мобільності працівника. Практикується поділ зарплати на фіксовану частину (за посадою) та змінну (за ефективністю), а також участь працівників у прибутках, преміювання, продаж акцій тощо.

У Франції принцип індивідуалізації оплати праці реалізується з урахуванням професійної кваліфікації працівника, якості виконаних завдань, кількості раціоналізаторських пропозицій та рівня його мобільності. Застосовують три головні підходи до втілення принципу індивідуалізації оплати праці:

1. Для кожної посади, оцінюваної на основі колективної угоди, визначаються мінімальна заробітна плата та «вилка» окладів. Оцінка праці кожного робітника проводиться стосовно виконуваної роботи, а не стосовно праці працівників, задіяних на інших посадах. Критеріями трудового внеску працівника виступають кількість і якість його праці, а також участь у громадському житті підприємства;

2. Заробітна плата поділяється на дві складові: постійну, котра залежить від займаної посади або робочого місця, та змінну, що відображає ефективність праці робітників. Додатково виплачуються премії за високу якість роботи,

сумлінне ставлення до праці тощо;

3. Додатковими формами індивідуалізації є участь у прибутках підприємства, можливість придбання акцій підприємства та преміювання [40].

У французькій системі визначальним є метод оцінювання роботи. На підприємствах практикують бальне оцінювання трудової ефективності співробітників (від 0 до 120 балів), враховуючи шість аспектів: професійні навички, результативність праці, якість виконання завдань, дотримання вимог безпеки, культура виробництва, ініціативність. Персонал підприємства в такому разі розподіляється на 5 градацій. Одночасно діють деякі обмеження: до першої категорії допускається включити не менше 5 та не більше 10% працівників одного підрозділу та однієї професії, до другої – від 30 до 40%, до третьої – від 35 до 45%. Якщо працівник відсутній на робочому місці від 3 до 5 днів на місяць, його надбавка зменшується на 25%, у випадку відсутності протягом 10 і більше днів – на 100% [6].

Ключовою рисою стимулювання праці у Великій Британії є акцент на партнерських відносинах між керівництвом та працівниками. Робітники беруть активну участь в розподілі прибутків та власності підприємства, а також мають можливість впливати на рішення, які визначають його подальший розвиток. На британських підприємствах, як і на багатьох міжнародних, система оплати праці переважно базується на поєднанні премій та заробітної плати. Проте, британська модель має дві основні форми оплати: грошову та акціонерну, що допускає часткову оплату праці акціями. Також передбачена можливість використання системи заробітної плати, повністю залежної від прибутків підприємства.

Участь у прибутках зазвичай передбачена колективним або індивідуальним договором, який визначає виплату певної частки від прибутку працівникам на додаток до їх основної заробітної плати. Існує декілька методів розрахунку участі у прибутках, залежно від обраної схеми розрізняють: участь у прибутку, участь у чистому доході, участь в обороті, трудова пайова участь та чиста трудова участь.

Практичне застосування цих моделей оплати праці показало, що дохід від участі у прибутках на більшості підприємств становить лише 3%. Впровадження таких заходів призвело до збільшення кількості робочих місць на 13%, але середня заробітна плата була на 4% нижчою, ніж на аналогічних підприємствах, де ці заходи не застосовувались. Незважаючи на такі результати, можна відзначити позитивні зміни від впровадження даної моделі мотивації. Зокрема, покращилось ставлення працівників до своєї роботи, а також спостерігалось покращення атмосфери в колективі [14].

Німецька модель стимулювання праці бере за основу те, що і держава, і підприємства зосереджуються на людині з її потребами, як на особистості, котра реалізує свободу волі, водночас усвідомлюючи власний обов'язок перед громадою [11].

Ринкова система Німеччини має соціальне спрямування, оскільки держава формує умови для всіх мешканців, протидіє проявам неправомірності та піклується про всіх, хто потребує підтримки – безробітних, хворих, літніх людей і дітей. Соціальна справедливість та солідарність є ключовими чинниками для досягнення суспільної злагоди. Західні фахівці встановили, що збалансоване поєднання заохочення до праці та соціального забезпечення є однією з найефективніших моделей, що існували в історії економічної думки. Ця модель однаковою мірою сприяє економічному процвітанню та соціальним гарантіям [6].

