

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Формування ефективної системи мотивації на підприємстві»

Виконав: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Грищенко Роман Володимирович

Керівник: ***Харченко Тетяна Миколаївна***
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: ***Ткаль Ярміла Сергіївна***
к.е.н., доцент кафедри обліку і оподаткування Сумського НАУ

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

менеджменту імені професора Л.І.

Михайлової

Освітній ступінь

Бакалавр

Спеціальність

073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

А.І. Орехова

« ____ » « ____ » 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Грищенко Роману Володимировичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема роботи: Формування ефективної системи мотивації на підприємстві

2. База практичного дослідження: СФГ «Урожай» Роменського району Сумської області

керівник роботи Харченко Тетяна Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) _____

4.Вихідні дані до роботи (проекту):

первинні та зведені документи, реєстри синтетичного та аналітичного обліку, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного підприємства, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності суб'єктів господарювання, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань формування ефективної системи мотивації на підприємстві.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) :

дослідити теоретико-методичні основи формування ефективної системи мотивації на підприємстві;

надати організаційно - економічну характеристику підприємства;

дослідити стан системи мотивації праці в СФГ «Урожай»;

провести дослідження динаміки персоналу на підприємстві;

запропонувати напрями удосконалення системи мотивації в СФГ «Урожай».

6. Дата видачі завдання

«___» _____ 20__р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2023 р.	виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень – грудень 2023 р.	виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	грудень – лютий 2024 р.	виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – квітень 2024 р.	виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2023 р.	виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	квітень 2023 р.	виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	29 квітня – 02 травня 2024 р.	виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 квітня – 02 травня 2024 р.	виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	03 травня 2024 р.	виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	17 квітня – 12 травня 2024 р.	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи		виконано

Студент :

(підпис)

Р.В. Грищенко

(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи):

(підпис)

Т.М. Харченко

(прізвище та ініціали)

Перевірку на автентичність проведено.

(підпис)

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Грищенко Р. В. Формування ефективної системи мотивації на підприємстві

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі розглянуто підходи до формування ефективної системи мотивації на сільськогосподарському підприємстві СФГ «Урожай»; надано організаційно-економічну характеристику СФГ «Урожай»; проведено дослідження результативності організації та мотивації праці в СФГ «Урожай»; досліджено вплив мотивації праці на стабільність персоналу підприємства; запропоновані напрями по удосконаленню системи мотивації в СФГ «Урожай».

Для формування ефективної системи мотивації в сільськогосподарському підприємстві СФГ «Урожай» запропоновано здійснити додаткове фінансування зазначених заходів на загальну суму 13614,1 тис. грн. у 2025 році. Комплексне застосування запропонованих заходів дозволить сформувати збалансовану та ефективну систему мотивації праці в сільськогосподарському підприємстві СФГ «Урожай», що сприятиме підвищенню продуктивності, залученості та лояльності персоналу, а відповідно, і стійкому розвитку підприємства.

Ключові слова: мотивація праці, продуктивність, персонал, управління, стимулювання, система, механізм, аналіз, підприємство.

SUMMARY

Gryshchenko R. V. Formation of an effective motivation system at the enterprise

Qualification work in the specialty 073 «Management», SNAU, Sumy-2024 - Manuscript.

The qualification work considers approaches to the formation of an effective motivation system at the agricultural enterprise «Urozhay»; organizational and economic characteristics of the agricultural enterprise «Urozhay» are provided; a study of the effectiveness of the organization and motivation of labor in the agricultural enterprise «Urozhay» is carried out; the influence of labor motivation on the stability of the enterprise's personnel is investigated; measures to form an effective motivation system in the agricultural enterprise «Urozhay» are proposed.

In order to form an effective motivation system in the agricultural enterprise «Urozhay», it is proposed to provide additional funding for these measures totaling 13614.1 thousand UAH in 2025. The integrated application of the proposed measures will allow to form a balanced and effective system of labor motivation in the agricultural enterprise «Urozhay», which will increase productivity, involvement and loyalty of the staff, and, accordingly, the sustainable development of the enterprise.

Keywords: labor motivation, productivity, personnel, management, incentives, system, mechanism, analysis, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи формування ефективної системи мотивації на підприємстві	9
РОЗДІЛ 2 Оцінка системи мотивації в СФГ «Урожай»	16
2.1 Організаційно - економічна характеристика підприємства	16
2.2 Стан системи мотивації праці в СФГ «Урожай»	22
2.3 Дослідження динаміки персоналу на підприємстві	28
РОЗДІЛ 3 Напрями удосконалення системи мотивації в СФГ «Урожай»	37
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	52
Додаток А Анкета для опитування працівників СФГ «Урожай»	
Додаток Б Фінансова звітність СФГ «Урожай» за 2023 рік	
Додаток В Апробація наукових результатів	

ВСТУП

Актуальність. Формування ефективної системи мотивації на сільськогосподарських підприємствах є вкрай актуальним питанням в аграрному секторі України, адже людський капітал виступає ключовим драйвером конкурентоспроможності та сталого розвитку галузі. Аналіз наукових досліджень та емпіричних даних засвідчує нагальну потребу в розробці та впровадженні дієвих мотиваційних механізмів для підвищення продуктивності праці, залучення та утримання висококваліфікованих кадрів у сільському господарстві.

Як зазначають науковці М. Дрогомирецька та О. Дунець, мотивація праці є одним із найважливіших факторів підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва. Дослідники наголошують, що в умовах ринкової економіки та глобалізації аграрні підприємства повинні приділяти особливу увагу розвитку людського потенціалу та створенню сприятливих умов для мотивації персоналу [8, 9].

Актуальність формування дієвої системи мотивації в сільськогосподарській сфері підкреслюється низкою факторів. По-перше, це висока плинність кадрів та «старіння» робочої сили в аграрному секторі. Середній вік працівників у сільському господарстві становить близько 50 років, що свідчить про необхідність залучення молодих кадрів та створення привабливих умов праці для них. По-друге, це сезонний характер сільськогосподарського виробництва, що вимагає додаткових стимулів для працівників у пікові періоди робіт. По-третє, існує значний вплив глобалізації та інтеграції України в світовий агропродовольчий ринок. Як відзначають М. М. Жибак та В. І. Літвінов у своїх працях, в умовах глобальної конкуренції сільськогосподарські підприємства повинні забезпечувати високу якість продукції та ефективність виробництва, що безпосередньо залежить від мотивації персоналу [11].

Таким чином, формування ефективної системи мотивації на сільськогосподарських підприємствах є вкрай актуальним завданням, що дозволить підвищити продуктивність праці, залучити та утримати кваліфіковані кадри, забезпечити конкурентоспроможність аграрного сектору України на внутрішньому та світовому ринках.

Методичною основою під час написання цієї кваліфікаційної роботи послужили праці таких вчених, як: Gebert D., Rosenstiel L. [1], Maslow A.H. [2], McClelland D.C. [3], Гривківська О. В. [6], Дрогомирецька М.І. [8], Дунець О.Є. [9], Ерфан В.Й., Мателешка Н.Т., Ворон М.В. [10], Жибак М.М., Літвінов В.І. [11], Ігнатюк В., Туніна Г. [13], Лещенко Л. О. [16], Музиченко-Козловський А. В. [17], Поліщук П. В. [18], Тюхтій М.П. [19], Черкашина Д. [21], Шульженко І.В., Борисенко Ю.В., Алейнікова В.В. [23] та інші. Здійснені ними науково-практичні дослідження стали основою для здійснення наукових досліджень в галузі управління та при формуванні ефективної системи мотивації на сільськогосподарських підприємствах.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні ефективності сучасних підходів до формування ефективної системи мотивації на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети визначені наступні завдання:

- дослідити теоретико-методичні основи формування ефективної системи мотивації на підприємстві;
- надати організаційно - економічну характеристику підприємства;
- дослідити стан системи мотивації праці в СФГ «Урожай»;
- провести дослідження динаміки персоналу на підприємстві;
- запропонувати напрями удосконалення системи мотивації в СФГ «Урожай».

Об'єктом дослідження є процес формування ефективної системи мотивації на підприємстві.

Предметом дослідження є особливості формування ефективної системи мотивації в СФГ «Урожай».

Методи дослідження. Теоретичні методи: теоретичний аналіз навчальної літератури; емпіричні методи: спостереження та вивчення фінансової документації, нормативних документів; економіко-математичні методи; статистичні методи.

Інформаційною базою дослідження слугували чинні законодавчі та нормативні акти, які регламентують роботу підприємств, періодичні видання, наукові праці провідних вчених у галузі менеджменту, фінансова звітність досліджуваного підприємства СФГ «Урожай» за 2021-2023 рр., інформаційні ресурси світової комп'ютерної інформаційної мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів визначається обґрунтованими науково-практичними пропозиціями по формуванню ефективної системи мотивації в СФГ «Урожай».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на 1-й науково-практичній конференції.

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано 1 тезу у матеріалах науково-практичних конференцій.

1. Грищенко Р. В., Харченко Т. М. Сучасні підходи до формування ефективної мотиваційної системи на підприємстві. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми, пріоритети та перспективи розвитку науки, освіти і технологій в ХХІ столітті» (Кременчук, 15 лютого 2024 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2024. С. 44-45.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 46 сторінок, в тому числі 15 таблиць та 3 рисунки. Список використаних джерел містить 24 найменування, викладених на 3 сторінках. Робота містить 3 додатки, викладених на 10 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сільське господарство відіграє ключову роль в економіці держави, забезпечуючи її продовольчу безпеку та експортний потенціал. Однак, ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить від мотивації працівників, їхньої відданості, професіоналізму та бажання досягати високих результатів [8, с. 101].

Актуальність дослідження обумовлена низкою чинників. По-перше, в умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на сільськогосподарських ринках підприємствам необхідно забезпечити високу продуктивність праці та якість продукції, що безпосередньо пов'язано з ефективною мотивацією персоналу. По-друге, галузь сільського господарства в Україні традиційно стикається з проблемами відтоку кваліфікованих кадрів та старіння робочої сили, що вимагає розробки дієвих мотиваційних механізмів для залучення та утримання талановитих працівників. По-третє, специфіка сільськогосподарського виробництва, пов'язана із сезонністю, жорсткими термінами та непередбачуваністю природних чинників, потребує особливих підходів до мотивації працівників [8, с. 100].

Теоретичні аспекти дослідження охоплюють різноманітні концепції та теорії мотивації, такі як теорія ієрархії потреб Маслоу [2], теорія мотивації досягнень Мак-Клелланда [3], теорія очікувань Врума, теорія справедливості Адамса тощо. На сьогодні менеджменту сільськогосподарського підприємства необхідно враховувати можливість використання цих теорій в контексті сільськогосподарського виробництва, враховуючи специфіку галузі та особливості мотиваційних чинників для різних категорій працівників (керівники, спеціалісти, робітники). Основними складовими ефективної системи мотивації на сільськогосподарських підприємствах є матеріальна мотивація (заробітна

плата, премії, бонуси), нематеріальна мотивація (визнання, кар'єрне зростання, навчання та розвиток, соціальні пакети), а також організаційна культура та корпоративні цінності, що сприяють формуванню почуття причетності та лояльності до підприємства [8 с. 99].

Одна з поширених класифікацій передбачає поділ методів мотивації на економічні (матеріальні) та неекономічні (нематеріальні). До економічних методів належать ті, що базуються на матеріальному стимулюванні працівників, наприклад, системи оплати праці, премії, бонуси, участь у прибутках тощо. Як зазначають О. В. Гривківська та М. І. Дрогомирецька у своїх дослідженнях, в умовах ринкової економіки економічні методи мотивації відіграють провідну роль у забезпеченні ефективної праці персоналу на сільськогосподарських підприємствах [6, с. 89; 8, с. 99-100].

