МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»

«____» _____2026 р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА БАКАЛАВРА

«УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ В ПРАТ «ДРУЖБА-ВМ» ТУЛЬЧИНСЬКОГО РАЙОНУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконав: студент IV курсу, групи 42-м спеціальності D3 «Менеджмент»
БУТИЛЕНКО Данило Олександрович
Керівник: д.е.н., професор
ВУЙЧЕНКО Марина Анатоліївна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП ……... 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ……..... 8

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ В ПРАТ «ДРУЖБА-ВМ» ……. 18

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ В ПРАТ «ДРУЖБА-ВМ» ……. 33

ВИСНОВКИ …… 48

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …… 50

ДОДАТКИ …… 54

ВСТУП

Актуальність теми дослідження Актуальність теми дослідження визначається тим, що управління мотивацією праці впливає на результативність підприємств, продуктивність персоналу та використання трудового потенціалу. За умов нестабільності, нестачі кваліфікованих кадрів і зростання ролі людського чинника потрібна дієва система мотивації, яка поєднує інтереси працівників із цілями підприємства.

Для аграрних підприємств, зокрема ПрАТ «Дружба-ВМ», питання управління мотивацією праці є особливо важливим через сезонний характер робіт, залежність результатів від трудової віддачі, складність залучення й утримання працівників у сільській місцевості. За таких умов управління мотивацією праці виступає елементом кадрової політики, що підтримує трудову дисципліну, зменшує плинність кадрів і сприяє підвищенню результативності діяльності.

У наукових працях вітчизняних і зарубіжних авторів висвітлено сутність, функції, методи та роль управління мотивацією праці в управлінні персоналом. Водночас сучасні умови господарювання потребують кращого поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Тому дослідження управління мотивацією праці у ПрАТ «Дружба-ВМ» є актуальним для оцінки чинних стимулів, якості управлінських рішень та їх узгодженості із сезонністю, кадровими ризиками, фінансовими можливостями й стратегічними цілями підприємства.

Метою кваліфікаційної (дипломної) роботи є визначення й обґрунтування напрямів удосконалення управління мотивацією праці в ПрАТ «Дружба-ВМ», що сприятимуть результативнішому використанню трудового потенціалу та підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Для реалізації поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

1. розкрити зміст мотивації праці та її роль у системі управління персоналом підприємства;

2. узагальнити наукові підходи до методів і форм мотивації праці;

3. охарактеризувати сучасні підходи до управління мотивацією працівників;

4. надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Дружба-ВМ»;

5. проаналізувати трудові ресурси підприємства та чинну систему матеріальної й нематеріальної мотивації;

6. виявити проблеми управління мотивацією праці в підприємстві;

7. обґрунтувати напрями удосконалення мотиваційної системи та визначити очікувані результати їх упровадження.

Об'єктом дослідження є система управління мотивацією праці персоналу ПрАТ «Дружба-ВМ».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування й удосконалення системи управління мотивацією праці в ПрАТ «Дружба-ВМ».

Базою дослідження обрано ПрАТ «Дружба-ВМ» Тульчинського району Вінницької області.

Методи дослідження У процесі дослідження використано системний підхід для розгляду мотивації праці як підсистеми управління підприємством; аналіз, синтез і узагальнення — для опрацювання теоретичних положень; економіко-статистичні, коефіцієнтні, порівняльні й структурні методи — для оцінки стану підприємства, праці та кадрів; розрахунково-аналітичний і сценарний підходи — для оцінки заходів, їх ефекту, окупності та стійкості.

Практичне значення результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ПрАТ «Дружба-ВМ» для вдосконалення матеріальної й нематеріальної мотивації, підвищення трудової зацікавленості, зміцнення кадрової стабільності та покращення результатів діяльності.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи становить 49 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасній системі менеджменту мотивація праці є важливою передумовою раціонального використання трудового потенціалу підприємства. Наявність матеріальних, технічних і фінансових ресурсів не забезпечує високої результативності без зацікавленості працівників у якісному виконанні функцій, розвитку компетентностей і досягненні організаційних цілей. Саме мотивація поєднує інтереси роботодавця та персоналу, трансформуючи індивідуальні потреби у цілеспрямовану трудову поведінку [1; 2].

В аграрних підприємствах, зокрема ПрАТ «Дружба-ВМ», мотивація праці є особливо важливою через сезонність діяльності, залежність результатів від своєчасності та якості робіт, значну частку фізичної праці й потребу утримувати кваліфікованих працівників у сільській місцевості. За таких умов управління мотивацією має не лише стимулювальне, а й стабілізувальне значення: підтримує дисципліну, знижує кадрові ризики, посилює відповідальність за кінцевий результат і сприяє збереженню кадрового ядра.

У наукових джерелах мотивація праці трактується неоднозначно. Одні автори розглядають її як внутрішній психологічний процес, пов’язаний із потребами, інтересами й мотивами поведінки. Інші акцентують управлінський аспект, визначаючи мотивацію як систему впливу на працівників через стимули, винагороди та організаційні умови. Отже, мотивація не зводиться до матеріального стимулювання, а поєднує внутрішні спонукання людини й цілеспрямовані дії підприємства щодо їх актуалізації [1; 3; 4].

Для розуміння сутності мотивації доцільно розмежувати поняття «потреба», «мотив», «стимул», «стимулювання» і «мотивація». Потреба відображає необхідність у певних благах чи умовах, мотив є внутрішнім спонуканням до дії, а стимул - зовнішнім засобом впливу на трудову поведінку.

Стимулювання означає практику застосування таких засобів, тоді як мотивація охоплює ширший процес формування, підтримання та розвитку зацікавленості працівника у досягненні результатів [1; 4].

Підходи до розуміння сутності мотивації праці узагальнено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Управлінські підходи до трактування сутності мотивації праці та їх значення для системи управління персоналом

Підхід	Зміст підходу	Управлінський акцент
Психологічний	Мотивація розглядається як внутрішній процес формування мотивів поведінки працівника	Врахування потреб, цінностей і очікувань персоналу
Економічний	Мотивація пов'язується з винагородою за працю та співвідношенням витрат і результатів	Оплата праці, преміювання, доплати, участь у результатах
Соціально-поведінковий	Мотивація залежить від визнання, статусу, групової взаємодії та організаційної культури	Комунікації, довіра, участь у прийнятті рішень, корпоративний клімат
Комплексний	Мотивація трактується як система узгодження внутрішніх спонукань працівника із зовнішніми стимулами підприємства	Побудова узгодженої мотиваційної політики підприємства

Джерело: сформовано автором за матеріалами [1; 3; 4].

Узагальнення наведених підходів дозволяє розглядати мотивацію праці як комплексне явище, що поєднує матеріальні інтереси персоналу з потребами у безпеці, стабільності, справедливості, розвитку, визнанні та соціальній підтримці. У межах дослідження мотивацію праці доцільно визначати як управлінський процес формування зацікавленості працівників у результативній діяльності через поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, організаційних рішень та соціально-психологічного впливу з урахуванням цілей підприємства.

Теоретичну основу управління мотивацією формують теорії потреб, процесуальні підходи та сучасні інтегровані концепції. Змістові теорії пояснюють мотиваційну поведінку через потреби людини. У підході А. Маслоу працівник розглядається як особа, що прагне задовольнити фізіологічні потреби, потреби в безпеці, належності до групи, повазі та самореалізації [5].

Попри критику за надмірну універсалізацію, ця модель залишається важливою для розуміння різнорівневості мотиваційних чинників.

Ф. Герцберг запропонував двофакторну модель, розмежувавши гігієнічні фактори та мотиватори. До перших належать оплата праці, умови роботи, організаційна політика та безпека, які запобігають незадоволеності, але не завжди підвищують результативність. Натомість визнання, досягнення, відповідальність, професійне зростання та змістовність роботи формують стійку внутрішню зацікавленість [6]. Для управління мотивацією ця модель цінна тим, що показує обмеженість практики, заснованої лише на підвищенні оплати.

Процесуальні теорії зосереджують увагу не на потребах, а на механізмі вибору трудової поведінки. Теорія очікувань В. Врума стверджує, що працівник докладає більше зусиль, якщо бачить зв’язок між активністю, результатом і винагородою [7]. Теорія справедливості Дж. Адамса доводить значення співвідношення внеску та винагороди: за відчуття несправедливості мотивація знижується, навіть коли рівень оплати є достатнім [8]. Ці підходи орієнтують підприємство на прозорі критерії преміювання, зрозуміле оцінювання результатів і недопущення суб’єктивності у винагородженні.

Сучасні концепції мотивації наголошують на самостійності, компетентності й причетності працівника до спільної справи. Згідно з теорією самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна, стійка внутрішня мотивація виникає тоді, коли задовольняються потреби в автономії, професійній спроможності та соціальній взаємодії [9]. Для підприємства це означає потребу делегувати відповідальність, забезпечувати навчання, підтримувати ініціативу й залучати працівників до вирішення виробничих питань.

Основні теорії мотивації праці як основа управління мотивацією персоналу на підприємстві узагальнено у табл. 1.2.

Положення класичних і сучасних теорій мотивації розвинено у працях вітчизняних науковців, які розглядають їх у площині управління персоналом.

А. М. Колот підкреслює необхідність узгодження інтересів працівника й організації у мотиваційній політиці [1]. В. Р. Сайко акцентує на комплексному характері мотивації як управлінської категорії, що враховує не лише винагороду, а й очікування, ціннісні орієнтації та ставлення працівників до праці [3]. С. А. Прохоровська пов’язує результативність мотиваційної політики зі здатністю підприємства адаптувати її до викликів ринку праці та кадрових ризиків [4].

Таблиця 1.2

Теорії мотивації праці як основа управління мотивацією персоналу на підприємстві

Теорія	Основна ідея	Управлінське застосування
А. Маслоу	Поведінка залежить від рівня актуальних потреб	Поєднання базової оплати, безпеки, соціального клімату та можливостей розвитку
Ф. Герцберг	Умови праці усувають незадоволеність, а розвиток і визнання мотивують	Поєднання належних умов праці з нематеріальною мотивацією
В. Врум	Мотивація залежить від очікування результату та винагороди	Прозорі KPI (Key Performance Indicators — ключові показники ефективності), зрозумілі преміальні правила, зв’язок результату і заохочення
Дж. Адамс	Працівники оцінюють справедливість винагороди	Уніфіковані критерії оплати, запобігання необґрунтованій диференціації
Е. Десі, Р. Раян	Внутрішня мотивація посилюється через автономію, компетентність і причетність	Делегування, навчання, участь у прийнятті рішень, підтримка командності

Джерело: узагальнено автором на основі [5–9].

Н. С. Носань і Р. В. Коршуков обґрунтовують управління мотивацією персоналу як системну функцію менеджменту, що поєднує економічні, організаційні та соціально-психологічні інструменти впливу [10]. Отже, праці вітчизняних дослідників поглиблюють прикладне значення теорій мотивації та орієнтують підприємства на цілісне управління трудовою поведінкою персоналу.

Узагальнення наведених теоретичних моделей і положень вітчизняних науковців свідчить, що жодна з теорій окремо не дає універсального рецепта

побудови мотиваційної системи. Змістові теорії пояснюють природу потреб, процесуальні - логіку вибору трудової поведінки, сучасні концепції - роль автономії, розвитку та залученості, вітчизняні дослідження - необхідність системного поєднання цих положень в управлінні персоналом. Тому мотиваційна політика підприємства має поєднувати справедливу оплату, безпечні умови праці, прозорі правила винагородження, можливості професійного розвитку та участь працівників у житті організації.

