

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ
МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СГ ТОВ «ПІВДЕНЬАГРОПЕРЕРОБКА»
ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувача вищої освіти **Бороган Сергій Сергійович**

Науковий керівник: д.е.н., професор
кафедри менеджменту
Наталія ТАНКЛЕВСЬКА _____

Рецензент: директор СГ ТОВ
«Південьагропереробка»
Віталій КУБИШКО

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПША
«_____» _____ 2025 р.

ОДЕСА – 2025

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Галина ЗАПША

«16 » червня

2025 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Бороган Сергія Сергійовича

1. Тема роботи: *«Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу СГ ТОВ «Південьагропереробка» Одеського району Одеської області», науковий керівник роботи: д.е.н., професор Наталія Танклевська затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 104/І від 16. 06.2025 р.*

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи *06 грудня 2025 р.*

3. Об'єкт дослідження: *виступає система соціально-економічної мотивації працівників у СГ ТОВ «Південьагропереробка».*

4. Предмет дослідження *є особливості функціонування та шляхи оптимізації механізму соціально-економічної мотивації на українських підприємствах, зокрема в умовах кондитерської галузі.*

5.Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- розкрити поняття мотивації та визначити її значення в системі сучасного управління;

- проаналізувати структурні компоненти механізму соціально-економічної мотивації персоналу;

- оглянути основні підходи до формування та оцінки ефективності мотиваційних систем.

5.2. Аналітичний розділ:

- надати загальну характеристику господарської діяльності СГ ТОВ «Південьагропереробка»;

- проаналізувати кількісну та якісну структуру персоналу підприємства;

- провести діагностику діючої системи соціально-економічної мотивації на підприємстві.

5.3.Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- розглянути сучасні моделі мотиваційних механізмів, що застосовуються на вітчизняних та міжнародних підприємствах;
- розробити конкретні пропозиції щодо удосконалення мотиваційної системи СГ ТОВ «Південьагропереробка» з урахуванням специфіки його діяльності та стратегічних цілей.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1.До теоретико-методичного розділу:

Підходи до розуміння сутності поняття «мотивація». Класифікація мотивів. Механізм соціально-економічної мотивації працівників. Підходи щодо регулювання рівня соціально-економічної мотивації.

6.2. До аналітичного розділу:

Розміри та ресурсний потенціал СГ ТОВ «Південьагропереробка». Показники діяльності СГ ТОВ «Південьагропереробка» за 2022-2024 рр. Показники ділової активності (оборотності) підприємства за 2022-2024 рр. Динаміка кількості працівників СГ ТОВ «Південьагропереробка» за 2022-2024 рр. Динаміка витрат на людські ресурси у СГ ТОВ «Південьагропереробка»

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Завдання мотиваційної системи та інструменти оплати праці у СГ ТОВ «Південьагропереробка».

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: *внутрішні документи підприємства, звітність, статистичні дані, наукові публікації, чинні нормативно-правові акти, а також профільні Інтернет-ресурси, що надають актуальну інформацію з HR-практик у аграрному секторі.*

8. Дата видачі завдання: *16.06.2025 р.*

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	до 16.06.2025	0,5	
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	16.06.2025	0,5	
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	17.06.2025-21.06.2025-	0,5	
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	22.06.2025-22.08.2025	3,0	
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	23.08.2025-12.09.2025	0,5	
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	13.09.2025-12.10.2025	3,0	
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	13.10.2025-12.11.2025	4,5	
8	Написання висновків, списку літератури	13.11.2025-15.11.2025	1,0	
9	Перевірка роботи науковим керівником	16.11.2025-22.11.2025	0	
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	23.11.2025-28.11.2025	1,5	
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	29.11.2025-12.12.2025	1,0	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	06.12.2025	0,1	
14	Перевірка роботи на оригінальність	06.12.2025-07.12.2025	0	
15	Попередній захист на кафедрі	15.12.2025	0,4	
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	16.12.2025-17.12.2025	0	
17	Захист кваліфікаційної роботи	15.12.2025-19.12.2025	1,5	
	Всього		18	

Здобувач ОС «магістр» _____ Бороган СЕРГІЙ
 Науковий керівник: _____ Наталія ТАНКЛЕВСЬКА

РЕФЕРАТ

Бороган С.С. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу СГ ТОВ «Південьагропереробка» Одеського району Одеської області. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2025.

Загальна характеристика роботи

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання ключовим фактором сталого розвитку підприємства є формування ефективної системи, спрямованої на реалізацію потенціалу людських ресурсів. Саме надійна та продуктивна робота персоналу сьогодні визначає конкурентоспроможність компанії. Центральне місце у цьому процесі займає система соціально-економічної мотивації: від її продуманості залежить не лише соціальна й творча активність управлінського персоналу, а й загальні результати господарської діяльності.

У науковій економічній літературі проблематиці соціально-економічної мотивації приділено значну увагу. Теоретичні засади мотиваційних процесів закладали такі видатні дослідники, як М. Туган-Барановський, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлеланд, К. Альдерфер (у контексті ієрархії потреб та мотивів), а питання механізмів мотивації розробляли С. Адамс, Д. Аткинсон, В. Врум, Б. Скінер, а також українські вчені — Н. Лук'яненко, А. Колот, Л. Бунтовський тощо.

Проте, незважаючи на численні дослідження, більшість науковців зосереджуються лише на окремих компонентах мотиваційного механізму. Тим часом для досягнення високої ефективності сучасного підприємства необхідно враховувати комплексний характер соціально-економічної мотивації — усі її елементи та взаємозв'язки, які безпосередньо впливають на продуктивність та стратегічні результати компанії.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційну магістерську роботу виконано відповідно до напрямів науково-дослідних робіт Одеського державного аграрного університету, зокрема вона є складовою частиною теми кафедри менеджменту «Забезпечення соціо-еколого-економічного розвитку агропромислового виробництва та сільських територій на засадах інноваційного менеджменту та маркетингу» (державний реєстраційний номер 0121U109628), де автором обґрунтовано теоретико-методичні засади та прикладні рекомендації щодо формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу.

Мета та завдання дослідження. Мета магістерської кваліфікаційної роботи полягає у комплексному дослідженні механізму соціально-економічної мотивації персоналу на прикладі СГ ТОВ «Південьагропереробка» - з поєднанням теоретичного аналізу й практичної

оцінки - з метою виявлення резервів та розроблення рекомендацій щодо підвищення його ефективності.

Для реалізації цієї мети передбачається виконання таких завдань:

- розкрити поняття мотивації та визначити її значення в системі сучасного управління;
- проаналізувати структурні компоненти механізму соціально-економічної мотивації персоналу;
- оглянути основні підходи до формування та оцінки ефективності мотиваційних систем;
- надати загальну характеристику господарської діяльності СГ ТОВ «Південьагропереробка»;
- проаналізувати кількісну та якісну структуру персоналу підприємства;
- провести діагностику діючої системи соціально-економічної мотивації на підприємстві;
- розглянути сучасні моделі мотиваційних механізмів, що застосовуються на вітчизняних та міжнародних підприємствах;
- розробити конкретні пропозиції щодо удосконалення мотиваційної системи СГ ТОВ «Південьагропереробка» з урахуванням специфіки його діяльності та стратегічних цілей.

Об'єктом дослідження виступає система соціально-економічної мотивації працівників у СГ ТОВ «Південьагропереробка».

Предметом дослідження є особливості функціонування та шляхи оптимізації механізму соціально-економічної мотивації на українських підприємствах, зокрема в умовах кондитерської галузі.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є загальнонаукові принципи пізнання економічних і соціальних процесів — зокрема, системний, діалектичний, аналітичний та логічний підходи. Теоретичну базу становлять класичні та сучасні теорії мотивації (А.Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, В. Врума, С. Адамса), концепції стратегічного управління людськими ресурсами, а також положення трудового законодавства України щодо оплати праці, соціальних гарантій і стимулювання працівників.

У ході дослідження застосовано такі методи:

- аналіз наукової, нормативно-правової та професійної літератури з управління персоналом та мотивації;
- порівняльний аналіз існуючих моделей соціально-економічної мотивації у сільськогосподарському секторі;
- системний підхід до оцінки структури та ефективності діючої системи мотивації на підприємстві;
- діагностичний аналіз кадрової ситуації та рівня задоволеності персоналу у ТОВ «Південьагропереробка»;

- графічне моделювання ключових елементів мотиваційного механізму;

- узагальнення передового досвіду українських аграрних підприємств у сфері стимулювання працівників.

Елементи наукової новизни. У роботі запропоновано модернізований підхід до побудови універсального механізму соціально-економічної мотивації, уточнено перелік ключових важелів і інструментів, що належать до соціальних та економічних методів стимулювання персоналу. Особливе значення становить встановлення чіткої відповідності між стратегічними завданнями системи мотивації та конкретними елементами матеріального стимулювання, які ефективно сприяють їхньому вирішенню.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Виконана на 77 сторінках комп'ютерного тексту, містить 9 таблиць та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 38 найменувань.

АНОТАЦІЯ

Бороган С.С. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СГ ТОВ «ПІВДЕНЬАГРОПЕРЕРОБКА» ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 – «Менеджмент». – Одеський державний аграрний університет, Одеса, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено сутність соціально-економічної мотивації персоналу та її роль у системі управління людськими ресурсами сільськогосподарського підприємства, узагальнено сучасні наукові підходи до формування ефективного механізму мотивації, а також адаптовано міжнародні моделі до умов аграрного сектору України.

Проведено комплексний аналіз фінансово-економічної діяльності СГ ТОВ «Південьагропереробка» за 2022–2024 роки, оцінено динаміку ресурсного потенціалу, структури персоналу за віком, статтю, освітою та стажем, а також вплив макроекономічних та воєнних факторів на управління трудовими відносинами. Визначено тенденції зростання активів і капіталоозброєності за умов зниження прибутковості, що обумовило необхідність удосконалення системи мотивації.

Запропоновано науково обґрунтовані заходи щодо підвищення мотивації та лояльності персоналу: розширення гнучких графіків праці, впровадження бальної системи оцінки ефективності, розвиток корпоративної культури, удосконалення соціального пакету (медичне страхування, wellness-ініціативи, підтримка в умовах війни) та створення «Кімнати розвитку персоналу». Обґрунтовано, що інтегрований підхід до

управління людським капіталом забезпечить сталу конкурентоспроможність аграрного підприємства в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: соціально-економічна мотивація, управління персоналом, аграрне підприємство, капіталоозброєність, соціальний пакет, лояльність, людський капітал, кадрова політика.

ANNOTATION

Borohan S.S. Forming the mechanism of socio-economic employee motivation at the agricultural company “Pivdenagrorerobka” in Odessa district, Odessa region - On the rights of the manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 073 - management. - Odessa State Agrarian University, Odessa, 2025.

In the qualification paper, the essence of socio-economic employee motivation and its role in human resource management at an agricultural enterprise have been examined. Contemporary scientific approaches to building an effective motivation mechanism have been reviewed, and international models have been adapted to the conditions of Ukraine's agrarian sector.

A comprehensive analysis of the financial and economic performance of the Agricultural Company “Pivden Agroprocessing” LLC for 2022–2024 has been conducted. The study evaluates trends in the enterprise's resource potential, personnel structure by age, gender, education, and tenure, and the impact of macroeconomic and wartime factors on labor relations management. Key findings include growing asset value and capital-labor ratio alongside declining profitability, which highlights the need to enhance the motivation system.

Scientifically grounded recommendations have been proposed to increase employee motivation and loyalty, including: expanding flexible work schedules; introducing a point-based performance evaluation system; strengthening corporate culture; improving the social benefits package (medical insurance, wellness initiatives, wartime support); establishing a “Staff Development Room.”

It is substantiated that an integrated approach to human capital management will ensure the long-term competitiveness of the agricultural enterprise.

Keywords: socio-economic motivation; personnel management; agricultural enterprise; capital-labor ratio; social benefits package; loyalty; human capital; HR policy.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ СОЦІАЛЬНОЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Поняття мотивації та її значення в сучасному менеджменті	7
1.2. Зміст і структурні елементи механізму соціально-економічної мотивації персоналу	17
1.3. Підходи до формування та методи оцінювання механізму соціально-економічної мотивації персоналу	23
Висновки до розділу I	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СГ ТОВ «ПІВДЕНЬАГРОПЕРЕРОБКА»	33
2.1. Загальна характеристика діяльності та господарського профілю СГ ТОВ «Південьагропереробка»	33
2.2. Аналіз кадрової структури підприємства у СГ ТОВ «Південьагропереробка»	40
2.3. Оцінка ефективності діючої системи соціально-економічної мотивації персоналу в господарстві	50
Висновки до розділу II	58
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СГ ТОВ «ПІВДЕНЬАГРОПЕРЕРОБКА»	59
3.1. Сучасні підходи та моделі побудови механізму соціально-економічної мотивації персоналу	59
3.2. Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення системи соціально-економічної мотивації працівників	66
3.3. Підвищення мотивації та лояльності персоналу	70
Висновки до розділу III	74
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання ключовим фактором сталого розвитку підприємства є формування ефективної системи, спрямованої на реалізацію потенціалу людських ресурсів. Саме надійна та продуктивна робота персоналу сьогодні визначає конкурентоспроможність компанії. Центральне місце у цьому процесі займає система соціально-економічної мотивації: від її продуманості залежить не лише соціальна й творча активність управлінського персоналу, а й загальні результати господарської діяльності.

Мотивація є однією з фундаментальних функцій управління, оскільки персонал - це не просто ресурс, а динамічний елемент, здатний до постійного розвитку й вдосконалення. Саме завдяки людям формуються стійкі конкурентні переваги підприємства. Натомість, слабка мотивація часто стає бар'єром, що заважає повною мірою використовувати внутрішній потенціал організації, призводячи до зниження трудової активності та ефективності в цілому. Тож компетентний менеджмент, який уміє впроваджувати сучасні й збалансовані механізми мотивації, отримує суттєві переваги у досягненні прибутковості й стратегічного успіху.

У науковій економічній літературі проблематиці соціально-економічної мотивації приділено значну увагу. Теоретичні засади мотиваційних процесів закладали такі видатні дослідники, як М. Туган-Барановський, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлеланд, К. Альдерфер (у контексті ієрархії потреб та мотивів), а питання механізмів мотивації розробляли С. Адамс, Д. Аткинсон, В. Врум, Б. Скінер, а також українські вчені - Н. Лук'яненко, А. Колот, Л. Бунтовський тощо.

Проте, незважаючи на численні дослідження, більшість науковців зосереджуються лише на окремих компонентах мотиваційного механізму. Тим часом для досягнення високої ефективності сучасного підприємства необхідно враховувати комплексний характер соціально-економічної мотивації — усі її

елементи та взаємозв'язки, які безпосередньо впливають на продуктивність та стратегічні результати компанії.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи полягає у комплексному дослідженні механізму соціально-економічної мотивації персоналу на прикладі СГ ТОВ «Південьагропереробка» - з поєднанням теоретичного аналізу й практичної оцінки - з метою виявлення резервів та розроблення рекомендацій щодо підвищення його ефективності.

Для реалізації цієї мети передбачається виконання таких завдань:

- розкрити поняття мотивації та визначити її значення в системі сучасного управління;
- проаналізувати структурні компоненти механізму соціально-економічної мотивації персоналу;
- оглянути основні підходи до формування та оцінки ефективності мотиваційних систем;
- надати загальну характеристику господарської діяльності СГ ТОВ «Південьагропереробка»;
- проаналізувати кількісну та якісну структуру персоналу підприємства;
- провести діагностику діючої системи соціально-економічної мотивації на підприємстві;
- розглянути сучасні моделі мотиваційних механізмів, що застосовуються на вітчизняних та міжнародних підприємствах;
- розробити конкретні пропозиції щодо удосконалення мотиваційної системи СГ ТОВ «Південьагропереробка» з урахуванням специфіки його діяльності та стратегічних цілей.

Об'єктом дослідження виступає система соціально-економічної мотивації працівників у СГ ТОВ «Південьагропереробка».

Предметом дослідження є особливості функціонування та шляхи оптимізації механізму соціально-економічної мотивації на українських підприємствах, зокрема в умовах кондитерської галузі.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є загальнонаукові принципи пізнання економічних і соціальних процесів — зокрема, системний, діалектичний, аналітичний та логічний підходи. Теоретичну базу становлять класичні та сучасні теорії мотивації (А.Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, В. Врума, С. Адамса), концепції стратегічного управління людськими ресурсами, а також положення трудового законодавства України щодо оплати праці, соціальних гарантій і стимулювання працівників.

