

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

«___» _____ 2024 р.

«___» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу» _____

на тему: «Удосконалення мотиваційного менеджменту підприємства» _____

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МП-4-8

Кабанець Андрій Романович

(підпис)

Керівник професор, д.е.н. Березянко Тамара Володимирівна

(підпис)

Рецензент

(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач

(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«19» грудня 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Кабанець Андрій Романович _____

1. Тема роботи «Удосконалення мотиваційного менеджменту підприємства»

керівник роботи Березянко Т.В., д.е.н., професор

затверджені наказом закладу вищої освіти від 19.12.2023 р. № 1004-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 27 травня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти мотиваційного менеджменту на підприємстві.

Розділ 2. Аналіз мотиваційного менеджменту на підприємстві ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс».

Розділ 3. Розробка пропозицій щодо удосконалення мотиваційного менеджменту на ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 16 рисунках та 29 таблицях

ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 19 грудня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	19.01.2024 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	25.01.2024 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.01.2024 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	29.02.2024 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	29.03.2024 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	23.04.2024 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання їх керівнику	25.04.2024 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.04.2024 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	10.05.2024 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	13.05.2024 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	27.05.2024 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	виконано

Здобувач

_____ **Андрій КАБАНЕЦЬ**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ **Тамара БЕРЕЗЯНКО**
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кабанець Андрій Романович. Удосконалення мотиваційного менеджменту на підприємстві ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» за 2022-2023 роки.

У розділі 1 проаналізовано теоретичні засади мотиваційної політики на підприємстві, визначено поняття та сутність мотивації, а також методи та інструменти мотиваційного менеджменту. Розглянуто основні підходи до мотивації працівників та їх вплив на ефективність роботи підприємства.

Розділ 2 присвячений аналізу мотиваційного менеджменту на підприємстві ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс». Здійснено техніко-економічну характеристику підприємства, проведено діагностику господарсько-виробничої діяльності, аналіз ефективності управління персоналом та оцінку системи мотивації. Детально розглянуто особливості управління мотивацією працівників на даному підприємстві.

У розділі 3 розроблено пропозиції щодо удосконалення мотиваційного менеджменту на ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс». Визначено основні напрямки удосконалення мотиваційного менеджменту з урахуванням зарубіжного досвіду. Розроблено програму заходів, спрямованих на поліпшення мотиваційної політики підприємства. Розраховано ефективність запропонованих заходів та їхній вплив на основні економічні показники роботи ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс».

Робота містить 94 сторінки основного тексту, 29 таблиць, 16 рисунків, 77 використаних джерел.

Ключові слова: мотиваційний менеджмент, мотивація, підприємство, управління персоналом, ефективність, аналіз, конкурентоспроможність.

ANNOTATION

Andriy Romanovich Kabanets. Improvement of Motivational Management at the Enterprise of PJSC «Smila-Agropromservis». – Qualification work as a manuscript.

The qualification work for obtaining the bachelor's degree is based on the materials of PJSC «Smila-Agropromservis» for 2022-2023.

In Chapter 1, the theoretical foundations of motivational policy at the enterprise are analyzed, the concepts and essence of motivation, as well as the methods and tools of motivational management, are defined. The main approaches to employee motivation and their impact on the efficiency of the enterprise are considered.

Chapter 2 is devoted to the analysis of motivational management at PJSC «Smila-Agropromservis». The technical and economic characteristics of the enterprise are provided, the diagnosis of economic and production activities, the analysis of personnel management efficiency, and the assessment of the motivation system are conducted. The peculiarities of managing employee motivation at this enterprise are thoroughly examined.

In Chapter 3, proposals for improving motivational management at PJSC «Smila-Agropromservis» are developed. The main directions for improving motivational management, taking into account foreign experience, are identified. A program of measures aimed at improving the company's motivational policy is developed. The effectiveness of the proposed measures and their impact on the main economic indicators of PJSC «Smila-Agropromservis» are calculated.

The work contains 94 pages of main text, 29 tables, 16 figures, and 77 references.

Keywords: motivational management, motivation, enterprise, personnel management, efficiency, analysis, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1. Теоретичні засади мотиваційної політики на підприємстві.....	10
1.2. Поняття та сутність мотивації.....	16
1.3. Методи та інструменти мотиваційного менеджменту на підприємстві.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «СМІЛА-АГРОПРОМСЕРВІС».....	37
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс».....	37
2.2. Діагностика господарсько-виробничої діяльності ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс».....	46
2.3. Аналіз ефективності управління персоналом на підприємстві.....	54
2.4. Система мотивації та оцінка її ефективності на підприємства.....	65
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРАТ «СМІЛА-АГРОПРОМСЕРВІС».....	73
3.1. Основні напрямки удосконалення мотиваційного менеджменту на ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» з урахуванням зарубіжного досвіду.....	73
3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення мотиваційного менеджменту на підприємстві.....	80
3.3. Оцінка потенційного впливу нової мотиваційної системи на ефективність роботи персоналу ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс».....	85
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	91
ДОДАТКИ.....	99

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах динамічного розвитку економіки України, ефективне управління мотивацією персоналу стає критично важливим фактором для досягнення конкурентоспроможності підприємств. Сучасні ринкові умови вимагають від підприємств високої адаптивності та здатності швидко реагувати на зміни, що виникають у зовнішньому середовищі. У цьому контексті мотиваційний менеджмент виступає не лише інструментом підвищення продуктивності праці, але й важливим елементом стратегічного управління, який сприяє збереженню та розвитку людського капіталу.

Здатність підприємства до інновацій, впровадження нових технологій та адаптація до змінних ринкових умов залежать від рівня залученості та мотивованості його працівників. Високомотивований персонал демонструє більшу відданість своїй роботі, проявляє ініціативу, креативність та готовність до професійного зростання. Це, в свою чергу, позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства, дозволяє йому займати провідні позиції на ринку та забезпечує стабільний розвиток.

ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс», як провідне підприємство агропромислового комплексу, має значний потенціал для покращення своїх виробничих результатів через удосконалення системи мотивації. Підприємство, яке активно впроваджує сучасні підходи до управління персоналом, здатне ефективніше використовувати свої ресурси, знижувати плинність кадрів та покращувати загальну продуктивність.

Вивченням сутності мотиваційного менеджменту займалися велика кількість вітчизняних дослідників, зокрема І.М. Болотіна, С.Ю. Вігуржинська, О.І. Драган, В.І. Колесник, А.М. Колот, В.Ю. Лисак, М.В. Семикіна, С.О. Цимбалюк та ін. Проте, незважаючи на ґрунтовні напрацювання у цій сфері, є ще низка невирішених моментів. Недостатньо уваги приділено специфіці мотиваційного менеджменту саме на підприємствах харчової промисловості. Саме тому, на сучасному етапі, тема

дослідження удосконалення мотиваційного менеджменту на підприємстві ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» стає особливо актуальною.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення мотиваційного менеджменту на підприємстві ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» з урахуванням зарубіжного досвіду.

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

- розробити теоретичні засади мотиваційної політики на підприємстві;
- визначити сутність та поняття мотивації, а також методи та інструменти мотиваційного менеджменту;
- провести загальну характеристику ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс»;
- здійснити діагностику господарсько-виробничої діяльності підприємства;
- проаналізувати ефективність управління персоналом на підприємстві;
- оцінити систему мотивації та її ефективність на ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс»;
- розробити пропозиції щодо удосконалення мотиваційного менеджменту з урахуванням зарубіжного досвіду;
- обґрунтувати техніко-економічні аспекти запропонованих заходів;
- оцінити потенційний вплив нової мотиваційної системи на ефективність роботи персоналу.

Об'єктом дослідження є процеси управління мотивацією персоналу на підприємстві ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти удосконалення мотиваційного менеджменту на підприємстві ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених в роботі використовувалися наступні методи: теоретичні методи – аналіз, синтез, класифікація, систематизація, індукція, конкретизація, наукова абстракція, наукове узагальнення (при визначенні сутності, особливостей, методів та інструментів мотивації); комплексного та системного аналізу, статистики (при обробці статистичних даних за досліджуваний період та оцінки ефективності управління

персоналом); порівняльного аналізу (при зіставленні показників у динаміці, аналізі рядів динаміки та порівнянні з міжнародними практиками); табличний та графічний методи (для наочного зображення результатів дослідження та тенденцій у динаміці); метод експертного оцінювання; абстрактно-логічний метод (для формування висновків та узагальнень) та ін.

Інформаційною базою дослідження є чинні законодавчі та правові акти, Державні стандарти України, фінансова звітність ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс», довідково-нормативні матеріали, монографії, навчальні посібники, наукові розробки провідних учених й економістів з питань мотиваційного менеджменту, матеріали міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій, Internet-ресурси та результати власних досліджень.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 103 сторінки комп'ютерного тексту, з яких основний текст займає 88 сторінок. Робота містить 29 таблиць, 16 рисунків, 3 додатки на 6 сторінках, а також список використаних джерел, який налічує 77 найменувань (з них – 9 іноземною мовою).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Теоретичні засади мотиваційної політики на підприємстві

В умовах сучасної економіки, де конкуренція постійно зростає, мотиваційна політика стає важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей організації. Мотиваційна політика на підприємстві є ключовим елементом управління людськими ресурсами, спрямованим на забезпечення ефективної роботи та досягнення стратегічних цілей організації. Вона охоплює комплекс заходів, спрямованих на стимулювання працівників до високопродуктивної праці та підвищення їхньої задоволеності роботою [21].

У науковій літературі представлено досить багато підходів до трактування поняття «мотиваційна політика», що робить його багатогранним і багатозначним. У табл. 1.1 наведені окремі підходи до трактування даного поняття.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування поняття «мотиваційна політика»

Автор	Визначення поняття «мотиваційна політика»
Д.С. Бутенко	Система заходів і методів, що використовуються для стимулювання працівників до ефективної роботи, досягнення цілей організації та задоволення їх особистих потреб.
О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич	Сукупність стратегічних і тактичних рішень, спрямованих на створення умов для формування мотивації працівників через поєднання зовнішніх і внутрішніх стимулів.
М.М. Демидова	Комплекс заходів, спрямованих на підвищення мотивації працівників через систему винагород, розвиток корпоративної культури та створення сприятливого робочого середовища.
Н.В. Кириченко, І.М. Хірса	Політика підприємства, яка включає різноманітні форми стимулювання, орієнтовані на підвищення ефективності роботи та задоволення потреб працівників.
А.М. Колот, С.О. Цимбалюк	Динамічний процес управління, спрямований на постійне вдосконалення методів і засобів мотивації працівників відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Джерело: складено автором на основі [6, с. 143; 12, с. 348; 18, с. 9; 28, с. 33; 32, с. 58]

Узагальнюючи наведені визначення, відзначимо, що мотиваційна політика – це система заходів, що здійснюються на підприємстві з метою впливу на мотивацію працівників. Вона включає в себе не лише матеріальне заохочення, але й нематеріальні стимули, що створюють комфортні умови для роботи та розвитку працівників. Мотиваційна політика на підприємстві базується на розумінні потреб, інтересів та цінностей персоналу, враховуючи при цьому специфіку підприємства та зовнішнє середовище. Основна суть мотиваційної політики полягає у формуванні позитивного ставлення до роботи, підвищенні рівня залученості та задоволеності персоналу, що в свою чергу сприяє досягненню стратегічних цілей організації [31].

На рис. 1.1 наведено основні завдання мотиваційної політики на підприємстві.

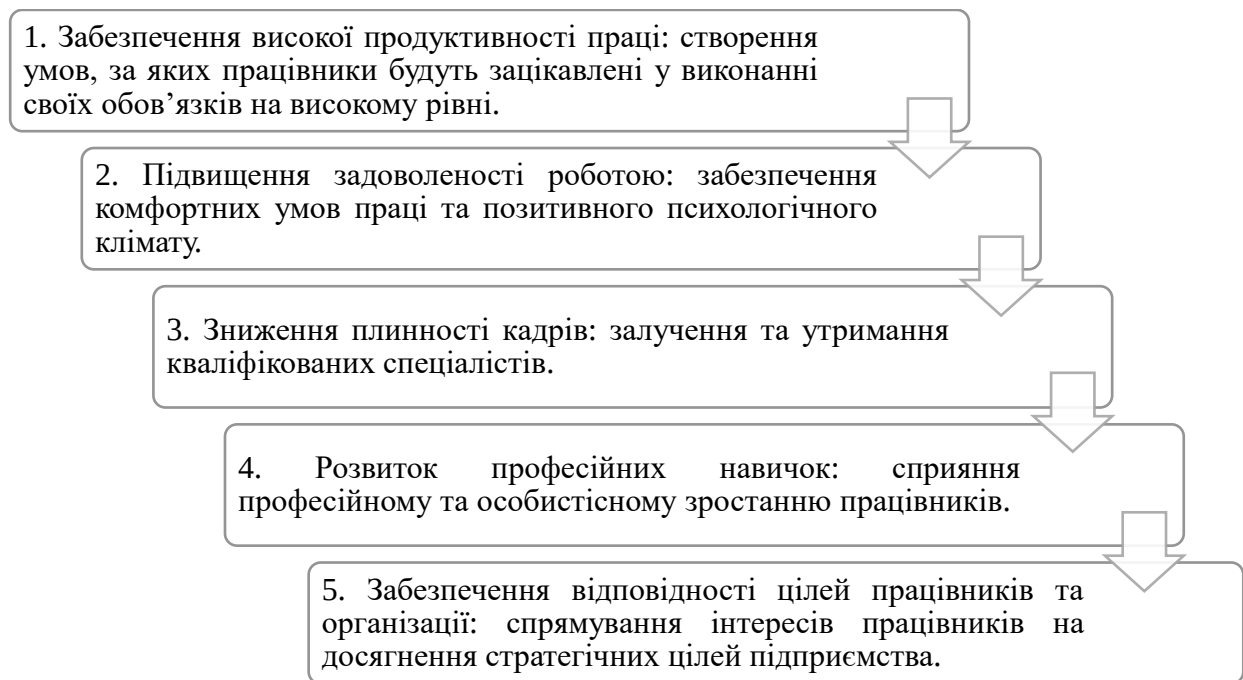


Рис. 1.1. Завдання мотиваційної політики на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [26, с. 167]

Основним завданням мотиваційної політики є створення умов, за яких працівники будуть зацікавлені у виконанні своїх обов'язків на високому рівні. Це завдання досягається через впровадження системи матеріальних та нематеріальних стимулів, що сприяють підвищенню продуктивності. Ефективна мотивація сприяє зростанню працездатності, активному залученню працівників до виробничого

процесу, оптимізації робочого часу та зниженню рівня помилок. До заходів, спрямованих на забезпечення високої продуктивності праці, належать:

- встановлення конкурентоспроможної заробітної плати;
- введення системи преміювання за досягнення високих показників;
- створення умов для професійного зростання;
- забезпечення можливостей для кар'єрного росту;
- визнання та нагородження результатів працівників [33, с. 296].

Забезпечення комфортних умов праці та позитивного психологічного клімату є важливим завданням мотиваційної політики, яке сприяє підвищенню задоволеності роботою серед працівників. Це завдання включає такі заходи, як: забезпечення безпеки та гігієни праці; надання соціальних пільг та гарантій; створення сприятливого робочого середовища; впровадження гнучкого графіка роботи; організація заходів для покращення психологічного клімату (тренінги, тимбілдінги, корпоративні заходи); забезпечення зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками.

Підвищення задоволеності роботою сприяє зниженню рівня стресу, підвищенню мотивації та залученості працівників, а також зміцненню корпоративної культури [20, с. 96].

Залучення та утримання кваліфікованих спеціалістів є ключовим завданням мотиваційної політики, яке сприяє зниженню плинності кадрів. Висока плинність кадрів негативно впливає на стабільність підприємства, його репутацію та ефективність роботи. Для зниження плинності кадрів необхідно:

- забезпечувати конкурентоспроможні умови праці;
- створювати можливості для професійного та кар'єрного зростання;
- підтримувати відкриту комунікацію між керівництвом та працівниками;
- впроваджувати програми наставництва та адаптації нових працівників;
- надавати соціальні гарантії та пільги [41, с. 52].

Залучення та утримання кваліфікованих спеціалістів сприяє стабільності колективу, збереженню корпоративних знань та досвіду, а також підвищенню загальної ефективності роботи підприємства.

Сприяння професійному та особистісному зростанню працівників є важливим завданням мотиваційної політики, яке забезпечує розвиток професійних навичок. Це завдання включає такі заходи, як: організація навчальних програм та тренінгів; впровадження системи безперервного професійного розвитку; забезпечення можливостей для отримання нових знань та навичок; стимулювання працівників до саморозвитку; підтримка участі працівників у професійних конференціях та семінарах.

Розвиток професійних навичок сприяє підвищенню кваліфікації працівників, їхньої мотивації та задоволеності роботою, а також покращенню загальної конкурентоспроможності підприємства [4, с. 163].

Спрямування інтересів працівників на досягнення стратегічних цілей підприємства є важливим завданням мотиваційної політики, яке забезпечує узгодженість цілей працівників та організації. Для досягнення цього завдання необхідно:

- встановлювати чіткі та зрозумілі цілі для працівників;
- забезпечувати залученість працівників до процесу планування та прийняття рішень;
- впроваджувати систему оцінки та винагороди за досягнення цілей;
- стимулювати командну роботу та співпрацю між працівниками;
- підтримувати прозору та відкриту комунікацію щодо стратегічних цілей підприємства [49, с. 112].

Забезпечення відповідності цілей працівників та організації сприяє підвищенню мотивації та залученості персоналу, покращенню ефективності роботи та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Цілі мотиваційної політики визначаються стратегією розвитку підприємства і можуть включати:

1. Економічні цілі (підвищення продуктивності, зниження витрат, збільшення прибутку).
2. Соціальні цілі (поліпшення соціально-психологічного клімату, підвищення рівня життя працівників).

3. Організаційні цілі (підвищення ефективності організаційної структури, покращення управлінських процесів).

4. Інноваційні цілі (сприяння впровадженню нових технологій та методів роботи) [77, с. 258].

Залежно від специфіки підприємства та його стратегічних цілей, мотиваційна політика може бути різних видів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Види мотиваційної політики на підприємстві

Вид	Опис
Матеріальна політика	Вона включає всі види фінансових заохочень, такі як зарплата, премії, бонуси та соціальні виплати. Основною метою матеріальної політики є забезпечення економічної стабільності працівників, що стимулює їх до продуктивної праці. Матеріальні стимули є основним фактором для багатьох працівників, оскільки вони забезпечують задоволення базових потреб і підвищують рівень життя.
Нематеріальна політика	Цей вид політики фокусується на задоволенні психологічних потреб працівників, таких як визнання, самореалізація, соціальні взаємодії та особистісний розвиток. Включає в себе програми розвитку, тренінги, можливості кар'єрного росту та підтримку з боку керівництва. Нематеріальні стимули сприяють створенню сприятливого психологічного клімату, що підвищує залученість і задоволеність працівників.
Комбінована політика	Ця політика об'єднує матеріальні та нематеріальні методи стимулювання, забезпечуючи всебічний підхід до мотивації працівників. Вона передбачає виплату заробітної плати та премій разом із наданням можливостей для професійного та особистісного розвитку. Такий підхід дозволяє задовольняти як економічні, так і психологічні потреби працівників, підвищуючи їхню загальну мотивацію.
Диференційована політика	Враховує індивідуальні особливості та потреби кожного працівника, пропонуючи персоналізовані плани мотивації. Ця політика передбачає використання різних методів стимулювання для різних працівників залежно від їхніх потреб, здібностей та очікувань. Диференційований підхід дозволяє максимізувати потенціал кожного працівника та підвищити загальну ефективність роботи.
Інноваційна політика	Спрямована на стимулювання творчого підходу та інноваційної діяльності серед працівників. Включає програми підтримки інновацій, винагороди за нові ідеї та досягнення в науково-дослідних проєктах. Така політика сприяє розвитку інноваційного потенціалу підприємства, стимулює працівників до генерування нових ідей і підвищує конкурентоспроможність організації.

Джерело: складено автором на основі [54, с. 126]

Залежно від специфіки підприємства, його розміру, галузі діяльності та стратегічних цілей, кожен з видів мотиваційної політики може бути адаптований і

використовуватися окремо або в комплексі для досягнення максимальної ефективності в управлінні персоналом.

Впровадження мотиваційної політики на підприємстві вимагає системного підходу, що включає аналіз поточного стану мотиваційної системи, розробку стратегії мотиваційної політики, реалізацію мотиваційних заходів та регулярний моніторинг їх ефективності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Етапи впровадження мотиваційної політики на підприємстві

Етап	Опис
Аналіз поточного стану мотиваційної системи	Оцінка задоволеності працівників, визначення основних проблем та недоліків існуючої системи мотивації. Збір даних через опитування, інтерв'ю та аналіз показників продуктивності.
Розробка стратегії мотиваційної політики	Визначення цілей і завдань мотиваційної політики, розробка заходів та інструментів стимулювання працівників. Врахування особливостей колективу та індивідуальних потреб для створення ефективної стратегії.
Впровадження мотиваційних заходів	Реалізація запланованих заходів, таких як підвищення заробітної плати, впровадження бонусних систем, організація тренінгів та семінарів. Проведення програм розвитку та визнання досягнень працівників.
Моніторинг та оцінка ефективності мотиваційної політики	Регулярний контроль за виконанням мотиваційних заходів, оцінка їх ефективності та внесення корективів у разі необхідності. Використання показників продуктивності та зворотного зв'язку від працівників для коригування політики.

Джерело: складено автором на основі [73, с. 180]

Успішна реалізація мотиваційної політики дозволяє підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, знизити плинність кадрів та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, мотиваційна політика на підприємстві є важливим інструментом управління персоналом, що дозволяє підвищити ефективність роботи та забезпечити досягнення стратегічних цілей організації. Вона включає різноманітні напрями та види стимулювання, орієнтовані на задоволення потреб працівників та відповідність їхніх інтересів цілям підприємства. Ефективна мотиваційна політика базується на розумінні індивідуальних особливостей персоналу, систематичному аналізі потреб та інтересів працівників, а також постійному моніторингу та оцінці результатів впроваджуваних заходів.

1.2. Поняття та сутність мотивації

Мотивація є однією з ключових категорій у психології, соціології та менеджменті, що розглядається як основний чинник, що спонукає людину до діяльності. Вона охоплює комплекс процесів, які стимулюють, направляють та підтримують людську активність, забезпечуючи досягнення певних цілей. Розуміння сутності мотивації є фундаментальним для ефективного управління персоналом та досягнення високих результатів в організаціях.

Мотивація походить від латинського слова «movere», що означає «рухати». У широкому сенсі мотивація – це процес спонукання людини до дії, який базується на взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів [69, с. 13].

У науковій літературі представлена досить велика кількість підходів до трактування поняття «мотивація», що зумовлено наявністю багатьох напрямів, що включає в себе безпосередньо сама мотиваційна діяльність і це все дає змогу констатувати його багатоаспектним поняттям. Так, у табл. 1.4 наведені окремі підходи до трактування даного поняття.

Таблиця 1.4

Наукові підходи до трактування поняття «мотивація»

Автор	Визначення поняття «мотивація»
Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула	Функція управління та процес, що виконують менеджери та полягає у визначенні мотивів (сил) і формуванні стимулів, що спонукають індивідуумів до дій для досягнення особистих цілей і цілей організації.
О.В. Безпалько	Сукупність зовнішніх та внутрішніх рушійних сил, що спонукають до діяльності людину, визначають форми діяльності, поведінку, надають діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення цілей.
І.Г. Савицька, А.В. Синиченко	Вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована задля досягнення як цілей організації, так і особистих цілей.
А.В. Череп	Мотиваційний процес, що спонукає працівників до виконання своїх обов'язків з високою ефективністю задля досягнення цілей організації, враховуючи і задоволення індивідуальних потреб працівника.
Є.О. Снітко	Динамічний процес формування мотиву (як основи вчинку).
Т.В. Назарчук	Рушійна сила, що зосереджена на задоволенні певних потреб та змушує індивідуума діяти з максимальними зусиллями задля досягнення цілей.