У менеджменті мотивацію праці зазвичай поділяють на матеріальну й нематеріальну. До матеріальної належать заробітна плата, премії, надбавки, доплати, компенсації, соціальний пакет, участь у прибутках чи результатах діяльності підприємства. Її сильна сторона — прямий зв’язок із доходом працівника, що особливо важливо за економічної нестабільності. Водночас без належної організації праці, визнання досягнень і можливостей професійного розвитку такі стимули мають обмежений довгостроковий ефект.

Нематеріальна мотивація включає визнання досягнень, кар’єрне просування, професійне навчання, участь у прийнятті рішень, гнучку організацію праці, довіру в колективі, корпоративну культуру, психологічний комфорт і підтримку керівництва. Її значення зростає за нестачі кваліфікованих кадрів і загострення конкуренції роботодавців за персонал. Для аграрних підприємств вона важлива ще й тому, що зміцнює лояльність працівників навіть за обмежених фінансових ресурсів [11; 12].

Водночас поділ мотивації лише на матеріальну й нематеріальну не повністю відображає її управлінський зміст. Окремо варто виділяти організаційні методи, пов’язані з нормуванням праці, розподілом обов’язків, графіком роботи, безпечними умовами та ресурсним забезпеченням, а також соціально-психологічні методи, що зміцнюють причетність, довіру й командну взаємодію. Для підприємств із сезонними роботами саме організаційна чіткість значною мірою визначає, чи сприйматиметься матеріальне стимулювання як справедливе.

Основні форми мотивації праці представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Управлінські форми та інструменти впливу на мотивацію праці на підприємстві

Форма мотивації	**Основні інструменти**	**Очікуваний управлінський результат**
Матеріальна	Основна зарплата, премії, доплати, надбавки, соціальні виплати	Зацікавленість у продуктивності, збереження доходу, орієнтація на результат
Нематеріальна	Визнання, кар'єрний розвиток, навчання, участь у рішеннях, подяки	Підвищення лояльності, залученості та довгострокової прихильності
Організаційна	Чіткі завдання, безпечні умови, графік, забезпечення ресурсами, нормування праці	Зменшення напруження, підвищення дисципліни та якості виконання робіт
Соціально-психологічна	Командна взаємодія, підтримка керівника, справедливе ставлення, корпоративні цінності	Поліпшення клімату, зниження конфліктності, посилення довіри

Джерело: узагальнено за матеріалами [1; 10–12].

Така систематизація показує, що мотиваційна політика має будуватися як багатокомпонентна система. Її не можна обмежувати лише підвищенням оплати праці або моральним заохоченням. Працівник оцінює підприємство комплексно: за рівнем винагороди, справедливістю управлінських рішень, організацією роботи, взаєминами з керівництвом, наявністю перспектив і визнанням власного внеску. Тому мотивація виступає не окремою кадровою функцією, а елементом загальної системи управління підприємством.

З погляду управління система мотивації праці має чітку внутрішню структуру. Її формування починається з визначення цілей мотиваційної політики та аналізу потреб персоналу. Далі обирають стимули, критерії оцінювання результатів і механізми винагородження. Після впровадження заходів необхідно моніторити їх ефективність і коригувати інструменти відповідно до змін у трудовій поведінці, фінансових можливостях і

стратегічних пріоритетах підприємства. Логіку управління мотивацією праці відображено на рис. 1.1.

Ця логіка відображає циклічність управління мотивацією. Вона передбачає регулярний моніторинг зворотної інформації: задоволеності працівників, плинності кадрів, трудової дисципліни, продуктивності та сприйняття справедливості винагороди. Без такого контролю мотиваційна система поступово втрачає дієвість. Відтак управління мотивацією має поєднувати контроль і гнучку адаптацію до потреб персоналу [10; 13].



Рис. 1.1. Логіка управління мотивацією праці на підприємстві

Система мотивації праці реалізує спонукальну, регулятивну, стимулюючу, інтеграційну та соціальну функції. Вони забезпечують бажання працювати результативно, визначають напрям трудової поведінки, пов’язують результати праці з винагородою, узгоджують цілі підприємства й інтереси працівників, підтримують справедливість і психологічний клімат. У сукупності ці функції дають змогу впливати не лише на інтенсивність праці, а й на довгострокову кадрову стійкість [1; 4].

Побудова результативної мотиваційної системи потребує дотримання принципів системності, справедливості, прозорості, диференціації,

адаптивності й орієнтації на результат. Системність означає узгодження мотивування з кадровою політикою, оплатою праці, організаційною структурою та цілями розвитку. Справедливість вимагає відповідності винагороди трудовому внеску. Прозорість передбачає відкритість правил преміювання, оцінювання й просування. Диференціація дозволяє враховувати різні категорії працівників, а адаптивність — переглядати інструменти мотивації відповідно до змін зовнішнього середовища [8; 10].

Принципи формування системи управління мотивацією праці доцільно узагальнити у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Принципи побудови та управлінського забезпечення ефективної системи мотивації праці

Принцип	Зміст	Практичне значення для підприємства
Системність	Узгодження мотивації з цілями, кадровою політикою та результатами діяльності	Унеможливлює фрагментарність і суперечливість управлінських рішень
Справедливість	Відповідність винагороди трудовому внеску та умовам роботи	Підвищує довіру до керівництва і знижує ризик демотивації
Прозорість	Чіткість критеріїв оцінювання, преміювання й просування	Зменшує суб'єктивність і конфліктність
Диференціація	Урахування функцій, кваліфікації, сезонності та результатів праці	Дозволяє точніше мотивувати різні групи працівників
Адаптивність	Зміна стимулів відповідно до умов ринку праці й стану підприємства	Підтримує актуальність мотиваційної політики
Орієнтація на результат	Зв'язок між якістю, продуктивністю та винагородою	Формує відповідальність за кінцеві показники

Джерело: сформовано автором за матеріалами [8; 10; 13].

Важливе значення має правове забезпечення управління мотивацією праці. Законодавство не створює мотиваційну систему безпосередньо, однак визначає її правові межі, мінімальні гарантії та інструменти договірного регулювання. Кодекс законів про працю України закріплює основні трудові права, норми оплати праці, трудової дисципліни, режиму роботи та відпочинку [14]. Закон України «Про оплату праці» визначає економіко-правові та організаційні засади оплати праці, склад заробітної плати, а також принципи її

державного й договірного регулювання [15]. У системі мотивації ці положення виступають правовою основою матеріального стимулювання.

Важливим компонентом нормативної бази є законодавство «Про колективні договори і угоди», яке дозволяє закріплювати на рівні підприємства умови преміювання, додаткові гарантії, соціальні виплати й компенсації [16]. Закон України «Про охорону праці» визначає вимоги до безпечних умов роботи, що має і мотиваційне значення, адже відчуття захищеності й турботи з боку роботодавця впливає на ставлення персоналу до підприємства [17]. Отже, правова база створює фундамент для формування власної системи мотивації з урахуванням економічних можливостей і управлінських пріоритетів.

Зміст основних нормативних документів у контексті управління мотивацією праці подано у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Нормативно-правові обмеження та управлінські умови формування системи мотивації праці на підприємстві

Нормативний акт	**Положення, важливі для мотивації**	**Управлінське значення**
Кодекс законів про працю України	Трудові права, режим праці, дисципліна, основи оплати праці	Формує загальні правові межі трудових відносин
Закон України «Про оплату праці»	Склад зарплати, мінімальні гарантії, договірне регулювання оплати	Є базою для розробки матеріальних стимулів
Законодавство про колективні угоди та договори	Можливість закріплення премій, соціальних гарантій і додаткових умов	Розширює інструменти мотиваційної політики на рівні підприємства
Закон України «Про охорону праці»	Норми до безпеки, профілактики ризиків і захисту працівника	Підсилює мотивацію через належні й безпечні умови роботи

Джерело: сформовано автором за матеріалами [14–17].

У сучасних умовах правові засади мотивації праці мають поєднуватися з гнучкими управлінськими рішеннями, які враховують ситуацію на ринку праці, на який впливають війна, міграція, мобілізаційні процеси, скорочення доступної робочої сили й посилення конкуренції за кваліфікованих працівників.

Для аграрного бізнесу ці виклики особливо відчутні через сезонну потребу в персоналі, географічну прив’язаність виробництва й обмежені

можливості швидкої заміни працівників. Аналітичні та наукові публікації останніх років акцентують на зростанні ролі стабільності зайнятості, гарантованого доходу, соціальної підтримки, безпечних умов праці й професійного розвитку в мотиваційних очікуваннях персоналу [11; 12; 18].

Дослідження мотивації персоналу аграрних підприємств доводять, що традиційні матеріальні стимули залишаються необхідними, але вже не є достатніми. Важливого значення набувають своєчасна виплата заробітної плати, передбачуваність зайнятості, справедливість преміювання, організація сезонних робіт, забезпечення технікою та інструментами, можливість навчання і підтримка керівництва [11; 12]. Водночас мотиваційна система має забезпечувати не лише утримання персоналу, а й підвищення якості робіт, скорочення втрат часу, відповідальність за ресурси та дотримання технологічної дисципліни.

Ефективне управління мотивацією праці слід оцінювати не за наявністю окремих премій або соціальних заходів, а за здатністю системи впливати на трудову поведінку й результати діяльності. До індикаторів ефективності належать продуктивність праці, плинність персоналу, трудову дисципліну, динаміку фонду оплати праці, співвідношення темпів зростання оплати й результатів, залученість, станом умов праці й наявністю справедливих правил преміювання. Саме ці аспекти формують методичну основу аналізу системи мотивації праці у ПрАТ «Дружба-ВМ».

Отже, мотивація праці є складним управлінським явищем, що поєднує економічні, соціальні, психологічні й організаційні важелі впливу на персонал. Її зміст полягає у прагнення працівників до особистих результатів і цілей підприємства. Теоретичний аналіз підтвердив, що ефективна мотиваційна система має спиратися на комплексний підхід і поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули, бути справедливою, прозорою, гнучкою та орієнтованою на результат. Для аграрних підприємств особливо важливими є стабільність зайнятості, обґрунтована оплата праці, урахування сезонності,

належні умови роботи та кадрова підтримка. Ці положення є основою для подальшого аналізу управління мотивацією праці в ПрАТ «Дружба-ВМ».

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ В ПрАТ «ДРУЖБА-ВМ»

ПрАТ «Дружба-ВМ» функціонує як сільськогосподарське підприємство, діяльність якого пов'язана з виробництвом рослинницької й тваринницької продукції, її зберіганням, транспортуванням, переробленням та реалізацією сільськогосподарської продукції. Провідним напрямом діяльності підприємства є вирощування зерняткових і кісточкових фруктів, що визначає особливу роль садівництва у господарській системі товариства. Водночас підприємство має багатогалузевий характер, оскільки поєднує садівництво, рільництво, тваринництво, механізацію, автопарк і ремонтну майстерню. За матеріалами підприємства, у його структурі функціонують 5 садових бригад, 2 тракторні бригади та ферма ВРХ.

