

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

**на тему: Формування ефективної системи мотивації на
сільськогосподарському підприємстві**

Виконала:

Зякун Анна Григорівна
здобувачка вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»

**Науковий
керівник:**

Дашутіна Людмила Олександрівна
кандидат економічних наук, доцент
кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Ковбаса Олександр Миколайович
к.е.н., доцент кафедри
економіки та підприємництва імені
професора І.М. Брюховецького
Сумського національного аграрного університету

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	<u>Економіки і менеджменту</u>
Кафедра	<u>Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової</u>
Рівень вищої освіти	<u>перший (бакалаврський)</u>
Спеціальність	<u>073/ D3 «Менеджмент»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>«Менеджмент»</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри
Альвіна ОРХОВА
(посада, ПІБ)

«_____» «_____» 20____ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЦІ ВИЩОЇ ОСВІТИ *Зякун Анні Григорівні*

1 Тема кваліфікаційної роботи: «Формування ефективної системи мотивації на сільськогосподарському підприємстві»

2 База практичного дослідження: ТОВ «ЗА МИР» Сумського району Сумської області

3 Науковий керівник кваліфікаційної роботи Дашутіна Людмила Олександрівна, к.е.н., доцент, затверджена наказом по університету «_____» 202__ р. № _____

4 Строк подання здобувачем закінченої кваліфікаційної роботи «_____» _____ 20__ р.

5 Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного ТОВ «ЗА МИР» за 2023-2025 роки, фахові наукові статті та тези доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань формування ефективної системи мотивації персонал підприємства.

6 Перелік питань, які потрібно розробити:

- розглянути теоретико-методичні основи формування системи мотивації персоналу підприємства;
- дослідити сучасний стан системи мотивації та стимулювання праці в ТОВ «ЗА МИР»;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємству;
- провести діагностику та оцінку кадрового забезпечення ТОВ «ЗА МИР»;
- проаналізувати стан поточної системи мотивації працівників на підприємстві в сучасних умовах;
- розробити напрями вдосконалення системи мотивації праці персоналу на ТОВ «ЗА МИР»;
- дослідити мотивацію працівників, як важливої складової кадрової політики аграрного підприємства;
- вивчити вплив мотиваційної системи на продуктивність праці та ефективність роботи підприємства.

Завдання прийняла до виконання _____

Анна ЗЯКУН

Дата отримання завдання «_____» «_____» 20__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану та графіку виконання кваліфікаційної роботи	червень 2025 р.	виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	вересень – грудень 2025 р.	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	січень – лютий 2026 р.	виконано
4	Збір та обробка аналітичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	березень – квітень 2026 р.	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту з переддипломної практики	березень-квітень 2026 р.	виконано
6	Розробка напрямів вирішення (удосконалення) досліджуваної проблеми	квітень 2026 р.	виконано
7	Завершення рекомендаційної частини (програмної реалізації) кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	до 25 квітня 2026 р.	виконано
8	Доопрацювання другого і третього розділів кваліфікаційної роботи	25 квітня – 01 травня 2026 р.	виконано
9	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність	04 травня 2026 р.	виконано
10	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на рецензування та попередній захист	04 травня – 07 травня 2026 р.	виконано
11	Подання закінченої кваліфікаційної роботи та документів до неї до кафедри та деканату	08 травня 2026 р.	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	21-22 травня	виконано

Здобувачка _____ Анна ЗЯКУН

Науковий керівник
кваліфікаційної роботи _____ Людмила ДАШУТІНА

АНОТАЦІЯ

Зякун Анна Григорівна «Формування ефективної системи мотивації на сільськогосподарському підприємстві». Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «D3 Менеджмент», спеціальності Менеджмент, Сумський національний аграрний університет, Суми, 2026 р.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні засади формування та вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. Розкрито сутність мотивації праці, її роль у системі управління персоналом, а також визначено значення матеріальних і нематеріальних стимулів у забезпеченні ефективної діяльності підприємства.

У роботі здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «ЗА МИР», зокрема досліджено особливості кадрової політики підприємства, стан системи мотивації працівників, а також вплив мотиваційних механізмів на продуктивність праці та ефективність функціонування підприємства. Визначено основні переваги діючої системи мотивації, серед яких поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвиток корпоративної культури та підтримка професійного розвитку персоналу. Разом із тим виявлено недоліки, пов'язані з недостатньою формалізацією мотиваційних механізмів, обмеженістю соціальних програм і необхідністю посилення індивідуального підходу до стимулювання працівників.

Особливу увагу приділено дослідженню впливу мотиваційної системи на продуктивність праці, морально-психологічний клімат у колективі та рівень корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Обґрунтовано необхідність удосконалення системи мотивації шляхом впровадження гнучких форм оплати праці, розвитку програм професійного навчання, покращення внутрішніх комунікацій та посилення соціальної підтримки працівників.

У роботі проведено анкетування працівників ТОВ «ЗА МИР» з метою визначення ключових мотиваційних факторів, що впливають на їхню трудову активність. За результатами дослідження встановлено, що найбільше значення для працівників мають рівень заробітної плати, гнучкий графік роботи, стабільність умов праці та можливості професійного розвитку.

За результатами дослідження розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ЗА МИР», які передбачають поєднання організаційно-адміністративних, матеріальних і соціально-психологічних методів стимулювання праці. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрового потенціалу підприємства, зростанню лояльності персоналу та підвищенню конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Ключові слова: мотивація персоналу, система управління персоналом, матеріальне стимулювання, нематеріальна мотивація, продуктивність праці, кадрова політика, конкурентоспроможність підприємства.

ABSTRACT

Zyakun Anna Hryhorivna « Formation of an Effective Motivation System at an Agricultural Enterprise ». Qualification work for obtaining the first (bachelor's) level of higher education in the educational program "D3 Management", specialty Management, Sumy National Agrarian University, Sumy, 2026.

In the qualification thesis, the theoretical and practical foundations of forming and improving the enterprise personnel motivation system under modern economic conditions were investigated. The essence of labor motivation, its role in the personnel management system, and the importance of material and non-material incentives in ensuring effective enterprise performance were revealed.

The study provides a comprehensive analysis of the activities of LLC “ZA MYR”, in particular examining the features of its personnel policy, the state of the employee motivation system, as well as the impact of motivational mechanisms on labor productivity and overall enterprise efficiency. The main advantages of the existing motivation system were identified, including the combination of material and non-material incentives, the development of corporate culture, and support for employees’ professional growth. At the same time, certain shortcomings were revealed, such as insufficient formalization of motivational mechanisms, limited social programs, and the need to strengthen an individualized approach to employee incentives.

Special attention was paid to examining the influence of the motivation system on labor productivity, the moral and psychological climate within the team, and the level of corporate social responsibility of the enterprise. The necessity of improving the motivation system was substantiated through the introduction of flexible remuneration schemes, the development of professional training programs, the improvement of internal communications, and the strengthening of social support for employees.

A survey of employees of LLC “ZA MYR” was conducted to identify the key motivational factors affecting their work activity. The results showed that the most important factors for employees are the level of wages, flexible working hours, job stability, and opportunities for professional development.

Based on the research findings, practical recommendations were developed to improve the personnel motivation system of LLC “ZA MYR”, which involve a combination of organizational-administrative, material, and socio-psychological methods of labor stimulation. The implementation of the proposed measures is expected to enhance labor productivity, strengthen the enterprise’s human resource potential, increase employee loyalty, and improve its competitiveness under modern economic conditions.

Keywords: employee motivation, human resource management system, material incentives, non-material motivation, labor productivity, personnel policy, enterprise competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи формування системи мотивації персоналу підприємства	10
РОЗДІЛ 2 Дослідження сучасного стану системи мотивації та стимулювання праці в ТОВ «ЗА МИР»	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	19
2.2 Діагностика та оцінка кадрового забезпечення ТОВ «ЗА МИР»	30
2.3 Аналіз стану поточної системи мотивації працівників на підприємстві в сучасних умовах	40
РОЗДІЛ 3 Напрями вдосконалення системи мотивації праці персоналу на ТОВ «ЗА МИР»	46
3.1 Вдосконалення мотивації працівників, як важлива складова кадрової політики аграрного підприємства	46
3.2 Вплив мотиваційної системи на продуктивність праці та ефективність роботи підприємства	53
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми формування ефективної системи мотивації на сільськогосподарському підприємстві зумовлена необхідністю підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності аграрних підприємств у сучасних умовах господарювання. В умовах ринкової економіки, нестабільного зовнішнього середовища та посилення конкуренції саме людські ресурси стають ключовим фактором успішного функціонування підприємства. Тому ефективна система мотивації персоналу виступає важливим інструментом забезпечення стабільної роботи, залучення кваліфікованих працівників та підвищення їхньої зацікавленості в результатах діяльності.

Особливого значення дана проблематика набуває для сільськогосподарських підприємств, де специфіка виробничого процесу, сезонність робіт та залежність від природно-кліматичних факторів вимагають високого рівня організованості та відповідальності персоналу. Недостатньо розвинена система мотивації може призводити до зниження продуктивності праці, плинності кадрів та погіршення загальних економічних показників діяльності підприємства. Саме тому дослідження шляхів удосконалення мотиваційних механізмів є актуальним і практично значущим завданням.

Стан вивчення проблеми. У процесі дослідження було розглянуто теоретико-методичні засади формування та удосконалення системи мотивації персоналу підприємства у працях таких науковців, як Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф., Армстронг М., а також вітчизняних дослідників — Бойченко А.А., Шмиголь Н.М., Гальцова О.Л. [1], Горяча О. Л., Сільченко І. А., Таранов В. М. [6], Дашутіна Л.О., Джошуа Лінус Бака [24], Носань Н. С., Коршуков Р. В. [14], Полюк М.І. [17], Сидоренко А.О., Чорній В. В. [20] та інших. У їхніх роботах висвітлено сутність мотивації праці, підходи до управління персоналом та значення стимулювання працівників для підвищення ефективності діяльності підприємств.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо формування та удосконалення ефективної системи мотивації персоналу сільськогосподарського підприємства з метою підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити такі **завдання**:

- розглянути теоретико-методичні основи формування системи мотивації персоналу підприємства;
- дослідити сучасний стан системи мотивації та стимулювання праці в ТОВ «ЗА МИР»;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємству;
- провести діагностику та оцінку кадрового забезпечення ТОВ «ЗА МИР»;
- проаналізувати стан поточної системи мотивації працівників на підприємстві в сучасних умовах;
- розробити напрями вдосконалення системи мотивації праці персоналу на ТОВ «ЗА МИР»;
- дослідити мотивацію працівників, як важливої складової кадрової політики аграрного підприємства;
- вивчити вплив мотиваційної системи на продуктивність праці та ефективність роботи підприємства.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу ТОВ «ЗА МИР».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування та удосконалення системи мотивації персоналу сільськогосподарського підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що проведене дослідження дало змогу виявити та проаналізувати особливості формування системи мотивації персоналу на сільськогосподарському підприємстві шляхом оцінки його організаційно-економічної характеристики та стану мотиваційних механізмів управління персоналом.

Розроблені рекомендації щодо удосконалення системи мотивації, сформульовані за результатами дослідження, можуть бути використані в

практичній діяльності сільськогосподарських підприємств з метою підвищення продуктивності праці, посилення зацікавленості працівників та підвищення загальної ефективності їх функціонування.

При виконанні кваліфікаційної роботи були використані такі **методи дослідження**: наукової абстракції, аналізу та синтезу, системного підходу та логічного узагальнення — для обґрунтування теоретичних і практичних засад формування та удосконалення системи мотивації персоналу сільськогосподарського підприємства; монографічний метод — для поглибленого вивчення наукових підходів і сучасної практики мотивації праці; економіко-статистичні методи, групування та порівняння — для оцінювання стану системи мотивації персоналу та аналізу основних показників діяльності підприємства; методи візуалізації (побудова таблиць, діаграм і графіків) — для наочного подання результатів дослідження; а також метод узагальнення — для формування висновків і розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи мотивації персоналу.

Інформаційна база. В ході дослідження автором були використані наступні джерела: нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація, фінансова звітність установи за 2023-2025 роки.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Результати дослідження пройшли апробацію на міжнародній науково-практичній конференції.

1. Зякун А. Г. Особливості формування ефективної системи мотивації на сільськогосподарському підприємстві. *Сучасні тенденції розвитку економіки: глобалізація та регіоналізація*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 6 лютого 2026 р.). 2026. С. 116-120.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 24 найменувань. Текст кваліфікаційної роботи бакалавра викладений на 69 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 19 таблиць та 11 рисунків, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами. Саме персонал є головним носієм знань, професійних компетенцій, практичного досвіду та інноваційного потенціалу, що забезпечує конкурентоспроможність організації. За умов посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів, нестабільності зовнішнього середовища та зростання вимог до продуктивності праці особливого значення набуває формування дієвої системи мотивації персоналу. Мотивація працівників є одним із ключових інструментів управління, який впливає на трудову активність, результативність праці, якість виконання завдань, рівень залученості працівників і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Питання мотивації персоналу посідають важливе місце у теорії менеджменту та економіки праці. У науковій літературі мотивація розглядається як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають людину до певної поведінки, спрямованої на досягнення особистих і організаційних цілей. З позиції управління персоналом мотивація являє собою процес впливу на працівника шляхом використання відповідних стимулів, умов праці, можливостей розвитку та організаційних механізмів з метою активізації його трудової діяльності.

Підходи до визначення поняття «мотивація персоналу» (дивись табл. 1.1) демонструють, що це багатогранне явище, яке включає в себе різні аспекти стимулювання та заохочення працівників до продуктивної діяльності.

Отже, мотивація виступає як двосторонній процес узгодження інтересів працівника і роботодавця.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення сутності поняття «мотивація персоналу»

Автор	Визначення
Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І.	«процес спонукання працівників до ефективної діяльності для досягнення цілей підприємства (через задоволення потреб кожного працівника)» [7].
Заставнюк Л. І.	«якісний симбіоз внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких направлене на самомотивацію, а також зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства щодо підвищення показників ефективності та рівня продуктивності праці в сучасних організаціях» [8].
Подольнчук О. А.	«система, що характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, що стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей підприємства» [16].
Горяча О. Л., Сільченко І. А., Таранов В. М.	«процес впливу суб'єкта управління на поведінку об'єкта управління через систему стимулів, що формують в об'єкта управління мотиви до такої поведінки, яка забезпечує досягнення суб'єктом управління поставлених цілей» [6].
Ляш О. І.	«сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій» [10].

Джерело: сформовано автором

Так, різноманітність визначень терміну «мотивація персоналу» свідчить про те, що цей поняття може мати різні аспекти та значення залежно від контексту та особливостей конкретної ситуації.

Необхідність формування ефективної системи мотивації зумовлена тим, що працівники мають різні потреби, цінності, життєві орієнтири та професійні очікування. Те, що мотивує одного працівника, може бути неефективним для іншого. Саме тому сучасна система мотивації повинна будуватися на принципах гнучкості, індивідуального підходу, справедливості та стратегічної спрямованості. Вона має враховувати не лише матеріальні інтереси персоналу, а й потреби у визнанні, самореалізації, професійному зростанні, стабільності та комфортному психологічному кліматі.

Всі тонкощі розуміння суті процесу мотивації праці, а також процесуальні характеристики мотивації розглядаються у теоріях мотивації праці, тому важливо звернути на них увагу. Існує три підходи щодо розгляду теорій мотивації (дивись рис. 1.1).

