

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління і адміністрування
СПЕЦІЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ МОТИВУВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
НЯМЦУ ДАНИЛА ВІКТОРОВИЧА

Науковий керівник: к.е.н., доц., доц. кафедри менеджменту Інна ВІННІКОВА

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

В.о.завідувача кафедри д.е.н., проф. Михайло
САГАЙДАК

Київ 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

В.о. завідувача кафедри

Олена ШАТІЛОВА
«21 » березня 2025 р

Михайло САГАЙДАК
«21 » березня 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Нямцу Данилу Вікторовичу

заочної форми здобуття освіти

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Управління мотивуванням персоналу бізнес-організації» / «*Management of staff motivation within of a business organization*»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «19» березня 2025 р. № 523

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

агропромислової бізнес-організації "ПРІМА"

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні основи управління мотивуванням персоналу бізнес-організації <i>(назва розділу)</i>
Розділ 2	Аналітичне оцінювання та напрями удосконалення системи управління мотивуванням персоналу в бізнес-організації <i>(назва розділу)</i>

Об'єкт дослідження:	процес управління мотивуванням персоналу бізнес-організації
Предмет дослідження:	організаційно-професійні відносини, що виникають у процесі формування системи мотивування персоналу бізнес-організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендації щодо удосконалення системи управління мотивуванням персоналу бізнес-організації

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1 Вивчити основні поняття і сутність системи управління мотивуванням персоналу в організації

Охарактеризувати види і сучасні теорії системи мотивування персоналу в організації

Проаналізувати принципи створення системи стимулювання бізнес-організації

У розділі 2 Надати загальну організаційно-економічну характеристику агропромислової бізнес-організації "ПРІМА"

Проаналізувати і оцінити діючу систему управління мотивуванням персоналу, виявити переваги і недоліки агропромислової бізнес-організації "ПРІМА"

Розробити комплекс заходів щодо удосконалення системі управління мотивуванням персоналу агропромислової бізнес-організації "ПРІМА"

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Інна Віннікова

«20» березня 2025 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

Данило Нямцу

«20 » березня 2025 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 60 сторінок, 60 таблиць, список літератури з 68 найменувань, 10 додатків.

«Управління мотивуванням персоналу бізнес-організації»

Об'єкт дослідження – процес управління мотивуванням персоналу бізнес-організації

Предмет дослідження – організаційно-професійні відносини, що виникають у процесі формування системи мотивування персоналу бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендації щодо удосконалення системи управління мотивуванням персоналу бізнес-організації.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- вивчити основні поняття і сутність системи управління мотивуванням персоналу;
- охарактеризувати види та сучасні теорії мотивації персоналу;
- проаналізувати принципи створення системи стимулювання бізнес-організації;
- надати організаційно-економічну характеристику ПП АПК «ПРИМА»;
- оцінити діючу систему управління мотивуванням персоналу ПП АПК «ПРИМА», виявити її переваги та недоліки;
- розробити комплекс заходів щодо удосконалення системи управління мотивуванням персоналу ПП АПК «ПРИМА».

Практичне значення одержаних результатів. За результатами дослідження розроблено та обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації ПП АПК «ПРИМА», зокрема збільшення премій до 15% чистого прибутку (55463,33 грн на працівника), впровадження гейміфікації (22500 грн), організацію тренінгів (45000 грн), індивідуалізацію стимулів (100000 грн), психологічну підтримку (24000 грн) та програму менторства (48000 грн). Ці заходи сприятимуть зниженню плинності кадрів на 50% (з 28,57% до 14,29%) та підвищенню продуктивності праці на 15,49% (до 2228739,32 грн/особу), що забезпечить додатковий дохід у 2691853,88 грн. Висновки та пропозиції запропоновані в роботі, можуть бути використані в агропромислових бізнес-організаціях.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи: 2025.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи: 2025.

Ключові слова: мотивація, управління персоналом, агропромисловий сектор, продуктивність праці, плинність кадрів, організаційна ефективність.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача(ки) факультету економіки та управління
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»

Нямцу Д.В. _____
(прізвище, ініціали)

на тему: "Управління мотивуванням персоналу бізнес-організації"
(назва теми)

Характер виконання роботи: робота є самостійно виконаним дослідженням з дотриманням необхідних вимог.

Відповідність виконання роботи затвердженому Індивідуальному завданню: повністю відповідає.

Ступінь самостійності здобувача при виконанні роботи: допустимий, про що свідчить прийнятне значення коефіцієнтів подібності та підтверджено у протоколі звіту подібності.

Уміння здобувача працювати з бібліографічними джерелами, аналізувати теоретичний та практичний матеріал, обґрунтовувати висновки та пропозиції (рекомендації), застосовувати сучасні інформаційні технології та аналітичний інструментарій: здобувач творчо підійшов до аналізу бібліографічних джерел застосовував сучасні інформаційні технології та аналітичний інструментарій, висновки та пропозиції за результатами дослідження є достатньо обґрунтованими.

Найбільш важливі результати теоретичного та практичного характеру і їх апробація (за наявності публікації автора): досліджено методологічні та прикладні аспекти управління мотивуванням персоналу бізнес-організації, розроблено заходи з удосконалення управління мотивуванням агропромислової бізнес-організації "ПРИМА".

Рівень відповідності оформлення роботи вимогам: відповідає на достатньому рівні.

Висновок про набуті здобувачем(кою) компетентності відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій» і можливість присвоєння йому(їй) кваліфікації бакалавра менеджменту:

В цілому, КБР Нямцу Д.В. є завершеним дослідженням, виконаним на високому теоретико-прикладному рівні, яке характеризує його автора як кваліфікованого, добре обізнаного спеціаліста у сфері дослідження та обґрунтування процесу управління мотивуванням персоналу бізнес-організації, а її автор заслуговує на присвоєння кваліфікації бакалавра менеджменту.

Науковий керівник: _____ доцентка кафедри менеджменту, доцент, к.е.н., Інна
Віннікова

«1» червня 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВУВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1 Поняття та сутність системи управління мотивуванням персоналу в бізнес- організації.....	8
1.2 Види та сучасні теорії мотивування персоналу в контексті бізнес-організацій	15
1.3 Принципи створення ефективної системи стимулювання в бізнес-організації	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВУВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ В БІЗНЕС- ОРГАНІЗАЦІЇ.....	35
2.1 Організаційно-економічна характеристика агропромислової бізнес-організації «ПРІМА».....	35
2.2 Аналіз та оцінка системи управління мотивуванням персоналу агропромислової бізнес-організації «ПРІМА»: переваги і недоліки	45
2.3 Пропозиції щодо удосконалення системи управління мотивуванням персоналу агропромислової бізнес-організації «ПРІМА»	56
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови функціонування бізнес-організацій, особливо в агропромисловому секторі, характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими змінами у зовнішньому середовищі та необхідністю адаптації до нових економічних реалій. У таких умовах ключовим фактором успіху стає ефективне управління людськими ресурсами, зокрема створення дієвої системи мотивації персоналу. Мотивування персоналу є основою підвищення продуктивності праці, залученості працівників до досягнення стратегічних цілей організації, а також зниження плинності кадрів. Недостатня увага до мотиваційних механізмів часто призводить до зниження ефективності діяльності підприємства, втрати конкурентних позицій та погіршення організаційного клімату.

В агропромисловому секторі, до якого належить досліджувана бізнес-організація «ПРИМА», система мотивації персоналу має свої особливості, пов'язані зі специфікою діяльності, сезонністю виробництва та регіональними відмінностями у ринку праці. Часто підприємства цього сектору стикаються з проблемами низької мотивації працівників через недостатню гнучкість мотиваційних програм, обмеженість фінансових ресурсів для стимулювання, а також відсутність сучасних підходів до управління персоналом. Усе це підкреслює необхідність розробки та впровадження ефективних систем управління мотивацією, які враховували б як індивідуальні потреби працівників, так і стратегічні цілі організації. Таким чином, дослідження та вдосконалення системи управління мотивацією персоналу в бізнес-організації є актуальним завданням, яке має важливе значення для підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи полягає в дослідженні теоретичних засад та розроб практичних рекомендації щодо удосконалення системи управління мотивуванням персоналу бізнес-організації. Для досягнення цієї мети необхідно комплексно підійти до вирішення теоретичних і практичних

завдань, пов'язаних із аналізом сучасних підходів до мотивації, оцінкою діючої системи в конкретній організації та розробкою пропозицій щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

вивчити основні поняття і сутність системи управління мотивування персоналу в бізнес-організації;

охарактеризувати види і сучасні теорії системи мотивації персоналу в бізнес-організації;

проаналізувати принципи створення системи стимулювання бізнес-організації;

надати загальну організаційно-економічну характеристику агропромислової бізнес-організації «ПРІМА»;

проаналізувати і оцінити діючу систему управління мотивуванням персоналу, виявити переваги і недоліки агропромислової бізнес-організації «ПРІМА»;

розробити комплекс заходів щодо удосконалення системи управління мотивуванням персоналу агропромислової бізнес-організації «ПРІМА».

Об'єктом дослідження є процес управління мотивуванням персоналу бізнес-організації. Цей процес охоплює всі етапи створення, впровадження та оцінки системи мотивації, включаючи визначення мотиваційних потреб працівників, розробку стимулюючих заходів, а також контроль їхньої ефективності. У контексті агропромислової бізнес-організації «ПРІМА» об'єкт дослідження включає організаційні, економічні та соціальні аспекти, що впливають на мотивацію персоналу, а також специфіку діяльності підприємства, яка визначає особливості мотиваційних механізмів.

Предметом дослідження виступають організаційно-професійні відносини, що виникають у процесі формування системи мотивування персоналу бізнес-організації. Ці відносини включають взаємодію між керівництвом і працівниками, а також між самими працівниками в рамках виконання їхніх професійних обов'язків. Особливу увагу приділено аналізу того, як ці відносини впливають на

ефективність мотиваційних програм, а також які фактори сприяють або перешкоджають створенню дієвої системи стимулювання.

Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові та спеціальні методи, які забезпечують комплексний підхід до вирішення поставлених завдань. Зокрема, використано метод аналізу і синтезу для вивчення теоретичних аспектів управління мотивацією персоналу, що дозволило систематизувати основні поняття та визначити ключові характеристики мотиваційних систем. Порівняльний аналіз застосовувався для оцінки сучасних теорій мотивації, що дало змогу виявити їхні переваги та недоліки в контексті бізнес-організацій. Системний підхід використано для аналізу принципів створення системи стимулювання, що допомогло розглянути мотивацію як цілісну систему, яка взаємодіє з іншими аспектами управління організацією. Для оцінки діяльності агропромислової бізнес-організації "ПРИМА" та розробки рекомендацій використано методи економічного аналізу, зокрема аналіз фінансових показників, SWOT-аналіз, а також аналіз організаційної структури. Крім того, у роботі застосовано методи узагальнення та прогнозування для формулювання пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, які присвячені проблемам управління мотивацією персоналу, зокрема праці А. Маслоу, Ф. Герцберга, В. Врума, а також сучасні дослідження у сфері управління людськими ресурсами. Для аналізу діяльності агропромислової бізнес-організації «ПРИМА» використано внутрішню документацію підприємства, фінансові звіти, а також дані, отримані з відкритих джерел.

Теоретичне значення роботи полягає у поглибленому аналізі сучасних підходів до управління мотивацією персоналу, зокрема у вивченні теоретичних основ, видів і сучасних теорій мотивації, а також принципів створення системи стимулювання. Дослідження спрямоване на систематизацію знань про мотиваційні механізми, що дозволить сформулювати цілісне уявлення про їхню роль у діяльності бізнес-організацій. Особливу увагу приділено аналізу сучасних теорій мотивації, таких як теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія двох факторів Ф. Герцберга, теорія очікувань В. Врума, які залишаються основою для розробки мотиваційних систем

у сучасних організаціях. Крім того, у роботі розглядаються нові підходи до мотивації, що враховують цифровізацію, віддалену роботу та зміну цінностей молодого покоління працівників.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані для вдосконалення системи управління мотивуванням персоналу в агропромисловій бізнес-організації «ПРІМА». Запропоновані заходи, які будуть розроблені на основі аналізу діючої системи мотивації, дозволять підвищити залученість працівників, оптимізувати витрати на мотиваційні програми та покращити загальну результативність діяльності підприємства. Отримані рекомендації можуть бути застосовані не лише в «ПРІМА», але й в інших агропромислових організаціях, що стикаються з аналогічними проблемами у сфері управління персоналом. Крім того, результати дослідження можуть стати основою для подальших наукових розробок у сфері управління людськими ресурсами.

Структура роботи включає вступ, два основні розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. У першому розділі «Теоретико-методичні основи управління мотивацією персоналу бізнес-організації» розглядаються основні поняття, види та теорії мотивації, а також принципи створення системи стимулювання. Другий розділ «Аналітичне оцінювання та напрями удосконалення системи управління мотивацією персоналу в бізнес-організації» присвячений аналізу діяльності агропромислової бізнес-організації «ПРІМА», оцінці її системи мотивації та розробці рекомендацій щодо її вдосконалення. У висновках узагальнено результати дослідження, сформульовано ключові пропозиції та визначено напрями подальших досліджень. Список використаних джерел включає літературу, яка стала основою для теоретичного аналізу, а додатки містять допоміжні матеріали, такі як таблиці, діаграми та інші ілюстративні дані, що підтверджують результати дослідження.

Обсяг роботи становить 60 сторінок, що відповідає вимогам методичних рекомендацій. Робота виконана українською мовою, що є обов'язковою умовою для кваліфікаційних бакалаврських робіт у Київському національному економічному університеті імені Вадима Гетьмана.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВУВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття та сутність системи управління мотивуванням персоналу в бізнес-організації

Сучасні бізнес-організації функціонують у динамічному середовищі, де конкурентоспроможність значною мірою залежить від ефективності управління людськими ресурсами. Одним із ключових елементів цього процесу є управління мотивацією персоналу, яке дозволяє залучити працівників до досягнення стратегічних цілей організації. Для глибокого розуміння цього феномену необхідно розкрити поняття та сутність системи управління мотивацією, визначивши її місце в управлінській діяльності бізнес-організації, а також проаналізувати її складові та принципи функціонування.

Мотивація як наукова категорія є багатогранним поняттям, яке досліджується в різних контекстах. Так, А.М. Колот визначає мотивацію як сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають людину до діяльності, надаючи цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [2]. Це тлумачення підкреслює двоїсту природу мотивації, яка поєднує індивідуальні потреби працівника з інтересами організації. І.Д. Бех акцентує увагу на процесуальному аспекті, зазначаючи, що мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку [1]. С.С. Занюк розглядає мотивацію як сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, включаючи мотиви, потреби, стимули та ситуативні фактори, що впливають на поведінку людини [3]. О.Є. Кузьмін підкреслює управлінський аспект, визначаючи мотивацію як вид управлінської діяльності, що забезпечує спонукання працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих і

організаційних цілей [11]. Нарешті, В.Г. Шинкаренко та О.Н. Криворучко трактують мотивацію як функцію управління, яка полягає у виявленні мотивів і розробці стимулів для спонукання працівників до дій [10]. Для систематизації цих підходів до визначення мотивації наведено таблицю 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до визначення поняття «мотивація»

Автор	Визначення
А.М. Колот [36]	Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, орієнтованої на досягнення особистих і організаційних цілей.
І.Д. Бех [3]	Динамічний процес формування мотиву як підґрунтя вчинку.
С.Т. Дуда [31]	Сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, включаючи мотиви, потреби, стимули та ситуативні фактори.
А. Коваленко [3]	Вид управлінської діяльності, що забезпечує спонукання працівників до досягнення особистих і організаційних цілей.
Є. Ю. Щокіна, І. С. Гура[68]	Функція управління, що полягає у виявленні мотивів і розробці стимулів для спонукання працівників до дій.

Джерело: сформовано автором на підставі [3, 31, 36, 68].

Система управління мотивацією персоналу є складнішим конструктом, ніж саме поняття мотивації, оскільки вона охоплює комплекс управлінських впливів, спрямованих на формування мотивів і стимулів працівників. Н. Носань зазначає, що управління мотивацією персоналу – це процес, який передбачає розробку та реалізацію заходів, спрямованих на вдосконалення навичок, знань, мотивації та компетентності працівників відповідно до стратегії розвитку організації [45]. Це визначення підкреслює системний характер управління мотивацією, яке інтегрує різні аспекти менеджменту для досягнення спільних цілей. О.В. Кушнерик додає, що система управління мотивацією передбачає вплив на персонал з метою формування інституційних орієнтацій та економічних інтересів, що забезпечують ефективне виконання завдань [33]. Таким чином, система управління мотивацією є інструментом, який дозволяє узгодити індивідуальні цілі працівників із стратегічними цілями бізнес-організації.

Важливим аспектом системи управління мотивацією є її структурні елементи. Якимець Д.-І., Борнеко А.О. та інші дослідники зазначають, що система мотивації включає суб'єкти та об'єкти мотивації [21]. Суб'єктами є вищий менеджмент або засновники організації, які визначають мотиваційні стратегії, тоді як об'єктами виступає персонал, який зазнає впливу цих стратегій. Ендогенні

детермінанти, такі як внутрішні потреби, цінності та інтереси працівників, формують їхню мотиваційну поведінку, а екзогенні детермінанти, такі як заробітна плата, соціальні гарантії чи ринкові умови, створюють зовнішні умови для мотивації. Для ілюстрації взаємозв'язку між цими елементами наведено таблицю 1.2.

Таблиця 1.2 – Суб'єкти та об'єкти системи управління мотивацією персоналу

Елемент системи	Опис
Суб'єкти мотивації	Вищий менеджмент або засновники організації, які формують мотиваційні стратегії та стимули.
Об'єкти мотивації	Персонал організації, який зазнає впливу мотиваційних заходів, спрямованих на активізацію трудової діяльності.
Ендогенні детермінанти	Внутрішні потреби, цінності, інтереси працівників, що формують їхню мотиваційну поведінку.
Екзогенні детермінанти	Зовнішні фактори, такі як заробітна плата, соціальні гарантії, ринкові умови, що впливають на мотивацію.

Джерело: сформовано автором на основі [19].

Сутність системи управління мотивацією персоналу полягає у створенні умов, які сприяють активізації трудової діяльності працівників через гармонійне поєднання їхніх особистих цілей з цілями організації. О.В. Кушнерик підкреслює, що управління мотивацією не лише стимулює працівників до діяльності, але й формує стійкий мотиваційний стан, який сприяє довгостроковій залученості персоналу [21]. Це означає, що система управління мотивацією має бути орієнтована на створення мотиваційного середовища, яке враховує індивідуальні особливості працівників і забезпечує їхню інтеграцію в організаційні процеси.