Ключові характеристики підприємства наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-економічна база управління мотивацією праці в ПрАТ «Дружба-ВМ»

Показник	Характеристика
Повне найменування	Приватне акціонерне товариство «Дружба-ВМ»
Скорочене найменування	ПрАТ «Дружба-ВМ»
Код ЄДРПОУ	00414262
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Місцезнаходження	23622, Вінницька обл., Тульчинський р-н, с. Шура-Копіївська, вул. Шевченка, 74
Статутний капітал	1 293 496,75 грн
Основний вид діяльності	01.24 Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів
Інші напрями діяльності	Вирощування зернових культур, тваринництво, складське господарство, вантажні перевезення, оптова і роздрібна торгівля, перероблення фруктів та овочів
Основні види продукції	Яблука, ягоди, зернові та технічні культури, молоко, м'ясо
Виробничі підрозділи	Садові бригади, тракторні бригади, тваринницька ферма, автопарк, ремонтна майстерня
Ринок збуту	Внутрішній ринок України

Джерело: складено автором за даними офіційного сайту ПрАТ «Дружба-ВМ», реєстраційної інформації та аналітики ринку [19; 20; 21].

Дані табл. 2.1 свідчать, що ПрАТ «Дружба-ВМ» є багатогалузевим аграрним підприємством, діяльність якого має чітко виражену виробничу та сезонну специфіку. Основними видами продукції товариства є зернові і зернобобові культури, зерняткові й кісточкові плоди, ягоди, саджанці, молоко і м’ясо. Підприємство реалізує продукцію переважно на внутрішньому ринку через співпрацю з переробними підприємствами, торговельними структурами та іншими покупцями сільськогосподарської продукції. Особливістю діяльності є сезонність виробничого циклу: обрізка дерев припадає переважно на лютий–березень, посів зернових — на весняний період, збирання зернових — на липень–серпень, а збирання фруктів — на липень–листопад.

Додатково організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Дружба-ВМ» доцільно доповнити оцінкою його ринкового середовища. Використання аналітики ринку підприємства дозволяє розглядати товариство не лише як зареєстрований суб’єкт господарювання, а і як учасника відповідного галузевого сегмента, діяльність якого залежить від каналів збуту, рівня конкуренції та ділової активності. У контексті теми дослідження це має принципове значення, оскільки фінансові можливості матеріального заохочення працівників прямо пов’язані з ринковими умовами функціонування підприємства [20; 21].

Організаційна структура ПрАТ «Дружба-ВМ» узгоджується з особливостями функціонування аграрного підприємства та поєднує стратегічний, контрольний, виконавчий і виробничий рівні управління. Найвищим органом управління виступають Загальні збори акціонерів, які визначають ключові напрями розвитку підприємства та приймають найважливіші управлінські рішення. Наглядова рада контролює діяльність виконавчого органу, а Ревізійна комісія відповідає за контроль фінансово-господарської діяльності підприємства. Поточне управління товариством здійснює директор, у підпорядкуванні якого перебувають головний бухгалтер і основні виробничі підрозділи.

Доцільність такого поділу рівнів управління підтверджується також публічною річною інформацією емітента, у якій наведено відомості про склад посадових осіб товариства та середню кількість працівників. Це дозволяє пов’язати організаційну структуру ПрАТ «Дружба-ВМ» із реальною системою корпоративного та виконавчого управління, що має безпосереднє значення для розподілу повноважень у сфері контролю, оцінювання результатів праці й застосування мотиваційних інструментів [22; 23].

Узагальнену характеристику організаційно-управлінської структури ПрАТ «Дружба-ВМ» наведено у додатку А (табл. А.1).

Дані табл. А.1 свідчать, що організаційно-управлінська структура ПрАТ «Дружба-ВМ» побудована за принципом чіткого розподілу управлінських повноважень. Стратегічні та контрольні функції зосереджені на рівні органів корпоративного управління, тоді як поточне керівництво виробничо-господарською діяльністю здійснює директор. Виробничі підрозділи забезпечують виконання основних технологічних процесів у садівництві, рільництві, тваринництві, механізації та допоміжному обслуговуванні.

Для наочного представлення взаємозв’язків між органами управління та виробничими підрозділами організаційно-управлінську структуру ПрАТ «Дружба-ВМ» наведено у додатку Б на рис. Б.1.

Як видно з рис. Б.1, організаційно-управлінська структура ПрАТ «Дружба-ВМ» має лінійно-функціональний характер, оскільки поєднує вертикальне підпорядкування з розподілом функцій між виробничими й допоміжними підрозділами. Така структура сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень, координації сезонних робіт і контролю за виконанням виробничих завдань. У контексті теми дослідження це важливо, оскільки саме через керівника та відповідальних осіб підрозділів реалізуються основні елементи управління мотивацією праці: розподіл завдань, контроль трудової дисципліни, оцінювання результатів і застосування матеріальних та нематеріальних стимулів.

Оскільки садові й тракторні бригади, тваринницька ферма, автопарк і ремонтна майстерня мають різний характер роботи, сезонність і вимоги до результативності, система мотивації в ПрАТ «Дружба-ВМ» має враховувати специфіку кожного підрозділу, поєднуючи матеріальне стимулювання, преміювання за результати, доплати за інтенсивність праці, підтримку трудової дисципліни та нематеріальні форми заохочення.

Фінансово-економічний аналіз ПрАТ «Дружба-ВМ» проведено за даними фінансової звітності підприємства за 2022–2025 рр., оскільки саме вони відображають майновий стан, джерела фінансування, прибутковість, структуру витрат і фінансові можливості на оплату праці, премії, соціальну підтримку та впровадження додаткових мотиваційних заходів. Для поглиблення аналітичної бази у додатку В узагальнено вибрані показники активу Балансу (табл. В.1), пасиву Балансу (табл. В.2), а також Звіту про фінансові результати, елементів операційних витрат і руху грошових коштів (табл. В.3). Динаміку активів ПрАТ «Дружба-ВМ» у 2022–2025 рр. наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка активів як ресурсна база управління мотивацією праці в ПрАТ «Дружба-ВМ» у 2022–2025 рр., тис. грн

Показник	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2022, +/-	Темп зміни, %
Незавершені капітальні інвестиції	48 681	50 041	50 949	50 042	1 361	102,8
Основні засоби	99 215	96 588	110 011	135 923	36 708	137,0
Усього необоротні активи	150 303	148 975	161 106	186 105	35 802	123,8
Запаси	37 814	45 527	48 686	62 122	24 308	164,3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	9 084	11 540	7 400	3 211	-5 873	35,3
Грошові кошти та їх еквіваленти	164	650	1 833	8 448	8 284	5151,2
Усього оборотні активи	51 014	60 490	60 879	77 975	26 961	152,9
Баланс	201 317	209 465	221 985	264 080	62 763	131,2

Джерело: розрахунки автора за матеріалами фінансової звітності ПрАТ «Дружба-ВМ» за 2022–2025 рр. [24–27].

Дані табл. 2.2 підтверджують нарощення майнового потенціалу ПрАТ

«Дружба-ВМ». У 2025 р. загальна вартість активів становила 264 080 тис. грн, тобто на 62 763 тис. грн, або на 31,2 % більше, ніж у 2022 р. Найбільший вплив на цю динаміку мало зростання вартості основних засобів на 36 708 тис. грн. Це свідчить про зміцнення й оновлення виробничої бази підприємства, що є важливим для аграрного виробництва, де результативність праці залежить не лише від персоналу, а й від технічного забезпечення, стану садів, техніки, обладнання та виробничої інфраструктури.

Також позитивною є динаміка оборотних активів, які зросли на 52,9 %. Запаси збільшилися з 7 814 тис. грн у 2022 р. до 62 122 тис. грн у 2025 р., що зумовлено специфікою аграрного виробництва, потребою у накопиченні матеріальних ресурсів, насіння, добрив, засобів захисту рослин, кормів і готової продукції. Скорочення дебіторської заборгованості за продукцію з 9 084 тис. грн до 3 211 тис. грн можна оцінити позитивно, оскільки це свідчить про поліпшення розрахункової дисципліни покупців або більш ефективну роботу з дебіторами. Зростання грошових коштів у 2025 р. до 8 448 тис. грн створює кращі передумови для фінансування поточних потреб, зокрема оплати праці й мотиваційних заходів.

Джерела формування майна підприємства подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка пасивів як фінансова основа управлінських рішень щодо мотивації праці в ПрАТ «Дружба-ВМ» у 2022–2025 рр., тис. грн

Показник	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2022, +/-	Темп зміни, %
Зареєстрований капітал	1 293	1 293	1 293	1 293	0	100,0
Власний капітал	169 155	172 301	191 892	221 536	52 381	131,0
Довгострокові зобов’язання і забезпечення	12 000	0	0	0	-12 000	0,0
Короткострокові кредити банків	0	6 163	14 458	25 490	25 490	—
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	12 215	23 100	9 241	13 138	923	107,6
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	4 105	3 948	3 207	2 167	-1 938	52,8

Показник	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2022, +/-	Темп зміни, %
Поточні зобов’язання і забезпечення	20 162	37 164	30 093	42 544	22 382	211,0
Баланс	201 317	209 465	221 985	264 080	62 763	131,2

Джерело: обчислено автором за матеріалами фінансової звітності ПрАТ «Дружба-ВМ» за 2022–2025 рр. [24–27].

Аналіз пасивів засвідчує, що основним джерелом фінансування діяльності підприємства залишається власний капітал. У 2025 р. його обсяг становив 221 536 тис. грн, що на 52 381 тис. грн більше, ніж у 2022 р. Така динаміка підтверджує посилення власної фінансової основи підприємства. Разом із тим у 2023–2025 рр. спостерігається зростання короткострокових кредитів банків, які у 2025 р. досягли 25 490 тис. грн, що свідчить про потребу підприємства у залученні короткострокових джерел фінансування, що є типовим для аграрних підприємств через сезонність витрат і нерівномірність надходження виручки.

Поточні зобов’язання у 2025 р. порівняно з 2022 р. зросли більш ніж удвічі, тому планування додаткових витрат, зокрема на мотиваційні заходи, потребує обережності. Водночас збільшення власного капіталу та прибутковість у 2023–2025 рр. свідчать, що підприємство має певний ресурс для поступового вдосконалення мотивації праці через раціональніший розподіл премій, прив’язку винагороди до результатів і розвиток нематеріальних стимулів.

Показники фінансових результатів діяльності ПрАТ «Дружба-ВМ» подано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Фінансові результати як передумова управління мотивацією праці в ПрАТ «Дружба-ВМ» у 2022–2025 рр., тис. грн

Показник	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2022, +/-	Темп зміни, %
Чистий дохід від реалізації продукції	61 964	73 070	111 061	117 803	55 839	190,1
Собівартість реалізованої продукції	57 731	57 450	74 645	68 935	11 204	119,4

Показник	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2022, +/-	Темп зміни, %
Валовий прибуток	4 233	15 620	36 416	48 868	44 635	1154,5
Адміністративні витрати	4 445	3 398	4 930	4 922	477	110,7
Витрати на збут	8 892	8 142	10 691	12 329	3 437	138,7
Інші операційні витрати	862	935	326	406	-456	47,1
Фінансовий результат від операційної діяльності	-9 691	3 145	20 987	31 211	40 902	—
Чистий фінансовий результат	-9 686	3 146	19 591	29 644	39 330	—

Джерело: обчислено автором на підставі фінансової звітності ПрАТ «Дружба-ВМ» за 2022–2025 рр. [24–27].