У ході дослідження застосовано такі методи:

- аналіз наукової, нормативно-правової та професійної літератури з управління персоналом та мотивації;
- порівняльний аналіз існуючих моделей соціально-економічної мотивації у сільськогосподарському секторі;
- системний підхід до оцінки структури та ефективності діючої системи мотивації на підприємстві;
- діагностичний аналіз кадрової ситуації та рівня задоволеності персоналу у ТОВ «Південьагропереробка»;
- графічне моделювання ключових елементів мотиваційного механізму;
- узагальнення передового досвіду українських аграрних підприємств у сфері стимулювання працівників.

Інформаційною базою роботи стали внутрішні документи підприємства, звітність, статистичні дані, наукові публікації, чинні нормативно-правові акти, а також профільні Інтернет-ресурси, що надають актуальну інформацію з HR-практик у аграрному секторі.

Наукова новизна одержаних результатів. У роботі запропоновано модернізований підхід до побудови універсального механізму соціально-економічної мотивації, уточнено перелік ключових важелів і інструментів, що належать до соціальних та економічних методів стимулювання персоналу. Особливе значення становить встановлення чіткої відповідності між стратегічними завданнями системи мотивації та конкретними елементами матеріального стимулювання, які ефективно сприяють їхньому вирішенню.

Практичне значення одержаних результатів. Практична цінність проведених досліджень полягає в тому, що запропоновані рекомендації щодо вдосконалення системи соціально-економічної мотивації можуть бути безпосередньо використані в управлінській діяльності ТОВ «Південьагропереробка». Зокрема, розроблені пропозиції щодо оптимізації матеріального та нематеріального стимулювання працівників дозволять підвищити рівень їхньої залученості, трудової мотивації та загальної продуктивності праці.

Результати роботи також можуть бути застосовані при розробці внутрішньої HR-політики підприємства, формуванні системи оцінки ефективності персоналу, а також у процесі планування соціального розвитку колективу. Крім того, висновки дослідження мають трансферний потенціал - їх можна адаптувати для інших аграрних підприємств регіону зі схожою організаційною структурою та кадровою ситуацією.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ СОЦІАЛЬНОЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття мотивації та її значення в сучасному менеджменті

У сучасному динамічному бізнес-середовищі управління людськими ресурсами перетворилося з допоміжної функції на стратегічний пріоритет, який безпосередньо визначає довгостроковий успіх підприємства. Саме рівень професійної компетентності, кваліфікації, ініціативності та залученості персоналу сьогодні стає ключовим джерелом формування конкурентних переваг. У світі, де технології, фінанси чи матеріальні активи швидко стають доступними для багатьох учасників ринку, саме людина — її знання, досвід, творчий потенціал і лояльність - залишається найменш імітованим і найбільш цінним активом організації.

Сучасна економічна парадигма розглядає людські ресурси як унікальний, стратегічний капітал, який не просто забезпечує виконання робочих процесів, а активно формує імідж підприємства, якість його продукції чи послуг, а також здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. На відміну від інших ресурсів - фінансових, матеріальних чи технологічних, - людський потенціал має високий ступінь специфічності: він формується під впливом корпоративної культури, системи цінностей, стиль управління та умов праці, що робить його практично неможливим для точного відтворення конкурентами [15].

Саме тому стратегічне значення набуває ефективна система мотивації персоналу. Правильно вибрані механізми соціально-економічного стимулювання не лише задовольняють базові потреби працівників, а й активізують їхній внутрішній потенціал, стимулюють ініціативність, відповідальність та почуття належності до колективу. Мотивація перетворюється на інструмент не просто утримання кадрів, а на засіб розвитку організаційної культури, підвищення якості трудової діяльності та забезпечення інноваційного розвитку компанії.

Погляди на сутність мотивації еволюціонували разом із розвитком суспільства та зміною ролі людини в організації. Якщо на ранніх етапах індустріальної епохи мотивація зводилася, в основному, до матеріального стимулювання фізичної продуктивності (підхід, відомий за принципами Ф. Тейлора), то сьогодні акцент зміщується на комплексне задоволення потреб працівників - від базових економічних до соціальних, емоційних, професійних і навіть самореалізаційних. Сучасна мотивація спрямована не лише на «змушування» працювати, а на створення умов, за яких працівник сам бажає вносити свій внесок у спільний результат, проявляти креативність, брати на себе відповідальність і ідентифікувати себе з місією компанії.

Таблиця 1.1 - Підходи до розуміння сутності поняття «мотивація»

Підхід	Визначення мотивації
Як система	Система усвідомлених і неусвідомлених спонукань, що визначають активність особистості та її спрямованість
	Сукупність мотивів або стимулів, які спонукають людину до певних форм діяльності чи поведінки
	Система внутрішніх факторів, що ініціюють і спрямовують цілеспрямовану поведінку
	Інтегрована структура мотивів і стимулів, що лежать в основі людської діяльності
Як процес	Динамічний процес формування мотиву
	Внутрішні психічні процеси, що ініціюють, підтримують і спрямовують діяльність людини
	Складний фізіологічний і психологічний процес, який регулює поведінку, визначаючи її напрямок, активність, стійкість і здатність задовольняти потреби
	Процес, що спрямовує дії особистості на досягнення певних цілей, а також стан спрямованості особистості на ці цілі
	Механізм, який стимулює й підтримує поведінкову активність індивіда на певному рівні
	Процес вибору між альтернативними діями, спрямований на досягнення специфічних цільових станів
Як сукупність чинників або умов	Комплекс спонукальних факторів — потреб, мотивів, стимулів, ситуаційних обставин, що визначають активність особистості
	Сукупність внутрішніх і зовнішніх умов, які викликають активність суб'єкта та визначають її характер

Джерело: складено автором на основі [8, 13, 23]

Цей еволюційний перехід знайшов відображення у численних теоретичних концепціях, розроблених як закордонними, так і вітчизняними дослідниками. У сучасній економічній літературі існує низка підходів до трактування мотивації -

від біхевіористських до гуманістичних, від когнітивних до системних. Українські й зарубіжні дослідники по-різному трактують сутність поняття «мотивація», що свідчить про його багатоплановість і складну природу. У науковій літературі можна виділити три основні підходи до визначення мотивації: як системи, процесу та сукупності умов або чинників. Основні з цих підходів, що формують сучасне розуміння мотиваційного процесу, узагальнено та проілюстровано в таблиці 1.1.

Один із підходів, наведених в таблиці, акцентує увагу на ключовій ролі мотиву як центрального елемента мотиваційного процесу в трудовій діяльності. Це обумовлює необхідність глибшого розуміння самого поняття «мотив» - як базової одиниці, що лежить в основі будь-якої цілеспрямованої поведінки працівника.

Мотив - це внутрішня рушійна сила, яка спонукає людину до активних, усвідомлених дій, спрямованих на задоволення певних потреб. Він виступає джерелом ініціації поведінки, визначає її напрямок і забезпечує енергійне залучення особистості до досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей. Мотиви притаманні кожній людині і мають іманентний характер — тобто вони є внутрішньою властивістю особистості, але одночасно формується під впливом широкого спектра факторів: біологічних, соціальних, культурних, професійних, а також зовнішніх стимулів з боку організації.

Важливою особливістю мотивів є те, що вони піддаються усвідомленню. Людина здатна не лише ідентифікувати власні мотиви, а й свідомо регулювати їх вплив - посилювати, приглушувати або навіть виключати певні мотиви зі своєї внутрішньої мотиваційної структури. Ця здатність лежить в основі розвитку професійної самоорганізації та емоційного інтелекту.

Проте поведінка працівника ніколи не обумовлюється одним-єдиним мотивом. Навпаки, вона є наслідком дії складної системи мотивів, які взаємодіють між собою, утворюючи ієрархію пріоритетів. У цій системі одні мотиви домінують, інші - відіграють допоміжну роль або навіть конфліктують між собою. Саме тому менеджер, який намагається зрозуміти дії підлеглого, повинен в першу

чергу зосередитися на виявленні реальних мотивів, що лежать в їхній основі. Лише після цього можна робити обґрунтовані висновки про закономірності поведінки співробітника та підбирати адекватні інструменти стимулювання - як для підтримки бажаних форм поведінки, так і для запобігання небажаним [22].

У життєдіяльності людини мотиви виконують три фундаментальні функції:

1. Спонукальна - мотиви є джерелом ініціації діяльності: саме вони «запускають» поведінку, надаючи їй енергії та напрямку.

2. Направляюча - визначають вибір стратегії дій: які завдання працівник вважає пріоритетними, які дії вважає доречними, а які — ні. Ця функція залежить від стійкості, сили та ієрархічного розташування мотивів у внутрішній структурі особистості.

3. Регулююча - забезпечує адаптацію поведінки до змін у зовнішньому середовищі: мотиви коригують дії працівника залежно від того, наскільки вони сприяють досягненню особистісних або організаційних цілей.

Оскільки трудова поведінка формується під впливом сукупності мотивів, а не окремого стимулу, особливу практичну цінність має систематизація цих мотивів. Тому наступним кроком є аналіз основних підходів до їх класифікації, які узагальнено на рисунку 1.1. Такий аналіз дозволить не лише краще зрозуміти внутрішній світ працівника, а й розробити більш точні та ефективні механізми управління мотивацією в умовах конкретного підприємства.

Особливе значення в дослідженні мотивації трудової діяльності мають мотиви прийняття рішення про вступ на роботу та, навпаки, мотиви звільнення. Ці дві групи мотивів відображають ключові точки взаємодії працівника з організацією — момент входу та момент виходу - і є важливими індикаторами ефективності кадрової політики підприємства.



Рисунок 1.1 - Класифікація мотивів трудової діяльності

Джерело: складено автором на основі [18,19]

Серед основних чинників, що впливають на вибір місця роботи, виділяють три взаємопов'язані групи діагностичних орієнтирів [10]:

1. Оцінка зовнішніх умов працевлаштування

Претендент аналізує об'єктивні параметри робочого місця, зокрема:

- рівень оплати праці (у порівнянні з ринковими середніми показниками);
- логістичну зручність (відстань до роботи, наявність швидкого та надійного транспортного сполучення);
- матеріально-технічні та організаційні умови (безпечне, ергономічне, психологічно комфортне робоче середовище);
- гнучкість режиму праці (можливість віддаленої роботи, адаптивного графіку, балансу між професійним і особистим життям);
- наявність системи соціально-економічного стимулювання (премії, бонуси, додаткові гарантії, корпоративні програми).

2. Самооцінка професійного та особистісного потенціалу

Кандидат зіставляє власні ресурси з вимогами вакансії, враховуючи:

- стан фізичного та психічного здоров'я;

- відповідність професійних знань, навичок, досвіду та кваліфікації посадовим обов'язкам;
- рівень формальної освіти та наявність профільних сертифікацій;
- особистісні якості (комунікабельність, стресостійкість, ініціативність тощо), які необхідні для ефективної роботи в конкретному колективі та організаційній культурі.

3. Очікування щодо розвитку та самореалізації
Сучасні працівники, особливо представники молодших поколінь, все частіше орієнтуються не лише на фінансову складову, а й на перспективи зростання. До цієї групи мотивів належать:

- можливості кар'єрного просування та професійного розвитку (навчання, менторство, участі в проєктах);
- потенціал для особистісного зростання та креативної самореалізації;
- можливість участі в управлінських рішеннях, відчуття впливу на результати компанії;
- збіг цінностей працівника та корпоративної культури організації (етичні принципи, соціальна відповідальність, місія компанії).

Важливо зазначити, що розбіжність між очікуваннями кандидата і реальністю роботи часто стає причиною раннього звільнення. Тому глибоке розуміння мотивів вибору роботи дозволяє не лише покращити процеси підбору персоналу, а й розробити стратегії утримання цінних співробітників через адаптацію умов праці до їхніх глибинних потреб.

Аналіз мотивів звільнення, у свою чергу, є «дзеркалом» ефективності управління людськими ресурсами: висока плинність кадрів часто свідчить про недосконалість в системі мотивації, лідерства або організаційної культури. Тому комплексне вивчення обох груп мотивів — вступу та виходу — є необхідною умовою для побудови стійкої, збалансованої та людино-орієнтованої системи управління персоналом.

Серед ключових чинників, що спонукають працівника до звільнення, виділяють три основні групи мотивів, які відрізняються за природою походження та ступенем залежності від особистого вибору [14]:

1. Об'єктивні мотиви. Ці мотиви пов'язані з обставинами, які виходять за межі вольового контролю працівника та не залежать від його професійного задоволення чи ставлення до компанії. До них належать:

- погіршення стану здоров'я, що унеможлиблює виконання професійних обов'язків;
- зміна місця проживання (у зв'язку з родинними, географічними або соціальними причинами);
- вихід на пенсію;
- зміна життєвих обставин (наприклад, догляд за дитиною чи хворим родичем).

Такі мотиви є зовнішніми щодо трудових відносин і, як правило, не свідчать про недоліки управлінської або мотиваційної системи підприємства.

2. Суб'єктивні мотиви. Цю групу формують внутрішні відчуття, емоційні реакції та особистісні переживання працівника, які безпосередньо пов'язані з його досвідом взаємодії в організації. Серед них:

- негативний психологічний клімат у колективі (конфлікти, булінг, відсутність підтримки);
- особиста неприязнь або втрата довіри до керівництва;
- невідповідність між власною системою цінностей та корпоративною культурою компанії;
- відчуття несправедливого ставлення (у розподілі завдань, винагород, можливостей для розвитку).

Хоча ці мотиви суб'єктивні за природою, вони часто відображають реальні проблеми в управлінні персоналом і вимагають уваги з боку HR-функції.

3. Об'єктивно-суб'єктивні мотиви. Ця категорія поєднує зовнішні обставини з внутрішнім сприйняттям працівника. Такі мотиви мають подвійну природу:

вони ґрунтуються на реальних умовах праці, але їх вага та значущість визначаються індивідуальним сприйняттям. До них належать:

- несприятливі умови праці (перевантаження, неефективна організація процесів, відсутність необхідних ресурсів);
- відсутність чітких перспектив кар'єрного або професійного зростання;
- неадекватна система оцінки результатів праці та винагородження;
- відчуття «стелі розвитку» або професійної стагнації.

Ці мотиви є особливо важливими для аналізу, оскільки саме вони найчастіше свідчать про системні недоліки у підходах до управління людськими ресурсами. Їх вчасне виявлення та усунення може значно знизити плинність кадрів і підвищити загальний рівень залученості персоналу.

Другий підхід до розуміння сутності мотивації ґрунтується на уявленні про неї не як про разову дію чи простий стимул, а як про складний, динамічний і цілісний процес, спрямований на формування, підтримку та регулювання трудової поведінки працівника. Згідно з цим підходом, мотивація — це системне управління поведінкою, що здійснюється шляхом цілеспрямованого впливу певного набору стимулів (як економічних, так і соціальних, матеріальних і нематеріальних). Такий процес є багатоетапним, оскільки поведінка людини формується поступово — від виникнення потреби до отримання зворотного зв'язку після виконання дії [17].

Кожен етап мотиваційного процесу виконує певну функцію і пов'язаний із попереднім та наступним, утворюючи єдиний цикл управління активністю працівника. Це дозволяє менеджменту не просто «заохочувати» до праці, а прогнозувати, коригувати та оптимізувати поведінку персоналу з урахуванням індивідуальних особливостей та стратегічних цілей організації.

Такий системно-етапний підхід дозволяє розглядати мотивацію не як разову акцію (наприклад, виплату премії), а як тривалий, керований процес, у якому кожен елемент має значення. Він підкреслює, що ефективна мотивація вимагає не лише правильного підбору стимулів, а й розуміння психологічного механізму їхньої дії на людину. Саме тому сучасний менеджмент повинен прагнути до

побудови інтегрованої мотиваційної системи, яка враховує як індивідуальні мотиваційні профілі співробітників, так і стратегічні цілі розвитку підприємства.