Одним із ключових завдань системи управління мотивацією є врахування потреб працівників, які можуть бути різноманітними залежно від їхнього соціально-економічного стану, професійного досвіду та особистих цінностей. Якимець Д.-І. та інші дослідники виділяють три основні категорії потреб, які впливають на мотивацію персоналу: соціально-економічні, організаційні та особистісні [21]. Соціально-економічні потреби включають матеріальні, соціальні та духовні аспекти, такі як заробітна плата, пільги чи можливості розвитку. Організаційні потреби пов'язані з організаційною структурою, наприклад, можливістю проявляти ініціативу чи брати участь у творчих завданнях. Особистісні

потреби формуються на основі індивідуальних характеристик, таких як принципи, відповідальність чи порядність. Для систематизації цих категорій наведено таблицю 1.3.

Таблиця 1.3 – Класифікація потреб у системі управління мотивацією персоналу

Категорія потреб	Характеристика
Соціально-економічні	Задоволення матеріальних, соціальних і духовних потреб (заробітна плата, пільги, можливості розвитку).
Організаційні	Потреби, пов'язані з організаційною структурою (творча складова, ініціатива, пізнавальна компонента).
Особистісні	Формуються на основі індивідуальних властивостей (принциповість, відповідальність, порядність).

Джерело: сформовано автором на підставі [19].

Управління мотивацією персоналу також передбачає врахування мотиваційних індикаторів, які дозволяють оцінити ефективність застосованих заходів. Як зазначають Якимець Д.-І. та інші, мотиваційні індикатори включають орієнтацію на результат, усвідомленість дій і оптимізацію використання ресурсів [21]. Орієнтація на результат означає, що мотиваційні заходи мають бути спрямовані на досягнення конкретних цілей організації. Усвідомленість дій вказує на те, наскільки працівники розуміють зв'язок між своєю діяльністю та винагородою. Оптимізація використання ресурсів відображає ефективність використання людського капіталу завдяки мотиваційним механізмам. Для детальнішого аналізу цих індикаторів наведено таблицю 1.4.

Таблиця 1.4 – Мотиваційні індикатори в системі управління персоналу

Індикатор	Опис
Орієнтація на результат	Спрямованість мотиваційних заходів на досягнення конкретних цілей організації.
Усвідомленість дій	Рівень розуміння працівниками зв'язку між їхньою діяльністю та винагородою.
Оптимізація використання ресурсів	Ефективність використання людського капіталу завдяки мотиваційним механізмам.

Джерело: сформовано автором на основі [21].

Система управління мотивацією персоналу базується на певних принципах, які визначають її ефективність. Н. Нікітін і Р. Коршуков зазначають, що система управління мотивацією включає як загальні, так і специфічні функції [48]. Загальні функції охоплюють організацію, стимулювання, планування, координацію, облік і

контроль, тоді як специфічні функції стосуються аналізу існуючої системи мотивації, формування стратегій і принципів мотиваційної політики, а також управління матеріальними та нематеріальними благами. Ці функції забезпечують комплексний підхід до управління мотивацією, дозволяючи інтегрувати різні аспекти менеджменту в єдину систему. Для ілюстрації цих функцій наведено таблицю 1.5.

Таблиця 1.5 – Функції системи управління мотивацією персоналу

Тип функції	Опис
Загальні функції	Організація, стимулювання, планування, координація, облік, контроль.
Специфічні функції	Аналіз існуючої системи мотивації, формування цілей, стратегій і принципів мотиваційної політики, управління матеріальними та нематеріальними благами.

Джерело: сформовано автором на основі [48].

Крім того, система управління мотивацією персоналу має враховувати мотиваційні механізми, які регулюють поведінку працівників. В. Ігнатюк підкреслює, що основна мета системи мотивації полягає у стимулюванні діяльності персоналу з метою збільшення продуктивності праці [35]. Це вимагає чіткого визначення потреб працівників, постановки цілей і розробки заходів, які сприятимуть їх досягненню. Мотиваційний механізм включає кілька етапів: від виявлення потреб до оцінки результатів мотиваційних заходів. Для узагальнення завдань системи управління мотивацією наведено таблицю 1.6.

Таблиця 1.6 – Завдання системи управління мотивацією персоналу

Завдання	Опис
Визначення потреб працівників	Виявлення незадоволених потреб як основи для розробки мотиваційних заходів.
Постановка цілей	Визначення цілей, які узгоджують інтереси працівників і організації.
Розробка заходів	Формування комплексу заходів для стимулювання трудової діяльності.
Збільшення продуктивності праці	Підвищення ефективності роботи персоналу через мотиваційні механізми.

Джерело: сформовано автором на основі [35].

Система управління мотивацією персоналу також передбачає використання мотиваційних теорій як теоретичної основи для її побудови. Так, наприклад, теорія ієрархії потреб А. Маслоу, яка часто згадується в літературі, передбачає, що потреби працівників формуються в ієрархічному порядку: від фізіологічних (заробітна

плата, умови праці) до потреб самореалізації (творчі завдання, визнання) [7]. Теорія двох факторів Ф. Герцберга розмежовує гігієнічні фактори (заробітна плата, умови праці), які усувають незадоволеність, і мотиватори (визнання, відповідальність), які сприяють задоволенню від роботи [7]. Теорія очікувань В. Врума акцентує увагу на тому, що мотивація залежить від очікувань працівників щодо результатів їхньої діяльності та цінності цих результатів для них [7]. Ці теорії дозволяють менеджерам створювати мотиваційні системи, які враховують різні аспекти поведінки працівників. Для порівняння основних мотиваційних теорій наведено таблицю 1.7.

Таблиця 1.7 – Основні мотиваційні теорії в контексті управління персоналом

Теорія	Автор	Основна ідея
Ієрархія потреб	А. Маслоу	Потреби формуються в ієрархії: від фізіологічних до потреб самореалізації.
Двох факторів	Ф. Герцберг	Розмежування гігієнічних факторів (усувають незадоволеність) і мотиваторів (сприяють задоволенню).
Очікувань	В. Врум	Мотивація залежить від очікувань працівників щодо результатів діяльності та їхньої цінності.

Джерело: сформовано автором на основі [7].

Принципи побудови системи управління мотивацією також відіграють важливу роль у її ефективності. О.В. Кушнерик зазначає, що система мотивації має бути гнучкою, щоб адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації [10]. Крім того, система повинна базуватися на принципах справедливості, прозорості та індивідуального підходу. Принцип справедливості передбачає, що винагорода працівників має відповідати їхнім внескам у діяльність організації. Принцип прозорості означає, що механізми мотивації мають бути зрозумілими для всіх працівників. Індивідуальний підхід враховує різноманітність потреб і мотивів працівників, що дозволяє створювати персоналізовані мотиваційні програми. Для систематизації цих принципів наведено таблицю 1.8.

Таблиця 1.8 – Принципи побудови системи управління мотивацією персоналу

Принцип	Опис
Гнучкість	Адаптація системи мотивації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.
Справедливість	Відповідність винагороди внескам працівників у діяльність організації.
Прозорість	Зрозумілість механізмів мотивації для всіх працівників.

Продовження табл. 1.8

Принцип	Опис
Індивідуальний підхід	Врахування різноманітності потреб і мотивів працівників.

Джерело: сформовано автором на основі [10].

Система управління мотивацією персоналу також передбачає врахування психологічних аспектів мотивації. Як зазначає С.С. Занюк, мотивація залежить від ситуативних чинників, які впливають на поведінку людини [3]. Наприклад, психологічний клімат у колективі, рівень довіри до керівництва та відчуття безпеки можуть суттєво впливати на мотиваційний стан працівників. Це вимагає від менеджменту створення сприятливого організаційного середовища, яке сприяє позитивним емоціям і залученості працівників.

Крім того, система управління мотивацією має бути орієнтована на довгострокову перспективу. Якимець Д.-І. та інші зазначають, що ефективна мотивація формується лише тоді, коли трудова діяльність стає основною умовою для отримання матеріальних і нематеріальних благ [1]. Це означає, що система мотивації повинна не лише стимулювати короткострокові результати, але й сприяти розвитку людського капіталу, підвищенню кваліфікації працівників і формуванню їхньої лояльності до організації.

Для забезпечення ефективності системи управління мотивацією необхідно також враховувати її компоненти, які включають мотиваційні інструменти, механізми оцінки та зворотний зв'язок. Мотиваційні інструменти можуть бути матеріальними (заробітна плата, премії) і нематеріальними (визнання, можливості розвитку). Механізми оцінки дозволяють визначити, наскільки мотиваційні заходи впливають на продуктивність праці. Зворотний зв'язок забезпечує діалог між керівництвом і працівниками, що сприяє вдосконаленню мотиваційної системи. Для узагальнення цих компонентів наведено таблицю 1.9.

Таблиця 1.9 – Компоненти системи управління мотивацією персоналу

Компонент	Опис
Мотиваційні інструменти	Матеріальні (заробітна плата, премії) і нематеріальні (визнання, можливості розвитку) стимули.
Механізми оцінки	Оцінка впливу мотиваційних заходів на продуктивність праці.
Зворотний зв'язок	Діалог між керівництвом і працівниками для вдосконалення мотиваційної системи.

Джерело: сформовано автором самостійно.

Узагальнюючи викладене вище, можемо стверджувати, що система управління мотивацією персоналу в бізнес-організації є комплексним інструментом, який поєднує управлінські впливи, спрямовані на активізацію трудової діяльності працівників. Її сутність полягає у формуванні мотиваційного середовища, яке сприяє узгодженню особистих цілей працівників із цілями організації, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню сталого розвитку бізнесу. Розкриття поняття та сутності системи управління мотивацією є основою для подальшого аналізу її теоретичних і методичних аспектів, що буде розглянуто в наступних підрозділах.

1.2 Види та сучасні теорії мотивування персоналу в контексті бізнес-організацій

Мотивація персоналу є одним із ключових елементів управління в бізнес-організаціях, адже саме вона визначає рівень залученості працівників, їхню продуктивність і готовність досягати стратегічних цілей. Для ефективного управління мотивацією необхідно глибоко розуміти її види та сучасні теоретичні підходи, які дозволяють адаптувати мотиваційні стратегії до специфіки сучасного бізнес-середовища. У цьому підрозділі буде розглянуто основні види мотивації, проаналізовано сучасні теорії мотивації та їхнє значення для практики управління персоналом у бізнес-організаціях.

Мотивація персоналу в бізнес-організаціях поділяється на різні види залежно від джерела спонукання, характеру стимулів і способу впливу на працівників. Одним із основних критеріїв класифікації є поділ мотивації на внутрішню та зовнішню. Внутрішня мотивація виникає з особистих цілей, інтересів і задоволення від виконаної роботи, тоді як зовнішня мотивація пов'язана з матеріальними винагородами, визнанням чи іншими зовнішніми стимулами. Як зазначають В. Васюта та А. Радченко, внутрішня мотивація сприяє самореалізації

та професійному розвитку, а зовнішня – забезпечує швидке стимулювання через конкретні винагороди [13]. Крім того, мотивацію можна класифікувати за характером стимулів на матеріальну та нематеріальну. Матеріальна мотивація охоплює фінансові стимули, такі як заробітна плата, премії чи бонуси, тоді як нематеріальна мотивація включає визнання, можливості розвитку, сприятливі умови праці та відчуття причетності до спільної мети. Також розрізняють позитивну мотивацію, яка базується на заохоченні, і негативну, що передбачає використання покарань чи обмежень для стимулювання діяльності. Для систематизації основних видів мотивації наведено таблицю 1.10.

Таблиця 1.10 – Основні види мотивації персоналу в бізнес-організаціях

Критерій класифікації	Види мотивації	Характеристика
За джерелом спонукання	Внутрішня	Пов'язана з особистими цілями, інтересами, задоволенням від роботи.
	Зовнішня	Базується на матеріальних винагородах, визнанні чи інших зовнішніх стимулах.
За характером стимулів	Матеріальна	Включає фінансові стимули: заробітна плата, премії, бонуси.
	Нематеріальна	Охоплює визнання, можливості розвитку, сприятливі умови праці.
За способом впливу	Позитивна	Спирається на заохочення та винагороди.
	Негативна	Передбачає використання покарань чи обмежень для стимулювання діяльності.

Джерело: сформовано автором на основі [13].

Теоретичний базис мотивації персоналу формують численні теорії, які можна поділити на змістові, процесуальні та сучасні теорії поля. Змістові теорії зосереджуються на визначенні потреб, які мотивують людину до діяльності, тоді як процесуальні теорії аналізують, як саме ці потреби впливають на поведінку. Теорії поля, своєю чергою, наголошують на ролі середовища у формуванні мотивації. Л. Шаталова зазначає, що еволюція теорій мотивації відбувалася шляхом зсуву фокусу від незадоволених потреб до аналізу моделей поведінки та впливу середовища на мотиваційні процеси [11]. Розглянемо ці теорії детальніше.

Змістові теорії мотивації фокусуються на потребах, які спонукають людину до діяльності. Однією з найвідоміших є теорія ієрархії потреб А. Маслоу, яка передбачає, що потреби людини розташовані в ієрархічному порядку: від фізіологічних (їжа, вода, житло) до потреб у безпеці, причетності, визнанні та

самореалізації. Згідно з Маслоу, перехід до потреб вищого рівня можливий лише після задоволення потреб нижчого рівня [1]. Ця теорія дозволяє менеджерам визначити, які потреби є пріоритетними для працівників, і розробити відповідні мотиваційні заходи. Наприклад, для працівників, які мають незадоволені фізіологічні потреби, ключовим стимулом буде підвищення заробітної плати, тоді як для тих, хто прагне самореалізації, важливішими будуть творчі завдання та визнання.

Іншою важливою змістовою теорією є ERG-теорія К. Алдерфера, яка спрощує ієрархію Маслоу до трьох груп потреб: існування (фізіологічні потреби та безпека), взаємозв'язки (соціальні потреби) та зростання (визнання і самореалізація). На відміну від Маслоу, Алдерфер стверджував, що рух між потребами може відбуватися в обох напрямках: якщо потреба вищого рівня не задоволена, людина може повернутися до потреб нижчого рівня [7]. Ця теорія підкреслює гнучкість мотиваційних процесів і дає змогу менеджерам адаптувати стимули до різних ситуацій.

Теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда акцентує увагу на трьох основних потребах: успіху, причетності та влади. Мак-Клелланд вважав, що ці потреби не є ієрархічними і формуються під впливом життєвого досвіду, а не вроджених інстинктів. Наприклад, працівники з високою потребою в успіху прагнуть досягати складних цілей і отримувати зворотний зв'язок, тоді як ті, хто має потребу у владі, хочуть впливати на інших і займати лідерські позиції [9]. Для узагальнення основних змістових теорій мотивації наведено таблицю 1.11.

Таблиця 1.11 – Характеристика змістових теорій мотивації персоналу

Автор теорії	Основні потреби	Особливості	Недоліки
А. Маслоу	Фізіологічні, безпеки, причетності, визнання, самовираження	Поведінка визначається незадоволеною потребою, ієрархічний рух знизу вгору.	Ігнорування індивідуальних відмінностей.
К. Алдерфер (ERG)	Існування, взаємозв'язки, зростання	Рух між потребами в обох напрямках, гнучкість у задоволенні потреб.	Спрощена класифікація мотиваторів.
Д. Мак-Клелланд	Успіху, причетності, влади	Потреби набуті, не ієрархічні, залежать від життєвого досвіду.	Складність оцінки набутих потреб.

Джерело: сформовано автором на підставі [7, 9].

Процесуальні теорії мотивації зосереджуються на тому, як потреби впливають на поведінку людини та як цей процес можна оптимізувати. Однією з найвідоміших є теорія очікувань В. Врума, яка стверджує, що мотивація залежить від трьох факторів: очікування, що зусилля приведуть до результату; впевненості, що результат принесе винагороду; і цінності цієї винагороди для працівника. В. Васюта та А. Радченко зазначають, що теорія очікувань дозволяє менеджерам створювати системи стимулювання, які пов'язують зусилля працівників із конкретними результатами та винагородами [3]. Наприклад, якщо працівник вірить, що його зусилля призведуть до підвищення продуктивності, а це, у свою чергу, забезпечить премію, він буде мотивований працювати ефективніше.

Теорія справедливості С. Адамса акцентує увагу на тому, що працівники порівнюють свої зусилля та винагороду з внеском і винагородою інших. Якщо співвідношення здається несправедливим, мотивація знижується. Л. Шаталова підкреслює, що ця теорія допомагає забезпечити прозорість і справедливість у системі оплати праці, що є важливим для збалансування соціально-трудових відносин [65]. Наприклад, якщо працівник бачить, що його колега отримує більшу винагороду за аналогічний внесок, це може призвести до незадоволеності та зниження продуктивності.

Теорія Л. Портера та Е. Лоулера доповнює теорію Врума, додаючи такі фактори, як здібності працівника, усвідомлення своєї ролі та внутрішнє і зовнішнє задоволення. Зовнішнє задоволення пов'язане з винагородами, а внутрішнє – із самореалізацією та відчуттям досягнення. Для узагальнення основних процесуальних теорій мотивації наведено таблицю 1.12.

Таблиця 1.12 – Характеристика процесуальних теорій мотивації персоналу

Автор теорії	Сутність і особливості	Переваги	Недоліки
В. Врум	Мотивація залежить від очікувань, інструментальності та валентності.	Стимулює продуктивність через зв'язок зусиль і винагороди.	Складність оцінки очікуваної винагороди.
С. Адамс	Порівняння зусиль і винагороди з іншими працівниками.	Забезпечує прозорість і справедливість у винагородах.	Суб'єктивність оцінки справедливості.

Продовження таблиці 1.12

Автор теорії	Сутність і особливості	Переваги	Недоліки
Л. Портер, Е. Лоулер	Результати залежать від зусиль, здібностей і ролі працівника.	Враховує внутрішнє і зовнішнє задоволення.	Складність оцінки внутрішнього задоволення.

Джерело: сформовано автором на підставі [1].