Дані табл. 2.4 свідчать про суттєве поліпшення фінансових показників підприємства у 2023–2025 рр. Якщо у 2022 р. було зафіксовано чистий збиток у розмірі 9 686 тис. грн, то вже у 2023 р. підприємство отримало чистий прибуток 3 146 тис. грн, у 2024 р. — 19 591 тис. грн, а у 2025 р. — 29 644 тис. грн. Чистий дохід від реалізації за аналізований період збільшився на 55 839 тис. грн, тобто майже в 1,9 раза. При цьому собівартість реалізованої продукції підвищилася лише на 19,4 %, що позитивно вплинуло на валовий прибуток.

Зростання прибутковості створює кращі передумови для розвитку системи мотивації праці. Однак необхідно враховувати, що аграрне виробництво залежить від природно-кліматичних умов, цін на паливо, мінеральні добрива, засоби захисту рослин, корми та інші матеріальні ресурси. У матеріалах підприємства зазначено, що вести сільськогосподарське виробництво у складних економічних умовах та в умовах війни досить важко, оскільки результати залежать не тільки від матеріально-технічного забезпечення і людського фактора, а й від погодних умов. Це означає, що система мотивації має бути достатньо гнучкою: вона повинна підтримувати працівників у складні періоди, але водночас не створювати надмірного фінансового навантаження на підприємство.

Для більш зваженої оцінки фінансових можливостей підприємства щодо стимулювання персоналу доцільно розглянути відносні показники прибутковості, розраховані на підставі фінансової звітності за 2022–2025 рр.

(табл. 2.5) [24–27].

Таблиця 2.5

Відносні показники прибутковості як індикатор можливостей удосконалення управління мотивацією праці в ПрАТ «Дружба-ВМ»

Показник	2022	2023	2024	2025
Рівень собівартості у чистому доході, %	93,2	78,6	67,2	58,5
Валова рентабельність реалізації, %	6,8	21,4	32,8	41,5
Операційна рентабельність реалізації, %	-15,6	4,3	18,9	26,5
Чиста рентабельність реалізації, %	-15,6	4,3	17,6	25,2

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Дружба-ВМ» за 2022–2025 рр. [24–27].

Дані табл. 2.5 показують, що результативність реалізації продукції істотно покращилася. Рівень собівартості у чистому доході знизився з 93,2 % у 2022 р. до 58,5 % у 2025 р. Відповідно, показник валової рентабельності реалізації зріс з 6,8 % до 41,5 %. Чиста рентабельність продажу у 2022 р. була від'ємною, проте у 2025 р. досягла 25,2 %. Це вказує на зміцнення фінансового стану підприємства та підвищення його здатності фінансувати розвиток персоналу.

Водночас позитивна динаміка прибутковості не означає автоматичного підвищення ефективності мотивації праці. Для оцінки управління мотивацією необхідно доцільно аналізувати показники чисельності персоналу, продуктивності та оплати праці, у взаємозв'язку з фінансовими результатами підприємства на основі фінансової звітності за 2022–2025 рр. [24–27]. Відповідні показники наведено у додатку Д в табл. Д.1.

Дані табл. Д.1 свідчать про суттєві зміни у сфері використання трудового потенціалу підприємства. Середньооблікова кількість працівників зменшилася зі 140 осіб у 2022 р. до 50 осіб у 2024 р., а у 2025 р. зросла до 60 осіб. Отже, за 2022–2025 рр. чисельність персоналу скоротилася на 80 осіб, або на 57,1 %. Така динаміка може бути пов'язана з впливом воєнного стану, загальною напруженістю на ринку праці, міграційними процесами, кадровим дефіцитом у сільських територіях, оптимізацією виробничих процесів і сезонністю аграрного виробництва.

На фоні скорочення кількості працівників продуктивність праці підвищилася з 442,6 тис. грн на одного працівника у 2022 р. до 1 963,4 тис. грн у 2025 р. Найвищий рівень продуктивності спостерігався у 2024 р. — 2 221,2 тис. грн на працівника. Водночас це зростання не слід оцінювати однозначно лише як результат підвищення ефективності праці, оскільки воно значною мірою пов’язане зі скороченням чисельності персоналу та зростанням чистого доходу. Для системи мотивації це означає підвищення навантаження на працівників, які залишилися на підприємстві.

Фонд оплати праці у 2025 р. становив 13 908 тис. грн, тобто на 1 909 тис. грн більше, ніж у 2022 р. Проте питома вага витрат на персонал у чистому доході зменшилася з 19,4 % у 2022 р. до 11,8 % у 2025 р. Це свідчить, що темпи зростання доходу підприємства були вищими за темпи збільшення витрат на персонал. З фінансової позиції це позитивно позначається на результатах, водночас може свідчити про недостатнє використання потенціалу матеріального стимулювання у період покращення фінансових результатів.

Для оцінки повної вартості персоналу доцільно проаналізувати витрати на оплату праці з урахуванням відрахувань на соціальні заходи. Відповідну інформацію подано у додатку Д в табл. Д.2. Дані табл. Д.2 показують, що загальні витрати на персонал з урахуванням соціальних відрахувань у 2025 р. дорівнювали 17 008 тис. грн. У зіставленні з 2022 р. вони зросли на 2 369 тис. грн, однак їх частка в операційних витратах знизилася з 20,4 % до 15,7 %. Це означає, що у структурі операційних витрат зростає роль інших складових, насамперед матеріальних витрат, які у сільському господарстві пов’язані з подорожчанням пального, добрив, засобів захисту рослин, кормів і запасних частин.

Для управління мотивацією праці така ситуація є неоднозначною. З одного боку, підвищення матеріальних витрат стримує можливості підприємства щодо збільшення фонду оплати праці. З іншого боку, зменшення частки витрат на персонал у операційних витратах може послабити відчуття справедливості винагороди, особливо за умов підвищення продуктивності та

навантаження на працівників.

Оскільки рослинництво і тваринництво відрізняються за трудомісткістю, сезонністю, режимом зайнятості та рівнем прибутковості, оплату праці варто аналізувати окремо за цими виробничими напрямами. Для цього використано дані річної звітності ПрАТ «Дружба-ВМ» за 2023–2025 рр., що дозволяє обґрунтувати потребу в диференційованому підході до мотивації працівників різних підрозділів [28]. Дані наведено у табл. 2.6.

За даними табл. 2.6, у рослинництві частка оплати праці з відрахуваннями у виробничих витратах зменшилася з 27,1 % у 2023 р. до 13,4 % у 2025 р. Це вказує на зростання ролі матеріальних витрат і техніко-технологічних чинників у структурі виробництва. Водночас для персоналу рослинницького напряму, зокрема в садівництві та на сезонних роботах, мотивація залишається важливою умовою своєчасного й якісного виконання виробничих операцій.

Таблиця 2.6

Оплата праці у рослинництві й тваринництві як база диференційованого управління мотивацією праці у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Витрати на виробництво продукції рослинництва, тис. грн	57 450	71 093	71 547
у т. ч. оплата праці з відрахуваннями, тис. грн	15 667	11 224	9 556
Частка оплати праці з відрахуваннями у витратах рослинництва, %	27,3	15,8	13,4
Витрати на виробництво продукції тваринництва, тис. грн	5 207	5 750	5 102
у т. ч. оплата праці з відрахуваннями, тис. грн	1 274	1 098	1 209
Частка оплати праці з відрахуваннями у витратах тваринництва, %	24,5	19,1	23,7

Джерело: розраховано автором за даними виробничої звітності ПрАТ «Дружба-ВМ» за 2023–2025 рр. [25–28]

У тваринництві частка оплати праці є більш стабільною: у 2025 р. вона становила 23,7 %. Причина полягає в тому, що тваринництво вимагає постійної зайнятості працівників протягом року, незалежно від сезонних коливань. У матеріалах підприємства зазначено, що цей напрям є малорентабельним і витратним через низькі закупівельні ціни, високі витрати на корми та ветеринарні препарати. Тому мотивація в цьому підрозділі має бути спрямована не лише на оплату результату, а й на підтримання відповідальності,

стабільності та трудової дисципліни.

Для поглибленої оцінки кадрової складової мотивації праці доцільно використовувати не лише фінансову звітність, а й внутрішній звіт з праці підприємства, який містить деталізацію за категоріями персоналу, прийняттям, звільненням та динамікою кадрового складу. Саме таке джерело забезпечує належне інформаційне підґрунтя для аналізу структури персоналу і руху кадрів як індикаторів результативності мотиваційної політики [29].

Структуру персоналу підприємства за основними категоріями представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Структура персоналу як основа диференційованого управління мотивацією праці в ПрАТ «Дружба-ВМ»

Категорія персоналу	2022, осіб	2023, осіб	2024, осіб	2025, осіб	Частка у 2025 р., %
Керівники	5	4	4	4	6,7
Спеціалісти / фахівці	14	12	8	8	13,3
Робітники постійні	101	80	32	40	66,7
Сезонні працівники	20	14	6	8	13,3
Разом	140	110	50	60	100,0

Джерело: складено автором за даними звіту з праці ПрАТ «Дружба-ВМ» [29].

Дані табл. 2.7 показують, що основну частину персоналу підприємства становлять робітники, зайняті у виробничих процесах. У 2025 р. їх частка становила 66,7 %, а разом із сезонними працівниками — 80,0 %. Це є типовим для аграрного підприємства, де переважна частина трудових функцій пов’язана з виконанням виробничих, технологічних, транспортних, ремонтних і допоміжних робіт.

Керівники та спеціалісти становлять відносно невелику частку персоналу, однак їх роль у системі мотивації є значною. Саме вони організовують виробничі процеси, забезпечують планування, контроль, облік, технологічний супровід робіт і комунікацію з працівниками. Для ПрАТ «Дружба-ВМ» особливо важливо, що частина посадових осіб має тривалий досвід роботи у сільському господарстві, бухгалтерському обліку, агрономії, садівництві та

організації виробництва. Це створює передумови для збереження управлінської спадковості й стабільності, але водночас потребує оновлення підходів до мотивації молодших працівників і сезонного персоналу.

Зменшення кількості робітників у 2022–2024 рр. свідчить про напружену кадрову ситуацію. У 2025 р. чисельність персоналу частково зросла, проте не повернулася до рівня 2022 р. Це зумовлює потребу посилити заходи з утримання працівників, підвищення їх зацікавленості в результатах праці та формування системнішої мотиваційної політики.

Показники руху кадрів подано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Рух кадрів як індикатор результативності управління мотивацією праці в ПрАТ «Дружба-ВМ»

Показник	2022	2023	2024	2025
Середня кількість працівників, осіб	140	110	50	60
Прийнято працівників, осіб	10	8	6	12
Звільнено працівників, осіб	15	22	18	8
у т. ч. за власним бажанням	8	13	9	5
у зв’язку із закінченням строку сезонних робіт / договорів	5	7	8	3
за порушення трудової дисципліни	2	2	1	0
Коефіцієнт обороту з прийняття, %	7,1	7,3	12,0	20,0
Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	10,7	20,0	36,0	13,3

Джерело: розраховано за матеріалами звіту з праці ПрАТ «Дружба-ВМ» [29].