Джерело: складено автором на основі [35, с. 87; 45, с. 96; 48, с. 128; 58, с. 179; 60, с. 106; 63, с. 136]

Загалом, існують різні трактування мотивації, які можна звести до двох напрямів. Перший підхід розглядає мотивацію як сукупність факторів або мотивів. Згідно з цим підходом, мотивація визначається потребами і цілями особи, умовами діяльності, системою цінностей, переконаннями, рівнем прагнень та ідеалами. На основі цих факторів приймаються рішення та формуються наміри. Другий підхід розглядає мотивацію як динамічне, а не статичне явище, що спонукає до дії, спрямованої на досягнення особистих чи загальних цілей [76, с. 135].

Таким чином, мотивація виступає як важлива функція, що примушує працівників працювати ефективно, самовіддано і творчо, а також використовувати й розкривати свій трудовий потенціал. Вона стимулює працівника на тривалу і відповідальну працю.

Мотивація включає потреби, мотиви, цілі та дії (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Елементи мотивації

Елемент	Опис
Потреби	Внутрішні стани або умови, що викликають відчуття нестачі або бажання чогось. Потреби можуть бути фізіологічними (їжа, вода, сон) або психологічними (потреба у визнанні, безпеці, любові). Відчуття незадоволеної потреби створює напругу, яка спонукає людину до дії для її задоволення.
Мотиви	Усвідомлені або неусвідомлені спонукання, які активізують та спрямовують поведінку людини. Мотиви можуть бути різноманітними, від прагнення досягнути успіху до бажання уникнути неприємностей. Вони виникають під впливом потреб та цінностей особистості і визначають напрямок її діяльності.
Дії	Конкретні вчинки, спрямовані на досягнення поставлених цілей. Дії включають планування, прийняття рішень, виконання завдань та контроль за результатами. Вони є завершальною фазою мотиваційного процесу, перетворюючи мотиви та цілі у реальні досягнення.
Цілі	Конкретні результати, яких прагне досягти людина через свою діяльність. Цілі можуть бути короткостроковими (досягнення щоденних завдань) або довгостроковими (побудова кар'єри, здобуття освіти). Вони слугують орієнтиром для поведінки людини та надають їй сенс і напрямок.

Джерело: складено автором на основі [67, с. 133]

Мотивація як процес внутрішнього або зовнішнього стимулювання працівника до дій, спрямованих на досягнення певних цілей, досліджувалася багатьма вченими і є складовою частиною таких дисциплін, як психологія,

соціологія, економіка та менеджмент. В рамках теорій мотивації виділяються кілька основних підходів, які згруповано в додатку А.

Процесуальні теорії мотивації є важливим напрямом у вивченні мотиваційних процесів. Вони зосереджуються на тому, як люди приймають рішення щодо своєї поведінки, як вони оцінюють можливі результати своїх дій і як їхні очікування, сприйняття справедливості та постановка цілей впливають на їхню мотивацію. Основними представниками процесуальних теорій мотивації є В. Врум, Дж. Адамс, Л. Портер, Е. Лоулер та Е. Локк.

Теорія очікувань В. Врума є однією з найбільш впливових процесуальних теорій мотивації. Вона стверджує, що мотивація працівника залежить від трьох основних компонентів: очікування, інструментальності та валентності [66, с. 354].

Очікування – це віра в те, що певні зусилля приведуть до досягнення бажаного рівня виконання. Очікування базується на попередньому досвіді, впевненості у власних здібностях і ресурсах, доступних для виконання завдання.

Інструментальність – це віра в те, що досягнення бажаного рівня виконання призведе до отримання певної винагороди. Працівник повинен бути впевнений, що його високі результати будуть належним чином винагороджені. Інструментальність визначається політиками організації щодо винагород і визнання досягнень.

Валентність – це цінність винагороди для працівника. Іншими словами, працівник повинен вважати, що винагорода, яку він отримає, є цінною для нього. Валентність може бути позитивною (якщо винагорода бажана) або негативною (якщо винагорода небажана) [32, с. 56].

Теорія справедливості Джона Адамса базується на тому, що люди порівнюють свої зусилля та винагороди з зусиллями та винагородами інших людей. Відчуття справедливості або несправедливості виникає з цього порівняння і впливає на мотивацію. Працівники оцінюють свою ситуацію відносно ситуацій інших працівників. Якщо вони відчують, що їхні зусилля винагороджуються справедливо порівняно з іншими, то їхня мотивація зберігається. Відчуття справедливості підтримує позитивне ставлення до роботи і підвищує продуктивність.

Коли працівники відчують несправедливість, тобто їх винагороди менші або більші, ніж у інших за аналогічні зусилля, вони можуть змінювати свою поведінку. Реакція на несправедливість може включати зниження зусиль, вимагання підвищення винагороди або навіть звільнення з роботи. Несправедливість викликає негативні емоції, які можуть знижувати загальний рівень задоволеності роботою. Такі емоції можуть призводити до демотивації, зниження продуктивності та погіршення відносин у колективі [3, с. 137].

Таким чином, для підтримання високого рівня мотивації та продуктивності працівників, організації повинні забезпечувати справедливую систему винагороди, яка враховує зусилля і внесок кожного працівника. Це сприятиме формуванню позитивного робочого середовища, де працівники відчують себе цінованими і мотивованими до досягнення високих результатів.

Теорія поставлених цілей Едвіна Локка підкреслює важливість постановки конкретних і важких цілей для підвищення мотивації. Основні положення теорії включають:

1. Чітко сформульовані цілі допомагають працівникам зрозуміти, що саме від них очікується, що сприяє підвищенню мотивації. Конкретність цілей зменшує невизначеність і дозволяє працівникам зосередитися на конкретних завданнях.

2. Амбіційні цілі стимулюють працівників до більшої активності та підвищення ефективності. Вони викликають у працівників почуття виклику і бажання досягти успіху, що сприяє підвищенню рівня мотивації.

3. Регулярний зворотній зв'язок щодо прогресу у досягненні цілей допомагає працівникам коригувати свої дії та підвищувати ефективність. Зворотній зв'язок надає інформацію про те, наскільки добре працівники виконують завдання, і що вони можуть зробити для покращення результатів [9, с. 91].

Теорія Портера-Лоулера поєднує елементи теорії очікувань і теорії справедливості, створюючи комплексний підхід до розуміння мотивації працівників. Вона базується на трьох основних положеннях: зусилля та продуктивність, продуктивність та винагороди, а також задоволеність.

Мотивація до зусиль залежить від очікуваної винагороди та сприйняття справедливості. Працівники будуть докладати більше зусиль, якщо вірять, що їхні зусилля призведуть до високих результатів, які, в свою чергу, будуть належним чином винагороджені. Таким чином, якщо працівник вважає, що його праця буде визнана і винагороджена, він буде мотивований працювати ефективніше.

Висока продуктивність веде до отримання внутрішніх і зовнішніх винагород. Внутрішні винагороди включають почуття досягнення та задоволення від виконаної роботи, тоді як зовнішні винагороди можуть бути матеріальними, такими як зарплата, бонуси або інші форми визнання. Працівники, які досягають високих результатів, відчують задоволення від своєї роботи і отримують визнання з боку організації, що додатково підвищує їхню мотивацію [7, с. 71].

Задоволеність виникає, коли працівники вважають винагороди справедливими та відповідають їхнім очікуванням. Коли працівники відчують, що їхня праця належним чином винагороджена, вони стають більш задоволеними. Задоволені працівники більш мотивовані і продуктивні, що сприяє загальному успіху організації. Таким чином, забезпечення справедливості у винагородах і відповідність очікуванням є ключовими факторами для підтримання високого рівня мотивації та ефективності роботи працівників.

Теорія Портера-Лоулера підкреслює важливість взаємозв'язку між зусиллями, результатами та винагородами, а також значення справедливості в мотиваційних процесах. Вона пропонує системний підхід до управління мотивацією, який враховує внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на поведінку працівників.

Таким чином, процесуальні теорії мотивації надають глибоке розуміння того, як внутрішні процеси, такі як очікування, сприйняття справедливості та цілепокладання, впливають на мотивацію працівників. Вони підкреслюють важливість суб'єктивного сприйняття ситуації та індивідуальних відмінностей, що дозволяє розробляти більш гнучкі та ефективні стратегії мотивації. Однак, складність їх практичного застосування та можливе ігнорування емоційних аспектів мотивації залишаються викликами, які потребують подальшого дослідження та вдосконалення [11, с. 49].

Змістові теорії мотивації фокусуються на конкретних факторах, які спонукають людей до дії, ідентифікуючи і категоризуючи основні потреби та мотиви, що лежать в основі мотивації. Вони досліджують, що саме мотивує людей, замість того, щоб зосереджуватися на процесі мотивації. Основні представники змістових теорій мотивації включають А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда та К. Олдерфера.

А Маслоу запропонував теорію ієрархії потреб, згідно з якою потреби людини розташовані у вигляді піраміди. На нижчих рівнях знаходяться фізіологічні потреби, які мають бути задоволені перед тим, як людина зможе задовольнити потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби в повазі та самореалізації. А. Маслоу вважав, що більш базові потреби повинні бути задоволені перед тим, як вищі рівні мотивації можуть бути активовані [34].

Ф. Герцберг розробив теорію двох факторів, яка розділяє мотиваційні фактори на гігієнічні (фактори середовища) та мотиваційні (фактори внутрішнього задоволення). Гігієнічні фактори, такі як заробітна плата, умови праці та політика компанії, можуть запобігти незадоволенню, але не сприяють довготривалій мотивації. Мотиваційні фактори, такі як визнання, відповідальність та можливості для зростання, безпосередньо впливають на внутрішню мотивацію працівників.

Д. МакКлелланд запропонував теорію потреб, яка включає потребу в досягненнях, потребу у владі та потребу в афіліації. Д. МакКлелланд вважав, що ці потреби можуть варіюватися від людини до людини і що мотивація залежить від сили цих потреб у конкретного індивіда. Наприклад, люди з високою потребою в досягненнях мотивовані прагненням до успіху і встановленням амбітних цілей.

К. Олдерфер модифікував ієрархію потреб А. Маслоу, запропонувавши модель ERG, яка включає три рівні потреб: існування, взаємовідносини та зростання. К. Олдерфер вважав, що ці потреби можуть задовольнятися одночасно, на відміну від послідовної моделі А. Маслоу. Модель ERG дозволяє більш гнучко враховувати індивідуальні розбіжності в потребах та мотивації [75, с. 91].

Змістові теорії мотивації є простими для розуміння і можуть бути легко застосовані на практиці. Вони ідентифікують базові потреби, які є актуальними для

більшості людей, незалежно від культурних розбіжностей. Змістові теорії надають основу для розробки мотиваційних програм на роботі, спрямованих на задоволення різних потреб співробітників. Однак, багато змістових теорій занадто узагальнені і не враховують індивідуальні відмінності в потребах та мотивації. Деякі теорії, такі як ієрархія потреб А. Маслоу, критикуються за недостатню емпіричну підтримку. Крім того, змістові теорії зосереджуються на внутрішніх потребах і можуть ігнорувати зовнішні стимули та обставини, які також впливають на мотивацію.

Загалом, змістові теорії мотивації відіграють важливу роль у розумінні факторів, що впливають на мотивацію, і забезпечують корисний інструментарій для менеджерів і керівників, які прагнуть підвищити ефективність роботи своїх співробітників шляхом задоволення їхніх базових потреб [27, с. 41].

Поведінкові теорії мотивації, розроблені Б.Ф. Скіннером, Е. Торндайком та Дж. Вотсоном, виходять з припущення, що мотивована поведінка є результатом зовнішніх стимулів, таких як нагороди та покарання. Цей напрямок дослідження акцентує увагу на способах, за допомогою яких зовнішнє середовище впливає на поведінку індивіда, і розглядає мотивацію через призму навчання. Поведінкові теорії зосереджені на ролі зовнішніх стимулів у формуванні мотивованої поведінки, надаючи велике значення процесам навчання, де поведінка формується на основі отриманого досвіду нагород і покарань. Велика увага приділяється системі підкріплень, яка використовується для модифікації поведінки.

Поведінкові теорії можуть бути ефективно застосовані для модифікації поведінки в різних сферах, таких як освіта, терапія та управління персоналом. Вони мають міцну емпіричну базу завдяки численним експериментам та дослідженням, що підтверджують їх ефективність. Ідеї, висунуті в рамках поведінкових теорій, надають чітке розуміння механізмів, що впливають на поведінку, що дозволяє легко впроваджувати відповідні стратегії для досягнення бажаних результатів [64, с. 367].

Однак, поведінкові теорії можуть не враховувати внутрішні мотиваційні процеси, такі як потреби, бажання та емоції, що є важливими аспектами людської мотивації. Вони іноді критикуються за надмірну спрощеність та ігнорування складності людської поведінки. Методи модифікації поведінки, особливо коли вони

включають покарання, можуть порушувати етичні норми і бути психологічно шкідливими для індивідів. Незважаючи на ці недоліки, поведінкові теорії залишаються важливим інструментом у розумінні і впливі на поведінку людей, особливо в контекстах, де можна застосовувати чіткі й структуровані підходи до мотивації [74, с. 103].

Психоаналітичні теорії мотивації, розроблені такими видатними мислителями, як З. Фрейд і К. Юнг, виходять з припущення, що поведінка людини керується внутрішніми, часто несвідомими силами, бажаннями та конфліктами. Ці теорії намагаються розкрити вплив несвідомого на мотивовані дії індивіда, роблячи основний акцент на тому, що багато мотивів дій людини знаходяться у несвідомому стані. Велика увага приділяється внутрішнім конфліктам між бажаннями та соціально прийнятими нормами поведінки, що може призводити до складних психічних процесів і поведінкових проявів.

Психоаналітичні теорії підкреслюють значення дитячих переживань у формуванні мотивації та поведінки у дорослому житті. З. Фрейд вважав, що ранні дитячі переживання та конфлікти мають довготривалий вплив на підсвідомість і можуть впливати на поведінку дорослої людини. К. Юнг, в свою чергу, приділяв увагу колективному несвідомому та архетипам, які також відіграють важливу роль у формуванні мотивації та поведінки [43, с. 243].

Психоаналітичні теорії дозволяють глибоко зануритися в аналіз внутрішніх мотивів та конфліктів, надаючи цінне розуміння поведінки. Вони підкреслюють значення дитячих переживань, що дає змогу розуміти коріння деяких дорослих мотивацій та поведінки. Психоаналітичні теорії надають комплексний підхід до розуміння людини, враховуючи як свідоме, так і несвідоме, що дозволяє отримати більш цілісну картину психологічних процесів.

Однак, багато концепцій психоаналізу складно піддати емпіричній перевірці через їх несвідомий характер. Це викликає певні труднощі в науковому підтвердженні теорій і верифікації їх основних положень. Критики також зазначають, що психоаналітичні теорії можуть бути надто загальними та абстрактними, ускладнюючи застосування їх висновків в конкретних ситуаціях.

Інтерпретація несвідомих мотивів може викликати етичні запитання, особливо коли це стосується аналізу особистих переживань і травм.

Незважаючи на ці виклики, психоаналітичні теорії мотивації залишаються впливовими в психології, відкриваючи шлях до розуміння складних мотиваційних структур і дозволяють більш ефективно працювати з проблемами, які мають коріння у підсвідомих процесах [72, с. 147].

Мотивація є багатовимірним явищем, яке включає внутрішні та зовнішні компоненти. Вона визначає не лише те, чому людина діє певним чином, але й те, як інтенсивно та довго вона буде діяти (рис. 1.2).

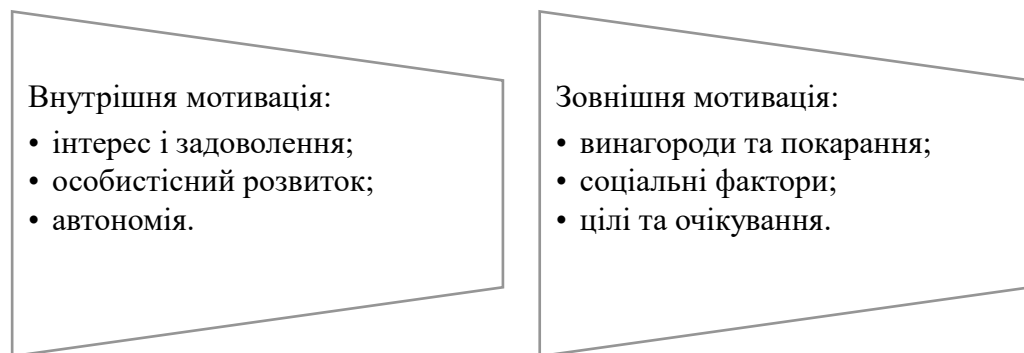


Рис. 1.2. Компоненти мотивації

Джерело: складено автором на основі [16, с. 56]

Внутрішня мотивація виникає з інтересу до самої діяльності та задоволення від її виконання. Людина відчуває внутрішню насолоду, коли займається тим, що їй дійсно подобається, що робить сам процес діяльності приємним і достатньо винагороджувачим без зовнішніх стимулів. Крім того, внутрішня мотивація тісно пов'язана з особистісним розвитком, адже людина мотивована до дії, якщо бачить у цьому можливість для самовдосконалення і самореалізації. Це може включати здобуття нових знань, навичок та досягнення особистих цілей. Також важливим аспектом внутрішньої мотивації є автономія – бажання контролювати свою діяльність і приймати самостійні рішення. Коли людина має можливість самостійно планувати і виконувати свої завдання, вона відчуває більшу відповідальність за

результати своєї роботи, що підвищує її мотивацію та задоволеність від виконаного завдання.

Зовнішня мотивація базується на системі зовнішніх стимулів, таких як винагороди та покарання. Вона залежить від зовнішніх факторів, які впливають на поведінку людини і стимулюють її до досягнення певних цілей. Зовнішня мотивація часто пов'язана з матеріальними та нематеріальними винагородами, такими як зарплата, бонуси, визнання, а також з покараннями, такими як штрафи або критика. Ця система стимулів заохочує працівників досягати поставлених цілей і виконувати завдання на високому рівні. Важливу роль також відіграють соціальні фактори: вплив колег, начальства та соціальної групи. Соціальне визнання, підтримка з боку колег і позитивні взаємини в колективі сприяють підвищенню мотивації та залученості працівників. Крім того, чітко поставлені цілі та очікування від керівництва також підвищують зовнішню мотивацію, адже коли працівники знають, що від них очікується, і розуміють, які результати потрібно досягти, вони більш мотивовані до активної і продуктивної праці [1, с. 93].

На мотивацію впливає широкий спектр факторів, які можна розділити на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх факторів відносять: особистісні характеристики (інтереси, цінності, потреби, очікування та амбіції працівника); психологічний стан (настрій, самооцінка, рівень стресу та задоволеність життя); здоров'я та фізичний стан. Зовнішні фактори включають: організаційна культура (цінності, норми та традиції, що панують у компанії); умови праці (безпека, комфорт, технічне обладнання та умови праці); соціальні взаємодії (відносини з колегами, керівництвом та клієнтами); економічні та соціальні умови (стан ринку праці, рівень безробіття, економічна ситуація в країні) [36, с. 209].

Таким чином, мотивація є складним та багатогранним процесом, який визначає поведінку людини в різних сферах діяльності. Розуміння сутності мотивації та ефективне управління нею є ключовими факторами успіху в організаціях. Використання різних теорій мотивації дозволяє створити сприятливі умови для розвитку потенціалу працівників та досягнення високих результатів у роботі.

1.3. Методи та інструменти мотиваційного менеджменту на підприємстві

Мотиваційний менеджмент є однією з ключових складових успішного управління підприємством. Його завданням є стимулювання працівників до ефективної та результативної роботи шляхом застосування різних методів та інструментів мотивації. Розуміння та впровадження відповідних мотиваційних стратегій дозволяє підвищити продуктивність, покращити робочу атмосферу і зменшити плинність кадрів [68, с. 71].

Матеріальні методи мотивації є одними з найпоширеніших та найбільш очевидних інструментів стимулювання працівників. Вони базуються на наданні фінансових винагород та інших матеріальних благ, які задовольняють основні потреби працівників (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Матеріальні методи мотивації

Матеріальний метод мотивації	Опис
Заробітна плата	Висока та конкурентоспроможна заробітна плата є ключовим фактором, що впливає на мотивацію працівників. Системи оплати праці можуть бути різними: від фіксованої заробітної плати до змінної, яка залежить від результатів роботи.
Бонуси та премії	Додаткові виплати за досягнення конкретних результатів або виконання певних завдань. Бонуси можуть бути як індивідуальними, так і колективними, що стимулює командну роботу та сприяє досягненню загальних цілей підприємства.
Соціальні пакети та пільги	Медичне страхування, оплачувані відпустки, пенсійні плани та інші соціальні пільги підвищують рівень життя працівників і сприяють їх задоволеності роботою. Такі пільги є важливим елементом корпоративної культури і можуть суттєво впливати на мотивацію.
Оплата навчання та розвитку	Інвестування в навчання та розвиток працівників також є важливим матеріальним стимулом. Оплата курсів, тренінгів та семінарів підвищує кваліфікацію працівників і сприяє їх професійному зростанню.

Джерело: складено автором на основі [42, с. 17]

Заробітна плата – основний елемент матеріальної мотивації. Вона є одним із основних факторів, який впливає на задоволення працівників, їхню мотивацію та залученість до виконання трудових обов’язків.

Ефективна система оплати праці має кілька аспектів. По-перше, вона повинна бути справедливою, тобто забезпечувати відповідність між внеском працівника та отримуваною ним компенсацією. Це означає, що працівники, які вносять більший внесок у розвиток підприємства та досягають високих результатів, повинні мати відповідне визнання і винагороду за свою працю. По-друге, оплата праці повинна бути прозорою та передбачати чіткі критерії оцінки працівників. Це допомагає уникнути суб'єктивних оцінок і несправедливих розбіжностей у винагороді. Встановлення прозорої системи тарифікації та нормування праці дозволяє працівникам чітко розуміти, як їхній внесок оцінюється і як це впливає на їхню оплату.

Організація оплати праці здійснюється на підставі: законодавчо-нормативних актів; галузевих (міжгалузевих), територіальних угод; генеральної угоди на національному рівні; трудових договорів; колективних договорів; грантів [55].

Оплата праці і заробітна плата використовуються як взаємозамінні терміни у багатьох випадках, проте вони мають свої відмінності. Оплата праці охоплює ширший спектр аспектів матеріального стимулювання працівників. Вона включає в себе не тільки заробітну плату, але й інші види виплат, такі як додаткові бонуси, компенсації, премії, підвищення тощо. Оплата праці регулюється різними нормативними актами і угодами, які встановлюють правила щодо розрахунку та виплат працівникам. Заробітна плата, з іншого боку, специфічно відноситься до суми грошей, яку працівник отримує за свою працю за певний період часу, зазвичай виражена у грошовій формі. Вона визначається на основі трудового внеску працівника, результатів його роботи та інших факторів, які впливають на розмір виплати. Отже, можна сказати, що заробітна плата є одним з елементів оплати праці, але оплата праці включає в себе більш широкий спектр стимулюючих елементів та механізмів, що регулюють матеріальне винагородження працівників [57, с. 60].

Відповідно до Закону України «Про оплату праці», заробітна плата – це винагорода, як правило, обчислена у грошовому виразі, яку роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу за трудовим договором. Розмір заробітної плати залежить від умов та складності виконуваної роботи, професійних та ділових

якостей працівника, результатів його роботи, а також господарської діяльності підприємства [55].

Заробітна плата для працівника виступає як його трудовий дохід, що виплачується у зв'язку з реалізацією його працездатності та сприятливого відтворення робочої сили. Для роботодавця вона стає складовою витрат на виробництво, що впливає на собівартість продукції, а також відіграє ключову роль у забезпеченні матеріального зацікавлення працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці.

У заробітній платі, яка є формою оплати для найманих працівників, міститься значний потенціал для мотивації. Бажання людини покращити своє матеріальне становище та задовольнити свої потреби спонукає її до активної праці, поліпшення якості своєї праці, повного використання свого трудового потенціалу та досягнення вищої продуктивності. В такому контексті заробітна плата повинна стати основним фактором мотивації для досягнення високої ефективності праці, шляхом прямої залежності між заробітною платою та кількістю та якістю праці кожного працівника, його трудовим внеском (рис 1.3).