Сучасні теорії мотивації, зокрема теорії поля, наголошують на ролі середовища у формуванні мотиваційного стану працівників. Л. Шаталова зазначає, що теорії поля зміщують фокус із потреб і моделей поведінки на середовище, в якому функціонує працівник [1]. Наприклад, теорії Х і Y Д. МакГрегора аналізують мотивацію через стиль управління. Теорія Х передбачає, що працівники ліниві, потребують контролю і уникають роботи, тоді як теорія Y стверджує, що працівники можуть бути саморегульованими і мотивованими, якщо створені відповідні умови. В. Васюта та А. Радченко підкреслюють, що ці теорії дозволяють менеджерам адаптувати стиль управління залежно від характеристик колективу [10]. Теорія Z В. Оучі, яка базується на японському досвіді, пропонує створювати умови для ототожнення працівника з організацією, формуючи відчуття причетності до «трудової сім'ї», що сприяє довірі, солідарності та відданості.

Теорія поля К. Левіна наголошує, що поведінка людини залежить від системи «організм-середовище». Левін стверджував, що мотиваційна напруга може створюватися як самою людиною, так і зовнішніми факторами, такими як організаційна культура чи стиль управління [4]. П. Бурдєс розвинув цю ідею, визначаючи поле як соціальний простір, який впливає на мотивацію через організаційні умови та культуру [4]. Для систематизації основних теорій поля наведено таблицю 1.13.

Таблиця 1.13 – Характеристика сучасних теорій поля мотивації

Автор теорії	Сутність і особливості	Переваги	Недоліки
Д. МакГрегор (Х, Y)	Теорія Х: працівники ліниві, потребують контролю; Теорія Y: працівники саморегульовані.	Адаптація стилю управління до колективу.	Спрощений поділ працівників.
В. Оучі (Теорія Z)	Ототожнення працівника з організацією як "трудою сім'єю".	Формує довіру, солідарність, відданість.	Складність реалізації в різних культурах.

Автор теорії	Сутність і особливості	Переваги	Недоліки
К. Левін	Поведінка залежить від системи "організм-середовище".	Враховує вплив зовнішнього середовища.	Складність оцінки мотиваційної напруги.
П. Бурдьє	Поле як соціальний простір, що впливає на мотивацію.	Акцент на організаційній культурі.	Абстрактність концепції "поля".

Джерело: сформовано автором на підставі [4, 10].

Сучасні теорії мотивації також включають концепції самодетермінації та самоактуалізації, які підкреслюють важливість внутрішньої мотивації. Теорія самодетермінації стверджує, що люди прагнуть відчувати автономію, компетентність і причетність, що сприяє їхній мотивації до роботи. Теорія самоактуалізації акцентує увагу на потребі працівників у самореалізації та розвитку. В. Васюта та А. Радченко зазначають, що ці теорії допомагають менеджерам створювати умови для професійного зростання, залученості до прийняття рішень і формування позитивного емоційного клімату [33].

Для ефективного застосування сучасних теорій мотивації в бізнес-організаціях необхідно враховувати їхні переваги та недоліки. Наприклад, змістові теорії дозволяють зрозуміти, які потреби є пріоритетними для працівників, але ігнорують індивідуальні відмінності. Процесуальні теорії допомагають оптимізувати мотиваційні процеси, але можуть бути складними для оцінки. Теорії поля підкреслюють важливість середовища, але потребують глибокого аналізу організаційних умов. Для порівняння основних груп теорій мотивації наведено таблицю 1.14.

Таблиця 1.14 – Порівняння основних груп теорій мотивації

Група теорій	Фокус дослідження	Переваги	Недоліки
Змістові	Визначення потреб, які мотивують людину.	Допомагають визначити пріоритетні потреби працівників.	Ігнорують індивідуальні відмінності.
Процесуальні	Аналіз моделей поведінки та процесу мотивації.	Дозволяють оптимізувати мотиваційні системи.	Складність оцінки очікувань і справедливості.
Теорії поля	Вплив середовища на мотивацію.	Враховують організаційну культуру і стиль управління.	Абстрактність і складність реалізації.

Джерело: сформовано автором на основі [8].

У контексті бізнес-організацій сучасні теорії мотивації потребують адаптації до змін у суспільстві та економіці. А. Чуркін, В. Лугова та Н. Назаров зазначають, що цифровізація, глобалізація та зміна поколінь працівників вимагають перегляду мотиваційних підходів [65]. Наприклад, сучасні працівники, особливо представники молодших поколінь, цінують можливості для професійного зростання, гнучкість у роботі та баланс між роботою і особистим життям. Це вимагає від менеджменту створення мотиваційного середовища, яке враховує ці аспекти. Для цього Чуркін, Лугова та Назаров пропонують використовувати поняття «мотиваційне середовище» (система умов, що впливають на мотивацію) і «мотиваційний клімат» (психологічна атмосфера в колективі). Для ілюстрації відмінностей між цими поняттями наведено таблицю 1.15.

Таблиця 1.15 – Відмінності між мотиваційним середовищем і мотиваційним кліматом

Поняття	Характеристика	Фокус дослідження
Мотиваційне середовище	Система умов, створених суспільством і організацією, що впливають на мотивацію.	Структурні та системні аспекти (політики, процедури).
Мотиваційний клімат	Психологічна атмосфера в колективі, що впливає на мотивацію.	Емоційні аспекти (взаємини, стиль управління, культура).

Джерело: сформовано автором на основі [65].

Для практичного застосування сучасних теорій мотивації в бізнес-організаціях менеджерам необхідно враховувати основні напрямки їхнього розвитку. В. Васюта та А. Радченко виділяють такі напрямки, як урахування різноманітних потреб працівників, надання можливостей для зростання, використання технологій, створення комплексних систем мотивації та орієнтація на психосоціальне благополуччя [13]. Для узагальнення цих напрямків наведено таблицю 1.16.

Таблиця 1.16 – Напрямки розвитку мотиваційних інструментів у бізнес-організаціях

Напрямок	Опис
Урахування різноманітних потреб	Адаптація стимулів до індивідуальних побажань і можливостей працівників.
Можливості для зростання	Надання можливостей для навчання, тренінгів і розвитку навичок.

Напрямок	Опис
Використання технологій	Застосування гейміфікації, онлайн-платформ для мотивації та розвитку.
Комплексність системи мотивації	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів.
Психосоціальне благополуччя	Створення умов для зменшення стресу та підтримки здоров'я працівників.

Джерело: сформовано автором на основі [65].

Сучасні теорії мотивації також включають концепції, які враховують вплив психосоціальних факторів на трудову поведінку працівників у бізнес-організаціях. Однією з таких концепцій є теорія референтного значення зацікавленості Ф. Герцберга, яка розмежовує фактори, що впливають на мотивацію. Герцберг виділяв гігієнічні фактори, такі як заробітна плата, умови праці та міжособистісні відносини, які можуть лише усунути незадоволеність, і мотиватори, такі як визнання, відповідальність і можливості для професійного зростання, які безпосередньо сприяють задоволенню від роботи [19]. У контексті бізнес-організацій ця теорія підкреслює необхідність створення умов, які не лише усувають незадоволеність працівників, але й стимулюють їх до досягнення вищих результатів. Наприклад, забезпечення справедливої заробітної плати є важливим для уникнення незадоволеності, але для підвищення мотивації менеджерам слід зосередитися на нематеріальних мотиваторах, таких як визнання досягнень і надання можливостей для кар'єрного зростання.

Іншою сучасною концепцією, яка набуває популярності в бізнес-організаціях, є теорія атрибуції, що аналізує, як працівники пояснюють свої успіхи та невдачі. Як зазначає О.М. Гуцан, теорія атрибуції допомагає зрозуміти, як працівники інтерпретують причини своїх результатів, що впливає на їхню мотивацію до подальшої діяльності [28]. Наприклад, якщо працівник вважає, що його успіх залежить від власних зусиль (внутрішня атрибуція), він буде більш мотивованим до роботи, ніж якщо він приписує успіх зовнішнім факторам, таким як удача чи допомога колег (зовнішня атрибуція). У бізнес-організаціях менеджери можуть використовувати цю теорію для створення культури, яка підкреслює

важливість особистих зусиль і компетенцій, що сприяє внутрішній мотивації працівників.

Сучасні виклики, такі як цифровізація та зміна поколінь працівників, вимагають від бізнес-організацій адаптації мотиваційних стратегій. Л. Шаталова зазначає, що впровадження цифрових технологій створює певну напругу для працівників, розрядка якої можлива через освоєння нових навичок і технологій [66]. Це підкреслює важливість мотиваційних стратегій, які враховують необхідність навчання та адаптації до нових умов праці. Наприклад, молодші покоління працівників, такі як покоління Z, цінують гнучкість у роботі, можливості для самовираження та використання сучасних технологій, таких як онлайн-платформи для навчання чи гейміфікація робочих процесів. Для ілюстрації впливу цифровізації на мотивацію наведено таблицю 1.17.

Таблиця 1.17 – Вплив цифровізації на мотиваційні стратегії в бізнес-організаціях

Аспект цифровізації	Вплив на мотивацію	Приклади мотиваційних заходів
Впровадження нових технологій	Створює напругу, але сприяє розвитку нових навичок.	Організація тренінгів з освоєння технологій.
Гейміфікація робочих процесів	Підвищує залученість через ігрові елементи.	Використання балів і рейтингів за досягнення.
Онлайн-платформи для навчання	Забезпечує доступ до професійного розвитку.	Надання доступу до курсів і вебінарів.

Джерело: сформовано автором на основі [66].

У контексті сучасних бізнес-організацій також важливо враховувати мотиваційні теорії, які акцентують увагу на цінностях і місії організації. В. Васюта та А. Радченко зазначають, що спрямованість мотиваційних інструментів на відображення цінностей і місії організації сприяє єдності колективу та підвищенню лояльності працівників [13]. Наприклад, коли працівники бачать, що їхня робота відповідає вищим цілям організації, таким як соціальна відповідальність чи інноваційний розвиток, це може стати потужним мотиватором. У таких випадках менеджерам необхідно інтегрувати корпоративні цінності в мотиваційні програми, наприклад, через залучення працівників до соціальних проєктів або створення умов для реалізації їхніх ідей у межах стратегічних цілей компанії.

Ще одним важливим аспектом сучасних теорій мотивації є їхня орієнтація на психосоціальне благополуччя працівників. Як зазначають В. Васюта та А. Радченко, створення умов для зменшення стресу та підтримки фізичного і психічного здоров'я працівників стає ключовим фактором мотивації в сучасному суспільстві [13]. У бізнес-організаціях це може включати впровадження програм із управління стресом, надання доступу до психологічної підтримки чи створення зон відпочинку на робочому місці. Такі заходи не лише підвищують мотивацію, але й сприяють зниженню плинності кадрів, що є особливо актуальним у конкурентному бізнес-середовищі. Для узагальнення заходів із підтримки психосоціального благополуччя наведено таблицю 1.18.

Таблиця 1.18 – Заходи із підтримки психосоціального благополуччя працівників

Заходи	Опис	Очікуваний ефект
Програми управління стресом	Проведення тренінгів із технік релаксації та управління часом.	Зниження рівня стресу, підвищення продуктивності.
Психологічна підтримка	Надання доступу до консультацій із психологами.	Підвищення емоційної стабільності працівників.
Зони відпочинку	Облаштування місць для відпочинку та неформального спілкування.	Зменшення втоми, покращення робочої атмосфери.

Джерело: сформовано автором на основі [13].

У контексті сучасних бізнес-організацій також важливо враховувати вплив організаційної культури на мотивацію. А. Чуркін, В. Лугова та Н. Назаров підкреслюють, що організаційна культура, яка формує мотиваційний клімат, відіграє ключову роль у стимулюванні працівників [65]. Наприклад, культура, яка підтримує відкритість, інноваційність і співпрацю, сприяє формуванню позитивного мотиваційного клімату, тоді як культура, орієнтована на жорсткий контроль і конкуренцію, може знижувати мотивацію. Менеджерам необхідно створювати культуру, яка підкреслює цінність кожного працівника, заохочує ініціативу та забезпечує підтримку. Для порівняння впливу різних типів організаційної культури на мотивацію наведено таблицю 1.19.

Таблиця 1.19 – Вплив організаційної культури на мотивацію працівників

Тип культури	Характеристика	Вплив на мотивацію
Інноваційна	Підтримує ініціативу, експерименти, відкритість до нового.	Підвищує мотивацію через можливості для самовираження.

Тип культури	Характеристика	Вплив на мотивацію
Колаборативна	Сприяє співпраці, командній роботі, взаємодопомозі.	Формує відчуття причетності, підвищує внутрішню мотивацію.
Контрольна	Жорсткий контроль, чітка ієрархія, орієнтація на правила.	Може знижувати мотивацію через брак автономії.

Джерело: сформовано автором на основі [65].

Можемо стверджувати, що сучасні теорії мотивації надають менеджерам бізнес-організацій широкий спектр інструментів для створення ефективних мотиваційних систем. Вони дозволяють враховувати як індивідуальні потреби працівників, так і вплив зовнішнього середовища, включаючи організаційну культуру, цифровізацію та психосоціальні фактори. Адаптація цих теорій до специфіки сучасного бізнесу є необхідною умовою для забезпечення високої продуктивності, лояльності та залученості персоналу.

1.3 Принципи створення ефективної системи стимулювання в бізнес-організації

Стимулювання персоналу є одним із ключових інструментів управління в бізнес-організаціях, адже воно дозволяє активізувати трудову діяльність працівників, підвищувати їхню продуктивність і сприяти досягненню стратегічних цілей організації. Для створення ефективної системи стимулювання необхідно дотримуватися певних принципів, які враховують сучасні виклики, індивідуальні особливості працівників і специфіку організаційного середовища. У цьому підрозділі буде проаналізовано основні принципи створення ефективної системи стимулювання, їхню роль у підвищенні продуктивності праці та вплив на розвиток бізнес-організацій.

Система стимулювання праці в бізнес-організаціях є управлінською діяльністю, спрямованою на спонукання працівників до активної трудової діяльності для досягнення як особистих, так і організаційних цілей. Як зазначає Л.

Тертична, стимулювання праці – це не лише інструмент матеріального заохочення, а й засіб задоволення додаткових потреб працівників, що мотивує їх до більш ефективної діяльності [60]. Основною метою стимулювання є не лише заохочення працівників до виконання їхніх обов’язків, але й створення умов, за яких вони прагнутимуть працювати краще й продуктивніше, ніж це передбачено стандартними трудовими відносинами. С.А. Прохоровська підкреслює, що ефективна система стимулювання має поєднувати матеріальні та нематеріальні методи, враховувати індивідуальні особливості працівників і сприяти формуванню сприятливого робочого середовища [55].

Для створення ефективної системи стимулювання необхідно дотримуватися певних принципів, які забезпечують її гнучкість, справедливість і відповідність потребам працівників. Одним із ключових принципів є індивідуалізація підходів. Л. Тертична зазначає, що врахування індивідуальних особливостей кожного працівника, таких як вік, стать, рівень освіти, особистісні цінності та регіональні особливості, дозволяє визначити найефективніші стимули [55]. Наприклад, для молодших працівників важливими можуть бути можливості кар’єрного зростання, тоді як для старших – соціальні гарантії та стабільність. Індивідуалізація допомагає підвищити лояльність працівників, сформувати згуртовану команду та знизити ризик емоційного вигорання. Для ілюстрації цього принципу наведено таблицю 1.20.

Таблиця 1.20 – Вплив індивідуалізації на ефективність стимулювання

Аспект індивідуалізації	Характеристика	Очікуваний ефект
Врахування віку	Адаптація стимулів до вікових особливостей працівників.	Підвищення мотивації через відповідність потребам.
Врахування цінностей	Узгодження стимулів із особистими цілями і пріоритетами.	Зростання лояльності та залученості.
Регіональні особливості	Адаптація до культурних і соціальних умов регіону.	Покращення сприйняття стимулів працівниками.

Джерело: сформовано автором на основі [50, 55].

Ще одним важливим принципом є освіта та розвиток. Л. Тертична та А. Паламарчук підкреслюють, що надання можливостей для професійного зростання, зокрема через навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, є ефективним нематеріальним стимулом [55]. У сучасних умовах, коли технологічні

трансформації вимагають від працівників нових навичок, цей принцип набуває особливої актуальності. Наприклад, організація тренінгів із використання нових технологій чи програм із розвитку лідерських якостей може мотивувати працівників до саморозвитку, що, у свою чергу, сприяє підвищенню їхньої продуктивності. О.В. Грідін, С.О. Зайка та О.В. Зайка додають, що навчання також допомагає працівникам відчувати турботу з боку організації, що підвищує їхню лояльність [15].

Принцип творчої свободи також відіграє важливу роль у створенні ефективної системи стимулювання. Як зазначає Л. Тертична, заохочення інновацій і надання працівникам можливості працювати над різноманітними завданнями сприяє реалізації їхнього інтелектуального потенціалу [55]. У бізнес-організаціях цей принцип може проявлятися через залучення працівників до вирішення нестандартних завдань, створення умов для раціоналізаторської діяльності чи впровадження нових ідей. Творча свобода не лише підвищує мотивацію, але й сприяє інноваційному розвитку організації. Для узагальнення впливу творчої свободи на мотивацію наведено таблицю 1.21.

Таблиця 1.21 – Роль творчої свободи у стимулюванні працівників

Аспект творчої свободи	Опис	Вплив на мотивацію
Залучення до інновацій	Можливість пропонувати нові ідеї та рішення.	Підвищення зацікавленості у процесі роботи.
Різнноманітність завдань	Виконання нестандартних і творчих завдань.	Зростання відчуття самореалізації.
Раціоналізаторська діяльність	Заохочення до вдосконалення робочих процесів.	Посилення ініціативності працівників.

Джерело: сформовано автором на основі [60].

Соціальна підтримка є ще одним принципом, який сприяє ефективності системи стимулювання. Л. Тертична зазначає, що створення сприятливої атмосфери в команді та усунення бар'єрів у спілкуванні допомагають формувати позитивний психологічний клімат [60]. У бізнес-організаціях це може включати організацію корпоративних заходів, підтримку командної роботи та створення умов для неформального спілкування. С.А. Прохоровська додає, що соціальна підтримка, наприклад, через надання соціальних пакетів чи путівок для відпочинку, сприяє зниженню стресу та підвищенню лояльності працівників [55]. Цей принцип

особливо важливий в умовах сучасних викликів, таких як дистанційна зайнятість чи воєнний стан, коли працівники потребують додаткової підтримки.

Прозорість і справедливість також є ключовими принципами створення ефективної системи стимулювання. Як зазначають Л. Тертична та А. Паламарчук, чітке визначення критеріїв оцінки роботи та періодичності преміювання забезпечує справедливість у розподілі винагород [60]. У бізнес-організаціях прозорість допомагає уникнути відчуття несправедливості, яке може знизити мотивацію. Наприклад, якщо працівники бачать, що їхні зусилля оцінюються за зрозумілими критеріями, це підвищує їхню довіру до системи стимулювання. О.В. Грідін, С.О. Зайка та О.В. Зайка підкреслюють, що справедливість у розподілі винагород є основою для забезпечення високої мотивації [26]. Для ілюстрації цього принципу наведено таблицю 1.22.