Таблиця 1.2 - Етапи системного мотиваційного процесу

Етап	Зміст етапу	Ключові завдання менеджменту
1. Виникнення потреби	У працівника формується внутрішнє напруження через не задоволену потребу (фізіологічну, соціальну, професійну тощо)	Діагностика потенційних потреб персоналу на основі спостережень, опитувань, аналізу поведінки
2. Формування мотиву	Потреба трансформується в усвідомлений мотив -внутрішній спонук до дії, спрямований на досягнення певного результату	Створення умов, за яких потреби співробітників можуть бути задоволені через виконання робочих завдань
3. Вибір цілі та стратегії дії	Працівник оцінює доступні способи задоволення потреби та обирає найбільш прийнятний варіант поведінки	Забезпечення прозорості зв'язку між зусиллями, результатами та винагородою (теорія очікувань В. Врума)
4. Реалізація дії	Працівник виконує трудову діяльність, спрямовану на досягнення обраної цілі	Надання необхідних ресурсів, підтримки, усунення бар'єрів, що заважають ефективній роботі
5. Отримання результату та винагороди	Після виконання дії працівник отримує певний результат та відповідну винагороду (матеріальну чи нематеріальну)	Забезпечення справедливої, своєчасної та пропорційної системи винагородження (теорія справедливості С. Адамса)
6. Оцінка задоволення та зворотний зв'язок	Працівник аналізує, чи була потреба дійсно задоволена, і формує установку щодо майбутньої поведінки	Збір feedback'у, аналіз ефективності мотиваційних інструментів, внесення коректив у систему стимулювання

Джерело: складено автором на основі [14,15]

Сучасна наука виділяє кілька ключових класифікацій мотивації, які дозволяють глибше зрозуміти механізми впливу на трудову поведінку [8, 29].

1. За типом задовольняних потреб:

- Матеріальна - спрямована на підвищення доходу та якості життя (зарплата, премії). Найактуальніша для працівників із низьким рівнем доходу та в країнах із перехідною економікою.

- Трудова (внутрішня) - пов'язана зі змістом роботи, умовами праці, психологічним кліматом. Характерна для тих, хто вже задовольнив базові потреби і прагне до самореалізації, творчості та професійного зростання.

- Статусна - орієнтована на престиж, визнання, кар'єрне просування, лідерство та професійну репутацію.

2. За способом впливу:

- Стимулююча - заохочення через винагороди (матеріальні й нематеріальні);
- Нормативна - формування установ через переконання, інформування, корпоративні цінності;
- Примусова - вплив через санкції, штрафи, загрози.

3. За спрямованістю:

- Позитивна - мотивація досягненням (вигоди, визнання, розвиток);
- Негативна - мотивація уникненням (страх перед покаранням, втратою доходу чи статусу).

4. За джерелом:

- Внутрішня - діяльність цінна сама по собі (інтерес, творчість, мета);
- Зовнішня - діяльність як засіб досягнення зовнішнього результату (винагорода, уникнення покарання).

Чинники, що знижують ефективність мотивації:

- Нерозуміння реальних потреб персоналу;
- Індивідуальні відмінності у сприйнятті стимулів (вік, досвід, стать, освіта);
- Затримка між результатом праці та винагородою;
- Непрозорість або непостійність системи стимулювання;
- Висока гетерогенність мотиваційних профілів у колективі.

Ефективне управління мотивацією - ключ до підвищення продуктивності, лояльності та інноваційності. Коли менеджмент розуміє, що саме спонукає кожного співробітника, створюється система, яка працює без постійного контролю, а на основі внутрішньої залученості працівників.

Таким чином, у сучасних умовах мотивація перетворюється на стратегічний інструмент управління конкурентоспроможністю підприємства. Саме через людські ресурси реалізуються інновації, генеруються ідеї та забезпечується гнучкість у відповіді на зміни ринку. Коли керівництво глибоко розуміє мотиваційні драйвери свого колективу, воно може створити таку систему стимулювання, яка сама генерує відповідальну, ініціативну та результативну поведінку - без потреби в постійному зовнішньому контролі.

1.2. Зміст і структурні елементи механізму соціально-економічної мотивації персоналу

У сучасних умовах господарювання мотивація праці виступає як єдність економічної та соціальної складових. Економічний вимір полягає в тому, що рівень мотивації безпосередньо впливає на продуктивність праці, прибутковість підприємства та, опосередковано, на ефективність національної економіки. Соціальний вимір проявляється в можливості працівника до самореалізації, професійного зростання та отримання внутрішнього задоволення від роботи — без чого трудова діяльність перетворюється на рутину, що знижує залученість і підвищує плинність кадрів.

Отже, соціально-економічна мотивація - це цілеспрямований, багатофакторний процес управління трудовою поведінкою, який ґрунтується на поєднанні економічних методів (для задоволення базових, матеріальних потреб) та соціальних інструментів (для реалізації вищих потреб - визнання, належності, саморозвитку).

Ефективність цього процесу визначається якістю механізму його реалізації. У науковій літературі поняття «механізм» трактується як [15]:

- упорядкована послідовність етапів, що забезпечують досягнення певного результату;
- система чи пристрій, який регулює порядок діяльності;
- складна організаційна структура, яка перетворює вхідні умови на бажаний вихідний результат.

Дослідники підкреслюють, що мотиваційний механізм є інтегрованою системою, яка має соціально-економічну природу, оскільки поєднує економічні інтереси компанії з соціально-психологічними потребами людини.

Механізм соціально-економічної мотивації — це комплексна система регуляторів трудової поведінки, що включає: методи, інструменти, ресурси, важелі впливу та організаційні засоби, спрямовані на досягнення спільних цілей працівника та підприємства. Його структура та складність залежать від:

- кількісної та якісної структури персоналу;
- ієрархії стратегічних і тактичних цілей компанії;
- етапу ринкових трансформацій, у яких перебуває економіка.

Мотиваційний механізм повинен бути гнучким, адаптивним і працювати одночасно на мікро- (рівень підприємства) та макрорівнях (державна політика, ринкові умови). Його дієвість залежить від здатності швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Основна мета механізму - підвищення трудової та креативної активності персоналу шляхом поєднання економічних і соціальних стимулів.

Ефективне функціонування механізму ґрунтується на таких принципах:

1) Цілісність і структурованість - елементи повинні утворювати єдину систему, але залишатися чітко диференційованими.

2) Цільова спеціалізація - для кожної стратегічної мети компанії має бути свій підмеханізм мотивації.

3) Різна тривалість елементів - механізм має містити як короткострокові, так і довгострокові інструменти.

4) Взаємозалежність компонентів - зміна одного елемента вимагає корекції всієї системи, оскільки вона функціонує як єдиний організм.

Таким чином, соціально-економічна мотивація перестає бути лише набором заохочень і перетворюється на стратегічний інструмент управління людським капіталом, що забезпечує стале конкурентне перевагу сучасного підприємства.

У сучасній практиці управління людськими ресурсами особлива увага в механізмі соціально-економічної мотивації має приділятися задоволенню соціальних потреб працівників, що слід розглядати не лише як інструмент підвищення залученості, а й як стратегічний компонент соціального розвитку компанії. Такий підхід передбачає перехід від вузькоекономічного розуміння прибутку до його ресурсної інтерпретації: прибуток стає не кінцевою метою, а фінансовою основою, яка дозволяє реалізовувати соціальні програми, покращувати корпоративне середовище, інвестувати в професійний розвиток персоналу та формувати стійку, лояльну команду [1].

Саме завдяки стабільному фінансовому становищу підприємство отримує змогу реалізовувати повноцінне задоволення вторинних (соціальних) потреб працівників — таких як потреба в належності до колективу, визнанні професійних досягнень, емоційній безпеці, можливостях для самореалізації та кар'єрного зростання. Відповідно, висока прибутковість компанії виступає не лише показником ефективності її діяльності, але й передумовою для побудови гуманної, людино-орієнтованої моделі управління.

Цей підхід підкреслює взаємозалежність економічних і соціальних процесів: фінансовий успіх забезпечує ресурси для соціальних інвестицій, а соціальна стабільність, лояльність і внутрішня мотивація персоналу, у свою чергу, стають джерелом інноваційності, продуктивності та довгострокової конкурентоспроможності.

Структура, основні елементи та логіка функціонування механізму соціально-економічної мотивації узагальнено на рисунку 1.2.

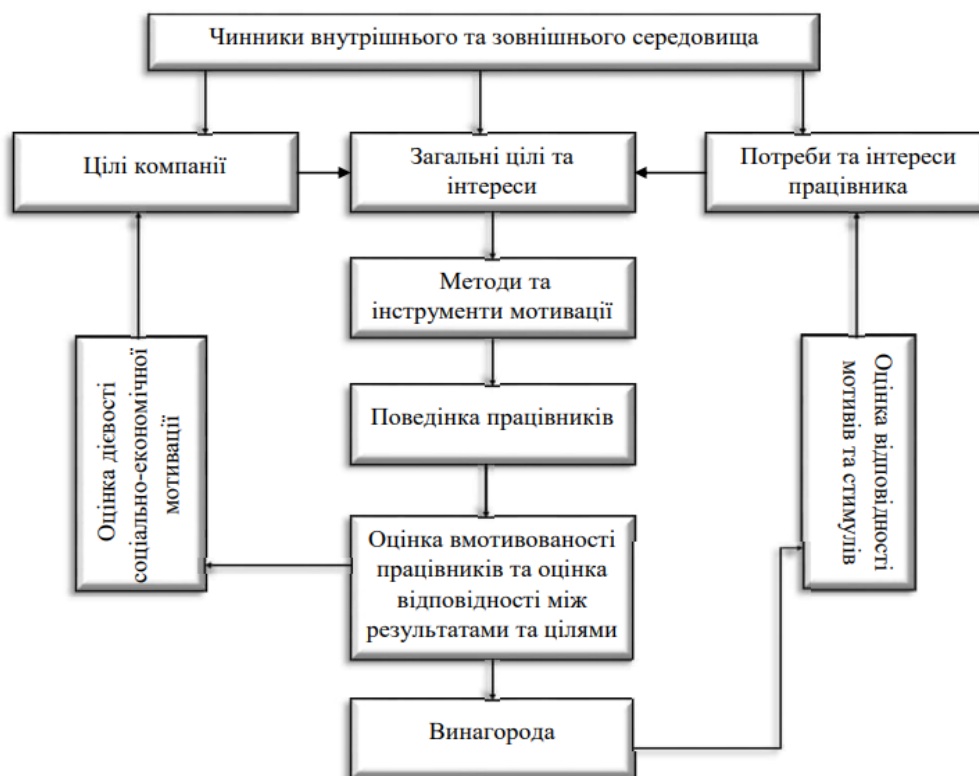


Рисунок 1.2 - Механізм соціально-економічної мотивації працівників

Джерело: складено автором на основі [1,10]

Аналіз рисунка 1.2 свідчить, що центральне місце в механізмі соціально-економічної мотивації належить методам та інструментам, які забезпечують реальний вплив на трудову поведінку персоналу. Саме через них формуються стимули, що спонукають працівників до досягнення як особистісних, так і організаційних цілей. Усі методи соціально-економічної мотивації умовно поділяються на дві взаємопов'язані групи: економічні (спрямовані на задоволення матеріальних, базових потреб) та соціальні (орієнтовані на реалізацію вищих, нематеріальних потреб - визнання, належності, саморозвитку, безпеки тощо).

Кожен із цих методів реалізується за допомогою конкретних інструментів - практичних засобів, які можуть мати як формальний (регламентований), так і неформальний характер. До економічних інструментів, наприклад, належать система оплати праці, преміювання, бонуси, матеріальна допомога, соціальні пакети; до соціальних — гнучкий графік, можливості професійного зростання, визнання заслуг, участь у прийнятті рішень тощо. Для наочного узагальнення структури мотиваційного механізму, зокрема, взаємозв'язку між методами, важелями та інструментами, у таблиці 1.3 наведено детальну класифікацію ключових елементів соціально-економічної мотивації.

Такий системний підхід дозволяє не лише чітко диференціювати різні типи впливу, а й проектувати збалансовану, інтегровану мотиваційну політику, яка одночасно враховує фінансові можливості компанії та індивідуальні потреби працівників.

Аналіз таблиці 1.3 показує, що економічні методи мотивації не обмежуються лише грошовими винагородами. Особливе значення мають негрошові, але економічно вимірювані інструменти, які суттєво посилюють ефективність соціально-економічної мотивації. Серед них - пільговий соціальний пакет, що включає оплату мобільного зв'язку, Інтернету, транспортних витрат, оренди житла, медичних послуг тощо. Такі пільги формують у працівників відчуття особистої зацікавленості компанії у їхньому добробуті, здоров'ї та якості життя.

Таблиця 1.3 - Важелі та інструменти соціально-економічної мотивації

Група методів	Важелі мотивації	Конкретні інструменти
Економічні	Матеріальна зацікавленість у результаті праці	• Погодинна, відрядна, посадова заробітна плата • Премії за індивідуальні/командні досягнення • Бонуси за виконання КРІ • Довгострокові фінансові стимули (опціони, дивіденди, участь у прибутках) • Компенсації (за понаднормову роботу, відрядження, зношення інструментів) • Соціальні виплати (допомога до відпустки, на оздоровлення, з нагоди важливих подій)
	Фінансова безпека	• Офіційне працевлаштування • Страхові програми (медичне страхування, страхування життя) • Пенсійні програми або добровільні внески • Гарантії збереження робочого місця в складні періоди
Соціальні	Професійний розвиток	• Навчання за рахунок компанії • Менторство, коучинг • Участь у профільних конференціях, тренінгах • Кар'єрне планування та ротація посад
	Визнання та статус	• Публічне визнання заслуг (громадські подяки, відзнаки) • Присвоєння почесних звань або внутрішніх рангів • Індивідуальні подяки від керівництва • Публікації досягнень у корпоративних ЗМІ
	Психологічний комфорт і належність	• Позитивний психологічний клімат у колективі • Командні заходи, корпоративні події • Підтримка різноманіття та інклюзивності • Ефективна зворотність з боку керівництва
	Самореалізація та автономія	• Гнучкий графік роботи / можливість віддаленої роботи • Право на ініціативу та участь у прийнятті рішень • Делегування повноважень • Можливість реалізації власних ідей у рамках проєктів
	Робота–життя баланс	• Оплачувані відпустки та лікарняні • Гнучкі початок/кінець робочого дня • Підтримка батьків (надання відпусток, дитячі заходи) • Програми підтримки психічного здоров'я (EAP)

Джерело: складено автором на основі [2,3]

Окрему групу утворюють компенсаційні механізми - відшкодування витрат, пов'язаних із виконанням професійних обов'язків. Вони не лише зменшують фінансове навантаження на співробітника, а й підсилюють його відчуття справедливості та підтримки з боку роботодавця.

Соціально-економічна мотивація виконує подвійну роль у розвитку підприємства:

- Економічна функція проявляється в підвищенні продуктивності, ефективності трудової діяльності та інноваційності виробничих процесів.

- Соціальна функція полягає в підвищенні якості продукції або послуг, що забезпечує краще задоволення потреб клієнтів, а також у впливі на особистісний розвиток працівника.

Зокрема, соціальне значення мотивації можна розглядати через три ключові аспекти [1, 6, 7]:

1) Саморозвиток і соціальна захищеність - компанія, забезпечуючи умови для професійного зростання, стабільного доходу та безпечного працевлаштування, формує в працівника відчуття внутрішньої безпеки. Це, у свою чергу, підвищує його конкурентоспроможність на ринку праці та сприяє повноцінній реалізації матеріальних і духовних потреб.

2) Формування соціального статусу - професія, посада, рівень кваліфікації, матеріальний стан, ділові контакти та інші характеристики визначають місце особистості в соціальній структурі. У різних суспільствах, залежно від культурних норм та економічного розвитку, певні професії набувають підвищеного престижу, що додатково мотивує працівників до професійного вдосконалення.

3) Гуманізація праці - це системний процес, спрямований на зміцнення людино-орієнтованого підходу в організації праці. Він включає:

- покращення умов безпеки та охорони праці;
- оптимізацію робочого часу та навантаження для зниження втомлюваності;
- зменшення монотонності та збагачення змісту праці;
- створення можливостей для творчого внеску.

Гуманізація ґрунтується на принципі: людина - найвища цінність, а не засіб досягнення прибутку.