Рис. 1.3. Взаємозв'язок заробітної плати, ефективності та доходів

Джерело: побудовано автором на основі [59, с. 85]

Мотивуючі функції заробітної плати передбачають наступні умови:

- розмір заробітків кожного працівника повинен визначатися особистим трудовим вкладом в загальний результат колективної праці;
- посилення диференціації оплати праці в залежності від її складності і якості, споживчих якостей продукції;
- зміна функцій і ролі преміальних систем;
- встановлення оптимальних співвідношень гарантованого мінімуму зарплати і максимально можливого заробітку, що забезпечить якісні відмінності в рівні благополуччя в працівників з різними трудовим вкладом [70, с. 91].

Структура оплати праці варіюється залежно від галузі, типу підприємства та характеру обов'язків працівника. Вона складається з таких елементів: основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

Основна заробітна плата визначається результатами працівника та включає тарифні ставки, розцінки за розрядами, посадові оклади, а також надбавки і доплати в межах, встановлених законодавством. Це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм.

Додаткова заробітна плата визначається як винагорода за виконання праці понад встановлені норми, за досягнення трудових успіхів, виявлену винахідливість та роботу в особливих умовах праці. Вона включає в себе різні види виплат, які передбачені чинним законодавством: надбавки, доплати, гарантійні та компенсаційні виплати, а також премії.

Також існують інші заохочувальні та компенсаційні виплати. Це можуть бути винагороди за річну продуктивність, премії за виконання спеціальних систем та положень, виплати в рамках грантових програм, а також компенсаційні та інші грошові або матеріальні виплати, які не передбачені чинним законодавством або які перевищують встановлені норми, визначені законодавчими актами [55].

Виділяють наступні форми заробітної плати: відрядну та погодинну. Погодинна зарплата нараховується робітникам в залежності від кваліфікації і

фактично відпрацьованого часу. Вона застосовується для оплати праці тих робітників:

1) чий виробіток неможливо нормувати чітко;

2) в роботі яких основним є підвищення якості продукції, а не збільшення продуктивності праці;

3) виробіток яких залежить в основному не від їх індивідуальних трудових зусиль, а визначається безпосередньо технологічним процесом [62, с. 56].

Відрядна форма заробітної плати застосовується на роботах, де праця піддається повному та точному обліку, де широко використовуються норми виробітку. Величина заробітної плати при ній обчислюється як добуток розцінки одиниці виробу і кількості виробів. Виділяють такі системи відрядної зарплати:

– пряма відрядна заробітна плата, що передбачає прямо пропорційну залежність між збільшенням заробітної плати та зростанням об'єму виробки;

– відрядно-прогресивна заробітна плата, суть якої полягає в тому, що вироблена продукція в межах норми виробітку оплачується за основними розцінками, а продукція, виготовлена понад норму, оплачується за розцінками, що є вищими і зростають залежно від досягнення працівником високих результатів;

– відрядно-регресивна заробітна плата, при якій кожному відсотку збільшення виробітку відповідає приріст заробітку меншого ніж один відсоток. Це призводить до того, що перевиконання норми виробітку стає не вигідним з фінансової точки зору;

– відрядно-преміальна заробітна плата, при якій виготовлена продукція оплачується по основних розцінках, а за продукцію, виготовлену понад норму, за безаварійну роботу, за дотримання технологічної дисципліни, передбачена премія;

– акордна заробітна плата, при якій заробітна плата встановлюється за весь об'єм робіт по акордних розцінках, а не за кожний виріб або операцію;

– колективна відрядна заробітна плата, при якій заробітна плата робітника знаходиться залежно від виробітку бригади, лінії, зміни. Колективний заробіток розподіляється між членами бригади у відповідності з присвоєними їм розрядами, коефіцієнтами і відпрацьованим часом [2, с. 7].

Розрізняють номінальну і реальну заробітну плату. Номінальна заробітна плата представляє собою суму грошей, яку отримує робітник за свою працю. Її розмір залежить від різних факторів, таких як рівень кваліфікації, умови праці, ефективність та якість виконаної роботи. Хоча збільшення середньомісячної заробітної плати на перший погляд може свідчити про покращення життя населення, більш точним показником є реальна заробітна плата.

Реальна заробітна плата – це сума матеріальних і духовних послуг та благ, які можна придбати за номінальну заробітну плату. Вона залежить від ряду чинників: рівня номінальної зарплати; цін на товари та послуги, які споживає населення; розміру податків, які сплачуються різними прошарками населення [8, с. 50].

Основні фундаментальні функції заробітної плати наведено на рис. 1.4.

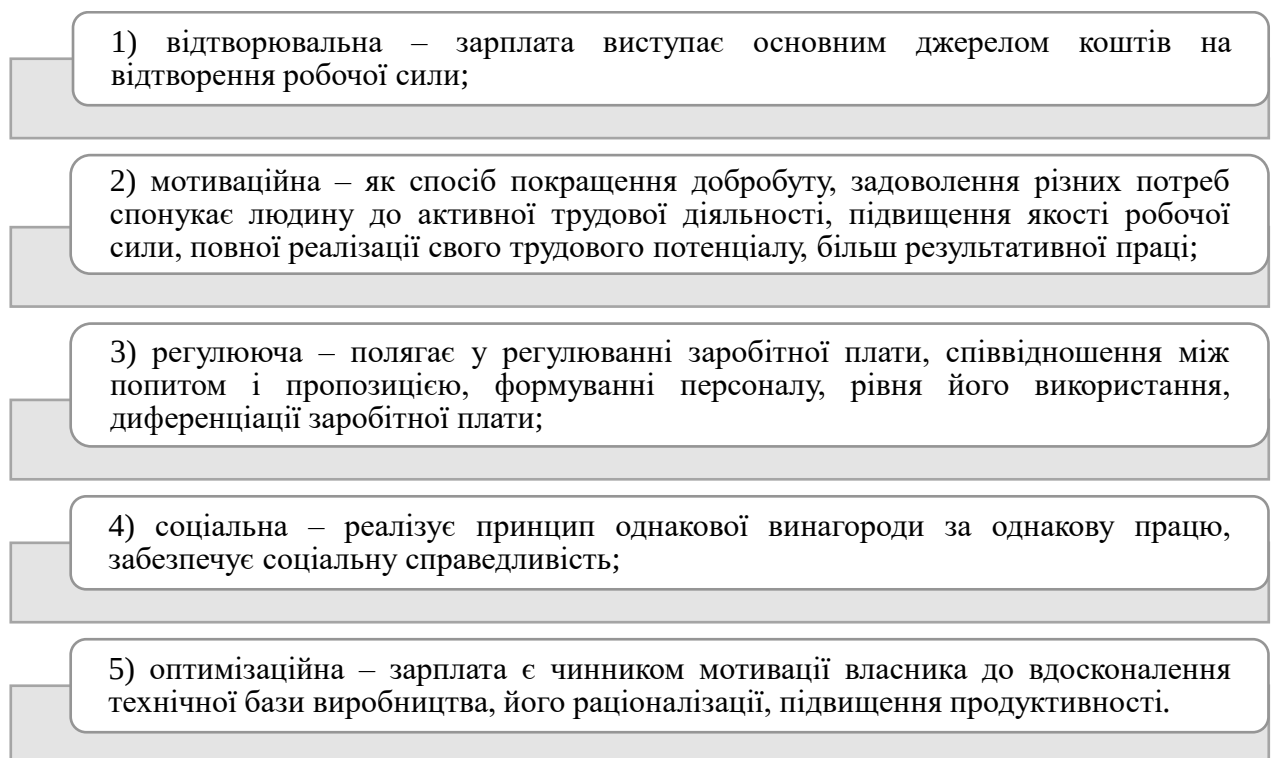


Рис. 1.4. Основні функції заробітної плати

Джерело: побудовано автором на основі [3, с. 429]

Крім заробітної плати, існують інші форми грошової оплати праці, які мають вплив на мотивацію працівників. Серед них варто відзначити такі: тарифна оплата праці, доплати та надбавки, а також преміювання за результат та бонуси.

Доплати спрямовані на відшкодування додаткових витрат, пов'язаних з умовами важкості праці. З свого боку, компенсації враховують незалежні від підприємства фактори, такі як зростання цін і інші.

Найпоширенішими є доплати:

- за умови праці (важкі і шкідливі, особливо важкі та особливо шкідливі);
- за змінність (за роботу у вечірні та нічні зміни);
- за рівень зайнятості протягом зміни.

Як правило, несприятливі умови праці повинні компенсуватись збільшенням часу відпочинку, додатковим безплатним харчуванням на виробництві, профілактичними та лікувальними заходами або вводяться доплати до тарифних ставок на основі атестації робочих місць і трудових процесів [40, с. 23].

Надбавки можуть бути таких видів:

а) за продуктивність вище норми. При цьому враховують причини перевиконання норм: наявність здібностей до даної роботи; використання вдосконалень; порушення технології або техніки безпеки; підвищення інтенсивності праці; використання застарілих норм праці;

б) за високу якість продукції, виконання термінових і відповідальних завдань;

в) за особистий внесок у підвищення ефективності виробництва.

Таким чином, оплата праці виступає важливим мотиваційним фактором та економічним регулятором, що сприяє зростанню продуктивності праці, розвитку суспільного виробництва, ефективному використанню ресурсів та перерозподілу кадрів між галузями господарства [39, с. 106].

Нематеріальні методи мотивації базуються на психологічних та соціальних факторах, що впливають на поведінку працівників. Вони спрямовані на задоволення внутрішніх потреб і підвищення рівня задоволеності роботою і включають:

1. Визнання та похвала – публічне визнання досягнень працівників та індивідуальні слова подяки від керівництва мають великий вплив на мотивацію. Визнання підвищує самооцінку працівників і стимулює їх до подальших успіхів.

2. Кар'єрний ріст – надання можливостей для кар'єрного зростання є потужним мотиваційним інструментом. Перспектива підвищення на посаді,

розширення обов'язків або отримання нових компетенцій стимулює працівників до підвищення своєї продуктивності.

3. Навчання та розвиток – постійне навчання та професійний розвиток сприяють підвищенню мотивації працівників. Курси, тренінги та семінари дозволяють розвивати нові навички та компетенції, що підвищує цінність працівника на ринку праці.

4. Організація робочого процесу – оптимізація робочих процесів, забезпечення комфортних умов праці та гнучкий графік роботи позитивно впливають на мотивацію працівників. Надання автономії у виконанні завдань також сприяє підвищенню мотивації.

5. Корпоративна культура – створення сприятливого психологічного клімату в колективі, організація корпоративних заходів підвищують рівень залученості працівників і зміцнюють їхню лояльність до компанії [24, с. 25-26].

У табл. 1.7 подано порівняльний аналіз переваг й недоліків матеріальних та нематеріальних методів мотивації.

Таблиця 1.7

Переваги й недоліки матеріальних та нематеріальних методів мотивації

Метод	Переваги	Недоліки
Матеріальні методи мотивації	1. Матеріальні методи забезпечують задоволення базових фізіологічних і безпекових потреб працівників, що є основою їхньої мотивації. 2. Фінансові винагороди та інші матеріальні стимули легко виміряти та контролювати, що спрощує управління мотиваційною системою. 3. Матеріальні стимули можуть мати швидкий вплив на мотивацію, підвищуючи продуктивність і ефективність у короткостроковій перспективі.	1. Нематеріальні методи спрямовані на задоволення вищих рівнів потреб, таких як самореалізація, визнання і соціальні зв'язки. 2. Нематеріальні методи можуть бути більш індивідуалізованими і підвищувати рівень залученості та задоволеності працівників. 3. Нематеріальні методи можуть створювати довгострокову мотивацію та лояльність працівників, що сприяє стабільності в організації.
Нематеріальні методи мотивації	1. Матеріальні стимули можуть бути витратними для компанії, особливо якщо включають великі бонуси або соціальні пакети. 2. Матеріальні стимули можуть мати тимчасовий ефект, не забезпечуючи довгострокової мотивації після отримання винагороди.	1. Вимірювання ефективності нематеріальних методів може бути складнішим, оскільки вони часто залежать від суб'єктивних оцінок. 2. Нематеріальні методи можуть бути менш ефективними, якщо працівники мають незадоволені базові матеріальні потреби.

Джерело: складено автором на основі [47, с. 211]

Управлінські інструменти мотивації включають різноманітні методи, спрямовані на підвищення ефективності роботи працівників та досягнення стратегічних цілей підприємства, зокрема:

1. Розробка індивідуальних планів кар'єрного зростання для працівників дозволяє чітко визначити їхні перспективи розвитку в компанії. Це мотивує працівників до активної роботи та професійного зростання.

2. Регулярна оцінка результатів роботи працівників та надання конструктивного зворотного зв'язку сприяють підвищенню мотивації. Важливо забезпечити прозорість та об'єктивність оцінки, щоб працівники розуміли свої сильні та слабкі сторони і могли працювати над їх поліпшенням [25, с. 32].

3. Впровадження різних мотиваційних програм, таких як програми лояльності, конкурси, винагороди за ідеї та інновації, сприяє підвищенню мотивації працівників. Такі програми створюють додаткові стимули для активної участі у житті компанії та досягнення високих результатів.

4. Надання працівникам більшої відповідальності та автономії у виконанні завдань підвищує їхню мотивацію. Делегування повноважень сприяє розвитку лідерських якостей та підвищенню самооцінки працівників.

5. Створення сприятливих умов праці, забезпечення необхідними ресурсами та обладнанням, а також оптимізація робочих процесів позитивно впливають на мотивацію працівників. Комфортне та безпечне робоче середовище сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності працівників [52, с. 135].

6. Надання можливості працювати за гнучким графіком або віддалено сприяє підвищенню мотивації працівників. Це дозволяє їм краще поєднувати роботу та особисте життя, що позитивно впливає на їхню продуктивність та задоволеність роботою.

7. Використання сучасних технологій, таких як мобільні додатки для оцінки роботи, системи автоматизованого зворотного зв'язку та платформи для управління навчанням, дозволяють підвищити ефективність мотиваційних програм та полегшити їх впровадження.

8. Введення нестандартних форм винагород, таких як корпоративні відпустки, квитки на культурні заходи або абонементи в спортзал, підвищують мотивацію працівників і роблять робочий процес більш привабливим.

Психологічні методи мотивації базуються на розумінні внутрішніх психологічних процесів і потреб працівників. Вони включають методи, спрямовані на розвиток емоційної та соціальної складової мотивації (рис. 1.5).

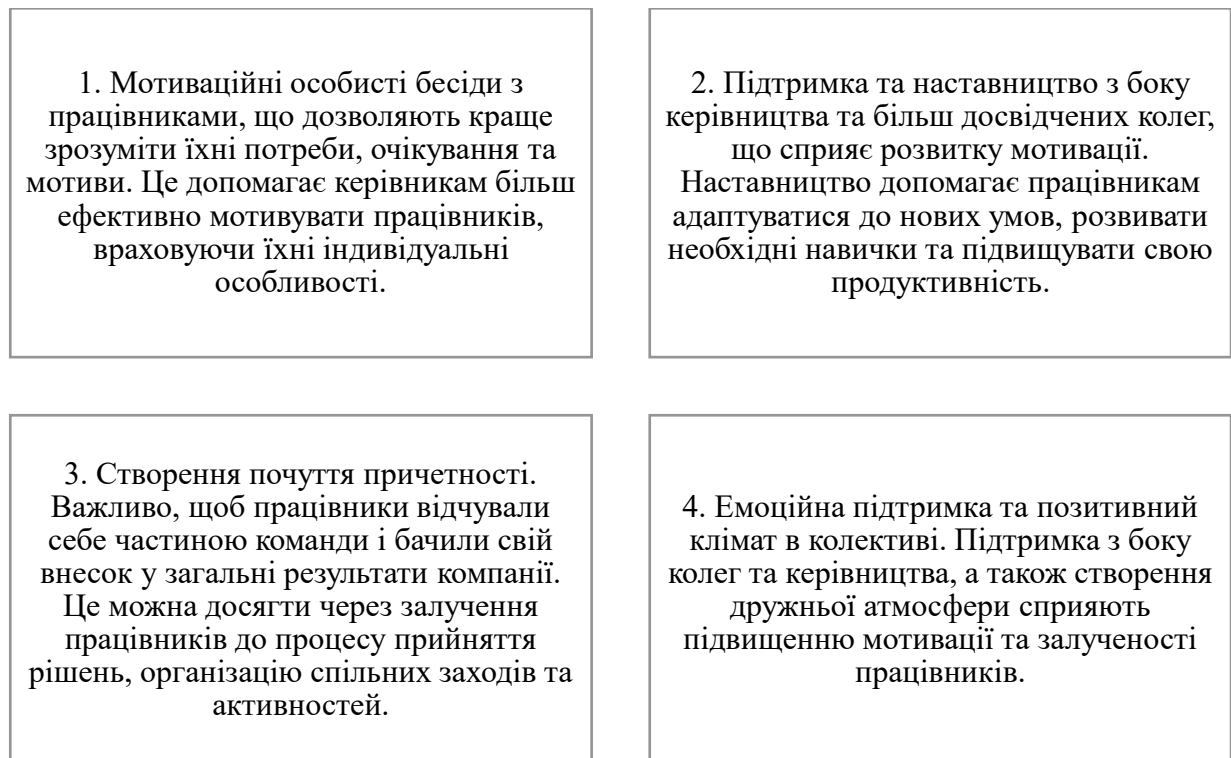


Рис. 1.5. Психологічні методи мотивації

Джерело: складено автором на основі [56]

Для досягнення максимальної ефективності мотиваційних програм важливо використовувати комплексний підхід, що поєднує різні методи та інструменти мотивації. Це дозволяє враховувати індивідуальні особливості працівників та створювати сприятливі умови для їхнього розвитку та досягнення високих результатів. Даний комплексний підхід включає:

1. Врахування індивідуальних потреб, очікувань та особливостей кожного працівника. Це дозволяє створювати персоналізовані мотиваційні програми, що

відповідають потребам і інтересам працівників. Індивідуальний підхід сприяє підвищенню задоволеності працівників та їхньої ефективності [71, с. 213].

2. Використання як матеріальних, так і нематеріальних методів мотивації забезпечує більш ефективне стимулювання працівників. Матеріальні стимули задовольняють базові потреби, тоді як нематеріальні сприяють задоволенню вищих потреб у самореалізації та визнанні. Поєднання обох видів стимулів створює баланс між короткостроковими та довгостроковими мотиваційними цілями.

3. Регулярний аналіз ефективності мотиваційних програм та внесення коректив дозволяють підтримувати високу мотивацію працівників та адаптувати мотиваційні стратегії до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Це забезпечує актуальність мотиваційних заходів і їх відповідність поточним умовам роботи та потребам підприємства.

4. Залучення працівників до процесу розробки та впровадження мотиваційних програм сприяє підвищенню їхньої залученості та мотивації. Це дозволяє враховувати їхні потреби та очікування, що робить мотиваційні програми більш ефективними. Активна участь працівників у процесі розробки програм підвищує їхню відповідальність за результат та сприяє створенню довірчих відносин з керівництвом [65, с. 154].

Таким чином, методи та інструменти мотиваційного менеджменту на підприємстві є важливим складовим елементом успішного управління персоналом. Використання різних методів мотивації, таких як матеріальні та нематеріальні стимули, управлінські та психологічні методи, а також інноваційні підходи, дозволяє створювати сприятливі умови для розвитку працівників та досягнення високих результатів. Комплексний підхід до мотивації, що враховує індивідуальні особливості працівників та поєднує різні методи стимулювання, є ключовим фактором успіху мотиваційних програм на підприємстві. Регулярний моніторинг та корекція мотиваційних програм, а також залучення працівників до їх розробки сприяють підтриманню високої мотивації та задоволеності роботою, що в свою чергу позитивно впливає на продуктивність та ефективність роботи підприємства в цілому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «СМІЛА-АГРОПРОМСЕРВІС»

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс»

ПрАТ «Сміла – Агропромсервіс», засноване 22 жовтня 1999 року, є одним із провідних підприємств агропромислового сектору України, що спеціалізується на вирощуванні зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур.

Підприємство розташоване в місті Сміла, Черкаської області, що є важливим аграрним регіоном України. Це географічне положення сприяє логістичній доступності та ефективному транспортуванню продукції як на внутрішні, так і на зовнішні ринки.

ПрАТ «Сміла – Агропромсервіс» має статутний капітал, що становить 1414000 грн, що свідчить про стабільну фінансову основу підприємства та можливості для подальшого розвитку і інвестування у виробництво.

На даний момент керівником компанії є Тищенко Микола Олександрович. Номер свідоцтва платника ПДВ ПрАТ «Сміла – Агропромсервіс» – 300655823216. Це підтверджує прозорість фінансових операцій підприємства та відповідність вимогам податкового законодавства [50].

ПрАТ «Сміла – Агропромсервіс» активно використовує сучасні агротехнології та методи для підвищення врожайності та якості продукції. Підприємство інвестує в оновлення техніки та впровадження інноваційних технологій для покращення виробничих процесів.

Загалом, ПрАТ «Сміла – Агропромсервіс» є успішним і стабільним підприємством, яке відіграє важливу роль у розвитку агропромислового комплексу України. Його діяльність сприяє забезпеченню продовольчої безпеки та економічного зростання регіону.

Загальна характеристика підприємства ТОВ «ЛАЙТ СТЕП ЛТД» по ключовим параметрам наведена в табл. 2.1.

Загальна характеристика ПрАТ «Сміла – Агропромсервіс»

Характеристика	Інформація
Повна назва підприємства	Приватне акціонерне товариство «Сміла – Агропромсервіс»
Скорочена назва підприємства	ПрАТ «Сміла – Агропромсервіс»
Дата реєстрації підприємства	22.10.1999 р.
Юридична адреса підприємства	20700, Україна, Черкаська обл., місто Сміла, вулиця Мазура, будинок, 21 ^а
Код за ЄДРПОУ	30065580
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Номер свідоцтва платника	300655823216
Форма власності	Недержавна власність

Джерело: складено автором на основі [50]

Основним видом економічної діяльності підприємства є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (КВЕД 01.11), що є критично важливою для забезпечення продовольчої безпеки та економічної стабільності в регіоні, а також інші (рис. 2.1) [51].

Види діяльності за КВЕД	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
	01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві
	01.63 Післяурожайна діяльність
	45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспорту
	49.41 Вантажний автомобільний транспорт
	68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
	47.21 Роздрібна торгівля фруктами й овочами в спеціалізованих магазинах
	01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів

Рис. 2.1. Основні види діяльності ПрАТ «Сміла – Агропромсервіс»

Джерело: складено автором на основі [51]

ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» надає широкий спектр послуг у сфері рослинництва (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Спектр послуг у сфері рослинництва ПрАТ «Сміла – Агропромсервіс»

Джерело: складено автором на основі [51]

Основними послугами у сфері рослинництва, що надаються ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» є:

1. Обробіток ґрунту: підготовка ґрунту для посіву, що забезпечує оптимальні умови для росту рослин.

2. Внесення гербіцидів і мінеральних добрив: забезпечення здорового росту рослин та підвищення їхньої врожайності шляхом контролю бур'янів та забезпечення рослин необхідними поживними речовинами.

3. Збирання врожаю: використання сучасної техніки для ефективного та швидкого збирання врожаю, мінімізуючи втрати.

4. Перевезення зерна: логістичні послуги для транспортування зібраного зерна до місць зберігання або продажу.

5. Тепличне господарство: вирощування різноманітних культур у контрольованих умовах, що дозволяє отримувати врожай протягом усього року [50].

ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» прагне підвищувати врожайність за рахунок додержання передових технологій вирощування та застосування нових високоврожайних сортів зернових і технічних культур. Сезонність є характерною

рисом виробництва рослинницької продукції, що впливає на обсяги виробництва та реалізацію продукції.

ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» реалізує свою продукцію за прямими угодами, що дозволяє оперативно реагувати на ринкові зміни та максимально вигідно реалізовувати продукцію. Розподіл реалізації продукції за основними напрямками складає (рис. 2.3):

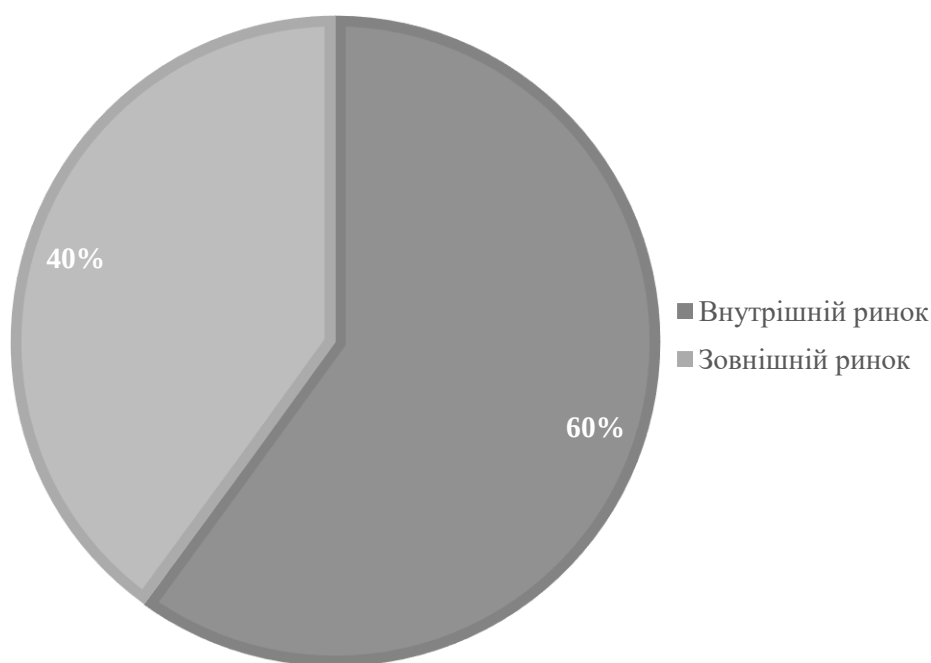


Рис. 2.3. Розподіл реалізації продукції за основними напрямками

Джерело: складено автором на основі [50]

Близько 60% продукції реалізується на внутрішньому ринку України. Це дозволяє підприємству підтримувати стабільний дохід від продажів та забезпечувати внутрішній попит на сільськогосподарську продукцію. 40% продукції йде на експорт до інших країн. Завдяки високій якості продукції, що відповідає міжнародним стандартам, ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» успішно співпрацює з міжнародними партнерами та розширює свою присутність на зовнішніх ринках.

Цей підхід до реалізації продукції дозволяє підприємству ефективно використовувати свої виробничі потужності та максимізувати прибутковість.

Одним з головних ризиків у діяльності господарства є вплив погодних і кліматичних умов на врожайність. Для зменшення цих ризиків підприємство:

- здійснює своєчасне закриття вологи у ґрунті;
- дотримується агротехнічних оптимальних строків посіву зернових і технічних культур;
- використовує високоврожайні районовані сорти рослин, які пристосовані до місцевих умов.

Для здійснення виробничого процесу використовуються: паливно-мастильні матеріали (ПММ), насіння, добрива, отрутохімікати та запчастини. Мінеральні добрива та ПММ господарство закуповує в той період, коли на них найнижчі ціни, що дозволяє знизити виробничі витрати [50].

ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» планує продовжувати займатися вирощуванням зернових, технічних та тепличних культур, вдосконалюючи технології виробництва та розширюючи асортимент продукції. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства на аграрному ринку та забезпечить стабільний розвиток у майбутньому.

ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» має чітко структуровану систему управління та власності. На рис. 2.4 представлені керівники підприємства.

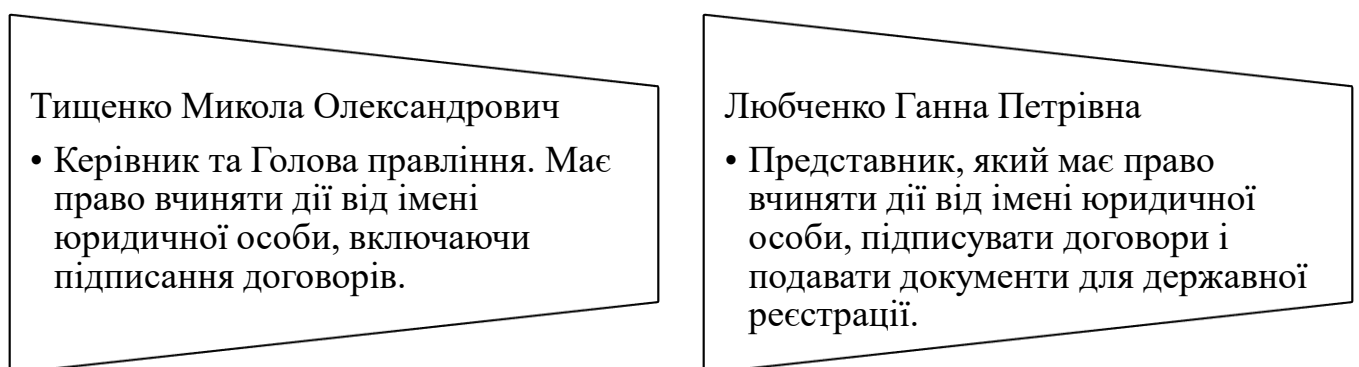


Рис. 2.4. Керівництво ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс»

Джерело: складено автором на основі [50]

Власники підприємства ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» з їх частками згруповані до табл. 2.2.

Власники ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс»

Засновник	Адреса засновника	Розмір внеску до статутного фонду, грн	Частка (%)
ВАТ «Сміла - Агросервіс»	Україна, Черкаська обл., місто Сміла, вул. Мазура	1 330 000,00	94,06
Куліш Микола Андрійович	Україна, 20700, Черкаська обл., місто Сміла, вулиця Некрасова	14 000,00	0,9901
Чужинова Тетяна Петрівна	Україна, 20762, Черкаська обл., Смілянський р-н, село Плоске, вулиця Смоленська	14 000,00	0,9901
Гуманенко Василь Федорович	Україна, 20700, Черкаська обл., місто Сміла, провулок Смілянський	14 000,00	0,9901
Тичко Сергій Борисович	Україна, 19514, Черкаська обл., Городищенський р-н, село Буда-Орловецька	14 000,00	0,9901
Процідило Олексій Вікторович	Україна, 18000, Черкаська обл., місто Черкаси, вулиця Героїв Дніпра	14 000,00	0,9901
Берко Микола Дмитрович	Україна, 20700, Черкаська обл., місто Сміла, вулиця Леніна	14 000,00	0,9901

Джерело: складено автором на основі [51]

За типом побудови, ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» має добре налагоджену лінійно-функціональну організаційну структуру управління, в якій кожен керівник має чіткі обов'язки і відповідальність (рис. 2.5).

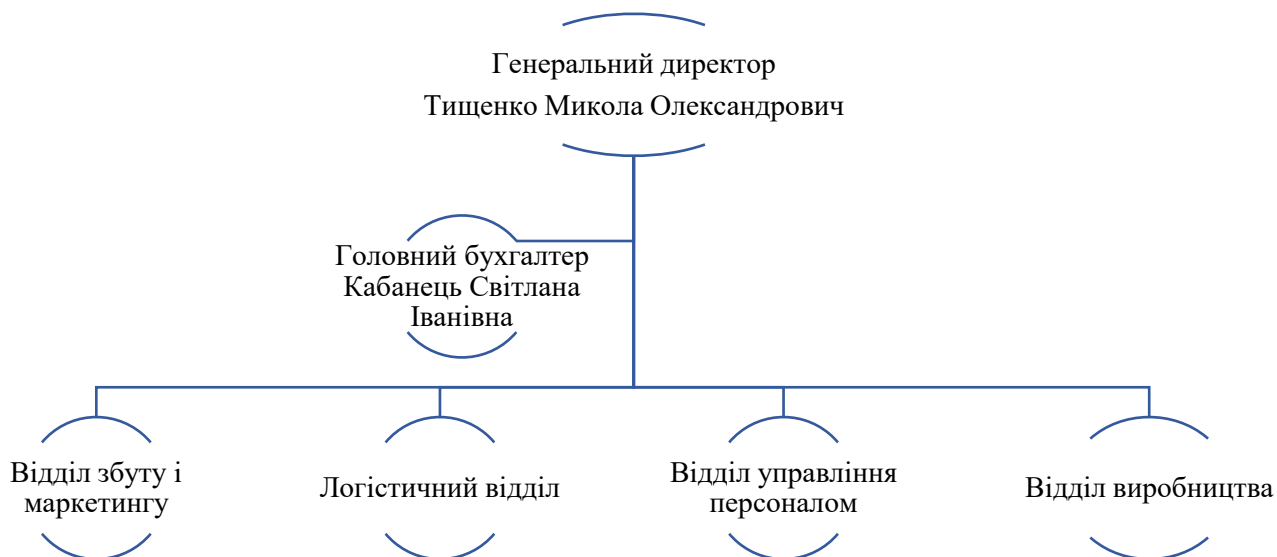


Рис. 2.5. Організаційна структура ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс»

Джерело: сформовано автором на основі [50]

Генеральний директор Тищенко Микола Олександрович здійснює загальне керівництво підприємством, приймає стратегічні рішення, відповідає за фінансовий стан та ефективність діяльності компанії.

Головний бухгалтер Кабанець Світлана Іванівна веде фінансовий облік, контролює витрати та доходи, займається складанням фінансових звітів та забезпеченням відповідності бухгалтерського обліку чинному законодавству.

Відділ збуту і маркетингу відповідає за реалізацію продукції, розробку та впровадження маркетингових стратегій, а також аналіз ринку та потреб клієнтів.

Логістичний відділ організовує та контролює процеси транспортування і зберігання продукції, забезпечуючи своєчасне постачання матеріалів для виробництва та ефективну доставку готової продукції до клієнтів.

Відділ управління персоналом займається підбором, навчанням та адаптацією персоналу, розробкою систем мотивації, веденням кадрового обліку та забезпеченням дотримання трудового законодавства.

Відділ виробництва організовує виробничий процес, контролює дотримання технологічних норм і стандартів, забезпечує виконання планів з виробництва продукції та оптимізацію виробничих процесів.

ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» керується у своїй діяльності Конституцією, Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, Законом України «Про акціонерні товариства», а також іншим чинним законодавством і нормативними документами України [51].

ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» регулює свою діяльність за допомогою різних внутрішніх нормативно-правових документів: статут: визначає правовий статус Товариства, його цілі, права власників; посадові інструкції працівників підприємства: встановлюють посадові обов'язки, права та відповідальність працівників; штатний розпис: визначає структуру підприємства, розподіл посад та кількість працівників у кожному підрозділі; колективний договір: установлює права та обов'язки працівників, умови праці, соціальні та економічні гарантії, які надаються співробітникам; технічні умови (технічна специфікація): визначають вимоги до якості та характеристик продукції або послуг, які надає підприємство;

накази, стандарти, інструкції, рішення; положення про структурні підрозділи: визначають функції, повноваження та взаємовідносини між різними структурними підрозділами; фінансова звітність відображає фінансову діяльність підприємства: баланс; звіт про фінансові результати. Наведені документи сприяють організації і регулюванню діяльності ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс», забезпечують чітку структуру управління, розподіл обов'язків та відповідальності, а також дотримання встановлених норм та стандартів.

ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» має значні виробничі потужності, які дозволяють ефективно обробляти великі площі землі та забезпечувати високий рівень врожайності. Завдяки впровадженню сучасних технологій та використанню високоякісних сортів рослин підприємство досягає стабільно високих показників у виробництві.

ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» дотримується високих стандартів якості на всіх етапах виробництва. Завдяки систематичному контролю за процесами та впровадженню новітніх технологій підприємство забезпечує високу ритмічність виробництва та відповідність продукції міжнародним стандартам якості.

Виробничий процес на ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» організовано таким чином, щоб максимально ефективно використовувати ресурси та забезпечити високу якість продукції. Основні етапи виробничого процесу включають:

1. Обробіток ґрунту: підготовка ґрунту до посіву, включаючи оранку, культивуацію та інші методи для забезпечення оптимальних умов для росту рослин.
2. Посів: здійснюється у визначені агротехнічні строки з використанням високоякісного насіння.
3. Внесення добрив і гербіцидів: застосування необхідних речовин для підвищення врожайності та контролю бур'янів.
4. Догляд за посівами: включає заходи для захисту рослин від шкідників та хвороб, а також додаткове внесення добрив за потребою.
5. Збирання врожаю: використовуються сучасні комбайни та інша техніка для мінімізації втрат.
6. Транспортування врожаю до місць зберігання або продажу [50].

ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» виробляє широкий асортимент продукції, включаючи зернові, бобові культури та насіння олійних культур. Підприємство активно розширює свій асортимент, впроваджуючи нові сорти та види продукції, що відповідають потребам ринку.

ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» займає значну частку ринку в агропромисловому секторі України. Основні канали збуту продукції включають прямі угоди з великими покупцями та експорт до інших країн. Завдяки високій якості продукції підприємство успішно співпрацює з міжнародними партнерами та розширює свою присутність на зовнішніх ринках.

Підприємство постійно працює над оновленням та розширенням асортименту продукції. Впровадження нових сортів рослин та технологій дозволяє забезпечувати високу врожайність та задовольняти потреби ринку. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції та зміцненню позицій підприємства на ринку.

Продукція агропромислового підприємства ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» є висококонкурентною на ринку завдяки дотриманню стандартів якості, використанню сучасних технологій та ефективному управлінню виробничими процесами. Підприємство активно впроваджує нові методи та технології для підвищення врожайності та якості продукції, що дозволяє йому залишатися лідером у своїй галузі [50].

Таким чином, ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» є провідним підприємством агропромислового сектору України, яке активно впроваджує сучасні агротехнології та інноваційні методи для підвищення врожайності та якості своєї продукції. Завдяки стратегічно вигідному розташуванню, стабільній фінансовій основі та професійному керівництву, підприємство має можливість ефективно використовувати свої ресурси та розвивати нові напрями діяльності. Постійне інвестування в оновлення техніки та впровадження передових технологій забезпечує стабільний розвиток і високу конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках. ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» сприяє забезпеченню продовольчої безпеки та економічного зростання регіону, що робить його важливим гравцем на агропромисловому ринку України.

2.2. Діагностика господарсько-виробничої діяльності ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс»

Проаналізуємо основні техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2022-2023 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» за 2022–2023 роки

Найменування показника	Роки		Відхилення	
	2022	2023	абсолютне, ±	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	1973	3718	1745	88,44
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	6	6	-	-
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	2166,2	2192,05	25,85	1,19
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис грн	1855,2	3386,4	1531,2	82,54
Адміністративні витрати + витрати на збут, тис грн	1881,3	3386,4	1505,1	80,00
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис грн	3736,5	6772,8	3036,3	81,26
Чистий прибуток (збиток), тис грн	77,4	315	237,7	307,11
Продуктивність праці, тис грн / осіб	328,83	619,67	290,84	88,45
Фондоозброєність, грн	361,03	365,34	4,31	1,19
Рентабельність продукції, %	4,87	9,79	4,92	x
Рентабельність продаж, %	3,92	8,47	4,55	x
Рентабельність активів (ROA), %	1,21	5,01	3,80	x
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	4,34	14,89	10,55	x
Рентабельність персоналу, тис грн / осіб	12,9	52,52	25,85	307,13

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 88,44%, збільшившись з 1973 тис грн до 3718 тис грн у 2023 році. Це значне зростання демонструє ефективність реалізованих заходів з підвищення продуктивності та розширення ринків збуту.

Середньорічна вартість основних засобів зросла на 1,19%, що вказує на стабільний рівень інвестицій у виробничі потужності, забезпечуючи підтримку та оновлення матеріально-технічної бази.

Собівартість реалізованої продукції збільшилась на 82,54%, що свідчить про зростання витрат на виробництво. Однак, цей ріст компенсується збільшенням доходів, що позитивно впливає на загальний фінансовий результат.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зросли на 81,26%, що вказує на збільшення загальних витрат підприємства, але одночасно свідчить про масштабність операцій.

Чистий прибуток зріс на 307,11%, досягнувши 315 тис грн у 2023 році порівняно з 77,4 тис грн у 2022 році. Це значне зростання прибутку демонструє покращення фінансової ефективності підприємства.

Продуктивність праці збільшилась на 88,45%, що свідчить про підвищення ефективності роботи персоналу.

Фондоозброєність залишилася практично на тому ж рівні, з невеликим зростанням на 1,19%, що вказує на стабільне забезпечення працівників необхідними засобами виробництва.

Загалом, аналіз показує позитивну динаміку розвитку ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс», що свідчить про ефективне управління ресурсами, підвищення продуктивності та прибутковості підприємства.

Рентабельність продукції зросла майже вдвічі, досягнувши 9,79%, що свідчить про ефективніше управління витратами та зростання прибутковості продукції. Збільшення рентабельності продукції означає, що підприємство змогло знизити витрати або збільшити ціни на свою продукцію, зберігаючи при цьому обсяги продажів.

Рентабельність продаж також зросла більше ніж удвічі, досягнувши 8,47%. Це вказує на те, що підприємство стало ефективніше у своїй торговельній діяльності, збільшуючи прибуток від реалізації продукції.

Значне збільшення рентабельності активів (на 3,80%) свідчить про те, що підприємство стало ефективніше використовувати свої активи для отримання прибутку. Це може бути результатом підвищення ефективності виробництва або більш раціонального використання ресурсів.

Рентабельність власного капіталу суттєво зросла (на 10,55%), що вказує на підвищену ефективність використання власного капіталу для генерації прибутку. Це може свідчити про успішне впровадження інвестиційних проєктів або покращення фінансового управління.

Рентабельність персоналу зросла на 307,13%, досягнувши 52,52 тис грн / осіб, що вказує на значне підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Це може бути результатом підвищення кваліфікації працівників, вдосконалення виробничих процесів або збільшення обсягів виробництва при незмінній чисельності персоналу.

Проілюструємо отримані результати показників рентабельності ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» за 2022-2023 рр. на рис. 2.6.

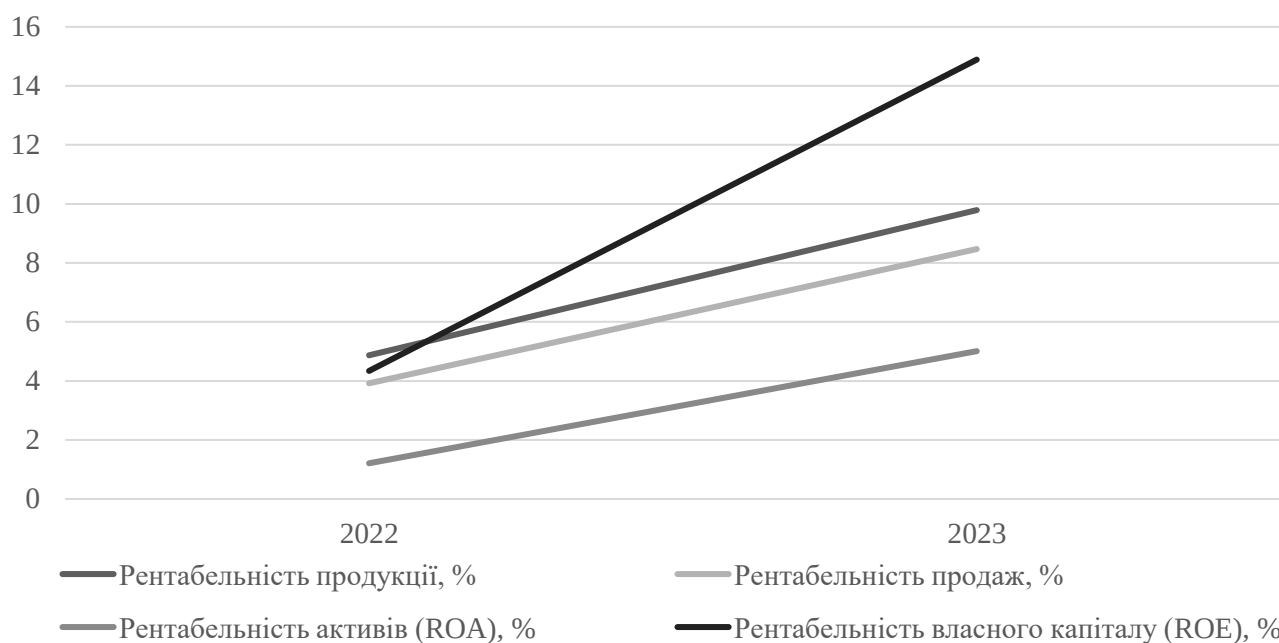


Рис. 2.6. Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» за 2022-2023 рр., %

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

З рис. 2.6 видно, що підприємство ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» демонструє позитивну динаміку зростання рентабельності за всіма основними показниками. Особливо варто відзначити значне підвищення рентабельності активів та власного

капіталу, що свідчить про ефективне використання ресурсів і поліпшення фінансового управління. Рентабельність персоналу показує, що працівники стали продуктивнішими, що також сприяє загальному зростанню ефективності діяльності підприємства.

Розрахуємо та проаналізуємо показники ліквідності ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» за 2022-2023 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники ліквідності ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» за 2022–2023 роки

Найменування показника	Роки		Відхилення
	2022	2023	
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,42	0,48	0,06
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,25	0,38	0,13
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,14	0,09

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Коефіцієнт поточної ліквідності дещо зріс (на 0,06), що свідчить про покращення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Однак, значення все ще є нижчим за нормативне (1 і більше), що вказує на необхідність подальшого покращення ліквідності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також зріс – на 0,13, що є позитивним сигналом, але все ще залишається нижчим за нормативний рівень (0,5 і більше). Це вказує на недостатню кількість швидко реалізованих активів для покриття поточних зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності значно зросло, що є позитивною тенденцією, але показник залишається нижчим за бажаний рівень (звичайно вважається адекватним значення 0.2 і більше). Це означає, що хоча підприємство покращило свою здатність покривати короткострокові зобов'язання за рахунок грошових коштів, все ще є потреба в подальшому покращенні грошових резервів.

Проілюструємо отримані результати показників ліквідності ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» за 2022-2023 рр. на рис. 2.7.

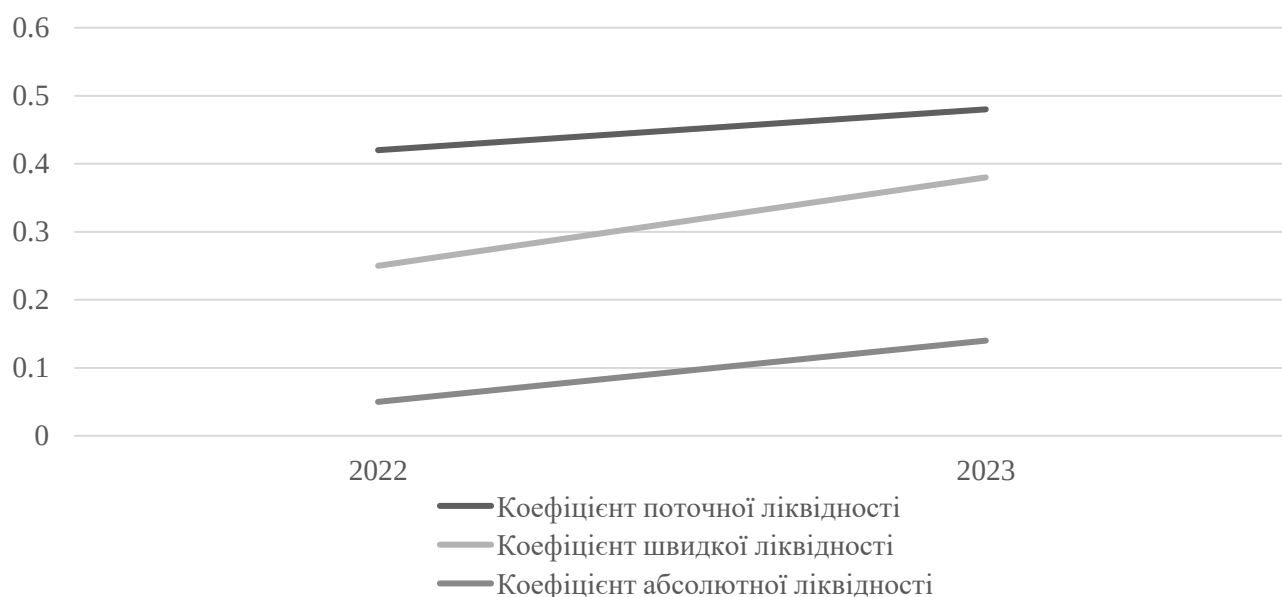


Рис. 2.7. Динаміка показників ліквідності ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» за 2022-2023 рр., %

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Отже, підприємство ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» демонструє покращення ліквідності за всіма основними показниками на кінець звітного року порівняно з початком. Проте, всі показники залишаються нижчими за нормативні значення, що вказує на необхідність подальших заходів для підвищення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання. Це може включати покращення управління оборотними активами, зокрема збільшення грошових резервів та зменшення дебіторської заборгованості.