Більш деталізована класифікація методів мотивації праці на сільськогосподарських підприємствах може включати такі групи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація методів мотивації праці на сільськогосподарських підприємствах

Вид методу	Напрямок методу	Складові методу
1. Економічні (матеріальні) методи	Методи прямого матеріального стимулювання	заробітна плата, премії, бонуси, участь у прибутках
	Методи непрямого матеріального стимулювання	соціальні пакети, оплата транспортних витрат, харчування тощо
2. Організаційно-адміністративні методи	Методи розподілу та кооперації праці	раціональний розподіл обов'язків, формування ефективних робочих груп
	Методи встановлення дисципліни праці	нормування, регламентування, інструкції
3. Соціально-психологічні методи	Методи морального стимулювання	подяки, нагороди, визнання заслуг
	Методи формування корпоративної культури	традиції, цінності, норми поведінки
	Методи задоволення потреб у самореалізації	делегування повноважень, участь у прийнятті рішень
4. Методи розвитку персоналу	Методи професійного навчання та підвищення кваліфікації	навчання, підвищення кваліфікації
	Методи кар'єрного зростання та планування кар'єри	планування кар'єри, кар'єрне зростання

Джерело: складено автором на основі [6, 8]

Неекономічні методи мотивації базуються на нематеріальних стимулах, таких як кар'єрне зростання, визнання досягнень, підвищення відповідальності, розвиток корпоративної культури тощо. Вчені В.Й. Ерфан, Н.Т. Мателешка, М.В. Ворон у своїй роботі наголошують, що нематеріальні методи мотивації дозволяють задовольнити потреби працівників у самореалізації, визнанні, повазі та належності до колективу, що є важливим фактором підвищення їхньої продуктивності [10, с. 193].

Як зазначають науковці М.М. Жибак та В.І. Літвінов у своїй науковій праці, що ефективна система мотивації праці на сільськогосподарських підприємствах повинна поєднувати різноманітні методи, що дозволить комплексно впливати на мотиваційну сферу працівників та задовольняти їхні потреби [11, с. 13-14].

Безумовно, матеріальне стимулювання є одним із ключових чинників, що визначають мотивацію та продуктивність праці працівників на сільськогосподарських підприємствах. Розглянемо детально методи прямого матеріального стимулювання та їхній вплив на трудову діяльність.

Заробітна плата є основною формою винагороди за виконану роботу. Доцільно використовувати декілька систем оплати праці, зокрема погодинну, відрядну та акордну. Погодинна система передбачає оплату за фактично відпрацьований час, тоді як відрядна та акордна системи базуються на оплаті за обсяг виконаних робіт або завдань. Належний рівень заробітної плати, що відповідає кваліфікації та інтенсивності праці, позитивно впливає на мотивацію працівників, їхню лояльність та прагнення досягати високих результатів.

Премії є додатковою винагородою за досягнення певних показників або виконання особливо важливих завдань. Вони можуть бути періодичними (щомісячними, квартальними) або разовими. Премії стимулюють працівників підвищувати продуктивність праці, дотримуватися технологічних вимог та забезпечувати високу якість виконаних робіт.

Бонуси є одноразовими виплатами, що здійснюються за досягнення визначених цілей або за особливі заслуги перед підприємством. Вони можуть

бути прив'язані до індивідуальних або колективних результатів діяльності. Бонуси підвищують зацікавленість працівників у досягненні поставлених завдань та сприяють їхній лояльності до підприємства [14, с. 170-172].

Методи непрямого матеріального стимулювання є важливим інструментом мотивації працівників на сільськогосподарських підприємствах. Вони доповнюють прямі форми матеріального стимулювання та забезпечують додаткові переваги для працівників, що позитивно впливає на їхню лояльність, задоволеність роботою та продуктивність праці. Так, соціальні пакети включають комплекс додаткових пільг і винагород, що надаються працівникам поверх основної заробітної плати. Вони можуть містити оплату медичного страхування, надання путівок на оздоровлення, організацію дозвілля та відпочинку, допомогу у вирішенні житлових питань тощо. Надання соціальних пакетів демонструє турботу підприємства про добробут своїх працівників, що сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця та підвищує лояльність персоналу [11, с. 12].

Сільськогосподарські підприємства зазвичай розташовані на значній відстані від населених пунктів, що вимагає додаткових витрат на транспорт для працівників. Компенсація транспортних витрат або організація безкоштовного підвезення персоналу до місця роботи є важливим чинником непрямого матеріального стимулювання, який знижує фінансове навантаження на працівників та підвищує їхню задоволеність умовами праці [8, с. 97-98].

Забезпечення працівників безкоштовним або субсидованим харчуванням під час робочого дня є поширеною практикою на сільськогосподарських підприємствах. Це дозволяє заощадити час і кошти працівників, а також забезпечити їх збалансованим і якісним харчуванням, що позитивно впливає на їхній фізичний стан, працездатність та продуктивність праці.

До додаткових пільг можуть належати надання службового житла, організація дитячих таборів для дітей працівників, забезпечення спецодягом, проведення корпоративних заходів тощо. Ці заходи підвищують рівень соціального захисту та турботи про працівників, що сприяє формуванню

сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та підвищенню прихильності до підприємства.

Методи морального стимулювання відіграють важливу роль у мотивації працівників сільськогосподарських підприємств. Незважаючи на те, що вони не мають безпосереднього матеріального виміру, ці методи здатні значно підвищувати задоволеність роботою, лояльність персоналу та його прагнення до досягнення кращих результатів [16].

Так, вираження подяки є одним із найпростіших, але водночас ефективних методів морального стимулювання. Публічне визнання заслуг працівника, усна або письмова подяка від керівництва підкреслюють його внесок у діяльність підприємства та викликають відчуття цінності та поваги. Це сприяє формуванню позитивного емоційного клімату в колективі та підвищує мотивацію працівників.

Нагороди є символічним визнанням видатних досягнень або особливих заслуг працівників. Вони можуть мати форму грамот, дипломів, цінних подарунків або відзнак. Нагороди не лише демонструють визнання заслуг працівника, але й підвищують його статус у колективі, сприяючи формуванню почуття гордості та самоповаги.

Визнання заслуг працівників може відбуватися в різних формах, таких як публікація їхніх досягнень у корпоративних виданнях, згадування під час зборів або нарад, розміщення фотографій на дошці пошани тощо. Такі методи підкреслюють значущість внеску кожного працівника та слугують прикладом для наслідування іншими членами колективу.

Методи морального стимулювання сприяють підвищенню самооцінки та самореалізації працівників, задоволенню їхніх потреб у визнанні та повазі. Вони посилюють відчуття причетності до діяльності підприємства та сприяють формуванню корпоративної культури, заснованої на взаємній повазі та цінуванні внеску кожного члена колективу [14].

Методи професійного навчання та підвищення кваліфікації є важливою складовою комплексної системи мотивації працівників на сільськогосподарських підприємствах. Ці методи спрямовані на розвиток

професійних компетенцій персоналу, оновлення їхніх знань та навичок, що, у свою чергу, позитивно впливає на продуктивність праці, якість виконуваних робіт та конкурентоспроможність підприємства. Професійне навчання передбачає отримання працівниками нових знань, умінь та навичок, необхідних для ефективного виконання їхніх обов'язків. Воно може здійснюватися у формі курсів, тренінгів, семінарів, майстер-класів або стажувань. Професійне навчання дозволяє працівникам ознайомитися з новітніми технологіями, методами роботи та інноваціями у відповідній галузі, що сприяє підвищенню їхньої кваліфікації та адаптації до змін у виробничому процесі [22, с. 76].

Підвищення кваліфікації спрямоване на вдосконалення та поглиблення наявних знань і навичок працівників. Воно може відбуватися шляхом проходження курсів, участі у конференціях, семінарах або практичного стажування на більш високих посадах. Підвищення кваліфікації забезпечує постійний професійний розвиток персоналу, дозволяє йому бути обізнаним з актуальними тенденціями та передовим досвідом у своїй сфері діяльності.

Методи професійного навчання та підвищення кваліфікації позитивно впливають на мотивацію працівників, оскільки демонструють турботу підприємства про їхній професійний розвиток та створюють можливості для кар'єрного зростання. Це сприяє підвищенню задоволеності роботою, лояльності до підприємства та прагненню досягати кращих результатів.

В цілому ж, застосування різноманітних методів мотивації праці з урахуванням специфіки сільськогосподарського виробництва є важливою складовою формування дієвої системи стимулювання персоналу на аграрних підприємствах. Комбінація економічних, організаційних, психологічних та освітніх методів дозволить підвищити продуктивність праці, залучити й утримати кваліфіковані кадри, а також забезпечити сталий розвиток аграрного сектору України.

Формування ефективної системи мотивації на сільськогосподарському підприємстві є багатогранним процесом, який вимагає комплексного підходу та врахування різноманітних факторів. Розглянемо детально заходи, які необхідно

вжити для створення дієвої системи мотивації персоналу та їхній вплив на продуктивність праці працівників (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Заходи по формуванню системи мотивації на сільськогосподарських підприємствах

Назва етапу	Назва заходу	Інструментарій / очікуваний результат
Аналіз потреб та очікувань працівників	Ретельний аналіз потреб та очікувань працівників щодо матеріальної та нематеріальної винагороди	Анкетування, опитування або індивідуальні інтерв'ю
Розробка комплексної системи стимулювання	Розробити комплексну систему стимулювання, яка поєднує матеріальні та нематеріальні методи мотивації	Гнучкі форми оплати праці, системи премій та бонусів, соціальні пакети, програми професійного розвитку, методи морального стимулювання та інші
Забезпечення справедливості та прозорості	Забезпечення справедливості та прозорості у застосуванні стимулів	Формування атмосфери довіри та справедливості в колективі
Моніторинг та коригування системи	Постійний моніторинг та коригування відповідно до змін у зовнішньому середовищі, потребах працівників та стратегічних цілях підприємства	Регулярна оцінка ефективності застосовуваних методів та внесення необхідних коректив
Залучення працівників до процесу	Залучення працівників підприємства до процесу розробки та вдосконалення системи мотивації	Пропозиції та зворотний зв'язок дозволять краще зрозуміти потреби та очікування, а також підвищити рівень прихильності до запропонованих стимулів

Джерело: складено автором на основі [12, 14, 16]

Впровадження ефективної системи мотивації на сільськогосподарському підприємстві матиме позитивний вплив на роботу працівників. Вона сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню якості виконуваних робіт, зміцненню лояльності до підприємства та зниженню плинності кадрів. Крім того, задоволені та вмотивовані працівники створюватимуть позитивний імідж підприємства як відповідального роботодавця.

Формування ефективної системи мотивації на сільськогосподарському підприємстві є складним, але необхідним процесом для забезпечення високої продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В СФГ «УРОЖАЙ»

2.1 Організаційно - економічна характеристика підприємства

Селянське (фермерське) господарство «Урожай» Роменського району Сумської області засноване 29.04.1996 року. Юридична адреса підприємства наступна: Сумська обл., Роменський р-н, село Андріяшівка, вул. Київська. Членами селянського (фермерського) господарства є родина Шевченків. Головою фермерського господарства є Шевченко Михайло Іванович.

Підприємство здійснює виробництво сільськогосподарської продукції. Основним видом діяльності за КВЕД є «01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур», а також інша супутня діяльність, така як:

- 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів
- 01.29 Вирощування інших багаторічних культур
- 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід
- 01.46 Розведення свиней
- 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві
- 01.62 Допоміжна діяльність у тваринництві
- 01.63 Післяурожайна діяльність
- 01.64 Оброблення насіння для відтворення
- 02.40 Надання допоміжних послуг у лісовому господарстві
- 10.11 Виробництво м'яса

Сільськогосподарське підприємство СФГ «Урожай», виробляє продукцію рослинництва та тваринництва, здійснює інтегровану виробничу діяльність, охоплюючи різноманітні аспекти аграрної галузі.