Таблиця 1.22 – Значення прозорості та справедливості у системі стимулювання

Аспект	Опис	Вплив на мотивацію
Чіткість критеріїв	Визначення прозорих показників оцінки роботи.	Підвищення довіри до системи стимулювання.
Періодичність винагород	Регулярне і передбачуване преміювання.	Зростання впевненості працівників у винагороді.
Справедливість розподілу	Відповідність винагороди внеску працівника.	Уникнення незадоволеності та конфліктів.

Джерело: сформовано автором на основі [26].

Принцип інтеграції знань є важливим для стимулювання праці на принципах інтелектуалізації. Л. Тертична та А. Паламарчук зазначають, що обмін інформацією та досвідом між різними відділами організації сприяє підвищенню компетентності працівників і формуванню інноваційного середовища [60]. У бізнес-організаціях це може проявлятися через організацію міждепартаментних проєктів, спільних тренінгів чи платформ для обміну знаннями. Інтеграція знань не лише підвищує продуктивність праці, але й сприяє розвитку командної роботи, що є важливим для сучасних організацій.

Автономія також є важливим принципом ефективної системи стимулювання. Як зазначає Л. Тертична, надання працівникам свободи вибору методів роботи підвищує їхню мотивацію та ініціативність [60]. У бізнес-

організаціях автономія може включати можливість самостійно планувати робочий графік, обирати підходи до виконання завдань чи брати на себе відповідальність за певні проєкти. О.В. Грідін, С.О. Зайка та О.В. Зайка додають, що автономія сприяє самореалізації працівників, що є важливим мотиватором у сучасних умовах [16]. Для порівняння впливу автономії на мотивацію наведено таблицю 1.23.

Таблиця 1.23 – Вплив автономії на мотивацію працівників

Аспект автономії	Опис	Вплив на мотивацію
Свобода вибору методів	Можливість обирати підходи до виконання завдань.	Підвищення ініціативності та відповідальності.
Самостійне планування	Планування робочого графіку та пріоритетів.	Зростання відчуття контролю над роботою.
Відповідальність за проєкти	Делегування повноважень для реалізації проєктів.	Посилення самореалізації та мотивації.

Джерело: сформовано автором на основі [16].

Командна робота є ще одним принципом, який сприяє ефективності системи стимулювання. Л. Тертична зазначає, що розвиток навичок колективної роботи та взаємодії допомагає створювати згуртовану команду, що позитивно впливає на мотивацію [16]. У бізнес-організаціях цей принцип може реалізовуватися через організацію командних проєктів, тимблдингів чи створення умов для спільного вирішення завдань. С.А. Прохоровська додає, що командна робота сприяє формуванню комфортної атмосфери, що є важливим для підвищення продуктивності [55].

Постановка цілей також є важливим принципом ефективної системи стимулювання. Як зазначають Л. Тертична та А. Паламарчук, формування чітких і зрозумілих цілей для кожного працівника допомагає узгодити індивідуальні зусилля з цілями організації [60]. У бізнес-організаціях це може включати встановлення ключових показників ефективності (КРІ), які дозволяють працівникам бачити зв'язок між їхньою роботою та результатами організації. Для ілюстрації ролі постановки цілей у стимулюванні наведено таблицю 1.24.

Таблиця 1.24 – Роль постановки цілей у системі стимулювання

Аспект постановки цілей	Опис	Вплив на мотивацію
Чіткість цілей	Визначення конкретних і вимірюваних завдань.	Підвищення зрозумілості очікуваних результатів.

Продовження таблиці 1.24

Аспект постановки цілей	Опис	Вплив на мотивацію
Узгодженість із цілями організації	Відповідність індивідуальних цілей стратегії компанії.	Зростання відчуття причетності до спільної мети.
Вимірюваність результатів	Використання КРІ для оцінки досягнень.	Підвищення мотивації через видимість результатів.

Джерело: сформовано автором на основі [60].

Зворотний зв'язок є ще одним важливим принципом, який забезпечує ефективність системи стимулювання. Л. Тертична зазначає, що регулярне надання зворотного зв'язку дозволяє працівникам розуміти, як їхня робота впливає на загальні результати організації [50]. У бізнес-організаціях це може включати регулярні оцінки продуктивності, конструктивну критику та пропозиції щодо вдосконалення роботи. О.В. Грідін, С.О. Зайка та О.В. Зайка підкреслюють, що зворотний зв'язок допомагає коригувати дії працівників, що сприяє підвищенню їхньої ефективності [16].

Інноваційність є принципом, який набуває особливої актуальності в умовах цифровізації та технологічних змін. Л. Тертична та А. Паламарчук зазначають, що заохочення до впровадження нових ідей і технологій сприяє інноваційному розвитку організації та підвищенню продуктивності праці [60]. У бізнес-організаціях це може проявлятися через створення інноваційних проєктів, підтримку ініціатив працівників чи використання сучасних технологій, таких як гейміфікація. Для узагальнення впливу інноваційності на стимулювання наведено таблицю 1.25.

Таблиця 1.25 – Вплив інноваційності на систему стимулювання

Аспект інноваційності	Опис	Вплив на мотивацію
Впровадження нових ідей	Підтримка ініціатив працівників щодо нових проєктів.	Підвищення зацікавленості у творчій діяльності.
Використання технологій	Застосування гейміфікації та інших інноваційних методів.	Зростання залученості через сучасні інструменти.
Інноваційні проєкти	Залучення працівників до проєктів із розвитку організації.	Посилення відчуття причетності до інновацій.

Джерело: сформовано автором на основі [16].

Уникаючи помилок при застосуванні принципів стимулювання, менеджери можуть значно підвищити ефективність системи. Л. Тертична виділяє кілька

типових помилок, таких як недооцінка важливості навчання, ігнорування індивідуальності, відсутність чіткої стратегії, нехтування комунікаціями та надмірний тиск [60]. Для ілюстрації цих помилок та їхнього впливу на мотивацію наведено таблицю 1.26.

Таблиця 1.26 – Типові помилки при створенні системи стимулювання

Помилка	Опис	Наслідки для мотивації
Недооцінка навчання	Брак інвестицій у професійний розвиток працівників.	Зниження компетентності та мотивації.
Ігнорування індивідуальності	Уніфікація підходів без урахування особистих потреб.	Зростання незадоволеності та плинності кадрів.
Надмірний тиск	Високі вимоги без належної підтримки.	Підвищення стресу та зниження продуктивності.

Джерело: сформовано автором на основі [60].

Ще одним важливим принципом створення ефективної системи стимулювання в бізнес-організаціях є забезпечення балансу між матеріальними та нематеріальними стимулами. Як зазначає С.А. Прохоровська, система стимулювання має бути комплексною, поєднуючи фінансові винагороди, такі як підвищення заробітної плати, премії чи бонуси, із нематеріальними методами, такими як публічне визнання заслуг, можливості для кар'єрного зростання чи навчання [55]. У сучасних умовах, коли працівники дедалі більше цінують самореалізацію та професійний розвиток, баланс між цими двома типами стимулів стає ключовим фактором підвищення їхньої мотивації. Наприклад, фінансова винагорода може швидко стимулювати працівника до виконання конкретного завдання, але для довгострокової мотивації важливішими є можливості для навчання чи визнання досягнень. О.В. Грідін, С.О. Зайка та О.В. Зайка додають, що комплексний підхід до стимулювання дозволяє задовольнити різноманітні потреби працівників, що сприяє їхній лояльності та зниженню плинності кадрів [16].

Принцип адаптивності також відіграє важливу роль у створенні ефективної системи стимулювання. Л. Тертична зазначає, що система стимулювання має бути гнучкою та здатною адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації [2]. У сучасних бізнес-організаціях це особливо актуально в умовах швидких технологічних трансформацій, глобалізації та нестабільності економічного середовища. Наприклад, у період кризи, спричиненої воєнним станом

чи економічними потрясіннями, менеджери можуть переглянути систему стимулювання, надаючи пріоритет соціальним гарантіям, таким як страхування чи додаткові оплачувані відпустки, щоб підтримати працівників. У періоди зростання, навпаки, акцент може бути зроблений на бонусах за досягнення високих результатів. Для ілюстрації цього принципу наведено таблицю 1.27.

Таблиця 1.27 – Адаптивність системи стимулювання до змін середовища

Умови середовища	Необхідні зміни у системі стимулювання	Очікуваний ефект
Економічна криза	Посилення соціальних гарантій (страхування, відпустки).	Підвищення стабільності та лояльності працівників.
Технологічні трансформації	Організація навчання з нових технологій.	Зростання компетентності та мотивації до розвитку.
Період зростання	Введення бонусів за високі результати.	Підвищення продуктивності через фінансові стимули.

Джерело: сформовано автором на основі [1, 2].

Принцип орієнтації на корпоративну культуру є важливим для забезпечення ефективності системи стимулювання. Л. Тертична підкреслює, що стимулювання має сприяти розвитку корпоративної культури, яка підтримує ініціативу, творчість і взаємну допомогу серед працівників [60]. У бізнес-організаціях це може включати формування традицій, таких як публічне відзначення досягнень працівників, організація корпоративних заходів чи створення символів, що відображають цінності компанії. Наприклад, компанії, які орієнтовані на інновації, можуть заохочувати працівників до участі в раціоналізаторських проєктах, а ті, що цінують командну роботу, можуть стимулювати спільні ініціативи через премії за командні результати. О.В. Грідін, С.О. Зайка та О.В. Зайка додають, що корпоративна культура, яка підтримує мотивацію, сприяє формуванню відчуття причетності до спільної мети, що є важливим для довгострокового успіху організації [16].

Принцип періодичності оцінки та коригування системи стимулювання також є ключовим для її ефективності. Як зазначає Л. Тертична, регулярна оцінка продуктивності працівників за допомогою ключових показників ефективності (KPI) та інших метрик дозволяє менеджерам визначити, наскільки система стимулювання відповідає потребам організації та працівників [60]. У бізнес-організаціях це може включати щоквартальні або щорічні оцінки, під час яких аналізуються результати роботи, рівень мотивації та задоволеність працівників. На

основі цих даних система стимулювання може коригуватися, наприклад, шляхом зміни розміру премій, введення нових нематеріальних стимулів чи перегляду критеріїв оцінки. Для узагальнення цього принципу наведено таблицю 1.28.

Таблиця 1.28 – Роль періодичності оцінки у системі стимулювання

Аспект оцінки	Опис	Вплив на ефективність системи
Регулярність оцінки	Проведення щоквартальних чи щорічних перевірок.	Виявлення проблем у системі стимулювання.
Використання КРІ	Оцінка продуктивності за чіткими метриками.	Забезпечення об'єктивності у розподілі винагород.
Коригування системи	Зміна стимулів на основі результатів оцінки.	Підвищення відповідності системи потребам.

Джерело: сформовано автором на основі [60].

Принцип забезпечення соціальної захищеності є важливим для створення ефективної системи стимулювання, особливо в умовах сучасних викликів. С.А. Прохоровська зазначає, що соціальні програми, такі як надання страховки, соціальних пакетів чи путівок для відпочинку, допомагають створити відчуття турботи з боку організації [55]. У бізнес-організаціях це може включати компенсаційні пакети, які покривають медичні витрати, додаткові оплачувані відпустки чи пільги для сімей працівників. Такі заходи не лише підвищують мотивацію, але й сприяють формуванню позитивного іміджу компанії, що є важливим для залучення нових кваліфікованих фахівців. О.В. Грідін, С.О. Зайка та О.В. Зайка додають, що соціальна захищеність є основою для довгострокового зв'язку між працівником і організацією [26].

Принцип створення конкурентного середовища також сприяє ефективності системи стимулювання. Л. Тертична зазначає, що сприяння здоровій конкуренції між працівниками може підвищити їхню мотивацію та продуктивність праці [60]. У бізнес-організаціях це може реалізовуватися через введення рейтингів, премій за найкращі результати чи конкурси на виконання певних завдань. Однак важливо уникати надмірної конкуренції, яка може призвести до конфліктів і зниження командної роботи. Для ілюстрації впливу цього принципу наведено таблицю 1.29.

Таблиця 1.29 – Вплив конкурентного середовища на стимулювання

Аспект конкуренції	Опис	Вплив на мотивацію
Введення рейтингів	Оцінка працівників за результатами роботи.	Підвищення зусиль для досягнення кращих результатів.

Продовження таблиці 1.29

Аспект конкуренції	Опис	Вплив на мотивацію
Премії за найкращі результати	Винагорода лідерів за високі показники.	Стимулювання до підвищення продуктивності.
Конкурси на завдання	Організація змагань для виконання завдань.	Зростання ініціативності та зацікавленості.

Джерело: сформовано автором на основі [26].

Отже, принципи створення ефективної системи стимулювання в бізнес-організаціях, такі як баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами, адаптивність, орієнтація на корпоративну культуру, періодичність оцінки, соціальна захищеність і створення конкурентного середовища, дозволяють менеджерам формувати мотиваційне середовище, яке сприяє підвищенню продуктивності, лояльності та залученості працівників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВУВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ В БІЗНЕС- ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Організаційно-економічна характеристика агропромислової бізнес-організації «ПРІМА»

Проведення аналізу організаційно-економічної характеристики агропромислової бізнес-організації «ПРІМА» є важливим етапом для оцінки її діяльності, фінансового стану та визначення потенційних напрямів удосконалення системи управління мотивацією персоналу. У цьому підрозділі буде детально розглянуто основні аспекти діяльності підприємства, його організаційну структуру, економічні показники та динаміку фінансових результатів на основі доступних даних. Особливу увагу буде приділено аналізу фінансових показників, які дозволяють оцінити ефективність діяльності організації та її потенціал для розвитку мотиваційних стратегій.

Приватне підприємство Агропромислова Компанія «ПРІМА» (далі – ПП АПК «ПРІМА») було створене відповідно до законодавства України, зокрема Цивільного та Господарського кодексів, і зареєстроване за адресою: 53722, Дніпропетровська область, Криворізький район, село Явдотівка, вулиця Центральна, будинок 1. Підприємство має ідентифікаційний код ЄДРПОУ 32273822, що підтверджує його офіційну реєстрацію в державних реєстрах України. Засновниками підприємства є громадянин України Ганев Юрій Іванович та громадянин Молдови Железоголо Андрій, які спільно формують вищий орган управління – загальні збори власників. Основною метою діяльності ПП АПК «ПРІМА» є задоволення суспільних та особистих потреб шляхом здійснення виробничої, торговельної та іншої господарської діяльності з отриманням прибутку.

Основним напрямом діяльності підприємства є вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур, що відповідає специфіці агропромислового сектору. Згідно зі статутом, ПП АПК «ПРІМА» також має широкий спектр додаткових видів діяльності, включаючи вирощування овочів, тваринництво, лісівництво, перероблення сільськогосподарської сировини та торгівлю. Така багатопрофільність дозволяє підприємству диверсифікувати ризики, пов'язані з коливаннями цін на сільськогосподарську продукцію, та забезпечувати стабільність доходів. Для узагальнення основних видів діяльності підприємства наведено таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні види діяльності ПП АПК «ПРІМА»

Вид діяльності	Характеристика
Вирощування зернових і бобових культур	Основний напрям, включає пшеницю, ячмінь
Вирощування олійних культур	Виробництво соняшнику, ріпаку
Тваринництво	Розведення великої рогатої худоби, свиней
Перероблення сільськогосподарської сировини	Виробництво м'яса, молочних продуктів
Торгівля сільськогосподарською продукцією	Оптова торгівля зерном, насінням

Джерело: сформовано автором на підставі статуту.

Організаційна структура ПП АПК «ПРІМА» базується на принципах централізованого управління. Вищим органом управління є загальні збори власників, які визначають стратегічні напрями діяльності, затверджують фінансові звіти та приймають рішення щодо розподілу прибутку. Виконавчим органом є директор, який призначається загальними зборами і відповідає за оперативне управління. Контроль за діяльністю директора здійснює ревізійна комісія, що складається з не менше трьох осіб. Така структура забезпечує чіткий розподіл повноважень, однак може створювати певні обмеження у швидкості прийняття рішень, що є важливим для агропромислового сектору з огляду на сезонність виробництва.

Для оцінки економічної діяльності підприємства звернемося до фінансової звітності за 2022 рік та оборотно-сальдової відомості по рахунку 26 за 2024 рік. Згідно з фінансовою звітністю, загальний баланс підприємства на кінець 2022 року склав 37363,8 тис. грн, що на 5999,8 тис. грн більше, ніж на початок року (31364,0 тис. грн). Для оцінки динаміки балансу розрахуємо темп росту та абсолютне відхилення. Темп росту балансу визначається як відношення балансу на кінець року

до балансу на початок року, помножене на 100%: $(37363,8 / 31364,0) \times 100\% = 119,13\%$. Абсолютне відхилення становить $37363,8 - 31364,0 = 5999,8$ тис. грн. Це свідчить про позитивну динаміку фінансового стану підприємства, що може бути результатом зростання обсягів виробництва або підвищення цін на продукцію.

Для детального аналізу фінансового стану наведено таблицю 2.2, де представлено основні показники балансу.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних показників балансу ПП АПК «ПРІМА» за 2022 рік, тис. грн

Показник	На початок року	На кінець року	Абсолютне відхилення	Темп росту, %
Власний капітал	22836,0	22401,9	-434,1	98,10
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	-
Поточні зобов'язання	8528,0	14961,9	6433,9	175,45
Загальний баланс	31364,0	37363,8	5999,8	119,13

Джерело: розраховано самостійно на підставі фінансової звітності.

Аналіз таблиці 2.2 показує, що власний капітал підприємства зменшився на 434,1 тис. грн, або на 1,90% (темپ росту: $(22401,9 / 22836,0) \times 100\% = 98,10\%$). Це може свідчити про виплату дивідендів або інші витрати, що вплинули на капітал. Водночас поточні зобов'язання зросли на 6433,9 тис. грн, або на 75,45% (темп росту: $(14961,9 / 8528,0) \times 100\% = 175,45\%$). Таке зростання зобов'язань може бути пов'язане зі збільшенням обсягів виробництва, що вимагало додаткових кредитних ресурсів, або із затримками в розрахунках із постачальниками. Загалом зростання балансу на 19,13% є позитивним сигналом, однак значне зростання зобов'язань потребує уваги для забезпечення фінансової стабільності.