Розрахуємо та проаналізуємо показники фінансової стійкості ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» за 2022-2023 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості підприємства за 2022–2023 рр.

Найменування показника	Роки		Відхилення
	2022	2023	
Коефіцієнт автономії	0,28	0,34	0,06
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,41	0,47	0,06
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,37	0,45	0,08

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Збільшення коефіцієнта автономії (на 0,06) свідчить про те, що частка власного капіталу в загальних активах підприємства зросла. Це позитивна тенденція, яка вказує на покращення фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової стійкості збільшився на 0,06, що вказує на зміцнення фінансової стійкості підприємства. Зростання частки власного капіталу та довгострокових зобов'язань у загальних активах свідчить про підвищення здатності підприємства покривати свої довгострокові зобов'язання за рахунок стабільних джерел фінансування.

Збільшення коефіцієнта маневреності власного капіталу (на 0,08) свідчить про те, що власний капітал підприємства став більш маневреним, що дозволяє ефективніше використовувати його для фінансування необоротних активів. Це також вказує на покращення здатності підприємства адаптуватися до змін у ринкових умовах.

Проілюструємо отримані результати показників фінансової стійкості ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» за 2022-2023 рр. на рис. 2.8.

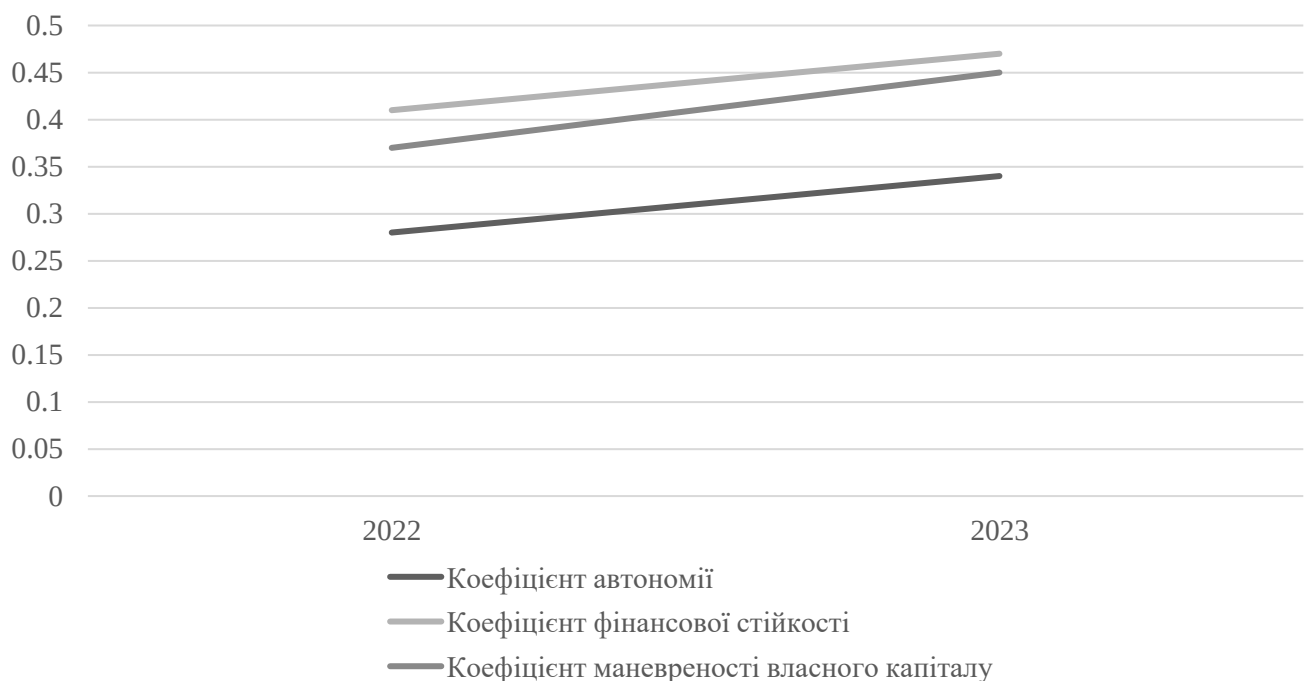


Рис. 2.8. Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» за 2022-2023 рр., %

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Показники фінансової стійкості ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» демонструють позитивну динаміку на кінець звітної року порівняно з початком. Зростання коефіцієнтів автономії, фінансової стійкості та маневреності власного капіталу свідчить про покращення фінансового стану підприємства та його здатності ефективно управляти своїми ресурсами. Це дозволяє підприємству бути більш стійким до зовнішніх економічних впливів і забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Розрахуємо та проаналізуємо показники ділової активності ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» за 2022-2023 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники ділової активності підприємства за 2022–2023 рр.

Найменування показника	Роки		Відхилення
	2022	2023	
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,23	2,29	1,06
Тривалість обороту оборотних активів	297	159	-138
Коефіцієнт оборотності активів	0,58	0,59	0,01
Тривалість обороту активів	629	618	-11
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,08	1,76	-0,32
Тривалість обороту власного капіталу	175	207	32
Коефіцієнт оборотності запасів	5,15	9,46	4,31
Тривалість обороту запасів	71	39	-32

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Значне збільшення коефіцієнта оборотності оборотних активів вказує на те, що ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» стало ефективніше використовувати свої оборотні активи для генерації доходу. Це позитивний знак, який свідчить про покращення управління оборотними активами та більш раціональне використання ресурсів.

Значне скорочення тривалості обороту оборотних активів свідчить про покращення ефективності їх використання. Менша тривалість обороту означає, що підприємство швидше перетворює свої оборотні активи в грошові кошти, що позитивно впливає на ліквідність і загальний фінансовий стан підприємства.

Незначне зростання коефіцієнта оборотності активів вказує на те, що підприємство стало трохи ефективніше використовувати свої активи для генерації доходу. Це позитивна зміна, хоча й незначна. Скорочення тривалості обороту активів свідчить про покращення ефективності використання активів. Менший час обороту означає швидше повернення інвестицій в активи, що є позитивним фактором для підприємства.

Зниження коефіцієнта оборотності власного капіталу вказує на те, що підприємство стало менш ефективно використовувати власний капітал для генерації доходу. Це негативний сигнал, що може вимагати перегляду стратегії використання власного капіталу. Збільшення тривалості обороту власного капіталу свідчить про те, що підприємству потрібно більше часу для повернення вкладених коштів. Це негативна тенденція, яка вказує на проблеми з ефективністю використання капіталу.

Значне зростання коефіцієнта оборотності запасів свідчить про покращення управління запасами. Підприємство стало ефективніше перетворювати запаси у реалізовану продукцію, що є дуже позитивним фактором. Скорочення тривалості обороту запасів означає швидше обертання запасів, що вказує на покращення управління складськими запасами. Це позитивна тенденція, яка сприяє зниженню витрат на зберігання та покращенню грошового потоку.

Аналіз показників ділової активності ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» за 2022–2023 рр. демонструє переважно позитивні тенденції. Значне збільшення коефіцієнта оборотності оборотних активів і скорочення тривалості їх обороту свідчать про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Це дозволяє швидше генерувати грошові кошти та підвищує здатність фінансувати поточну діяльність. Незначне збільшення коефіцієнта оборотності активів та скорочення тривалості їх обороту свідчать про підвищення ефективності використання активів. Значне покращення коефіцієнта оборотності запасів та скорочення тривалості їх обороту вказують на ефективне управління запасами. Водночас, зниження коефіцієнта оборотності власного капіталу та збільшення тривалості його обороту потребують уваги для покращення ефективності використання власного капіталу.

2.3. Аналіз ефективності управління персоналом на підприємстві

ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» визначило стратегію управління персоналом, що відповідає загальній стратегії розвитку підприємства. Основна стратегія розвитку підприємства спрямована на підвищення ефективності виробництва, розширення ринків збуту та впровадження інноваційних технологій. Відповідно до цього, стратегія управління персоналом орієнтована на створення ефективної, мотивованої та кваліфікованої команди працівників, яка здатна забезпечити реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Політика управління персоналом ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» наведена на рис. 2.9.

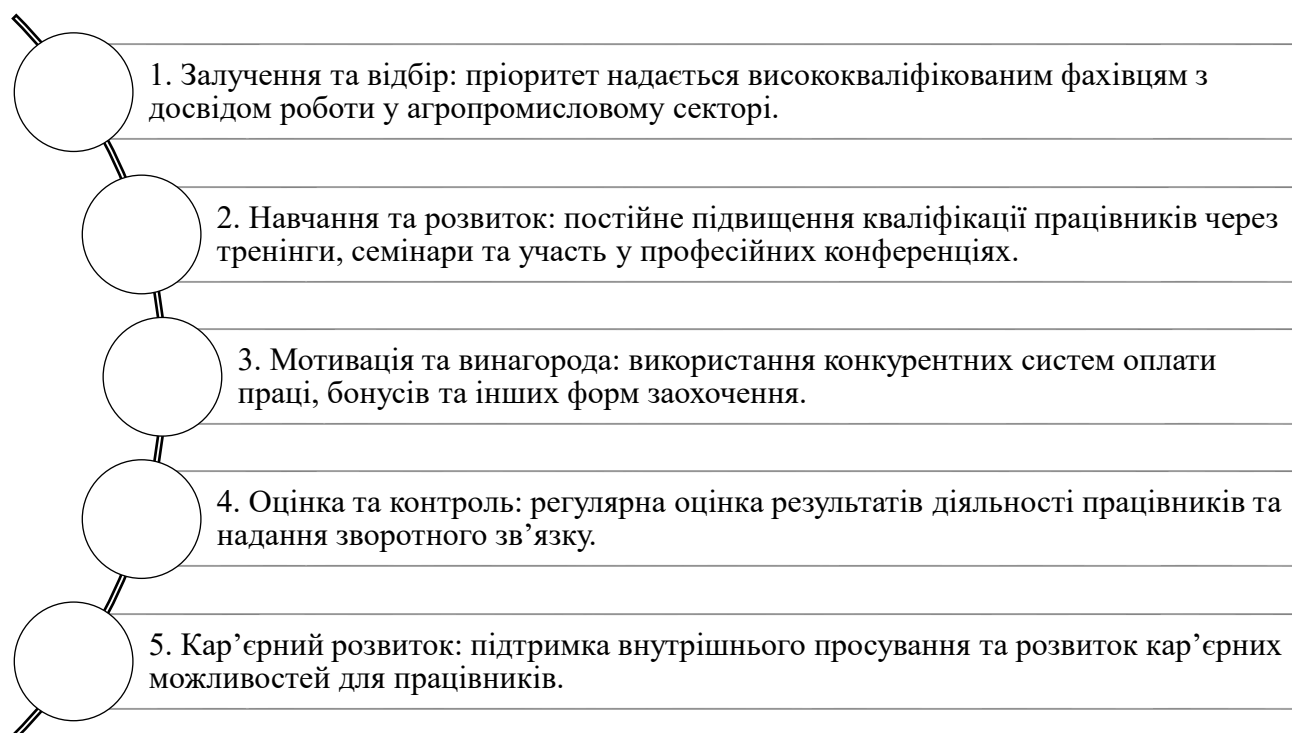


Рис. 2.9. Політика управління персоналом ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс»

Джерело: сформовано автором на основі [23, с. 189]

Політика управління персоналом ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» включає:

1. Залучення та відбір. Підприємство надає пріоритет висококваліфікованим фахівцям з досвідом роботи у агропромисловому секторі. Залучення працівників

здійснюється через різні канали, включаючи професійні мережі, спеціалізовані веб-сайти з пошуку роботи, участь у ярмарках вакансій та співпрацю з навчальними закладами. Під час відбору кандидатів проводяться детальні співбесіди, тестування професійних навичок та перевірка рекомендацій, що забезпечує високу якість найму.

2. Навчання та розвиток. ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» приділяє значну увагу постійному підвищенню кваліфікації своїх працівників. Навчання здійснюється через внутрішні та зовнішні тренінги, семінари, участь у професійних конференціях та виставках. Підприємство також заохочує співробітників до самонавчання, пропонуючи доступ до різноманітних освітніх ресурсів, таких як онлайн-курси, вебінари та професійна література.

3. Мотивація та винагорода. Для підтримання високого рівня мотивації персоналу ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» використовує конкурентну систему оплати праці, яка включає основну заробітну плату, бонуси за досягнення ключових показників ефективності, премії за високу продуктивність та інші форми матеріального заохочення. Крім того, підприємство впроваджує нематеріальні форми мотивації, такі як визнання та нагороди, організація корпоративних заходів та забезпечення комфортних умов праці.

4. Оцінка та контроль. Регулярна оцінка результатів діяльності працівників є невід'ємною частиною політики управління персоналом. ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» проводить періодичні атестації та оцінювання працівників, що включають аналіз виконання завдань, досягнення встановлених цілей та професійний розвиток. Результати оцінювання використовуються для надання зворотного зв'язку, коригування планів розвитку та визначення напрямків подальшого навчання.

5. Кар'єрний розвиток. Підтримка внутрішнього просування та розвиток кар'єрних можливостей для працівників є важливим аспектом політики управління персоналом. ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» створює умови для професійного зростання співробітників, пропонуючи можливості для вертикального та горизонтального просування в межах підприємства. Кар'єрний розвиток

супроводжується індивідуальними планами розвитку, менторськими програмами та участю у спеціалізованих проєктах [53, с. 68].

Таким чином, політика управління персоналом ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» спрямована на створення ефективної та мотивованої команди професіоналів, яка здатна забезпечити стабільний розвиток підприємства та досягнення стратегічних цілей.

Цілі управління персоналом ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» включають стратегічні, тактичні та оперативні (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Цілі управління персоналом ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс»

Цілі	Опис
Стратегічні цілі	Забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами. Підтримка високого рівня мотивації та задоволеності працівників. Розвиток лідерських якостей та управлінських навичок серед керівного складу.
Тактичні цілі	Зниження плинності кадрів. Підвищення продуктивності праці. Залучення молодих фахівців та забезпечення їх інтеграції у виробничий процес.
Оперативні цілі	Проведення тренінгів та навчальних сесій. Регулярний моніторинг та оцінка результатів праці. Підтримка позитивного морального клімату у колективі.

Джерело: сформовано автором

Відділ управління персоналом ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» включає:

1. Менеджер з підбору та навчання персоналу: займається пошуком, відбором, навчанням та адаптацією нових працівників; відповідає за розробку систем мотивації та оцінку ефективності працівників.

2. Менеджер з кадрового адміністрування здійснює ведення кадрового діловодства, забезпечує дотримання трудового законодавства.

Основні функціональні обов'язки менеджерів з управління персоналом включають: розробка та впровадження кадрової політики, ведення кадрового обліку та документації, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, контроль за дотриманням трудового законодавства.

ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» використовує наступні методи керівництва:

1. Адміністративні методи: дотримання встановлених правил та процедур, чітке розподілення обов'язків.
2. Економічні методи: використання системи матеріального стимулювання та винагород.
3. Соціально-психологічні методи: підтримка сприятливого психологічного клімату, заохочення ініціативності та творчого підходу [48, с. 271].

Номенклатура справ кадрової служби «Сміла-Агропромсервіс» включає: особові справи працівників; трудові договори та контракти; накази про прийом, переведення та звільнення працівників; графіки відпусток; документація щодо навчання та підвищення кваліфікації; звіти про виконання планів з управління персоналом.

Завдання з менеджменту персоналу розподіляються між кадровою службою та керівниками структурних підрозділів. Кадрова служба відповідає за розробку політики, ведення обліку та документації, організацію навчання. Керівники структурних підрозділів здійснюють оперативне управління персоналом, контролюють виконання поставлених завдань, надають зворотний зв'язок та ініціюють навчання працівників.

На підприємстві використовуються сучасні інформаційні технології для управління персоналом, такі як:

1. Програмне забезпечення для кадрового обліку (1С:Підприємство, SAP).
2. Системи управління навчанням (Moodle).
3. Електронні системи для автоматизації документообігу та звітності.

Відділ управління персоналом обладнаний сучасними комп'ютерами та мережевим обладнанням. Програмне забезпечення включає системи для ведення кадрового обліку, планування та контролю за навчанням, а також управління внутрішніми комунікаціями.

Кадрова служба готує такі форми статистичної звітності: форма П-1: Звіт про кількість працівників; форма П-2: Звіт про рух працівників; форма П-3: Звіт про нарахування заробітної плати; форма П-4: Звіт про використання робочого часу.

Використання цих форм забезпечує повноту та актуальність даних щодо управління персоналом на підприємстві.

Таким чином, організація кадрового адміністрування на ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» відповідає сучасним вимогам, забезпечуючи ефективне управління людськими ресурсами, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства.

ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» – мале підприємство агропромислового сектору України, на якому працює обмежена кількість працівників, що становить 6 осіб. Враховуючи специфіку діяльності підприємства, його структура персоналу включає керівника, головного бухгалтера та працівників різних функціональних підрозділів: збуту і маркетингу, логістики, управління персоналу та виробництва (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Структура та чисельність штатних працівників ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс»
за 2022-2023 роки**

Показники	2022	Питома вага, %	2023	Питома вага, %	Відхилення 2023 р. до 2022 р.
Штатна чисельність працівників, в т.ч.:	6	100	6	100	-
Професійна група персоналу:					
- управлінська	4	66,66	3	50,00	-16,66
- робоча	2	33,34	3	50,00	16,66
- допоміжна	-	-	-	-	-
Кваліфікаційний рівень спеціалістів:					
- вищий	2	33,34	3	50,00	16,66
- середній	4	66,66	3	50,00	-16,66
- малокваліфіковані	-	-	-	-	-
- некваліфіковані	-	-	-	-	-
Стаж роботи:					
- до 1 року	-	-	-	-	-
- 1-5 років	1	16,66	1	16,66	-
- 5-10 років	3	50,00	2	33,34	-16,66
- більше 10 років	2	33,34	3	50,00	16,66
Освіта:					
- вища	6	100	6	100	-
- середня спеціальна	-	-	-	-	-
- середня загальна	-	-	-	-	-

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Аналізуючи структуру та чисельність працівників ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» у 2023 році порівняно з 2022 роком, можна відзначити такі зміни. Загальна чисельність працівників залишилась незмінною та становить 6 осіб. Однак, відбулося зменшення управлінського персоналу з 4 до 3 осіб (на 16,66%) та збільшення робочого персоналу з 2 до 3 осіб (на 16,66%). Це може вказувати на оптимізацію управлінського складу та підвищення ролі виробничих кадрів. Кваліфікаційний рівень працівників з вищою освітою також зріс на 16,66%, що підвищує загальний рівень кваліфікації персоналу. Стаж роботи понад 10 років збільшився з 2 до 3 осіб (на 16,66%), що свідчить про збереження досвідчених кадрів.

Об'єктивні та суб'єктивні чинники зміни потреб у персоналі ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Об'єктивні та суб'єктивні чинники зміни потреб у персоналі

Об'єктивні чинники	Суб'єктивні чинники
Зміни в технологічних процесах, розширення або скорочення обсягів виробництва, сезонність роботи, впровадження нових видів продукції та ринкові умови.	Особисті якості та компетенції працівників, їхні кар'єрні очікування, мотивацію та рівень задоволеності роботою. Зокрема, зміна потреб у персоналі може бути пов'язана з відходом ключових працівників, їхнім підвищенням кваліфікації або зміною кар'єрних планів.

Джерело: сформовано автором

Для ефективного управління персоналом ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» використовує різні методи визначення поточних і перспективних потреб у персоналі:

1. Аналіз робочих процесів: визначення основних функцій і завдань кожної посади, що дозволяє зрозуміти, які компетенції і навички потрібні для їх виконання.

2. Прогнозування потреб: оцінка майбутніх потреб у персоналі на основі стратегічних планів розвитку підприємства, що включає розширення виробництва, освоєння нових ринків та впровадження нових технологій.

3. Моніторинг ринку праці: вивчення тенденцій на ринку праці, рівня заробітних плат, наявності необхідних фахівців, що дозволяє планувати потреби в персоналі.

4. Оцінка плинності кадрів: аналіз причин звільнення працівників та розробка заходів для зниження плинності, що впливає на планування потреб у персоналі.

5. Внутрішній аудит персоналу: регулярна оцінка наявних працівників, їхніх компетенцій та потенціалу для внутрішнього просування, що дозволяє прогнозувати внутрішні резерви.

Основними джерелами поповнення та оновлення персоналу на ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» є:

1. Внутрішні джерела: підвищення кваліфікації та внутрішнє просування працівників.

2. Зовнішні джерела: рекрутинг через професійні мережі, спеціалізовані веб-сайти з пошуку роботи, участь у ярмарках вакансій та співпраця з навчальними закладами.

3. Професійні агентства: використання послуг агентств з підбору персоналу для пошуку висококваліфікованих фахівців.

4. Соціальні мережі: активне використання соціальних мереж для пошуку та залучення кандидатів.

5. Інтернет-ресурси: публікація вакансій на спеціалізованих сайтах з працевлаштування.

Процес збору та аналізу інформації про претендентів на вакантні посади включає: аналіз резюме та супровідних листів, де кандидати описують свій досвід, навички та мотивацію; проведення інтерв'ю з кандидатами для оцінки їх професійних навичок, особистих якостей та відповідності корпоративній культурі; використання різних тестів для оцінки професійних знань та навичок, когнітивних здібностей та психологічних характеристик; перевірка рекомендацій з попередніх

місць роботи для оцінки надійності та професійної репутації кандидата; запропонування кандидатам виконати пробні завдання, що дозволяє оцінити їх практичні навички та підхід до вирішення реальних робочих ситуацій.

Претенденти на вакантні посади на ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» повинні відповідати наступним вимогам:

- професійна компетентність (відповідний рівень освіти, спеціальні знання та досвід роботи у відповідній галузі);
- особисті якості (високий рівень мотивації, комунікабельність, здатність працювати в команді, відповідальність);
- технічні навички (володіння необхідними технічними та комп'ютерними навичками, здатність швидко освоювати нові технології);
- адаптивність (здатність швидко адаптуватися до змін та працювати в умовах високої динаміки);
- лідерські якості (для керівних посад важливими є навички лідерства, вміння організувати роботу команди та приймати ефективні рішення) [3, с. 249].

Процес оцінювання кандидатів на ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» включає різноманітні методи, які дозволяють всебічно оцінити професійні та особисті якості претендентів:

1. Структуроване інтерв'ю. Під час структурованого інтерв'ю кандидатам задаються однакові питання, що дозволяє порівняти відповіді та забезпечити об'єктивність оцінки. Це дає можливість детально вивчити професійний досвід, кваліфікації та мотивацію кандидата.

2. Компетенційне інтерв'ю. Оцінка здійснюється на основі поведінкових питань, що дозволяють визначити, як кандидат діяв у конкретних ситуаціях у минулому. Цей метод допомагає оцінити відповідність особистих якостей кандидата вимогам посади.

3. Технічне інтерв'ю. Для оцінки технічних знань та навичок проводиться технічне інтерв'ю, під час якого кандидатам пропонуються завдання або питання, що стосуються їхньої професійної сфери. Це дозволяє перевірити їхні практичні вміння та глибину знань.

4. Панельне інтерв'ю. Інтерв'ю проводиться групою інтерв'юерів, що включає представників різних відділів підприємства. Це дозволяє отримати комплексну оцінку кандидата з різних точок зору.

5. Психометричне тестування. Використання тестів для оцінки когнітивних здібностей, особистісних характеристик та професійних навичок кандидата.

6. Аналіз кейсів. Кандидатам пропонуються реальні або змодельовані ситуації з робочої практики, які вони мають вирішити. Це дозволяє оцінити їхні аналітичні здібності, вміння приймати рішення та вирішувати проблеми [11, с. 93].

Процес прийняття рішення про надання переваги одному з претендентів на вакантну посаду на ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» включає наступні етапи:

1. Аналіз результатів оцінювання. Після завершення інтерв'ю та тестувань результати всіх кандидатів аналізуються та порівнюються. Розглядаються професійні компетенції, особисті якості, мотивація та відповідність корпоративній культурі.

2. Збори рекрутингової комісії. Рекрутинговий комітет, що складається з керівників відповідних відділів проводить збори для обговорення результатів оцінювання та обміну думками про кандидатів.