Власну виробничу діяльність досліджуване підприємство здійснює на власних та орендованих сільськогосподарських землях. Розмір ріллі, а також

структура посівів основних сільськогосподарських культур, які виробляє фермерське господарство, представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Площа ріллі під основними сільськогосподарськими культурами в СФГ «Урожай»

Назва	Рік						Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.	
	2021		2022		2023			
	га	%	га	%	га	%	га	%
Пшениця озима	2 001,0	20,1	2 818,0	28,2	1805,0	18,1	-196,0	-9,8
Ячмінь	155,0	1,6	110,0	1,1	79,0	0,8	-76,0	-49,0
Кукурудза	5 711,0	57,5	4 982,0	49,9	6038,0	60,5	327,0	5,7
Соняшник	1 355,0	13,6	1 420,0	14,2	1358,0	13,6	3,0	0,2
Культури кормові	710,0	7,1	653,0	6,5	703,0	7,0	-7,0	-1,0
Разом, га	9 932,0	100,0	9 983,0	100,0	9983,0	100,0	51,0	0,5

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності СФГ «Урожай»

На основі даних, наведених у таблиці 2.1, можна провести детальний аналіз змін площ під основними сільськогосподарськими культурами в СФГ «Урожай» за період з 2021 по 2023 роки.

У 2023 році площа під пшеницею озимою становила 1805,0 га, що на 196,0 га (або 9,8%) менше порівняно з 2021 роком. Ця динаміка узгоджується з виробничою програмою підприємства за період дослідження.

Площа під ячменем у 2023 році склала 79,0 га, що на 76,0 га (або 49,0%) менше, ніж у 2021 році. Ячмінь залишається важливою кормовою культурою в сільському господарстві, тому його виробництво, ймовірно, буде підтримуватися на певному рівні.

У 2023 році площа під кукурудзою становила 6038,0 га, що на 327,0 га (або 5,7%) більше, ніж у 2021 році. Кукурудза є однією з найбільш прибуткових сільськогосподарських культур, що може пояснювати її зростаючу популярність серед виробників.

Площа під соняшником у 2023 році дорівнювала 1358,0 га, що на 3,0 га (або 0,2%) більше, ніж у 2021 році. Соняшник також залишається однією з

найбільш популярних олійних культур у регіоні, тому очікується подальше зростання площ під його вирощуванням.

У 2023 році площа під кормовими культурами становила 703,0 га, що на 7,0 га (або 1,0%) менше, ніж у 2021 році. Це незначне скорочення може бути пов'язане зі зміною у відповідній виробничій програмі підприємства.

Кормові культури відіграють важливу роль у забезпеченні кормової бази для тваринництва, тому їх виробництво, ймовірно, буде підтримуватися на певному рівні.

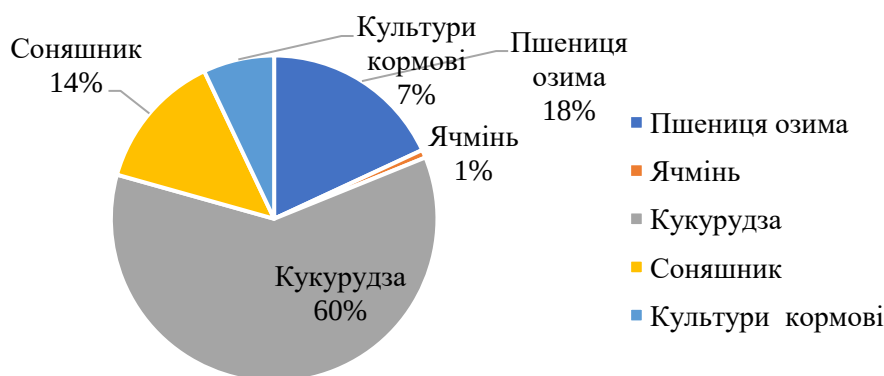


Рисунок 2.1 - Структура ріллі в СФГ «Урожай» станом на 2023 рік, %

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності СФГ «Урожай»

В цілому, за період дослідження, спостерігається загальна тенденція до збільшення площ під кукурудзою, що може бути пов'язано з зростаючим попитом на продовольчі та кормові культури. Площі під ячменем та кормовими культурами скорочуються, що може бути результатом зміни пріоритетів у виробництві або економічних факторів.

Загалом, загальна площа під основними сільськогосподарськими культурами в СФГ «Урожай» демонструє незначне зростання, що свідчить про розширення виробничих потужностей господарства.

Маючи аналітичні дані по підприємству про об'єми виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції СФГ «Урожай» можемо визначити відповідні об'єми фінансових надходжень та їх структуру.

На основі даних табл. 2.2, можна провести детальний аналіз обсягів та структури товарної продукції СФГ «Урожай» за період з 2021 по 2023 роки.

Таблиця 2.2 – Об’єми та структура товарної продукції СФГ «Урожай»

Назва	Рік						Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.	
	2021		2022		2023			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Пшениця озима	138 006,5	17,3	44 302,6	15,1	133 354,5	24,6	-4652,0	-3,4
Кукурудза	476 741,5	59,6	107 508,7	36,7	221 955,0	40,9	-254786,5	-53,4
Ячмінь	1 105,3	0,1	1 258,2	0,4	1 617,2	0,3	511,9	46,3
Соняшник	105 454,4	13,2	67 744,9	23,1	66 921,8	12,3	-38532,6	-36,5
ВРХ	10 310,5	1,3	6 347,4	2,2	19 636,0	3,6	9325,5	90,4
Свині	856,2	0,1	551,3	0,2	503,8	0,1	-352,4	-41,2
Молоко	66 799,0	8,4	65 267,6	22,3	98 412,0	18,1	31613,0	47,3
Разом	799 273,4	100	292 980,7	100	542 400,3	100	-256873,1	-32,1

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності СФГ «Урожай»

У 2023 році вартість товарної продукції пшениці озимої становила 133354,5 тис. грн, що на 4 652,0 тис. грн (або 3,4%) менше, ніж у 2021 році. Проте, незважаючи на зниження вартості, частка пшениці озимої у структурі товарної продукції збільшилася з 17,3% у 2021 році до 24,6% у 2023 році.

Вартість товарної продукції кукурудзи у 2023 році склала 221 955,0 тис. грн, що на 254 786,5 тис. грн (або 53,4%) менше, ніж у 2021 році. Незважаючи на це, кукурудза залишається найбільшою складовою товарної продукції СФГ «Урожай», займаючи 40,9% у 2023 році.

Вартість товарної продукції ячменю у 2023 році становила 1 617,2 тис. грн, що на 511,9 тис. грн (або 46,3%) більше, ніж у 2021 році. Однак, незважаючи на це збільшення, частка ячменю у структурі товарної продукції залишається незначною - 0,3% у 2023 році.

Вартість товарної продукції соняшнику у 2023 році дорівнювала 66 921,8 тис. грн, що на 38 532,6 тис. грн (або 36,5%) менше, ніж у 2021 році. Частка соняшнику у структурі товарної продукції також зменшилася з 13,2% у 2021 році до 12,3% у 2023 році.

Вартість товарної продукції ВРХ (велика рогата худоба) у 2023 році склала 19 636,0 тис. грн, що на 9 325,5 тис. грн (або 90,4%) більше, ніж у 2021 році. Частка ВРХ у структурі товарної продукції збільшилася з 1,3% у 2021 році до 3,6% у 2023 році.

Вартість товарної продукції свинарства у 2023 році становила 503,8 тис. грн, що на 352,4 тис. грн (або 41,2%) менше, ніж у 2021 році. Частка свинарства у структурі товарної продукції залишається незначною - 0,1% у 2023 році.

Вартість товарної продукції молока у 2023 році дорівнювала 98 412,0 тис. грн, що на 31 613,0 тис. грн (або 47,3%) більше, ніж у 2021 році. Частка молока у структурі товарної продукції збільшилася з 8,4% у 2021 році до 18,1% у 2023 році.



Рисунок 2.2 - Структура товарної продукції в СФГ «Урожай»
станом на 2023 рік, %

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності СФГ «Урожай»

В цілому, спостерігається значне зменшення вартості товарної продукції кукурудзи та соняшнику, що може бути пов'язано з коливаннями цін на ці культури на світових ринках.

Відбувається зростання вартості товарної продукції ячменю, ВРХ та молока, що може свідчити про диверсифікацію виробництва СФГ «Урожай». Загальна вартість товарної продукції у 2023 році становила 542 400,3 тис. грн, що на 256 873,1 тис. грн (або 32,1%) менше, ніж у 2021 році, що може бути пов'язано з різними факторами, включаючи ринкові коливання, зміни у структурі

виробництва та інші економічні чинники та наявні форс-мажорні обставини в Україні.

Діяльність сільськогосподарського підприємства піддана впливу численних факторів, які можна розділити на екзогенні (зовнішні) та ендогенні (внутрішні). Вони взаємодіють і формують основні економічні показники підприємства.

До екзогенних факторів відносимо природно-кліматичні умови, ринкові умови, господарська політика та регулювання, а також геополітичні чинники.

До ендогенних відносимо наступні фактори: управління та стратегія, виробничі ресурси, кадри та управлінський потенціал, технологічний рівень тощо. Загальна ефективність сільськогосподарського підприємства залежить від управління зовнішніми та внутрішніми факторами, а також від його здатності адаптуватися до змін в економічному, соціальному та екологічному середовищі.

На основі даних таблиці 2.3 можна проаналізувати динаміку основних економічних показників діяльності СФГ «Урожай» та зробити висновки.

Таблиця 2.3 – Основні економічні показники діяльності СФГ «Урожай»

Показник	Рік			Динаміка	
	2021	2022	2023	абсолютна	відносна, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 063 862,0	357 167,0	487 234,0	-576 628,0	-54
Інші операційні доходи	23 803,0	4 043,0	5 297,0	-18 506,0	-78
Разом доходи	1 087 665,0	361 210,0	492 531,0	-595 134,0	-55
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	473 526,0	191 432,0	266 328,0	-207 198,0	-44
Інші операційні витрати	17 024,0	10 686,0	12 089,0	-4 935,0	-29
Інші витрати	192 620,0	39 473,0	42 687,0	-149 933,0	-78
Разом витрати	229 987,0	84 166,0	92 407,0	-137 580,0	-60
Фінансовий результат до оподаткування	367 128,0	74 926,0	121 707,0	-245 421,0	-67
Чистий прибуток (збиток)	367 128,0	74 926,0	121 707,0	-245 421,0	-67
Рівень рентабельності, %	77,5	39,1	45,7	-	-31,8

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності СФГ «Урожай»

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) продемонстрував негативну тенденцію, зменшившись з 1 063 862,0 тис. грн у 2021 році до 487 234,0 тис. грн у 2023 році, що становить падіння на 54% у відносному вираженні. Подібна тенденція спостерігається і для інших операційних доходів, які скоротилися на 78% - з 23 803,0 тис. грн у 2021 році до 5 297,0 тис. грн у 2023 році.

Отже, за результатами аналізу можна зробити висновок, що, незважаючи на скорочення витрат, СФГ «Урожай» зазнало суттєвого падіння доходів, що негативно вплинуло на фінансові результати та рівень рентабельності. Ці тенденції можуть бути пов'язані із загальноекономічною ситуацією, коливаннями цін на сільськогосподарську продукцію, форс-мажорними обставинами тощо.

2.2 Стан системи мотивації праці в СФГ «Урожай»

Сільське господарство характеризується сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, використанням значних трудових ресурсів, що зумовлює потребу в раціональній організації праці та дієвих стимулах для працівників.

Належна організація трудових процесів на підприємстві сприяє оптимізації використання робочої сили, зменшенню непродуктивних витрат часу та ресурсів, підвищенню продуктивності праці. Застосування науково обґрунтованих норм виробітку, чітке розмежування функцій та повноважень дозволяє підвищити рівень координації та узгодженості дій працівників.

Стимулювання праці відіграє ключову роль у забезпеченні мотивації персоналу до ефективної діяльності та досягнення поставлених цілей. Використання матеріальних та нематеріальних стимулів сприяє посиленню зацікавленості працівників у результатах своєї праці, підвищенню якості виконуваних робіт та лояльності до підприємства.