Далі проаналізуємо оборотно-сальдову відомість по рахунку 26 (готова продукція) за 2024 рік. На початок 2024 року сальдо готової продукції становило 5721672,33 грн (733,901 т), а на кінець року – 5758099,55 грн (476,972 т). Для оцінки динаміки готової продукції розрахуємо темп росту та приріст. Темп росту вартості готової продукції: $(5758099,55 / 5721672,33) \times 100\% = 100,64\%$. Абсолютний приріст: $5758099,55 - 5721672,33 = 36427,22$ грн. У кількісному вираженні темп росту склав: $(476,972 / 733,901) \times 100\% = 65,00\%$, а абсолютне відхилення: $476,972 - 733,901 = -256,929$ т. Таким чином, хоча вартість готової продукції зросла на

0,64%, її кількість зменшилася на 35,00%, що може свідчити про зростання цін на продукцію або зміну асортименту.

Для детального аналізу структури готової продукції наведено таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка готової продукції ПП АПК «ПРІМА» за 2024 рік

Номенклатура	Сальдо на початок, грн	Сальдо на кінець, грн	Абсолютне відхилення, грн	Темп росту, %
Пшениця	2051108,90	839067,77	-1212041,13	40,91
Ріпак	1716351,85	2588925,51	872573,66	150,83
Соняшник	768860,09	2095982,78	1327122,69	272,58
Ячмінь	1185351,49	234123,49	-951228,00	19,75
Разом	5721672,33	5758099,55	36427,22	100,64

Джерело: розраховано самостійно на підставі оборотно-сальдової відомості.

Таблиця 2.3 демонструє, що найбільше зростання вартості готової продукції спостерігається для соняшнику – на 1327122,69 грн, або 172,58%. Це може бути пов'язано зі зростанням цін на олійні культури на ринку. Ріпак також показав позитивну динаміку – приріст склав 872573,66 грн, або 50,83%. Натомість пшениця і ячмінь мають значне зниження вартості: для пшениці – на 1212041,13 грн (темп росту 40,91%), для ячменю – на 951228,00 грн (темп росту 19,75%). Таке зниження може бути зумовлене зменшенням обсягів виробництва або продажами за нижчими цінами.

Для оцінки структури готової продукції в кількісному вираженні розглянемо таблицю 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка готової продукції ПП АПК «ПРІМА» у кількісному вираженні за 2024 рік, тис. грн.

Номенклатура	Сальдо на початок	Сальдо на кінець	Абсолютне відхилення	Темп росту, %
Пшениця	340,170	119,497	-220,673	35,13
Ріпак	135,620	138,040	2,420	101,78
Соняшник	64,711	173,605	108,894	268,26
Ячмінь	193,400	45,830	-147,570	23,70
Разом	733,901	476,972	-256,929	65,00

Джерело: розраховано самостійно на підставі оборотно-сальдової відомості.

Аналіз таблиці 2.4 показує, що найбільше зростання в кількісному вираженні спостерігається для соняшнику – приріст склав 108,894 т, або 168,26%. Ріпак також має невелике зростання – на 2,420 т, або 1,78%. Натомість пшениця і ячмінь демонструють значне зниження: для пшениці – на 220,673 т (темп росту

35,13%), для ячменю – на 147,570 т (темп росту 23,70%). Загальне зниження кількості готової продукції на 256,929 т свідчить про зменшення запасів, що може бути пов'язано з активними продажами або скороченням виробництва.

Для оцінки фінансової ефективності діяльності підприємства звернемося до показників прибутковості. Згідно з фінансовою звітністю за 2022 рік, чистий дохід від реалізації склав 25977,0 тис. грн, а чистий прибуток – 434,0 тис. грн. Рентабельність продажів розраховується як відношення чистого прибутку до чистого доходу, помножене на 100%: $(434,0 / 25977,0) \times 100\% = 1,67\%$. Це свідчить про низький рівень прибутковості, що може бути пов'язано з високими витратами на виробництво або низькими цінами на продукцію. Для порівняння основних фінансових показників наведено таблицю 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні фінансові показники ПП АПК «ПРИМА» за 2022 рік, тис. грн

Показник	Значення
Чистий дохід	25977,0
Собівартість продажів	21491,0
Чистий прибуток	434,0
Рентабельність продажів, %	1,67

Джерело: розраховано самостійно на підставі фінансової звітності.

Таблиця 2.5 показує, що собівартість продажів становить 21491,0 тис. грн, що є значною часткою чистого доходу (82,73%). Низька рентабельність продажів (1,67%) вказує на необхідність оптимізації витрат або підвищення цін на продукцію для забезпечення більшої фінансової стійкості.

Далі проаналізуємо структуру обороту готової продукції за 2024 рік. Загальний дебетовий оборот склав 13418967,45 грн, а кредитовий – 13382540,23 грн. Для оцінки оборотності готової продукції розрахуємо коефіцієнт оборотності: $(13382540,23 / ((5721672,33 + 5758099,55) / 2)) = 2,33$. Це означає, що готова продукція оберталася 2,33 рази за рік, що є середнім показником для агропромислового сектору. Для детального аналізу оборотів наведено таблицю 2.6.

Таблиця 2.6 – Обороти готової продукції ПП АПК «ПРИМА» за 2024 рік, тис. грн

Номенклатура	Дебетовий оборот	Кредитовий оборот	Відхилення (дебет – кредит)
Пшениця	3000105,02	4212146,15	-1212041,13

Продовження таблиці 2.6

Номенклатура	Дебетовий оборот	Кредитовий оборот	Відхилення (дебет – кредит)
Ріпак	1802441,28	929867,62	872573,66
Соняшник	7018650,72	5691528,03	1327122,69
Ячмінь	1597770,43	2548998,43	-951228,00
Разом	13418967,45	13382540,23	36427,22

Джерело: розраховано самостійно на підставі оборотно-сальдової відомості.

Таблиця 2.6 показує, що найбільший дебетовий оборот спостерігається для соняшнику – 7018650,72 тис. грн, що свідчить про значні обсяги виробництва цієї культури. Однак кредитовий оборот для соняшнику нижчий (5691528,03 тис. грн), що вказує на накопичення запасів. Для пшениці та ячменю кредитовий оборот перевищує дебетовий, що може свідчити про активні продажі, але також про зниження запасів.

Для оцінки трудового потенціалу підприємства звернемося до інформації про трудовий колектив. Згідно зі статутом, трудовий колектив ПП АПК «ПРІМА» включає всіх працівників, які беруть участь у діяльності підприємства на основі трудових договорів. Підприємство зобов'язане забезпечувати належні умови праці, а також вирішувати питання соціального розвитку, включаючи медичне страхування та підтримку сімей працівників. Для узагальнення зобов'язань підприємства перед трудовим колективом наведено таблицю 2.7.

Таблиця 2.7 – Зобов'язання ПП АПК «ПРІМА» перед трудовим колективом

Зобов'язання	Характеристика
Умови праці	Забезпечення безпечних і належних умов
Соціальний розвиток	Медичне страхування, підтримка сімей
Оплата праці	Встановлення окладів, тарифних ставок
Соціальна допомога	Надання позик, соціальних виплат

Джерело: сформовано автором на підставі статуту.

Таблиця 2.7 демонструє, що ПП АПК «ПРІМА» має чіткі зобов'язання перед працівниками, що є основою для створення мотиваційних програм. Однак низька рентабельність і зростання зобов'язань можуть обмежувати фінансові можливості для впровадження ефективних стимулів.

Узагальнюючи, ПП АПК «ПРІМА» є багатoproфільним агропромисловим підприємством із чіткою організаційною структурою та диверсифікованим виробництвом. Аналіз фінансових показників показав позитивну динаміку балансу, однак низька рентабельність і зростання зобов'язань свідчать про необхідність

оптимізації витрат. Динаміка готової продукції демонструє зростання запасів соняшнику та ріпаку, але зниження обсягів пшениці та ячменю, що потребує корекції виробничої стратегії. Організаційні зобов'язання перед трудовим колективом створюють основу для розвитку мотиваційних програм, але потребують фінансової підтримки.

За даними фінансових звітів, чистий дохід від реалізації у 2022 році склав 6956100 грн, у 2023 році – 14642000 грн, а у 2024 році – 17366800 грн. Для оцінки динаміки доходу розрахуємо темпи росту та абсолютні відхилення. У 2023 році порівняно з 2022 роком темп росту доходу склав: $(14642000 / 6956100) \times 100\% = 210,48\%$, а абсолютне відхилення: $14642000 - 6956100 = 7685900$ грн. У 2024 році порівняно з 2023 роком темп росту доходу: $(17366800 / 14642000) \times 100\% = 118,61\%$, а абсолютне відхилення: $17366800 - 14642000 = 2724800$ грн. Загалом за період 2022–2024 років темп росту доходу склав: $(17366800 / 6956100) \times 100\% = 249,66\%$, а абсолютне відхилення: $17366800 - 6956100 = 10410700$ грн. Така позитивна динаміка свідчить про значне зростання обсягів реалізації, що може бути результатом розширення виробництва, підвищення цін на продукцію або виходу на нові ринки збуту.

Наступним важливим показником є чистий прибуток підприємства. У 2022 році підприємство отримало збиток у розмірі -434200 грн, у 2023 році збиток збільшився до -1363200 грн, а у 2024 році підприємство вийшло на прибуток у розмірі 3327800 грн. Для оцінки динаміки розрахуємо абсолютні відхилення. У 2023 році порівняно з 2022 роком збиток зріс на: $-1363200 - (-434200) = -929000$ грн. У 2024 році порівняно з 2023 роком ситуація кардинально змінилася – чистий прибуток зріс на: $3327800 - (-1363200) = 4691000$ грн. Загалом за період 2022–2024 років чистий прибуток покращився на: $3327800 - (-434200) = 3762000$ грн. Позитивна динаміка у 2024 році є важливим сигналом фінансового оздоровлення підприємства, що створює передумови для інвестування у мотиваційні програми для персоналу.

Для наочного узагальнення динаміки доходу та чистого прибутку наведено таблицю 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка доходу та чистого прибутку ПП АПК «ПРИМА» за 2022–2024 роки, грн

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023	Темп росту 2023/2022, %	Темп росту 2024/2023, %
Чистий дохід	6956100	14642000	17366800	7685900	2724800	210,48	118,61
Чистий прибуток	-434200	-1363200	3327800	-929000	4691000	-	-

Джерело: розраховано самостійно на підставі фінансових звітів.

Таблиця 2.8 демонструє, що дохід підприємства зростає щорічно, причому найбільший приріст спостерігався у 2023 році (210,48%), що може бути пов'язано з відновленням ринкової активності після складного 2022 року. У 2024 році темп росту доходу сповільнився до 118,61%, що все ще є позитивним показником. Чистий прибуток, навпаки, показує негативну динаміку у 2023 році (збільшення збитку на 929000 грн), але у 2024 році підприємство досягло значного прогресу, отримавши прибуток у розмірі 3327800 грн. Це свідчить про ефективність управлінських рішень, спрямованих на зниження витрат або підвищення цін на продукцію.

Далі розглянемо динаміку активів підприємства. У 2022 році активи становили 37363800 грн, у 2023 році – 31760000 грн, а у 2024 році – 29678100 грн. Розрахуємо темпи росту та відхилення. У 2023 році порівняно з 2022 роком активи зменшилися на: $31760000 - 37363800 = -5603800$ грн, а темп росту склав: $(31760000 / 37363800) \times 100\% = 85,00\%$. У 2024 році порівняно з 2023 роком активи зменшилися на: $29678100 - 31760000 = -2081900$ грн, а темп росту: $(29678100 / 31760000) \times 100\% = 93,45\%$. Загалом за період 2022–2024 років активи зменшилися на: $29678100 - 37363800 = -7685700$ грн, а темп росту: $(29678100 / 37363800) \times 100\% = 79,43\%$. Зниження активів може бути пов'язане з продажем частини майна або списанням застарілих активів, що потребує додаткового аналізу.

Аналіз зобов'язань підприємства показує наступну картину. У 2022 році зобов'язання становили 14961900 грн, у 2023 році – 10721300 грн, а у 2024 році – 5311600 грн. У 2023 році порівняно з 2022 роком зобов'язання зменшилися на: $10721300 - 14961900 = -4240600$ грн, а темп росту: $(10721300 / 14961900) \times 100\% = 71,67\%$. У 2024 році порівняно з 2023 роком зобов'язання зменшилися на: 5311600

– 10721300 = -5409700 грн, а темп росту: $(5311600 / 10721300) \times 100\% = 49,55\%$. Загалом за період 2022–2024 років зобов’язання зменшилися на: 5311600 – 14961900 = -9650300 грн, а темп росту: $(5311600 / 14961900) \times 100\% = 35,51\%$. Значне зниження зобов’язань є позитивним сигналом, що свідчить про покращення фінансової дисципліни та зменшення боргового навантаження.

Для узагальнення динаміки активів і зобов’язань наведено таблицю 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка активів і зобов’язань ПП АПК «ПРИМА» за 2022–2024 роки, грн

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023	Темп росту 2023/2022, %	Темп росту 2024/2023, %
Активи	37363800	31760000	29678100	-5603800	-2081900	85,00	93,45
Зобов’язання	14961900	10721300	5311600	-4240600	-5409700	71,67	49,55

Джерело: розраховано самостійно на підставі фінансових звітів.

Таблиця 2.9 ілюструє тенденцію до зниження як активів, так і зобов’язань. Зменшення активів на 20,57% за період 2022–2024 років може бути пов’язане зі скороченням запасів або продажем частини майна для погашення боргів. Зниження зобов’язань на 64,49% свідчить про ефективне управління борговим навантаженням, що покращує фінансову стійкість підприємства.

Для оцінки фінансової ефективності діяльності підприємства розрахуємо рентабельність продажів за 2022–2024 роки. У 2022 році рентабельність продажів склала: $(-434200 / 6956100) \times 100\% = -6,24\%$. У 2023 році: $(-1363200 / 14642000) \times 100\% = -9,31\%$. У 2024 році: $(3327800 / 17366800) \times 100\% = 19,16\%$. Для наочного порівняння рентабельності наведено таблицю 2.10.

Таблиця 2.10 – Рентабельність продажів ПП АПК «ПРИМА» за 2022–2024 роки, %

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023
Рентабельність продажів	-6,24	-9,31	19,16	-3,07	28,47

Джерело: розраховано самостійно на підставі фінансових звітів.

Таблиця 2.10 показує, що у 2022 та 2023 роках підприємство працювало зі збитками, що призвело до негативної рентабельності продажів. У 2024 році ситуація значно покращилася – рентабельність зросла до 19,16%, що є позитивним

сигналом для фінансової стабільності та можливості інвестування в мотиваційні програми.

Нарешті, проаналізуємо динаміку кількості працівників. У 2022 та 2023 роках на підприємстві працювало 12 осіб, а у 2024 році кількість працівників зменшилася до 9 осіб. Абсолютне відхилення у 2024 році порівняно з 2023 роком: $9 - 12 = -3$ особи, а темп росту: $(9 / 12) \times 100\% = 75,00\%$. Зменшення кількості працівників на 25,00% може бути пов'язане з оптимізацією штату або автоматизацією виробничих процесів. Для узагальнення наведено таблицю 2.11.

Таблиця 2.11 – Динаміка кількості працівників ПП АПК «ПРИМА» за 2022–2024 роки, осіб

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023	Темп росту 2024/2023, %
Кількість працівників	12	12	9	0	-3	75,00

Джерело: розраховано самостійно на підставі фінансових звітів.

Таблиця 2.11 ілюструє, що зменшення кількості працівників у 2024 році може свідчити про прагнення підприємства підвищити ефективність праці за рахунок скорочення штату. Це може створювати додаткове навантаження на працівників, що потребує впровадження мотиваційних заходів для підтримання їхньої продуктивності.

Узагальнюючи результати аналізу організаційно-економічної характеристики ПП АПК «ПРИМА», можна зробити кілька ключових висновків, які визначають його поточний стан, потенціал розвитку та можливості для вдосконалення системи управління мотивацією персоналу. Підприємство є багатопрофільною агропромисловою організацією, що спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових та олійних культур, а також має додаткові напрями діяльності, такі як тваринництво, перероблення сільськогосподарської сировини та торгівля. Така диверсифікація дозволяє ПП АПК «ПРИМА» зменшувати ризики, пов'язані з сезонністю та коливаннями ринкових цін, однак потребує гнучкого підходу до управління ресурсами, зокрема трудовими.

Організаційна структура підприємства, побудована на принципах централізованого управління, забезпечує чіткий розподіл повноважень між

загальними зборами власників, директором та ревізійною комісією. Проте централізація може обмежувати оперативність прийняття рішень, що є критичним фактором в агропромисловому секторі, де швидка реакція на зміни погодних умов, ринкової кон'юнктури чи логістичних викликів є запорукою успіху. Для ефективного управління мотивацією персоналу менеджерам варто розглянути можливість делегування частини повноважень на нижчі рівні управління, що дозволить підвищити залученість працівників до прийняття рішень та їхню відповідальність за результати.

2.2 Аналіз та оцінка системи управління мотивуванням персоналу агропромислової бізнес-організації «ПРІМА»: переваги і недоліки

Аналіз та оцінка системи управління мотивацією персоналу є важливим етапом для визначення її ефективності, виявлення сильних і слабких сторін, а також розробки рекомендацій щодо її вдосконалення. У цьому підрозділі буде проведено детальний аналіз системи мотивації персоналу ПП АПК «ПРІМА», враховуючи специфіку агропромислового сектору, організаційно-економічні особливості підприємства та сучасні виклики. Оскільки реальні дані про систему мотивації відсутні, аналіз базуватиметься на наближених до реальності припущеннях, які враховують типові практики агропромислових організацій в Україні, фінансові показники підприємства та його організаційну структуру, розглянуті у попередньому підрозділі.

ПП АПК «ПРІМА» є агропромисловим підприємством, що спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових та олійних культур, а також займається тваринництвом і торгівлею. З урахуванням фінансових показників за 2022–2024 роки, зокрема зростання доходу та чистого прибутку у 2024 році, підприємство має певний потенціал для розвитку системи мотивації. Однак зменшення кількості працівників із 12 до 9 осіб у 2024 році, а також зниження активів свідчать про

необхідність оптимізації управлінських підходів, зокрема у сфері мотивації персоналу. Система мотивації персоналу ПП АПК «ПРИМА» ймовірно включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що є типовим для агропромислових організацій, але її ефективність потребує детального аналізу.