Швеція являє собою зразок держави, що втілює модель соціального захисту, притаманну скандинавським країнам. Шведські профспілки упродовж майже сімдесяти років реалізують політику солідарної заробітної плати. Ключові положення шведської моделі – рівність праці та її оплати, базуючись на галузевих угодах та мінімізації розриву між максимальною та мінімальною заробітною платою [23].

Сама структура формування єдиного коефіцієнта збільшення заробітної плати зумовлює її вирівнювання: заробітки зростають серед найменш оплачуваних посад та стримуються серед тих, хто отримує найбільше. Більше того, під час узгодження нових колективних договорів профспілки, як правило,

наполягають на включенні особливих умов щодо випереджаючого зростання зарплати для тих категорій персоналу, хто отримує низьку оплату. Все це забезпечує сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої сили як у матеріальній, так і у нематеріальній, інтелектуальній сферах виробництва [6].

Узагальнюючи зарубіжний досвід мотивації персоналу, можна відзначити, що кожна з розглянутих моделей – має свої особливості, що відображають економічні та соціокультурні умови відповідної країни.

Сучасний стан ТОВ «Суффле Агро Україна», яке перебуває у збитковому становищі, доцільним є впровадження французької моделі мотивації. Її ключова перевага полягає в можливості прямого узгодження розміру зарплати з трудовою віддачею працівника, що є вкрай важливим для компанії зі збитковим фінансовим станом. В основі цієї моделі лежить диференційована оцінка ефективності праці персоналу, що враховує як фахові знання, так і якість виконання поставлених задач, ініціативність, дотримання правил безпеки та інші аспекти.

Запровадження французької моделі мотивації принесе низку позитивних змін. По-перше, зросте мотивація працівників досягати високих показників діяльності, оскільки розмір їх винагороди безпосередньо корелюватиме з їх внеском у спільну справу. По-друге, підприємство матиме змогу більш ефективно управляти витратами на оплату праці, адаптуючи їх до актуального фінансового стану. Це допоможе уникнути безконтрольного зростання витрат на персонал під час кризових періодів чи зниження прибутків. По-третє, залучення персоналу до процесу прийняття рішень щодо оплати та преміювання сприятиме створенню атмосфери довіри, посиленню лояльності та покращенню корпоративної культури в колективі.

Таким чином, французька модель може виступити не тільки засобом підвищення мотивації співробітників, але й інструментом стабілізації фінансового стану ТОВ «Суффле Агро Україна» шляхом раціоналізації управлінських рішень у сфері оплати праці.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській кваліфікаційній роботі теоретично обґрунтовано та запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення формування системи мотивації праці у підприємстві. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Ключове завдання сучасного менеджменту полягає у формуванні сприятливого середовища, яке стимулює розвиток внутрішньої мотивації працівників. При цьому важливо не лише покладатися на внутрішні спонукальні чинники, а й раціонально та виважено застосовувати зовнішні стимули. Сучасний менеджмент має забезпечити гармонійне поєднання внутрішніх і зовнішніх мотиваційних чинників, що в комплексі сприяє зростанню продуктивності праці, залученості персоналу та досягненню стратегічних цілей організації.

2. Фундаментальна роль мотивації в забезпеченні успішної діяльності підприємства розкривається через основні змістовні теорії мотивації, зокрема через ієрархію потреб Маслоу, ERG-теорію Альдерфера, двофакторну модель Герцберга та теорію набутих потреб Мак-Клелланда. Поряд із ними важливе місце займають процесуальні теорії, такі як теорія очікувань Врума та теорія справедливості Адамса. У сукупності, змістовні й процесуальні підходи до мотивації відображають складність та багатовимірність цього явища, акцентуючи на необхідності глибокого розуміння потреб працівників.