Також створення належних умов праці, можливостей для професійного зростання та кар'єрного розвитку є важливими чинниками залучення та збереження компетентних працівників. А тому належна організація та ефективне стимулювання праці є запорукою підвищення продуктивності та конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.

Для забезпечення результативної організації та ефективного стимулювання праці працівників в СФГ «Урожай» за період дослідження існує позитивна динаміка зростання видатків на зазначені цілі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка витрат на оплату праці та соціальні заходи в СФГ «Урожай»

Стаття витрат	Роки			У динаміці	
	2021	2022	2023	Тис. грн.	%
Витрати на оплату праці	24 903,0	26 300,0	28 563,0	3 660,0	15%
Відрахування на соціальні заходи	5 501,0	5 948,0	6 125,0	624,0	11%
Разом	30 404,0	32 248,0	34 688,0	4 284,0	14%

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності СФГ «Урожай»

Витрати на оплату праці в СФГ «Урожай» протягом 2021-2023 років демонструють стійку тенденцію до зростання. Згідно з даними, витрати на оплату праці демонструють стійку тенденцію до зростання. У 2022 році вони збільшилися на 1 397 тис. грн (або 5,6%) порівняно з 2021 роком і становили 26300 тис. грн. У 2023 році спостерігається подальше збільшення витрат на оплату праці до 28 563 тис. грн, що на 2 263 тис. грн (або 8,6%) більше, ніж у попередньому році. Загальне зростання витрат на оплату праці за період 2021-2023 рр. становить 3 660 тис. грн, або 15%.

Відрахування на соціальні заходи також демонструють зростаючу динаміку, адже вони безпосередньо пов'язані з фондом оплати праці. У 2022 році ці відрахування зросли на 447 тис. грн (або 8,1%) порівняно з 2021 роком, а в 2023 році – ще на 177 тис. грн (або 3%) порівняно з 2022 роком. Загальне збільшення відрахувань на соціальні заходи за досліджуваний період становить 624 тис. грн, або 11%.

Сукупні витрати на оплату праці та соціальні заходи також мають тенденцію до зростання: у 2022 році вони збільшилися на 1 844 тис. грн (або 6,1%), а в 2023 році – ще на 2 440 тис. грн (або 7,6%). Загалом за 2021-2023 рр. ці витрати зросли на 4 284 тис. грн, або на 14%.

Такі тенденції можна пояснити зростанням вартості робочої сили у сільському господарстві, підвищенням розміру мінімальної заробітної плати, а також необхідністю утримувати та мотивувати кваліфікованих працівників в умовах конкуренції на ринку праці. В цілому ж збільшення витрат на персонал є важливим чинником забезпечення ефективної діяльності підприємства та його конкурентоспроможності на ринку праці.

Ефективне використання трудових ресурсів в сільськогосподарському підприємстві є ключовим аспектом для досягнення стійкого розвитку та конкурентоспроможності на ринку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз ефективності використання трудових ресурсів в СФГ «Урожай»

Показники	Роки			Відхилення 2023/2021	
	2021	2022	2023	Абсолютні	Відносні, %
Обсяг робіт, тис. грн.	473526,0	191432,0	266328,0	-207198,0	-43,8
Вартість валової продукції, тис.грн.	1063862,0	357167,0	487234,0	-576628,0	-54,2
Середньорічна чисельність працівників, чол.	257	269	275	18,00	7,0
Відпрацьовано людино-годин усіма працівниками облікового складу	518112	542304	554400	36288,0	7,0
Витрати робочого часу, людино-днів	64764	67788	69300	4536,0	7,0
Фонд оплати праці, тис. грн.	24903,0	26300,0	28563,0	3660,0	14,7
Середньомісячна заробітна плата, грн.	8074,9	8147,5	8655,5	580,5	7,2
Продуктивність праці, тис. грн./особу	4139,54	1327,76	1771,76	-2367,7	-57,2
Продуктивність праці, тис. грн./особу (за обсягами)	1842,51	711,64	968,47	-874,0	-47,4
Середньогодинний виробіток, грн./людино-год.	2053,34	658,61	878,85	-1174,4	-57,2

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності СФГ «Урожай»

Результати ефективності використання трудових ресурсів в СФГ «Урожай», представлені в таблиці 2.5, дозволяють здійснити ґрунтовний аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві СФГ «Урожай». Детальний розгляд показників демонструє певні тенденції та відхилення у функціонуванні підприємства.

У 2023 році спостерігається значне зниження обсягів робіт на 207198 тис. грн. (-43,8%) порівняно з 2021 роком, що може свідчити про зменшення виробничих потужностей. Водночас, вартість валової продукції також зазнала істотного падіння – на 576628 тис. грн. (-54,2%).

Незважаючи на це, середньорічна чисельність працівників зросла на 18 осіб (7%), що призвело до збільшення відпрацьованих людино-годин (на 36288) та витрат робочого часу (на 4536 людино-днів). Це є результатом політики підприємства щодо збереження робочих місць для вирішення певних виробничих завдань.

Фонд оплати праці збільшився на 3660 тис. грн. (14,7%), а середньомісячна заробітна плата зросла на 580,55 грн. (7,2%), що свідчить про підвищення рівня оплати праці працівників, незважаючи на зниження обсягів виробництва та реалізації продукції.

Проте, показники продуктивності праці демонструють негативну тенденцію. Продуктивність праці, розрахована за вартістю валової продукції, знизилася на 2367,78 тис. грн./особу, а продуктивність праці, розрахована за обсягами робіт, зменшилася на 874,05 тис. грн./особу. Середньогодинний виробіток також скоротився на 1174,49 грн./людино-год.. Ці показники вказують на зниження ефективності використання трудових ресурсів підприємства, що може бути пов'язано з низькою завантаженістю працівників.

Для оцінки системи організації праці та її мотивації в сільськогосподарському підприємстві в Україні доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволить виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози,

з якими стикається підприємство в цій сфері. Нами було проведено SWOT-аналіз системи організації праці в СФГ «Урожай» (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз системи організації праці СФГ «Урожай»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Наявність досвідчених кадрів - Традиції сільськогосподарської праці - Використання сучасних технологій - Налагоджені виробничі процеси - Гнучкість організаційної структури - Наявність системи мотивації (премії, соцпакет) - Сприятливий соціально-психологічний клімат	- Сезонний характер робіт - Важкі умови праці - Дефіцит кваліфікованих кадрів у сільській місцевості - Недостатнє матеріальне стимулювання - Недостатнє фінансування програм розвитку персоналу - Відсутність чітких критеріїв оцінки результатів праці
Можливості	Загрози
- Впровадження інноваційних методів організації праці - Розвиток систем професійного навчання та підвищення кваліфікації - Автоматизація та цифровізація виробничих процесів - Залучення інвестицій для модернізації виробництва - Підвищення рівня оплати праці та соціальних гарантій - Впровадження ефективної системи мотивації	- Відтік кваліфікованих кадрів у міста та за кордон - Зростання вартості робочої сили - Політична та економічна нестабільність, форс-мажорні обставини - Негативний вплив змін клімату - Посилення конкуренції з боку імпортової продукції - Недосконалість законодавства у сфері мотивації праці

Джерело: сформовано автором

Проведений SWOT-аналіз виявляє сильні сторони організації та мотивації праці, такі як досвідчені кадри, традиції сільськогосподарської праці, налагоджені виробничі процеси, гнучку організаційну структуру, наявність системи мотивації та сприятливий соціально-психологічний клімат. Водночас існують і слабкі сторони, серед яких сезонність робіт, важкі умови праці, дефіцит кваліфікованих кадрів, недостатнє матеріальне стимулювання, обмежене фінансування програм розвитку персоналу та відсутність чітких критеріїв оцінки результатів праці.

Серед можливостей слід відзначити впровадження інноваційних методів організації праці, розвиток систем професійного навчання та підвищення кваліфікації, автоматизацію та цифровізацію виробничих процесів, залучення

інвестицій для модернізації виробництва, підвищення рівня оплати праці та соціальних гарантій, а також впровадження ефективної системи мотивації.

Водночас існують і загрози, такі як відтік кваліфікованих кадрів у міста та за кордон, зростання вартості робочої сили, політична та економічна нестабільність, негативний вплив змін клімату, посилення конкуренції з боку імпортової продукції, а також недосконалість законодавства у сфері мотивації праці.

При оцінці організації праці в СФГ «Урожай» можна виявити ряд вузьких місць, які потребують вдосконалення:

- сезонний характер робіт та нерівномірне завантаження персоналу - сільськогосподарське виробництво характеризується нерівномірним розподілом трудових ресурсів протягом року, що призводить до пікових навантажень в окремі періоди та неповного використання персоналу в інші, це ускладнює процеси планування, розподілу та організації праці;

- дефіцит кваліфікованих кадрів - спостерігається нестача працівників відповідної кваліфікації у сільській місцевості, що може негативно позначатися на якості виконуваних робіт та ефективності використання ресурсів;

- низький рівень механізації та автоматизації праці - наявність значної частки ручної праці, особливо у трудомістких процесах, знижує продуктивність та обумовлює важкі умови праці;

- недосконалість системи нормування праці - відсутність науково обґрунтованих норм виробітку ускладнює процеси планування, контролю та оцінки результатів праці;

- недостатнє матеріальне стимулювання - низький рівень оплати праці та обмежені можливості матеріального заохочення знижують мотивацію персоналу до ефективної діяльності;

- обмежені можливості професійного розвитку персоналу - недостатнє фінансування програм навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів може призводити до застарівання знань та навичок працівників;

- відсутність чітких критеріїв оцінки результатів праці - ускладнює об'єктивну оцінку внеску кожного працівника та визначення обґрунтованих розмірів винагороди.

Усунення цих вузьких місць потребує комплексного підходу, що включає модернізацію виробництва, оптимізацію організаційної структури, розробку науково обґрунтованих норм праці, удосконалення системи мотивації та професійного розвитку персоналу.

Вирішення зазначених проблем в організації праці дозволить підвищити продуктивність, ефективність використання трудових ресурсів та конкурентоспроможність СФГ «Урожай».

2.3 Дослідження динаміки персоналу на підприємстві

Мотивація праці відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності персоналу сільськогосподарського підприємства СФГ «Урожай». Ефективна система мотивації дозволяє створити сприятливі умови для утримання кваліфікованих кадрів та мінімізувати плинність робочої сили.

Розглянемо основні аспекти впливу мотивації на стабільність персоналу в СФГ «Урожай».

Таблиця 2.7 – Дослідження динаміки персоналу СФГ «Урожай» за віком

Група	Чисельність, чол.			Структура, у %			у динаміці, чол.	Темп зростання, %
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік		
до 27 включно	5	3	5	2	1	2	0	97
28-49	44	49	63	17	18	23	19	144
50-54	87	95	88	34	35	32	1	101
55 -60	57	56	52	22	21	19	-5	92
60 років і старше	64	66	67	25	24	24	3	104
Разом:	257	269	275	100	100	100	18	107

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності СФГ «Урожай»

На основі поданих у таблиці 2.7 даних можна проаналізувати динаміку та структуру персоналу СФГ «Урожай» за віковими групами протягом 2021-2023 років. Так, у 2021 році найбільшу питому вагу в структурі персоналу мали вікові групи 50-54 роки (34%) та 55-60 років (22%), що свідчить про переважання працівників старшого віку. На працівників віком 60 років і старше припадало 25% загальної чисельності персоналу. Разом ці три групи становили 81% від загальної кількості працівників підприємства в 2021 році.

У 2022 році ситуація практично не змінилася - частка працівників віком 50 років і старше залишалася високою (80%). Водночас спостерігалось деяке омолодження персоналу за рахунок зростання чисельності вікової групи 28-49 років на 5 осіб.

У 2023 році відбулися позитивні зрушення у віковій структурі персоналу. Найбільше зростання продемонструвала група 28-49 років - на 14 осіб (або 28,6%) порівняно з 2022 роком. Частка цієї групи в загальній структурі зросла до 23%. Група до 27 років включно також збільшилася на 2 особи. Водночас скоротилася чисельність та питома вага старших вікових груп 55-60 років та 50-54 роки.