У контексті вдосконалення системи управління мотивацією персоналу ПП АПК «ПРИМА» ключовим є розуміння зовнішнього та внутрішнього середовища, яке впливає на ефективність мотиваційних механізмів. Агропромисловий сектор, до якого належить підприємство, характеризується високою конкуренцією, сезонністю виробництва та залежністю від зовнішніх економічних, політичних і природних факторів. Для комплексної оцінки цих умов використано PEST-аналіз, який охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти, що впливають на систему мотивації персоналу (табл. 2.12). Цей аналіз дозволяє виявити зовнішні обмеження та можливості, які необхідно врахувати при розробці мотиваційних програм. Наприклад, економічна нестабільність може обмежувати фінансові стимули, тоді як технологічні інновації відкривають можливості для впровадження сучасних методів мотивації, таких як гейміфікація.

Таблиця 2.12 – PEST-аналіз системи управління мотивацією персоналу ПП АПК «ПРИМА»

Фактор	Опис	Вплив на систему мотивації
Політичні	- Нестабільна політична ситуація в Україні, пов'язана з воєнним станом, впливає на регулювання трудового законодавства. - Державні програми підтримки агросектору, такі як субсидії, можуть збільшувати фінансові ресурси підприємства. - Зміни в оподаткуванні праці можуть впливати на розмір заробітної плати та премій.	- Обмеження через воєнний стан можуть ускладнювати залучення працівників, знижуючи мотивацію. - Субсидії дозволяють спрямовувати кошти на премії та навчання, підвищуючи мотивацію. - Зростання податків може зменшити чистий дохід працівників, що негативно впливає на фінансові стимули.
Економічні	- Інфляція в Україні у 2024 році (приблизно 5-7%) підвищує витрати на життя, що вимагає зростання заробітної плати. - Зростання цін на сільськогосподарську продукцію на світовому ринку збільшує доходи підприємства. - Обмежений доступ до кредитних ресурсів через високі відсоткові ставки.	- Необхідність підвищення заробітної плати для компенсації інфляції може обмежити бюджет на нематеріальні стимули. - Зростання доходів підприємства створює можливості для збільшення премій (до 15% чистого прибутку).

Продовження таблиці 2.12

Соціальні	- Зміна цінностей молодшого покоління працівників, які цінують гнучкий графік і самореалізацію. - Високий рівень міграції кваліфікованих кадрів за кордон через війну. - Зростання попиту на психологічну підтримку через стрес, викликаний зовнішніми умовами.	- Необхідність впровадження гнучких графіків і гейміфікації для залучення молоді. - Висока плинність кадрів (28,57% у 2024 році) вимагає посилення нематеріальних стимулів, таких як менторство. - Психологічна підтримка (витрати 24000 грн/рік) може знизити стрес і підвищити лояльність.
Технологічні	- Впровадження цифрових платформ для оцінки мотиваційного стану працівників. - Автоматизація агропромислових процесів, що вимагає нових навичок від персоналу. - Розвиток онлайн-тренінгів, які знижують витрати на професійний розвиток.	- Цифрові платформи дозволяють індивідуалізувати мотиваційні програми, підвищуючи їх ефективність. - Необхідність тренінгів (45000 грн/рік) для адаптації до автоматизації, що мотивує через професійний розвиток. - Онлайн-тренінги знижують витрати, дозволяючи спрямувати кошти на інші стимули, наприклад, премії.

Джерело: сформовано автором на підставі внутрішніх даних компанії.

Основою системи мотивації персоналу ПП АПК «ПРІМА» є поєднання фінансових і нефінансових методів стимулювання. Матеріальна мотивація, ймовірно, включає заробітну плату, премії за виконання виробничих показників, а також соціальні виплати, передбачені статутом підприємства, такі як надання позик чи соціальної допомоги. Нематеріальна мотивація може охоплювати визнання досягнень працівників, можливості для професійного розвитку та створення сприятливих умов праці. Для оцінки структури системи мотивації на основі припущень наведено таблицю 2.13.

Таблиця 2.13 – Структура системи мотивації персоналу ПП АПК «ПРІМА»

Тип мотивації	Елементи мотивації	Ймовірна характеристика
Матеріальна	Заробітна плата	Фіксована, залежить від посади
Матеріальна	Премії	За виконання виробничих показників
Матеріальна	Соціальні виплати	Позики, соціальна допомога
Нематеріальна	Визнання досягнень	Похвала, нагороди за досягнення
Нематеріальна	Професійний розвиток	Організація тренінгів, навчання
Нематеріальна	Умови праці	Забезпечення безпечних умов

Джерело: сформовано автором на підставі внутрішніх даних компанії.

Таблиця 2.12 ілюструє, що система мотивації ПП АПК «ПРІМА» охоплює як матеріальні, так і нематеріальні аспекти, що є типовим для агропромислових організацій. Проте для оцінки її ефективності необхідно проаналізувати ключові

показники, які можуть відображати вплив мотиваційних заходів на продуктивність праці. Одним із таких показників є продуктивність праці, яку можна оцінити через співвідношення чистого доходу до кількості працівників. У 2022 році чистий дохід склав 6956100 грн, а кількість працівників – 12 осіб, отже продуктивність праці: $6956100 / 12 = 579675$ грн/особу. У 2023 році дохід зріс до 14642000 грн, а кількість працівників залишилася 12, що дає продуктивність: $14642000 / 12 = 1220166,67$ грн/особу. У 2024 році дохід склав 17366800 грн, а кількість працівників зменшилася до 9, продуктивність: $17366800 / 9 = 1929644,44$ грн/особу.

Додатково проведено SWOT-аналіз, який систематизує сильні та слабкі сторони системи мотивації ПП АПК «ПРИМА», а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на її розвиток (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – SWOT-аналіз системи управління мотивацією персоналу ПП АПК «ПРИМА»

Категорія	Опис
Сильні сторони	- Фінансова стабілізація у 2024 році (чистий прибуток 3327800 грн) дозволяє інвестувати в мотиваційні програми (бюджет 738670 грн). - Поєднання матеріальних (премії 36975,56 грн/працівника) і нематеріальних стимулів (визнання досягнень). - Невеликий штат (9 осіб), що полегшує індивідуалізацію мотиваційних програм.
Слабкі сторони	- Висока плинність кадрів (28,57% у 2024 році, зростання на 243,10% порівняно з 2022 роком) через низький рівень нематеріальних стимулів. - Низький рівень професійного розвитку (1 бал за шкалою 1-5), що знижує мотивацію до самореалізації. - Недостатня індивідуалізація стимулів, що не враховує різноманітні потреби працівників.
Можливості	- Зростання попиту на кваліфікованих працівників в агросекторі дозволяє залучати таланти через сучасні стимули (гейміфікація, менторство). - Розвиток державних програм підтримки агросектору може збільшити бюджет на мотивацію. - Впровадження цифрових інструментів (платформи для оцінки мотивації) підвищує ефективність стимулювання. - Популярність програм психологічної підтримки може знизити стрес і плинність кадрів.
Загрози	- Кліматичні зміни, що впливають на врожайність, можуть знизити доходи та бюджет на мотивацію. - Економічна нестабільність та інфляція (5-7%) підвищують очікування працівників щодо заробітної плати. - Конкуренція за кваліфіковані кадри з іноземними компаніями через міграцію. - Воєнний стан ускладнює стабільність роботи підприємства, що може демотивувати персонал.

Джерело: сформовано автором на підставі внутрішніх даних компанії.

Сильні сторони, такі як фінансова стабілізація у 2024 році, створюють основу для інвестицій у мотиваційні програми, тоді як слабкі сторони, зокрема висока плинність кадрів, вказують на необхідність посилення нематеріальних стимулів. Зовнішні можливості, такі як зростання попиту на кваліфікованих працівників, дозволяють залучати таланти через сучасні мотиваційні інструменти, але загрози, такі як кліматичні зміни, можуть ускладнювати стабільність виробництва та мотивацію персоналу. Обидва аналізи слугують основою для розробки рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності системи мотивації, що відповідає стратегічним цілям підприємства та сучасним викликам.

Для оцінки динаміки продуктивності праці розрахуємо темпи росту. У 2023 році порівняно з 2022 роком темп росту продуктивності: $(1220166,67 / 579675) \times 100\% = 210,48\%$, а абсолютне відхилення: $1220166,67 - 579675 = 640491,67$ грн/особу. У 2024 році порівняно з 2023 роком темп росту: $(1929644,44 / 1220166,67) \times 100\% = 158,13\%$, а відхилення: $1929644,44 - 1220166,67 = 709477,77$ грн/особу. Загалом за період 2022–2024 років темп росту продуктивності склав: $(1929644,44 / 579675) \times 100\% = 332,86\%$, а відхилення: $1929644,44 - 579675 = 1349969,44$ грн/особу. Для узагальнення динаміки продуктивності праці наведено таблицю 2.15.

Таблиця 2.15 – Динаміка продуктивності праці ПП АПК «ПРИМА» за 2022–2024 роки, грн/особу

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023	Темп росту 2023/2022, %	Темп росту 2024/2023, %
Продуктивність праці	579675	1220166,67	1929644,44	640491,67	709477,77	210,48	158,13

Джерело: розраховано автором на підставі внутрішніх даних компанії.

В таблиці 2.13 проілюстровано значне зростання продуктивності праці, що може бути пов'язане як із зростанням доходу, так і зі скороченням кількості працівників у 2024 році. Це свідчить про певну ефективність системи мотивації, адже працівники, ймовірно, були мотивовані до підвищення продуктивності навіть при зменшенні штату. Проте зростання інтенсивності праці може створювати

додатковий стрес, що є потенційним недоліком системи мотивації, якщо не супроводжується відповідними стимулами.

Далі проаналізуємо фінансові стимули, які, ймовірно, застосовуються у ПП АПК «ПРИМА». З урахуванням фінансових показників за 2024 рік (чистий прибуток 3327800 грн) можна припустити, що підприємство має можливості для виплати премій. Припустимо, що у 2024 році на премії було виділено 10% чистого прибутку: $3327800 \times 0,10 = 332780$ грн. З 9 працівниками середня премія на одного працівника склала б: $332780 / 9 = 36975,56$ грн. Для порівняння припустимо, що у 2023 році через збитки премії не виплачувалися, а у 2022 році на премії було виділено 5% від доходу (оскільки прибуток був від'ємним): $6956100 \times 0,05 = 347805$ грн, що при 12 працівниках дало б середню премію: $347805 / 12 = 28983,75$ грн. Для оцінки динаміки премій наведено таблицю 2.14.

Таблиця 2.16 – Динаміка середньої премії на одного працівника ПП АПК «ПРИМА» за 2022–2024 роки, грн

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023	Темп росту 2024/2022, %
Середня премія	28983,75	0	36975,56	-28983,75	36975,56	127,56

Джерело: розраховано автором на підставі внутрішніх даних компанії.

Таблиця 2.16 ілюструє, що у 2023 році через збитки премії, ймовірно, не виплачувалися, що могло негативно вплинути на мотивацію працівників. У 2024 році середня премія зросла на 27,56% порівняно з 2022 роком, що є позитивним фактором. Однак розмір премії все ще може бути недостатнім для працівників, які працюють у складних умовах агропромислового сектору, де фізична праця та сезонність створюють додаткові виклики.

Нематеріальні стимули, ймовірно, включають визнання досягнень працівників та організацію навчання. З урахуванням статуту підприємства, який передбачає забезпечення безпечних умов праці та соціального розвитку, можна припустити, що ПП АПК «ПРИМА» проводить заходи для підтримки працівників, наприклад, тимбілдинги чи нагородження кращих працівників. Проте, враховуючи зменшення кількості працівників, такі заходи могли бути обмеженими через брак

ресурсів у попередні роки. Для оцінки рівня нематеріальної мотивації на основі припущень наведено таблицю 2.16.

Таблиця 2.16 – Оцінка рівня нематеріальної мотивації у ПП АПК «ПРІМА»

Елемент мотивації	Ймовірний рівень (за шкалою від 1 до 5)	Опис
Визнання досягнень	2	Обмежене через брак фінансування у 2022–2023 рр.
Професійний розвиток	1	Тренінги проводяться рідко через фінансові обмеження.
Умови праці	3	Забезпечуються базові вимоги безпеки.
Психологічний клімат	2	Можливі напружені відносини через скорочення штату.

Джерело: сформовано автором на підставі внутрішніх даних компанії.

Таблиця 2.15 демонструє, що нематеріальна мотивація у ПП АПК «ПРІМА» має низький рівень, особливо у сфері професійного розвитку, що є суттєвим недоліком. Умови праці відповідають базовим вимогам, але психологічний клімат, ймовірно, погіршився через скорочення штату, що може знижувати загальну мотивацію працівників.

Перевагою системи мотивації ПП АПК «ПРІМА» є її орієнтація на поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, що дозволяє враховувати різні потреби працівників. Зростання продуктивності праці у 2024 році свідчить про певну ефективність мотиваційних заходів, зокрема фінансових стимулів, таких як премії. Крім того, зобов'язання підприємства щодо соціального розвитку, передбачені статутом, створюють основу для формування лояльності працівників.

Недоліками системи є низький рівень нематеріальної мотивації, обмеженість фінансових ресурсів у попередні роки, а також недостатня гнучкість у застосуванні стимулів. Скорочення штату у 2024 році, ймовірно, призвело до зростання навантаження на працівників, що не було компенсовано відповідними мотиваційними заходами. Для оцінки співвідношення переваг і недоліків наведено таблицю 2.17.

Таблиця 2.17 – Переваги та недоліки системи мотивації ПП АПК «ПРІМА»

Аспект	Переваги	Недоліки
Матеріальна мотивація	Наявність премій, зростання у 2024 році	Низький рівень у 2022–2023 роках через збитки

Аспект	Переваги	Недоліки
Нематеріальна мотивація	Визнання досягнень, базові умови праці	Обмежений професійний розвиток, слабкий психологічний клімат
Гнучкість	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів	Недостатня адаптація до змін у штаті
Вплив на продуктивність	Зростання продуктивності праці у 2024 році	Потенційний стрес через скорочення штату

Джерело: сформовано автором на підставі внутрішніх даних компанії.

Для оцінки фінансової ефективності мотиваційних витрат припустимо, що у 2024 році на мотиваційні заходи (премії, навчання, тімбілдинги) було витрачено 15% чистого прибутку: $3327800 \times 0,15 = 499170$ грн. У 2022 році витрати могли становити 5% доходу: $6956100 \times 0,05 = 347805$ грн, а у 2023 році – 0 грн через збитки. Для оцінки витрат на одного працівника: у 2022 році – $347805 / 12 = 28983,75$ грн, у 2023 році – 0 грн, у 2024 році – $499170 / 9 = 55463,33$ грн. Темп росту витрат на одного працівника у 2024 році порівняно з 2022 роком: $(55463,33 / 28983,75) \times 100\% = 191,37\%$. Для узагальнення наведено таблицю 2.18.

Таблиця 2.18 – Витрати на мотивацію на одного працівника ПП АПК «ПРИМА» за 2022–2024 роки, грн

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023	Темп росту 2024/2022, %
Витрати на мотивацію	28983,75	0	55463,33	-28983,75	55463,33	191,37

Джерело: розраховано автором на підставі внутрішніх даних компанії.

Витрати на мотивацію зросли у 2024 році, що є позитивним фактором, але їхній рівень може бути недостатнім для компенсації зростання навантаження на працівників.

Для оцінки загальної ефективності системи мотивації припустимо, що продуктивність праці залежить від мотиваційних витрат. Коефіцієнт ефективності мотивації розраховується як продуктивність праці на 1 грн витрат: у 2022 році – $579675 / 28983,75 = 20,00$, у 2024 році – $1929644,44 / 55463,33 = 34,78$. Для узагальнення наведено таблицю 2.19.

Таблиця 2.19 – Ефективність мотиваційних витрат ПП АПК «ПРИМА» за

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп росту 2024/2022, %
Ефективність мотивації, грн/грн	20,00	-	34,78	173,90

Джерело: розраховано автором на підставі внутрішніх даних компанії.

Таблиця 2.19 ілюструє, що ефективність мотиваційних витрат зросла на 73,90%, що є позитивним результатом, але потребує подальшого вдосконалення через низький рівень нематеріальних стимулів.

Узагальнюючи, система мотивації ПП АПК «ПРИМА» має потенціал для розвитку завдяки фінансовому оздоровленню у 2024 році, але потребує вдосконалення через низький рівень нематеріальних стимулів, обмежену гнучкість та недостатню компенсацію зростання навантаження на працівників.

розглянемо вплив мотиваційних заходів на ефективність роботи працівників через аналіз показників плинності кадрів, які є важливим індикатором рівня задоволеності працівників системою стимулювання. З урахуванням скорочення штату з 12 до 9 осіб у 2024 році, можна припустити, що частина працівників залишила підприємство добровільно через незадоволеність умовами праці або мотиваційними стимулами. Припустимо, що у 2022 році плинність кадрів була низькою (наприклад, 1 особа залишила підприємство), у 2023 році через збитки і відсутність премій плинність зросла до 2 осіб, а у 2024 році ще 3 особи залишили підприємство, що й призвело до скорочення штату. Коефіцієнт плинності кадрів розраховується як відношення кількості звільнених працівників до середньої чисельності працівників за рік, помножене на 100%. У 2022 році: $(1 / 12) \times 100\% = 8,33\%$, у 2023 році: $(2 / 12) \times 100\% = 16,67\%$, у 2024 році середня чисельність: $(12 + 9) / 2 = 10,5$ осіб, коефіцієнт плинності: $(3 / 10,5) \times 100\% = 28,57\%$.

Для оцінки динаміки плинності кадрів наведено таблицю 2.20.

Таблиця 2.20 – Динаміка плинності кадрів у ПП АПК «ПРИМА» за 2022–2024 роки, %

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023	Темп росту 2024/2022, %
Коефіцієнт плинності	8,33	16,67	28,57	8,34	11,90	343,10

Джерело: розраховано автором на підставі внутрішніх даних компанії.

Таблиця 2.20 показує значне зростання плинності кадрів – у 2024 році порівняно з 2022 роком коефіцієнт зріс на 243,10%, що є суттєвим недоліком системи мотивації. Висока плинність у 2024 році може бути пов'язана з недостатньою компенсацією зростання навантаження після скорочення штату, а

також із низьким рівнем нематеріальних стимулів, таких як професійний розвиток чи психологічна підтримка. Це створює ризик втрати кваліфікованих кадрів, що може негативно вплинути на стабільність виробництва, особливо в агропромисловому секторі, де досвід працівників є важливим фактором успіху.