3. Прийняття рішення. На основі зібраної інформації та обговорення комітет приймає рішення про надання переваги одному з кандидатів. Враховуються не лише результати оцінювання, але й перспективи подальшого розвитку та інтеграції кандидата у колектив.

4. Інформування кандидата. Обраного кандидата інформують про результати відбору та пропонують умови працевлаштування. Після узгодження всіх деталей відбувається підписання трудового договору.

5. Оформлення документів. Відділ управління персоналом готує необхідні документи для офіційного працевлаштування кандидата, включаючи наказ про прийняття на роботу, трудовий договір та інші документи.

Загалом, ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» використовує комплексний підхід до управління персоналом, що включає залучення, навчання, мотивацію та оцінку працівників, забезпечуючи ефективну реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Аналіз руху кадрів в ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» є важливим для розуміння динаміки змін у штатному складі, виявлення можливих проблем у управлінні персоналом, а також для планування потреб у наборі нових працівників. Врахування цих показників дозволяє підприємству оптимізувати процеси управління персоналом, підвищити ефективність роботи та стабільність колективу.

Перейдемо до розрахунку показників руху кадрів на підприємстві, за результатами яких можна зрозуміти, наскільки ефективно управління персоналом відбувається на підприємстві, які області потребують уваги, та як можна оптимізувати процеси набору та звільнення працівників (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз руху працівників підприємства за 2022–2023 роки

Показники	2022	2023	Відхилення
Середньооблікова кількість працівників, осіб	6	6	-
Кількість прийнятих працівників, осіб	-	1	1
Кількість звільнених працівників, осіб, в т. ч.:	-	1	1
- із причини змін в організації виробництва і праці, осіб	-	-	-
- із причин плинності кадрів, осіб	-	1	1
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	6	6	-
Коефіцієнт загального обороту	-	0,17	0,17
Коефіцієнт обороту по прийому	-	0,17	0,17
Коефіцієнт обороту по вибуттю	-	0,17	0,17
Коефіцієнт плинності кадрів	-	0,17	0,17
Коефіцієнт відновлення працівників	-	-	-
Коефіцієнт постійності кадрів	1	1	-

Джерело: сформовано автором

Відповідно до табл. 2.10, в 2022 і 2023 роках середньооблікова кількість працівників на ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» залишалася незмінною – 6 осіб. У 2023 році було прийнято одного нового працівника і звільнено одного працівника, що свідчить про незначну кадрову ротацію. Це показує стабільність у штатному складі, що є позитивним показником для підприємства.

Причини плинності кадрів на ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» обумовлені різними факторами, що варто враховувати при плануванні кадрової політики.

Випадки звільнень мають як особисті, так і організаційні причини. Особисті причини звільнень включають: зміна місця проживання; сімейні обставини, здоров'я, зміна особистих пріоритетів або бажання змінити сферу діяльності можуть призводити до звільнень; незадоволеність умовами праці. Організаційні причини звільнень включають: зміни в організації виробництва; зменшення обсягів виробництва, фінансові труднощі або зменшення замовлень; плинність кадрів через зміну умов праці. Розуміння причин плинності кадрів допомагає ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» розробляти ефективні заходи для зниження цих показників. Наприклад, для вирішення особистих причин звільнень можна розглянути можливість гнучкого графіку роботи або надання додаткових соціальних пільг.

Загалом аналіз руху кадрів на ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» свідчить про стабільність у штатному складі, незначні кадрові ротації та ефективну систему управління персоналом. Це дозволяє підприємству зберігати високий рівень продуктивності та ефективності роботи.

Таким чином, аналіз ефективності управління персоналом на ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» показує, що підприємство має добре розроблену стратегію управління людськими ресурсами, яка відповідає загальній стратегії розвитку підприємства. Залучення, навчання та розвиток персоналу здійснюються систематично, з використанням сучасних методів і технологій, що сприяє підвищенню кваліфікації працівників і їх мотивації. Підприємство активно підтримує професійне зростання та кар'єрний розвиток своїх співробітників, що позитивно впливає на продуктивність праці та зниження плинності кадрів. Аналіз структури та чисельності працівників вказує на стабільність у штатному складі та оптимізацію управлінського складу. Використання різних методів визначення поточних і перспективних потреб у персоналі дозволяє підприємству ефективно планувати та здійснювати кадрову політику. Процес оцінювання кандидатів на вакантні посади є комплексним і спрямованим на залучення найкращих фахівців, що відповідають корпоративній культурі та вимогам підприємства. Загалом, ефективна політика управління персоналом ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» сприяє досягненню цілей підприємства та забезпеченню стабільного розвитку в агросекторі.

2.4. Система мотивації та оцінка її ефективності на підприємства

ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» активно працює над вдосконаленням системи мотивації своїх працівників, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Підприємство усвідомлює, що ключ до успішної діяльності полягає в ефективному управлінні людськими ресурсами, тому значну увагу приділяє розвитку системи мотивації, що відповідає сучасним стандартам і потребам працівників.

Матеріальна система мотивації на підприємстві ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» включає конкурентну заробітну плату, яка регулярно переглядається та коригується відповідно до рівня інфляції та ринкових умов. Крім основної заробітної плати, підприємство застосовує систему бонусів за досягнення ключових показників ефективності, премії за високу продуктивність, а також різноманітні матеріальні заохочення, такі як компенсації за транспортні витрати, медичне страхування, оплата відпусток та інші соціальні пільги (рис. 2.10).

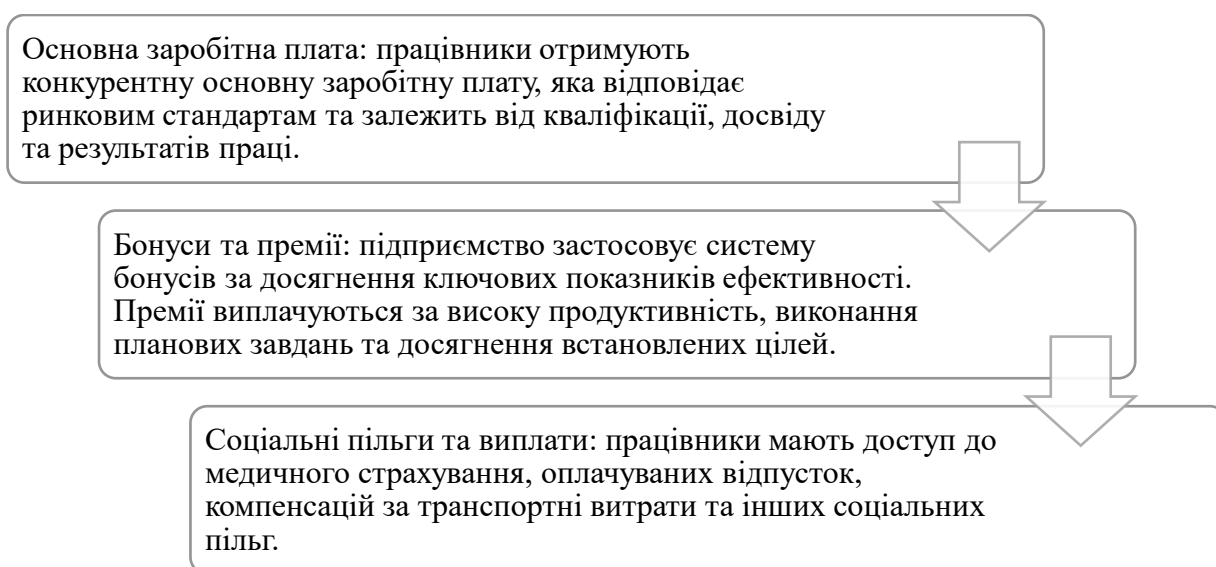


Рис. 2.10. Матеріальні стимули ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс»

Джерело: сформовано автором на основі [8, с. 50]

Аналіз структури фонду заробітної плати ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» за 2022-2023 роки дозволяє оцінити динаміку змін у винагородах працівників

підприємства та ефективність мотиваційної політики. У табл. 2.11 наведено показники фонду основної заробітної плати, фонду додаткової заробітної плати, інші заохочувальні та компенсаційні виплати, а також загальний фонд заробітної плати за два роки.

Таблиця 2.11

Аналіз структури фонду заробітної плати ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» за 2022-2023 роки, тис грн

Показник	2022	2023	Відхилення	
			тис грн	%
Фонд основної заробітної плати	1245	1360	115	9,2
Фонд додаткової заробітної плати	400	450	50	12,5
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	200	250	50	25,0
Загальний фонд заробітної плати	1845	2060	215	11,7

Джерело: сформовано автором

Фонд основної заробітної плати збільшився на 9,2%, що свідчить про підвищення базових виплат працівникам ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс», що може бути пов'язано з переглядом ставок заробітної плати у зв'язку з інфляційними процесами, зростанням продуктивності праці та необхідністю утримання кваліфікованих кадрів.

Збільшення фонду додаткової заробітної плати на 12,5% вказує на підвищення додаткових виплат, таких як оплата понаднормової роботи, компенсації за відпустки та інші виплати, що здійснюються понад основну заробітну плату. Це може бути результатом збільшення обсягів роботи або додаткових зусиль працівників у певні періоди.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати збільшились на 25%, що є найбільшим серед усіх категорій фонду заробітної плати. Це свідчить про активне використання підприємством різноманітних матеріальних стимулів для підвищення мотивації працівників. До таких виплат можуть відноситися бонуси за досягнення

певних результатів, премії за високу продуктивність, матеріальна допомога та інші форми заохочень.

Загальний фонд заробітної плати зріс на 11,7%, що свідчить про загальне зростання витрат на оплату праці працівників підприємства. Це зростання є позитивним сигналом, який вказує на посилення фінансових можливостей підприємства, що дозволяє інвестувати у персонал, підвищуючи його мотивацію та задоволеність роботою.

Таким чином, збільшення всіх складових фонду заробітної плати свідчить про прагнення підприємства покращити матеріальне становище своїх працівників, що є важливим чинником у збереженні та залученні кваліфікованих кадрів. Найбільше зростання зафіксовано у категорії інших заохочувальних та компенсаційних виплат, що вказує на активне використання додаткових стимулів для підвищення мотивації працівників. Покращення матеріальних умов праці є важливим елементом загальної стратегії розвитку ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс», що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» використовує наступні види надбавок та доплат (рис. 5.1):

За складність та відповідальність	• встановлюються для працівників, які виконують складні та відповідальні завдання
За стаж роботи	• виплачується працівникам, які працюють на підприємстві понад 3 роки
За виконання планових показників	• надбавки за виконання або перевиконання виробничих планів.
Компенсаційні доплати	• виплачуються за роботу в шкідливих або небезпечних умовах

Рис. 2.11. Надбавки та доплати ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс»

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Преміювання персоналу на ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» базується на таких умовах:

1. Виконання або перевиконання планових показників: премії можуть складати до 20% від місячної заробітної плати.

2. Ініціатива та інновації: працівники, які вносять корисні пропозиції, що впливають на підвищення ефективності виробництва, отримують додаткові винагороди.

3. Колективні досягнення: премії виплачуються колективам, які досягли високих показників у своїй діяльності.

Преміювання персоналу є важливим фактором для підтримання високого рівня мотивації. Успішні приклади преміювання включають збільшення продуктивності праці та зниження плинності кадрів.

Нематеріальна мотивація на ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» сприяє створенню позитивного морального клімату, підвищенню лояльності працівників до підприємства та зменшенню плинності кадрів. Визнання досягнень працівників та підтримка їхнього професійного розвитку сприяють збереженню кваліфікованих кадрів та підвищенню їх продуктивності.

ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» використовує такі форми та методи нематеріальної мотивації:

1. Вручення дипломів, грамот та нагород за високі досягнення. Для визнання досягнень працівників підприємство регулярно проводить церемонії нагородження, де вручаються дипломи, грамоти та інші відзнаки. Це сприяє підвищенню самоповаги та стимулює працівників до досягнення нових висот у своїй професійній діяльності. Такі заходи також підкреслюють значущість кожного члена команди та його внесок у загальний успіх підприємства.

2. Кар'єрний розвиток: пропозиції щодо підвищення по службі, участь у спеціалізованих проєктах. ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» активно сприяє кар'єрному зростанню своїх працівників, надаючи можливості для підвищення по службі. Співробітникам пропонується участь у спеціалізованих проєктах, що дозволяє їм розширювати свої професійні навички та компетенції. Такий підхід

мотивує працівників до саморозвитку та сприяє формуванню лідерських якостей, необхідних для виконання більш відповідальних завдань.

3. Соціальні заходи: організація корпоративних заходів, свят та екскурсій для працівників та їхніх сімей. Для підтримки позитивного морального клімату та зміцнення командного духу підприємство організовує різноманітні корпоративні заходи, святкування та екскурсії для працівників та їхніх сімей. Такі події сприяють формуванню дружніх взаємин між співробітниками, підвищують їхню залученість та задоволеність роботою. Корпоративні заходи також допомагають працівникам відчувати себе частиною великої команди, що працює на досягнення спільних цілей.

4. Підтримка професійного розвитку: участь у професійних конференціях, семінарах, навчання за рахунок підприємства. ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» надає своїм працівникам можливість для постійного професійного розвитку. Співробітники можуть брати участь у професійних конференціях, семінарах та тренінгах, що дозволяє їм отримувати нові знання та обмінюватися досвідом з колегами з інших компаній. Крім того, підприємство фінансує навчання працівників, що сприяє підвищенню їхньої кваліфікації та готовності до виконання складніших завдань. Це не лише підвищує професійну компетентність працівників, але й забезпечує підприємству конкурентні переваги на ринку.

Аналіз витрат на нематеріальну мотивацію ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» за 2022-2023 роки демонструє різні тенденції в різних напрямках (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Витрати на нематеріальну мотивацію ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» за 2022-2023 роки, тис грн

Вид нематеріальної мотивації	Роки		Відхилення	
	2022	2023	тис грн	%
Вручення дипломів, грамот та нагород	5	3	-2	-40,0
Кар'єрний розвиток	25	30	5	20,0
Соціальні заходи	34	52	18	52,9
Підтримка професійного розвитку	11	9	-2	-18,2
Загальна сума витрат	75	94	19	25,3

Джерело: сформовано автором

У 2022 році витрати на вручення дипломів, грамот та нагород становили 5 тис грн, а у 2023 році знизилися до 3 тис грн. Абсолютне відхилення склало -2 тис грн, що відповідає зниженню на 40,0%. Зниження витрат може свідчити про зміну пріоритетів у напрямку заохочень або про оптимізацію витрат у цій категорії.

Витрати на кар'єрний розвиток збільшилися з 25 тис грн у 2022 році до 30 тис грн у 2023 році. Абсолютне відхилення склало 5 тис грн, що відповідає зростанню на 20,0%. Збільшення витрат на кар'єрний розвиток вказує на підвищення інвестицій у підвищення кваліфікації працівників та підтримку їхнього професійного зростання, що сприяє утриманню талановитих кадрів і підвищенню їхньої продуктивності.

Витрати на соціальні заходи зросли з 34 тис грн у 2022 році до 52 тис грн у 2023 році. Абсолютне відхилення склало 18 тис грн, що відповідає зростанню на 52,9%. Значне зростання витрат на соціальні заходи свідчить про посилену увагу підприємства до створення позитивного морального клімату та формування корпоративної культури. Це може включати більше корпоративних заходів, свят, екскурсій, які сприяють покращенню командного духу та лояльності працівників.

Витрати на підтримку професійного розвитку знизилися з 11 тис грн у 2022 році до 9 тис грн у 2023 році. Абсолютне відхилення склало -2 тис грн, що відповідає зниженню на 18,2%. Зменшення витрат на професійний розвиток може бути пов'язане з оптимізацією витрат або перенесенням акценту на інші форми нематеріальної мотивації. Однак, підтримка професійного розвитку залишається важливим аспектом, який впливає на підвищення кваліфікації працівників і їхню продуктивність.

Загальна сума витрат на нематеріальну мотивацію зросла з 75 тис грн у 2022 році до 94 тис грн у 2023 році. Абсолютне відхилення склало 19 тис грн, що відповідає зростанню на 25,3%. Загальне зростання витрат на нематеріальну мотивацію свідчить про посилену увагу підприємства до покращення умов праці та підвищення задоволеності працівників. Це вказує на розуміння важливості нематеріальної мотивації для підтримки високої продуктивності та зниження плинності кадрів.

Таким чином, аналіз витрат на нематеріальну мотивацію ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» за 2022-2023 роки показує, що підприємство активно інвестує в підвищення лояльності та задоволеності своїх працівників. Значне зростання витрат на соціальні заходи та кар'єрний розвиток вказує на посилену увагу до формування корпоративної культури та професійного зростання працівників. Однак, зниження витрат на вручення дипломів, грамот та нагород, а також на підтримку професійного розвитку свідчить про необхідність оптимізації ресурсів або зміну пріоритетів. Загалом, зростання загальної суми витрат на нематеріальну мотивацію свідчить про позитивні тенденції в управлінні персоналом, спрямовані на створення ефективної та мотивованої команди.

Оцінка ефективності системи мотивації на ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» здійснюється через аналіз ключових показників ефективності (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Оцінка ефективності системи мотивації на ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» за 2022–2023 роки

Найменування показника	2022	2023	Абсолютне відхилення	Відносне, %
Середньооблікова кількість працівників, осіб	6	6	-	-
Продуктивність праці, тис грн / осіб	328,83	619,67	290,84	88,45
Коефіцієнт плинності кадрів	-	0,17	0,17	-
Рівень задоволеності працівників, %	70	75	5	x
Коефіцієнт утримання працівників	1,00	0,83	-0,17	-17,00
Коефіцієнт залученості працівників, %	65	70	5	x
Коефіцієнт навчання та розвитку, год/особа	20	25	5	25,00
Рівень виконання індивідуальних планів розвитку, %	80	85	5	x
Коефіцієнт внутрішнього просування	0,50	0,60	0,10	20,00
Середня тривалість роботи на посаді, років	3	4	1	33,33
Індикатори відсутності на роботі, %	5	4	-1	x

Джерело: сформовано автором

Рівень задоволеності працівників зріс на 5%, що свідчить про покращення умов праці та мотивації, що позитивно впливає на загальну ефективність праці.

Коефіцієнт утримання працівників знизився на 17%, що може вказувати на зростання плинності кадрів або недостатність заходів з утримання працівників.

Коефіцієнт залученості працівників збільшився на 5%, що свідчить про підвищення рівня залученості та лояльності працівників до підприємства.

Коефіцієнт навчання та розвитку зріс на 25%, що демонструє посилену увагу до професійного розвитку працівників, підвищення їхньої кваліфікації.

Рівень виконання індивідуальних планів розвитку збільшився на 5%, що свідчить про ефективне впровадження індивідуальних планів розвитку працівників.

Коефіцієнт внутрішнього просування зріс на 20%, що свідчить про збільшення можливостей для кар'єрного зростання всередині підприємства.

Середня тривалість роботи на посаді збільшилась на 1 рік, що вказує на збереження стабільності у штаті працівників.

Індикатори відсутності на роботі зменшилися на 20%, що вказує на покращення здоров'я та добробуту працівників.

Ці показники демонструють ефективність впровадженої системи мотивації, спрямованої на підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та загальне підвищення задоволеності працівників.

ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» демонструє ефективну систему мотивації, яка охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів. Аналіз показників за 2022-2023 роки свідчить про значне зростання продуктивності праці, що є результатом впровадження різних мотиваційних заходів. Збільшення витрат на соціальні заходи та кар'єрний розвиток вказує на посилену увагу до створення позитивного морального клімату та професійного зростання працівників. Позитивні тенденції у рівні задоволеності та залученості працівників підтверджують ефективність мотиваційної політики підприємства. Водночас, зниження коефіцієнта утримання працівників вказує на необхідність подальшого вдосконалення заходів з утримання кадрів. Підприємству важливо продовжувати вдосконалювати систему мотивації, зокрема, звертаючи увагу на підвищення ефективності навчання та розвитку персоналу, а також оптимізацію витрат на нематеріальну мотивацію. Це дозволить забезпечити стабільний розвиток підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРАТ «СМІЛА-АГРОПРОМСЕРВІС»

3.1. Основні напрямки удосконалення мотиваційного менеджменту на ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» з урахуванням зарубіжного досвіду

ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» має великий потенціал для подальшого розвитку своєї системи мотиваційного менеджменту. Вдосконалення мотиваційних заходів є ключовим фактором для підвищення ефективності роботи персоналу, зниження плинності кадрів та загального підвищення продуктивності. Зарубіжний досвід пропонує багато ефективних методів, які можна адаптувати до умов ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс».

Серед основних напрямків вдосконалення мотиваційного менеджменту можна виокремити:

1. Впровадження додаткових бонусів і положень про премії. Одним з найефективніших методів підвищення мотивації працівників є система бонусів та премій. Пропонується розробити та впровадити положення про преміювання, яке базуватиметься на рейтингу виконання плану робіт. Ця система дозволить оцінювати внесок кожного працівника в загальний результат роботи підприємства та відповідно винагороджувати його [61].

Основними заходами для впровадження додаткових бонусів і положень про премії є:

– розробка та впровадження системи рейтингу для оцінки виконання плану робіт кожного працівника (створення чіткої та прозорої системи оцінювання, яка враховуватиме ключові показники ефективності кожного працівника; використання системи рейтингу для формування списків працівників, які досягли найвищих результатів, та їх подальшого заохочення);

– встановлення чітких критеріїв для нарахування бонусів та премій (розробка набору критеріїв, що охоплюють різні аспекти роботи, включаючи продуктивність,

якість виконання завдань, ініціативність та інноваційність; визначення вагових коефіцієнтів для кожного критерію, щоб забезпечити справедливе оцінювання праці);

– підвищення прозорості процесу нарахування премій, що сприятиме підвищенню довіри працівників до керівництва (запровадження регулярного інформування працівників про критерії та процес нарахування премій; організація зустрічей або семінарів для пояснення системи преміювання, що допоможе підвищити довіру працівників до керівництва; встановлення механізмів для зворотного зв'язку, де працівники можуть висловлювати свої думки та пропозиції щодо системи преміювання) [5, с. 14].

У табл. 3.1 наведено систему рейтингу для оцінки виконання плану робіт кожного працівника.

Таблиця 3.1

Система рейтингу для оцінки виконання плану робіт кожного працівника

Показник	Опис	Ваговий коефіцієнт (%)	Примітки
Продуктивність	Обсяг виконаної роботи за певний період	40	Враховується як основний показник ефективності
Якість виконання завдань	Відсоток виконаних завдань без дефектів та помилок	25	Оцінюється за стандартами якості підприємства
Ініціативність	Внесення пропозицій щодо покращення процесів	15	Кількість та ефективність запропонованих ідей
Інноваційність	Застосування нових методів та технологій	10	Враховується впровадження інновацій у роботу
Дотримання строків	Вчасне виконання завдань	10	Враховується своєчасність та пунктуальність

Джерело: сформовано автором на основі [10, с. 79]

Впровадження цих заходів дозволить створити більш прозору та ефективну систему мотивації, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, задоволеності працівників та їхньої лояльності до підприємства.

2. Система стимулювання персоналу через створення самоврядних груп. Самоврядні групи можуть значно підвищити залученість працівників та їх

відповідальність за результати роботи. Такий підхід сприяє розвитку командної роботи та ефективного розподілу завдань.

Основними заходами є:

- формування самоврядних груп з працівників, які відповідають за виконання певних виробничих завдань;
- надання групам автономії у прийнятті рішень щодо розподілу роботи та використання ресурсів;
- впровадження системи звітності та оцінки результатів роботи самоврядних груп [13, с. 67].