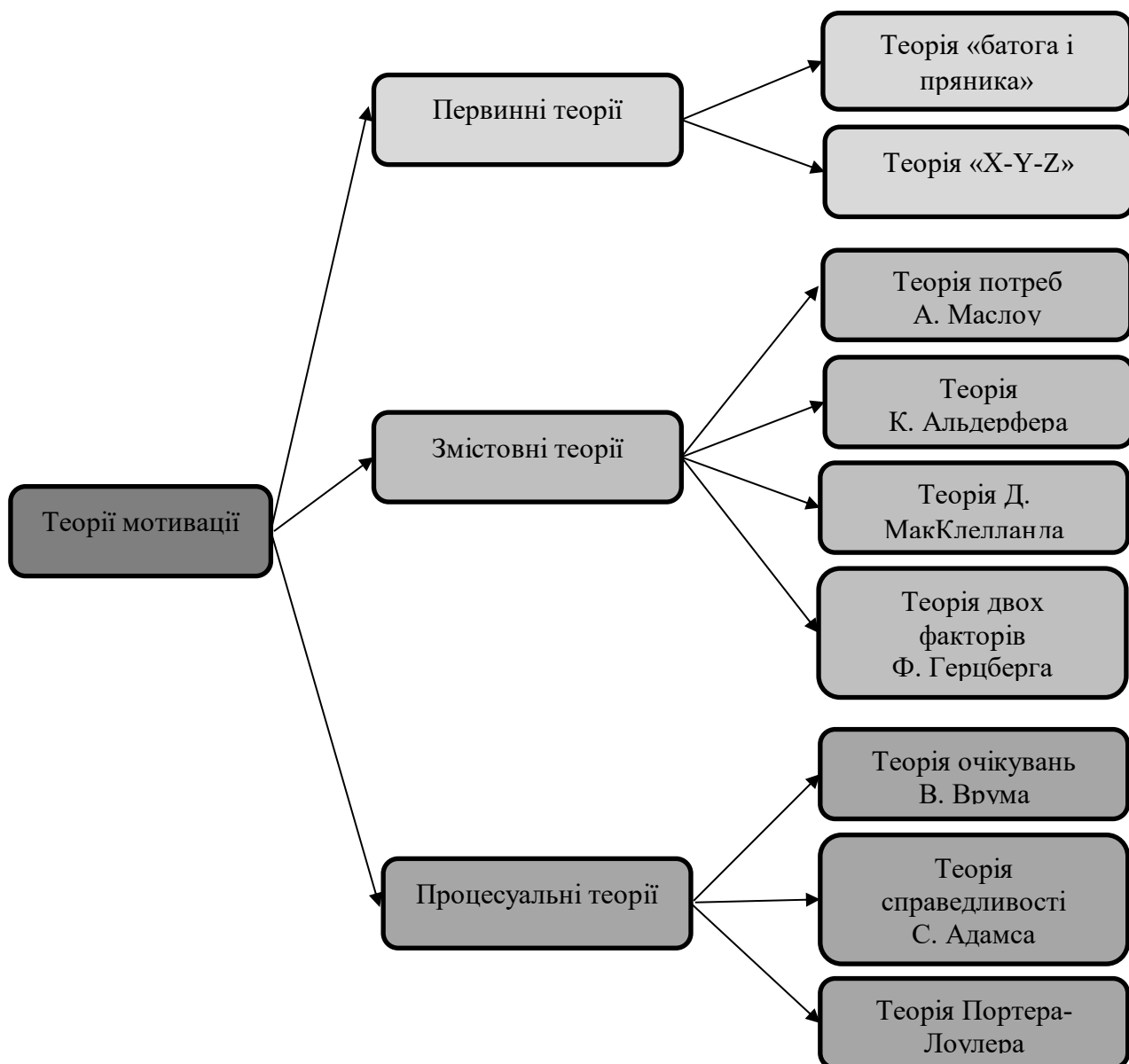


Рисунок 1.1 – Еволюція підходів до теорій мотивації праці

Джерело: сформовано автором [17]

Перший підхід базується на історичному досвіді людської поведінки в процесі праці. Первинні теорії мотивації були сформовані у XX ст. Вони передбачають, що людину до праці спонукають певні мотиви, потреби, що склалися на певному історичному етапі. До основних первинних теорій відносять теорію «батога і пряника»; теорії «X», «Y» та «Z». Сьогодні вважається, що первинні теорії мотивації стали пережитком минулого, але, як

показує практика, ці методи знаходять застосування і сьогодні, хоч і в дещо завуальованій формі.

Другий підхід базується на дослідженні змістовної сторони теорій мотивації. Такі теорії ґрунтуються на вивченні потреб людини, основних мотивів її поведінки, відповідно і її діяльності. Прихильниками такого підходу були А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, В. Врум, К. Альдерфер, Л. Портер та Е. Лоулер [10]. Класичною є теорія ієрархії потреб А. Маслоу, відповідно до якої потреби людини розташовуються у певній послідовності: фізіологічні потреби, потреби безпеки, соціальні потреби, потреби у повазі та самореалізації. Згідно з цією концепцією задоволення потреб нижчого рівня створює основу для актуалізації потреб вищого рівня [10].

Двофакторна теорія Ф. Герцберга розмежовує чинники мотивації на гігієнічні та мотиваційні. До гігієнічних чинників належать умови праці, рівень заробітної плати, політика підприємства, міжособистісні відносини, безпека праці. Їх відсутність викликає незадоволення працівників, однак сама наявність не гарантує високої мотивації. Мотиваційні чинники пов'язані зі змістом праці: визнанням, досягненнями, відповідальністю, професійним ростом. Саме вони формують зацікавленість у результатах роботи та прагнення до розвитку [17].

Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда акцентує увагу на трьох провідних потребах особистості: потребі досягнення, потребі влади та потребі причетності. Для різних працівників співвідношення цих потреб є різним, що повинно враховуватися при формуванні системи мотивації. Працівники, орієнтовані на досягнення, потребують складних завдань і можливості проявити результативність; ті, хто прагне причетності, цінують командну роботу і доброзичливий клімат [17].

Третій підхід є процесуальним. Серед процесуальних теорій важливе місце займає теорія очікувань В. Врума [17]. Вона ґрунтується на припущенні, що мотивація залежить від очікування працівника щодо зв'язку між зусиллями, результатом та винагородою. Якщо працівник переконаний, що його старання приведуть до високих результатів і справедливої винагороди, рівень мотивації

зростає. Теорія справедливості Дж. Адамса наголошує, що працівники оцінюють винагороду не лише за абсолютним розміром, а й у порівнянні з іншими. Відчуття несправедливості призводить до зниження продуктивності, конфліктів та плинності кадрів.

Отже, сучасна система мотивації персоналу повинна базуватися на комплексному використанні положень змістовних і процесуальних теорій мотивації. Це дозволяє глибше зрозуміти поведінку працівників, причини їхньої активності та фактори, що впливають на трудову віддачу.

Система мотивації персоналу підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, методів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на формування зацікавленості працівників у досягненні цілей організації. Типова модель системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства зображена на рис. 1.2.

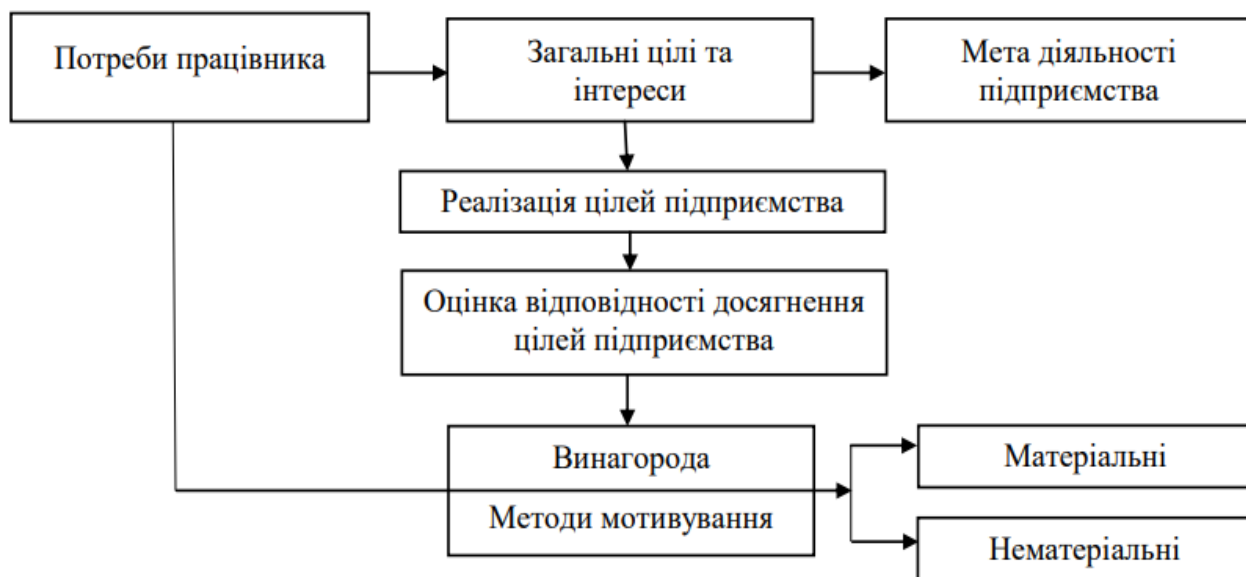


Рисунок 1.2 - Типова модель системи мотивації персоналу

Джерело: побудовано автором на основі [14]

Найефективнішою вважається система мотивації персоналу, яка охоплює різні форми мотивації відповідно до потреб працівників і можливостей підприємства.

Форми мотивації персоналу представлено на рисунку 1.3.

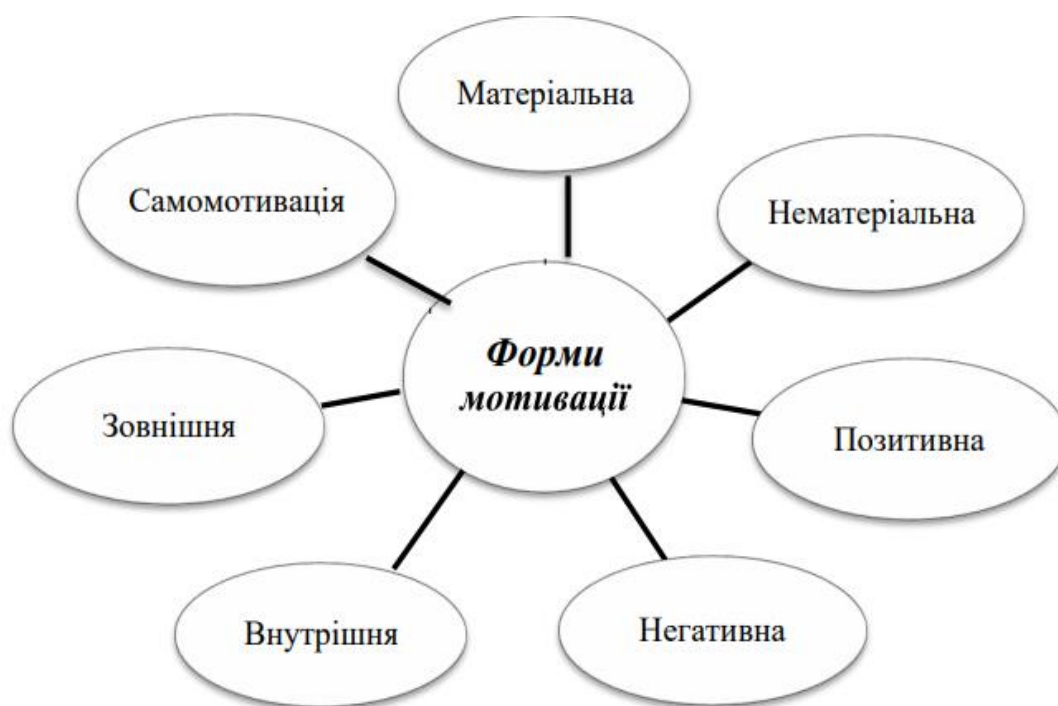


Рисунок 1.3 – Форми мотивації персоналу

Джерело: побудовано автором на основі [12]

До її основних складових належать матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, організаційні умови праці, система оцінювання результатів діяльності, можливості професійного розвитку та корпоративна культура.

Матеріальна мотивація традиційно займає провідне місце у системі стимулювання праці. Вона включає заробітну плату, премії, бонуси, надбавки, участь у прибутках, соціальні виплати та інші фінансові стимули. Рівень оплати праці повинен відповідати складності роботи, кваліфікації працівника, ринковим умовам та результатам діяльності. Важливим принципом є прозорість і справедливість винагороди. Недостатній рівень матеріального стимулювання знижує зацікавленість персоналу, тоді як ефективно побудована система оплати праці сприяє зростанню продуктивності.

Разом з тим у сучасних умовах зростає роль нематеріальної мотивації. До неї належать визнання досягнень працівників, можливості кар'єрного зростання, професійне навчання, участь у прийнятті рішень, гнучкий графік роботи,

позитивний морально-психологічний клімат, підтримка балансу між роботою і особистим життям. Для багатьох працівників, особливо молодих фахівців, саме нематеріальні стимули можуть бути визначальними при виборі місця роботи.

Одним із важливих елементів системи мотивації є оцінювання результатів праці. Воно дозволяє визначити внесок кожного працівника у досягнення загальних результатів підприємства, виявити сильні сторони та резерви розвитку. На основі оцінювання приймаються рішення щодо преміювання, кар'єрного просування, навчання чи коригування посадових обов'язків. Сучасні підприємства дедалі частіше використовують KPI, компетентнісні моделі, метод 360 градусів та інші інструменти оцінювання.

Формування системи мотивації персоналу має здійснюватися за певною методичною послідовністю (дивись рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Етапи формування сучасної системи мотивації персоналу

Джерело: побудовано автором

Насамперед необхідно провести діагностику поточного стану мотивації працівників, виявити проблемні аспекти, рівень задоволеності працею, причини плинності кадрів та фактори демотивації. Для цього застосовуються анкетування, інтерв'ю, аналіз кадрових показників, спостереження та експертні оцінки.

Наступним етапом є визначення цілей мотиваційної політики підприємства. Такими цілями можуть бути підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, зростання якості продукції, формування кадрового резерву, підвищення інноваційної активності персоналу або покращення трудової дисципліни. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними та узгодженими із загальною стратегією підприємства.

Далі здійснюється розроблення комплексу мотиваційних інструментів. При цьому доцільно використовувати диференційований підхід до різних категорій персоналу. Для виробничих працівників важливими можуть бути премії за виконання норм, безпечні умови праці та соціальні гарантії. Для менеджерів – бонуси за результати, автономність у роботі, кар'єрні перспективи. Для молодих спеціалістів – навчання, наставництво, можливість розвитку та сучасна корпоративна культура.

Наступним етапом є впровадження системи мотивації, що передбачає інформування персоналу, роз'яснення принципів нарахування винагороди, навчання керівників середньої ланки та формування позитивного ставлення працівників до змін. Дуже важливо забезпечити прозорість і зрозумілість нової системи, адже нерозуміння механізмів стимулювання може викликати недовіру та опір.

Після впровадження необхідно здійснювати постійний моніторинг ефективності системи мотивації. Для цього аналізують показники продуктивності праці, рівень прогулів, плинність кадрів, результати опитувань персоналу, ступінь виконання планових показників. За результатами оцінювання система мотивації повинна коригуватися відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішніх потреб підприємства.

Особливого значення в сучасних умовах набуває цифровізація мотиваційних процесів. Використання HRM-систем, електронних платформ оцінювання персоналу, автоматизованих систем нарахування бонусів, внутрішніх комунікаційних порталів дозволяє підвищити оперативність і прозорість управління персоналом. Крім того, цифрові інструменти дають можливість персоналізувати стимули та швидко отримувати зворотний зв'язок від працівників.

Важливо враховувати, що універсальної системи мотивації не існує. Її структура залежить від галузі діяльності підприємства, масштабів бізнесу, фінансових можливостей, кадрового складу, корпоративної культури та стадії життєвого циклу організації. Для промислових підприємств вагоме значення мають стабільність зайнятості, охорона праці та преміювання за виробничі результати. Для ІТ-компаній – гнучкість, творчість, автономність і розвиток компетенцій. Для сфери послуг – клієнтоорієнтованість, командна взаємодія та якість сервісу.