Крім того, соціально-економічна мотивація виконує важливі функції в системі управління:

1) Загальні функції:

- регулятивна - стимулює бажану поведінку, стримує небажану;
- комунікаційна - посилює діалог між керівництвом і колективом;
- пояснювальна - роз'яснює цілі та очікувані результати;

- коригувальна - забезпечує гнучкість у змінних умовах;
- контролююча - дозволяє оцінювати відповідність результатів стратегічним завданням.

2) Специфічні функції:

- цільова - фокусує зусилля на досягненні вимірюваних результатів;
- соціалізації - підкреслює стратегічну роль людських ресурсів;
- кар'єрна - сприяє професійному зростанню та визнанню;
- креатизації - заохочує інноваційне мислення;
- кооперації - розвиває командну взаємодію;
- мобільності - підтримує гнучкість у кар'єрних траєкторіях;
- гуманізації - закріплює пріоритет людських потреб у корпоративній політиці.

Отже, ефективно побудований механізм соціально-економічної мотивації не лише підвищує задоволеність працівників і знижує плинність кадрів, а й стає джерелом стійкої конкурентоспроможності: через економічний зиск - завдяки підвищенню продуктивності, і через соціальну відповідальність - завдяки розвитку людського капіталу, формуванню престижного іміджу компанії та глибокій інтеграції особистості в організаційне середовище.

1.3. Підходи до формування та методи оцінювання механізму соціально-економічної мотивації персоналу

У сучасному українському бізнес-середовищі підхід до соціально-економічної мотивації залишається переважно непослідовним, фрагментарним і реактивним. Замість системної стратегії багато компаній обмежуються разовими заходами або імітацією мотиваційної політики, що значно знижує її вплив як на індивідуальну продуктивність працівників, так і на загальну ефективність діяльності підприємства.

Як зазначає І. М. Хоменко, подальший розвиток наукових уявлень про мотивацію трудової діяльності логічно має перейти від теоретичних узагальнень

до практичної діагностики: оцінки поточного рівня мотивації персоналу та вимірювання ефективності управлінських інструментів, спрямованих на її підвищення [27, с. 294]. Проте через складність кількісного та якісного виміру мотиваційних станів це питання часто або ігнорується, або інтегрується в загальні системи оцінки персоналу без належного методичного забезпечення.

Саме тому актуальною науковою та практичною задачею стає формування цілісного підходу до діагностики, моніторингу та регулювання рівня соціально-економічної мотивації на підприємстві. Для цього необхідно розробити методичні засади, які б забезпечували:

1. Системний і постійний моніторинг мотиваційного стану колективу - з використанням опитувань, інтерв'ю, аналізу поведінкових індикаторів (плинність, продуктивність, ініціативність). Це дозволить не лише виявляти зміни в мотиваційній структурі, а й оперативно коригувати застосовувані інструменти з урахуванням їх реальної «мотиваційної сили» для різних груп співробітників.

2. Індивідуалізацію мотиваційних програм - адже універсальний підхід часто виявляється неефективним. Формування персоналізованих мотиваційних профілів вимагає від менеджменту значних часових і фінансових інвестицій, проте в результаті забезпечує значно вищий рівень залученості, лояльності та продуктивності.

3. Діагностику відповідності між існуючими потребами працівників і застосовуваними стимулами - тобто виявлення «розриву» між тим, що компанія пропонує, і тим, що дійсно мотивує співробітника. Така діагностика є ключем до усунення марних витрат на неефективні інструменти.

4. Оцінку подвійної ефективності мотивації - як економічної (вплив на продуктивність, прибутковість, якість), так і соціальної (рівень задоволеності, зниження стресу, підвищення лояльності, розвиток корпоративної культури).

Загальна логіка та етапи методичного підходу до оцінювання й регулювання рівня соціально-економічної мотивації узагальнено на рисунку 1.3. Реалізація такого підходу дозволить перейти від стихійного стимулювання до стратегічного

управління мотивацією як ключовим ресурсом сталого розвитку сучасного підприємства.

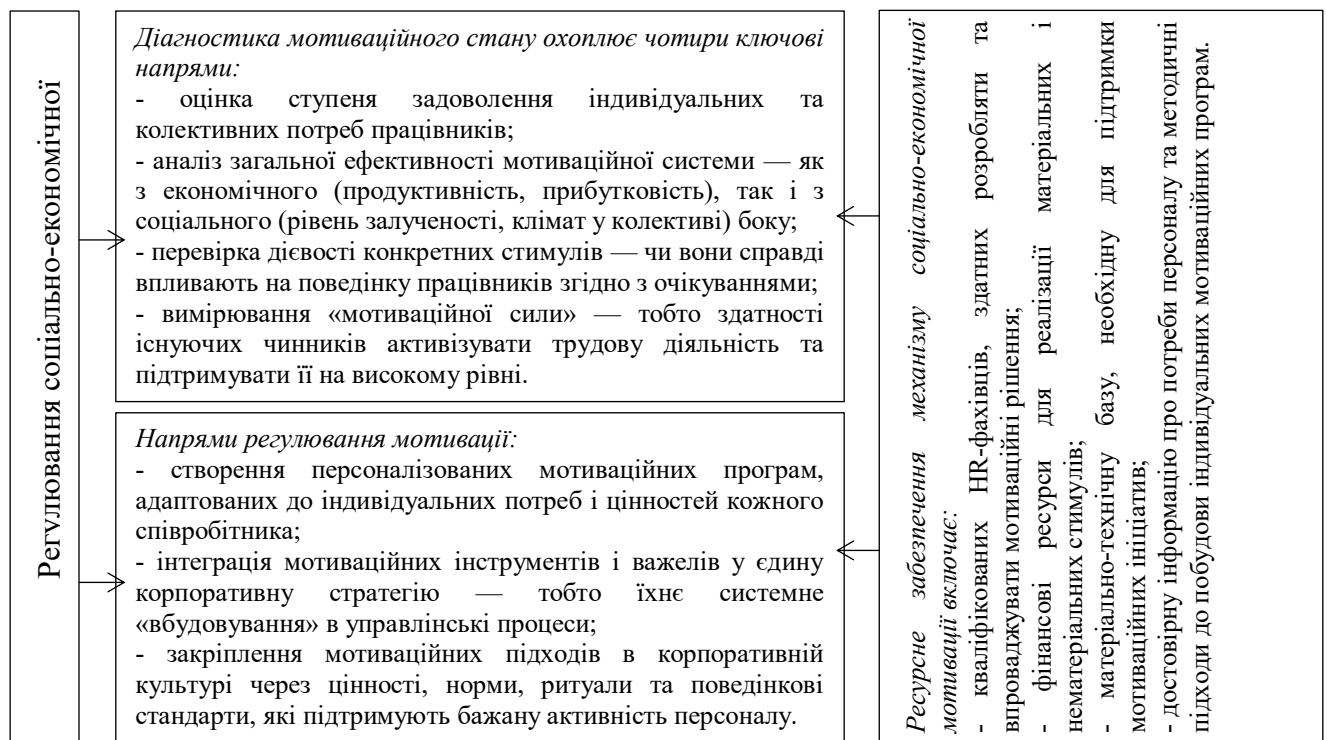


Рисунок 1.3 - Методичний підхід щодо регулювання рівня соціально-економічної мотивації

Джерело: складено автором на основі [18, 23]

Оцінювання ефективності соціально-економічної мотивації в компанії має бути багаторівневим, оскільки мотивація — це явище, що проявляється як на індивідуальному, так і на колективному рівні. Тому доцільно здійснювати діагностику за двома ключовими напрямками:

1) Індивідуальний рівень — спрямований на аналіз мотиваційного стану окремих працівників: їхніх потреб, очікувань, реакцій на стимули, рівня задоволеності роботою, готовності до ініціативних дій. Цей рівень дозволяє виявити «слабкі ланки» у системі мотивації та адаптувати підходи під конкретну особистість.

2) Корпоративний (колективний) рівень — передбачає оцінку загального мотиваційного клімату організації: рівня лояльності, плинності кадрів, продуктивності, якості взаємодії, відповідності корпоративної культури потребам

персоналу. На цьому рівні аналізується, наскільки мотиваційна система впливає на стратегічні цілі підприємства.

Такий дворівневий підхід забезпечує комплексне розуміння того, чи працює мотиваційний механізм як єдина система, а не як набір ізольованих заходів. Важливо, щоб обидва рівні доповнювали один одного. Детальніше методичні особливості проведення діагностики на кожному з рівнів, а також інструменти, які можуть бути використані для її реалізації, представлені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Рівневі особливості діагностики соціально-економічної мотивації працівників

Аспект діагностики	Індивідуальний рівень	Корпоративний (організаційний) рівень
Об'єкт аналізу	Окремий працівник, його внутрішній мотиваційний стан	Колектив у цілому, мотиваційний клімат організації
Мета діагностики	Визначення персональних потреб, мотивів, очікувань та ставлення до праці	Оцінка ефективності системи мотивації як стратегічного інструменту управління
Основні критерії	- Задоволеність умовами праці - Рівень внутрішньої/зовнішньої мотивації - Прагнення до розвитку та визнання - Відповідність особистісних цінностей корпоративним	- Загальна задоволеність колективу - Рівень лояльності до компанії - Плинність кадрів - Ступінь залученості (engagement) - Ефективність командної взаємодії
Методи діагностики	- Індивідуальні співбесіди - Психологічні опитувальники (наприклад, Motivation Assessment Scale) - Оцінка 360° - Особистісні цільові інтерв'ю	- Анкетування всього персоналу - Фокус-групи - Аналіз кадрової статистики (плинність, відпустки, дисципліна) - Аудит мотиваційної політики
Джерела даних	Самопочуття працівника, його відгуки, поведінкові індикатори	Внутрішні звіти, HR-аналітика, результати корпоративних опитувань, показники продуктивності
Часова періодичність	При вході на посаду, під час оцінки ефективності, у разі зміни мотиваційного стану	Планово — раз на 6–12 місяців; позапланово — за потреби (наприклад, після злиття, кризи, масових звільнень)
Практичний результат	Формування індивідуальної мотиваційної програми; підвищення особистої продуктивності та залученості	Вдосконалення мотиваційної стратегії; покращення корпоративної культури; зниження витрат на утримання та підбір кадрів

Джерело: складено автором на основі [18-22]

Діагностика мотивації на індивідуальному рівні, хоч і є трудо- та ресурсоємною (вимагає часу, фахових знань HR-спеціалістів, залучення персоналу), відіграє ключову роль у побудові ефективної мотиваційної системи на

корпоративному рівні. Саме аналіз індивідуальних мотиваційних профілів дозволяє зрозуміти, які стимули дійсно працюють, а які — втрачають свою силу, і на цій основі формувати стратегію управління персоналом.

Основним та найбільш доступним інструментом оцінювання на цьому рівні є анкетування. Воно може проводитися в анонімній (що сприяє відкритості та достовірності відповідей) або ідентифікованій формі (що дозволяє вести діалог із конкретним працівником). Сучасні цифрові платформи (наприклад, Google Forms, Microsoft Forms, SurveyMonkey) дозволяють оперативно розсилати анкети на корпоративні поштові скриньки, збирати та аналізувати результати в автоматичному режимі.

Для збереження релевантності даних опитування доцільно проводити регулярно — наприклад, раз на квартал або після значущих змін у компанії (впровадження нової системи преміювання, зміна керівництва, реорганізація).

Структура анкети — гнучка та цільова: кількість питань, їхня форма (закриті, відкриті, шкальні) та тематика (матеріальна мотивація, клімат у колективі, кар'єрні очікування, задоволеність соціальним пакетом тощо) визначаються конкретною метою діагностики. Наприклад, якщо компанія планує вдосконалювати систему бонусів, анкета фокусується на сприйнятті працівниками критеріїв преміювання, їхньому розумінні зв'язку між зусиллями та винагородою, рівні справедливості тощо.

Таким чином, індивідуальна діагностика, хоч і вимагає інвестицій, є інформаційною основою для прийняття зважених управлінських рішень — від корекції мотиваційних інструментів до формування довгострокової HR-стратегії.

Одним із найбільш поширених інструментів діагностики мотивації та професійних якостей на індивідуальному рівні є метод 360-градусної оцінки, запропонований Пітером Уордом. Його суть полягає в багатосторонній оцінці працівника - не лише керівником, а й колегами, підлеглими, а іноді й зовнішніми стейкхолдерами (клієнтами, партнерами). Основна мета методу — не просто оцінити ефективність, а висвітлити розбіжності між самосприйняттям особистості та сприйняттям іншими, що дозволяє:

- виявити справжні професійні компетенції (командна робота, ініціативність, відповідальність, емоційний інтелект тощо);
- визначити потреби у навчанні та розвитку;
- сформувати кадровий резерв;
- обґрунтовано підбирати співробітників у проектні команди.

Етапи реалізації методу 360°

1. Визначення мети та критеріїв оцінки. Може фокусуватися як на професійних компетенціях, так і на мотиваційних установках (матеріальні, соціальні, духовні мотиви).

2. Розробка опитувального листа. Складається зі шкальних тверджень, де респондент обирає ступінь згоди («повністю погоджуюсь» → «повністю не погоджуюсь»).

3. Забезпечення анонімності. Ключовий фактор достовірності: учасники мають бути впевнені, що їхні відповіді залишаться конфіденційними.

4. Формування кола оцінювачів. Доцільно залучати тих, хто регулярно взаємодіє з оцінюваним працівником і має достатній досвід для об'єктивного судження.

5. Інформаційно-роз'яснювальна робота. HR-фахівці пояснюють учасникам мету, формат і значення опитування, щоб уникнути формального ставлення.

6. Організація процесу оцінки. Визначаються дата, час, місце (часто онлайн), а учасникам надається необхідний час без відволікання на робочі завдання.

7. Аналіз результатів. HR-служба узагальнює дані, виявляє сильні та слабкі сторони, мотиваційні патерни, розбіжності в оцінках.

8. Розробка індивідуального плану розвитку (ІПР). На основі висновків формується ІПР із чітким графіком навчання, тренінгів, менторства, а також корегується система мотивації щодо конкретного співробітника.

Переваги методу:

- забезпечує багатовекторний погляд на професійні та особистісні якості;
- підвищує самоусвідомленість працівника;

- сприяє розвитку зворотного зв'язку у колективі;
- забезпечує дані для персоналізованого розвитку та мотивації;
- підвищує лояльність зовнішніх стейкхолдерів, якщо вони залучені до процесу.

Обмеження:

- ризик суб'єктивності - емоційні конфлікти, упередженість, стереотипи можуть викривити результати;
- обмежена ефективність у малих колективах, де складно зібрати достатньо незалежних оцінок;
- низька компетентність оцінювачів - не кожен колега може об'єктивно оцінити професійні компетенції іншого.

Таким чином, метод 360° є потужним, але вимогливим інструментом, ефективність якого залежить від ретельної підготовки, культури зворотного зв'язку в компанії та професійного супроводу з боку HR-служби.

Інтерв'ювання методом незалежних суддів передбачає створення спеціальної комісії (6–7 осіб), що проводить глибоке інтерв'ю з працівником. Мета - визначити рівень його мотивації до ефективної праці, з'ясувати систему особистісних потреб, інтересів, а також оцінити сприйняття ним різних стимулів. Такий підхід дозволяє отримати багатовимірне уявлення про внутрішній світ співробітника завдяки незалежному аналізу кількох кваліфікованих експертів.

Матричний (багатокритеріальний) метод - ще один ефективний інструмент, спрямований на об'єктивну оцінку індивідуальних результатів. Він базується на побудові оціночної матриці, що включає [21]:

- ключові показники діяльності,
- їхню фактичну вагу та досягнуті значення,
- шкали оцінювання,
- підсумковий інтегральний бал.

Показники обираються відповідно до мети діагностики й мають відповідати п'ятьом критеріям:

- керованість — на їхній результат може впливати менеджмент;

- повнота - забезпечують всебічну характеристику без дублювання;
- зрозумілість та об'єктивність;
- реалістичність - досяжні, але не тривіальні;
- вимірюваність мають чітку кількісну або оціночну шкалу.

Атестація є комплексним методом оцінки персоналу, поширеним як у світовій, так і у вітчизняній практиці. Вона поєднує різні форми діагностики, активно залучає самого працівника до процесу (наприклад, через самопрезентацію чи підготовку матеріалів) і передбачає обговорення результатів у професійному середовищі.