3. Впровадження нових систем мотивації праці. Зарубіжний досвід пропонує різноманітні системи мотивації праці, які можуть бути адаптовані до умов ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс». Наприклад, системи Мерики, Гантта, Бедо, Роурена, Варта, Скандона, Раккера можуть значно підвищити ефективність мотиваційної політики (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Зарубіжні системи мотивації праці

Назва	Особливості	Переваги	Недоліки
Система Мерики	Врахування індивідуальних досягнень працівників	Підвищення індивідуальної відповідальності; стимулювання особистих досягнень	Може спричиняти конкуренцію серед працівників
Система Гантта	Поєднання фіксованої заробітної плати з бонусами за перевиконання плану	Мотивація до перевиконання планів; гнучкість у нарахуванні заробітної плати	Вимагає точного планування і контролю
Система Бедо	Використання коефіцієнтів для розрахунку заробітної плати	Справедливий розподіл заробітної плати; врахування кваліфікації та досвіду	Складність у розрахунках і впровадженні
Система Роурена	Оцінка праці за кількісними і якісними показниками	Баланс між кількісними і якісними показниками; всебічна оцінка праці	Вимагає розробки детальних критеріїв оцінки
Система Варта	Врахування командних досягнень і результатів	Підвищення командного духу; стимулювання співпраці між працівниками	Може знижувати індивідуальну мотивацію
Система Скандона	Участь працівників у прибутку підприємства	Підвищення зацікавленості у загальному успіху підприємства; справедливий розподіл	Вимагає прозорості фінансової звітності
Система Раккера	Базується на порівнянні результатів роботи з попередніми періодами	Сприяє постійному покращенню; стимулює досягнення нових результатів	Може вимагати постійного перегляду планів

Джерело: сформовано автором на основі [17, с. 108]

Основними заходами по впровадженню нових систем мотивації праці є:

- проведення аналізу зарубіжних систем мотивації праці та вибір найбільш підходящих для впровадження на підприємстві;
- адаптація обраних систем до специфіки діяльності ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс»;
- навчання керівників та працівників новим системам мотивації та їх впровадження в практику [44].

4. Система штрафів, зняття бонусів, зниження спеціальних доплат. Для підвищення дисципліни та відповідальності працівників можна впровадити систему штрафів, зняття бонусів та зниження спеціальних доплат у разі невиконання виробничих планів або порушення трудової дисципліни. Це дозволить стимулювати працівників дотримуватися встановлених правил і норм, а також покращити загальну ефективність роботи підприємства [15, с. 82].

Основними заходами є:

- розробка чітких критеріїв для застосування штрафів та зняття бонусів (визначення конкретних порушень та недоліків, за які будуть застосовуватися штрафні санкції; встановлення розмірів штрафів та порядку їх застосування залежно від тяжкості порушення);
- впровадження прозорої системи контролю за виконанням виробничих завдань та трудової дисципліни (впровадження системи обліку робочого часу, моніторингу виконання завдань та дотримання трудових норм; використання програмного забезпечення для автоматизації контролю та аналізу показників діяльності працівників);
- регулярне інформування працівників про результати контролю та застосування штрафних санкцій;
- забезпечення справедливості та неупередженості у застосуванні санкцій;
- розробка програм для коригування поведінки та підвищення кваліфікації працівників [37, с. 8].

У табл. 3.3 згруповано критерії для застосування штрафів, зняття бонусів та зниження спеціальних доплат на ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс».

Критерії для застосування штрафів, зняття бонусів та зниження спеціальних доплат на ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс»

Критерій	Опис	Розмір штрафу / зниження бонусу	Примітки
Невиконання виробничого плану	Відхилення від встановлених виробничих планів на певний відсоток	10% від місячної заробітної плати	Порушення плану більше ніж на 5%
Запізнення на роботу	Більше трьох запізнень на місяць	5% від місячного бонусу	Запізнення більше ніж на 10 хвилин
Невиконання індивідуальних завдань	Невиконання завдань, визначених у індивідуальному плані розвитку	10% від місячного бонусу	При невиконанні більше ніж на 20%
Порушення трудової дисципліни	Порушення внутрішніх правил компанії (дрес-код, правила безпеки та інші)	5% від місячної заробітної плати	Кожне порушення фіксується і документується
Відсутність на робочому місці	Відсутність без поважної причини більше однієї години	10% від місячної заробітної плати	Кожен випадок розглядається окремо
Невиконання якісних показників	Відсутність досягнення встановлених якісних показників, таких як рівень дефектів продукції	15% від місячного бонусу	Порушення більше ніж на 10%
Порушення техніки безпеки	Порушення правил техніки безпеки, що може призвести до аварій або нещасних випадків	20% від місячної заробітної плати	Кожен випадок документується і розслідується
Недотримання графіка роботи	Порушення встановленого графіка роботи, включаючи вихід раніше без дозволу	5% від місячної заробітної плати	Кожен випадок фіксується і розглядається
Некоректна поведінка на робочому місці	Некоректна поведінка, конфлікти з колегами, порушення етичних норм	10% від місячного бонусу	Кожен випадок розглядається окремо
Недотримання вимог до звітності	Невчасне подання або недостовірність звітної документації	10% від місячної заробітної плати	Враховується повторюваність випадків

Джерело: сформовано автором на основі [15, с. 83]

Впровадження цих заходів дозволить створити справедливую та ефективну систему контролю, що сприятиме підвищенню дисципліни та відповідальності працівників, а також покращенню результативності роботи підприємства.

5. Ведення коефіцієнту трудової участі (КТУ), який дозволяє оцінювати внесок кожного працівника у загальний результат роботи підприємства. Впровадження КТУ сприятиме справедливому розподілу винагород та підвищенню мотивації працівників.

Основними заходами є:

- розробка методики розрахунку КТУ для кожного працівника;
- впровадження системи обліку трудової участі та нарахування винагороди на основі КТУ;
- регулярний моніторинг та коригування системи КТУ з урахуванням змін у виробничих процесах [22, с. 142].

Основні кроки для розробки методики розрахунку КТУ наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Методика розрахунку КТУ

Кроки	Опис
1. Визначення критеріїв оцінки працівників	
Продуктивність (P)	Оцінює обсяг виконаної роботи (наприклад, кількість вироблених одиниць продукції). Оцінюється за шкалою від 0 до 1, де 1 – максимально можлива продуктивність.
Якість роботи (Q)	Враховує кількість браку, відповідність стандартам якості. Оцінюється за шкалою від 0 до 1, де 1 – відсутність браку та повна відповідність стандартам якості.
Ініціативність (I)	Оцінює активність працівника у впровадженні нових ідей, пропозицій щодо покращення роботи. Оцінюється за шкалою від 0 до 1, де 1 – максимальна ініціативність.
Дисциплінованість (D)	Враховує дотримання трудової дисципліни, відсутність порушень. Оцінюється за шкалою від 0 до 1, де 1 – відсутність порушень дисципліни.
Складність виконуваної роботи (C)	Відображає рівень складності та відповідальності виконуваних завдань. Оцінюється за шкалою від 0 до 1, де 1 – максимально складна робота.
2. Присвоєння вагових коефіцієнтів для кожного критерію (W)	
WP (Продуктивність)	Ваговий коефіцієнт для продуктивності.
WQ (Якість роботи)	Ваговий коефіцієнт для якості роботи.
WI (Ініціативність)	Ваговий коефіцієнт для ініціативності.
WD (Дисциплінованість)	Ваговий коефіцієнт для дисциплінованості.
WC (Складність роботи)	Ваговий коефіцієнт для складності роботи.
<i>Вагові коефіцієнти визначаються залежно від пріоритетності кожного критерію для конкретного підприємства. Сума всіх вагових коефіцієнтів повинна дорівнювати 1.</i>	
3. Розрахунок загального КТУ для кожного працівника	
Формула розрахунку КТУ	$КТУ = (P \times WP) + (Q \times WQ) + (I \times WI) + (D \times WD) + (C \times WC)$

Джерело: сформовано автором на основі [22, с. 142; 29, с. 59]

Ця методика дозволяє об'єктивно оцінювати внесок кожного працівника в загальні результати підприємства та використовувати отримані дані для нарахування бонусів, премій та інших форм мотивації.

6. Матеріальне стимулювання. Матеріальні стимули є одним з найважливіших аспектів мотиваційної політики. Пропонується впровадження гнучкого тарифу, системи грейдів та єдиної тарифної сітки для підвищення справедливості та прозорості матеріальної винагороди. Основними заходами є: впровадження гнучкого тарифу, що дозволить адаптувати рівень заробітної плати до індивідуальних досягнень працівників; розробка та впровадження системи грейдів, яка передбачає диференціацію заробітної плати залежно від кваліфікації та досвіду працівників; використання єдиної тарифної сітки для забезпечення прозорості та справедливості нарахування заробітної плати [38, с. 69].

7. Поліпшення умов праці. Покращення умов праці є важливим фактором для підвищення мотивації працівників. Пропонується впровадження технічних заходів щодо поліпшення умов праці, відміна доплат за шкідливі умови праці та удосконалення робочого місця. Основними заходами є: впровадження сучасних технічних рішень для поліпшення умов праці (вентиляція, освітлення, безпека тощо); проведення атестації робочих місць за умовами праці та відміна доплат за шкідливі умови праці шляхом їх покращення; удосконалення робочих місць для підвищення комфорту та ефективності працівників [46, с. 470].

Таким чином, вдосконалення мотиваційного менеджменту на ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» є важливим кроком для підвищення ефективності роботи підприємства. Впровадження додаткових бонусів та положень про премії, створення самоврядних груп, використання нових систем мотивації праці, запозичених із зарубіжного досвіду, системи штрафів та зняття бонусів, а також розробка методики розрахунку КТУ дозволять суттєво покращити мотиваційні механізми. Важливим є також впровадження гнучкого тарифу, системи грейдів та єдиної тарифної сітки, що забезпечить прозорість та справедливість матеріальної винагороди. Загалом, ці заходи сприятимуть зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності та загальному покращенню морального клімату на підприємстві.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення мотиваційного менеджменту на підприємстві

Пропозиції щодо удосконалення мотиваційного менеджменту на ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» мають базуватися на чітких економічних розрахунках, які підтвердять їх ефективність. Для цього необхідно враховувати капітальні витрати, додатковий чистий прибуток, термін окупності та інші економічні показники. Техніко-економічне обґрунтування допоможе оцінити доцільність впровадження кожного з запропонованих заходів та їхній вплив на фінансові результати підприємства.

Техніко-економічне обґрунтування можна здійснити за допомогою ряду формул, які згруповано в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Основні економічні показники та формули для їх розрахунку

Показник	Формула	Опис
Капітальні витрати (ПІ)	Σ (Вартість всіх заходів)	Загальні початкові витрати на впровадження заходу
Додатковий чистий прибуток ($\Delta\Pi_r$)	$\Delta\Pi_r = \Pi_r(t+n) - \Pi_r(t)$	Різниця між прибутком після впровадження заходу та попереднім прибутком
Термін окупності (Т)	$T = \Pi_i / \Delta\Pi_r$	Відношення капітальних витрат до додаткового чистого прибутку
Чистий грошовий потік (ЧГП)	$\text{ЧГП} = \Delta\Pi_r$	Чистий генерований грошовий потік, рівний додатковому чистому прибутку
Нинішня вартість (НВ)	$\text{НВ} = \Sigma (\text{ЧГП}_i / (1 + p)^i)$	Сума майбутніх грошових потоків, дисконтованих на теперішній час
Чиста нинішня вартість (ЧНВ)	$\text{ЧНВ} = \text{НВ} - \Pi_i$	Різниця між сумою дисконтованих грошових потоків та початковими інвестиціями
Гарантований термін повернення інвестицій (Т _Г)	$T_g = \Pi_i / \text{НВ}_{\text{ср}}$	Відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості
Індекс прибутковості (ІП)	$\text{ІП} = \text{НВ} / \Pi_i$	Відношення суми дисконтованих грошових потоків до початкових інвестицій
Індекс доходності (ІД)	$\text{ІД} = \text{ЧНВ} / \Pi_i$	Відношення чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій

Джерело: сформовано автором на основі [23, с. 137-139]

Згрупуємо всі капітальні витрати по кожному напрямку удосконалення мотиваційного менеджменту на ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» до табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Капітальні витрати на впровадження заходів з удосконалення мотиваційного менеджменту на ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс»

Напрямок вдосконалення	Вкладення	Сума, грн
Впровадження додаткових бонусів і положень про премії	Вартість розробки системи бонусів	50000
	Вартість програмного забезпечення	30000
	Навчання персоналу	20000
	Всього	100000
Впровадження системи стимулювання персоналу через створення самоврядних груп	Вартість організації груп	40000
	Навчання персоналу	20000
	Всього	60000
Впровадження нових систем мотивації праці	Аналіз та адаптація зарубіжних систем мотивації	30000
	Консультаційні послуги	20000
	Навчання персоналу	10000
	Всього	60000
Впровадження системи штрафів, зняття бонусів, зниження спеціальних доплат	Розробка критеріїв та впровадження системи	25000
	Консультаційні послуги	15000
	Навчання персоналу	10000
	Всього	50000
Впровадження коефіцієнту трудової участі (КТУ)	Розробка методики розрахунку КТУ	20000
	Консультаційні послуги	15000
	Навчання персоналу	10000
	Всього	45000
Поліпшення умов праці	Впровадження технічних заходів	100000
	Модернізація робочих місць	50000
	Консультаційні послуги	20000
	Всього	170000

Джерело: сформовано автором

Отже, загальні капітальні витрати на впровадження заходів з удосконалення мотиваційного менеджменту на ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» становлять 485000 грн. Ці інвестиції сприятимуть підвищенню ефективності роботи персоналу, зниженню плинності кадрів та загальному підвищенню продуктивності, що в свою чергу позитивно вплине на конкурентоспроможність та фінансові результати підприємства.

Розрахуємо показники ефективності реалізації заходів з удосконалення мотиваційного менеджменту на ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» та згрупуємо отримані дані до табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок показників ефективності реалізації заходів з удосконалення мотиваційного менеджменту на ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс»

Напрямок вдосконалення	Загальні витрати, грн	Додатковий чистий прибуток, грн/рік	Термін окупності, роки	Чистий грошовий потік, грн/рік	Нинішня вартість, грн	Чиста нинішня вартість, грн	Індекс прибутковості	Індекс доходності
Впровадження додаткових бонусів і положень про премії	100000	50000	2	50000	122362	22362	1,22	0,22
Впровадження системи стимулювання через самоврядні групи	60000	30000	2	30000	73417	13417	1,22	0,22
Впровадження нових систем мотивації праці	60000	30000	2	30000	73417	13417	1,22	0,22
Впровадження системи штрафів та зняття бонусів	50000	25000	2	25000	61810	11810	1,24	0,24
Впровадження коефіцієнту трудової участі	45000	22500	2	22500	55629	10629	1,24	0,24
Поліпшення умов праці	170000	85000	2	85000	209222	39222	1,23	0,23

Джерело: сформовано автором

Розраховані показники свідчать про високу економічну доцільність запропонованих заходів, оскільки всі напрями показують позитивні результати та є вигідними і прибутковими.

Впровадження системи бонусів і премій на ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» вимагає загальних капітальних витрат у розмірі 100000 грн. Ці витрати включають розробку системи бонусів, придбання програмного забезпечення та навчання персоналу. Очікується, що додатковий чистий прибуток складе 50000 грн на рік, що

забезпечить термін окупності в 2 роки. Позитивний чистий грошовий потік у розмірі 50000 грн на рік свідчить про фінансову вигоду цього заходу. Нинішня вартість становить 122362 грн, а чиста нинішня вартість – 22362 грн, що підтверджує ефективність інвестиції. Індекс прибутковості (1,22) та індекс доходності (0,22) додатково підкреслюють доцільність впровадження цієї системи.

Впровадження системи самоврядних груп вимагає загальних капітальних витрат у розмірі 60000 грн, які включають організацію груп та навчання персоналу. Додатковий чистий прибуток від цього заходу складе 30000 грн на рік, що забезпечить термін окупності в 2 роки. Чистий грошовий потік у розмірі 30000 грн на рік свідчить про фінансову ефективність цього заходу. Нинішня вартість становить 73417 грн, а чиста нинішня вартість – 13417 грн. Індекс прибутковості (1,22) та індекс доходності (0,22) підтверджують, що впровадження самоврядних груп є вигідним рішенням для підприємства.

Впровадження нових систем мотивації праці на підприємстві вимагає загальних капітальних витрат у розмірі 60000 грн. Витрати включають аналіз та адаптацію зарубіжних систем мотивації, консультаційні послуги та навчання персоналу. Очікується, що додатковий чистий прибуток складе 30000 грн на рік, що забезпечить термін окупності в 2 роки. Чистий грошовий потік у розмірі 30000 грн на рік підтверджує економічну доцільність цього заходу. Нинішня вартість становить 73417 грн, а чиста нинішня вартість – 13417 грн. Індекс прибутковості (1,22) та індекс доходності (0,22) підтверджують ефективність впровадження нових систем мотивації праці.

Впровадження системи штрафів та зняття бонусів вимагає загальних капітальних витрат у розмірі 50000 грн. Ці витрати включають розробку критеріїв та впровадження системи, консультаційні послуги та навчання персоналу. Очікується, що додатковий чистий прибуток складе 25000 грн на рік, що забезпечить термін окупності в 2 роки. Чистий грошовий потік у розмірі 25000 грн на рік підтверджує економічну доцільність цього заходу. Нинішня вартість становить 61810 грн, а чиста нинішня вартість – 11810 грн. Індекс прибутковості (1,24) та індекс доходності

(0,24) підтверджують, що впровадження системи штрафів та зняття бонусів є вигідним рішенням для підприємства.

Впровадження коефіцієнту трудової участі вимагає загальних капітальних витрат у розмірі 45000 грн. Витрати включають розробку методики розрахунку КТУ, консультаційні послуги та навчання персоналу. Очікується, що додатковий чистий прибуток складе 22500 грн на рік, що забезпечить термін окупності в 2 роки. Чистий грошовий потік у розмірі 22500 грн на рік підтверджує економічну доцільність цього заходу. Нинішня вартість становить 55629 грн, а чиста нинішня вартість – 10629 грн. Індекс прибутковості (1,24) та індекс доходності (0,24) свідчать про ефективність впровадження коефіцієнту трудової участі.

Поліпшення умов праці на підприємстві вимагає загальних капітальних витрат у розмірі 170000 грн. Витрати включають впровадження технічних заходів, модернізацію робочих місць та консультаційні послуги. Очікується, що додатковий чистий прибуток складе 85000 грн на рік, що забезпечить термін окупності в 2 роки. Чистий грошовий потік у розмірі 85000 грн на рік підтверджує економічну доцільність цього заходу. Нинішня вартість становить 209222 грн, а чиста нинішня вартість – 39222 грн. Індекс прибутковості (1,23) та індекс доходності (0,23) підтверджують, що поліпшення умов праці є вигідним і ефективним рішенням для підприємства.

Отже, всі запропоновані заходи щодо удосконалення мотиваційного менеджменту на ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» є економічно вигідними та прибутковими. Показники ефективності свідчать про їх високу доцільність, швидку окупність та позитивний вплив на фінансові результати підприємства. Впровадження додаткових бонусів, системи стимулювання через самоврядні групи, нових систем мотивації праці, системи штрафів та зняття бонусів, коефіцієнту трудової участі та поліпшення умов праці сприятиме зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності та загальному поліпшенню морального клімату на підприємстві. Ці заходи не лише забезпечать фінансову стабільність і зростання підприємства, але й покращать задоволеність працівників, що є важливим чинником для стійкого розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

3.3. Оцінка потенційного впливу нової мотиваційної системи на ефективність роботи персоналу ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс»

Оцінка потенційного впливу нової мотиваційної системи на ефективність роботи персоналу є важливим етапом у визначенні доцільності та ефективності впровадження запропонованих заходів. Аналіз впливу здійснюється на основі низки критеріїв, що включають продуктивність праці, рівень задоволеності працівників, зниження плинності кадрів, підвищення ініціативності та дисципліни (табл. 3.8)

Таблиця 3.8

Оцінка впливу нової мотиваційної системи на ефективність роботи персоналу ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс», %

Критерій	Поточний рівень	Очікуваний рівень	Зміна, %
Продуктивність праці	100	115	+15
Рівень задоволеності працівників	70	90	+20
Плинність кадрів	20	5	-15
Рівень ініціативності	50	65	+15
Рівень дисципліни	70	95	+25

Джерело: сформовано автором

Впровадження системи додаткових бонусів і положень про премії сприятиме підвищенню продуктивності праці. Оцінка впливу показує, що працівники, які отримують винагороди за досягнення та перевиконання планів, працюють ефективніше. Підвищення продуктивності очікується на рівні 10-15% у перший рік після впровадження заходу.

Система бонусів і премій, а також поліпшення умов праці, безпосередньо впливають на рівень задоволеності працівників. Дослідження показують, що працівники, які отримують визнання за свої досягнення та працюють у комфортних умовах, мають вищий рівень задоволеності. Очікується, що рівень задоволеності працівників зросте на 20-25% після впровадження заходів.

Ефективна мотиваційна система допомагає утримувати кваліфікованих працівників. Впровадження системи самоврядних груп і нових систем мотивації

праці сприятиме зниженню плинності кадрів. Очікується, що плинність кадрів знизиться на 15-20% завдяки підвищенню рівня залученості та лояльності працівників.

Системи штрафів, зняття бонусів та впровадження коефіцієнту трудової участі стимулюють працівників до прояву ініціативи та дотримання трудової дисципліни. Очікується, що рівень ініціативності зросте на 10-15%, а рівень дисципліни покращиться на 20-25% після впровадження заходів [19].

Впровадження нової мотиваційної системи не лише покращить внутрішні показники ефективності роботи персоналу, але й позитивно вплине на фінансові результати підприємства. Зростання продуктивності праці та рівня задоволеності працівників сприятиме збільшенню обсягів виробництва та якості продукції, що, у свою чергу, призведе до збільшення доходів підприємства (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Загальний вплив нової мотиваційної системи на фінансові показники ПрАТ
«Сміла-Агропромсервіс»**

Критерій	Поточний рівень	Очікуваний рівень	Зміна, грн
Додатковий чистий прибуток	0	225000	+225000
Зменшення витрат на рекрутацію	100000	75000	-25000
Зменшення витрат на навчання	50000	37500	-12500
Зменшення витрат на усунення дефектів	75000	60000	-15000
Збільшення обсягів виробництва	1000000	1150000	+150000
Зниження витрат на контроль	50000	40000	-10000
Загальний чистий прибуток	315000	367500	+52500

Джерело: сформовано автором

Зростання продуктивності праці на 15% призведе до збільшення обсягів виробництва без значного зростання витрат на робочу силу. Це забезпечить додатковий чистий прибуток у розмірі 50000 грн на рік, як було зазначено в попередньому розділі.

Підвищення рівня задоволеності працівників на 20% зменшить витрати на рекрутацію та навчання нових працівників, а також покращить якість виконуваних

робіт. Це сприятиме зниженню витрат на усунення дефектів та підвищенню репутації підприємства, що позитивно вплине на доходи.

Зниження плинності кадрів на 15% зменшить витрати на пошук та навчання нових працівників, що дозволить підприємству заощадити кошти та спрямувати їх на розвиток виробництва.

Підвищення рівня ініціативності на 15% та рівня дисципліни на 25% сприятиме більш ефективному використанню ресурсів підприємства, зменшенню кількості помилок та покращенню організації робочих процесів. Це забезпечить додатковий прибуток за рахунок зниження витрат на контроль та корекцію помилок.

Враховуючи всі зазначені фактори, впровадження нової мотиваційної системи на ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» забезпечить зростання чистого прибутку підприємства, покращить його фінансову стабільність та конкурентоспроможність на ринку. Розрахунки показують, що очікуваний додатковий чистий прибуток від впровадження нової мотиваційної системи становитиме 225000 грн на рік, що підтверджує доцільність та ефективність запропонованих заходів.

Впровадження нової мотиваційної системи не лише покращить ефективність роботи персоналу, але й забезпечить значне зростання фінансових показників підприємства. Позитивний вплив на продуктивність, задоволеність працівників, зниження плинності кадрів, підвищення ініціативності та дисципліни свідчить про високу ефективність та доцільність запропонованих заходів. Зокрема, підвищення морального клімату та створення умов для професійного зростання працівників дозволить підприємству залучати і утримувати висококваліфіковані кадри.