Таким чином, формування системи мотивації персоналу підприємства є складним багатокомпонентним процесом, що вимагає поєднання економічних, організаційних, психологічних і соціальних інструментів управління. Ефективна система мотивації повинна бути справедливою, прозорою, адаптивною та стратегічно орієнтованою. Вона має забезпечувати узгодження інтересів працівників і підприємства, стимулювати професійний розвиток, підвищувати продуктивність праці та сприяти досягненню довгострокових цілей організації. Саме тому система мотивації є важливим чинником стійкого розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ТОВ «ЗА МИР»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «За мир» є сільськогосподарським підприємством, що здійснює господарську діяльність на території Сумського району Сумської області в селі Кекине. Досліджуване підприємство було зареєстроване 29 серпня 2012 року шляхом реорганізації Колективного сільськогосподарського підприємства «За мир» та є його правонаступником.

Основною метою діяльності товариства є отримання прибутку шляхом ефективного використання земельних, трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, а також задоволення потреб ринку у сільськогосподарській продукції.

Для підприємств аграрного сектору визначальним видом ресурсів є земельні угіддя, адже саме вони становлять основу здійснення виробничої діяльності. Їх склад і структура подані в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Склад і структура земельних угідь ТОВ «ЗА МИР»

Види сільськогосподарських угідь	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Відхилення 2025 р. від 2023 р., (+/-)	
	га	%	га	%	га	%	натур. одиниць	%
Сільськогосподарські угіддя – всього	1944,0	100	1944,0	100	1857,3	100	-86,7	95,5
у т. ч. взяті в оренду	1944,0	100	1944,0	100	1857,3	100	-86,7	95,5
Рілля	1815,0	93,4	1815,0	93,4	1846,0	99,4	+31	101,7
Сіножаті	87,1	4,5	87,1	4,5	10,3	0,5	-76,8	11,8
Пасовища	41,0	2,1	41,0	2,1	-	-	-41,0	-
Багаторічні насадження	1,0	0,05	1,0	0,05	1,0	0,1	-	-

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності господарства

Дані таблиці демонструють, що у 2025 році площа сільськогосподарських угідь порівняно з 2023 роком скоротилася на 4,5 %, або на 86,7 га. Такі зміни зумовлені передусім зменшенням площі сіножатей на 76,8 га. Частина цих земель була переведена під рілля, а частина вибула з користування у зв'язку зі скороченням кількості укладених договорів оренди земельних паїв. Крім того, у 2025 році в структурі земельних угідь підприємства пасовища були відсутні. Площа багаторічних насаджень протягом досліджуваного періоду залишалася незмінною. Слід зазначити, що всі земельні ресурси господарства використовуються на умовах оренди.

Ступінь розораності земель у ТОВ «ЗА МИР» є надзвичайно високим і становить 99,4 %, що на 6 відсоткових пунктів перевищує показник 2023 року. Це свідчить про інтенсивний характер використання земельного фонду товариства. У таблиці 2.2 доцільно розглянути склад, структуру та тенденції зміни посівних площ підприємства.

Таблиця 2.2 - Динаміка і структура посівних площ ТОВ «ЗА МИР»

Назва культур	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Відхилення 2025 р. від 2023 р., +/-	
	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %	га	%
Зернові та зернобобові - усього	837	46,1	1070	58,9	984	53,3	147	117,6
Пшениця озима	301	16,6	353	19,4	333	18,0	32	110,6
Кукурудза на зерно	522	28,8	674	37,1	636	34,5	114	121,8
Гречка	14	0,8	43	2,4	15	0,8	1	107,1
Технічні - усього	708	39,0	493	27,2	614	33,3	-94	86,7
Соя	126	6,9	194	10,7	223	12,0	97	177,0
Соняшник	582	32,1	299	16,5	391	21,3	-191	67,2
Кормові - усього	270	14,9	252	13,9	248	13,4	-22	91,9
Кукурудза кормова	153	8,4	159	8,7	149	8,1	-4	97,4
Трави однорічні	33	1,8	26	1,5	32	1,7	-1	97,0
Трава багаторічні	84	4,6	67	3,7	67	3,6	-17	79,8
Площа посівів	1815	100,0	1815	100	1846	100	31	101,7

Джерело: розраховано автором на основі звітності господарства

Підприємство розташоване в зоні з помірно континентальними кліматичними умовами. Середньорічний температурний режим, тривалість періоду з позитивними температурами, кількість атмосферних опадів та характеристики ґрунтового покриву є сприятливими для вирощування основних сільськогосподарських культур.

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить, що загальна посівна площа у досліджуваному періоді зросла на 1,7 %, або на 31 га. Таке збільшення пояснюється розширенням площі ріллі на аналогічну величину.

Найбільшу частку в структурі посівів займають зернові та зернобобові культури. У 2025 році їх питома вага становила 53,3 %, тоді як у 2023 році цей показник дорівнював 46,1 %. Частка технічних культур коливалася в межах 33–39 %, при цьому за аналізований період вона скоротилася на 6 відсоткових пунктів. Кормові культури стабільно займали близько 13 % посівних площ.

Серед технічних культур значне місце посідає соняшник, який характеризується високим рівнем виснаження ґрунтів. У 2025 році його частка у структурі посівів становила 21,3 %, що майже на 10 відсоткових пунктів менше порівняно з 2023 роком. Така тенденція може свідчити про більш раціональний підхід до формування сівозміни.

У групі зернових культур провідні позиції у 2025 році займали кукурудза на зерно, частка якої становила 34,5 %, а також озима пшениця з питомою вагою 18 %.

Відповідно до положень Статуту, основним видом діяльності Товариства є здійснення сільськогосподарського виробництва. Підприємство займається вирощуванням зернових культур (крім рису), зернобобових, насіння олійних культур, а також інших однорічних і дворічних рослин. Окрім рослинництва, господарство розвиває тваринницький напрям, зокрема утримання великої рогатої худоби молочного напрямку та розведення інших видів тварин.

До сфери діяльності товариства також належать допоміжні роботи у галузях рослинництва й тваринництва, виробництво продукції борошномельно-круп'яної промисловості, виготовлення комбікормів для фермерських

господарств. Підприємство здійснює оптову торгівлю зерном, насінням, кормами, необробленим тютюном, хімічною продукцією, а також веде неспеціалізовану оптову торгівлю. Серед інших напрямів діяльності слід відзначити роздрібну торгівлю харчовими товарами, напоями й тютюновими виробами, послуги вантажного автотранспорту, оренду вантажних автомобілів, сільськогосподарської техніки та обладнання.

Для визначення провідного напрямку діяльності та рівня спеціалізації ТОВ «ЗА МИР» доцільно проаналізувати склад і структуру товарної продукції підприємства. Відповідні розрахунки наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Обсяг і структура товарної продукції ТОВ «ЗА МИР»

Показники	2023 р.		2024 р.		2025 р.		В середньому за три роки	
	тис. грн	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Продукція рослинництва – всього	94021,2	76,7	110733,1	72,2	65115,7	58,9	89956,7	69,8
Зернові та зернобобові	65459,3	53,4	48618,3	31,7	49859,4	45,1	54645,7	42,4
у т.ч. пшениця озима	34691,0	28,3	21318,4	13,9	3427,2	3,1	19812,2	15,4
кукурудза на зерно	27213,4	22,2	26686,4	17,4	45768,9	41,4	33222,9	25,8
гречка	3554,9	2,9	613,5	0,4	663,3	0,6	1610,6	1,2
Соняшник	19981,1	16,3	51685,7	33,7	14482,4	13,1	28716,4	22,3
Соя	8580,8	7,0	10429,1	6,8	773,9	0,7	6594,6	5,1
Продукція тваринництва – всього	28561,8	23,3	42636,9	27,8	45437,3	41,1	38878,7	30,2
Вирощування ВРХ (в живій масі)	5271,1	4,3	3067,4	2,0	4643,2	4,2	4327,2	3,3
Молоко	23290,7	19,0	39569,5	25,8	40794,1	36,9	34551,4	26,8
Всього по підприємству	122583,0	100	153370,0	100	110553,0	100	128835,3	100

Джерело: Розраховано автором на основі даних ТОВ «ЗА МИР»

Згідно зі статутними документами, основним напрямом діяльності ТОВ «ЗА МИР» є ведення сільськогосподарського виробництва. Зокрема, підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових, зернобобових та олійних культур, а також інших однорічних і дворічних рослин. Крім рослинництва, товариство займається тваринництвом, зокрема розведенням

великої рогатої худоби молочного напрямку та інших видів сільськогосподарських тварин.

Головним напрямом роботи ТОВ «ЗА МИР» є виробництво продукції рослинництва та тваринництва. Підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових, зернобобових і технічних культур, а також займається виробництвом кормової бази для потреб тваринництва. Водночас товариство здійснює розведення великої рогатої худоби та інші види сільськогосподарської діяльності, що забезпечує диверсифікацію виробництва та стабільність господарських результатів.

Проведений аналіз свідчить, що у 2025 році обсяг продукції рослинництва скоротився до 65117,7 тис. грн, що становило 58,9 % загального обсягу товарної продукції. Основне місце в цій групі посідали зернові та зернобобові культури, зокрема озима пшениця, кукурудза на зерно та гречка. Показники виробництва за окремими культурами змінювалися залежно від року та ринкової кон'юнктури.

Обсяг продукції тваринництва у 2025 році збільшився і становив 45437,3 тис. грн, частка в загальному обсязі зросла до 41,1 %. У середньому за три роки продукція тваринництва забезпечувала 38878,7 тис. грн, або 30,2 % товарної продукції підприємства. Основними її складовими були виробництво молока та вирощування великої рогатої худоби.

Загальний обсяг товарної продукції підприємства у 2023 році становив 122583 тис. грн. У 2024 році він збільшився до 153370 тис. грн, а у 2025 році зменшився до 110553 тис. грн. Отже, динаміка виробництва характеризувалася істотними коливаннями, а найбільш відчутне зниження відбулося саме у 2025 році, коли обсяг товарної продукції зменшився на 10 %. Основною причиною такого спаду стало скорочення реалізації продукції рослинництва, значна частина якої традиційно експортувалася через зернотрейдерів, тоді як у 2025 році експортні можливості були суттєво обмежені.

Водночас тваринницька галузь демонструвала відносно стабільні результати. Особливо це стосується виробництва молока та вирощування

великої рогатої худоби. Доходи від реалізації молока мали позитивну тенденцію до зростання, що пояснюється стабільним попитом з боку внутрішнього споживача — ПрАТ «БЕЛЬ ШОСТКА Україна», яке продовжувало діяльність навіть в умовах воєнного стану.

У середньому за три роки частка продукції рослинництва у структурі товарної продукції становила 69,8 %, тоді як на тваринництво припадало 30,2 %. Серед продукції рослинництва найбільшу питому вагу займали зернові та зернобобові культури — 42,4 %, з яких провідне місце належало кукурудзі на зерно (25,8 %). Частка олійних культур дорівнювала 22,3 %, у тому числі соняшнику — 22,3 %. У структурі тваринницької продукції основним видом було молоко, середня частка якого становила 26,8 %, тоді як вирощування великої рогатої худоби забезпечувало 3,3 %.

Таким чином, підприємство має чітко виражену спеціалізацію на виробництві зернових і технічних культур за наявності розвиненого молочного напрямку. Водночас за останні роки структура товарної продукції зазнала змін: частка рослинництва скоротилася з 76,7 % до 58,9 %, тоді як питома вага тваринництва зросла з 23,3 % до 41,1 %. Це пов'язано з негативним впливом воєнних подій, які обмежили експорт аграрної продукції через морські порти.

Отже, сформована спеціалізація ТОВ «ЗА МИР» відповідає природно-кліматичним умовам регіону, ресурсному потенціалу підприємства та сучасним економічним реаліям.

Майновий комплекс Товариства становлять активи, відображені у його бухгалтерському балансі, якими підприємство володіє та розпоряджається самостійно в межах чинного законодавства. Відповідно до положень Статуту, формування майна підприємства здійснюється за рахунок внесків учасників у грошовій та іншій формах, прибутку від реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг та інших видів господарської діяльності. Крім того, джерелами надходження майна можуть бути кошти й активи, отримані в процесі приватизації, доходи від операцій із цінними паперами та дивідендні виплати, банківські кредити, безоплатно передане майно, благодійні внески юридичних і

фізичних осіб, а також ресурси, залучені на умовах оперативного чи фінансового лізингу. До складу джерел формування активів також належать інші надходження, що не суперечать законодавчим нормам України.

Ще одним важливим видом ресурсного забезпечення аграрного підприємства є основні виробничі засоби. Відповідно до даних таблиці 2.4, середньорічна вартість основних виробничих засобів у 2025 році зросла на 39,0% та досягла 40 214 тис. грн. Збільшення цього показника було зумовлене оновленням технічної бази підприємства. Зокрема, у 2024 році Товариством було придбано трактор марки Case вартістю 1 903,6 тис. грн, а також дві жатки загальною вартістю 1 770,7 тис. грн. У 2025 році парк техніки поповнився трьома боронами на суму 2 106,2 тис. грн.

Таблиця 2.4 - Забезпеченість підприємства основними засобами та ефективність їх використання

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
1.Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	28930	31674	40214	139,0
2. Фондозабезпеченість на 1 га, тис. грн.	14,9	16,3	21,7	145,6
3.Фондоозброєність, тис. грн.	688,8	833,5	1182,8	172,0
4. Фондовіддача	4,24	4,84	2,75	64,8
5.Фондоємність	0,24	0,21	0,36	150,0
6. Вироблено валової продукції в співставних цінах на 1-го середньорічного працівника, тис. грн.	2 918,6	4 036,0	3 251,5	111,4

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «ЗА МИР».

Показник фондозабезпеченості зріс на 45,6 %, що пояснюється одночасним збільшенням вартості основних засобів і скороченням площі сільськогосподарських угідь. Фондоозброєності праці також зросла на 72%, оскільки за зростання вартості засобів виробництва чисельність працівників скоротилася. Водночас зниження фондовіддачі на 35,2 % та збільшення фондоємності на 50 % свідчать про погіршення результативності використання основних засобів у 2025 році. При цьому рівень продуктивності праці також знизився.

Слід зазначити, що модернізація матеріально-технічної бази в ТОВ «ЗА МИР» переважно стосувалася галузі рослинництва. У тваринницькому напрямі підприємство продовжує експлуатувати застаріле обладнання, зокрема дві доїльні установки АД-100Б та 18 доїльних апаратів ДАС-2Б, строк використання яких уже перевищує нормативно рекомендований період.

Оборотні активи являють собою ресурси, що повністю використовуються протягом одного виробничого циклу, втрачають свою первісну натурально-речову форму та повністю включаються у вартість готової продукції. Саме вони формують матеріальну основу виробничого процесу, тому важливим є дослідження ефективності їх використання. Далі доцільно здійснити аналіз використання оборотних активів у ТОВ «ЗА МИР» (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Показники економічної ефективності використання оборотних активів

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення (+,-) 2025 р. від 2023 р.	
				натуральних одиниць	%
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.	91 671,5	107 915,0	133 849,5	+42 178,0	146,0
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	122 583,0	153 370,0	110 553,0	-12 030,0	90,2
Коефіцієнт оборотності	1,64	2,5	2,4	+0,79	145,5
Коефіцієнт закріплення, грн.	0,61	0,39	0,42	-0,19	68,9
Тривалість 1 обороту, днів	261,0	361,0	730,0	+469	279,7
Рентабельність (збитковість), %	133,7	142,1	82,6	-51,1 п.п.	х

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «ЗА МИР»

Згідно з даними таблиці 2.5, середньорічна вартість оборотних засобів у досліджуваному періоді збільшилася на 46,0 %, тоді як обсяг виручки від реалізації продукції скоротився на 10 %. Унаслідок таких змін коефіцієнт оборотності збільшився у 2025 році і становив 2,4 оберти за рік. Одночасно коефіцієнт закріплення зменшився на 0,19 одиниць й у 2025 році становив 0,42, що свідчить про зростання потреби підприємства в оборотних коштах через уповільнення їх обігу.

Позитивна тенденція щодо зростання швидкості обороту спостерігалася протягом усього аналізованого періоду. Так, у 2023 році коефіцієнт оборотності дорівнював 1,64, тоді як у 2025 році він становив 2,4.

Рентабельність оборотних засобів суттєво скоротилася — на 51,1 відсоткових пункти, досягнувши у 2025 році лише 82,6 %. Це свідчить про зниження результативності використання оборотного капіталу підприємства.