Атестація виконує дві групи функцій:

1) Явні - перевірка відповідності кваліфікації, знань і навичок вимогам посади;

2) Латентні - виявлення мотивів, професійного потенціалу, готовності до делегування повноважень, планування кар'єри тощо.

Проте, як і інші суб'єктивні методи (анкетування, 360°), атестація схильна до когнітивних упереджень. Серед найпоширеніших — проекція (приписування власних рис іншому), ефект ореолу («ехо»), атрибуція (перенесення характеристик з одного працівника на іншого), оцінка за першим враженням, вибіркове сприйняття (фокус на окремих подіях) та соціальні стереотипи (за віком, статтю, етнічністю тощо). Усунути ці ризики можна лише через стандартизацію процедур і підвищення кваліфікації оцінювачів.

На основі даних, отриманих із застосування цих методів, HR-служба формує мотиваційний профіль кожного співробітника, який відображає:

- ієрархію його потреб,
- домінуючі мотиви,
- ступінь задоволеності системою стимулювання.

Ці індивідуальні профілі узагальнюються на корпоративному рівні, що дозволяє виявити панівні типи трудової поведінки в підрозділах і в компанії загалом. Виділяють п'ять основних типів:

1. Інструментальний - домінування матеріальних цінностей. Ризик: конкуренція, маніпуляції. Акцент: підвищення цінності праці, зв'язок зусиль і результатів.

2. Професійний - прагнення до експертного статусу, індивідуалізація діяльності. Акцент: комфортні умови, підтримка автономії без руйнації командної роботи.

3. Господарський - ослаблення контролю, зростання ролі неформальних лідерів. Акцент: підтримка самомотивації ключових співробітників, створення умов для інновацій.

4. Патріотичний - висока лояльність до компанії, але залежність від базових потреб. Акцент: поєднання надійної матеріальної бази з диференційованими нематеріальними стимулами.

5. Люмпенський - авторитарне керівництво, пасивність персоналу, низька ініціативність. Акцент: обережне використання негативної мотивації, недопущення соціальної напруги.

Таким чином, індивідуальна діагностика стає основою для стратегічного регулювання мотиваційної системи - від персоналізованого управління до формування корпоративної культури, що відповідає реальним потребам колективу.

Отже, на сьогодні існує значна кількість методів оцінки ефективності соціально-економічної мотивації, які можна застосовувати як на рівні окремого співробітника, так і на рівні всієї організації. У міжнародній практиці найбільш визнаними інструментами індивідуальної діагностики є анкетування, метод 360°, атестація та матричний (багатокритеріальний) підхід. Кожен із цих методів має свої сильні та слабкі сторони - від рівня об'єктивності до ресурсоемності й чутливості до організаційної культури. Тому вибір конкретного інструменту або їхньої комбінації здійснюється компанією стратегічно - залежно від поставлених цілей, розміру колективу, доступних ресурсів та специфіки управлінських завдань.

Висновки до розділу 1

Погляди на сутність мотивації та мотиваційного процесу істотно змінювалися протягом історії - від спрощеного розуміння працівника як виконавця фізичних операцій до сучасного уявлення про нього як про носія інтелектуального, творчого та емоційного капіталу. Якщо раніше мотивація зводилася до стимулювання максимальної продуктивності через матеріальні заохочення, то сьогодні вона орієнтована на підвищення якості трудової діяльності, розвиток креативності, підтримку ініціативності та формування відчуття причетності, лояльності й емоційної залученості до місії компанії. Складність механізму соціально-економічної мотивації залежить від якісної та кількісної структури персоналу, рівня його професійного розвитку та ієрархії стратегічних цілей організації. Ефективний механізм має бути цілісним, але в той же час чітко структурованим: кожен його елемент повинен бути логічно обґрунтованим, взаємопов'язаним із іншими компонентами, а для кожної конкретної організаційної мети - розроблений окремий мотиваційний підмеханізм. Оцінювати ефективність такої системи доцільно на двох рівнях: індивідуальному - через глибоку діагностику мотиваційного стану кожного співробітника (хоч цей процес і є ресурсоємним, він створює надійну основу для прийняття управлінських рішень), та корпоративному - шляхом узагальнення індивідуальних даних для виявлення панівних типів трудової поведінки у колективі. Саме такий інтегрований підхід дозволяє не лише зрозуміти, що саме мотивує персонал, а й побудувати гнучку, адаптивну систему стимулювання, яка підвищує як внутрішню залученість співробітників, так і загальну конкурентоспроможність компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СГ ТОВ «ПІВДЕНЬАГРОПЕРЕРОБКА»

2.1. Загальна характеристика діяльності та господарського профілю СГ ТОВ «Південьагропереробка»

Сільськогосподарське господарство Товариство з обмеженою відповідальністю «Південьагропереробка» розташоване в: Україна, 67652, Одеська обл., Одеський р-н, село Мирне, вул.Крайня, будинок 1А

Підприємство було зареєстроване 07 лютого 2002 і продовжує свою діяльність безперервно до сьогоднішнього дня.

Керівник підприємства - Кубишко Віталій Васильович.

Основні напрями господарської діяльності:

- Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
- Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів
- Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників
- Допоміжна діяльність у рослинництві
- Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів

ТОВ «Південьагропереробка» займає помітну позицію на національному та міжнародному ринках сільськогосподарської продукції та супутніх послуг, характеризуючись стабільними партнерськими зв'язками з постачальниками сировини, матеріалів та обладнання. Підприємство має власну печатку, відкриті рахунки в банках, а його статус юридичної особи підтверджується відповідними реєстраційними документами.

Діяльність компанії регулюється нормами чинного законодавства України, зокрема Законом України «Про господарські товариства», а також внутрішніми установчими документами.

Майнова база підприємства включає:

- Майно, внесене учасниками до статутного капіталу;
- Продукцію власного виробництва;
- Отримані від господарської діяльності доходи;
- Інше майно, набуте законним шляхом.

У таблиці 2.1 представлена динаміка основних складових ресурсного потенціалу сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Південьагропереробка».

Таблиця 2.1 – Розміри та ресурсний потенціал СГ ТОВ «Південьагропереробка»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022р.	
				%	+/-
Середня кількість працівників виробництва, осіб	116	124	131	112,9	15
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	58 935,5	80 270	117 907	2,0	58971,5
Капіталоозброєність, тис. грн.	508,06	647,34	900,05	177,2	391,99

Джерело: звітність підприємства

На рисунку 2.1 представлено динаміку середньорічної вартості основних засобів та капіталоозброєності СГ ТОВ «Південьагропереробка» за 2022–2024 роки. Аналіз графіка свідчить про стійке зростання інвестицій у матеріально-технічну базу підприємства: середньорічна вартість основних засобів збільшилася майже удвічі, що, у поєднанні з незначним зростанням чисельності працівників, призвело до суттєвого підвищення капіталоозброєності праці. Це підтверджує стратегію модернізації виробництва та підвищення його технологічного рівня.

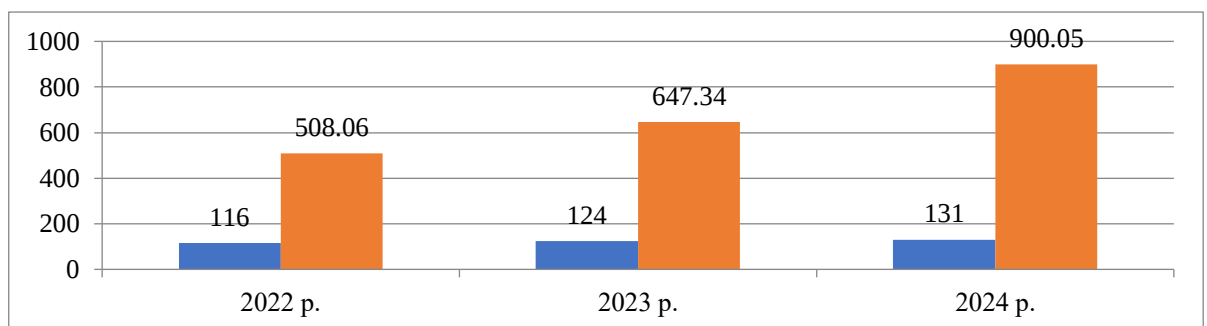


Рисунок 2.1 – Динаміка середньорічної вартості основних засобів та капіталоозброєності, тис.грн.

Джерело: звітність підприємства

Середня кількість працівників виробництва у СГ ТОВ «Південьагропереробка» зросла з 116 осіб у 2022 році до 131 особи у 2024 році, що становить збільшення на 15 осіб або на 12,9%. Це свідчить про розширення трудового потенціалу підприємства. Середньорічна вартість основних засобів за той самий період практично подвоїлася - з 58 935,5 тис. грн до 117 907 тис. грн, що відображає значні інвестиції в матеріально-технічну базу. У результаті капіталоозброєності праці (вартість основних засобів на одного працівника) зросла з 508,06 тис. грн у 2022 році до 900,05 тис. грн у 2024 році, тобто на 77,2%. Така динаміка вказує на інтенсивну модернізацію виробництва, підвищення технологічного рівня та продуктивності праці, що формує передумови для зростання конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Згідно звітності СГ ТОВ «Південьагропереробка» у період з 2022 по 2024 роки підприємства показувало непогані результати діяльності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Показники діяльності СГ ТОВ «Південьагропереробка» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2022-2023		Відхилення 2023-2024		Відхилення 2022-2024	
				+/-	%	+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	414951	486 290	509 801	+71 339	+17,2	+23 511	+4,8	+94 850	+22,9
Інші операційні доходи	7336	13112	4619	+5 776	+78,7	-8 493	-64,8	-2 717	-37,0
Інші доходи	1	26	0	+25	+2500	-26	-100	-1	-100
РАЗОМ ДОХОДИ	422288	499428	514420	+77 140	+18,3	+14 992	+3,0	+92 132	+21,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт), у т. ч.:	280 906	361 173	393 856	+80 267	+28,6	+32 683	+9,0	+112 950	+40,2
Інші операційні витрати	6 169	14 080	8 719	+7 911	+128,2	-5 361	-38,1	+2 550	+41,3
Інші витрати	1	20	0	+19	—	-20	-100	+19	—
РАЗОМ ВИТРАТИ	287076	375273	402575	+88 197	+30,7	+27 302	+7,3	+88 197	+30,7
Чистий прибуток (збиток)	135212	124155	111845	-11 057	-8,2	-12 310	-9,9	-11 057	-8,2

Джерело: звітність підприємства

Аналіз даних фінансової звітності СГ ТОВ «Південьагропереробка» за 2022–2024 роки свідчить про зростання доходів та витрат, але водночас - про стійке скорочення чистого прибутку. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 414 951 тис. грн у 2022 році до 509 801 тис. грн у 2024 році (+94 850 тис. грн або +22,9%), що вказує на розширення операційної діяльності. Разом із тим,

собівартість реалізованої продукції збільшилася швидше - на 112 950 тис. грн (+40,2%), що значно перевищує темпи зростання доходів. Інші операційні доходи, навпаки, знизилися: у 2023 році вони досягли 13 112 тис. грн, а вже у 2024 році скоротилися до 4 619 тис. грн, що свідчить про зміну структури доходів або тимчасове припинення певних видів діяльності. Незважаючи на загальне збільшення доходів, чистий прибуток підприємства послідовно зменшувався: з 91 163 тис. грн у 2022 році до 50 320 тис. грн у 2024 році, що становить скорочення на 40 843 тис. грн або -44,8%. Це означає, що підвищення витрат, передусім собівартості та операційних витрат, негативно вплинуло на прибутковість підприємства, незважаючи на зростання обсягів реалізації. Таким чином, СГ ТОВ «Південьагропереробка» демонструє позитивну динаміку залучення доходів, але стикається з проблемою ефективного контролю над витратами, що призводить до зниження фінансової результативності.

Одним із ключових інструментів оцінки ефективності господарської діяльності підприємства є аналіз його ділової активності, першочерговим показником якого виступає оборотність активів. Цей показник відображає, наскільки раціонально й ефективно компанія використовує наявні матеріальні, фінансові та майнові ресурси для отримання доходу. Високий рівень оборотності свідчить про динамічне використання активів, що, у свою чергу, позитивно впливає на платоспроможність, фінансову стійкість та загальну конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Особливу увагу заслуговує коефіцієнт оборотності активів (Коб.акт) — один із фундаментальних індикаторів ефективності управління активами. Він показує, який обсяг чистого доходу від реалізації продукції, товарів, робіт або послуг підприємство здатне отримати з кожної гривні, інвестованої в активи. Іншими словами, чим вищий цей коефіцієнт, тим продуктивніше використовується майно компанії для генерації доходу.

$$K_{об.акт} = \Phi. \text{ № 2, р. 2000} / \Phi. \text{ № 1, р. 1300 (середнє значення)} \quad (2.1)$$

Коефіцієнт оборотності обігових коштів (Коб. кошт.) є важливим показником ділової активності підприємства, який характеризує ефективність

використання його оборотних активів. Він відображає, скільки разів протягом звітного періоду (зазвичай року) оборотні кошти «обернулися», тобто були використані для генерації доходу через реалізацію продукції, товарів чи послуг. Іншими словами, цей коефіцієнт показує, який обсяг чистого доходу від реалізації припадає на кожну гривню, інвестовану в оборотні активи.

Чим вищий значення коефіцієнта, тим швидше оборотні кошти залучені в операційний цикл і тим ефективніше вони використовуються для отримання виручки. Навпаки, низький рівень оборотності може свідчити про надлишкові запаси, повільну інкасацію дебіторської заборгованості або неефективне управління поточними активами.

Розраховується коефіцієнт за формулою:

$$K_{\text{об. кошт.}} = \Phi. \text{ № 2, р. 2000} / \Phi. \text{ № 1, р. 1195 (середнє значення)} \quad (2.2)$$

Цей показник відображає середню тривалість циклу від моменту вкладення коштів у виробництво або закупівлю до отримання виручки від реалізації продукції. Чим коротший період - тим ефективніше використання оборотних коштів. Формула:

$$T_{\text{об. кошт.}} = 360 / K_{\text{об. кошт.}} \quad (2.3)$$

Коефіцієнт оборотності запасів показує, скільки разів протягом року підприємство «обернуло» свої запаси, перетворивши їх на реалізовану продукцію. Обчислюється як відношення собівартості реалізованої продукції до середньорічної вартості запасів. Формула:

$$K_{\text{об. зап.}} = \Phi. \text{ № 2, р. 2050} / \Phi. \text{ № 1, р. 1100 (середнє значення)} \quad (2.4)$$

Середній час, необхідний для повного використання запасів у виробництві та їх реалізації. Формула:

$$T_{\text{об. зап.}} = 360 / K_{\text{об. зап.}} \quad (2.5)$$

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості відображає, скільки разів за рік підприємство інкасовує свою дебіторську заборгованість. Розраховується як відношення чистого доходу до середньої дебіторської заборгованості. Формула:

$$K_{\text{об. д. з.}} = \Phi. \text{ № 2, р. 2000} / \Phi. \text{ № 1, [р. 1125 + р. 1135 + р. 1155]} \text{ (середнє значення)} \quad (2.6)$$

Період погашення дебіторської заборгованості (днів). Середній час, за який покупці погашають свою заборгованість. Формула:

$$T_{\text{пог. д. з.}} = 360 / K_{\text{об. д. з.}} \quad (2.7)$$

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості. Показує, скільки разів за рік підприємство погашає свою кредиторську заборгованість. Формула:

$$K_{\text{об. кр. з.}} = \Phi. \text{ № 2, р. 2000} / \Phi. \text{ №1, р. 1695 (сер. знач.)} \quad (2.8)$$

Період погашення кредиторської заборгованості (днів). Середній термін, за який підприємство сплачує свої зобов'язання перед постачальниками. Формула:

$$T_{\text{пог. кред. з.}} = 360 / K_{\text{об. кр. з.}} \quad (2.9)$$

Коефіцієнт оборотності власного капіталу

Відображає ефективність використання власного капіталу для генерації виручки. Формула:

$$K_{\text{об. в. к.}} = \text{Чистий дохід} / \text{Середній власний капітал}$$

Отримані під час розрахунку результати коефіцієнтів для господарства відображено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Показники ділової активності (оборотності) підприємства за 2022-2024 рр.