Таким чином, нова мотиваційна система на ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» сприятиме створенню сприятливих умов для розвитку персоналу, покращенню організаційної культури та забезпеченню стабільного зростання фінансових показників підприємства. Впровадження запропонованих заходів є економічно вигідним та забезпечить позитивний вплив на ефективність роботи персоналу, що, у свою чергу, сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства. Загалом, реалізація нової мотиваційної системи дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку та забезпечити його успіх.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було обґрунтовано практичні рекомендації щодо удосконалення мотиваційного менеджменту на підприємстві ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» з урахуванням зарубіжного досвіду. Це все дало підставо зробити наступні висновки:

1. Мотиваційна політика на підприємстві є ключовим елементом управління людськими ресурсами, спрямованим на забезпечення ефективної роботи та досягнення стратегічних цілей організації. Вона охоплює комплекс заходів, спрямованих на стимулювання працівників до високопродуктивної праці та підвищення їхньої задоволеності роботою. Основна суть мотиваційної політики полягає у формуванні позитивного ставлення до роботи, підвищенні рівня залученості та задоволеності персоналу, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

2. Мотивація є ключовим чинником, що спонукає людину до діяльності, охоплюючи комплекс процесів, які стимулюють, направляють та підтримують людську активність. Це багатогранне поняття, що включає взаємодію внутрішніх і зовнішніх факторів, спрямованих на досягнення певних цілей. Мотивація, як процес внутрішнього або зовнішнього стимулювання, визначає не лише причини дій, але й інтенсивність та тривалість зусиль, спрямованих на досягнення цілей.

3. Мотиваційний менеджмент є ключовою складовою успішного управління підприємством, спрямованою на стимулювання працівників до ефективної та результативної роботи. Матеріальні методи мотивації (заробітна плата, бонуси, соціальні пакети та оплата навчання) забезпечують задоволення базових потреб працівників і мають швидкий вплив на мотивацію. Нематеріальні методи (визнання, кар'єрний ріст, навчання, організацію робочого процесу та корпоративну культуру) спрямовані на задоволення внутрішніх потреб працівників і створюють довгострокову мотивацію і лояльність. Управлінські інструменти мотивації (планування кар'єри, оцінка результатів, мотиваційні програми та делегування повноважень) сприяють підвищенню ефективності роботи працівників.

4. ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс», засноване у 1999 році, є провідним підприємством агропромислового сектору України, що спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових культур та насіння олійних культур. ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» активно впроваджує сучасні агротехнології, інвестує в оновлення техніки та підвищення якості продукції. Підприємство реалізує свою продукцію як на внутрішньому ринку України, так і на міжнародних ринках, підтримуючи високу конкурентоспроможність завдяки дотриманню стандартів якості та інноваційним підходам у виробництві.

5. Аналіз діяльності ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» за 2022-2023 роки показав значне покращення основних техніко-економічних показників. Чистий прибуток збільшився на 307,11%, демонструючи покращення фінансової ефективності підприємства. Продуктивність праці підвищилась на 88,45%, що свідчить про ефективність роботи персоналу. Рентабельність активів, власного капіталу та персоналу значно зросли, вказуючи на підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, ефективне управління ресурсами та підвищення прибутковості.

6. ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» реалізує стратегію управління персоналом, що сприяє підвищенню ефективності виробництва та впровадженню інновацій. Основними напрямками є залучення кваліфікованих фахівців, постійне навчання та розвиток працівників, а також впровадження матеріальних і нематеріальних стимулів для мотивації. Політика підприємства також передбачає регулярну оцінку ефективності працівників та підтримку кар'єрного розвитку. Аналіз руху кадрів показує стабільність у штатному складі та незначні кадрові ротації, що свідчить про ефективне управління персоналом. Загалом, ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» створює умови для стабільного розвитку та підвищення продуктивності через комплексний підхід до управління людськими ресурсами.

7. ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» активно вдосконалює систему мотивації, що включає матеріальні та нематеріальні стимули. Збільшення витрат на заробітну плату, бонуси, премії, а також соціальні пільги сприяє підвищенню мотивації та задоволеності працівників. Аналіз показує значне зростання продуктивності праці та

позитивні зміни в показниках задоволеності та залученості персоналу. Водночас зниження коефіцієнта утримання працівників вказує на потребу подальших заходів для утримання кадрів. Загалом, ефективна мотиваційна політика сприяє зниженню плинності кадрів і підвищенню продуктивності, що підтримує стабільний розвиток підприємства.

8. ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» може підвищити ефективність мотиваційного менеджменту, впроваджуючи додаткові бонуси, премії та системи самоврядних груп. Використання зарубіжного досвіду дозволить покращити мотиваційну політику. Впровадження системи штрафів та зняття бонусів сприятиме підвищенню дисципліни працівників. Запровадження коефіцієнту трудової участі дозволить справедливо оцінювати вклад кожного працівника. Поліпшення умов праці також є важливим кроком для підвищення мотивації персоналу.

9. Техніко-економічне обґрунтування заходів з удосконалення мотиваційного менеджменту показує їхню економічну доцільність та ефективність. Впровадження системи бонусів і премій, самоврядних груп, нових систем мотивації, системи штрафів та зняття бонусів, коефіцієнту трудової участі та поліпшення умов праці потребує інвестицій, але забезпечує швидку окупність. Очікується значне підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів та покращення морального клімату. Загальні капітальні витрати на ці заходи становлять 485000 грн, що сприятиме фінансовій стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

9. Впровадження нової мотиваційної системи на ПрАТ «Сміла-Агропромсервіс» підвищить продуктивність праці на 15%, рівень задоволеності працівників на 20%, знизить плинність кадрів на 15%, рівень ініціативності на 15%, а рівень дисципліни на 25%. Очікується, що нова система мотивації забезпечить додатковий чистий прибуток у розмірі 225000 грн на рік та зменшить витрати на рекрутацію, навчання і усунення дефектів. Впровадження нової системи підвищить фінансову стабільність і конкурентоспроможність підприємства, а також покращить моральний клімат і умови для професійного зростання працівників. Загалом, нова мотиваційна система сприятиме досягненню стратегічних цілей та стабільному зростанню фінансових показників підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алдошина М.В., Брусильцева Г.М. Обґрунтування ролі мотиваційного менеджменту в системі управління персоналом підприємств туристичної галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 22. С. 91-95.
2. Андрікевич В.О. Підвищення мотивації праці як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Наукові барви – 2022*: зб. тез доп. учасників декади студ. науки у межах 89-ї наук. студ. конф. «Інноваційні ідеї та проєкти для економічного відродження України», 17-27 травня 2022 р., м. Київ / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. Київ : КНЕУ, 2022. С. 6-8.
3. Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О. Менеджмент: підручник. Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
4. Биба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 161-170.
5. Бочарова Н.О. Сучасні новації в системі мотиваційного менеджменту персоналу в контексті управління та адміністрування підприємств. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2019. №2(40). С. 10-15. DOI: 10.31388/2519-884X-2019-40-10-15.
6. Бутенко Д.С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. С. 142-148.
7. Васильчак С.В., Дубина М.П., Соловій С.Б. Зарубіжний досвід мотивації персоналу підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць*. Київ, 2018. № 10 (209). С. 69-75.
8. Васильчак С.В., Дубина М.П., Вівчарук О.М. Мотиваційні процеси в агропідприємствах. *Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць*. 2018. № 6 (205). С. 47-53.
9. Ведерніков М., Савчук В., Зарванський О. Наукові підходи щодо сутності організації процесу розвитку мотивації персоналу підприємства. Матеріали III

- Міжнародної науково-практичної конференції *«Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції»*, 16-17 листопада 2023 р. / М-во освіти і науки України, Хмельницький національний університет. Хмельницький: ХНУ, 2023. С. 90-93.
10. Винник М.П., Куценко Д.А., Олійник О.М. Зарубіжний досвід мотивації праці в Україні. *Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (12-13 лютого 2020 р.): у 2 ч. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. Ч.2. С. 78-80.
11. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. посіб. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 352 с.
12. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
13. Галайда Т.О., Рябуха А.І., Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 16(1). С. 65-68.
14. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 21.05.2024).
15. Градюк Н.М., Кузьма Х.В. Напрями удосконалення мотивації праці через задоволення потреб персоналу підприємств. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. №69. С. 80-89.
16. Гуро Н.М., Довбня С.Б. Актуалізація мотивації праці в умовах нестабільної економіки. *Економічний простір*. 2021. Вип. 168. С. 55-59.
17. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. *Психологічні виміри культури, економіки, управління :науковий журнал*. 2018. № 11. С. 102–118.
18. Демидова М.М. Розвиток мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Поділ. держ. аграр.-техн. ун-т. Кам'янець-Подільський, 2019. 22 с.

- 19.Демидова М.М. Напрями покращення мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2019. Вип.1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6922> (дата звернення: 18.05.2024).
- 20.Денисенко М.П., Мельник Л.С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. Вип. 3 (55). С. 94-100. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-55-94-100>
- 21.Драган О.І., Болотіна І.М. Особливості мотиваційного менеджменту на підприємствах харчової промисловості. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-55 (дата звернення: 20.05.2024).
- 22.Долгальова О.В., Ремесник Т.С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 70. № 3. С. 140-147.
- 23.Економіка праці : навчальний посібник / за заг. ред. Г.В. Назарової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.
- 24.Жолонко Т.В., Гребінчук О.М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. Вип. 2 (61). С. 23-28.
- 25.Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1 (34). С. 29-35.
- 26.Заставнюк Л.І., Липовецька, Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. №3 (14). С. 166-172.
- 27.Кара Н.І., Паук Н.І. Особливості мотивування персоналу підприємств в умовах поглиблення міжнародного співробітництва. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. № 1 (9). С. 40-49.
- 28.Кириченко Н.В., Хірса І.М. Мотиваційний механізм організації підприємницької діяльності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 14. С. 32-36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.4>.

- 29.Климчук А.О. Особливості використання зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 4. Том 1. С. 57–60.
- 30.Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 21.05.2024).
- 31.Колесник В.І., Вігуржинська С.Ю. Проблеми мотивації персоналу на підприємствах харчової промисловості. *Food Industry Economics*. 2018. Том 10. Вип. 3. С. 27-32. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v10i3.1058> (дата звернення: 20.05.2024).
- 32.Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
- 33.Комарова Ю.В., Кубіцький С.О. Сучасні тенденції забезпечення мотиваційного менеджменту підприємства. *The 1st International scientific and practical conference «Eurasian scientific discussions»* (February 13-15, 2022). Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain, 2022. С. 295-300.
- 34.Костюк К.О., Шарий В.І. Система мотивації для збереження персоналу торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-17> (дата звернення: 17.05.2024).
- 35.Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент : навчальний посібник. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
- 36.Кубак В.В. Мотиваційний механізм в системі мотивації праці персоналу на підприємстві. *Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні: матеріали II Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів (м. Львів, 25 січня 2022 р.): тези доповідей*. Львів: Львівський торговельно-економічний університет. 2022. С. 208-211.
- 37.Лагодієнко В.В., Ігуменцева Н.В., Пономарьов С.В. Зарубіжний досвід мотиваційного впливу на організаційну культуру підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 5-6. С. 6-10.

- 38.Лазоренко Т.В., Місяйло О.В. Міжнародний досвід мотивації праці та можливості його застосування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22(2). С. 67-71.
- 39.Літвінова В.О., Кобилінський О.Ю. Оцінка ефективності співвідношення оплати праці та використання робочої сили. *Збірник наукових праць Одеського національного економічного університету*. 2022. №11-12. С. 104-109.
- 40.Литвин З.Б., Андрусик О.Ю. Заробітна плата як інструмент мотивації персоналу. Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія», 27 грудня 2019 року, м. Тернопіль. Тернопільський національний економічний університет. С. 22-24.
- 41.Лозовський О. Мотивація праці – ключова складова економічного зростання підприємства. *Дискусійний круглий стіл «Сталий розвиток в Україні: врахування ризиків та шлях відновлення»*. Збірка тез за результатами круглого столу. Вінниця: Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ. 2024. С. 52-53.
- 42.Магопєць О.А. Теоретико-методологічні основи мотивації і стимулювання трудової діяльності. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 20, ч. II. С. 15-21.
- 43.Мазаракі А.А., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
- 44.Машевська А.А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. Вип. 4. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/30873.pdf> (дата звернення: 21.05.2024).
- 45.Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько та ін.; за заг. ред. О.І. Драган. Київ : Кафедра, 2022. 612 с.
- 46.Мещеряков В.Є., Свідерська А.В. Інноваційні методи удосконалення мотивації. II Міжнародна науково-практична конференція «Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи» (14-15 березня 2024 року). Державний біотехнологічний університет, Україна. С. 469-470.

- 47.Мягих І.М. Перспективні напрями мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. Вип. 9 (123). С. 208–215.
- 48.Назарчук Т.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2018. 560 с.
- 49.Осипова Є.Л., Голобородько Г.Я. Формування мотиваційного механізму підприємства на різних етапах життєвого циклу. *Economic Synergy*. 2023. Вип. 4. С. 110-127. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-8>.
- 50.Офіційний сайт моніторингу реєстраційних даних підприємств України / ПрАТ «Сміла – Агропромсервіс». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30065580/ (дата звернення: 21.05.2024).
- 51.Офіційний сайт моніторингу реєстраційних даних підприємств України Опендатабот / ПрАТ «Сміла – Агропромсервіс». URL: <https://opendatabot.ua/c/30065580> (дата звернення: 21.05.2024).
- 52.Парфенюк Є.І., Оліховський В.Я., Марцинюк Ю.В. Мотиваційний менеджмент в контексті сталого розвитку організації. *Вектори модернізації економіки України в контексті сталого розвитку*. Матеріали доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції (29-30 травня 2023 р.) / відп. ред. Л.М. Горбач. Луцьк: Волинський інститут ім. В. Липинського ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2023. С. 133-137.
- 53.Поліщук І.І., Швед В.В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. 2-е вид., перероб. та допов. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.
- 54.Положенцев Д.В., Талова В. Організаційні проблеми мотиваційного менеджменту в сучасних умовах. *Соціально-економічна та правова політика України: виклики сьогодення. Збірник*. Чернігів: Північноукраїнський інститут ім. Героїв Крут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2023. С. 124-131.
- 55.Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. №108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text> (дата звернення: 21.05.2024).

- 56.Присвітла О.В. Сутність формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. *Економічний простір*. 2020. Вип. 164. С. 101-105. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-17>.
- 57.Райко М.С. Оплата праці як один із важливих факторів матеріального мотивування. *Право та інновації*. 2020. №1. С. 59-64.
- 58.Савицька І.Г., Синиченко А.В. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. Вип. 4 (40). С. 178-184.
- 59.Семенова В.Г., О.Ю. Кобилінський. Мотивування працівників як спосіб активізації інноваційної діяльності на підприємстві. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. №8. С. 83-87.
- 60.Сукрушева Г.О. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1126/1084> (дата звернення: 21.05.2024).
- 61.Снітко Є.О., Завгородня Є.Є. Менеджмент: підручник. Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. 281 с.
- 62.Цимбалюк Г.С., Кравчук Р.В. Оплата праці як елемент матеріальної мотивації працівників. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. Вип. 2 (65). С. 54-58. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/65-6>.
- 63.Череп А.В. Необхідність формування механізму мотивації праці на підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. Вип. 3(141). С. 134-148.
- 64.Чернушкіна О.О., Гайдамашук А.М. Мотиваційний механізм управління персоналом підприємства. *Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (10 листопада, м. Запоріжжя)*. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка». 2022. С. 367-368.
- 65.Шаповал О.А. Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. *Економічний простір*. 2024. Вип. 189. С. 153-156.

- 66.Шевчук Л.М. Мотивація та стимулювання як дієві засоби управління персоналом. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету*. 2018. Вип. 16. С. 353–355.
- 67.Шупрудько Н.В. Методичні засади вдосконалення мотиваційного механізму на промислових підприємствах. *Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами*. 2021. Вип. 52. С. 131-135.
- 68.Baker D., White, P. Motivation in the Modern Workplace: Challenges and Solutions. *International Journal of Business and Management*. 2024. Vol. 17(5). P. 70-77.
- 69.Davies E., Green J. Employee Motivation: The Key to Business Success. *Journal of Applied Psychology*. 2023. 58(1). P. 12-19.
- 70.Fernandez R., Gonzalez S. The Impact of Motivation Policies on Employee Retention. *Journal of Organizational Behavior*. 2023. 19(2). P. 88-95.
- 71.Garcia M., Martinez L. Modern Approaches to Motivation in the Workplace. *International Journal of Human Resource Management*. 2024. 30(4). P. 210-220.
- 72.Hernandez L., Rodriguez M. Motivation Mechanisms in Tech Companies. *Journal of Business and Tech Innovation*. 2022. 5(4). P. 145-153.
- 73.Johnson P., Lee H. Motivation Mechanisms in Multinational Corporations. *Global Business Review*. 2022. Vol.12(3). P. 178-185.
- 74.Kim J., Park S. Enhancing Employee Motivation through Effective HR Practices. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2023. Vol. 31(2). P. 102-109.
- 75.Schneider F., Meier A. Innovative Motivation Strategies in International Firms. *International Journal of Innovation Management*. 2022. Vol. 15(1). P. 89-96.
- 76.Smith J., Brown A. The Role of Employee Motivation in Organizational Performance. *Journal of Business Research*. 2023. 45(2), 134-142.
- 77.Williams K., Taylor R. Employee Motivation and Job Satisfaction: A Comparative Study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2023. 28(3). P. 256-263.

ДОДАТКИ

Порівняльна таблиця поведінкових, психоаналітичних, змістовних та процесуальних теорій мотивації

Назва теорії	Представники	Особливості	Переваги	Недоліки
Процесуальні теорії мотивації	В. Врум, Дж. Адамса, Л. Портер, Е. Лоулер, Е. Лок	Процесуальні теорії мотивації зосереджуються на розумінні процесів, через які індивіди вибирають певні дії для досягнення своїх цілей. Процесуальні теорії акцентують на процесах вибору і прийняття рішень індивідом, а не просто на потребах або стимулах. Вони досліджують, як зусилля, очікування, сприйняття справедливості і цілепокладання впливають на мотивацію і вибір поведінки. Велику роль відіграє сприйняття індивідом ситуації, включаючи оцінку власних зусиль, результатів і винагород.	1. Процесуальні теорії забезпечують гнучкий підхід до аналізу мотивації, враховуючи різноманітні фактори і ситуації. 2. Вони застосовні до широкого спектру ситуацій та індивідів, дозволяючи аналізувати мотивацію в різних контекстах. 3. Теорії враховують індивідуальні розбіжності в сприйнятті, цінностях і очікуваннях.	1. Процесуальні теорії можуть бути складними для практичного застосування через необхідність врахування великої кількості змінних. 2. Висока суб'єктивність у сприйнятті і оцінці справедливості, результатів і винагород може ускладнити прогнозування поведінки. 3. Більшість процесуальних теорій зосереджена на логіці і раціональності, потенційно ігноруючи емоційні та ірраціональні аспекти мотивації.
Змістові теорії мотивації	А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, К. Олдерфер (модифікував ієрархію потреб А. Маслоу, запропонувавши	Змістові теорії мотивації фокусуються на конкретних факторах, які спонукають людей до дії, ідентифікуючи і категоризуючи основні потреби та мотиви, що лежать в основі мотивації. Вони досліджують, що саме мотивує людей, замість того, щоб	1. Змістові теорії прості для розуміння та можуть бути легко застосовані на практиці. 2. Вони ідентифікують базові потреби, які є актуальними для більшості людей,	1. Багато змістових теорій занадто узагальнені і не враховують індивідуальні відмінності в потребах та мотивації. 2. Деякі змістові теорії, такі як ієрархія потреб Маслоу, критикуються за

	модель ERG (існування, взаємовідносини, зростання).	зосереджуватися на процесі мотивації. Змістові теорії аналізують специфічні потреби, які впливають на мотивацію людини, наприклад, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби в самоповазі та самореалізації. Багато змістових теорій представляють потреби у вигляді ієрархії або певної послідовності, згідно з якою більш базові потреби мають бути задоволені перед тим, як вищі рівні мотивації можуть бути активовані. Багато з цих теорій припускають, що окремі потреби є універсальними для всіх людей.	незалежно від культурних розбіжностей. 3. Змістові теорії надають основу для розробки мотиваційних програм на роботі, спрямованих на задоволення різних потреб співробітників.	недостатню емпіричну підтримку. 3. Змістові теорії зосереджуються на внутрішніх потребах і можуть ігнорувати зовнішні стимули та обставини, які також впливають на мотивацію.
Поведінкові теорії мотивації	Б.Ф. Скіннер, Е. Торндайк, Дж. Вотсон	Поведінкові теорії мотивації виходять з припущення, що мотивована поведінка є результатом зовнішніх стимулів, таких як нагороди та покарання. Цей напрямок дослідження акцентує увагу на способах, за допомогою яких зовнішнє середовище впливає на поведінку індивіда, і розглядає мотивацію через призму навчання. Поведінкові теорії зосереджені на ролі зовнішніх стимулів у формуванні мотивованої поведінки. Велика увага приділяється процесам навчання, де поведінка формується на основі отриманого досвіду нагород і покарань. Поведінкові теорії надають методи модифікації	1. Поведінкові теорії можуть бути ефективно застосовані для модифікації поведінки в освіті, в терапії та в управлінні персоналом. 2. Ідеї, висунуті в рамках поведінкових теорій, мають міцну емпіричну базу завдяки численним експериментам та дослідженням. 3. Теорії пропонують чітке розуміння механізмів, що впливають на поведінку, що дозволяє легко впроваджувати відповідні	1. Поведінкові теорії можуть не враховувати внутрішні мотиваційні процеси, такі як потреби, бажання та емоції. 2. Іноді критикується за надмірну спрощеність та ігнорування складності людської поведінки. 3. Методи модифікації поведінки, особливо коли вони включають покарання, можуть порушувати етичні норми.

		поведінки через систему підкріплень.	стратегії.	
Психоаналітичні теорії мотивації	3. Фрейд, К. Юнг	Психоаналітичні теорії мотивації виходять з припущення, що поведінка людини керується внутрішніми, часто несвідомими силами, бажаннями та конфліктами. Ці теорії намагаються розкрити вплив несвідомого на мотивовані дії індивіда. Основний акцент робиться на тому, що багато мотивів дій людини знаходяться у несвідомому стані. Велика увага приділяється внутрішнім конфліктам між бажаннями та соціально прийнятими нормами поведінки. Психоаналітичні теорії часто підкреслюють значення дитячих переживань у формуванні мотивації та поведінки у дорослому житті.	1. Психоаналітичні теорії дозволяють глибоко зануритися в аналіз внутрішніх мотивів та конфліктів, надаючи цінне розуміння поведінки. 2. Вони підкреслюють значення дитячих переживань, що дає змогу розуміти коріння деяких дорослих мотивацій та поведінки. 3. Психоаналітичні теорії надають комплексний підхід до розуміння людини, враховуючи як свідоме, так і несвідоме.	1. Багато концепцій психоаналізу складно піддати емпіричній перевірці через їх несвідомий характер. 2. Критики зазначають, що психоаналітичні теорії можуть бути надто загальними та абстрактними, ускладнюючи застосування їх висновків в конкретних ситуаціях. 3. Інтерпретація несвідомих мотивів може викликати етичні запитання, особливо коли це стосується аналізу особистих переживань і травм.

Джерело: складено на основі [32, с. 56-59]

Баланс ПрАТ «Сміла – Агропромсервіс» за 2023 рік

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 684.00	1 684.00
Основні засоби:	1010	2 254.00	2 130.10
первісна вартість	1011	4 740.30	4 740.30
знос	1012	2 486.30	2 610.20
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	857.70	857.70
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	4 795.70	4 671.80
II. Оборотні активи Запаси:	1100	657.00	358.10
у тому числі готова продукція	1103	52.00	42.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	326.70	276.30
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	432.30	528.60
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	190.40	455.10
Витрати майбутніх періодів	1170	3.70	3.70
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	1 610.10	1 621.80
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	6 405.80	6 293.60

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 414.00	1 414.00
Додатковий капітал	1410	143.30	143.30
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	227.70	559.30
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	1 785.00	2 116.60
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	807.30	807.30
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	1 613.20	2 161.10
розрахунками з бюджетом	1620	90.20	111.40
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	19.50	12.60
розрахунками з оплати праці	1630	40.10	44.80
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 050.50	1 039.80
Усього за розділом III	1695	3 813.50	3 369.70
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	6 405.80	6 293.60

**Звіт про фінансові результати ПрАТ «Сміла – Агропромсервіс»
станом на 2023 рік**

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 718.00	1 973.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 386.40	1 855.20
Інші операційні доходи	2120		0.00
Інші операційні витрати	2180		26.10
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3 718.00	1 973.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	3 386.40	1 881.30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	331.60	91.70
Податок на прибуток	2300	16.50	14.30
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	315.10	77.40