Отже, ТОВ «ЗА МИР» доцільно зосередити увагу на пошуку резервів підвищення ефективності використання як основних засобів, так і оборотних, що є важливою передумовою забезпечення стабільного розвитку товариства у довгостроковій перспективі.

Аналіз основних показників діяльності і їх тенденцію у досліджуваному періоді зобразимо у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «ЗА МИР»

Показник, тис. грн.	Роки			Відхилення показника 2025 року до 2023 року	
	2023	2024	2025	абсолютне, +/-	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	122 583,0	153 370,0	110 553,0	-12 030,0	90,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	98 066,0	119 831,0	86 377,0	-11 689,0	88,1
Валовий прибуток	24 517,0	33 539,0	24 176,0	- 341,0	98,6
Інші операційні доходи	4 066,0	8 309,0	11 740,0	7 674,0	288,7
Інші операційні витрати	1 340,0	1 483,0	2 141,0	801,0	159,8
Фінансовий результат до оподаткування	15 438,0	25 129,0	20 442,0	5 004,0	132,4
Чистий фінансовий результат	15 438,0	25 129,0	20 442,0	5 004,0	132,4
Рівень рентабельності, %	15,7	21,0	23,7	+ 8,0 в.п.	x

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «ЗА МИР»

Аналіз наведених показників свідчить, що фінансові результати підприємства у 2023–2025 роках характеризувалися нерівномірною динамікою, однак загалом у 2025 році спостерігалось покращення прибутковості діяльності порівняно з базовим 2023 роком. Чистий дохід від реалізації продукції у 2025 році становив 110 553,0 тис. грн, що на 12 030,0 тис. грн, або на 9,8 %, менше порівняно з 2023 роком. У 2024 році дохід зростав до 153 370,0 тис. грн, проте у 2025 році відбулося його зниження, що може бути пов'язано зі скороченням обсягів реалізації, зміною ринкової кон'юнктури або зменшенням попиту.

Собівартість реалізованої продукції у 2025 році склала 86 377,0 тис. грн, що на 11 689,0 тис. грн, або на 11,9 %, менше ніж у 2023 році. Зменшення витрат відбулося більш швидкими темпами, ніж скорочення доходу, що позитивно вплинуло на фінансовий результат підприємства. Валовий прибуток у 2025 році становив 24 176,0 тис. грн, що лише на 341,0 тис. грн, або на 1,4 %, менше показника 2023 року. Це свідчить про збереження достатнього рівня маржинальності діяльності навіть за умов зниження виручки.

Позитивною тенденцією є суттєве зростання інших операційних доходів, які у 2025 році досягли 11 740,0 тис. грн, що на 7 674,0 тис. грн, або майже у 2,9 рази більше порівняно з 2023 роком. Водночас інші операційні витрати також зросли на 801,0 тис. грн, або на 59,8 %, і склали 2 141,0 тис. грн. Незважаючи на це, перевищення темпів зростання доходів над витратами позитивно позначилося на кінцевих результатах діяльності.

Фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток у 2025 році становили по 20 442,0 тис. грн, що на 5 004,0 тис. грн, або на 32,4 %, більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про підвищення загальної ефективності господарювання та раціональніше управління ресурсами підприємства. Особливо показовим є зростання рівня рентабельності з 15,7 % у 2023 році до 23,7 % у 2025 році, тобто на 8,0 відсоткових пункти.

Отже, незважаючи на скорочення обсягів реалізації у 2025 році, підприємству вдалося підвищити прибутковість діяльності за рахунок зниження собівартості, зростання інших операційних доходів та ефективнішого

використання ресурсного потенціалу. Це свідчить про зміцнення фінансового стану та покращення результативності роботи підприємства.

З метою забезпечення стабільного функціонування ТОВ «ЗА МИР» підтримує партнерські зв'язки з різними суб'єктами господарювання щодо закупівлі матеріально-технічних ресурсів, сировини, паливно-мастильних матеріалів, комплектуючих і запасних частин, а також щодо збуту виробленої продукції.

Таблиця 2.7 - Відомості про основних постачальників продукції

Назва постачальника	Вид продукції чи послуг	Частка в загальному обсязі	Наявність альтернативних постачальників
ТОВ «Агро»	Посівний матеріал	57	ТОВ «Технополь»
ТОВ «Агроноватор»	Мінеральні добрива, засоби захисту рослин	58	ТОВ «Агрономич»
ТОВ «Еволюшин Альянс»	Паливно-мастильні матеріали	32	ТОВ «Олто»
ТОВ «Укрзапчастина»	Запасні частини	44	ТОВ «Рулен»

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «ЗА МИР»

У таблиці 2.7 наведено перелік основних постачальників ресурсів і ключових споживачів аграрної продукції підприємства. Аналіз представлених даних свідчить, що товариство співпрацює з перевіреними та надійними контрагентами, а також має можливість вибору альтернативних партнерів у разі виникнення перебоїв із постачанням. Сформовані ділові відносини мають довготривалий характер, що позитивно впливає на стабільність господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.8 - Відомості про основних споживачів продукції

Назва споживача	Вид продукції чи послуг	Частка в загальному обсязі, %
ПАТ «БЕЛЬ ШОСТКА Україна»	молоко	93
ПрАТ «Сумський хлібоприймальний комбінат	Сільськогосподарські культури	68
Приватні заготівельники	худоба	100

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «ЗА МИР»

З даними таблиці 2.8 бачимо, що хоча підприємство має не дуже широку мережу збуту продукції, воно не стикається з проблемами реалізації виробленої продукції. Напрямок виробничої діяльності та спеціалізація підприємства визначається за структурою товарної продукції.

Отже, ТОВ «ЗА МИР» є багатопрофільним аграрним підприємством Сумського району, яке поєднує виробництво рослинницької та тваринницької продукції, ефективно використовує ресурсний потенціал і має перспективи подальшого розвитку в умовах сучасного аграрного ринку.

2.2 Діагностика та оцінка кадрового забезпечення ТОВ «ЗА МИР»

Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю та провадить свою діяльність відповідно до чинного законодавства України і положень Статуту. Товариство є юридичною особою, має у власності майно, веде самостійний баланс, використовує печатку, штампи та фірмові бланки із власним найменуванням.

Майновий комплекс підприємства формується за рахунок різних джерел фінансування. До них належать внески учасників, прибуток від реалізації продукції та послуг, банківські кредити, доходи від операцій із цінними паперами, майно, отримане на умовах лізингу, безоплатно передані активи, а також інші надходження, не заборонені законодавством України.

Організаційна структура ТОВ «ЗА МИР» сформована з урахуванням специфіки сільськогосподарського виробництва та має лінійно-функціональний характер. Вона поєднує виробничі підрозділи, які безпосередньо забезпечують виготовлення продукції, та допоміжні служби, що створюють необхідні умови для безперебійного функціонування підприємства. Така структура дозволяє ефективно розподіляти функції між підрозділами, забезпечувати координацію діяльності та досягати поставлених цілей (дивись рисунок 2.1).

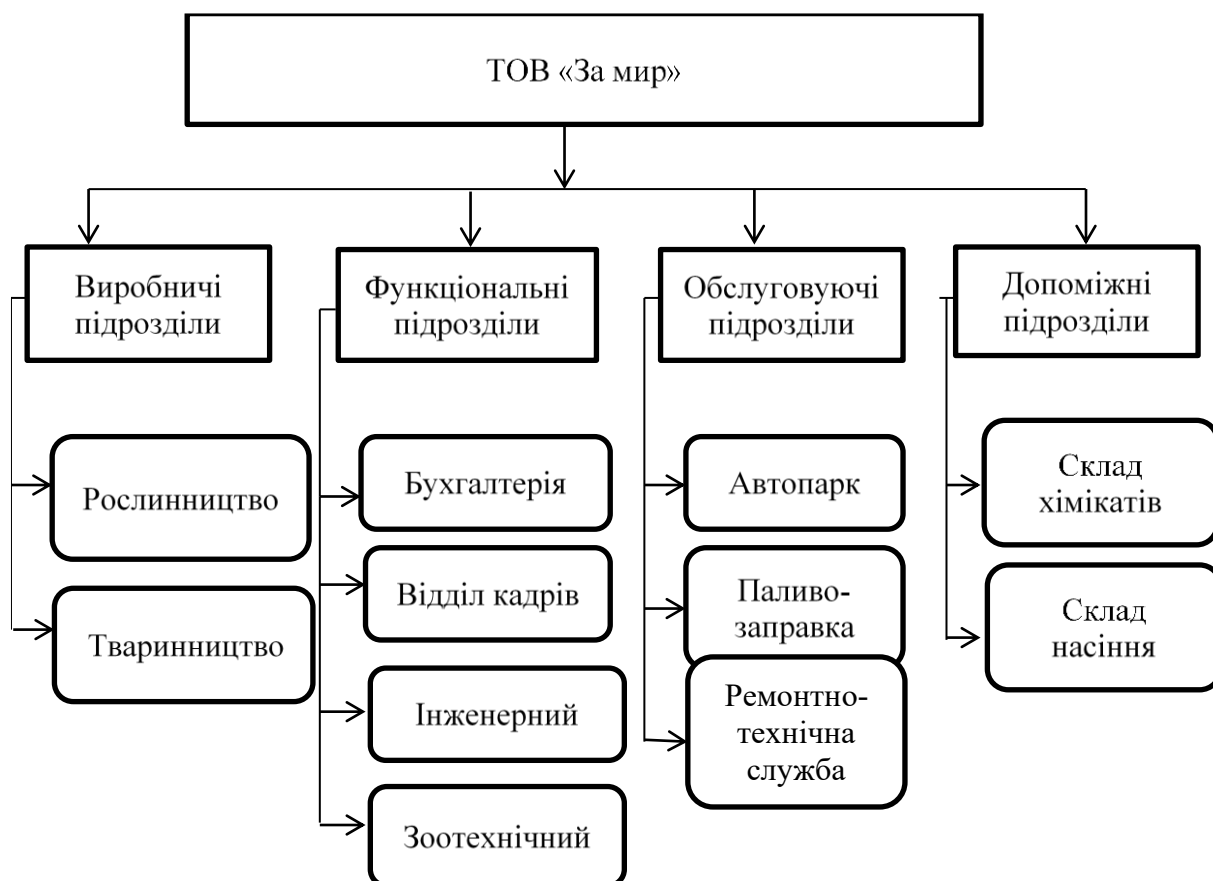


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ЗА МИР»

Джерело: сформовано автором на основі штатного розпису

Основу організаційної структури підприємства становлять два ключові виробничі напрями — рослинництво та тваринництво. Підрозділ рослинництва відповідає за вирощування сільськогосподарських культур, організацію польових робіт, використання техніки, впровадження агротехнологій і забезпечення врожайності. До його складу входять польові бригади, машинно-тракторний парк та обслуговуючий персонал. Тваринницький підрозділ забезпечує утримання великої рогатої худоби, виробництво молока та догляд за тваринами. У його складі функціонують ферми та персонал, зайнятий у процесах годівлі, доїння та ветеринарного обслуговування.

Важливу роль в організаційній структурі відіграють допоміжні та обслуговуючі підрозділи, які забезпечують підтримку основного виробництва. До них належать ремонтно-технічна служба, що відповідає за обслуговування та ремонт техніки; автопарк, який забезпечує перевезення сировини та готової

продукції; паливо-заправка, а також складське господарство, що займається зберіганням матеріальних ресурсів і продукції. Наявність таких служб дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів та зменшити ризики простоїв у виробничому процесі.

Крім виробничих і допоміжних підрозділів, організаційна структура включає функціональні служби управління, зокрема бухгалтерію, відділ кадрів, а також служби агрономічний, зоотехнічний та інженерний підрозділи. Вони виконують планово-аналітичні, облікові, кадрові та комерційні функції, забезпечуючи інформаційне та організаційне супроводження діяльності підприємства.

Організаційна структура ТОВ «ЗА МИР» є чітко структурованою та ієрархічною, що сприяє ефективному управлінню виробничими процесами, раціональному використанню ресурсів і забезпеченню стабільного функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання.

Управління підприємством здійснюється відповідно до організаційної структури, яка забезпечує координацію діяльності всіх структурних підрозділів. Вищим органом управління є загальні збори учасників товариства, а оперативне керівництво покладається на директора. Ефективна система управління дозволяє забезпечувати контроль за виробничими процесами, фінансовою діяльністю та кадровою політикою підприємства.

Загальні збори учасників уповноважені приймати рішення з усіх ключових питань функціонування підприємства. Поточне керівництво діяльністю здійснює директор, який відповідає за організацію роботи підприємства, кадрову політику, призначення керівників структурних підрозділів та затвердження їх посадових обов'язків.

На рівні середньої ланки управління функціонують керівники структурних підрозділів, зокрема головний агроном, головний інженер, головний бухгалтер, зоотехнік та інші спеціалісти. Кожен із них відповідає за окремий напрям діяльності: рослинництво, технічне забезпечення, фінансово-облікову роботу, тваринництво тощо. Такий розподіл сприяє спеціалізації управлінської

діяльності, підвищує професійний рівень прийняття рішень та забезпечує ефективний контроль за виконанням виробничих завдань (дивись рисунок 2.2).

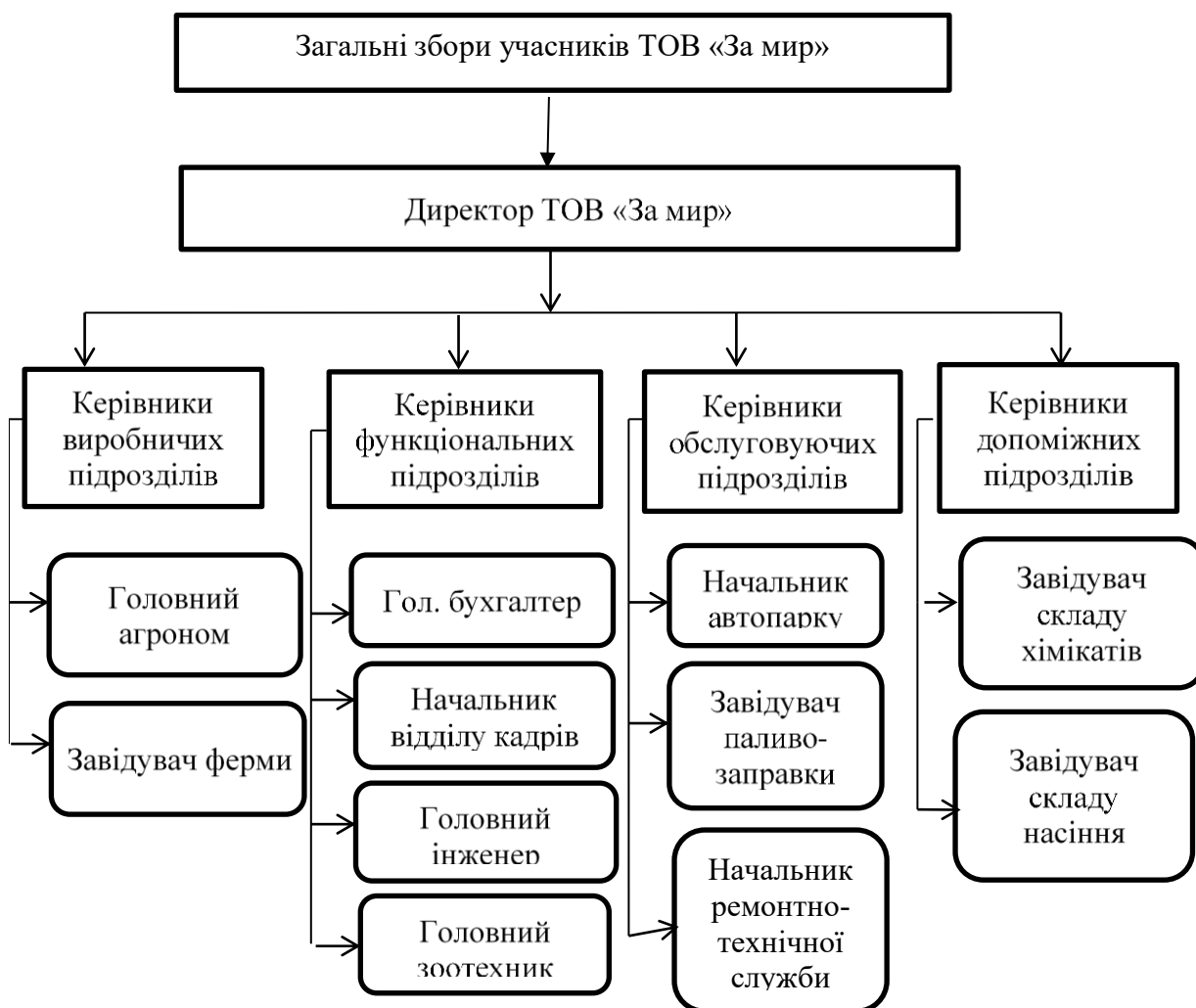


Рисунок 2.2 – Структура управління ТОВ «ЗА МИР»

Джерело: сформовано автором на основі штатного розпису

Водночас для даної структури характерна певна централізація управління, оскільки ключові рішення зосереджені на рівні директора. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, проте може обмежувати ініціативність керівників підрозділів і сповільнювати процес прийняття рішень у разі значного навантаження на керівника. Крім того, в умовах нестабільного економічного середовища та воєнних викликів важливо

забезпечити гнучкість управлінської системи та підвищити рівень делегування повноважень.