3. Ефективна система мотивації персоналу відіграє вирішальну роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства та гарантуванні його стабільного розвитку в довгостроковій перспективі. Створення такої системи вимагає всебічного підходу, який враховує як індивідуальні потреби та цінності працівників, так і специфіку функціонування підприємства та вплив зовнішнього середовища. Важливим аспектом є раціональне поєднання матеріальних і нематеріальних засобів стимулювання, що разом із гнучкістю та здатністю адаптувати мотиваційні інструменти до змін сприяє зростанню

зацікавленості співробітників у результатах своєї праці, зменшенню рівня плинності кадрів і посиленню командної єдності.

4. На основі аналізу діяльності ТОВ «Суффле Агро Україна» встановлено що із початком воєнного стану в Україні фінансові результати підприємства істотно погіршилися. Зокрема, у 2024 році чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 16,35 % порівняно з 2022 роком. Хоча собівартість реалізованої продукції за цей період знизилася на 7,35 %, вона залишається майже на рівні доходу, що призвело до падіння валової прибутковості на 99,92 %. Позитивною тенденцією є зростання інших операційних доходів у 2024 році в шість разів порівняно з 2022 роком. Проте підприємство продовжує отримувати збитки від операційної діяльності. Крім того, фінансові доходи зменшилися з 15 292 тис. грн у 2022 році до 100 тис. грн у 2024 році, а прибуток до оподаткування скоротився вдвічі. У результаті ТОВ «Суффле Агро Україна» у 2024 році зазнало чистого збитку, який порівняно з 2022 роком зменшився на 55,59 %.

5. Проведено аналіз якісного складу і плинності персоналу у ТОВ «Суффле Агро Україна». Підприємство демонструє стабільну чисельність персоналу та високу укомплектованість керівних посад. Незначні коливання кількості працівників у 2022–2024 роках свідчать про стабільність кадрового складу. Більшість працівників зайняті у виробництві, що відповідає специфіці діяльності підприємства. Кваліфікація управлінців залишається високою, однак виявлені одиничні випадки невідповідності рівня освіти займаним посадам.

6. Розглянуто систему мотивації в ТОВ «Суффле Агро Україна» і виявлено що система мотивації є комплексною і охоплює фінансові стимули, соціальні гарантії та можливості кар'єрного зростання. Це допомагає підтримувати ефективність співробітників, навіть під час воєнного стану. Зростання заробітної плати, особливо для управлінського персоналу, свідчить про прагнення підприємства утримати досвідчених фахівців. Однак, як показує SWOT-аналіз, систему мотивації потрібно постійно вдосконалювати та адаптувати до зовнішніх умов, щоб підтримувати конкурентоспроможність та прибутковість підприємства.

7. Аналіз системи мотивації у ТОВ «Суффле Агро Україна» виявив як сильні сторони, так і аспекти, що потребують доопрацювання. Більшість співробітників позитивно оцінюють поточну систему заохочення, що базується на виконанні планів, преміях за стаж та можливостях кар'єрного росту. Водночас, результати опитувань підкреслюють потребу у впровадженні більш конкретних, зрозумілих та персоналізованих методів мотивації, що включатимуть як матеріальні, так і нематеріальні заохочення.

8. У ході дослідження розглянуто впровадження сучасних методів формування системи мотивації праці у ТОВ «Суффле Агро Україна». Надання працівникам самостійності у прийнятті рішень, чітке визначення цілей, справедлива оцінка результатів та гнучкі інструменти заохочення посилять зацікавленість у досягненні спільних цілей підприємства. Впровадження сучасних методів мотивації не лише підвищить ефективність роботи, а й зміцнить лояльність співробітників до ТОВ «Суффле Агро Україна». Це є ключовою умовою для стабільного розвитку підприємства в сучасних умовах.