За даними табл. 2.8, кадрова ситуація на підприємстві в досліджуваному періоді залишалася нестабільною. Найбільш проблемним був 2024 р., коли показник обороту зі звільнення досяг 36,0 %. У 2025 р. кадрова ситуація частково стабілізувалася: кількість прийнятих працівників перевищила кількість звільнених, а показник обороту зі звільнення знизився до 13,3 %. Це вказує на певне поліпшення кадрового складу.

Разом із тим, динаміка чисельності персоналу свідчить, що підприємство ще не повернуло кадровий потенціал до рівня 2022 р. Для управління мотивацією це важливий сигнал. ПрАТ «Дружба-ВМ» доцільно посилювати не лише матеріальне стимулювання, а й заходи з утримання працівників,

формування лояльності, поліпшення умов праці, організації сезонної зайнятості та підтримки персоналу в пікові періоди сільськогосподарських робіт.

Чинну систему мотивації праці у ПрАТ «Дружба-ВМ» доцільно розглядати як об’єкт управління, у межах якого поєднуються планування винагороди, організація праці, диференціація стимулів, контроль трудової дисципліни та оцінювання результатів роботи персоналу. Мотиваційна система ПрАТ «Дружба-ВМ» має переважно матеріально-організаційний характер: базою є заробітна плата, тарифні ставки, посадові оклади, оплата фактично виконаних робіт, премії за виробничі результати, доплати за інтенсивність праці, стаж, суміщення обов’язків і роботу в сезонні періоди. Водночас з позицій управління важливо не лише наявність цих інструментів, а й чіткість правил їх застосування, прозорість критеріїв преміювання, відповідність стимулів специфіці підрозділів і наявність зворотного зв’язку щодо результатів праці.

Для комплексної оцінки чинної системи управління мотивацією праці в ПрАТ «Дружба-ВМ» доцільно узагальнити основні інструменти впливу на персонал, їх управлінське значення та стан використання на підприємстві. Джерельною основою такого аналізу є локальні нормативні документи підприємства, зокрема положення щодо оплати праці й преміювання, яке визначає порядок нарахування заробітної плати, умови застосування доплат, надбавок, премій і критерії матеріального стимулювання [30], а також колективний договір, що закріплює соціальні гарантії, окремі елементи підтримки працівників і практики нематеріального стимулювання [31]. Використання цих документів дає змогу пов’язати оцінку чинної мотиваційної системи та подальші рекомендації з реальними управлінськими практиками підприємства.

Узагальнену характеристику управління мотивацією праці в ПрАТ «Дружба-ВМ» наведено у додатку Е в табл. Е.1. Аналіз табл. Е.1 свідчить, що на підприємстві сформовано базові елементи системи управління мотивацією

праці. Це є закономірним для аграрного підприємства, де значна частина персоналу зайнята фізичною або технологічно регламентованою працею, а результативність залежить від своєчасності виконання робіт. Матеріальна мотивація залишається основним інструментом впливу на працівників, оскільки безпосередньо пов’язана з рівнем доходів, особливо в умовах економічної нестабільності.

Водночас аналіз підтверджує, що чинна система мотивації потребує доопрацювання. Насамперед преміювання варто чіткіше пов’язати з результатами роботи: урожайністю, якістю продукції, дотриманням строків, економією ресурсів і трудовою дисципліною. Крім того, на підприємстві недостатньо системно використовуються нематеріальні стимули, хоча за кадрового дефіциту вони можуть помітно впливати на лояльність персоналу. Окремо слід розвивати внутрішнє навчання й наставництво, особливо для молодших працівників, сезонного персоналу та робітників, які виконують складні технологічні операції.

Для окреслення пріоритетних напрямів поліпшення управління мотивацією праці доцільно узагальнити ключові проблеми, їх прояви та наслідки для результатів діяльності підприємства (додаток Ж, табл. Ж.1). Дані табл. Ж.1 свідчать, що головна проблема полягає не лише в окремих недоліках оплати праці, а передусім у слабкій керованості мотиваційної системи. Поліпшення фінансових результатів ПрАТ «Дружба-ВМ» у 2023–2025 рр. не було повною мірою відображене у прозорій, диференційованій та орієнтованій на результат системі мотивації. Зростання продуктивності за значного скорочення чисельності персоналу означає, що управлінські рішення мають не тільки стимулювати віддачу працівників, а й запобігати їх перевантаженню, підтримувати кадрову стабільність і посилювати справедливість винагороди.

Особливе значення має проблема прозорості преміювання. Якщо працівник не розуміє, за які саме результати він отримує премію або чому її не отримує, мотиваційний ефект знижується. Тому підприємству доцільно

посилити зв’язок між винагородою і конкретними результатами праці. Для робітників це можуть бути показники виконання норм, якості робіт, дотримання строків, відсутності порушень трудової дисципліни, економного використання ресурсів. Для спеціалістів і керівників підрозділів — виконання виробничих планів, своєчасність організації робіт, зниження втрат, якість контролю й раціональність використання персоналу.

Окремого впорядкування потребує нематеріальна мотивація. Для аграрного підприємства вона може включати відзначення кращих працівників, подяки, висвітлення трудових досягнень, залучення персоналу до обговорення сезонних робіт, підтримку наставництва та можливості для професійного розвитку. Такі заходи не потребують значних витрат, але можуть посилити залученість працівників, зміцнити трудову дисципліну й зменшити кадрову нестабільність.

Отже, аналіз показав, що ПрАТ «Дружба-ВМ» має сформовану виробничу й управлінську базу, позитивну динаміку фінансових результатів у 2023–2025 рр. та певні можливості для розвитку мотивації праці. Підприємство є багатогалузевим аграрним господарством, діяльність якого залежить від сезонності, результативності праці персоналу, погодних умов, матеріально-технічного забезпечення та ринкової ситуації. У 2022–2025 рр. чистий дохід і прибутковість істотно зросли, однак кількість працівників помітно зменшилася, що актуалізує потребу у збереженні трудового потенціалу.

Система мотивації праці у ПрАТ «Дружба-ВМ» переважно спирається на матеріальні та організаційні стимули. Водночас виявлено потребу в удосконаленні преміювання, посиленні зв’язку винагороди з результатами праці, розвитку нематеріальної мотивації, наставництва, внутрішнього навчання та заходів з утримання працівників у сезонні періоди. Ці напрями мають стати основою рекомендацій щодо удосконалення управління мотивацією праці в ПрАТ «Дружба-ВМ» в межах третього розділу роботи.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ В ПРАТ «ДРУЖБА-ВМ»

Дослідження, проведене в межах другого розділу, засвідчило, що система мотивації праці в ПрАТ «Дружба-ВМ» має переважно матеріально-організаційний характер і враховує аграрну специфіку підприємства. Основними її інструментами виступають оплата праці, преміювання, доплати, соціальні гарантії, організація робіт, підтримання трудової дисципліни та окремі нематеріальні стимули. Водночас аналіз засвідчив потребу в удосконаленні чинної системи, оскільки вона не повною мірою забезпечує зв’язок між результатами праці, винагородою, утриманням персоналу та його зацікавленістю в кінцевих результатах діяльності підприємства.

Особливу увагу доцільно приділити тому, що у 2022–2025 рр. підприємство опинилося в умовах, коли підвищення результативності відбувалося за одночасного зменшення кадрового ресурсу: середня кількість працівників зменшилася зі 140 до 60 осіб, тоді як дохід від реалізації збільшився з 61 964 тис. грн до 117 803 тис. грн, а продуктивність праці — з 442,6 тис. грн до 1 963,4 тис. грн у розрахунку на одного працівника. З управлінської точки зору це означає потребу перейти від переважно компенсаційної моделі мотивації до моделі, у якій поєднано утримання персоналу, диференційоване преміювання, підтримку працівників у пікові періоди, наставництво, контроль результатів і своєчасне коригування мотиваційних рішень. Саме тому удосконалення управління мотивацією праці слід розглядати як інструмент стабілізації трудового потенціалу, а не лише як спосіб підвищення поточної віддачі персоналу.

Теоретичне підґрунтя обраного підходу узгоджується із сучасними працями з мотивації праці в аграрному бізнесі. Як зазначає А. В. Герасименко, мотивація праці в аграрному бізнесі формується під впливом сукупності

соціально-економічних чинників, серед яких вагоме значення мають умови праці, рівень оплати, організація виробництва, соціальна підтримка та можливості професійного розвитку [11]. Це підтверджує доцільність комплексного підходу до вдосконалення мотивації в ПрАТ «Дружба-ВМ», який має поєднувати матеріальні, організаційні, соціальні та нематеріальні інструменти впливу на персонал.

За результатами діагностики доцільно визначити напрями удосконалення мотивації праці з урахуванням виявлених проблем, їх причин та очікуваних результатів.

З огляду на це варто запропонувати комплекс заходів для посилення результативності управління мотивацією праці в ПрАТ «Дружба-ВМ». Запропоновані заходи не повинні замінювати чинну систему оплати праці, а мають доповнювати її більш чіткими критеріями оцінювання результатів, прозорими умовами преміювання, елементами соціальної підтримки та нематеріальними стимулами. Основні управлінські напрями удосконалення мотивації праці подано в табл. 3.1.

Дані табл. 3.1 підтверджують, що запропоновані заходи формують цілісну управлінську модель удосконалення мотивації праці, зорієнтовану на прозорість, диференціацію стимулів і стабілізацію кадрового складу. Основним напрямом має стати запровадження більш прозорої системи преміювання, яка безпосередньо пов’язує винагороду працівника з результатами його діяльності. Для аграрного підприємства важливо, щоб премії залежали не тільки від загального фінансового результату, а й від конкретних виробничих показників: своєчасності сезонних робіт, якості продукції, ощадного використання ресурсів, виконання технологічних вимог і трудової дисципліни.

Таблиця 3.1

Управлінські напрями удосконалення системи мотивації праці в ПрАТ «Дружба-ВМ»

Виявлені проблеми	Запропонований напрям удосконалення	Очікуваний результат
Недостатня прозорість преміювання	Запровадження системи преміювання за ключовими показниками результативності	Посилення зв'язку результатів праці з винагородою
Зменшення чисельності персоналу та кадрова нестабільність	Заходи з утримання працівників у сезонні періоди	Зменшення ризику дефіциту кадрів у періоди пікового навантаження
Зростання навантаження на працівників	Диференціація доплат за інтенсивність, якість і своєчасність виконання робіт	Підвищення зацікавленості працівників у продуктивній праці
Фрагментарне використання нематеріальної мотивації	Система визнання результатів, подяки, відзначення кращих працівників	Підвищення лояльності та залученості персоналу
Недостатній розвиток навчання і наставництва	Впровадження внутрішнього навчання та наставництва для нових і сезонних працівників	Прискорення адаптації персоналу, зменшення помилок у роботі
Різна специфіка роботи підрозділів	Формування мотиваційних критеріїв окремо для садових, тракторних бригад, тваринницької ферми та допоміжних служб	Урахування особливостей праці різних категорій персоналу

Джерело: розроблено автором за результатами аналізу табл. Д.1, Д.2, 2.6–2.8, Е.1, Ж.1 [24–31].

Для узагальнення запропонованих рішень доцільно представити модель удосконалення системи управління мотивацією праці в ПрАТ «Дружба-ВМ» (рис. 3.1). Вона відображає послідовний зв'язок між виявленими проблемами, запропонованими управлінськими інструментами та очікуваними результатами їх впровадження.