Основні переваги та недоліки організаційної структури управління господарством відображені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Порівняння переваг та недоліків організаційної структури ТОВ «ЗА МИР»

Переваги	Недоліки
встановлення чітких і прямих зв'язків між підрозділами;	високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління, що в свою чергу обмежує можливості керівника ефективно управляти організацією;
єдність і чіткість розпорядництва;	перевантаження інформацією, великий потік документації;
узгодження дій виконавців;	невідповідність за зростаючим вимогам сучасного виробництва.
оперативність до прийняття рішень;	
особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу.	

Джерело: побудовано автором на основі проведеного аналізу організаційної структури господарства

Загалом структура управління ТОВ «ЗА МИР» є достатньо ефективною для забезпечення поточної діяльності підприємства, оскільки поєднує чіткість підпорядкування та функціональну спеціалізацію. Водночас перспективним напрямом її вдосконалення є впровадження сучасних управлінських підходів, зокрема цифровізації управлінських процесів, розвитку внутрішніх комунікацій та підвищення ролі мотиваційних механізмів, що сприятиме підвищенню загальної ефективності функціонування підприємства.

Важливою складовою діяльності ТОВ «ЗА МИР» є трудові ресурси. На підприємстві працюють працівники різних професій і спеціальностей: керівники, спеціалісти, механізатори, водії, працівники тваринницької галузі та допоміжний персонал. Кадровий потенціал підприємства є важливим чинником його стабільного функціонування та розвитку.

Проаналізуємо показники інтенсивності руху персоналу, які є важливим інструментом оцінювання ефективності управління трудовими ресурсами господарства, оскільки дозволяє виявити рівень плинності кадрів, стабільність

колективу та причини змін у складі працівників. Такі показники дають змогу своєчасно визначити проблеми у сфері мотивації, умов праці чи організації управління, що можуть негативно впливати на продуктивність і результати діяльності підприємства. Крім того, систематичний аналіз руху персоналу сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо підбору, адаптації та утримання працівників, що особливо важливо в умовах нестабільного економічного середовища та дефіциту кваліфікованих кадрів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Показники інтенсивності руху персоналу ТОВ «ЗА МИР»

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. від 2023 р., ±
	2023	2024	2025	
Облікова кількість штатних працівників	42	38	34	-8
Прийнято	1	0	2	+1
Звільнено	5	4	2	-3
Оборот із прийому	0,02	0,00	0,06	+0,04
Оборот із звільнення	0,12	0,11	0,06	-0,06
Коефіцієнт плинності кадрів	0,12	0,11	0,06	-0,06

Джерело: побудовано автором на основі звітності організації

Аналіз наведених показників свідчить про скорочення чисельності персоналу підприємства протягом 2023–2025 рр.: облікова кількість штатних працівників зменшилася з 42 до 34 осіб, тобто на 8 працівників. Водночас спостерігається позитивна тенденція щодо зниження звільнень: їх кількість скоротилася з 5 до 2 осіб, що відобразилося і на зменшенні обороту із звільнення та коефіцієнта плинності кадрів (з 0,12 до 0,06). Це свідчить про підвищення стабільності кадрового складу та покращення утримання працівників. Разом з тим, показники прийому персоналу залишаються низькими: у 2024 році нових працівників не приймали взагалі, а у 2025 році було прийнято лише 2 особи, що зумовило незначне зростання коефіцієнта обороту із прийому до 0,06.

Загалом динаміка показників свідчить про оптимізацію чисельності персоналу підприємства на фоні зниження плинності кадрів, що можна оцінити як позитивну тенденцію. Проте скорочення штату за умов низького рівня прийому може призвести до зростання навантаження на наявних працівників та потенційних ризиків зниження продуктивності праці. Тому підприємству

доцільно зосередити увагу на формуванні збалансованої кадрової політики, яка б поєднувала заходи щодо утримання персоналу з активізацією процесів його оновлення відповідно до потреб виробництва.

Достатній рівень забезпеченості підприємства персоналом оптимального кількісного та якісного складу є важливим для досягнення високих кінцевих фінансово-економічних результатів діяльності підприємства, зростання його конкурентоспроможності на ринку.

З цією метою проаналізуємо кількісну та якісну структуру персоналу ТОВ «ЗА МИР» у 2023-2025 рр. (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Кількісний та якісний склад персоналу ТОВ «ЗА МИР»

Показник	Роки			Відхилення показника 2025 року до 2023 року	
	2023	2024	2025	абсолютне, +/-	відносне, %
Облікова кількість штатних працівників	42	38	34	-8	80,9
За виробничим підрозділом, галуззю					
Адміністрація підприємства	3	3	3	-	-
Галузь рослинництва	21	20	16	-5	76,2
Галузь тваринництва	15	13	14	-1	93,3
Машинно- тракторний парк	2	1	1	-1	50,0
Інші обслуговуючі підрозділи	1	1	-	-1	-
За рівнем освіти					
Середня освіта	4	3	3	-1	75,0
Середня спеціальна освіта	10	10	8	-2	80,0
Повна вища освіта	28	25	23	-5	82,1
За статтю					
Чоловіки	23	20	19	-4	82,6
Жінки	19	18	15	-4	78,9

Джерело: розраховано автором за основі даних господарства

Аналіз структури персоналу підприємства за 2023–2025 рр. свідчить про загальне скорочення чисельності працівників на 8 осіб, або майже на 19%. Найбільші зміни відбулися у виробничих підрозділах. Зокрема, у галузі рослинництва чисельність працівників зменшилася на 5 осіб (на 23,8%), що може

бути пов'язано з оптимізацією виробничих процесів або скороченням обсягів діяльності. У галузі тваринництва скорочення було незначним — лише на 1 особу, що свідчить про відносну стабільність цього напрямку. Водночас у машинно-тракторному парку чисельність працівників зменшилася вдвічі, а в обслуговуючих підрозділах фактично зведена до нуля, що може вказувати на укрупнення функцій або передачу окремих робіт на аутсорсинг. Адміністративний персонал залишився незмінним, що свідчить про стабільність управлінської ланки.

За рівнем освіти простежується скорочення в усіх категоріях працівників, проте найбільша частка, як і раніше, припадає на осіб з повною вищою освітою, хоча їх кількість зменшилася на 5 осіб. Це може вплинути на якість управління та впровадження інновацій. Скорочення працівників із середньою та середньою спеціальною освітою також свідчить про загальне зменшення трудового потенціалу підприємства. За статевою структурою спостерігається пропорційне зниження чисельності як чоловіків, так і жінок, однак чоловіки й надалі переважають, що є типовим для аграрного сектору. Загалом такі зміни можуть свідчити про процеси оптимізації персоналу, проте водночас вказують на необхідність збереження кадрового потенціалу та забезпечення балансу між скороченням витрат і ефективністю діяльності підприємства.

З метою комплексного дослідження стану трудових ресурсів підприємства та визначення ефективності їх використання необхідно здійснити аналіз системи узагальнюючих показників, які відображають як кількісні, так і якісні характеристики праці. Такий аналіз дозволяє оцінити рівень забезпеченості підприємства робочою силою, ефективність використання робочого часу, продуктивність праці, а також результативність діяльності персоналу в цілому. Особливої актуальності це набуває в умовах скорочення чисельності працівників та необхідності підвищення ефективності господарювання.

Крім того, дослідження показників рівня та ефективності використання трудових ресурсів дає можливість виявити наявні резерви зростання продуктивності праці, обґрунтувати управлінські рішення щодо оптимізації

чисельності персоналу, удосконалення системи мотивації та підвищення результативності праці. Узагальнення відповідних даних та їх аналіз представлено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Показники рівня та ефективності використання трудових ресурсів у ТОВ «ЗА МИР»

Показник	Роки			Відхилення 2025 р. від 2022 р., ±	
	2023	2024	2025	абсолютне, осіб	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	42	38	34	-8	80,9
в т.ч. зайняті в с.-г. виробництві	36	33	30	-6	83,3
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	6 520,0	7 692,0	8 068,0	+1 548,0	123,7
Відпрацьовано в середньому одним працівником, днів	220	222	221	+1	100,5
Отримано валового прибутку у розрахунку на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	583,7	882,6	711,0	+127,3	121,8
Отримано чистого доходу від реалізації продукції у розрахунку на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	2 918,6	4 036,0	3 251,5	+ 332,9	111,4
Середньомісячна заробітна плата на 1 працівника, грн.	12 936,50	16 868,42	19 774,50	+ 6 838,00	152,8

Джерело: розраховано автором за основі фінансової звітності господарства

Аналіз наведених показників свідчить про суттєві зміни у використанні трудових ресурсів підприємства протягом 2023–2025 рр. Середньооблікова чисельність працівників скоротилася з 42 до 34 осіб, тобто на 8 осіб (на 19,1%), у тому числі зайнятих у сільськогосподарському виробництві — на 6 осіб (на 16,7%). Незважаючи на це, фонд оплати праці зріс на 1 548 тис. грн (на 23,7%), що свідчить про підвищення вартості робочої сили та, ймовірно, зростання рівня оплати праці. Кількість відпрацьованих днів одним працівником залишилася

практично незмінною, що вказує на стабільність режиму праці та відсутність суттєвих змін у використанні робочого часу.

Водночас показники ефективності праці демонструють позитивну динаміку. Зокрема, валовий прибуток у розрахунку на одного працівника зріс на 21,8%, а чистий дохід від реалізації продукції на одного працівника — на 11,4%, що свідчить про підвищення продуктивності праці. Особливо помітним є зростання середньомісячної заробітної плати — на 52,8%, що може бути результатом як підвищення тарифних ставок, так і стимулювання працівників в умовах скорочення чисельності персоналу. Загалом такі тенденції вказують на інтенсифікацію використання трудових ресурсів, однак потребують збалансованого підходу, щоб уникнути надмірного навантаження на працівників і забезпечити стабільність розвитку підприємства.

Аналіз трудових ресурсів свідчить про тенденцію до скорочення чисельності персоналу на фоні одночасного підвищення показників ефективності його використання. Незважаючи на зменшення штату, спостерігається зростання продуктивності праці, збільшення фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати, що вказує на інтенсифікацію використання робочої сили. Водночас такі зміни потребують зваженого підходу до кадрової політики, оскільки подальше скорочення персоналу без належного відновлення трудових ресурсів може негативно вплинути на стабільність виробничих процесів і довгострокову ефективність діяльності підприємства.

У сучасних умовах господарювання, коли підприємство функціонує в умовах скорочення чисельності персоналу та зростання навантаження на працівників, особливого значення набуває питання ефективної мотивації праці. Саме система мотивації визначає рівень зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності, впливає на продуктивність праці та загальну ефективність використання трудових ресурсів. У зв'язку з цим доцільним є подальший розгляд теоретичних і практичних аспектів формування системи мотивації праці на підприємстві.

2.3 Аналіз стану поточної системи мотивації працівників на підприємстві в сучасних умовах

Враховуючи результати теоретичного дослідження сутності мотивації, проведеного у першому розділі роботи, можна зробити висновок, що в сучасних умовах розвитку України питання мотивації персоналу набуває особливої актуальності.

Трудові ресурси є найбільш складним і водночас визначальним елементом діяльності підприємства, адже саме від рівня ефективності праці працівників значною мірою залежить загальний результат функціонування організації. Забезпечення належних умов праці та формування зацікавленості працівників у кінцевих результатах їх діяльності сприяє підвищенню продуктивності праці та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Мотивація виступає однією з ключових управлінських функцій, що забезпечує реалізацію потенціалу підприємства та його економічне зростання. Низький рівень мотивації, навпаки, може стримувати розвиток і негативно впливати на ефективність діяльності. У сучасній практиці господарювання підприємства все частіше використовують комплексний підхід до мотивації, поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули [2].

Процес формування системи мотивації персоналу в ТОВ «ЗА МИР» здійснюється поетапно (див. рис. 2.3). Насамперед важливо дослідити потреби, очікування та пріоритети працівників, визначити, які саме фактори найбільше впливають на їхню зацікавленість у праці, а також оцінити результативність уже наявних мотиваційних інструментів. Другим етапом є аналіз чинної системи стимулювання, зокрема механізмів визнання, винагород, професійного розвитку та кар'єрного просування, з метою виявлення її сильних і слабких сторін та оцінки впливу на трудову активність персоналу. На основі отриманих результатів формуються обґрунтовані висновки та пропозиції щодо вдосконалення окремих елементів мотиваційної системи, визначаються пріоритетні напрями її оновлення.

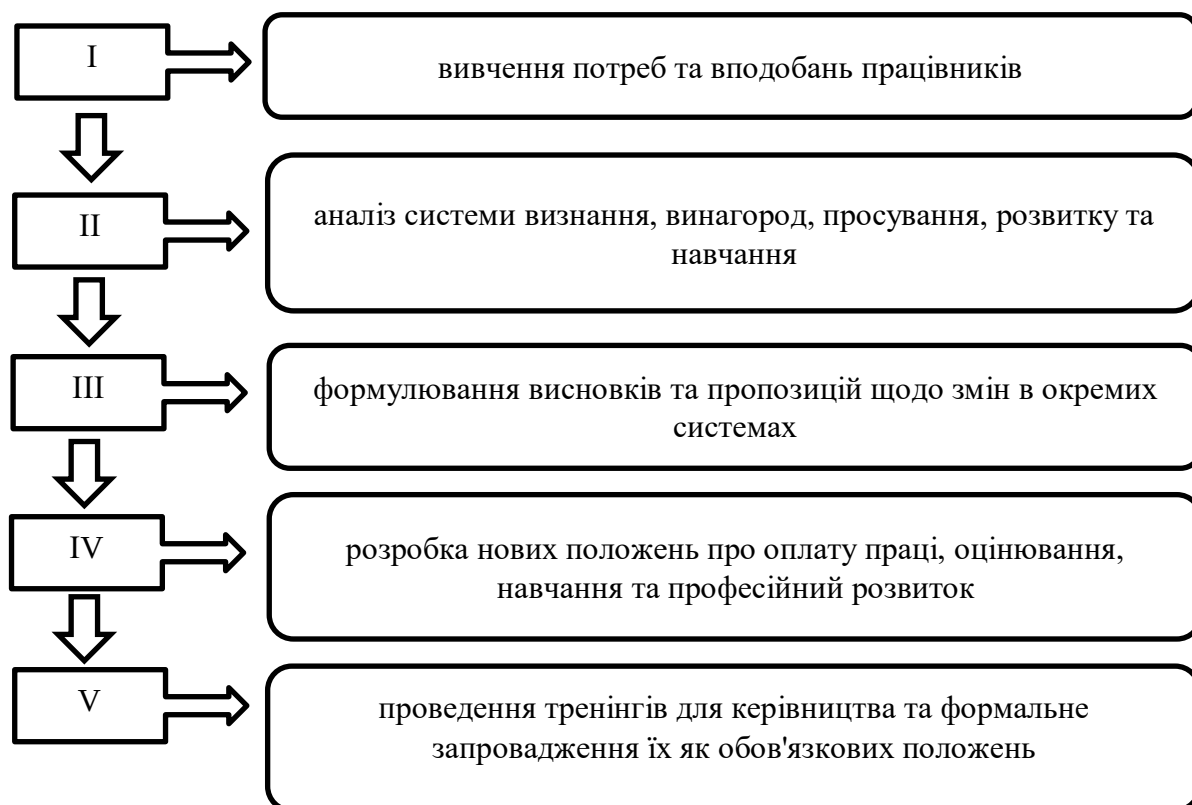


Рисунок 2.3 - Процес створення системи мотивації на ТОВ «ЗА МИР»

Джерело: побудовано автором

Наступним кроком є розробка або вдосконалення внутрішніх положень, що регламентують оплату праці, оцінювання результатів діяльності, професійне навчання та розвиток працівників. Завершальним етапом виступає впровадження оновленої системи мотивації, що передбачає проведення відповідного навчання для керівників і доведення нових підходів до персоналу. При цьому керівництво господарства враховує специфіку діяльності ТОВ «ЗА МИР», сучасні економічні умови та особливості аграрного сектору. Такий комплексний і адаптований підхід сприяє не лише підвищенню ефективності праці, а й забезпеченню довгострокового розвитку підприємства, формуванню згуртованого колективу та зростанню інноваційної активності працівників.