Загалом за період 2021-2023 рр. чисельність персоналу СФГ «Урожай» зросла на 18 осіб (або 7%), причому найвищі темпи приросту спостерігалися у віковій групі 28-49 років - 44%.

Такі зміни є позитивними з точки зору забезпечення сталого розвитку підприємства, адже омолодження персоналу сприятиме залученню працівників з новими знаннями, навичками та підходами, що є важливим в умовах інноваційного розвитку сільського господарства, а також позитивно характеризує роботу з пошуком нових кадрів.

Освіта є одним із ключових факторів, що впливають на мотивацію персоналу сільськогосподарського підприємства та ефективність його праці. Цей вплив проявляється в кількох аспектах. Так, вищий рівень освіти забезпечує працівників ґрунтовними теоретичними знаннями та практичними навичками у відповідній сфері діяльності. Це дозволяє їм більш ефективно виконувати свої

функціональні обов'язки, застосовувати сучасні методи та технології, що позитивно позначається на продуктивності праці [17].

Освічені працівники, як правило, мають вищу мотивацію до безперервного професійного вдосконалення та набуття нових компетенцій. Вони краще сприймають інновації, здатні швидше адаптуватися до змін у виробничих процесах, що підвищує їхню цінність для підприємства.

Наявність відповідного рівня освіти розширює можливості для кар'єрного зростання працівників, що є потужним мотиваційним чинником. Усвідомлюючи перспективи професійного розвитку, працівники більш зацікавлені у результатах своєї діяльності та прагнуть підвищувати ефективність праці.

Також, освічені працівники схильні до креативного мислення, генерування нових ідей та пропозицій щодо вдосконалення виробничих процесів. Це сприяє розвитку інноваційного потенціалу підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності. Працівники з вищим рівнем освіти, як правило, більш чутливі до нематеріальних стимулів, таких як можливості для навчання, кар'єрного зростання, самореалізації та участі в управлінських процесах. Це дозволяє підприємству ефективніше використовувати різноманітні механізми мотивації (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Дослідження динаміки персоналу СФГ «Урожай» за освітою

Група	Чисельність, чол.			Структура, у %			У динаміці, чол.	Темп зростання, %
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік		
вища: бакалавр	21	16	25	8	6	9	4	120
вища: магістр	13	11	33	5	4	12	20	257
середня професійна	90	105	113	35	39	41	23	125
інша	134	137	105	52	51	38	-29	78
Разом:	257	269	275	100	100	100	18	107

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності СФГ «Урожай»

У 2021 році найбільшу питому вагу в структурі персоналу мали працівники з іншою (не вищою та не середньою професійною) освітою - 52%. Частка

працівників із середньою професійною освітою становила 35%, що є досить високим показником для сільськогосподарського підприємства. Разом ці дві групи охоплювали 87% загальної чисельності персоналу. Водночас частка працівників з вищою освітою була незначною - лише 13% (8% з ступенем бакалавра та 5% з ступенем магістра).

У 2022 році відбулися певні зміни в освітній структурі персоналу. Зросла частка працівників із середньою професійною освітою до 39%, але водночас скоротилася питома вага осіб з вищою освітою до 10% загальної чисельності.

Проте у 2023 році спостерігалися позитивні тенденції. Значно зросла чисельність та частка працівників з вищою освітою - до 21% (9% бакалаврів та 12% магістрів). Відповідно, скоротилася питома вага працівників з іншою освітою до 38%. Частка осіб із середньою професійною освітою дещо зросла - до 41%.

Загалом за період 2021-2023 рр. чисельність персоналу СФГ «Урожай» збільшилася на 18 осіб (або 7%). При цьому найвищі темпи приросту спостерігалися серед працівників з вищою освітою бакалавра (20%) та магістра (157%). Також на 25% зросла чисельність працівників із середньою професійною освітою.

Такі зміни є позитивними з точки зору забезпечення кваліфікованими кадрами для підвищення ефективності діяльності підприємства. Збільшення частки працівників із вищою освітою сприятиме впровадженню інноваційних підходів, модернізації виробництва та підвищенню продуктивності праці.

Стаж роботи є важливим чинником, що впливає на мотивацію персоналу сільськогосподарського підприємства та ефективність його праці. Цей вплив проявляється у кількох аспектах. Працівники з більшим стажем роботи накопичують значний обсяг практичних знань, навичок та вмінь, необхідних для ефективного виконання своїх функціональних обов'язків. Їхня висока компетентність дозволяє підвищувати продуктивність праці та знижувати ризики виробничих помилок. Як правило, працівники з тривалим стажем роботи мають вищий рівень лояльності та прихильності до свого підприємства, оскільки

ідентифікують себе з його цінностями та досягненнями. Це посилює їхню мотивацію до сумлінної праці та прагнення до розвитку підприємства.

Досвідчені працівники відіграють важливу роль у навчанні та адаптації молодих фахівців, що допомагає зберегти та примножити інтелектуальний капітал підприємства. Усвідомлення цієї ролі підвищує їхню самооцінку та мотивацію до ефективної діяльності [13].

Тривалий стаж роботи на підприємстві часто є одним з ключових критеріїв під час розгляду кандидатур на керівні посади. Перспективи кар'єрного зростання стимулюють працівників підвищувати свою продуктивність та ефективність.

Таблиця 2.9 – Дослідження динаміки персоналу СФГ «Урожай» за стажем роботи

Група	Чисельність, чол.			Структура, у %			У динаміці, чол.	Темп зростання, %
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік		
до 3-х років	10	8	17	4%	3%	6%	7	173%
4-6 років	34	35	59	13%	13%	21%	25	176%
7-10 років	72	84	90	28%	31%	33%	18	125%
більше 10-ти років	141	142	109	55%	53%	39%	-33	77%
Разом:	257	269	275	100%	100%	100%	18	107%

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності СФГ «Урожай»

На основі даних, наведених у табл. 2.9, можна провести аналіз динаміки персоналу СФГ «Урожай» за стажем роботи протягом 2021-2023 років.

У 2021 році переважну більшість персоналу становили працівники зі стажем роботи більше 10 років - 55%. Значну частку також мали групи зі стажем 7-10 років (28%) та 4-6 років (13%). Разом ці три групи охоплювали 96% загальної чисельності персоналу. Водночас частка працівників зі стажем до 3 років була незначною - лише 4%.

У 2022 році структура персоналу за стажем роботи залишалася схожою. Дещо зросла питома вага групи зі стажем 7-10 років до 31%, в той час як частка працівників зі стажем більше 10 років незначно знизилася до 53%.

Проте у 2023 році відбулися помітні зміни. Суттєво скоротилася чисельність та частка працівників зі стажем понад 10 років – до 39%. Натомість зросли групи зі стажем 4-6 років (до 21%) та до 3 років (до 6%). Частка групи 7-10 років також збільшилася до 33%.

Загалом за період 2021-2023 рр. чисельність персоналу СФГ «Урожай» зросла на 18 осіб (7%). При цьому найвищі темпи приросту спостерігалися серед працівників з невеликим стажем - до 3 років (73%) та 4-6 років (76%). Також на 25% зросла чисельність групи 7-10 років. Водночас група зі стажем понад 10 років скоротилася на 23%.

Такі тенденції можна пояснити зусиллями підприємства щодо омолодження та оновлення кадрового складу шляхом залучення молодих фахівців. Це узгоджується з концепцією життєвого циклу працівника, згідно з якою більш молоді працівники демонструють вищу мобільність та здатність до інновацій.

Рух кадрів, який включає прийом на роботу нових працівників, переміщення всередині підприємства та вибуття існуючих співробітників, може мати істотний вплив на мотивацію персоналу сільськогосподарського підприємства та ефективність його праці. Так, надмірна плинність персоналу може негативно позначитися на мотивації працівників та ефективності їхньої праці. Втрата цінних фахівців призводить до зниження продуктивності, погіршення якості роботи, а також втрати накопиченого досвіду та знань. Крім того, висока плинність кадрів створює атмосферу невпевненості та нестабільності, що знижує мотивацію решти працівників. З іншого боку, контрольований рух кадрів, що передбачає залучення нових талановитих фахівців, може мати позитивний вплив на мотивацію персоналу. Приплив свіжих ідей, нових знань та навичок стимулює інноваційність, конкуренцію та прагнення до професійного розвитку серед існуючих працівників.

Рух кадрів може вплинути на соціально-психологічний клімат у колективі, що, в свою чергу, позначається на мотивації та ефективності праці. Приплив нових працівників може сприяти оновленню корпоративної культури, формуванню нових традицій та цінностей, але також може призвести до конфліктів та непорозумінь.

Аналіз руху кадрів та розрахунок основних показників ефективності кадрової політики в СФГ «Урожай» представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз руху кадрів в СФГ «Урожай»

Показники руху кадрів	Чисельність, чол.		
	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Облікова чисельність працівників, чол.	257	269	275
Кількість прийнятих працівників, чол.	23	21	18
Кількість звільнених працівників з усіх причин, чол.	11	15	14
в т.ч. за власним бажанням та з ініціативи роботодавця	4	11	9
кількість звільнених працівників за ініціативою керівництва	7	4	5
Коефіцієнти руху кадрів:			
- обороту з прийому	0,09	0,08	0,07
- обороту з вибуття	0,04	0,06	0,05
- плинності	0,04	0,03	0,06
- стабільності	0,96	0,97	0,94
- загального обороту	0,05	0,02	0,01

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності СФГ «Урожай»

Проаналізувавши дані таблиці 2.10, можна зробити такі висновки. Облікова чисельність працівників в СФГ «Урожай» зростала протягом аналізованого періоду з 257 осіб у 2021 році до 275 осіб у 2023 році. Це може свідчити про розширення діяльності господарства та потребу у додатковій робочій силі.

Кількість прийнятих працівників зменшувалася з 23 у 2021 році до 18 у 2023 році. Водночас кількість звільнених працівників з усіх причин була відносно стабільною: 11 осіб у 2021 році, 15 осіб у 2022 році та 14 осіб у 2023 році. Проте спостерігалася тенденція до зменшення кількості звільнених за

власним бажанням та з ініціативи роботодавця (з 11 до 9 осіб) та збільшення кількості звільнених за ініціативою керівництва (з 4 до 5 осіб).

Коефіцієнт обороту з прийому зменшувався з 0,09 у 2021 році до 0,07 у 2023 році, що свідчить про зниження інтенсивності поповнення кадрового складу новими працівниками. Коефіцієнт обороту з вибуття також зменшувався з 0,04 у 2021 році до 0,05 у 2023 році, що є позитивною тенденцією і може вказувати на зниження плинності кадрів. Коефіцієнт плинності був відносно низьким і становив 0,04 у 2021 році, 0,03 у 2022 році та 0,06 у 2023 році. Однак, його зростання у 2023 році може бути сигналом про певні проблеми у кадровій політиці підприємства, що потребують уваги керівництва. Коефіцієнт стабільності був високим протягом усього періоду: 0,96 у 2021 році, 0,97 у 2022 році та 0,94 у 2023 році. Це означає, що більшість працівників зберігали свої робочі місця і демонструвала стабільність трудового колективу.

Загальний оборот кадрів зменшувався з 0,05 у 2021 році до 0,01 у 2023 році, що є позитивною тенденцією і свідчить про зниження інтенсивності руху кадрів в господарстві.

Загалом, дані таблиці демонструють відносно стабільну кадрову ситуацію в СФГ «Урожай» з певними позитивними тенденціями до зниження плинності кадрів та збереження стабільного трудового колективу. Проте, деякі показники, такі як зростання коефіцієнта плинності у 2023 році та зміни у структурі звільнень, можуть вказувати на потенційні проблеми, які потребують уваги керівництва.