№	Показник	Ум. позн.	2022	2023	2024	Відхилення, +/-		
						2023-2022	2024-2022	2024-2022
1	Оборотність активів (обороті), ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації	К об. акт.	0,875	0,851	0,763	-0,024	-0,088	-0,112
2	Коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороті)	К об. кошт.	1,007	0,999	0,933	-0,008	0,066	0,07
3	Період обороту обігових коштів, днів	Тоб. ко шт.	357,5	360,4	385,8	+2,9	+25,4	+28,3
4	Коеф. оборотності запасів	Коб. за п..	1,05	1,07	1,03	+0,02	-0,04	-0,02
5	Період обороту запасів, днів	Тоб. зап.	341,6	337,7	350,9	-3,9	+13,2	+9,3
6	Коеф. оборотності дебіторської заборгованості	Коб. д. з.	3,46	4,35	4,11	+0,89	-0,24	+0,65
7	Період погашення дебіторської заборгованості, днів	Тпог. д. з.	104,0	82,8	87,6	-21,2	+4,8	-16,4

Продовження табл.2.3

8	Коеф. оборотності кредиторської заборгованості	Коб.кр. з.	1,96	2,15	2,06	+0,19	-0,09	+0,1
9	Період погашення кредиторської заборгованості, днів	Тпог.кр. з.	183,7	167,4	174,8	-16,3	+7,4	-8,9
10	Коеф. оборотності власного капіталу	Коб.в.к .	1,59	1,41	1,25	-0,18	-0,16	-0,34

Джерело: звітність підприємства

Аналіз фінансових результатів СГ ТОВ «Південьагропереробка» за 2022–2024 роки виявляє чітку тенденцію до зростання доходів та одночасного зниження прибутковості, що свідчить про погіршення ефективності управління витратами. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 94 850 тис. грн (+22,9%) - з 414 951 тис. грн у 2022 році до 509 801 тис. грн у 2024 році, що вказує на розширення операційної діяльності, зростання обсягів виробництва або підвищення цін на продукцію. Однак цей позитивний тренд був перекритий ще більш стрімким зростанням витрат, зокрема собівартості реалізованої продукції, яка збільшилася на 112 950 тис. грн (+40,2%). Це стало ключовою причиною скорочення чистого прибутку з 91 163 тис. грн у 2022 році до 50 320 тис. грн у 2024 році, тобто на 40 843 тис. грн (–44,8%).

Особливу увагу заслуговує структура інших доходів: у 2023 році вони досягали 26 тис. грн, але повністю зникли у 2024 році, що може свідчити про закінчення разових операцій або зміну стратегії позаосновної діяльності. Водночас інші операційні доходи також демонструють високу волатильність: суттєве зростання у 2023 році (+78,7%) і різке падіння у 2024 році (–64,8%), що може бути пов'язане з коливаннями в операційній оренді, реалізації активів або інших разових операціях.

Важливим є те, що, незважаючи на загальне збільшення активів (зокрема, основних засобів — майже у 2,4 рази за три роки) і розширення виробничих потужностей, підприємство не змогло перетворити ці інвестиції на зростання прибутку. Навпаки, капіталоозброєність праці і оборотність активів знизилися, що вказує на зниження продуктивності використання ресурсів.

Таким чином, СГ ТОВ «Південьагропереробка» перебуває у фазі інтенсивного інвестування та масштабування, але контроль над витратами відстає від темпів зростання доходів. Ця диспропорція призводить до ерозії прибутковості, що, у разі збереження поточної тенденції, може загрожувати фінансовій стійкості. Для стабілізації ситуації необхідно здійснити глибокий аналіз структури собівартості, оптимізувати операційні витрати, покращити управління запасами та дебіторською заборгованістю, а також переглянути цінову політику та стратегію асортименту. Лише за умови підвищення ефективності використання капіталу підприємство зможе реалізувати повний потенціал своїх інвестицій і забезпечити стійкий прибутковий ріст у майбутньому.

2.2. Аналіз кадрової структури підприємства у СГ ТОВ «Південьагропереробка»

Одним із ключових факторів, що визначають рівень конкурентоспроможності сучасного підприємства, є його людський капітал. Ефективне управління персоналом передбачає створення умов для постійного розвитку професійних компетентностей та особистісного зростання співробітників. Для досягнення високої мотивації необхідно поєднувати різноманітні інструменти стимулювання - як матеріально-економічного, так і соціально-психологічного характеру.

Як зазначалося вище, Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Південьагропереробка» приділяє значну увагу соціальній відповідальності та добробуту своїх працівників. Підприємство гарантує дотримання трудових прав, забезпечує безпечні умови праці та сприяє створенню комфортного робочого середовища. Проте, перш ніж розглядати систему соціально-економічної мотивації персоналу, доцільно проаналізувати кількісну та якісну структуру трудових ресурсів підприємства.

Середньорічна кількість працівників СГ ТОВ «Південьагропереробка» за останні три роки становила:

2022 рік - 116 осіб,
 2023 рік - 124 особи,
 2024 рік - 131 особа.

Така стабільна тенденція свідчить про збалансований підхід до управління кадровим потенціалом і відсутність суттєвих коливань у чисельності персоналу, що характерно для аграрних підприємств з усталеною виробничою моделлю. Динаміка чисельності працівників зображена на рисунку 2.2.

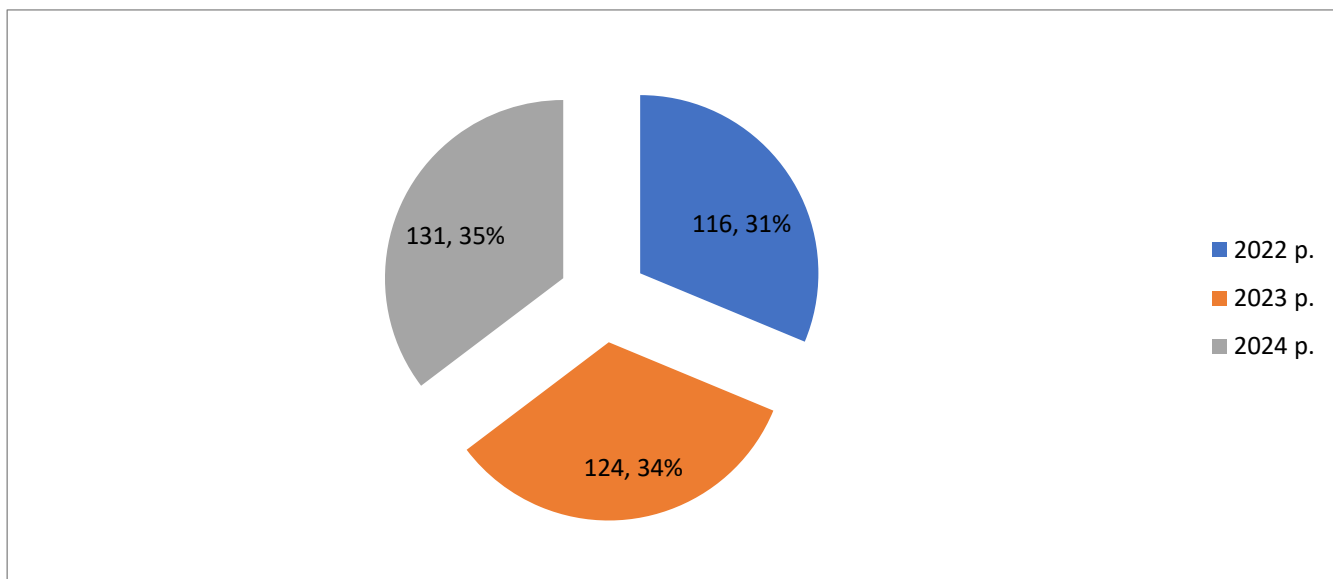


Рисунок 2.2 - Динаміка кількості працівників СГ ТОВ «Південьагропереробка» за 2022-2024 рр., осіб

Джерело: звітність підприємства

Однією зі стратегічних цілей Сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю «Південьагропереробка» є забезпечення гендерного балансу в кадровій структурі та створення рівних умов для професійного розвитку та кар'єрного зростання як жінок, так і чоловіків.

Станом на 2024 рік у підприємстві працює 131 особа, з яких 75 - чоловіки (57 %) та 56 — жінки (43 %). Це свідчить про переважну частку чоловічих кадрів у загальній чисельності персоналу, що є характерним для аграрного сектору, де висока фізична навантаженість часто асоціюється з чоловічою працею.

Що стосується управлінського рівня, у СГ ТОВ «Південьагропереробка» переважна більшість посад керівного складу також займають чоловіки - 68 %, тоді як частка жінок серед менеджерів становить лише 32 %. Цей дисбаланс на

керівних посадах вказує на необхідність впровадження цілеспрямованих заходів щодо підтримки жіночого лідерства та забезпечення рівних можливостей для кар'єрного просування незалежно від статі.

Одним із ключових завдань підприємства є розвиток культури різноманітності та інклюзивності. Незалежно від статі, віку, етнічної чи політичної приналежності, усі співробітники мають рівний доступ до навчання, мотивації та професійного зростання. Вікова структура персоналу, наведена на рисунку 2.4, підтверджує збалансований підхід до формування колективу, що сприяє ефективній передачі досвіду між поколіннями та забезпечує сталість виробничих процесів.

Діаграма демонструє чітко виражену домінування середньої вікової групи (35–49 років) у складі персоналу підприємства - 52,67% загальної чисельності. Це свідчить про те, що основним кадровим потенціалом компанії є досвідчені працівники, які мають значний професійний досвід та стабільно впливають на виробничі процеси.

Другою за величиною є вікова група 25–34 роки (25,95%), що підтверджує наявність молодого покоління співробітників, яке має потенціал для кар'єрного зростання та інноваційного розвитку підприємства.

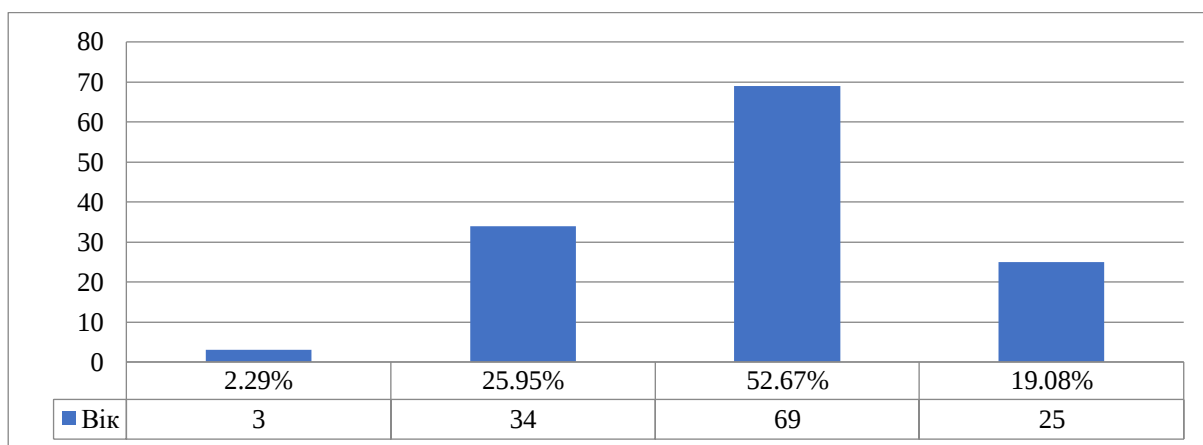


Рисунок 2.3 - Вікова структура персоналу СГ ТОВ «Південьагропереробка»

Джерело: звітність підприємства

Найменш представленими є молоді працівники до 25 років (2,29%) та працівники старше 50 років (19,08%). Низька частка молоді (всього 3 особи) може вказувати на обмежені можливості для приваблення нових кадрів або на

специфіку ринку праці в сільському господарстві, де більш високий попит на досвідчених фахівців. З іншого боку, частка працівників похилого віку (25 осіб) становить майже 1/5 від загальної чисельності, що свідчить про високу лояльність та стабільність кадрового складу, але також може створювати ризики, пов'язані зі старінням трудового колективу та необхідністю заміни кадрів у майбутньому.

Таким чином, структура персоналу підприємства збалансована з точки зору досвіду та енергетичного потенціалу, але потребує стратегічного планування залучення молодих спеціалістів для забезпечення довгострокової стабільності та оновлення кадрового складу.

Міжнародна організація праці зазначає, що у світі двоє з п'яти молодих людей працюють за низькооплачуваними посадами або перебувають у стані безробіття. У Україні, за даними Державної служби статистики, 23% молоді у віці 16–24 років не мають роботи. У Сільськогосподарському товаристві з обмеженою відповідальністю «Південьагропереробка» переконані: стабільний розвиток сільських територій можливий лише за умови підтримки молодого покоління. Тому підприємство реалізує власну молодіжну ініціативу «Південьагропереробка - майбутнє села», спрямовану на допомогу молодим людям у початку професійного шляху та інтеграції в аграрну галузь.

Ініціатива розвивається у чотирьох ключових напрямках:

1) Отримай роботу. Підприємство надає перевагу кандидатам віком до 30 років під час найму на всі вакансії - від технічних посад у тваринництві та рослинництві до позицій інженерів, агрономів, економістів та логістів. Особлива увага приділяється молодим фахівцям, які бажають працювати в аграрному секторі.

2) Отримай кваліфікацію. На базі господарства запроваджені практичні програми стажування для студентів аграрних та технічних навчальних закладів. Учасники отримують можливість набути реального досвіду роботи з сучасною технікою, системами точного землеробства, управління тваринницькими комплексами та агроменеджменту.

3) Отримай підтримку. У рамках профорієнтаційного проекту «Готовий до роботи в агросфері» організовуються навчальні тренінги, дні відкритих дверей, відвідування підприємства школярами та студентами, а також участь у аграрних ярмарках вакансій. Це дозволяє молоді краще зрозуміти специфіку сільського господарства та зробити свідомий вибір щодо майбутньої професії.

4) Отримай більше можливостей. СГ ТОВ «Південьагропереробка» співпрацює з місцевими органами влади, аграрними університетами, фермерськими господарствами та постачальниками сировини, щоб розширювати професійні горизонти для молоді. У межах спільної ініціативи «Агропокоління - сила України» учасники отримують доступ не лише до вакансій на підприємстві, а й до робочих місць у сільськогосподарських підприємствах регіону.

Ця стратегія дозволяє не лише залучати мотивовану молодь до аграрного сектора, а й формує стабільний кадровий резерв, забезпечуючи сталість розвитку сільської громади та підприємства в довгостроковій перспективі.

У 2024 році СГ ТОВ «Південьагропереробка» отримало визнання як одне з найпривабливіших місць роботи для молоді в аграрному секторі Одеської області, зокрема завдяки активній підтримці професійного становлення молодих фахівців.

На підприємстві діють дві цілеспрямовані програми стажування для молодого покоління:

1. Програма професійної практики для студентів (тривалістю 4–5 місяців), яка охоплює різні напрямки діяльності: рослинництво, тваринництво, агрономію, механізацію, бухгалтерський облік, логістику та управління виробництвом. Графік практики гнучкий і узгоджується з навчальним процесом. Для більшості студентів аграрних коледжів та вишів це перший досвід реального виробничого середовища. Практиканти залучаються до роботи на полях, тваринницьких фермах, зернотоках, транспортному цеху та адміністративних підрозділах господарства.

2. Програма для молодих випускників, які здобули фахову чи вищу освіту і мають бажання будувати кар'єру в агробізнесі. Це річна ротаційна програма на повний робочий день, під час якої учасники послідовно працюють у кількох

ключових підрозділах від поля до складу, від лабораторії до відділу планування. Програма спрямована на формування універсальних компетенцій сучасного аграрного менеджера та дозволяє найталановитішим учасникам отримати постійне місце роботи.

Особливої уваги заслуговує освітній рівень персоналу, що є важливим індикатором інноваційного потенціалу підприємства. Станом на 2024 рік серед 131 працівника СГ ТОВ «Південьагропереробка»:

- 52% мають вищу освіту (агрономи, інженери, економісти, менеджери, ветеринарні лікарі-лаборанти тощо);
- 24% - фахову (професійно-технічну) освіту (механізатори, техніки, оператори);
- 24% - середню загальну освіту, переважно серед робітників виробничих бригад.