ТОВ «ЗА МИР» активно впроваджує різноманітні мотиваційні інструменти, що дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, а й забезпечити стабільність колективу, покращити корпоративну культуру та створити передумови для сталого розвитку товариства (дивись рис. 2.4).

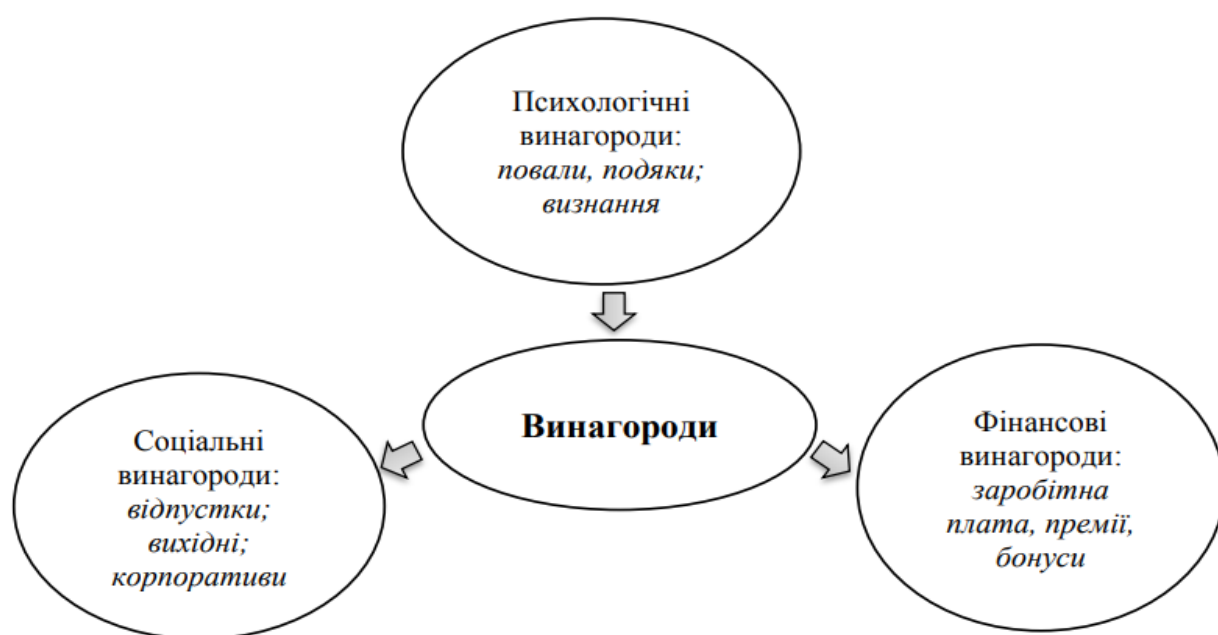


Рисунок 2.4 - Класифікації винагород на ТОВ «ЗА МИР»

Джерело: розраховано автором

Питання посилення матеріального стимулювання праці залишається однією з актуальних проблем для працівників підприємств. Особливої гостроти воно набуває в умовах функціонування вітчизняних компаній, що зумовлено невисоким рівнем доходів населення, недосконалістю їх структури та загальним зниженням життєвого рівня.

Система матеріального заохочення на підприємстві ТОВ «ЗА МИР» формується відповідно до положень Кодексу законів про працю України, Закону України «Про оплату праці», а також інших нормативно-правових документів і галузевих угод. Водночас на підприємстві відсутні внутрішні регламенти, які б чітко визначали механізм і порядок застосування матеріальних стимулів для працівників.

Фінансові винагороди (матеріальні стимули) персоналу є одним із ключових інструментів мотивації, що безпосередньо впливають на зацікавленість працівників у результатах праці та підвищення їх продуктивності. До них належать заробітна плата, премії, надбавки, бонуси, доплати, а також

різноманітні соціальні виплати й пільги. Розглянемо структуру основних матеріальних виплат ТОВ «ЗА МИР» (див. табл. 2.13).

Таблиця 2.13 - Матеріальні стимули праці ТОВ «ЗА МИР»

Тип матеріального стимулу	Опис	Приклад на підприємстві
Заробітна плата	Основний компонент мотивації працівників, що визначається рівнем кваліфікації та виконанням завдань.	В ТОВ «ЗА МИР» заробітна плата працівників залежить від посади та досвіду. Господарство прагне утримати висококваліфікованих працівників завдяки конкурентоспроможному рівню оплати.
Бонуси та премії	Додаткові виплати, які залежать від досягнутих результатів роботи, виконання планових показників.	Працівники, які виконують або перевищують планові показники, отримують щорічні бонуси або премії за високі досягнення в роботі, особливо в сезон збору врожаю.
Компенсація витрат	Компенсація витрат, пов'язаних з виконанням службових обов'язків (транспортні витрати, харчування тощо).	Витрати на поїздки, транспортні перевезення та інші витрати, що виникають в процесі виконання робочих обов'язків, компенсуються працівникам підприємства.
Соціальний пакет	Включає додаткові виплати на пенсійне забезпечення, медичне страхування, страхування життя.	ТОВ «ЗА МИР» надає медичне страхування для всіх своїх працівників, а також пропонує спеціальні умови для довгострокових співробітників, включаючи пенсійне забезпечення.

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «ЗА МИР»

Ефективно побудована система матеріального стимулювання сприяє не лише забезпеченню належного рівня доходів працівників, але й формує у них прагнення до підвищення якості роботи, виконання планових показників та досягнення стратегічних цілей підприємства. Водночас важливо, щоб матеріальні стимули були справедливими, прозорими та залежали від особистого внеску працівника, що забезпечує підвищення їх мотиваційного впливу та сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Щодо нематеріальних стимулів або психологічних винагород (табл. 2.14), вони спрямовані передусім на формування комфортного робочого середовища, підвищення рівня задоволеності працівників та зміцнення їхньої відданості підприємству. Такі інструменти сприяють розвитку корпоративної культури та активнішому залученню персоналу до реалізації стратегічних цілей організації.

Аналіз практики застосування нематеріальної мотивації в ТОВ «ЗА МИР» свідчить, що важливе місце займають можливості кар'єрного зростання та професійного розвитку, зокрема через навчання, участь у тренінгах і внутрішнє просування, що формує середовище постійного вдосконалення та підвищує зацікавленість працівників у довготривалій співпраці.

Таблиця 2.14 - Нематеріальні стимули в ТОВ «ЗА МИР»

Тип нематеріального стимулу	Опис	Приклад на підприємстві
Кар'єрний ріст та розвиток	Можливість працівника кар'єрно зростати в компанії через участь у спеціалізованих тренінгах та курсах.	ТОВ «ЗА МИР» надає можливості для кар'єрного росту через навчання та внутрішні програми підвищення кваліфікації. Працівники можуть просуватися по кар'єрній сходінці, отримуючи нові ролі в компанії.
Визнання та похвала	Визнання досягнень працівників, публічні нагороди та заохочення.	Щомісячні нагороди та публічні оголошення працівників, які досягли найкращих результатів, наприклад, «Працівник місяця».
Гнучкий графік роботи	Можливість адаптувати робочий графік, зокрема в період сезонних робіт, для досягнення більшої зручності.	ТОВ «ЗА МИР» дозволяє працівникам, які займаються адміністративною роботою, організовувати гнучкий графік робочого часу, особливо в міжсезонний період.
Командні заходи та корпоративи	Проведення спільних заходів, свят та інших подій для зміцнення командного духу.	Організація корпоративних свят та тимблдінгів для працівників, які дозволяють зміцнити стосунки між колегами та покращити атмосферу в колективі.
Залучення до стратегічних рішень	Співучасть працівників у прийнятті рішень, що стосуються розвитку компанії.	Працівники активно залучаються до процесу планування, вони мають можливість висловлювати свої ідеї щодо розвитку компанії, зокрема у вигляді відкритих обговорень на корпоративних форумах.

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «ЗА МИР»

Важливу роль також відіграє система визнання досягнень і заохочення, яка базується на позитивному підкріпленні результатів праці (наприклад, регулярні відзнаки кращих працівників), що сприяє підвищенню мотивації та формує здорову конкуренцію в колективі. Гнучкі умови праці дозволяють забезпечити баланс між професійною діяльністю та особистим життям, що особливо актуально для адміністративного персоналу в сучасних умовах. Організація спільних заходів і корпоративних подій позитивно впливає на згуртованість колективу, зміцнює командний дух та покращує міжособистісні взаємини. Крім

того, залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень підвищує їх відповідальність і формує відчуття причетності до результатів діяльності підприємства. Таким чином, нематеріальні методи мотивації спрямовані на створення сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток персоналу та підтримку корпоративних цінностей, що забезпечує довготривалий позитивний ефект і підвищує лояльність працівників до підприємства.

Соціальні винагороди є також важливою складовою системи мотивації персоналу, оскільки вони спрямовані на задоволення нематеріальних потреб працівників і формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. На відміну від суто фінансових стимулів, соціальні заохочення передбачають надання додаткового вільного часу, відпусток, вихідних днів, організацію корпоративних заходів, а також прояв уваги до працівників через визнання їхніх досягнень, подяки та схвалення результатів праці. Такі інструменти сприяють підвищенню лояльності персоналу, зміцненню командного духу та покращенню взаємовідносин у колективі.

Практика свідчить, що навіть прості форми соціального заохочення можуть мати значний мотиваційний ефект. Наприклад, на ТОВ «ЗА МИР» у період напружених сезонних робіт працівникам, які виконували додаткові завдання або перевищували встановлені норми, був наданий додатковий вільний час у менш завантажені дні. Такий підхід сприймається працівниками як прояв поваги до їхніх зусиль і сприяє зростанню їхньої зацікавленості у результатах праці. У поєднанні з психологічними (визнання, подяки) та фінансовими (заробітна плата, премії, бонуси) винагородами соціальні стимули формують комплексну систему мотивації, що забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ЗА МИР»

3.1 Вдосконалення мотивації працівників, як важлива складова кадрової політики аграрного підприємства

У сучасних умовах господарювання, які характеризуються високим рівнем невизначеності, нестабільністю зовнішнього середовища та посиленням конкуренції, особливої актуальності набуває проблема формування ефективної системи мотивації персоналу. Важливим аспектом є забезпечення відповідності мотиваційних інструментів індивідуальним потребам, цінностям і очікуванням працівників. Такий підхід дозволяє не лише підвищити результативність праці, але й сформувати довгострокову зацікавленість працівників у діяльності підприємства, їхню лояльність і відданість спільним цілям. У результаті цього виникає так званий «корпоративний дух», який виступає важливою нематеріальною конкурентною перевагою підприємства.

Разом з тим, специфіка мотивації значною мірою залежить від масштабів підприємства. Якщо для великих компаній характерним є активне використання інструментів командоутворення, розвитку корпоративної культури та внутрішніх комунікацій, то для невеликих аграрних підприємств більш вагомим стимулюючим фактором часто виступає матеріальна винагорода. У таких умовах фінансові стимули залишаються ключовим мотиватором, оскільки вони безпосередньо впливають на рівень добробуту працівників і забезпечують їх базові потреби.

Водночас не менш важливим чинником ефективної мотивації в аграрному секторі є налагодження якісних міжособистісних відносин у колективі. Працівники повинні відчувати себе не лише виконавцями, а повноцінними учасниками виробничого процесу, партнерами у досягненні спільних

результатів. Такий підхід сприяє підвищенню відповідальності, ініціативності та залученості персоналу до діяльності підприємства.

Особливої уваги потребує узгодження особистих цілей працівників із стратегічними орієнтирами підприємства. На практиці значна кількість аграрних підприємств функціонує без чітко сформульованої довгострокової стратегії розвитку, обмежуючись лише короткостроковими планами. Це призводить до того, що працівники не усвідомлюють власної ролі у досягненні загальних результатів і не пов'язують особисті інтереси з цілями підприємства. Як наслідок, знижується рівень їх мотивації та зацікавленості у підвищенні ефективності праці.

Вирішення цієї проблеми можливе шляхом розроблення чіткої стратегії розвитку підприємства, яка передбачає визначення як довгострокових, так і короткострокових цілей, а також конкретних механізмів їх досягнення. Важливо при цьому визначити роль кожного працівника у реалізації поставлених завдань та забезпечити взаємозв'язок між індивідуальними результатами праці і загальними показниками діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє створити прозору та зрозумілу систему мотивації, яка буде ефективною як для керівництва, так і для персоналу.

Слід також враховувати, що мотиваційна структура кожного працівника є індивідуальною та формується під впливом різноманітних факторів, зокрема рівня освіти, професійного досвіду, соціального статусу, матеріального становища та особистих цінностей. Тому ефективна система мотивації повинна бути гнучкою та адаптивною, здатною враховувати ці особливості та змінюватися відповідно до умов функціонування підприємства.

Отже, формування дієвої системи мотивації персоналу в аграрному підприємстві потребує комплексного підходу, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, враховує індивідуальні потреби працівників та орієнтується на стратегічні цілі розвитку підприємства. Саме така система здатна забезпечити підвищення продуктивності праці, зміцнення кадрового потенціалу та досягнення стабільних результатів діяльності в довгостроковій перспективі.

Для виявлення мотиваційних чинників нами було проведено анкетування працівників ТОВ «ЗА МИР». Проведений аналіз результатів анкетування працівників господарства щодо виявлення нових мотиваційних факторів свідчить про наступне (див. рис. 3.1).



Рисунок 3.1 - Основні мотиваційні фактори працівників ТОВ «ЗА МИР»

Джерело: побудовано автором на основі результатів проведених досліджень

Аналіз наведеного рисунка свідчить про структуру мотиваційних пріоритетів працівників підприємства та дозволяє визначити ключові чинники, що впливають на їхню трудову активність.

Найбільшу частку серед мотивів займає гнучкий графік роботи (23%), що вказує на високу цінність балансу між роботою та особистим життям. Працівники прагнуть мати можливість адаптувати робочий час відповідно до власних потреб, що є особливо актуальним в умовах нестабільності та підвищеного навантаження.

На другому місці перебувають заробітна плата (22%) та нормований робочий день (22%). Це свідчить про те, що матеріальна винагорода залишається одним із ключових стимулів, проте не менш важливим є стабільність і передбачуваність умов праці. Працівники цінують чітко визначений робочий режим без надмірних перевантажень.

Менш значущими, але все ж важливими є такі фактори, як можливість самореалізації (10%), що свідчить про прагнення частини персоналу до професійного розвитку та розкриття власного потенціалу.

Інші мотиви мають нижчу питому вагу:

- можливість кар'єрного зростання (7%);
- робота за спеціальністю (7%);
- цікава робота (6%).