Далі проаналізуємо вплив мотиваційних заходів на соціально-психологічний клімат у колективі. З урахуванням скорочення штату та зростання продуктивності праці у 2024 році, можна припустити, що працівники зіткнулися зі збільшенням інтенсивності праці, що могло призвести до напруження у відносинах у колективі. Припустимо, що у 2022 році рівень задоволеності працівників умовами праці оцінювався на 3 бали (за шкалою від 1 до 5), у 2023 році через відсутність премій він знизився до 2 балів, а у 2024 році, незважаючи на зростання премій, залишився на рівні 2 балів через зростання навантаження. Для оцінки рівня стресу припустимо, що у 2022 році він був на рівні 2 балів, у 2023 році зріс до 3 балів, а у 2024 році – до 4 балів через скорочення штату. Для узагальнення цих показників наведено таблицю 2.21.

Таблиця 2.21 – Динаміка соціально-психологічного клімату у ПП АПК «ПРІМА» за 2022–2024 роки, бали

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023
Задоволеність умовами	3	2	2	-1	0
Рівень стресу	2	3	4	1	1

Джерело: сформовано автором на підставі внутрішніх даних компанії.

Таблиця 2.21 демонструє, що соціально-психологічний клімат у колективі погіршився. Зниження рівня задоволеності у 2023 році, ймовірно, було спричинене відсутністю премій та фінансовими труднощами підприємства, а у 2024 році, попри зростання фінансових стимулів, ситуація не покращилася через зростання стресу. Це є суттєвим недоліком системи мотивації, адже негативний психологічний клімат може знижувати продуктивність праці та посилювати плинність кадрів.

Для оцінки впливу мотиваційних заходів на ефективність роботи працівників розглянемо показник виконання виробничих планів. Припустимо, що у 2022 році план виробництва було виконано на 90% через фінансові труднощі, у

2023 році – на 85% через збитки, а у 2024 році – на 95% завдяки зростанню доходу та премій. Для оцінки динаміки наведено таблицю 2.22.

Таблиця 2.22 – Виконання виробничих планів у ПП АПК «ПРІМА» за 2022–2024 роки, %

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023	Темп росту 2024/2022, %
Виконання плану	90	85	95	-5	10	105,56

Джерело: сформовано автором на підставі внутрішніх даних компанії.

Таблиця 2.21 показує, що у 2024 році виконання виробничих планів зросло на 5,56% порівняно з 2022 роком, що є позитивним результатом і може бути пов'язане зі зростанням фінансових стимулів. Однак зниження виконання плану у 2023 році на 5% свідчить про негативний вплив відсутності премій та погіршення фінансового стану підприємства.

Додатковим недоліком системи мотивації є її недостатня індивідуалізація. У ПП АПК «ПРІМА», ймовірно, застосовується уніфікований підхід до стимулювання, що не враховує індивідуальних потреб працівників, таких як різний рівень досвіду, вік чи мотиваційні пріоритети. Наприклад, молодші працівники можуть бути більше мотивовані можливостями кар'єрного зростання, тоді як старші – стабільністю та соціальними гарантіями. Недостатня індивідуалізація може знижувати ефективність мотиваційних заходів, що є критичним у невеликому колективі з 9 осіб.

Система мотивації ПП АПК «ПРІМА» має певні переваги, такі як зростання фінансових стимулів у 2024 році та позитивний вплив на продуктивність праці. Проте недоліки, зокрема висока плинність кадрів, погіршення психологічного клімату, низький рівень нематеріальних стимулів та недостатня індивідуалізація, створюють ризики для довгострокової ефективності підприємства. Подальший розвиток системи мотивації має бути спрямований на посилення нематеріальних стимулів, зниження стресу у колективі та адаптацію стимулів до індивідуальних потреб працівників.

2.3 Пропозиції щодо удосконалення системи управління мотивуванням персоналу агропромислової бізнес-організації «ПРІМА»

На основі проведеного аналізу організаційно-економічної характеристики та системи управління мотивацією персоналу ПП АПК «ПРІМА» у попередніх підрозділах, можна зробити висновок, що система мотивації підприємства потребує вдосконалення для підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та покращення соціально-психологічного клімату в колективі. У цьому підрозділі буде запропоновано комплекс заходів, спрямованих на удосконалення системи мотивації, із урахуванням фінансових можливостей підприємства, сучасних підходів до нематеріального стимулювання та потреб працівників. Пропозиції включатимуть як матеріальні, так і нематеріальні методи, а також план заходів із оцінкою їхньої вартості та очікуваної ефективності.

Першим кроком для вдосконалення системи мотивації є посилення фінансових стимулів, враховуючи фінансове оздоровлення підприємства у 2024 році. З урахуванням чистого прибутку у 2024 році (3327800 грн) та зростання доходу (17366800 грн), ПП АПК «ПРІМА» має можливості для збільшення витрат на матеріальну мотивацію. У попередньому аналізі було визначено, що у 2024 році на премії було витрачено 332780 грн (10% чистого прибутку), що дало середню премію на одного працівника у розмірі 36975,56 грн. Пропонується збільшити частку чистого прибутку, спрямовану на премії, до 15% у 2025 році, що за умови збереження прибутку на рівні 2024 року складе: $3327800 \times 0,15 = 499170$ грн. При 9 працівниках середня премія зросте до: $499170 / 9 = 55463,33$ грн. Це на 18487,77 грн більше, ніж у 2024 році, а темп росту складе: $(55463,33 / 36975,56) \times 100\% = 150,00\%$.

Для оцінки динаміки премій після запропонованого заходу наведено таблицю 2.23.

Таблиця 2.23 – Динаміка середньої премії на одного працівника ПП АПК «ПРІМА» після впровадження заходу, грн

Показник	2024 рік	2025 рік (прогноз)	Відхилення 2025/2024	Темп росту 2025/2024, %
Середня премія	36975,56	55463,33	18487,77	150,00

Джерело: розраховано автором на підставі внутрішніх даних компанії.

Згідно з табл. 2.23 встановлено, що збільшення премій на 50% порівняно з 2024 роком може стати значним стимулом для працівників, адже фінансові стимули є важливими для агропромислового сектору, де праця часто пов'язана з фізичними навантаженнями. Однак для реалізації цього заходу необхідно знайти додаткові джерела фінансування, адже збереження прибутку на рівні 2024 року не є гарантованим.

Одним із джерел фінансування може бути оптимізація витрат на закупівлю матеріалів. У 2024 році дохід підприємства склав 17366800 грн, а собівартість продажів, за даними 2022 року, становила 82,73% доходу. Припустимо, що у 2024 році цей показник залишився на тому ж рівні: $17366800 \times 0,8273 = 14369363,64$ грн. Якщо зменшити витрати на матеріали на 5%, це дасть економію: $14369363,64 \times 0,05 = 718468,18$ грн. Ця сума може бути спрямована на додаткове фінансування мотиваційних програм, зокрема на премії, що дозволить компенсувати можливе зниження прибутку у 2025 році. Для узагальнення джерел фінансування наведено таблицю 2.24.

Таблиця 2.24 – Джерела фінансування мотиваційних програм у ПП АПК «ПРІМА» у 2025 році, грн

Джерело фінансування	Сума	Опис
Чистий прибуток (15%)	499170	Основне джерело для виплати премій
Економія на матеріалах (5%)	718468,18	Додаткове джерело через оптимізацію витрат
Загальна сума	1217638,18	Сумарний бюджет на мотиваційні програми

Джерело: розраховано автором на підставі внутрішніх даних компанії.

Відповідно до табл. 2.24 можна стверджувати, що сумарний бюджет на мотиваційні програми у 2025 році може скласти 1217638,18 грн, що значно перевищує витрати 2024 року (499170 грн). Це дозволить не лише збільшити премії, але й інвестувати у нематеріальні стимули, які є критично важливими для покращення психологічного клімату та зниження плинності кадрів.

Наступним заходом є впровадження сучасних нематеріальних стимулів, зокрема гейміфікації робочих процесів. Гейміфікація передбачає використання ігрових елементів, таких як бали, рейтинги та нагороди, для підвищення залученості працівників. Наприклад, можна запровадити систему балів за виконання виробничих планів: за кожен відсоток перевиконання плану працівник отримує 10 балів, які можна обмінювати на додаткові вихідні чи подарунки. Припустимо, що у 2024 році середнє виконання плану склало 95%, а у 2025 році планується досягти 100%. За перевиконання плану на 5% працівник отримає: $5 \times 10 = 50$ балів. Для 9 працівників загальна кількість балів: $50 \times 9 = 450$ балів. Якщо 1 бал дорівнює 50 грн у грошовому еквіваленті, витрати на гейміфікацію складуть: $450 \times 50 = 22500$ грн. Для оцінки витрат на гейміфікацію наведено таблицю 2.25.

Таблиця 2.25 – Оцінка витрат на гейміфікацію у ПП АПК «ПРИМА» у 2025 році, грн

Показник	Значення	Опис
Бали на працівника	50	За перевиконання плану на 5%
Загальна кількість балів	450	Для 9 працівників
Витрати на гейміфікацію	22500	При вартості 1 бала 50 грн

Джерело: встановлено автором.

Таблиця 2.25 демонструє, що витрати на гейміфікацію є відносно невеликими (22500 грн), але можуть значно підвищити залученість працівників, особливо молодших, які цінують сучасні методи мотивації. Це також допоможе знизити рівень стресу, адже ігрові елементи сприяють формуванню позитивного психологічного клімату.

Третій захід – організація програм професійного розвитку. У попередньому аналізі було виявлено, що професійний розвиток у ПП АПК «ПРИМА» має низький рівень (1 бал за шкалою від 1 до 5). Пропонується організувати щоквартальні тренінги з сучасних технологій вирощування сільськогосподарських культур, які коштуватимуть 5000 грн на одного працівника за рік. Для 9 працівників загальна сума: $5000 \times 9 = 45000$ грн. Очікується, що це підвищить рівень компетентності працівників, а також їхню мотивацію до саморозвитку. Для оцінки впливу тренінгів на продуктивність праці припустимо, що у 2024 році продуктивність праці склала

1929644,44 грн/особу, а після тренінгів у 2025 році зросте на 10%: $1929644,44 \times 1,10 = 2122608,88$ грн/особу. Для узагальнення наведено таблицю 2.26.

Таблиця 2.26 – Вплив тренінгів на продуктивність праці у ПП АПК «ПРИМА» у 2025 році, грн/особу

Показник	2024 рік	2025 рік (прогноз)	Відхилення 2025/2024	Темп росту 2025/2024, %
Продуктивність праці	1929644,44	2122608,88	192964,44	110,00

Джерело: розраховано автором на підставі внутрішніх даних компанії.

Таблиця 2.26 ілюструє, що тренінги можуть підвищити продуктивність праці на 10%, що є значним результатом для підприємства з невеликим штатом. Це також сприятиме зниженню плинності кадрів, адже працівники цінуватимуть можливості для професійного зростання.

Четвертим заходом є створення системи індивідуалізації мотиваційних стимулів. Для цього пропонується провести опитування працівників для визначення їхніх мотиваційних пріоритетів. Припустимо, що 50% працівників (4,5 осіб) віддають перевагу фінансовим стимулам, 30% (2,7 осіб) – можливостям розвитку, а 20% (1,8 осіб) – гнучкому графіку роботи. Для реалізації індивідуалізації пропонується виділити додатковий бюджет у розмірі 100000 грн, що буде розподілений відповідно до пріоритетів: 50000 грн на додаткові премії, 30000 грн на тренінги та 20000 грн на організацію гнучкого графіку (наприклад, компенсація за додаткові вихідні). Для узагальнення розподілу бюджету наведено таблицю 2.27.

Таблиця 2.27 – Розподіл бюджету на індивідуалізацію мотиваційних стимулів у ПП АПК «ПРИМА» у 2025 році, грн

Пріоритет	Частка працівників, %	Кількість осіб	Сума	Опис
Фінансові стимули	50	4,5	50000	Додаткові премії
Професійний розвиток	30	2,7	30000	Додаткові тренінги
Гнучкий графік	20	1,8	20000	Компенсація за додаткові вихідні
Загальна сума	-	-	100000	Сумарний бюджет на індивідуалізацію

Джерело: сформовано автором на підставі внутрішніх даних компанії.

З табл. 2.27 видно, що індивідуалізація стимулів дозволить врахувати різноманітні потреби працівників, що підвищить їхню мотивацію та лояльність. Гнучкий графік, зокрема, є важливим для працівників агропромислового сектору, де сезонність створює нерівномірне навантаження.

П'ятим заходом є створення програми психологічної підтримки для зниження стресу. У попередньому аналізі було виявлено, що рівень стресу у 2024 році зріс до 4 балів (за шкалою від 1 до 5). Пропонується організувати щомісячні консультації з психологом, які коштуватимуть 2000 грн на місяць для всього колективу. Загальна сума за рік: $2000 \times 12 = 24000$ грн. Очікується, що це знизить рівень стресу до 3 балів, а рівень задоволеності умовами праці зросте з 2 до 3 балів. Для оцінки впливу на психологічний клімат наведено таблицю 2.28.

Таблиця 2.28 – Вплив програми психологічної підтримки на клімат у ПП АПК «ПРИМА» у 2025 році, бали

Показник	2024 рік	2025 рік (прогноз)	Відхилення 2025/2024
Рівень стресу	4	3	-1
Задоволеність умовами	2	3	1

Джерело: сформовано автором на підставі внутрішніх даних компанії.

Таблиця 2.28 показує, що програма психологічної підтримки може покращити психологічний клімат, що є важливим для зниження плинності кадрів та підвищення продуктивності.

Шостим заходом є розробка плану заходів із чіткими строками та відповідальними особами. Для реалізації запропонованих заходів складено план на 2025 рік, який передбачає поетапне впровадження мотиваційних ініціатив. Для узагальнення плану заходів наведено таблицю 2.29.

Таблиця 2.29 – План заходів із удосконалення системи мотивації у ПП АПК «ПРИМА» на 2025 рік

Захід	Строк виконання	Відповідальна особа	Бюджет, грн	Очікуваний ефект
Збільшення премій	Травень 2025	Директор	499170	Підвищення лояльності
Гейміфікація	Червень–Липень 2025	Керівник відділу кадрів	22500	Зростання залученості

Продовження таблиці 2.29

Захід	Строк виконання	Відповідальна особа	Бюджет, грн	Очікуваний ефект
Тренінги	Серпень 2025	Керівник відділу кадрів	45000	Зростання продуктивності на 10%
Індивідуалізація стимулів	Вересень 2025	Керівник відділу кадрів	100000	Підвищення мотивації
Психологічна підтримка	Жовтень 2025	Директор	24000	Зниження стресу

Джерело: запропоновано автором.

Таблиця 2.29 ілюструє, що план заходів розподілений на перше півріччя 2025 року, що дозволить швидко реалізувати ініціативи та оцінити їхній ефект. Загальний бюджет плану становить: $499170 + 22500 + 45000 + 100000 + 24000 = 690670$ грн, що є частиною доступного бюджету (1217638,18 грн).

Для оцінки ефективності запропонованих заходів розглянемо їхній вплив на плинність кадрів, яка у 2024 році склала 28,57%, що є високим показником і свідчить про незадоволеність працівників системою мотивації. З урахуванням впровадження заходів, таких як збільшення премій, гейміфікація, тренінги, індивідуалізація стимулів та психологічна підтримка, можна очікувати зниження плинності кадрів у 2025 році. Припустимо, що ці ініціативи дозволять зменшити плинність на 50%, тобто до рівня: $28,57\% \times 0,5 = 14,29\%$. Середня чисельність працівників у 2025 році, за умови збереження штату у 9 осіб, залишиться на рівні 9 осіб, що означає, що кількість звільнених працівників скоротиться до: $(14,29\% \times 9) / 100 = 1,29$ осіб, тобто приблизно 1 особа. Для порівняння з попередніми роками наведено таблицю 2.39.

Таблиця 2.30 – Прогноз плинності кадрів у ПП АПК «ПРІМА» після впровадження заходів, %

Показник	2024 рік	2025 рік (прогноз)	Відхилення 2025/2024	Темп зниження 2025/2024, %
Коефіцієнт плинності	28,57	14,29	-14,28	50,00
Кількість звільнених	3	1	-2	33,33

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 2.31 показує, що запропоновані заходи можуть значно знизити плинність кадрів – на 50% у відсотковому вираженні, що еквівалентно зменшенню

кількості звільнених працівників із 3 до 1 особи. Це є важливим результатом, адже зниження плинності кадрів сприятиме збереженню досвідчених працівників, що є критичним для агропромислового сектору, де кваліфікація та досвід відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності виробництва.

Далі оцінимо вплив запропонованих заходів на продуктивність праці. У 2024 році продуктивність праці склала 1929644,44 грн/особу, а після впровадження тренінгів прогнозується її зростання на 10% до 2122608,88 грн/особу. Додаткові заходи, такі як гейміфікація та психологічна підтримка, можуть додатково підвищити продуктивність на 5%, тобто до: $2122608,88 \times 1,05 = 2228739,32$ грн/особу. Для 9 працівників загальний дохід від реалізації у 2025 році прогнозується на рівні: $2228739,32 \times 9 = 20058653,88$ грн. Це на 2691853,88 грн більше, ніж у 2024 році (17366800 грн), а темп росту доходу складе: $(20058653,88 / 17366800) \times 100\% = 115,49\%$. Для узагальнення впливу заходів на продуктивність праці наведено таблицю 2.31.

Таблиця 2.31 – Прогноз продуктивності праці та доходу у ПП АПК «ПРІМА» після впровадження заходів, грн

Показник	2024 рік	2025 рік (прогноз)	Відхилення 2025/2024	Темп росту 2025/2024, %
Продуктивність праці	1929644,44	2228739,32	299094,88	115,49
Загальний дохід	17366800	20058653,88	2691853,88	115,49

Джерело: розраховано автором.

Комплекс заходів може підвищити продуктивність праці на 15,49%, що призведе до зростання доходу підприємства на 2691853,88 грн. Це дозволить ПП АПК «ПРІМА» не лише компенсувати витрати на мотиваційні програми (690670 грн), але й отримати додатковий дохід, який може бути спрямований на подальший розвиток підприємства.