Такий баланс свідчить про поєднання наукового підходу до виробництва з надійною технічною базою та досвідченим виконавчим персоналом. Детальна структура персоналу за рівнем освіти наведена на рисунку 2.4.

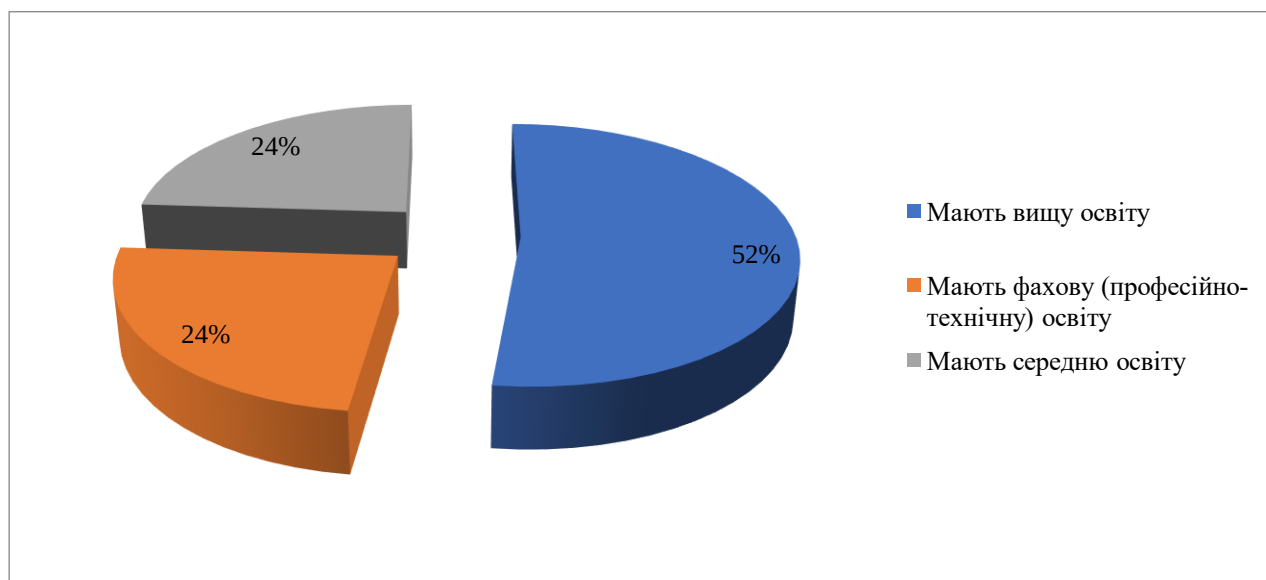


Рисунок 2.4 - Структура людських ресурсів підприємства за рівнем освіти, %
Джерело: звітність підприємства

Працівники, які займають посади управлінського складу та виконують висококваліфіковані завдання (агрономи, інженери, економісти, ветеринарні

лікарі, техніки),, як правило, мають вищу або фахову (професійно-технічну) освіту, підтверджену відповідною кваліфікацією. Натомість робітники виробничих бригад, трактористи, оператори, водії та інші категорії персоналу, які виконують рутинні або фізичні операції, часто мають середню загальну освіту, оскільки їхні обов'язки не завжди потребують спеціальної технічної підготовки.

Освітній рівень є одним із ключових критеріїв при найманні на роботу в СГ ТОВ «Південьагропереробка». При цьому підприємство надає перевагу кандидатам, чия освіта точно відповідає профільним вимогам вакансії. HR-фахівець ретельно аналізує освітній рівень, тривалість навчання, наявність дипломів, сертифікатів, а також практичний досвід роботи.

На сьогодні недостатньо мати лише профільну освіту - від кандидатів очікують розширеного професійного інструментарію: володіння сучасними агротехнологіями, знання програм 1С, MS Office, вміння працювати з GPS-системами, знання основ механізації, а також м'які навички - здатність до командної роботи, комунікабельність, відповідальність та ініціативність. Тому під час подання резюме кандидатам рекомендується чітко вказувати як hard skills (фахові компетенції), так і soft skills (особистісні якості).

Для підтримання відповідності між вимогами вакансій та кваліфікацією працівників, відділ кадрів дотримується затвердженої на підприємстві процедури підбору персоналу, яка відрізняється залежно від категорії працівників. Для офісних співробітників («білі комірці») акцент робиться на аналітичних, організаційних та інформаційних компетенціях, тоді як для виробничого персоналу («сині комірці») - на практичних навичках, досвіді роботи з технікою, знанні технологічних процесів та готовності до роботи в умовах поля чи тваринницького комплексу.

Однією з важливих характеристик кадрової стабільності є тривалість роботи співробітників у компанії, що свідчить про їхню лояльність, відданість справі та задоволеність умовами праці. Детальний розподіл персоналу за стажем роботи на підприємстві наведено на рисунку 2.5.

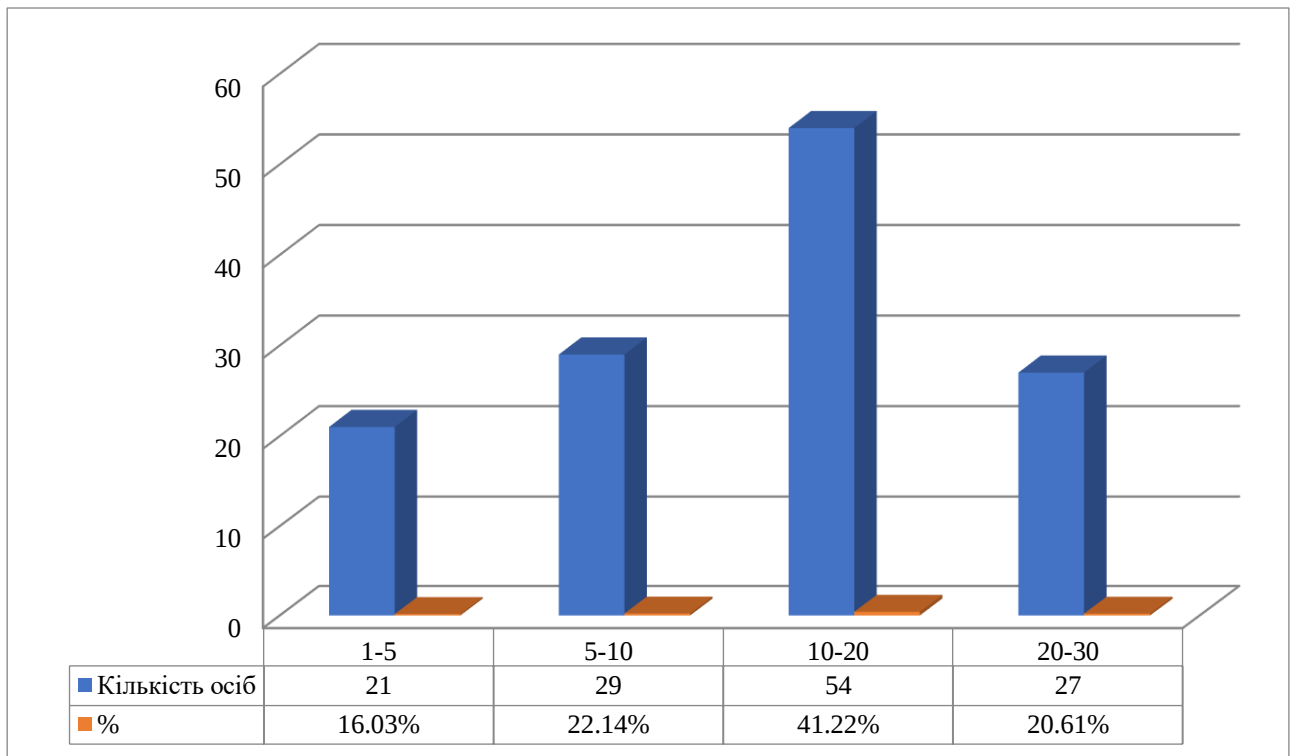


Рисунок 2.5 – Період роботи працівників на підприємстві

Джерело: звітність підприємства

Структура персоналу за стажем свідчить про високу стабільність кадрового складу та довгострокову лояльність співробітників. Домінуюча роль досвідчених працівників забезпечує безперебійність виробничих процесів та передачу досвіду. Однак, для підтримки інноваційного розвитку та заміни старших поколінь, важливо збалансувати структуру за рахунок залучення молодих фахівців, а також активно інвестувати в навчання та кар'єрний розвиток середньої групи (1–5 років стажу), щоб запобігти можливому відтоку кадрів у майбутньому.

Як сучасне аграрне підприємство, що дбає про якість продукції та ефективність виробництва, СГ ТОВ «Південьагропереробка» впроваджує чітко структуровану процедуру підбору персоналу, яка спрямована на відбір фахівців, що відповідають не лише професійним вимогам, а й корпоративній культурі підприємства. Цей процес включає такі ключові етапи:

1) Формування вимог до вакантної посади - HR-спеціаліст разом з безпосереднім керівником складають детальний опис обов'язків, навичок та компетенцій, необхідних для успішного виконання роботи.

2) Збір документів - кандидати подають резюме та заповнюють анкети, де вказують не лише освіту та досвід, а й мотивацію, особисті якості та очікування від роботи.

3) Первинний відбір - HR-відділ аналізує документи та відбирає кандидатів, які найбільш точно відповідають вимогам вакансії.

4) Телефонне інтерв'ю - для уточнення деталей резюме та визначення зацікавленості кандидата.

5) Особисте інтерв'ю з HR-спеціалістом - перевірка мотивації, комунікативних навичок та відповідності корпоративним цінностям.

6) Інтерв'ю з лінійним керівником - оцінка технічних знань, досвіду та здатності виконувати конкретні завдання.

7) Практичне тестування або пробна робота - у деяких випадках (особливо для технічних та виробничих посад) проводиться практична оцінка навичок, що дозволяє перевірити здатність кандидата працювати в реальних умовах господарства.

8) Прийняття рішення та пропозиція працевлаштування - після успішного проходження всіх етапів кандидат отримує офіційне запрошення на роботу.

Для залучення талановитих фахівців, особливо молоді, підприємство активно взаємодіє з аграрними навчальними закладами, організовуючи практики, стажування та програми «робочих днів» на фермах та виробничих цехах. Такий підхід дозволяє не лише виявити потенційних працівників, а й формувати лояльність до бренду з раннього етапу професійного шляху.

При відборі персоналу СГ ТОВ «Південьагропереробка» надає перевагу таким ключовим критеріям:

1. Рівень освіти та професійна підготовка. Підприємство віддає перевагу фахівцям з вищою або професійно-технічною освітою, пов'язаною з аграрним сектором. Однак важливо, щоб освіта була не просто формальною вимогою, а реальною основою для виконання роботи. Наприклад, агроном, механік або економіст мають мати не лише диплом, а й здатність застосовувати знання на практиці - у полі, у тракторному парку, у бухгалтерії. У сучасних умовах особливо

висока потреба у спеціалістах, які володіють цифровими навичками, розуміють принципи точного землеробства, вміють працювати з сучасними агротехнологіями та системами управління виробництвом.

2. Досвід роботи. Досвід розглядається як показник готовності працівника до виконання завдань, але не як єдиний критерій. Важливіше — якість досвіду: чи вміє кандидат працювати в команді, чи він відповідальний, чи може оперативно приймати рішення у виробничому процесі. Для молодих фахівців досвід може бути замінений на потенціал, мотивацію та готовність до навчання.

3. Відношення до роботи. Ключовими характеристиками, що визначають успішність працівника, є:

- відповідальність - кожен працівник несе відповідальність за якість своєї роботи, бо помилка на одній ділянці поля чи у цеху може призвести до втрат на наступних етапах;

- працьовитість - в аграрному виробництві, де час і сезонність відіграють ключову роль, важлива готовність до напруженої роботи у пікові періоди;

- дисциплінованість - дотримання технологічних регламентів, техніки безпеки, графіків роботи;

- естетика праці - чистота, порядок, уважне ставлення до обладнання та продукції.

4. Здатність до навчання та адаптації. Аграрний сектор швидко змінюється: вводяться нові технології, змінюються кліматичні умови, вимоги ринку. Тому важливо, щоб працівник був готовий до постійного навчання, вмів працювати з новим обладнанням, використовувати цифрові інструменти та адаптуватися до змін.

5. Морально-етичні якості. Чесність, сумлінність, порядність, увічливість, наполегливість, товариськість, акуратність - ці якості формують корпоративну культуру підприємства. Вони особливо важливі в колективі, де кожен працівник взаємодіє з іншими, а успіх одного часто залежить від співпраці всіх.

Отже, СГ ТОВ «Південьагропереробка» активно формує команду, що поєднує досвід та молодість, професійну експертизу та готовність до інновацій.

Компанія вкладає в людей, надаючи можливості для росту, створюючи умови для розвитку кар'єри, зберігаючи гендерний баланс та підтримуючи соціальну стабільність. Це дозволяє не лише забезпечувати стабільну роботу виробничих процесів, а й будувати довгострокову стратегію розвитку підприємства на основі людського капіталу.

2.3. Оцінка ефективності діючої системи соціально-економічної мотивації персоналу в господарстві

Аналіз соціально-економічного механізму мотивації персоналу є актуальним, оскільки саме люди - це головний ресурс, який визначає конкурентоспроможність сучасного аграрного підприємства.

Важливим елементом успішного управління людськими ресурсами на сільськогосподарському підприємстві є ефективна система соціально-економічної мотивації, яка сприяє не лише якісному виконанню посадових обов'язків, а й формуванню лояльності до колективу, підвищенню відповідальності працівників та зміцненню корпоративної культури. У СГ ТОВ «Південьагропереробка» система мотивації побудована на п'яти ключових елементах, представлених в таблиці 2.4.

Матеріальне стимулювання на підприємстві ґрунтується на поєднанні фіксованої та змінної частини оплати праці. Рівень заробітної плати встановлюється з урахуванням середньоринкових показників для аграрного сектору Одеської області, а також відповідає складності виконуваних робіт, кваліфікації працівника та умов праці. Щорічно проводиться перегляд оплати праці з урахуванням індивідуальних досягнень, ефективності виробничої діяльності, фінансових результатів господарства та змін на ринку праці.

Таблиця 2.4 - Система соціально-економічної мотивації у СГ ТОВ «Південьагропереробка»

Елемент мотивації	Інструменти соціально-економічної мотивації
Фіксована оплата	• Оформлення на роботу з першого дня відповідно до вимог трудового законодавства • Своєчасна виплата заробітної плати двічі на місяць • Щорічний перегляд рівня оплати праці з урахуванням рівня інфляції та ринкових умов
Змінна оплата	• Преміювання за виконання виробничих показників (посівні площі, урожайність, валовий збір тощо) • Додаткові винагороди за високі результати у тваринництві (приріст ваги, продуктивність худоби) • Премії технікам, агрономам, механізаторам за ефективне використання техніки та ресурсів
Пільги	• Медичне страхування та доступ до лікувально-профілактичних заходів • Додаткові дні відпустки понад встановлену норму • Матеріальна допомога з нагоди народження дитини, одруження, виходу на пенсію • Безкоштовне харчування в господарській їдальні під час сезонних робіт • Подарунки до ювілейних дат працівника у підприємстві (10, 15, 20 років роботи тощо) • Знижки на продукцію власного виробництва
Особисте зростання та розвиток	• Навчання за рахунок підприємства (курси з точного землеробства, роботи з технікою, агрохімії, ветеринарії) • Наставництво для молодих фахівців • Індивідуальні плани розвитку для перспективних працівників • Участь у професійних аграрних заходах та конференціях
Робота/відпочинок, здоров'я та якість життя	• Створення безпечних умов праці відповідно до вимог охорони праці • Організація зон відпочинку на виробничих ділянках • Проведення оздоровчих заходів (спортивні змагання, виїзні заходи, сімейні дні) • Підтримка корпоративного духу через святкування професійних свят (День працівника сільського господарства, День тракториста тощо)

Джерело: дані підприємства

Особливу увагу приділяють підвищенню кваліфікації працівників: отримання нових навичок (наприклад, робота з GPS-навігацією, системами управління врожайністю, цифровими платформами обліку) напряду впливає на можливість отримання премій, підвищення розряду або посади. Це дозволяє не лише зберігати кадри, а й формувати команду, готову до інновацій та сталого розвитку підприємства в умовах сучасного сільського господарства.