Це може вказувати на те, що для більшості працівників підприємства пріоритетними є не стільки перспективи розвитку, скільки поточні умови праці та рівень доходу.

Найменш значущим фактором є близькість до дому (3%), що свідчить про готовність працівників витратити більше часу на дорогу за умов наявності інших привабливих умов праці.

Отже, результати аналізу демонструють, що в системі мотивації персоналу підприємства домінують матеріальні та організаційні фактори (оплата праці, графік роботи, режим праці), тоді як нематеріальні стимули, пов'язані з розвитком і самореалізацією, мають другорядне значення. Це свідчить про необхідність удосконалення мотиваційної політики шляхом посилення ролі нематеріальних стимулів для підвищення загальної задоволеності працівників і їх довгострокової залученості.

Запропонуємо отримані мотиваційні фактори узагальнити та розглядати як систему взаємопов'язаних мотиваційних елементів ТОВ «ЗА МИР» (рис. 3.2).

1. Гнучкість системи винагород. Невеликі підприємства зазвичай не можуть конкурувати з великими компаніями за рівнем оплати праці, зокрема в аграрному секторі, де заробітки в невеличких господарствах часто нижчі. Водночас вони мають перевагу у гнучкості підходів до винагородження. Хоча чітко структуровані бонусні програми зустрічаються нечасто, власники можуть застосовувати індивідуальні стимули, наприклад, надання ключовим працівникам частки у бізнесі або додаткових фінансових заохочень.



Рисунок 3.2 - Специфічні мотиваційні чинники підвищення ефективності роботи кадрів ТОВ «ЗА МИР»

Джерело: побудовано автором

2. Особистий приклад керівника. Для малих підприємств характерна значна роль людського фактору. Поведінка та управлінські рішення власника або керівника безпосередньо впливають на колектив. Зокрема, у складних умовах, коли керівник демонструє готовність розділяти труднощі разом із працівниками (наприклад, скорочує власні доходи), це сприяє формуванню довіри та підтримці командного духу. Неформальна, часто «сімейна» атмосфера є важливою перевагою малих підприємств і нерідко компенсує нижчий рівень матеріального стимулювання.

3. Оперативність кадрових рішень. Однією з ключових переваг малого бізнесу є швидкість управлінських рішень. Відсутність складних бюрократичних процедур дозволяє оперативно змінювати умови праці, коригувати рівень оплати, впроваджувати гнучкий графік або приймати інші рішення, спрямовані на підвищення мотивації персоналу.

4. Перспективи професійного розвитку. Робота на малому підприємстві дає працівникам можливість комплексно ознайомитися з усіма аспектами ведення бізнесу. Це створює передумови для розвитку підприємницьких навичок і в майбутньому — відкриття власної справи. На відміну від великих компаній, де кар'єрні траєкторії більш формалізовані, у малому бізнесі працівник може

швидше отримати різноплановий досвід, хоча чіткість кар'єрного планування тут часто нижча.

5. Додаткові фінансові можливості. Соціальні пакети (медичне страхування, корпоративні пільги) у малому бізнесі зазвичай обмежені. Проте альтернативою можуть виступати інші переваги, зокрема доступ до вигідних банківських продуктів або кредитування на пільгових умовах через фінансові установи, з якими співпрацює підприємство.

Система мотивації у малому бізнесі має свої особливості, які базуються на гнучкості, персоналізованому підході та значній ролі керівника, що в сукупності може забезпечувати ефективну трудову діяльність навіть за обмежених ресурсів.

Отже, для вдосконалення системи мотивації працівників ТОВ «ЗА МИР» варто максимально використовувати наявні в організації позитивні моменти і намагатися найбільш швидко усунути фактори, що несприятливі для співробітників і підприємства в цілому (див. рис. 3.3).



Рисунок 3.3 - Пропонована система мотивації працівників ТОВ «ЗА МИР»

Джерело: побудовано автором на основі результатів проведених досліджень

Поданий рисунок відображає комплексну пропозицію щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «За мир», яка базується на поєднанні організаційно-адміністративних, матеріальних і соціально-психологічних інструментів впливу на працівників.

Перший напрям передбачає посилення ролі організаційно-адміністративних методів управління, що включає розроблення чітких внутрішніх положень, зокрема щодо кар'єрного зростання та преміювання. Це дозволить формалізувати правила просування по службі, підвищити прозорість управлінських рішень і створити зрозумілу систему заохочення працівників.

Другий напрям пов'язаний із впровадженням сучасних форм матеріального стимулювання праці. Він передбачає оцінювання індивідуального внеску кожного працівника, формування соціального пакета та запровадження гнучкої системи винагород. Такий підхід сприятиме підвищенню справедливості оплати праці, посиленню зацікавленості персоналу в результатах роботи та зростанню продуктивності.

Третій, найбільш комплексний напрям, орієнтований на розвиток соціально-психологічних методів мотивації. У його межах пропонується вдосконалити систему управління конфліктами шляхом проведення психологічних тренінгів і періодичного залучення фахівців-психологів. Важливим елементом є врахування потреб працівників через анкетування, що дозволить адаптувати мотиваційну політику до реальних очікувань персоналу.

Окрему увагу приділено розвитку організаційної культури, який передбачає проведення корпоративних заходів, організацію спільного відпочинку та регулярні виробничі наради. Це сприятиме зміцненню командного духу, покращенню внутрішніх комунікацій і формуванню позитивного психологічного клімату в колективі.

Отже, запропонована система мотивації для ТОВ «За мир» має комплексний характер і спрямована на підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства. Її реалізація дозволить забезпечити зростання продуктивності праці, підвищення задоволеності працівників умовами

роботи та зміцнення їхньої лояльності до підприємства, що є особливо важливим в сучасних умовах господарювання.

3.2 Вплив мотиваційної системи на продуктивність праці та ефективність роботи підприємства

Ефективність функціонування будь-якого підприємства значною мірою визначається рівнем продуктивності праці персоналу, яка, у свою чергу, безпосередньо залежить від дієвості системи мотивації. Саме мотиваційні механізми формують зацікавленість працівників у досягненні високих результатів, стимулюють підвищення інтенсивності та якості праці, а також сприяють раціональному використанню трудового потенціалу.

На прикладі підприємства ТОВ «ЗА МИР» можна проаналізувати, як ефективне застосування мотиваційних стратегій впливає на роботу персоналу, а також на досягнення стратегічних цілей компанії.

1. Зв'язок між мотивацією та продуктивністю праці.

На підприємстві, зокрема в умовах діяльності ТОВ «ЗА МИР», мотиваційна система виступає важливим інструментом впливу на поведінку працівників. Наявність ефективної системи стимулювання дозволяє забезпечити узгодження особистих інтересів працівників із цілями підприємства. У такому випадку працівник розглядає результати своєї праці як засіб досягнення власного добробуту, що підвищує його відповідальність, ініціативність та зацікавленість у кінцевих результатах діяльності.

Матеріальні стимули, зокрема заробітна плата, премії та доплати, безпосередньо впливають на продуктивність праці, оскільки формують фінансову зацікавленість працівників. Зростання рівня оплати праці, особливо за умови її прив'язки до результатів роботи, стимулює підвищення індивідуальної ефективності. Водночас важливим є забезпечення справедливості та прозорості в оплаті праці, адже їх відсутність може призводити до зниження мотивації навіть за високого рівня заробітку.

Разом із матеріальними чинниками суттєвий вплив на продуктивність мають нематеріальні стимули. Сприятливий психологічний клімат у колективі, можливості професійного розвитку, визнання досягнень працівників, участь у прийнятті управлінських рішень — усе це сприяє формуванню внутрішньої мотивації. Працівники, які відчують свою значущість і перспективи розвитку, як правило, демонструють вищий рівень продуктивності праці та більшу відданість підприємству (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Зв'язок між мотивацією та продуктивністю праці

Фактор	Вплив на продуктивність праці	Приклад на підприємстві
Матеріальні стимули	Мотивують працівників виконувати завдання на високому рівні, оскільки вони отримують фінансову винагороду за досягнуті результати.	Працівники отримують бонуси та премії за перевиконання плану або за досягнення високих показників, що підвищує їх ефективність.
Нематеріальні стимули	Підвищення морального духу, задоволення від роботи сприяють покращенню самовіддачі та лояльності до компанії.	Організація корпоративних заходів та програм розвитку кар'єри дозволяє зміцнювати взаємини між працівниками та підвищує мотивацію (День сільського господарства, зустріч Нового року).
Кар'єрний ріст і навчання	Залучення до професійного розвитку підвищує кваліфікацію, що позитивно впливає на ефективність роботи.	В ТОВ «ЗА МИР» проводяться регулярні тренінги та семінари, що допомагає працівникам розвивати нові навички та підвищувати продуктивність.

Джерело: побудовано автором

Важливим аспектом є також вплив мотиваційної системи на ефективність використання робочого часу. За наявності дієвих стимулів зменшується рівень прогулів, запізнень та простоїв, підвищується дисципліна праці. Це, у свою чергу, позитивно відображається на загальних результатах діяльності підприємства, зокрема на обсягах виробництва, собівартості продукції та фінансових показниках.

Крім того, ефективна система мотивації сприяє зниженню плинності кадрів, що має важливе значення для стабільності функціонування підприємства. Зменшення витрат на підбір і навчання нових працівників, збереження досвідченого персоналу та накопичення професійних знань у колективі забезпечують підвищення загальної ефективності діяльності.

У сучасних умовах господарювання особливого значення набуває комплексний підхід до формування мотиваційної системи, який передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Для ТОВ «ЗА МИР» це означає необхідність впровадження гнучкої системи оплати праці, розвитку соціальних програм, удосконалення організаційної культури та підвищення рівня управління персоналом.

Разом з тим, недостатній рівень мотивації або її невідповідність потребам працівників може призводити до зниження продуктивності праці, погіршення якості виконання робіт і втрати кадрового потенціалу. Особливо це актуально в умовах воєнного стану та нестабільного економічного середовища, коли підприємство стикається з додатковими викликами, а персонал потребує підвищеної підтримки та стимулювання.

2. Вплив мотиваційної системи на ефективність роботи підприємства.

Мотиваційна система безпосередньо визначає рівень ефективності роботи підприємства, оскільки впливає на продуктивність праці, якість виконання виробничих процесів і раціональність використання ресурсів. За умови належно побудованої системи стимулювання працівники орієнтуються не лише на виконання мінімальних вимог, а й на досягнення кращих результатів, що сприяє зростанню обсягів виробництва та підвищенню його економічної віддачі. Ефективна мотивація забезпечує узгодження інтересів працівників і підприємства, що, у свою чергу, позитивно відображається на фінансових показниках, зокрема прибутковості та рентабельності.

Крім того, мотиваційна система впливає на стабільність кадрового складу та рівень організаційної дисципліни. Зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності сприяє зниженню плинності кадрів, зменшенню витрат на підбір і навчання персоналу, а також підвищенню відповідальності за виконання виробничих завдань. Це особливо важливо для аграрних підприємств, де значну роль відіграє сезонність робіт і потреба у злагодженій командній праці (дивись табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Вплив мотиваційної системи на ефективність роботи підприємства

Фактор	Вплив на ефективність роботи підприємства	Приклад на підприємстві
Зниження плинності кадрів	Підвищення рівня лояльності працівників, що зменшує витрати на рекрутинг і навчання нових кадрів.	Високий рівень мотивації дозволяє зберегти талановитих працівників та знижує рівень плинності кадрів, що позитивно впливає на стабільність роботи підприємства.
Підвищення якості продукції	Мотивовані працівники мають більш високий рівень відповідальності та готовності виконувати завдання на високому рівні.	Працівники, зацікавлені у досягненні високих результатів, надають більше уваги якості продукції та процесів. Збільшення продуктивності без зниження якості.
Зменшення витрат на управління	Мотивація працівників дозволяє зменшити кількість помилок та помилкових рішень, що вимагають додаткових витрат.	Програми мотивації сприяють підвищенню відповідальності та ініціативи у працівників, що дозволяє знизити операційні витрати.

Джерело: побудовано автором

Водночас недостатньо ефективна мотиваційна система може стримувати розвиток підприємства, знижуючи рівень трудової активності персоналу та погіршуючи результати діяльності. Тому вдосконалення мотиваційних механізмів, зокрема шляхом поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, є важливою умовою підвищення ефективності функціонування підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності.

3. Вплив мотиваційної системи на корпоративну культуру та морально-психологічний клімат.

Мотиваційна система має визначальний вплив на формування корпоративної культури підприємства, оскільки саме через систему стимулів і заохочень закріплюються бажані моделі поведінки працівників. Якщо на підприємстві підтримуються принципи справедливості, відкритості та визнання досягнень, це сприяє формуванню культури довіри, взаємоповаги та відповідальності. Працівники починають ототожнювати себе з цілями підприємства, дотримуються встановлених норм і стандартів, що позитивно впливає на згуртованість колективу та ефективність командної роботи.

Крім того, ефективна мотиваційна система безпосередньо впливає на морально-психологічний клімат у колективі. Використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів (визнання, підтримка, можливості розвитку, гнучкі умови праці) сприяє підвищенню задоволеності працівників, зниженню рівня конфліктності та стресу. У результаті формується позитивна робоча атмосфера, у якій працівники відчують свою значущість і впевненість у стабільності, що стимулює їх до більш продуктивної та якісної праці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Вплив на корпоративну культуру та морально-психологічний клімат

Фактор	Вплив на корпоративну культуру та морально-психологічний клімат	Приклад на підприємстві
Корпоративні заходи	Підвищення командної взаємодії та створення позитивної атмосфери на роботі.	Проводяться регулярні корпоративи та тимбілдінг, що дозволяє працівникам краще взаємодіяти один з одним і підвищує командний дух.
Похвала та визнання	Підвищення задоволення працівників, що сприяє зниженню стресу і збільшенню лояльності.	Працівники активно отримують визнання за свої досягнення, що покращує їх ставлення до роботи та колег(наприклад, звання працівник місяця).
Розвиток кар'єри	Підвищення мотивації через можливості для кар'єрного росту і розвитку особистих навичок.	Висококваліфіковані працівники мають можливість підвищувати свою кваліфікацію та рухатися по кар'єрній сходінці, а молодь, наприклад, має можливість навчатися на кошти підприємства

Джерело: побудовано автором

Водночас недосконала або несправедлива мотиваційна система може призводити до погіршення психологічного клімату, виникнення напруженості в колективі, зниження рівня довіри до керівництва та посилення плинності кадрів. Тому важливо забезпечити прозорість і обґрунтованість мотиваційних заходів, а також їх відповідність потребам працівників, що сприятиме формуванню сильної корпоративної культури та підтриманню сприятливого морально-психологічного середовища на підприємстві.

4. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності.

Корпоративна соціальна відповідальність (CSR) є комплексною системою довгострокових зобов'язань підприємства, що передбачає дотримання етичних

принципів ведення бізнесу, підтримку економічного розвитку та підвищення добробуту працівників, їхніх сімей, місцевої громади й суспільства загалом.

За своєю суттю CSR охоплює як внутрішні, так і зовнішні напрями діяльності організації, орієнтовані на забезпечення сталого розвитку [4]. До її складових належать відповідальне ведення господарської діяльності, створення належних умов праці, розвиток персоналу через навчання та підвищення кваліфікації, впровадження екологічно безпечних технологій, участь у соціальних ініціативах і взаємодія з громадськими інституціями.

Підприємства, що дотримуються принципів соціальної відповідальності, усвідомлюють свою роль перед різними групами зацікавлених сторін — працівниками, споживачами, партнерами, місцевими громадами та довкіллям. Це передбачає системний підхід до управління економічними, соціальними й екологічними аспектами діяльності з метою досягнення балансу між отриманням прибутку та позитивним впливом на суспільство і навколишнє середовище.

Реалізація принципів корпоративної соціальної відповідальності відображається як у внутрішньому середовищі підприємства, так і у його взаємодії із зовнішнім середовищем. Запровадження такої системи створює передумови для підвищення рівня залученості персоналу, зміцнення мотивації та зниження плинності кадрів. Важливим аспектом є також забезпечення гармонійного поєднання професійного та особистого життя працівників, що позитивно впливає на їхній психологічний стан і працездатність. У результаті формується сприятлива атмосфера в колективі, яка стимулює працівників до досягнення високих результатів і сприяє загальному підвищенню ефективності діяльності підприємства (табл. 3.4).