Дослідження причин звільнених працівників з усіх причин, що вплинуло на рух кадрів в СФГ «Урожай», представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Дослідження причин звільнених працівників з усіх причин в СФГ «Урожай»

Причини звільнення	Звільнено, чол.		
	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Не влаштовують умови роботи	3	2	2
Не влаштовує графік роботи	1	2	1
Не влаштовує рівень оплати праці	4	5	7

Не етична поведінка (звільнено за ініціативою керівництва)	3	6	4
Разом	11	15	14

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності СФГ «Урожай»

На основі наданих даних у таблиці 2.11 можна зробити такі висновки щодо причин звільнення працівників у СФГ «Урожай». Незадоволеність умовами роботи є однією з основних причин звільнення працівників. Протягом досліджуваного періоду (2021-2023 рр.) спостерігається стабільна кількість звільнень за цією причиною - 3, 2 та 2 особи відповідно. Це свідчить про те, що керівництву варто звернути увагу на покращення умов праці для утримання цінних кадрів. Незадоволеність графіком роботи також призвела до звільнення працівників, хоча й у меншій мірі, ніж незадоволеність умовами. Так, у 2021 році за цією причиною було звільнено 1 особу, у 2022 році - 2 особи, а у 2023 році - 1 особа. Гнучкість у встановленні графіку роботи могла б позитивно вплинути на плинність кадрів.

Найбільш поширеною причиною звільнень у досліджуваній період є незадоволеність рівнем оплати праці. Кількість звільнень за цією причиною зросла з 4 осіб у 2021 році до 7 осіб у 2023 році. Це свідчить про нагальну потребу перегляду системи оплати праці для підвищення мотивації та утримання працівників.

Звільнення за ініціативою керівництва через неетичну поведінку також мали місце, проте їх динаміка була нестабільною: у 2021 році було 3 таких випадки, у 2022 році - 6, а у 2023 році - 4. Це може вказувати на необхідність посилення контролю та впровадження чіткого кодексу етики для працівників.

Загалом, аналіз причин звільнення працівників у СФГ «Урожай» вказує на необхідність комплексного підходу до управління персоналом, зокрема, перегляду умов та оплати праці, а також посилення уваги до дотримання етичних норм. Своєчасне впровадження відповідних заходів дозволить знизити плинність кадрів та підвищити ефективність роботи підприємства.

Для подальшого вдосконалення кадрової політики та зниження плинності кадрів, СФГ «Урожай» може розглянути можливість впровадження додаткових мотиваційних програм, навчання та розвитку персоналу, а також вдосконалення системи оцінювання та винагородження працівників відповідно до їх результативності та внеску в успіх підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В СФГ «УРОЖАЙ»

Для розробки напрямів удосконалення системи мотивації в СФГ «Урожай» нами було проведене анкетування 50 працівників цього підприємства (чоловіки та жінки – порівну, різного віку та фаху). Така діагностика дозволяє здійснити комплексний аналіз мотиваційного профілю персоналу, виявити ключові фактори, що впливають на трудову мотивацію працівників підприємства. А також відповідає принципам системного підходу до управління мотивацією, коли розглядається взаємозв'язок та взаємовплив різноманітних мотиваційних чинників.

Анкетування дає змогу виявити приховані, латентні потреби та очікування працівників, що не завжди артикулюються ними у відкритій формі. Це дозволяє побудувати більш адекватну та таргетовану мотиваційну модель, орієнтовану на задоволення актуальних потреб персоналу [17].

Крім того, залучення працівників до опитування демонструє увагу керівництва до їхніх запитів та пропозицій, сприяє зростанню лояльності та підвищенню їхньої залученості. Це відповідає принципам партисипативного управління, коли працівники беруть активну участь у прийнятті рішень, що їх стосуються.

З точки зору теорій мотивації, анкетування дає можливість оцінити такі ключові елементи, як:

- рівень очікувань працівників щодо зв'язку між зусиллями та результатами (теорія очікувань В. Врума);
- сприйняття справедливості винагороди (теорія справедливості С. Адамса);
- задоволення базових та вищих потреб працівників (теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія потреб Д. Мак-Клелланда [2, 3]).

Отже, проведення анкетування працівників є важливим інструментом діагностики та проектування ефективної системи мотивації персоналу, що враховує індивідуальні особливості, потреби та очікування кожного працівника.

Розглянемо основні результати проведеного анкетування (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 - Результати анкетування працівників СФГ «Урожай»

щодо підвищення рівня їх мотивації до продуктивної праці

Джерело: побудовано автором

Результати анкетування працівників СФГ «Урожай» дають змогу зробити такі висновки.

Низький рівень мотивації. За даними опитування, 35% працівників відчувають низький рівень мотивації до ефективної праці. Це свідчить про

необхідність комплексного підходу до управління мотивацією персоналу на підприємстві.

Низька матеріальна мотивація. Більшість працівників (75%) вказали на низьку матеріальну мотивацію як визначальний фактор. Це підтверджує висновки, зроблені в попередньому аналізі, щодо необхідності перегляду та оптимізації системи оплати праці відповідно до ринкового рівня.

Недооцінені заслуги. На думку 62% опитаних, їхні заслуги та внесок у результати діяльності підприємства недостатньо високо оцінюються керівництвом. Це знижує відчуття справедливості, самоповаги та визнання, що, за теорією потреб А. Маслоу, відіграє важливу роль у мотивації працівників.

Можливість виконувати більші обсяги робіт. Більшість респондентів (65%) вважають, що можуть виконувати більші обсяги робіт. Це свідчить про наявність невикористаного трудового потенціалу, який може бути мобілізований за умови створення відповідної мотиваційної моделі.

Готовність до підвищення кваліфікації. 45% опитаних працівників висловили бажання підвищувати свою кваліфікацію. Це вказує на наявність потреби у розвитку та самореалізації, задоволення якої, згідно з теорією потреб Д. Мак-Клелланда, сприятиме підвищенню мотивації персоналу.

Стабільність роботи. Більшість працівників (55%) вважають, що їхня робота є надійною та стабільною. Це дає змогу задовольняти базові потреби у безпеці згідно з ієрархією потреб А. Маслоу, що є необхідною, проте недостатньою умовою для високої мотивації.

Отримані результати свідчать про необхідність комплексного підходу до підвищення мотивації персоналу на підприємстві СФГ «Урожай», який має включати вдосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання, забезпечення справедливості винагороди, створення умов для розвитку та самореалізації працівників.

Отже, ефективними заходами по формуванню системи мотивації в СФГ «Урожай» є наступні: оптимізація системи оплати праці, удосконалення умов та

організації праці, розвиток нематеріальної мотивації, а також підвищення залученості та лояльності персоналу.

Так, оптимізація системи оплати праці забезпечує справедливую та конкурентоспроможну винагороду за працю, що задовольняє базові потреби працівників згідно з теорією ієрархії потреб А. Маслоу. Впровадження гнучкої системи премій та бонусів, пов'язаної з KPI, сприяє посиленню трудової мотивації та спрямуванню зусиль працівників на досягнення цільових показників, а регулярний перегляд заробітної плати з урахуванням інфляції дозволяє зберігати мотиваційний потенціал оплати праці [2; 6, с. 50].

Для формування ефективної системи мотивації в сільськогосподарському підприємстві СФГ «Урожай» пропонуємо наступні заходи (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Заходи по формуванню ефективної системи мотивації в СФГ «Урожай»

Назва заходу	Перелік робіт при виконанні заходу
Перегляд та оптимізація системи оплати праці	- Провести бенчмаркінг заробітних плат у галузі та на регіональному ринку праці для визначення конкурентоспроможного рівня оплати. - Розробити справедливую та прозору систему матеріального стимулювання, яка б враховувала індивідуальний внесок, показники ефективності та результативності праці. - Впровадити гнучку систему премій та бонусів, пов'язану з досягненням ключових показників ефективності (KPI). - Забезпечити регулярний перегляд заробітної плати з урахуванням інфляційних процесів.
Удосконалення умов та організації праці	- Провести аудит робочих місць і умов праці, усунути виявлені недоліки. - Забезпечити працівників необхідним обладнанням, інструментами та засобами праці. - Реалізувати програми покращення ергономіки робочих місць. - Встановити оптимальний режим роботи та надавати гнучкий графік за можливості.
Розвиток нематеріальної мотивації	- Впровадити систему визнання та відзначення досягнень працівників (грамоти, подяки, нагороди). - Розробити програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу. - Створити умови для кар'єрного зростання та просування перспективних працівників.

	- Забезпечити сприятливий морально-психологічний клімат, розвивати корпоративну культуру.
Підвищення залученості та лояльності персоналу	- Проводити регулярні опитування працівників для виявлення їх потреб та пріоритетів. - Впровадити системи зворотного зв'язку та прийняття пропозицій від персоналу. - Реалізувати соціальні програми для працівників (медичне страхування, оздоровлення, дитячі заклади тощо). - Забезпечити прозорість кадрової політики та рівні можливості для самореалізації.

Джерело: розроблено автором на основі [18, 23]

Удосконалення умов та організації праці, такі як покращення ергономіки робочих місць, забезпечення необхідним обладнанням та інструментами знижують фізичне та психологічне навантаження, підвищують комфорт і задоволеність працею.

Оптимальний режим роботи та гнучкий графік задовольняють потреби працівників у балансі роботи та особистого життя, що позитивно впливає на мотивацію. В цілому ж усунення виявлених недоліків умов праці демонструє увагу керівництва до потреб персоналу, що посилює їх лояльність та мотивацію.

Вкрай важливим кроком при формуванні ефективної системи мотивації в сільськогосподарському підприємстві є розвиток нематеріальної мотивації. Такою є, наприклад, програми визнання та відзначення досягнень працівників задовольняють потребу у самоповазі та самореалізації, що є ключовими чинниками мотивації праці. Також вкрай важливим є навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що розширює компетенції працівників, сприяє їх професійному розвитку та кар'єрному зростанню, що також є мотиваційними факторами.

Важливим фактором при формуванні системи мотивації в СФГ «Урожай» є підвищення залученості та лояльності персоналу підприємства. Врахування потреб та пропозицій працівників через зворотний зв'язок демонструє увагу керівництва, що сприяє зростанню їх залученості та мотивації. Також наявність соціальних програм для працівників, які задовольняють потреби у безпеці,

приналежності, повазі, що впливає на лояльність та мотивацію до праці також позитивно впливають на загальний рівень мотивації.

В цілому, комплексне застосування запропонованих заходів дозволить сформувати збалансовану та ефективну систему мотивації праці в сільськогосподарському підприємстві, що сприятиме підвищенню продуктивності, залученості та лояльності персоналу, а відповідно, і стійкому розвитку підприємства.

Таким чином пропоновані заходи щодо вдосконалення методів управління персоналом дозволять підвищити працездатність співробітників компанії шляхом аналізу безлічі факторів, що впливають персонал. А також на прийняття відповідних рішень щодо їх покращення.

Для формування ефективної системи мотивації в сільськогосподарському підприємстві СФГ «Урожай» пропонуємо наступні здійснити додаткове фінансування наступних заходів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Фінансування заходів по формуванню ефективної системи мотивації в СФГ «Урожай», тис. грн.

Фінансування заходів	Роки		У динаміці	
	2023	2025	грн.	%
Витрати на оплату праці	28563,0	38650,7	10087,73	35,32
Відрахування на соціальні заходи	6125,0	9651,4	3526,36	57,57
Додаткові витрати на				
- підвищену оплату роботи у вихідні, святкові дні та понаднормової роботи	0	7140,8	7140,75	100,00
- спеціальні доплати за суміщення професій чи збільшення навантаження	0	2947,0	2946,98	100,00
- виплати на оздоровлення	1428,15	2380,3	952,10	66,67
- запровадження навчання, підвищення кваліфікації та можливості для саморозвитку персоналу	0	1071,1	1071,11	100,00
- інші корпоративні заходи	0	75,0	75,00	100,00

Джерело: розроблено автором

У таблиці 3.2, представлено пропозиції по фінансуванню заходів для формування ефективної системи мотивації в СФГ «Урожай». Що стосується матеріальної мотивації працівників, тобто збільшення витрат на оплату праці, порівнюючи 2023 та 2025 роки, спостерігаємо зростання витрат на оплату праці на 35,32% (або 10087,73 грн.). Це відповідає принципам справедливої винагороди за працю згідно з теорією справедливості С. Адамса та теорією очікувань В. Врума, де конкурентоспроможний рівень оплати праці є важливим мотиваційним фактором.