Як видно з рис. 3.1, запропонована модель має комплексний характер і не обмежується лише збільшенням матеріальних виплат. Її логіка полягає у поєднанні економічних, організаційних і соціально-психологічних інструментів мотивації. Такий підхід є обґрунтованим для ПрАТ «Дружба-ВМ», оскільки підприємство функціонує в умовах сезонності, кадрового дефіциту та різної

специфіки роботи виробничих підрозділів. Практична цінність моделі полягає в тому, що вона дає змогу поєднати преміювання з результатами праці, посилити відповідальність працівників і водночас підвищити їхню лояльність до підприємства.



Рис. 3.1. Модель удосконалення системи управління мотивацією праці в ПрАТ «Дружба-ВМ»

У ПрАТ «Дружба-ВМ» варто запровадити просту формалізовану систему оцінювання результативності праці, основу якої становитимуть ключові показники, визначені окремо для різних категорій працівників з урахуванням їхніх виробничих функцій. Такі KPI мають виконувати не лише стимулювальну, а й управлінську функцію: забезпечувати однакове розуміння цілей роботи, бути базою для преміювання, слугувати інструментом контролю виконання виробничих завдань і підставою для коригування мотиваційної політики за підрозділами. Для виробничого персоналу особливо важливо, щоб критерії були простими, вимірюваними, перевірюваними та безпосередньо

пов’язаними з реальною трудовою участю. Орієнтовні показники для основних категорій персоналу наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

KPI та критерії преміювання в системі управління результативністю праці працівників ПрАТ «Дружба-ВМ»

Категорія працівників	Основні показники результативності	Мотиваційне значення
Працівники садових бригад	Своєчасність виконання робіт, якість збору плодів, збереження продукції, дотримання технології догляду за насадженнями	Стимулювання якості робіт і зменшення втрат продукції
Працівники тракторних бригад	Виконання плану механізованих робіт, економне використання пального, дотримання строків, технічна справність обладнання	Підвищення відповідальності за техніку й ресурси
Працівники тваринницької ферми	Дотримання режиму догляду, збереження поголів’я, продуктивність, санітарний стан приміщень	Забезпечення стабільності тваринницького напряму
Працівники автопарку	Своєчасність перевезень, технічний стан транспорту, економія пального, відсутність простоїв	Підвищення ефективності логістики
Працівники ремонтної майстерні	Оперативність ремонту, якість обслуговування техніки, зменшення простоїв обладнання	Забезпечення безперервності виробничих процесів
Спеціалісти та керівники підрозділів	Виконання виробничих планів, організація роботи персоналу, контроль витрат, якість управлінських рішень	Посилення відповідальності за результати підрозділів

Джерело: сформовано автором за матеріалами положення щодо оплати праці й преміювання, колективного договору і матеріалів підрозділів [28–31].

Дані табл. 3.2 доводять, що управління мотивацією праці має бути диференційованим: єдиний підхід до преміювання не забезпечить ані справедливості, ані достатнього управлінського ефекту. Запропоновані показники преміювання підібрані з урахуванням специфіки роботи основних підрозділів підприємства. Для садових бригад ключове значення мають своєчасність і якість виконання робіт, оскільки від цього залежить збереження врожаю та товарна якість плодів. Для тракторних бригад важливими показниками є виконання плану механізованих робіт, справність техніки та економне використання пального. Для тваринницької ферми ключовими

критеріями мають бути стабільний догляд, збереження поголів'я й дотримання санітарних вимог. Такий підхід дає можливість запобігти зрівняльному преміюванню різних категорій працівників і зробити мотиваційну систему справедливішою.

Для виробничого персоналу ПрАТ «Дружба-ВМ» доцільно застосувати таку логіку преміювання:

Премія працівника =

Базова премія + Премія за результат + Премія за якість і дисципліну.

Базова премія може становити 30 % загального преміального фонду, премія за результат - 50 %, а премія за якість і дисципліну - 20 %. Такий розподіл дозволяє поєднати стабільність винагороди з орієнтацією на конкретні результати. Для керівників підрозділів та спеціалістів частка результативної премії може бути більшою, оскільки вони безпосередньо впливають на організацію виробничих процесів, координацію робіт і використання ресурсів.

Одним із важливих напрямів удосконалення мотивації є підтримка працівників у сезонні періоди. Для ПрАТ «Дружба-ВМ» це особливо важливо з огляду на виражену сезонність діяльності: частина робіт виконується у чітко визначені строки, а затримки чи нестача працівників можуть призвести до втрат урожаю, зниження якості продукції та збоїв у технологічному циклі. Тому варто передбачити сезонні доплати за інтенсивність праці, премії за завершення ключових етапів робіт і заходи організаційної підтримки персоналу.

Серед таких заходів доцільно виділити:

- додаткову оплату за роботу у пікові періоди виробничого навантаження;
- премії за своєчасне і якісне завершення збору врожаю;
- забезпечення працівників спецодягом, інвентарем і необхідними засобами праці;
- організацію гнучкого графіка у межах виробничої потреби;
- підтримку працівників, які виконують роботи з підвищеним фізичним навантаженням;

- створення резерву сезонних працівників через попередні домовленості та повторне залучення перевірених кадрів.

Окреме значення має розвиток нематеріальної мотивації. У другому розділі з'ясовано, що такі стимули використовуються недостатньо системно. Водночас саме вони можуть підвищити лояльність працівників без значного фінансового навантаження на підприємство. Для ПрАТ «Дружба-ВМ» доцільно впровадити щомісячне або сезонне відзначення кращих працівників, подяки за якісне виконання робіт, інформування колективу про досягнення підрозділів, залучення працівників до обговорення організації сезонних робіт. Це сприятиме формуванню позитивного психологічного клімату та посиленню відчуття значущості праці.

Ще одним напрямом має стати розвиток наставництва і внутрішнього навчання. Для аграрного підприємства це важливо через складність окремих технологічних операцій, сезонне залучення працівників і потребу у швидкій адаптації нових кадрів. Наставництво доцільно організувати шляхом закріплення досвідчених працівників за новими або сезонними працівниками у садових бригадах, тракторних бригадах, тваринницькій фермі та ремонтній майстерні. Наставникам доцільно передбачити невеликі доплати або разові премії за успішну адаптацію працівників, які залишилися працювати після завершення випробувального або сезонного періоду.

Запропоновані заходи доцільно впроваджувати поетапно. Це дозволить уникнути надмірного фінансового навантаження та забезпечити контроль результатів. Етапи впровадження заходів наведено в табл. 3.3.

Упровадження запропонованих заходів потребує формування відповідного кошторису. Важливо, що ці заходи не передбачають радикальної перебудови системи управління персоналом. Вони можуть бути реалізовані в межах чинної організаційної структури підприємства, оскільки відповідальними за їх упровадження виступають директор, головний бухгалтер, керівники виробничих підрозділів і досвідчені працівники-наставники. Це

зменшує організаційні ризики та дає змогу поєднати нові мотиваційні інструменти з уже наявною системою оплати праці.

Таблиця 3.3

Етапи впровадження управлінських змін у системі мотивації праці ПрАТ «Дружба-ВМ»

Етап	Зміст робіт	Відповідальні особи	Очікуваний результат
1. Підготовчий	Аналіз чинних правил оплати праці, уточнення категорій персоналу, визначення ключових показників преміювання	Директор, головний бухгалтер, керівники підрозділів	Формування основи для прозорої системи преміювання
2. Розроблення мотиваційних критеріїв	Визначення показників для садових і тракторних бригад, тваринницької ферми, автопарку, ремонтної майстерні	Директор, керівники підрозділів	Узгодження критеріїв винагороди з характером роботи
3. Впровадження преміювання	Запровадження базової та результативної частини премії	Директор, бухгалтерська служба	Посилення зв’язку результатів праці з винагородою
4. Розвиток нематеріальних стимулів	Заохочення кращих працівників, подяки, інформування про результати, залучення до обговорення робіт	Керівники підрозділів	Підвищення лояльності та залученості персоналу
5. Наставництво і навчання	Закріплення наставників, короткі інструктажі, передача практичного досвіду	Досвідчені працівники, керівники підрозділів	Прискорення адаптації нових і сезонних працівників
6. Оцінювання результатів	Аналіз продуктивності, плинності кадрів, дисципліни, якості робіт і витрат на персонал	Директор, головний бухгалтер	Коригування системи мотивації

Джерело: сформовано автором з урахуванням чинної організаційної структури підприємства та запропонованих змін [23; 30; 31].

При формуванні бюджету доцільно дотримуватися принципу фінансової помірності. Оскільки аграрне виробництво залежить від сезонності, погодних умов і коливання цін на ресурси, додаткові витрати на мотивацію мають бути достатніми для підвищення трудової зацікавленості персоналу, водночас не повинні створювати надмірного навантаження на фінансовий результат підприємства. Враховуючи, що у 2025 році витрати на оплату праці становили 13 908 тис. грн, на додаткові мотиваційні заходи доцільно спрямувати помірну

суму, орієнтовану на підтримку преміювання, сезонних доплат, наставництва, нематеріального стимулювання та зворотного зв’язку.

Орієнтовний бюджет заходів наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Орієнтовний бюджет управлінських рішень щодо удосконалення управління мотивацією праці в ПрАТ «Дружба-ВМ»

Захід	Метод розрахунку	Сума, тис. грн
Формування фонду KPI-преміювання	3,0 % від фонду оплати праці за 2025 р.	417,2
Сезонні доплати та премії за пікові періоди робіт	1,5 % від фонду оплати праці за 2025 р.	208,6
Наставництво та внутрішнє навчання	Орієнтовна сума на доплати наставникам та інструктажі	120,0
Нематеріальна мотивація та відзначення працівників	Подяки, грамоти, інформаційні матеріали, організаційні заходи	45,0
Організація зворотного зв’язку та оцінювання результатів	Анкетування, обговорення, підготовка підсумків роботи	35,0
Разом		**825,8**

Джерело: сформовано автором на підставі фонду оплати праці ПрАТ «Дружба-ВМ» у 2025 р. та запропонованих заходів [27; 30; 31].

Дані табл. 3.4 показують, що на реалізацію запропонованих заходів передбачено 825,8 тис. грн. Основна частина бюджету припадає на фонд KPI-преміювання, оскільки саме він має посилити прямий зв’язок винагороди з результатами праці. Водночас частина заходів має невисоку вартість, але важливий управлінський ефект. Це стосується нематеріального стимулювання, зворотного зв’язку, наставництва та внутрішнього навчання.

Для оцінки доцільності впровадження запропонованих управлінських заходів необхідно розрахувати очікуваний економічний ефект від удосконалення системи мотивації праці. Очікуваний економічний ефект визначено із застосуванням стриманого прогнозного підходу. У 2022–2025 рр. чистий дохід ПрАТ «Дружба-ВМ» збільшився з 61 964 тис. грн до 117 803 тис. грн, тобто майже в 1,9 раза, а виробіток на одного працівника підвищився з 442,6 тис. грн до 1 963,4 тис. грн. Водночас середня чисельність персоналу помітно скоротилася, що вказує на зростання навантаження на працівників і

наявність можливостей для кращої організації праці.

З огляду на це, у базовому сценарії прийнято помірний приріст чистого доходу на рівні 3,0 %. Такий показник не є завищеним, оскільки становить лише незначну частину фактичного зростання доходу підприємства за попередні роки й відображає не загальне розширення виробництва, а очікуваний ефект саме від удосконалення мотивації праці, вчасного проведення сезонних робіт, скорочення втрат продукції та підвищення відповідальності працівників.