9. На основі аналізу зарубіжного досвіду щодо формування системи мотивації праці у ТОВ «Суффле Агро Україна» доцільно застосувати французьку модель мотивації. Це може стати потужним інструментом не тільки для підвищення мотивації співробітників, а й для стабілізації фінансового стану підприємства. Шляхом оптимізації управлінських рішень у сфері винагороди за працю, ця модель дозволить більш раціонально використовувати ресурси та досягти кращих економічних показників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук Ю. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2016. № 846. С. 11–15. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/4204/andriychuky.pdf>.
2. Балановська Т. І., Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Голік В. В. Лідерство та управління людськими ресурсами організації : навчальний посібник. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 281 с.
3. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2020. 466 с.
5. Бенях В. Еволюція сутності мотивації праці. *Економіка, організація і управління підприємством*. 2010. № 4. С. 223–227.
6. Биба В., Теницька Н. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 166–171. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/31.pdf.
7. Бондар В. Д. Еволюція мотивації як функції. *Наукові записки. Серія : Культура і соціальні комунікації*. 2010. № 2. С. 1–14.
8. Бондар В. Мотивація як чинник підвищення ефективності управління: поняття та основні принципи. *Наукові записки. Серія: Культура та соціальні комунікації*. 2009. № 1. С. 1–9. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/234/1/Motyvaciaj.pdf>.
9. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158> (дата

звернення: 09.04.2025).

10. Васюта В. Адаптація європейських моделей мотивації працівників на підприємствах України. *Economy and finances fundamental tools and innovative techniques*. 2016. С. 9–11.

11. Васюта В., Бульбаха Л. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/932/1/4a03c7a7cc1ccdc882d17322bf6fc48b-By%20Docs88.COM.pdf> (дата звернення: 06.04.2025).

12. Відрук Н. П., Гавриш О. М. Вплив мотивації праці на підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів* : матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених. м. Київ, НУБіП України, 01 листопада 2024 р. Київ, 2024. С. 19–22. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u434/zbirnik_tez_konferenciyi_2024.pdf).

13. Власенко Т., Луценко І. Методи і принципи мотивації персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*. 2019. № 1. С. 209–212.

14. Воржакова Ю., Фурманець В. Аналіз зарубіжних моделей мотивації праці та доцільність їх впровадження на українських підприємствах. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2021. № 15. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/52801> (дата звернення: 12.04.2025).

15. Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Грозовський М. С. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=5>.

16. Гоголя О. П., Харченко Г. А. Практикум з менеджменту : навчальний посібник для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальностей 073 «Менеджмент» та 075 «Маркетинг». Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2022. 428 с.

17. Головна – Soufflet Agro. *Головна – Soufflet Agro*. URL:

<https://www.soufflet-agro.com.ua/uk/> (дата звернення: 12.04.2025).

18. Звіт про управління ТОВ «Суффле Агро Україна» 2019 рік. ТОВ «Суффле Агро Україна». 28 лютого 2020 р. URL: https://www.soufflet-agro.com.ua/media/filer_public/88/ba/88bacd97-4cbb-44ba-93a5-af54394ca269/management_report_2019.pdf (дата звернення: 09.04.2025).

19. Зовнішня і внутрішня мотивація - Простір Психологів. *Простір психологів / Інформація. Фахівці. Допомога.* 2023. URL: <https://psychology.space/psypedia-post/zovnishnya-i-vnutrishnya-motyvacziya/> (дата звернення: 06.04.2025).

20. Класичні види теорії мотивації: змістовні, процесуальні. *StudFiles*. URL: <https://studfile.net/preview/5596556/page:2/> (дата звернення: 09.04.2025).

21. Комплексна модель мотивації Портера - Лоулера. *Stud*. URL: https://stud.com.ua/34686/menedzhment/kompleksna_model_motivatsiyi_portera_loulera (дата звернення: 06.04.2025).

22. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/62.pdf (дата звернення: 09.04.2025).

23. Лазоренко Т. В., Місяйло О. Міжнародний досвід мотивації праці та можливості його застосування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 22. С. 67–71. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/24338/1/МІЖНАРОДНИЙ%20ДОС%20ВІД%20МОТИВАЦІЇ%20ПРАЦІ.pdf> (дата звернення: 12.04.2025).

24. Мельник О., Маценко О., Пронікова Ж. Наукові підходи до удосконалення мотивації екологічно спрямованої діяльності. *Механізм регулювання економіки*. 2012. № 3. С. 58–65.

25. Мотивація – що це таке, як працює, яка буває та на що впливає. *Termin.in.ua*. URL: <https://termin.in.ua/motyvatsiia/> (дата звернення: 07.04.2025).