Також зростають на 57,57% або (3526,36 грн.) відрахування на соціальні заходи, що свідчить про увагу керівництва до соціального захисту працівників. Це відповідає базовим потребам у безпеці згідно з ієрархією потреб А. Маслоу та позитивно впливає на мотивацію працівників.

Збільшуються додаткові витрати.

- Підвищена оплата роботи у вихідні, святкові дні та понаднормової роботи зростає на 100% (7140,75 тис. грн.), що демонструє прагнення компенсувати додаткові зусилля працівників.

- Спеціальні доплати за суміщення професій чи збільшення навантаження також зростають на 100% (2946,98 тис. грн.), що стимулює працівників виконувати більші обсяги робіт.

- Витрати на виплати на оздоровлення зростають на 66,67% (952,10 тис. грн.), що сприяє задоволенню потреб у здоров'ї та благополуччі.

- Витрати на навчання, підвищення кваліфікації та можливості для саморозвитку персоналу зростають на 100% (1071,11 тис. грн.), що відповідає потребам у самореалізації згідно з теорією потреб Д. Мак-Клелланда.

- Інші корпоративні заходи зростають на 100% (75 тис. грн.), що демонструє увагу до нематеріальної мотивації.

Загалом, аналіз динаміки фінансування заходів із формування ефективної системи мотивації в СФГ «Урожай» показує комплексний підхід, що включає як матеріальну, так і нематеріальну мотивацію. Це відповідає сучасним теоріям мотивації, які підкреслюють важливість збалансованого поєднання

різноманітних мотиваційних чинників для забезпечення високої продуктивності праці та лояльності персоналу.

Отже, комплексне застосування запропонованих заходів дозволить сформувати збалансовану та ефективну систему мотивації праці в сільськогосподарському підприємстві СФГ «Урожай», що сприятиме підвищенню продуктивності, залученості та лояльності персоналу, а відповідно, і стійкому розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

В процесі виконання кваліфікаційної роботи було проведено дослідження ефективності сучасних підходів до формування ефективної системи мотивації на підприємстві. Зокрема:

1. Досліджено теоретико-методичні основи формування ефективної системи мотивації на підприємстві. Теоретичні аспекти дослідження охоплюють різноманітні концепції та теорії мотивації, такі як теорія ієрархії потреб Маслоу, теорія мотивації досягнень Мак-Клелланда, теорія очікувань Врума, теорія справедливості Адамса тощо. На сьогодні менеджменту сільськогосподарського підприємства необхідно враховувати можливість використання цих теорій в контексті сільськогосподарського виробництва, враховуючи специфіку галузі та особливості мотиваційних чинників для різних категорій працівників (керівники, спеціалісти, робітники). Основними складовими ефективної системи мотивації на сільськогосподарських підприємствах є матеріальна мотивація (заробітна плата, премії, бонуси), нематеріальна мотивація (визнання, кар'єрне зростання, навчання та розвиток, соціальні пакети), а також організаційна культура та корпоративні цінності, що сприяють формуванню почуття причетності та лояльності до підприємства.

2. Надано організаційно - економічну характеристику СФГ «Урожай». Встановлено, що селянське (фермерське) господарство «Урожай» Роменського району Сумської області засноване 29.04.1996 року. Членами селянського (фермерського) господарства є родина Шевченків. Головою фермерського господарства є Шевченко Михайло Іванович. Підприємство здійснює виробництво сільськогосподарської продукції. Основним видом діяльності за КВЕД є «01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур», а також інша супутня діяльність.

Встановлено, що за період дослідження відбулося значне зменшення вартості товарної продукції кукурудзи та соняшнику, що може бути пов'язано з коливаннями цін на ці культури на світових ринках. Відбувається зростання

вартості товарної продукції ячменю, ВРХ та молока, що може свідчити про диверсифікацію виробництва СФГ «Урожай». Загальна вартість товарної продукції у 2023 році становила 542 400,3 тис. грн, що на 256 873,1 тис. грн (або 32,1%) менше, ніж у 2021 році, що може бути пов'язано з різними факторами, включаючи ринкові коливання, зміни у структурі виробництва та інші економічні чинники та наявні форс-мажорні обставини в Україні.

Встановлено, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) продемонстрував негативну тенденцію, зменшившись з 1 063 862,0 тис. грн у 2021 році до 487 234,0 тис. грн у 2023 році, що становить падіння на 54% у відносному вираженні. Подібна тенденція спостерігається і для інших операційних доходів, які скоротилися на 78% - з 23 803,0 тис. грн у 2021 році до 5 297,0 тис. грн у 2023 році.

За результатами аналізу можна зробити висновок, що, незважаючи на скорочення витрат, СФГ «Урожай» зазнало суттєвого падіння доходів, що негативно вплинуло на фінансові результати та рівень рентабельності. Ці тенденції можуть бути пов'язані із загальноекономічною ситуацією, коливаннями цін на сільськогосподарську продукцію, форс-мажорними обставинами тощо.

3. Досліджено стан системи мотивації праці в СФГ «Урожай». Стимулювання праці відіграє ключову роль у забезпеченні мотивації персоналу до ефективної діяльності та досягнення поставлених цілей. Використання матеріальних та нематеріальних стимулів сприяє посиленню зацікавленості працівників у результатах своєї праці, підвищенню якості виконуваних робіт та лояльності до підприємства.

Встановлено, що витрати на оплату праці в СФГ «Урожай» протягом 2021-2023 років демонструють стійку тенденцію до зростання. Згідно з даними, витрати на оплату праці демонструють стійку тенденцію до зростання. У 2022 році вони збільшилися на 1 397 тис. грн (або 5,6%) порівняно з 2021 роком і становили 26300 тис. грн. У 2023 році спостерігається подальше збільшення витрат на оплату праці до 28 563 тис. грн, що на 2 263 тис. грн (або 8,6%) більше,

ніж у попередньому році. Загальне зростання витрат на оплату праці за період 2021-2023 рр. становить 3 660 тис. грн, або 15%.

Встановлено, що показники продуктивності праці демонструють негативну тенденцію. Продуктивність праці, розрахована за вартістю валової продукції, знизилася на 2367,78 тис. грн./особу, а продуктивність праці, розрахована за обсягами робіт, зменшилася на 874,05 тис. грн./особу. Середньогодинний виробіток також скоротився на 1174,49 грн./людино-год. Ці показники вказують на зниження ефективності використання трудових ресурсів підприємства, що може бути пов'язано з низькою завантаженістю працівників.

4. Проведено дослідження динаміки персоналу на підприємстві. Мотивація праці відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності персоналу сільськогосподарського підприємства СФГ «Урожай». Ефективна система мотивації дозволяє створити сприятливі умови для утримання кваліфікованих кадрів та мінімізувати плинність робочої сили.

Встановлено, що за період 2021-2023 рр. чисельність персоналу СФГ «Урожай» зросла на 18 осіб (або 7%), причому найвищі темпи приросту спостерігалися у віковій групі 28-49 років - 44%. Також, найвищі темпи приросту спостерігалися серед працівників з вищою освітою бакалавра (20%) та магістра (157%). Також на 25% зросла чисельність працівників із середньою професійною освітою. При цьому найвищі темпи приросту спостерігалися серед працівників з невеликим стажем - до 3 років (73%) та 4-6 років (76%). Також на 25% зросла чисельність групи 7-10 років. Водночас група зі стажем понад 10 років скоротилася на 23%.

Встановлено, що незадоволеність умовами роботи є однією з основних причин звільнення працівників. Протягом досліджуваного періоду (2021-2023 рр.) спостерігається стабільна кількість звільнень за цією причиною - 3, 2 та 2 особи відповідно. Це свідчить про те, що керівництву варто звернути увагу на покращення умов праці для утримання цінних кадрів. Незадоволеність графіком роботи також призвела до звільнення працівників, хоча й у меншій мірі, ніж незадоволеність умовами. Так, у 2021 році за цією причиною було звільнено 1

особу, у 2022 році - 2 особи, а у 2023 році - 1 особа. Гнучкість у встановленні графіку роботи могла б позитивно вплинути на плинність кадрів.

5. Запропоновано напрями удосконалення системи мотивації в СФГ «Урожай». У числі рекомендованих напрямів удосконалення системи мотивації в СФГ «Урожай» є покращення ергономіки робочих місць, забезпечення необхідним обладнанням та інструментами знижують фізичне та психологічне навантаження, підвищують комфорт і задоволеність працею, розвиток матеріальної та нематеріальної мотивації, а також підвищення залученості та лояльності персоналу підприємства. Для формування ефективної системи мотивації в сільськогосподарському підприємстві СФГ «Урожай» пропонуємо здійснити додаткове фінансування зазначених заходів.

Пропонуємо здійснити збільшення витрат на оплату праці, порівнюючи 2023 та 2025 роки, на 35,32% (або 10087,73 грн.), а також на 57,57% або (3526,36 грн.) відрахування на соціальні заходи, підвищена оплата роботи у вихідні, святкові дні та понаднормової роботи зростає на 100% (7140,75 тис. грн.), спеціальні доплати за суміщення професій чи збільшення навантаження також зростають на 100% (2946,98 тис. грн.), витрати на виплати на оздоровлення зростають на 66,67% (952,10 тис. грн.), інші корпоративні заходи зростають на 100% (75 тис. грн.).

В цілому, комплексне застосування запропонованих заходів дозволить сформувати збалансовану та ефективну систему мотивації праці в сільськогосподарському підприємстві, що сприятиме підвищенню продуктивності, залученості та лояльності персоналу, а відповідно, і стійкому розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Gebert D., Rosenstiel L. Organizations Psychologie. Stuttgart: Kohlhammer, 1992.
2. Maslow A.H. A Theory of Human Motivation. Psychological Review.
3. McClelland D.C. Assessing Human Motivation. NY., 1971.
4. Parmakli D., Soroka L, Bakhchivanji L. Methodical bases of graduation of indicators of efficiency of realized production in agriculture. *Agricultural and Resource Economics*. 2019. vol. 1. P. 107-121.
5. Білецька І.В., Коваль І.В., Степаненко І.В. Теоретичні аспекти управління корпоративною культурою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. №1(21). С. 7-11.
6. Гривківська О. В. Проблеми мотивації праці управлінського персоналу. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 9. С. 86-91.
7. Грищенко Р. В., Харченко Т. М. Сучасні підходи до формування ефективної мотиваційної системи на підприємстві. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми, пріоритети та перспективи розвитку науки, освіти і технологій в ХХІ столітті» (Кременчук, 15 лютого 2024 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2024. С. 44-45.
8. Дрогомирецька М.І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2019. Т. 18. Вип. 1 (1). С. 97-101.
9. Дунець О.Є. Основні аспекти формування ефективної мотиваційної системи на підприємстві. Теоретичні та практичні аспекти розвитку науки та освіти: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції. Львів: Львівський науковий форум, 2023. С. 18-21.
10. Ерфан В.Й., Мателешка Н.Т., Ворон М.В. Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія 2 «Економіка»*. 2019. Вип. 2 (48). С. 191-194.