Економію непродуктивних витрат прийнято на рівні 0,3 % операційних витрат. Такий рівень також є обережним, оскільки запропоновані рішення орієнтовані не на різке зменшення витрат, а на зменшення втрат робочого часу, простоїв, порушень трудової дисципліни, неякісного виконання робіт і нераціонального використання ресурсів. Отже, показники 3,0 % приросту чистого доходу та 0,3 % економії операційних витрат можна розглядати як реалістичні для базового сценарію.

Розрахунок очікуваного результату подано в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок очікуваного економічного результату управлінського удосконалення системи мотивації праці

Показник	**Формула / логіка розрахунку**	**Значення**
Чистий дохід 2025 р., тис. грн	Вихідний показник	117 803
Очікуваний приріст доходу, %	Прогнозне значення	3,0
Очікуваний приріст доходу, тис. грн	117 803 × 3,0 %	3 534,1
Чиста рентабельність реалізації 2025 р., %	Чистий прибуток / чистий дохід	25,2
Додатковий прибуток від приросту доходу, тис. грн	3 534,1 × 25,2 %	890,6
Операційні витрати 2025 р., тис. грн	Вихідний показник	108 641
Очікувана економія непродуктивних витрат, %	Прогнозне значення	0,3
Економія непродуктивних витрат, тис. грн	108 641 × 0,3 %	325,9
Загальний очікуваний ефект, тис. грн	890,6 + 325,9	1 216,5
Витрати на заходи, тис. грн	За табл. 3.4	825,8
Чистий економічний ефект, тис. грн	1 216,5 – 825,8	390,7

Джерело розраховано за матеріалами табл. 2.4, табл. Д.2 і табл. 3.4 [24–27; 29-31].

Дані табл. 3.5 свідчать, що за базового сценарію удосконалення системи

мотивації праці може сформувати загальний очікуваний ефект у сумі 1 216,5 тис. грн. Після відшкодування витрат на впровадження заходів чистий економічний ефект дорівнюватиме 390,7 тис. грн. Отже, запропоновані рішення мають економічну доцільність, оскільки очікуваний результат є більшим за витрати на їх упровадження.

Для більш повної оцінки доцільності запропонованих заходів необхідно визначити рентабельність витрат на мотиваційні заходи та період їх окупності. Методика розрахунку цих показників наведена у додатку З в табл. 3.1, де узагальнено формули, умовні позначення й послідовність їх використання.

Проведені розрахунки показали, що рентабельність витрат на мотиваційні заходи дорівнює 47,3 %, а період окупності — 0,68 року. Це свідчить, що кожні 100 грн витрат на вдосконалення системи мотивації можуть забезпечити близько 47,3 грн чистого ефекту, а самі заходи можуть окупитися менше ніж за рік. Для ПрАТ «Дружба-ВМ» такий результат є прийнятним, оскільки запропоновані рішення не потребують значних капітальних інвестицій і можуть бути реалізовані в межах чинної організаційної структури підприємства.

Оскільки результати мотиваційних рішень залежать від умов діяльності підприємства, доцільно оцінити їх ефективність за кількома сценаріями реалізації. Сценарії сформовано за принципом відхилення від базового варіанта. Консервативний сценарій передбачає вдвічі нижчий ефект порівняно з базовим, що може мати місце за несприятливих погодних умов, кадрових обмежень, зростання витрат на ресурси або часткового впровадження запропонованих заходів. Базовий сценарій відображає помірний і найбільш наближений до реальних умов варіант, за якого мотиваційні заходи впроваджуються поступово й забезпечують обмежений, але позитивний результат для діяльності підприємства. Оптимістичний сценарій враховує повніше впровадження мотиваційних інструментів, кращу організацію сезонних робіт, вищу залученість працівників і помітніше скорочення непродуктивних витрат. Такий сценарний підхід дозволяє оцінити не лише

очікуваний економічний результат, а й стійкість запропонованих управлінських заходів за різних умов діяльності підприємства.

Сценарна оцінка ефективності управлінських рішень щодо удосконалення мотивації праці наведена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Сценарна оцінка ефективності управлінських рішень щодо удосконалення мотивації праці

Показник	Консервативний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Прогнозований приріст чистого доходу, %	1,5	3,0	4,5
Економія непродуктивних витрат, % операційних витрат	0,15	0,30	0,45
Додатковий прибуток від приросту доходу, тис. грн	445,3	890,6	1 335,9
Економія непродуктивних витрат, тис. грн	163,0	325,9	488,9
Загальний очікуваний ефект, тис. грн	608,3	1 216,5	1 824,8
Витрати на заходи, тис. грн	825,8	825,8	825,8
Чистий економічний ефект, тис. грн	-217,5	390,7	999,0
Рентабельність витрат, %	-26,3	47,3	121,0
Період окупності, років	1,36	0,68	0,45

Джерело: розраховано автором на основі даних табл. 3.5 та методики, наведеної в додатку 3.

Дані табл. 3.6 показують, що ефективність запропонованих заходів залежить від якості та повноти їх упровадження. За базового й оптимістичного сценаріїв управлінські рішення є фінансово виправданими, а консервативний сценарій вказує на необхідність посиленого контролю, поетапності та коригування мотиваційних заходів відповідно до фактичних результатів діяльності підприємства.

Для наочного порівняння сценаріїв доцільно графічно відобразити зміну чистого економічного ефекту та періоду окупності запропонованих заходів (рис. 3.2).

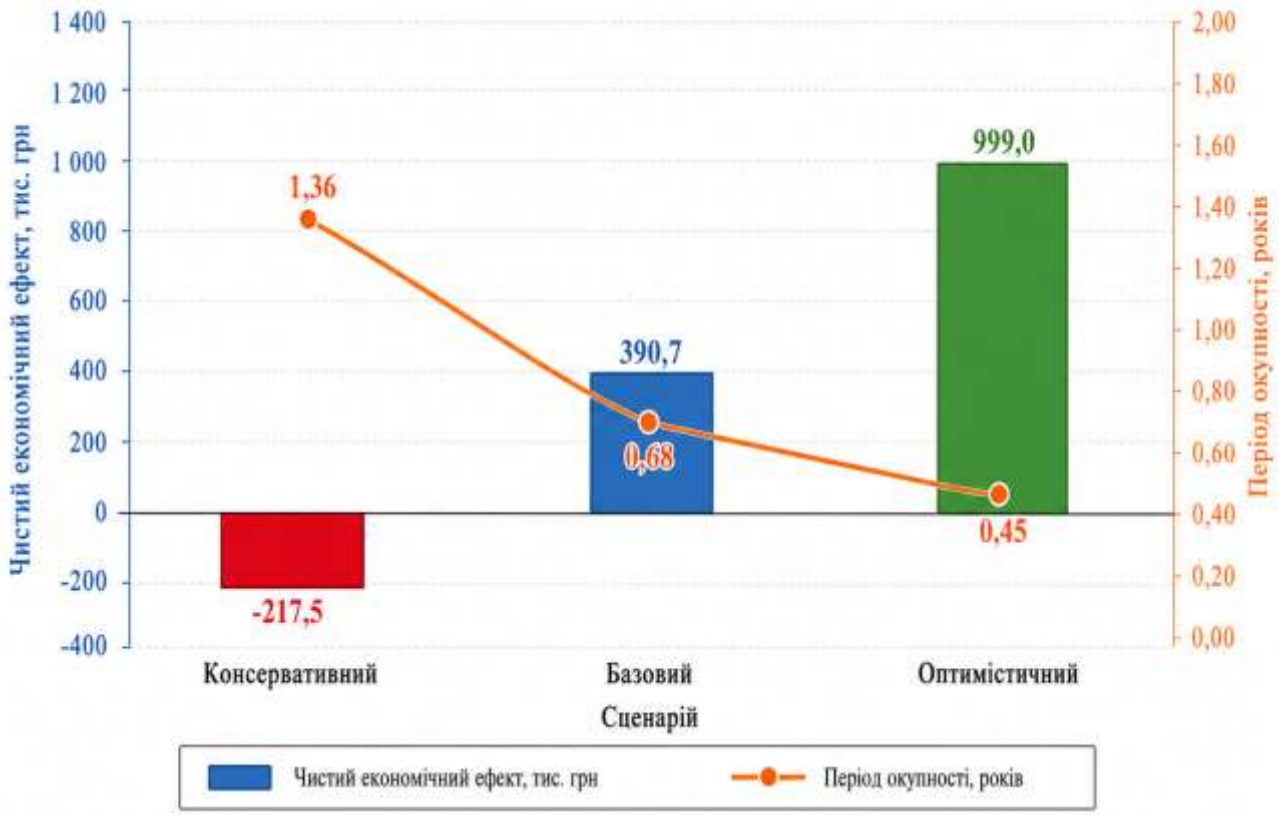


Рис. 3.2. Сценарне порівняння економічного ефекту та періоду окупності управлінських заходів щодо удосконалення системи мотивації праці в ПрАТ «Дружба-ВМ»

Рис. 3.2 показує, що найкраще співвідношення між економічним ефектом і строком окупності спостерігається за оптимістичного сценарію. Базовий сценарій також є прийнятним для підприємства, оскільки забезпечує позитивний результат і повернення витрат менш ніж за один рік. Консервативний сценарій підкреслює ризик недостатнього ефекту за часткового або формального впровадження заходів, тому потребує посиленого управлінського контролю.

Крім економічного результату, запропоновані заходи мають важливий управлінський ефект. Очікувані управлінські результати наведено в табл. 3.7.

Очікувані результати свідчать, що запропоновані заходи матимуть не лише фінансовий, а й організаційний ефект. Передусім вони підвищать прозорість і справедливість мотиваційної системи. Коли працівники чітко

розумітимуть, за які результати отримують винагороду, це посилить довіру до керівництва та зацікавленість у якісному виконанні роботи. Водночас розвиток наставництва й нематеріальної мотивації сприятиме зміцненню трудової дисципліни, швидшій адаптації нових працівників і формуванню стабільнішого трудового колективу.

Таблиця 3.7

Очікувані результати розвитку управління мотивацією праці в ПрАТ «Дружба-ВМ»

Напрям змін	Очікуваний результат	Значення для підприємства
Преміювання	Чіткіші критерії нарахування премій	Підвищення справедливості та прозорості винагороди
Продуктивність праці	Підвищення зацікавленості працівників у результатах	Краще використання трудового потенціалу
Кадрова стабільність	Зменшення ризику втрати працівників у сезонні періоди	Збереження виробничої безперервності
Нематеріальна мотивація	Посилення визнання, залученості й командної взаємодії	Покращення психологічного клімату
Наставництво	Швидша адаптація нових і сезонних працівників	Зменшення помилок і втрат часу
Управлінський контроль	Регулярна оцінка результатів мотиваційних заходів	Можливість коригування системи мотивації

Джерело: сформовано автором з урахуванням запропонованих заходів і результатів розрахунків [30; 31].

Для досягнення результативності запропонованих заходів необхідно передбачити систему моніторингу. Вона має включати регулярне відстеження таких показників: виробіток персоналу, фонд заробітної плати, середні витрати на оплату праці одного працівника, рух кадрів, виконання виробничих планів, своєчасність сезонних робіт, якість продукції, трудова дисципліна, задоволеність працівників системою мотивації. Контроль доцільно здійснювати щоквартально, а підсумкову оцінку — за результатами року.