Додатковою ініціативою для довгострокової мотивації є створення системи кар'єрного зростання. У ПП АПК «ПРІМА» з невеликим штатом (9 осіб) можливості для кар'єрного розвитку обмежені, що може знижувати мотивацію молодших працівників. Пропонується запровадити програму менторства, де досвідчені працівники навчатимуть молодших, а також створити посаду помічника

керівника для працівників, які демонструють високі результати. Припустимо, що витрати на менторство (додаткові виплати менторам) складуть 2000 грн на місяць для 2 менторів, тобто $2000 \times 2 \times 12 = 48000$ грн за рік. Очікується, що це підвищить рівень задоволеності умовами праці з 3 до 4 балів (за шкалою від 1 до 5), адже працівники відчуватимуть перспективу зростання. Загальний бюджет на мотиваційні програми з урахуванням цієї ініціативи складе: $690670 + 48000 = 738670$ грн, що все ще є меншим за доступний бюджет (1217638,18 грн).

На нашу думку, запропоновані заходи, включаючи збільшення премій, гейміфікацію, тренінги, індивідуалізацію стимулів, психологічну підтримку, менторство та кар'єрне зростання, створять комплексну систему мотивації, яка враховує сучасні підходи та потреби працівників. Очікується, що це призведе до зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та покращення фінансових результатів підприємства.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження системи управління мотивацією персоналу в агропромисловій бізнес-організації «ПРИМА» та аналізу її організаційно-економічних характеристик сформульовано низку висновків, які узагальнюють результати теоретичного та практичного аналізу, а також визначають напрями подальшого вдосконалення мотиваційних механізмів.

У першому розділі було розглянуто теоретичні основи управління мотивацією персоналу. Визначено, що мотивація є комплексом внутрішніх і зовнішніх сил, які спонукають працівників до активної трудової діяльності, спрямовуючи її на досягнення особистих і організаційних цілей. Система управління мотивацією включає суб'єктів (керівництво), об'єктів (персонал), а також ендогенні та екзогенні детермінанти, які формують мотиваційний стан працівників. Аналіз сучасних теорій мотивації показав, що змістові теорії, такі як ієрархія потреб А. Маслоу, дозволяють визначити пріоритетні потреби працівників, тоді як процесуальні теорії, зокрема теорія очікувань В. Врума, акцентують увагу на зв'язку між зусиллями, результатами та винагородою. Сучасні теорії поля, наприклад, теорія Z В. Оучі, підкреслюють важливість організаційного середовища для мотивації. Принципи побудови системи мотивації, такі як гнучкість, справедливість, прозорість та індивідуалізація, є основою для створення ефективних мотиваційних механізмів. Теоретичний аналіз також показав, що сучасні виклики, такі як цифровізація та зміна цінностей молодших поколінь, вимагають адаптації мотиваційних стратегій до нових умов, зокрема через використання гнучких графіків, можливостей для самореалізації та створення позитивного мотиваційного клімату.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ПП АПК «ПРИМА». Підприємство є багатопрофільною агропромисловою організацією, що спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових та олійних культур, а також займається тваринництвом і торгівлею. Фінансовий аналіз за 2022–2024 роки

показав позитивну динаміку доходу (з 6956100 грн до 17366800 грн) та чистого прибутку (з -434200 грн до 3327800 грн), що свідчить про фінансове оздоровлення у 2024 році. Це зростання доходу на 149,66% та перехід від збитків до прибутку на 3762000 грн створюють фінансові передумови для інвестування у мотиваційні програми. Однак зниження активів (з 37363800 грн до 29678100 грн, або на 20,57%) та скорочення штату (з 12 до 9 осіб, або на 25%) вказують на необхідність оптимізації управлінських підходів. Зниження зобов'язань (з 14961900 грн до 5311600 грн, або на 64,49%) є позитивним фактором, що підвищує фінансову стійкість підприємства, але потребує збалансованого управління активами для забезпечення довгострокового розвитку.

Аналіз системи мотивації ПП АПК «ПРИМА» виявив її переваги та недоліки. Перевагами є поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, зростання фінансових стимулів у 2024 році (середня премія 36975,56 грн на працівника, що на 27,56% вище, ніж у 2022 році) та позитивний вплив на продуктивність праці (зростання з 579675 грн/особу у 2022 році до 1929644,44 грн/особу у 2024 році, або на 232,86%). Недоліками є висока плинність кадрів (28,57% у 2024 році, що на 243,10% вище, ніж у 2022 році), низький рівень нематеріальних стимулів (особливо професійного розвитку – 1 бал за шкалою від 1 до 5), погіршення психологічного клімату (рівень стресу 4 бали у 2024 році, що на 2 бали вище, ніж у 2022 році) та недостатня індивідуалізація стимулів. Ці недоліки створюють ризики для довгострокової ефективності підприємства, зокрема через втрату кваліфікованих кадрів, зниження залученості працівників та потенційне погіршення якості виконання виробничих завдань у сезонний період.

На основі виявлених недоліків розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення системи мотивації. Збільшення премій до 15% чистого прибутку (499170 грн) дозволить підвищити середню премію до 55463,33 грн на працівника (темп росту 150%). Гейміфікація робочих процесів (витрати 22500 грн) сприятиме залученості працівників. Щоквартальні тренінги (45000 грн) підвищать продуктивність праці на 10% (до 2122608,88 грн/особу). Індивідуалізація стимулів (бюджет 100000 грн) врахує різноманітні потреби працівників, а програма

психологічної підтримки (24000 грн) знизить рівень стресу з 4 до 3 балів. Програма менторства та кар'єрного зростання (48000 грн) підвищить задоволеність умовами праці з 3 до 4 балів. Загальний бюджет заходів становить 738670 грн, що фінансується за рахунок чистого прибутку та економії на матеріалах (718468,18 грн).

Прогнозується, що ці заходи знизять плинність кадрів на 50% (до 14,29%, що еквівалентно зменшенню кількості звільнених з 3 до 1 особи) та підвищать продуктивність праці на 15,49% (до 2228739,32 грн/особу), що призведе до зростання доходу на 2691853,88 грн (темп росту 115,49%). Додатковий дохід перевищить витрати на мотиваційні програми, що свідчить про економічну доцільність запропонованих ініціатив. Крім того, покращення психологічного клімату та підвищення рівня задоволеності умовами праці сприятимуть формуванню лояльності працівників, що є важливим для забезпечення стабільності виробництва в агропромисловому секторі, де сезонність і погодні умови створюють додаткові виклики.

Запропоновані заходи створять комплексну систему мотивації, яка враховує сучасні підходи, індивідуальні потреби працівників та фінансові можливості підприємства, сприяючи його сталому розвитку. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на оцінку довгострокового впливу запропонованих заходів на ефективність діяльності ПП АПК «ПРИМА», зокрема через аналіз динаміки продуктивності праці, плинності кадрів та фінансових результатів через 2–3 роки після впровадження ініціатив. Також доцільно дослідити можливості інтеграції цифрових інструментів, таких як платформи для оцінки мотиваційного стану працівників, та адаптацію мотиваційних механізмів до нових викликів, таких як зміна кліматичних умов, що впливають на агропромислове виробництво, або зростання конкуренції на ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Drucker P. F. The Practice of Management. Harper Business, 2006. 416 p.
2. Fayol H. Industrial and General Administration. London : Pitman, 1930
3. Kovalenko A. Determinants of personnel policy in the process of management of financial and economic security of business entities. Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences. 2019. № 3. Pp. 70–77.
4. Lewin K. A Dynamic Theory of Personality. Selected Papers. New York: Mcgraw-Hill Book Company, 1935. 286 p. URL: <https://www.ia802307.us.archive.org/13/items/dynamictheoryofp032261mbp/dynamictheoryofp032261mbp.pdf>.
5. Lomas M. Culture Strategy 2022 – 2027 Lloyd’s Market. Head of Culture 28th March 2024. URL: <https://assets.lloyds.com/media/5e68f534-473b-4ca8-89aca0352f517c81/Culture%20Strategy%20V9.pdf> (дата звернення: 12.12.2024)
6. Mahajan, A. Relationship of Talent Management with Organizational Culture: A Discussion Paper. Indian Journal of Industria Relations. 2019. 54 (3). P. 471–482.
7. Maslow, A. H. Motivation and personality. New York : Harper, 1954. 400 p.
8. Mayo Elton. The social problems of an industrial civilization. London: Routledge & K. Paul. 1949. 148 p.
9. McClelland D.C. The Achieving Society. New York : D. Van Nostrand Company, 1961.
10. McGregor D. The human Side of Enterprise: 25th Anniversary Printing. New York: Mc Graw-Hill, 1985.
11. Ouchi W.G. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading, Mass. : AddisonWesley 1981.

12. Paadi, K., Barkhuizen, N., Swanepoel, S. Exploring the building blocks of an employee value proposition for graduate interns. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*. 2019. 11 (1). P. 51–65.
13. Petrova I., Albdane M. Peculiarities of staff motivation at small food industry enterprises. *Social and labour relations: theory and practice*. 2019. No. 9(1). P. 27–36. doi:10.21511/slntp.9(1).2019.03.
14. Taylor F. W. *Scientific Management*. New York : Hatper and Brothers, 1947.
15. Zaika S., Gridin O. Human capital development in the agricultural economy sector. *Technology audit and production reserves*. 2020. № 1/4(51). P. 30–36. DOI: 10.15587/2312-8372.2020.194444. URL: <http://journals.urau.ua/tarp/article/view/194444>.
16. Zaika S., Gridin O., Kuskova S. The concepts and the essence of intellectual capital. *Фаховий науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2020. Вип. 52-1/2020. С. 134–137. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.52-21> URL: http://bses.in.ua/journals/2020/52_1_2020/23.pdf.
17. Азьмук Н. А. Зайнясть і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 376–383.
18. Амоша О. І., Єськов О. Л., Дарченко Н.Д. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах : наоч. навч.-метод. матеріали. Донецьк : Ін-т економіки пром-сті НАНУ, 2011. 199 с.
19. Базалійська Н.П., Міщук В.В. (2016) Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 232–236
20. Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2022. № 4. С. 119–125. URL: <http://surl.li/imubh>.
21. Богиня Д.П. Мотиваційні чинники продуктивності праці. *Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки*. 2003. № 4. Ч. 1. Т. 1. С. 39–43.

22. Боярчук Л. В. Матеріальне стимулювання праці як складова управління персоналу. Екзистенційні та комунікативні питання управління : матеріали Міжнародної науково-теоретичної конференції, м. Суми, 23-25 січня 2014 р. Суми : Сумський державний університет, 2014. Ч. 2. С. 90-94.
23. Булієв Є. І., Рябикіна Н. І., Ревва А. Н. Інтелектуалізація праці як найвищої форми її поділу на теперішньому етапі економічного розвитку. Стратегія та механізми регулювання промислового розвитку. 2017. № 9. С. 20–31.
24. Бушмін С. Як оцінити систему стимулювання персоналу. TestWork. URL: <https://testwork.io/blog/ocenka-sistemy-stimulirovaniya/>
25. Гарєєв І. Н. Мотивація та стимулювання праці персоналу підприємства. Молодий вчений. 2022. № 47 (442). С. 87–89.
26. Грідін О. В. Особливості організації та ефективного управління процесом праці в сільськогосподарських підприємствах. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 63. С. 105–110. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.63-16> URL: http://bses.in.ua/journals/2021/63_2021/18.pdf.
27. Грішнова О.А., Костенко Т. Нові підходи до мотивації праці з урахуванням системи життєвих цінностей молоді. Україна: аспекти праці. 2011. № 7. С. 3–8.
28. Гуцан О. М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». 2017. № 24 (1246). С. 26–30.
29. Денисенко П. А., Кубатко О. В., Шкарупа О. В., Яременко А. Г. Інтелектуалізація господарських процесів у напрямі досягнень цілей сталого розвитку. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2021. № 3. С. 190–196.
30. Дуванова О. О., Дикарьова І. О. Види та форми стимулювання праці. Економіка та менеджмент інноваційних технологій. 2018. № 2. URL: <https://ekonomika.snauka/2018/02/15778>
31. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. (2019) Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 188–193

32. Задорожнюк Н. О., Кващук Ю. О. Аналіз базових теорій мотивації персоналу. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 9(1). С. 77–80.
33. Зарубіжний досвід мотивації персоналу. Available at: <https://searchinform.ru/kontrolsotrudnikov/motivatsiya-personala/zarubezhnyj-opyt-motivatsii-personala/>
34. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. О. С. Іванілов. К.: Центр навчальної літератури. 2009. – 728 с.
35. Інтелектуальна праця: концепція, основи, форми, правила організації та особливості управління. FB. URL: <https://fb./article/440165/intellektualnyi-trud-ponyatie-osnovyi-formyi-pravila-organizatsiya-i-osobennosti-upravleniya>.
36. Колот А. М., Герасименко О. О. Інноваційна праця та її інтелектуалізація як стратегічні вектори становлення нової економіки. Економіка і організація управління. 2018. № 1 (29). С. 6–23. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/issue/view/161> (дата звернення: 16.04.2024).
37. Костін Д.Ю. Удосконалення матеріального стимулювання у системі мотивації на підприємствах електроенергетики: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Українська інженерно-педагогічна академія, Харків, 2017. 23 с.
38. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. 2013. № 2. С. 151–154.
39. Літвінов В.І. Формування системи трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах: дис. ... доктора філософії: 051 – Економіка. Київ: Національний університет біоресурсів і природокористування України, 2021. 270 с.
40. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. Бізнес Інформ. 2022. № 1. С. 390–397. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-390-397>

41. Мажник Н. А., Білик І. Ю. Вплив фінансових факторів мотивації на ефективність управління персоналом. Бізнес Інформ. 2013. № 1. С. 314–320. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_1_70.
42. Мельник А. О., Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. Бізнеснавігатор. 2018. Вип. 4. С. 94–98.
43. Мотивація персоналу: як працює та як реалізувати в компанії. Teamly. URL: <https://teamly/motivaciya-personala-kak-rabotaet-i-kak-vnedrit/> (дата звернення: 27.04.2024).
44. Мотивація праці в різних країнах світу. Available at: <http://www.pidpryemec.com/useful/management/%D0%BCotivation-of-labor-in-differentcountries-of-the-world/>
45. Мотивація як умова і чинник професійного та кар'єрного розвитку персоналу. URL: <http://e-works.com.ua>
46. Назарова Г.В., Чуркін А.О. Еволюція поглядів вітчизняних і зарубіжних вчених на мотивацію діяльності: сучасні теорії. Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Запоріжжя, 10 листопада 2022 р.). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 250-252. https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2022/conf/1.2/STSEPtAIS_2022_tczy.pdf
47. Накісько О. В., Руденко С. В., Грідін О. В. Заробітна плата як невід'ємна складова системи мотивації праці. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: економічні науки. 2019. Вип. 200. С. 226–235. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2019_200_26.
48. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. (2014) Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. Актуальні проблеми економіки. монографія. Харків: Еспада, 238–246
49. Перевозчикова Н.О., Котова І.Ю. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. Ефективна економіка. 2014. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

50. Пінк Д. Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує / пер з англ. Дзвінка Завалій. Київ : Лабораторія, 2023. 232 с.
51. Побережна Г. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації. Економіка АПК. 2009. № 1. С. 78–83.
52. Полюк М.І. Удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Львівський торговельно-економічний університет; Львівський національний аграрний університет, Львів, 2019. 261 с.
53. Причепа І. В., Руда Л. П., Адлер О. О. Концептуальні засади інтелектуалізації економічних відносин і процесів на різних рівнях господарювання. Інфраструктура ринку. 2021. № 54. С. 42–47. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/54_2021/10.pdf
54. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. № 41. С. 116–120.
55. Прохоровська, С. (2023). МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ. *Трансформаційна економіка*, (2 (02), 45-48. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
56. Рогатюк О.В., Заєць О.В. Нематеріальна мотивація праці як важливий чинник підвищення ефективності праці. URL: <http://intkonf.org/rogatyuk-ov-zaets-kd-nematerialna-motivatsiya-pratsi-yak-vazhliivy-chinnikpidvischennya-efektivnosti-pratsi>
57. Романюк М. Д., Романюк Т. М. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2023. Т. 1. № 19. С. 329–336. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.329-336>
58. Сайко В. Р., Ільчук П. Г. Дослідження тенденцій розвитку мотивації персоналу: глобальний погляд на практику Японії, Німеччини, Китаю, США та можливості запозичення досвіду для системи управління проектами в Україні.

Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № (38). С. 350–360.

59. Скриль В. В., Галайда Т. О. Ефективне використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом на підприємстві. Економічний форум. 2015. № 1. С. 294–300. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esfor_2015_1_50.

60. Тарасенко В. А. Аналіз підходів до визначення категорії «стимулювання праці» URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/132412518.pdf>

61. Телишевська Л.І., Власенко Д.О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. «Молодий вчений» № 7 (59) липень, 2018 р. С. 498-502.

62. Ткаченко О.А. Удосконалення системи мотивації праці в умовах інноваційного розвитку економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Кіровоградський національний технічний університет МОН України, Кіровоград, 2014. 23 с

63. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/105.pdf

64. Черниш І. В., Козик М. В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. Економіка і регіон. 2021. № 1 (80). С. 87–91. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242)

65. Чуркін А.О, Лугова В.М., Назаров Н.К. Розвиток понятійного базису теорії мотивації персоналу. XXXVII International scientific and practical conference Modern Problems of Science and Technology: Prospects for Further Development. (September 4-6, 2024, Bergen, Norway). 2024

66. Шаповал О. А., Коробко А. В. Систематизація теоретичних аспектів мотивації праці персоналу підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 33. С. 137–140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_33_29.

67. Шубала І. В., Гура І. С., Гура О. С. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. Економічний форум. 2019. № 2. С. 197–202.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_2_32.

68. Щьокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. Система управління талантами в сучасних організаціях. Інфраструктура ринку. 2020. № 43. С. 347–351.
URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct43-61> \. DOI:
<https://doi.org/10.32843/infrastruct43-61>



Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Нямцу.docx

Автор

Науковий керівник / Експерт

Нямцу Данило ВікторовичВіннікова Інна Ігорівна

підрозділ

кафедра менеджменту

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

2.22%

2.22%

КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

0.16%

0.16%

КП 2

16509

Кількість слів

0.71%

0.71%

КЦ

130016

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		21

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Копір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/a059a2d3-1d0c-4764-af29-bf7e562da488/download	27 0.16 %
2	https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/a059a2d3-1d0c-4764-af29-bf7e562da488/download	21 0.13 %
3	Носань, Коршуков.docx 5/31/2021 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	20 0.12 %

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Нямцу Д.В.

Назва роботи: «Управління мотивуванням персоналу бізнес-організації»

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент Віннікова І.І.

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності 1: 2,22 %.

Коефіцієнт подібності 2: 0,16 %

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

Виявленні в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату.

Робота є самостійною і допускається до захисту.

6.05.2025 р.

І.І.Віннікова