Таким чином, мотиваційна система є одним із ключових чинників підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства. Її вдосконалення дозволяє не лише досягти кращих економічних результатів, але й забезпечити стабільний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі за рахунок ефективного використання людського капіталу [11].

Таблиця 3.4 - Складники середовища корпоративної соціальної відповідальності

Всередині організації	Зовнішня взаємодія
Безпечні умови праці	Участь в благодійності
Стабільність оплати праці	Безпечність екологічного стану
Включення в медичне та соціальне страхування співробітників	Активна взаємодія з громадою і органами місцевого самоврядування
Програми розвитку співробітників через підвищення кваліфікації	Відповідальне ставлення до якості послуг і товарів
Підтримка працівників при виникненні критичних ситуацій	

Джерело: побудовано автором

Узагальнюючи, навіть часткове впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності забезпечує підприємствам не лише соціальні, а й вагомі економічні вигоди. Зокрема, покращення ділової репутації та зміцнення довіри з боку споживачів сприяє зростанню обсягів реалізації продукції і розширенню ринкових позицій. Окрім цього, застосування сучасних підходів до організації праці, таких як гнучкі графіки чи дистанційна зайнятість, дає змогу оптимізувати витрати, зменшивши видатки на утримання інфраструктури та інші операційні потреби. У підсумку це позитивно впливає на фінансові результати діяльності та підвищує конкурентоспроможність підприємства.

У межах управління персоналом корпоративна соціальна відповідальність розглядається як сукупність принципів, інструментів і практик, спрямованих на формування та ефективне використання трудового потенціалу. Вона охоплює питання професійного розвитку працівників, їх соціального захисту, мотивації, раціонального добору кадрів і забезпечення продуктивної зайнятості. Основною метою при цьому є досягнення стабільного розвитку підприємства та реалізація його стратегічних цілей.

Важливо зазначити, що соціальна відповідальність виступає невід’ємною складовою сучасної системи управління персоналом і створює основу для її комплексного функціонування. Дотримання належних соціально-трудова стандартів сприяє підвищенню ефективності взаємодії з працівниками,

удосконаленню кадрової політики та зміщенню акценту на довгостроковий розвиток людського капіталу.

Одним із ключових елементів такої системи є налагоджений механізм соціального партнерства, що передбачає укладання колективних договорів та інших формальних угод. Це дозволяє забезпечити захист інтересів працівників, підвищити рівень довіри між персоналом і керівництвом та створити стабільні соціально-трудові відносини на підприємстві.

Використання моделей рівнів розвитку корпоративної соціальної відповідальності дає змогу оцінити ступінь інтеграції соціально орієнтованих підходів у практику управління персоналом (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Рівні впровадження практик з управління людськими ресурсами

Рівень	Назва	Зміст
I	Безвідповідальність	Ігнорування організацією трудових правових норм; зневажання людських ресурсів.
II	Законність	Врахування організацією трудових правових норм; розгляд людських ресурсів з витратних позицій.
III	Фрагментарність	Запровадження частини корпоративних прийомів соціальної відповідальності.
IV	Стратегічна спрямованість	Регулярне застосування корпоративних соціальних заходів; врахування персоналу ваговою частини стратегічного розвитку організації.
V	Суспільна підтримка	При реалізації своїх конкурентних переваг, особлива увага приділяється перенесенню акценту з отримання прибутку на задоволення інтересів всіх зацікавлених сторін. Таке зміщення спрямоване на досягнення суспільного добробуту і становить значну складову частину

Джерело: побудовано автором

У більшості аграрних підприємств такі заходи впроваджуються поступово та часто залежать від фінансових можливостей, проте навіть їх часткове застосування (зокрема у формі соціальної підтримки працівників і ветеранів праці) має позитивний вплив на мотивацію персоналу.

Для подальшого розвитку корпоративної соціальної відповідальності як інструменту мотивації важливо, щоб керівництво підприємства розглядало її не лише як додаткові витрати, а як стратегічний ресурс. Такий підхід дозволяє поєднати економічні інтереси підприємства з соціальними потребами

працівників, забезпечуючи одночасно підвищення ефективності діяльності та зміцнення кадрового потенціалу.

Передусім варто зазначити, що система корпоративної соціальної відповідальності може ефективно застосовуватися як інструмент управління підприємством. Це реалізується через використання низки управлінських підходів, серед яких важливе місце займає узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін. Йдеться про гармонізацію цілей власників, які орієнтовані на отримання прибутку, менеджменту — на реалізацію стратегічних завдань, персоналу — на стабільну зайнятість, гідну оплату праці та можливості розвитку, а також споживачів, які очікують якісної продукції та послуг. Важливим є забезпечення балансу між цими інтересами без виникнення суперечностей.

Крім того, значну роль відіграє формування нових корпоративних цінностей і норм поведінки, що сприяють відповідальному ставленню до роботи та взаємодії між працівниками, керівництвом і клієнтами. Не менш важливою є прозорість внутрішніх комунікацій, що дозволяє зменшити опір змінам і підвищити рівень довіри в колективі. Орієнтація на якість обслуговування як зовнішніх, так і внутрішніх споживачів, відповідальне ставлення до персоналу та управління соціальними ризиками також є ключовими складовими ефективної системи CSR.

По-друге, впровадження принципів соціальної відповідальності сприяє узгодженню кадрової політики із загальною стратегією розвитку підприємства. Водночас вона акцентує увагу на соціальній складовій управління персоналом, орієнтуючи її як на досягнення цілей організації, так і на професійний і особистісний розвиток працівників.

Ефективність реалізації соціально відповідальної стратегії значною мірою залежить від рівня компетентності персоналу. Саме кваліфіковані та мотивовані працівники здатні забезпечити успішне впровадження відповідних практик, що, у свою чергу, створює додаткові конкурентні переваги для підприємства. Розвиток професійних і соціальних компетенцій персоналу є необхідною умовою для зміцнення ринкових позицій і підвищення ефективності діяльності.

Результатом поєднання принципів соціальної відповідальності та ефективного управління персоналом є зростання рівня задоволеності працівників. Це проявляється у позитивній оцінці умов праці, справедливості винагороди, можливостей професійного розвитку, змісту роботи та перспектив кар'єрного зростання. Високий рівень задоволеності персоналу безпосередньо впливає на продуктивність праці та загальні результати діяльності підприємства.

Отже, корпоративна соціальна відповідальність виступає основою для формування та реалізації стратегічних цілей як підприємства в цілому, так і кожного його працівника. Для її ефективного розвитку доцільно покладати функції розробки та впровадження відповідної стратегії на кадрову службу, а також активно залучати персонал до участі у соціальних ініціативах. Це сприятиме підвищенню рівня їх залученості та формуванню командного духу.

В умовах сучасних економічних викликів особливого значення набуває розвиток соціального партнерства, яке передбачає узгодження інтересів працівників, роботодавців і держави. Таке партнерство формує систему стабільних соціально-трудових відносин і сприяє досягненню соціальної рівноваги. Водночас важливо вдосконалювати механізми регулювання цих відносин, зокрема через оновлення колективних договорів відповідно до сучасних умов господарювання.

Перспективним напрямом є розширення соціальних гарантій для працівників, удосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання, покращення умов праці та забезпечення соціальної підтримки. Доцільно також впроваджувати додаткові заохочення за досягнення високих результатів, інноваційні пропозиції та тривалу роботу на підприємстві. Важливим є розвиток програм оздоровлення працівників і членів їхніх сімей, а також підтримка соціальної інфраструктури.

Таким чином, формування прозорої, справедливої та ефективної системи мотивації є ключовим чинником розвитку соціального партнерства та підвищення результативності діяльності підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено рішення низки теоретичних і практичних шляхів щодо формування ефективної системи мотивації на сільськогосподарському підприємстві, що дає нам змогу зробити певні висновки.

1. У теоретичному розділі досліджено сутність мотивації персоналу як важливого елемента системи управління підприємством. Встановлено, що ефективна мотивація працівників забезпечує підвищення продуктивності праці, рівня залученості персоналу, якості виконання робіт та конкурентоспроможності підприємства. Узагальнення наукових підходів дало змогу визначити мотивацію як комплекс економічних, організаційних, соціальних і психологічних чинників, спрямованих на узгодження інтересів працівників і роботодавця для досягнення стратегічних цілей підприємства.

2. Сучасна система мотивації персоналу повинна формуватися на основі комплексного поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, враховувати індивідуальні потреби працівників, особливості діяльності підприємства та умови зовнішнього середовища. Визначено, що важливими складовими ефективної мотиваційної системи є справедлива оплата праці, можливості професійного розвитку, позитивний психологічний клімат, оцінювання результатів діяльності та використання сучасних цифрових HR-інструментів.

3. Проведений аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «ЗА МИР» показав, що підприємство є ефективно функціонуючим багатогалузевим сільськогосподарським товаровиробником, який спеціалізується на виробництві зернових і технічних культур та розвитку молочного тваринництва. Незважаючи на складні економічні умови та вплив воєнних чинників, товариство зберігає прибутковість діяльності, нарощує матеріально-технічний потенціал і забезпечує стабільні фінансові результати. Водночас виявлені тенденції до зниження ефективності використання окремих видів ресурсів свідчать про необхідність удосконалення управління виробничими процесами, підвищення

ефективності використання основних і оборотних засобів та подальшої оптимізації структури виробництва з метою зміцнення конкурентних позицій.

4. Підприємство має сформовану організаційну структуру управління та достатній кадровий потенціал для забезпечення виробничої діяльності. Аналіз показав тенденцію до скорочення чисельності персоналу, особливо у виробничих підрозділах, що супроводжується зниженням плинності кадрів, підвищенням продуктивності праці та зростанням рівня оплати праці. Водночас посилення навантаження на працівників і зменшення кадрового складу потребують удосконалення кадрової політики, розвитку мотиваційних механізмів, підвищення рівня делегування повноважень та впровадження сучасних підходів до управління персоналом.

5. Система мотивації персоналу в ТОВ «ЗА МИР» має комплексний характер і поєднує матеріальні, нематеріальні та соціальні стимули, що сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню трудової дисципліни та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Підприємство застосовує різноманітні інструменти заохочення працівників, зокрема конкурентний рівень оплати праці, преміювання, можливості професійного розвитку, визнання досягнень та соціальні пільги. Водночас дослідження виявило окремі недоліки, серед яких відсутність чітко регламентованих внутрішніх положень щодо матеріального стимулювання та недостатній рівень формалізації мотиваційних механізмів. У сучасних умовах господарювання та кадрових викликів підприємству доцільно вдосконалювати систему мотивації шляхом посилення прозорості стимулювання, розвитку нематеріальних методів заохочення, розширення можливостей професійного зростання працівників і впровадження сучасних підходів до управління персоналом, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності та забезпеченню стабільного розвитку ТОВ «ЗА МИР».

6. Проведене дослідження підтвердило, що вдосконалення системи мотивації працівників є важливою складовою кадрової політики аграрного підприємства та необхідною умовою підвищення ефективності його діяльності.

Аналіз мотиваційних пріоритетів працівників ТОВ «ЗА МИР» показав, що найбільше значення для персоналу мають матеріальні та організаційні стимули, зокрема рівень заробітної плати, гнучкий графік роботи та нормований робочий день, тоді як нематеріальні фактори відіграють другорядну роль. Водночас запропоновані напрями вдосконалення мотиваційної системи, які поєднують матеріальні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні методи впливу, спрямовані на підвищення продуктивності праці, зміцнення кадрового потенціалу та формування позитивного психологічного клімату в колективі. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень задоволеності працівників умовами праці, посилити їхню зацікавленість у результатах діяльності підприємства та забезпечити стабільний розвиток ТОВ «ЗА МИР» у сучасних умовах господарювання.

7. Важливу роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства відіграють сприятливий морально-психологічний клімат, розвиток корпоративної культури та впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності, які сприяють зміцненню лояльності персоналу та формуванню позитивного іміджу підприємства. Таким чином, удосконалення мотиваційної системи та розвиток соціально відповідального управління персоналом є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності й сталого розвитку ТОВ «ЗА МИР» у сучасних умовах господарювання.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що формування ефективної системи мотивації персоналу ТОВ «ЗА МИР» можливе лише за умови комплексного поєднання матеріальних, нематеріальних і соціальних стимулів, а також впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності. Запропоновані напрями удосконалення мотиваційної політики сприятимуть підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрового потенціалу, покращенню морально-психологічного клімату та забезпеченню стабільного розвитку й конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойченко А.А., Шмиголь Н.М., Гальцова О.Л. Мотивація: показники роботи працівників, вплив мотивації персоналу на результативність підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 5(28). С. 89–93. URL : http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/5_28_ukr/8.pdf (дата звернення: 29.03.2026 р.).
2. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 39-48.
3. Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Грозовський М. С. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9715> (дата звернення: 04.04.2025).
4. Гарбар Ж.В. Практики корпоративної соціальної відповідальності в аграрному секторі України. *Colloquium-journal*. Warszawa, Polska. 2020. № 22 (74). Część 2. Р. 10-24.
5. Голей Ю. Сучасні засади HR-менеджменту (HRM) та мотивування персоналу. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. №. 4 (4). С. 196-206.
6. Горяча О. Л., Сільченко І. А., Таранов В. М. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємства на засадах інноваційних перетворень в економіці. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2021. № 1. С. 50-55.
7. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9700> (дата звернення: 04.04.2026)
8. Заставнюк Л. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1966/1893/>

(дата звернення: 15.03.2026 р.).

9. Зякун А. Г. Особливості формування ефективної системи мотивації на сільськогосподарському підприємстві. Сучасні тенденції розвитку економіки: глобалізація та регіоналізація: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 6 лютого 2026 р.). 2026. С. 116-120.

10. Іляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10054> (дата звернення: 03.04.2026).

11. Камишникова Е.В., Овчаренко Д.Д. Упровадження корпоративної соціальної відповідальності у систему управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2022. № 1 (30). URL : http://pev.kpu.zp.ua/journals/2022/1_30_ukr/17.pdf (дата звернення: 01.04.2026 р.).

12. Купчик К., Хомюк Н. Теоретико-методичні основи аналізу складових та оцінки функціонування системи мотивації персоналу підприємства. *Сучасні технології менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 15 листопада 2023 р. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2023. С. 169–172.

13. Машевська А. А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10175> (дата звернення: 03.03.2026).

14. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26.

15. Орлов О. Г., Федюніна О. Р. Мотивація в управлінській діяльності. *Actual priorities of modern science, education and practice*. 2022. С. 368-370.

16. Подолянчук О. А. Оплата праці та розрахунки з працівниками в умовах воєнного стану: трудові відносини та обліковий аспект. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/83.pdf (дата звернення: 29.03.2026 р.).

17. Полюк М.І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємництві. *Ефективна економіка*. 2020. Вип. 4. URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/102.pdf (дата звернення: 19.03.2026 р.).

18. Сазонова Т.О., Богданова В.С., Проскура О.С. Роль самомотивації у професійній діяльності менеджера. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. №1. С. 89–93. URL : http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/1_2022/17.pdf (дата звернення: 21.03.2026 р.).

19. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf (дата звернення: 06.04.2026 р.).

20. Сидоренко А.О., Чорний В. В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. 2020. Вип. 14. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/37745>

21. Управління трудовим потенціалом підприємств: Монографія. Верхоглядова Н.І., Іваннікова Н.А., Лаврінченко О.В. Дніпропетровськ: Пороги, 2021. 284 с

22. Samborska O.Y., Kolesnyk T.V., Pronko L.M. Retrospective of the definition of the essence of human capital and its content. *Innovative economy*. 2021. № 5-6. P. 43-50.

23. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). "Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues". Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA.

24. Dashutina L.O., Joshua Linus Baka. The theoretical contemporary trends in the management motivation system of personnel in an enterprises. *Інфраструктура ринку*. 2024. Випуск 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure77-12> (дата звернення: 20.03.2026 р.).

ДОДАТКИ