11. Жибак М.М., Літвінов В.І. Стан та шляхи удосконалення мотивації праці в аграрних підприємствах. *Агросвіт*. 2019. № 5. С. 10-14.
12. Зарубіжний досвід мотивації персоналу. URL: <https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/motivatsiya-personala/zarubezhnyj-opyt-motivatsii-personala/> (дата звернення: 10.03.2024).
13. Ігнатюк В/, Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 2, No. 1, 2023, pp. 75-83.
14. Капліна А. І. Алгоритм розробки та застосування системи мотивації на підприємствах аграрної галузі. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 10.03.2024).
15. Крючков В. Хто відповідає за демотивацію персоналу? *Управління персоналом*. 2020. № 7. С. 24-27.
16. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 10.03.2024).
17. Музиченко-Козловський А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Вип. 21(6). С. 361-367.
18. Поліщук П. В. Матеріальне стимулювання як основа ефективного управління підприємством. *Вісник Харківського національного університету*. 2019. № 2. С. 85-87.
19. Тяхтій М.П. Напрями удосконалення системи мотивації праці на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2019. Вип. 5 (2). С. 52-55.
20. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/105.pdf (дата звернення: 10.03.2024).

21. Черкашина Д. Нестандартна мотивація. *Контакти*. 2019. № 22. URL: http://www.management.com.ua/non-typ_motivation.html. (дата звернення: 10.03.2024).
22. Чурюмова О. Управління мотивацією персоналу. *Схід*. 2020. № 2 (116). С. 75-78.
23. Шульженко І.В., Борисенко Ю.В., Алейнікова В.В. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу організації. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 37 С. 464-468.
24. Яковенко О.І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 33 (72). № 1. 2022. С. 34-39. URL: http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/33_72_1/8.pdf (дата звернення: 10.03.2024).

ДОДАТОК А

Анкета
для опитування працівників СФГ «Урожай»
щодо ефективності мотивації на підприємстві

П. І. Б. опитуваного _____

Вік (повних років) _____

Посада _____

Підрозділ _____

Дата заповнення _____

Інструкція

Будь ласка, дайте відповідь на наведені нижче запитання. Для цього зробіть позначку ✓ або позначте іншим чином варіант відповіді, який ви вважаєте підходящим.

Питання

		Так	Ні
1	Низький рівень мотивації		
2	Низька матеріальна мотивація		
3	Недооцінені заслуги		
4	Можна виконувати більші об'єми робіт		
5	Готові на підвищення кваліфікації		
6	Робота є надійною та стабільною		

Дякую!

ДОДАТОК Б

Фінансова звітність СФГ «Урожай» за 2023 рік

Фінансова звітність за 2023 рік

2023 рік	2022 рік	2021 рік
----------	----------	----------

Дата звіту	2024-03-21
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	ШЕВЧЕНКО КАТЕРИНА ІВАНІВНА
КАТОТТГ	UA59060010010071206
Кількість працівників	275

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	143.00	143.00
первісна вартість	1001	148.00	148.00
накопичена амортизація	1002	5.00	5.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	101.00	101.00
Основні засоби	1010	478 322.00	536 735.00
первісна вартість	1011	783 264.00	908 295.00
знос	1012	304 942.00	371 560.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	13 028.00	18 621.00
первісна вартість	1021	13 028.00	18 621.00
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	26 444.00	40 444.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	12.00	12.00
Усього за розділом I	1095	518 050.00	596 056.00

II. Оборотні активи Запаси	1100	367 720.00	469 557.00
Виробничі запаси	1101	44 693.00	44 498.00
Незавершене виробництво	1102	77 715.00	88 040.00
Готова продукція	1103	242 741.00	330 003.00
Товари	1104	2 571.00	6 986.00
Поточні біологічні активи	1110	22 407.00	19 289.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	182 879.00	52 308.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	71 829.00	60 839.00
з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	31 506.00	38 893.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	250 901.00	214 302.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	105 013.00	258 807.00
Готівка	1166	27.00	14.00
Рахунки в банках	1167	104 986.00	258 793.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	1 032 255.00	1 113 995.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 550 305.00	1 710 051.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000.00	1 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 538 154.00	1 699 671.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	1 539 154.00	1 700 671.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	1 551.00	1 551.00
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	1 551.00	1 551.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	

Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	6 179.00	4 599.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 498.00	1 643.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	303.00	325.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 050.00	1 252.00
за одержаними авансами	1635	570.00	10.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	
Усього за розділом III	1695	9 600.00	7 829.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 550 305.00	1 710 051.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	613 293.00	357 167.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	352 253.00	191 432.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	261 040.00	165 735.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	23 426.00	4 043.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	5 877.00	4 960.00
Витрати на збут	2150	53 093.00	39 391.00
Інші операційні витрати	2180	11 910.00	10 686.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	213 586.00	114 741.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	144.00	342.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	51 925.00	39 473.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	161 517.00	74 926.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	161 517.00	74 926.00

ДОДАТОК В**Апробація наукових результатів**

**МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL CONFERENCE**

**ПРОБЛЕМИ, ПРІОРИТЕТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
НАУКИ, ОСВІТИ І ТЕХНОЛОГІЙ В ХХІ СТОЛІТТІ**

**PROBLEMS, PRIORITIES AND PROSPECTS FOR THE
DEVELOPMENT OF SCIENCE, EDUCATION AND
TECHNOLOGY IN THE 21ST CENTURY**

**Збірник тез доповідей
Book of abstracts**

**15 лютого 2024 р.
February 15, 2024**

**м. Кременчук, Україна
Kremenchuk, Ukraine**



Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
 “Проблеми, пріоритети та перспективи розвитку науки, освіти і технологій в ХХІ столітті”

<i>Мельничук В. О.</i> ПРОБЛЕМА ВІКОВОЇ ПЕРІОДИЗАЦІЇ ПІДЛІТКІВ	27
<i>Процишина О. Ю.</i> ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ ЕДЖУТЕЙНМЕНТУ В ПРОЦЕСІ ВОКАЛЬНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ВИКЛАДАЧІВ МИСТЕЦЬКИХ ШКІЛ	29
<i>Радкевич О.</i> КРИТЕРІЇ ТА ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ.....	30
<i>Рябчун Г. Ю.</i> ПИТАННЯ РОЗВИТКУ МЕДІАГРАМОТНОСТІ ЗА КОРДОНОМ: КРАЇНИ АФРИКИ	32
<i>Скрипник Н. І.</i> ЗАСТОСУВАННЯ KEYС-МЕТОДУ НА ЗНЯТТЯХ УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ	34
<i>Фрицюк А. В.</i> ПРОФЕСІЙНА МОБІЛЬНІСТЬ У ПЕДАГОГІЧНІЙ СФЕРІ	35
<i>Шалашний Л. А.</i> ПРОЦЕСИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗМІСТУ ШКІЛЬНОЇ ІСТОРИЧНОЇ ОСВІТИ В КРАЇНАХ ЄС НАПРИКІНЦІ ХХ – НА ПОЧАТКУ ХХІ СТ.	37
СЕКЦІЯ 3. ФІЛОЛОГІЧНІ НАУКИ SECTION 3. PHILOLOGICAL SCIENCES	39
<i>Данилюк І. В.</i> ОБРАЗ “НОВОЇ ЖІНКИ” У СУЧАСНІЙ ЛІТЕРАТУРІ	39
СЕКЦІЯ 4. ФІЗИЧНА КУЛЬТУРА І СПОРТ SECTION 4. PHYSICAL CULTURE AND SPORTS	41
<i>Ніколенко І. М.</i> ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНА РЕАБІЛІТАЦІЯ ЯК МЕТОД ВІДНОВЛЕННЯ ПІСЛЯ ТРАВМ ЛІКТЬОВОГО СУГЛОБУ.....	41
СЕКЦІЯ 5. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ SECTION 5. MANAGEMENT AND ADMINISTRATION	43
<i>Галіщук А. О., Ковбаса О. М.</i> СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В РЕКЛАМНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	43
<i>Грищенко Р. В., Харченко Т. М.</i> СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	44
<i>Загородній М. С., Харченко Т. М.</i> АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	45
<i>Залавський М. Я., Харченко Т. М.</i> ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	47

УДК 331.101.3

Грищенко Р. В.

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
зі спеціальності 073 “Менеджмент”,
Сумський національний аграрний університет

Харченко Т. М.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту імені професора Л. І. Михайлової,
Сумський національний аграрний університет

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Формування ефективної мотиваційної системи є актуальним питанням в сучасних умовах для українських підприємств. Від правильно побудованої мотиваційної системи залежать важливі показники діяльності сучасного підприємства: продуктивність праці, прибутковість, конкурентоспроможність, рівень задоволеності працівників тощо [3, с. 133-134].

Теоретичні аспекти дослідження мотиваційного механізму базуються на фундаментальних дослідженнях А. Маслоу, Ф. Герцберга та інших [2].

На сьогодні використовуються вже сформовані теорії та на їх основі сучасні підходи до мотивації.

1) Теорії ієрархії потреб А. Маслоу – визначає різні рівні потреб працівників (фізіологічні, безпеки, соціальні, поваги, самореалізації), які важливо задовольняти.

2) Двофакторній теорії Ф. Герцберга – розрізняє мотиваційні (досягнення, визнання, кар'єрний ріст) та гігієнічні (умови праці, стабільність, зарплата) фактори впливу.

3) Теорії очікувань В. Врума – мотивація залежить від трьох складових: очікувань зусиль, очікувань результату, цінності винагороди.

Основу сучасної системи мотивації становлять матеріальне та нематеріальне стимулювання. До матеріального належить заробітна плата, премії, пільги, винагороди. Нематеріальне включає розвиток персоналу, гнучкий графік, корпоративну культуру [2, с. 152].

**Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
“Проблеми, пріоритети та перспективи розвитку науки, освіти і технологій в XXI столітті”**

Популярними на сьогодні є гнучкі моделі мотивації, які пропонують варіативні компенсаційні пакети, поширення негрошових винагород, розвиток корпоративної культури, автономії тощо. Компанія Accenture, наприклад, практикує індивідуальну мотивацію, а Google надає 20% часу для власних проєктів.

З метою розробки ефективної моделі мотивації для підприємства дієвими є такі методи дослідження поточного її стану:

- анкетне опитування працівників щодо визначення їх потреб;
- метод фокус-груп для з'ясування ставлення до існуючої мотиваційної системи;
- аналіз вторинної інформації про кращі практики мотивації в інших компаніях.

В цілому, з використанням методики SWOT-аналізу, на підприємстві можливо узагальнити наявні сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози при формуванні чи удосконаленні функціонуючої мотиваційної системи:

Сильні сторони – наявність програм стимулювання, пільг, соціальний пакет.

Можливості – розширення варіативності, впровадження нових практик мотивації.

Слабкі сторони – недосконалість методів оцінки результатів праці, низька гнучкість оплати праці.

Загрози – ризик зниження лояльності через відставання від світових тенденцій.

Вплив мотивації на результативність діяльності підприємства є досить значним. Так, запровадження гнучкої мотиваційної системи може суттєво підвищити ефективність та конкурентоспроможність за рахунок наступних чинників:

- Підвищення продуктивності праці. Гнучкі підходи до мотивації дозволяють краще враховувати потреби і уподобання різних груп працівників. Це позитивно позначається на їх віддачі та результатах.
- Залучення талановитих спеціалістів. Можливості індивідуального підбору умов оплати праці та соціального пакета роблять роботодавця більш привабливим на ринку праці.
- Підвищення лояльності персоналу. Гнучкі підходи сприяють більшій задоволеності співробітників, що знижує плинність кадрів і втрати для підприємства.
- Адаптивність до змін. Гнучка мотиваційна система дає змогу швидше реагувати на виклики зовнішнього середовища – кризи, нові технології, зміну попиту [3].

Отже, формування гнучких підходів до мотивації швидко окуплять себе завдяки підвищенню конкурентних переваг підприємства на ринку. А впровадження ефективної системи мотивації праці дозволить підвищити задоволеність персоналу підприємства, показники продуктивності, лояльність і, як наслідок, прибутковість підприємства.

Список літератури

1. Лівовшко Т. В., Ткачук Н. Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. Вип. 4. С. 59-65.
2. Семенова Л. Ю., Мірясов А. С. Формування ефективної системи мотивації праці на промислових підприємствах. *Молодий вчений*. 2017. № 1 (28). Ч. 1. С. 150-155.
3. Васюта В. Б. Формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 133-138.