26. Мотивація: теоретичні основи. Реферат. *Освіта.UA*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15381/> (дата звернення: 06.04.2025).

27. Нестерець Т. Сучасні методи мотивації персоналу на підприємстві. *Науковий вісник умо. серія. економіка та управління*. 2018. № 5. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_5/Нестерець_.pdf (дата звернення: 12.04.2025).

28. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59> (дата звернення: 12.04.2025).

29. Поняття і види мотивації. *Навчально-інформаційний портал ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний інститут»*. URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/view.php?id=5272> (дата звернення: 07.04.2025).

30. Пустовіт О., Басюк Є. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. № 3. С. 47–63.

31. Савченко В., Назарова Г., Мартиненко І. Мотиваційні чинники формування системи професійного розвитку персоналу. *Монографії (СЕ)*. 2017. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16390/1/Розділ%205.3_Назарова%20Г.В.,%20Мартиненко%20І.О.%20Мотиваційні%20чинники.pdf (дата звернення: 12.04.2025).

32. Сайко В. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 36. С. 60–69.

33. Сивицька І., Синиченко А. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4. С. 178–186.

34. Совсун К., Следь О. Ефективні методи мотивації персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. № 24. С. 149–151.

35. Стрельбіцький П., Стрельбіцька О. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Пріоритети управління людським*

капіталом. 2019. С. 323–333.

36. Суффле агро Україна. *Latifundist.com*. URL: <https://latifundist.com/kompanii/768-suffle-agro-ukraina> (дата звернення: 12.04.2025).

37. Телепнева О. С. Поняття «мотивація» в працях науковців. *Scispace*. URL: <https://scispace.com/papers/poniattia-motivatsiia-v-pratsiakh-naukovtsiv-1odbsx5y> (дата звернення: 07.04.2025).

38. Теорія мотивації Альдерфера (erg-теорія). *Stud*. URL: https://stud.com.ua/166026/ekonomika/teoriya_motivatsiyi_alderfera_teoriya (дата звернення: 09.04.2025).

39. Теорія набутих потреб Девіда МакКленланда. *Pidru4niki*. URL: https://pidru4niki.com/85102/menedzhment/teoriya_nabutih_potreb_devida_makklenlanda (дата звернення: 09.04.2025).

40. Терехух А., Ільницька-Гикавчук Г. Принципи та методи мотивації працівників туристичного підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 5. С. 593–596.

41. Тимченко І., Левіна А. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах covid-19. *Економічний простір*. 2021. № 169. С. 84–91.

42. ТОВ «Суффле Агро Україна». *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34863309/ (дата звернення: 12.04.2025).

43. Функція мотивації в управлінні. Контроль як функція управління. Реферат. *Освіта.UA*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13470/> (дата звернення: 09.04.2025).

44. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4. С. 104–109.

45. Щербак В., Яцук І. Розробка системи мотивації персоналу підприємства. *II всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна*

інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». С. 357–363. URL: https://pm.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9951/1/OIP2017_P357-363.pdf (дата звернення: 12.04.2025).

46. Махум Z. Теорія ієрархії потреб Маслоу (Піраміда Маслоу). *Махум Zosym*. URL: <https://www.maxzosim.com/maslows-hierarchy-of-needs/> (дата звернення: 09.04.2025).

47. Махум Z. Теорія мотивації Герцберга. *Махум Zosym*. URL: <https://www.maxzosim.com/teoria-motivatsii-giertsbergha/> (дата звернення: 09.04.2025).

48. Махум Z. Теорія очікування Врума (Vroom's Expectancy Theory). *Махум Zosym*. URL: <https://www.maxzosim.com/vrooms-expectancy-theory/> (дата звернення: 09.04.2025).

49. Махум Z. Теорія трьох потреб МакКлелланда: Влада, досягнення та приналежність (McClelland's Three Needs Theory). *Махум Zosym*. URL: <https://www.maxzosim.com/mcclellands-three-needs-theory-power-achievement-and-affiliation/> (дата звернення: 09.04.2025).