Важливо також врахувати можливі ризики впровадження запропонованих заходів. Вони наведені в табл. 3.8.

Отже, запропоновані заходи з удосконалення управління мотивацією праці в ПрАТ «Дружба-ВМ» спрямовані на розв’язання основних проблем,

виявлених у другому розділі роботи. Їх сутність полягає у формуванні більш прозорої та результативної системи преміювання, посиленні зв'язку винагороди з показниками праці, підтримці працівників у сезонні періоди, розвитку нематеріального стимулювання, наставництва та внутрішнього навчання.

Таблиця 3.8

Ризики впровадження управлінських заходів з удосконалення мотивації праці та способи їх мінімізації

Ризик	Можливий прояв	Спосіб зменшення
Обмеженість фінансових ресурсів	Неможливість повністю профінансувати преміальний фонд	Поетапне впровадження, прив'язка премій до фактичних результатів
Суб'єктивність оцінювання	Невдоволення працівників через непрозорий розподіл премій	Чіткі критерії преміювання, письмове закріплення правил
Опір змінам	Небажання окремих працівників або керівників змінювати звичний порядок роботи	Пояснення цілей змін, залучення керівників підрозділів
Сезонні коливання результатів	Складність рівномірного оцінювання протягом року	Окремі критерії для сезонних і постійних робіт
Недостатній контроль	Формальне впровадження без оцінки результатів	Регулярний моніторинг показників і коригування заходів
Кадровий дефіцит	Неможливість швидко залучити потрібних працівників	Формування резерву сезонних працівників, наставництво, утримання працівників із ключовими компетенціями

Джерело: сформовано автором за результатами оцінки ризиків упровадження запропонованих заходів [30; 31].

Економічне обґрунтування показало, що за базового сценарію впровадження заходів може забезпечити чистий економічний ефект у сумі 390,7 тис. грн, а рентабельність витрат — 47,3 %, період окупності — 0,68 року. Це підтверджує економічну доцільність запропонованих рішень. Водночас їх значення не обмежується економічним результатом, оскільки вони орієнтовані на підвищення трудової зацікавленості, зміцнення кадрової стабільності, покращення організації сезонних робіт і формування більш справедливої системи мотиваційного управління на підприємстві.

ВИСНОВКИ

Дослідження управління мотивацією праці персоналу в ПрАТ «Дружба-ВМ» показало, що вона є важливою функцією менеджменту, яка узгоджує інтереси працівників і підприємства, сприяє стабілізації кадрів, підвищенню трудової віддачі та поліпшенню результатів діяльності. Для аграрного підприємства її значення посилюють сезонність, кадровий дефіцит, строки технологічних операцій і потреба утримувати персонал.

У першому розділі доведено, що мотиваційне управління працею є цілісною системою, яка включає визначення цілей мотиваційної політики, аналіз потреб персоналу, добір і застосування стимулів, контроль результатів та коригування управлінських рішень. Теоретичний аналіз підтвердив потребу в комплексному підході, що поєднує теорії мотивації з принципами системності, справедливості, прозорості, адаптивності та орієнтації на результат.

У другому розділі проаналізовано діяльність ПрАТ «Дружба-ВМ» і місце мотивації праці в управлінні. Підприємство поєднує садівництво, рільництво, тваринництво, автопарк і майстерню. Лінійно-функціональна структура дає змогу реалізовувати мотиваційні рішення через керівника, бухгалтерію та керівників підрозділів, однак сезонність і відмінності між ними потребують диференціації.

Фінансово-економічний аналіз засвідчив посилення фінансових позицій підприємства: активи збільшилися з 201 317 до 264 080 тис. грн, власний капітал — зі 169 155 до 221 536 тис. грн, чистий дохід — із 61 964 до 117 803 тис. грн, валовий прибуток — із 4 233 до 48 868 тис. грн. Чистий результат змінився зі збитку 9 686 тис. грн на прибуток 29 644 тис. грн, а рівень чистої рентабельності досяг 25,2 %.

Водночас виявлено кадрові ризики: кількість працівників зменшилася зі 140 до 60 осіб, або на 57,1 %, а виробіток одного працівника зріс з 442,6 до 1 963,4 тис. грн на працівника. Частка витрат на оплату праці в чистому доході знизилася з 19,4 % до 11,8 %, а в операційних витратах — з 20,4 % до 15,7 %.

Отже, фінансове зростання супроводжувалося підвищенням навантаження на персонал.

Оцінка чинної системи показала наявність базової оплати, премій, доплат, надбавок, соціальних стимулів, дисциплінарних вимог та окремих нематеріальних заохочень. Водночас виявлено недостатню прозорість преміювання, кадрову нестабільність, фрагментарність нематеріальної мотивації, слабкий розвиток наставництва й навчання, а також відсутність критеріїв результативності для різних категорій працівників.

У третьому розділі обґрунтовано такі заходи удосконалення управління мотивацією праці: преміювання за KPI, сезонні доплати й премії за пікові періоди робіт, розвиток нематеріального визнання, наставництва та навчання, запровадження критеріїв мотивації для виробничих бригад, ферми, автопарку, майстерні, спеціалістів і керівників. Їх упровадження має посилити зв’язок між результатами праці, винагородою, відповідальністю та кадровою стабільністю.

Проведені розрахунки підтвердили економічну доцільність рішень. Бюджет заходів становить 825,8 тис. грн. За базового сценарію очікуваний ефект дорівнює 1 216,5 тис. грн, а чистий економічний результат — 390,7 тис. грн, рентабельність витрат — 47,3 %, період окупності — 0,68 року. За оптимістичного сценарію чистий ефект може зрости до 999,0 тис. грн, а строк окупності скоротитися до 0,45 року. Консервативний сценарій показує залежність результату від якості впровадження і контролю.

Отже, мету роботи досягнуто: визначено напрями удосконалення системи мотивації праці на основі теоретичних узагальнень, аналізу діяльності ПрАТ «Дружба-ВМ» та оцінки чинної мотиваційної практики. Підприємству варто перейти до системної моделі управління мотивацією, що поєднує преміювання за результатами, KPI, сезонну підтримку, наставництво, нематеріальне визнання, моніторинг і коригування мотиваційної політики з урахуванням фінансових можливостей та кадрових потреб. Це сприятиме кращій керованості поведінкою персоналу й стабільності кадрового складу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/1e1c647b-b2b4-4783-b187-466e8899bddc/download

2. Armstrong M., Brown D. Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward. 7th ed. London : Kogan Page, 2023. 448 p. URL: https://www.koganpage.com/hr-learning-development/armstrong-s-handbook-of-reward-management-practice-9781398611122

3. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2023. Вип. 36. С. 60–69. DOI: 10.5281/zenodo.7723519. URL: https://www.researchgate.net/publication/371753994_Doslidzenna_ponatta_Motivacia_v_konteksti_upravlinna_personalom

4. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2. С. 45–48. URL: https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/20/20

5. Maslow A. H. Motivation and Personality. New York : Harper & Row, 1954. 411 p. URL: https://www.academia.edu/35466465/Motivation_and_Personality_Maslow_pdf

6. Herzberg F. Work and the Nature of Man. Cleveland : World Publishing Company, 1966. 203 p.

7. Vroom V. H. Work and Motivation. New York : Wiley, 1964. 331 p.

8. Adams J. S. Inequity in Social Exchange. Advances in Experimental Social Psychology. 1965. Vol. 2. P. 267–299. DOI: 10.1016/S0065-2601(08)60108-2. URL: https://www.sciencedirect.com/science/chapter/bookseries/abs/pii/S0065260108601082

9. Deci E. L., Ryan R. M. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs

and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry. 2000. Vol. 11, № 4. P. 227–268. DOI: 10.1207/S15327965PLI1104_01. URL: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_DeciRyan_PIWhatWhy.pdf

10. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. № 26. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-26-56. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/379

11. Герасименко А. В. Економічний зміст та аналіз впливу факторів на розвиток соціально-економічних чинників мотивації праці у суб'єктах аграрного бізнесу. Економічний простір. 2023. № 187. С. 44–48. DOI: 10.32782/2224-6282/187-7. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1316

12. Олійник Т. Г., Крамарчук М. В., Зозуля О. В. Мотиваційні стратегії та їх вплив на продуктивність працівників аграрної сфери. Агросвіт. 2024. № 6. С. 120–126. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.6.120. URL: https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3215

13. Лещенко З. Впровадження системи професійного розвитку та мотивації працівників аграрних підприємств. Modeling the Development of the Economic Systems. 2024. № 2. С. 265–270. DOI: 10.31891/mdes/2024-12-35. URL: https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/369

14. Кодекс законів про працю України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 10.12.1971 № 322-VIII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08 (дата звернення: 17.05.2026).

15. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/108/95-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 17.05.2026).

16. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII.

База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3356-12 (дата звернення: 17.05.2026).

17. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2694-12 (дата звернення: 17.05.2026).

18. Основні тренди ринку праці у 2026 році. Державна служба зайнятості України. URL: https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend (дата звернення: 17.05.2026).

19. ПрАТ «Дружба-ВМ». Про компанію : офіційний сайт. URL: http://atdrugba.com.ua/

20. Приватне акціонерне товариство «Дружба-ВМ» #00414262. Основна інформація. Clarity Project : веб-сайт. URL: https://clarity-project.info/edr/00414262

21. Аналітика ринку підприємства ПрАТ «Дружба-ВМ». Clarity Project : веб-сайт. URL: https://clarity-project.info/edr/00414262/market-analytics

22. ПрАТ «Дружба-ВМ». Річна інформація емітента за 2023 рік. Clarity Project : веб-сайт. URL: https://clarity-project.info/smida/00414262?year=2023

23. Організаційна структура ПрАТ «Дружба-ВМ» : внутрішній документ підприємства.

24. Звітність ПрАТ «Дружба-ВМ». Фінансова звітність за 2022 рік. Clarity Project : веб-сайт. URL: https://clarity-project.info/edr/00414262/yearly-finances?current_year=2022

25. Звітність ПрАТ «Дружба-ВМ». Фінансова звітність за 2023 рік. Clarity Project : веб-сайт. URL: https://clarity-project.info/edr/00414262/yearly-finances?current_year=2023

26. Звітність ПрАТ «Дружба-ВМ». Фінансова звітність за 2024 рік. Clarity Project : веб-сайт. URL: https://clarity-project.info/edr/00414262/yearly-finances?current_year=2024

27. Звітність ПрАТ «Дружба-ВМ». Фінансова звітність за 2025 рік. Clarity Project : веб-сайт. URL: https://clarity-project.info/edr/00414262/yearly-

finances?current_year=2025

28. Річні звіти Приватного акціонерного товариства «Дружба-ВМ» за 2023–2025 роки. URL: http://atdrugba.com.ua/images/00414262_2023.doc.asice_1.zip; http://atdrugba.com.ua/images/2024/E-00414262_2.doc; http://atdrugba.com.ua/images/00414262_%D0%A0%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82_2025.pdf

29. Звіт з праці ПрАТ «Дружба-ВМ» за 2022–2025 рр. : внутрішній документ підприємства.

30. Положення про оплату праці та преміювання працівників ПрАТ «Дружба-ВМ» : внутрішній нормативний документ підприємства.

31. Колективний договір ПрАТ «Дружба-ВМ» : внутрішній документ підприємства.