Динаміка витрат на людські ресурси у СГ ТОВ «Південьагропереробка» видно з рисунку 2.6.

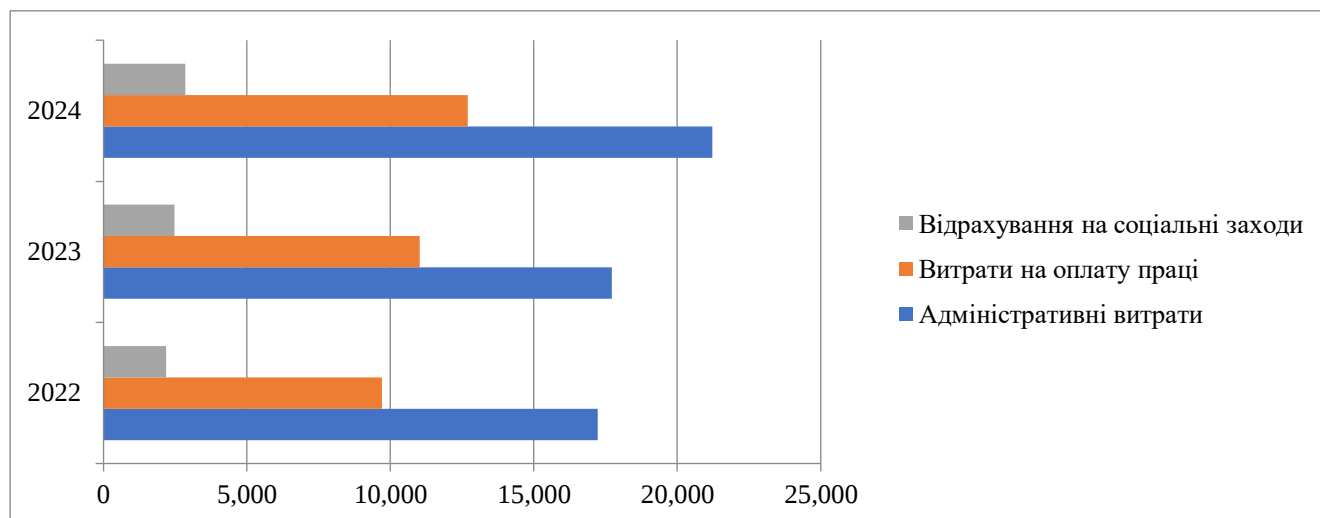


Рисунок 2.6 - Динаміка витрат на людські ресурси у СГ ТОВ «Південьагропереробка», тис.грн.

Джерело: звітність підприємства

Динаміка витрат на людські ресурси СГ ТОВ «Південьагропереробка» у 2022–2024 роках свідчить про послідовне зростання інвестицій у персонал, що є ознакою соціально орієнтованої політики підприємства. Так, витрати на оплату праці збільшилися з 9 695 тис. грн у 2022 році до 12 699 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 31,0% або 3 004 тис. грн. Паралельно зріс і обсяг соціальних відрахувань - з 2 179 тис. грн до 2 861 тис. грн (+31,3%). Це вказує на підвищення рівня оплати праці, розширення соціальних гарантій або зростання кількості працівників. Водночас, ці зростаючі витрати відбуваються на тлі загального зниження чистого прибутку підприємства (з 91 163 тис. грн у 2022 році до 50 320 тис. грн у 2024 році), що створює певний тиск на фінансову результативність. Таким чином, хоча збільшення витрат на персонал є позитивним із соціальної точки зору, воно потребує уважного управління - зокрема, через підвищення продуктивності праці, оптимізацію кадрової структури та поєднання справедливої оплати з ефективністю виробництва - щоб забезпечити сталу рентабельність і подальший розвиток сільськогосподарського підприємства.

Система оплати праці та матеріального стимулювання персоналу на СГ ТОВ «Південьагропереробка» побудована на чіткому розмежуванні двох

категорій працівників: виробничого (основного) та невиробничого (функціонального або адміністративного) персоналу.

Для адміністративного персоналу (агрономів, економістів, бухгалтерів, юристів, фахівців відділів збуту тощо) заробітна плата нараховується на основі фіксованих посадових окладів, які встановлюються з урахуванням посади, рівня кваліфікації, професійного досвіду та складності обов'язків.

Для виробничого персоналу (механізаторів, водіїв, робітників тваринницьких ферм, лаборантів, операторів зернотоку) оплата праці базується на тарифній системі, що враховує:

- кваліфікаційний розряд;
- кількість відпрацьованих годин;
- виконання сезонних робіт;
- доплати за роботу у нічний час, у негоду або понаднормово — особливо під час сільськогосподарських кампаній (сівба, збирання врожаю, відгодівля худоби).

Змінна частина оплати праці включає різноманітні форми преміювання:

- річні премії за виконання виробничих планів;
- премії за високі показники продуктивності (наприклад, урожайність, приріст ваги тварин, ефективне використання техніки);
- премії для управлінського складу за досягнення стратегічних цілей;
- бонуси за впровадження раціоналізаторських пропозицій або заохочення за безаварійну роботу.

Відповідно до «Положення про преміювання працівників СГ ТОВ «Південьагропереробка» розмір премії може досягати до 80% посадового окладу і залежить від:

- рівня кваліфікації;
- виконання індивідуальних та колективних планів;
- стажу роботи на підприємстві.

Зокрема, річна премія нараховується за таким алгоритмом:

- стаж 1–3 роки - 7% від ставки;

- стаж 3–5 років - 10%;
- стаж 5–8 років - 14%;
- стаж 8–15 років - 20%;
- стаж понад 15 років - 27%.

Це стимулює працівників не лише виконувати обов'язки належним чином, а й підвищувати кваліфікацію, брати участь у навчаннях та прагнути до професійного зростання.

Окремо діє програма мотивації за рекомендації кандидатів на посади: кожному співробітнику (за винятком HR-фахівців та керівників, які не можуть рекомендувати своїх майбутніх підлеглих) пропонується отримати матеріальну винагороду за успішне рекрутування фахівців на посади рівня «фахівець», «керівник напряму» або виробничі позиції. Ця ініціатива сприяє формуванню високопрофесійного та згуртованого колективу.

Соціальні пільги є важливою складовою мотиваційної системи:

1. Медичне страхування та страхування життя;
2. Обов'язкові щорічні медичні огляди;
3. Додаткові дні відпустки понад встановлену законом норму;
4. Матеріальна допомога з нагоди народження дитини, одруження або виходу на пенсію;
5. Безкоштовне гаряче харчування у господарській їдальні - особливо під час напружених сезонів (сівба, збирання врожаю);
6. Пільгові ціни на продукцію власного виробництва (молоко, м'ясо, овочі);
7. Подарунки та вітальні з нагоди ювілейних дат роботи у господарстві (10, 15, 20 років).

Організоване харчування не лише підвищує комфорт працівників, а й:

- забезпечує високу продуктивність - працівник ефективно відпочиває та швидко повертається до роботи;
- підвищує рівень задоволеності - персонал відчуває турботу з боку керівництва;

- укріплює корпоративний дух - спільне харчування сприяє спілкуванню, обміну досвідом та згуртованості колективу.

Таким чином, СГ ТОВ «Південьагропереробка» формує комплексну систему соціально-економічної мотивації, яка поєднує справедливу оплату праці, матеріальні стимули та соціальну захищеність, що забезпечує стабільність кадрового складу, підвищує лояльність персоналу та сприяє сталому розвитку підприємства в умовах сучасного аграрного ринку.

Соціальний розвиток персоналу СГ ТОВ «Південьагропереробка» охоплює такі ключові напрями:

1) Вдосконалення соціальної структури колективу, що передбачає формування кадрової політики з урахуванням професійних та особистісних характеристик працівників: змісту праці, рівня освіти, стажу роботи, віку та статі. Особлива увага приділяється забезпеченню рівних можливостей для кар'єрного зростання як для жінок, так і для чоловіків, зокрема в умовах, де фізична праця традиційно пов'язана з чоловічим трудом.

2) Покращення умов праці шляхом автоматизації та механізації сільськогосподарських процесів: впровадження сучасної техніки, систем точного землеробства, GPS-навігації та цифрових платформ обліку дозволяє істотно зменшити фізичне навантаження на працівників. Крім того, на підприємстві забезпечено високий рівень охорони здоров'я персоналу: проводиться обов'язковий щорічний медичний огляд за рахунок коштів господарства, а на території розташований медичний пункт, де працюють штатний лікар та чергова медсестра, що забезпечує оперативну допомогу у разі потреби.

3) Постійне підвищення рівня оплати праці у відповідності до ринкових умов, рівня інфляції та продуктивності праці. Підприємство прагне забезпечити справедливу винагороду за працю, особливо під час сезонних сільськогосподарських робіт, коли навантаження максимальне.

4) Трудове та економічне виховання працівників, що реалізується через розміщення інформаційних матеріалів (буклетів, плакатів, стендинів) на території господарства з питань техніки безпеки, економного використання ресурсів,

охорони довкілля та корпоративної культури. Також активно розвивається суспільна активність колективу: організовуються професійні конкурси (наприклад, «Кращий механізатор», «Найкраща бригада тваринників»), спортивні змагання, святкування професійних свят та інші заходи, що сприяють згуртованості, підвищенню морального духу та професійної гордості.

Ці заходи формують сприятливе соціальне середовище, яке не лише зберігає кадри, але й приваблює молодих фахівців до роботи в сільському господарстві, забезпечуючи сталість та інноваційний розвиток підприємства.

СГ ТОВ «Південьагропереробка» розглядає безпеку та здоров'я працівників як пріоритет у всіх аспектах діяльності. Особливо це проявилось під час пандемії COVID-19 та в умовах військового конфлікту, коли підприємство оперативно впровадило додаткові заходи для захисту персоналу:

- щоденний контроль температури на вході;
- забезпечення засобами індивідуального захисту;
- організація дезінфекційних зон;
- дотримання соціальної дистанції на робочих місцях;
- забезпечення безкоштовним транспортом для зменшення ризиків у громадському транспорті;
- у разі можливості - організація віддаленої роботи для адміністративного персоналу.

Після повномасштабного вторгнення РФ підприємство також підсилило заходи з цивільного захисту: усі виробничі та адміністративні приміщення оснащено укриттями, розроблено та регулярно оновлюється план евакуації, проводяться тренування з реагування на надзвичайні ситуації. Кожен працівник, який працює з технікою чи на полях, має право повідомити про потенційну небезпеку через мобільний додаток цифрового звітування. Це дозволяє оперативно реагувати на ризики та вдосконалювати процеси безпеки.

Нові співробітники проходять обов'язковий інструктаж з охорони праці у перший робочий день. Керівники регулярно проводять короткі навчання з безпеки

- не лише на виробництві, а й щодо поведінки вдома, у дорозі чи під час відряджень.

Для підтримки згуртованості та сприятливого психологічного клімату підприємство організовує:

- виїзні корпоративні заходи з інтерактивними завданнями;
- спортивні змагання між бригадами (з інструментами, технікою, урожайністю);
- святкування професійних свят - Дня працівника сільського господарства, Дня тракториста тощо;
- «День сім'ї» - виїзд із дітьми та членами родин на відпочинкову базу з розвагами, конкурсами та подарунками;
- заохочення національної ідентичності через проведення Дня вишиванки, Дня Незалежності, Дня Конституції тощо.

Аналіз внутрішніх опитувань показує, що для працівників найважливішими нематеріальними чинниками є:

- Комфортні та безпечні умови праці (84,4%);
- Корпоративна культура та відчуття приналежності (77,8%);
- Дружні стосунки в колективі (75,6%).

Найвищий рівень задоволеності — щодо робочих взаємин, умов праці та корпоративних заходів. Найнижчий — у питаннях додаткового вільного часу та ставлення керівництва, що вказує на напрямок для подальшого вдосконалення.

Таким чином, СГ ТОВ «Південьагропереробка» не лише забезпечує фінансову стабільність, а й активно формує людиноорієнтоване середовище, яке враховує не лише виробничі, а й соціальні, психологічні та безпекові аспекти роботи — особливо в умовах воєнного часу.

Висновки до розділу 2

У 2022–2024 роках СГ ТОВ «Південьагропереробка» демонструє стабільне функціонування в умовах воєнного часу. Незважаючи на скорочення площі ріллі, підприємство інтенсивно інвестує в основні засоби (зростання майже вдвічі), що призводить до значного підвищення капіталоозброєності праці. Водночас, незважаючи на зріст чистого доходу (+22,9%), темпи зростання собівартості (+40,2%) призвели до суттєвого зниження чистого прибутку (–44,8%), що свідчить про зростаючий тиск на рентабельність.

Кадрова структура підприємства є стабільною: чисельність персоналу зросла з 116 до 131 особи, зберігається баланс за освітою та віком. Переважає чоловіча праця (57%), що типово для аграрного сектора, але на керівних посадах також домінують чоловіки (68%), що вказує на гендерний дисбаланс у управлінні. Підприємство активно підтримує молодь через програми стажування, профорієнтації та співпрацю з навчальними закладами, що формує кадровий резерв і забезпечує сталість розвитку.

Система соціально-економічної мотивації на підприємстві є збалансованою та комплексною: поєднує фіксовану та змінну оплату праці, преміювання за результати, соціальні пільги, можливості професійного зростання та участь у корпоративному житті. Витрати на персонал стабільно зростають (+31% за три роки), що підтверджує соціальну відповідальність, але на тлі зниження прибутку потребує більшої уваги до ефективності використання людських ресурсів. Високий рівень задоволеності персоналу умовами праці та корпоративною культурою сприяє лояльності та згуртованості колективу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СГ ТОВ «ПІВДЕНЬАГРОПЕРЕРОБКА»

3.1. Сучасні підходи та моделі побудови механізму соціально-економічної мотивації персоналу

Дослідження соціально-економічної мотивації персоналу набуває особливої актуальності в умовах сучасного аграрного сектору, оскільки саме людський ресурс є ключовим драйвером інноваційного розвитку, ефективного використання сільськогосподарських технологій та забезпечення сталого виробництва. У світі все більше аграрних компаній - як міжнародні холдинги, так і середні та малі господарства - розробляють комплексні механізми мотивації, що поєднують економічні стимули з соціальною відповідальністю.

На жаль, у багатьох українських сільгосппідприємствах досі відсутня системна практика побудови ефективного механізму соціально-економічної мотивації. Це зумовлено низкою факторів: тривалими економічними кризами, низьким рівнем фінансової стабільності аграрного сектору, наслідками пандемії COVID-19 та, особливо, повномасштабною війною, яка посилила фінансовий тиск на підприємства. У таких умовах більшість господарств зосереджуються лише на фінансовій складовій мотивації, нехтуючи потужним впливом нематеріальних факторів - таких як професійний ріст, визнання, згуртованість колективу та відчуття безпеки.

Тому в сучасних умовах особливо важливо популяризувати культуру формування збалансованої мотиваційної системи у сільському господарстві — як засобу підвищення продуктивності, зменшення кадрової плинності, залучення молоді до аграрної галузі та підтримки сталого розвитку сільських територій.

На нашу думку, основними сценаріями підвищення ефективності соціально-економічної мотивації у сільськогосподарських підприємствах України можуть бути:

1. Реформаційний сценарій - перехід до нової моделі управління людськими ресурсами, орієнтованої на інклюзивність, рівні можливості, гендерний баланс і підтримку молодих фахівців, як це поширено у європейських аграрних компаніях.

2. Управлінський сценарій - формування мотиваційної культури серед керівників бригад, агрономів, інженерів та функціональних менеджерів, які мають розуміти: мотивація - це не лише премії, а системна робота з людьми для досягнення спільних виробничих цілей.

3. Інформаційний сценарій - регулярне опитування персоналу, виявлення їхніх потреб, професійних цілей і очікувань, що дозволяє створювати персоналізовані програми розвитку та уникати непотрібних витрат на неефективні стимули.

4. Селективний сценарій - цільове заохочення талановитих працівників, які демонструють ініціативу, освоюють нові агротехнології (точне землеробство, цифровий облік, роботу з дронами тощо) та готові ділитися досвідом із колегами.

Інвестиційний сценарій - виділення коштів на професійне навчання, стажування, участь у аграрних заходах, освоєння сучасної техніки, що є стратегічним інвестуванням у майбутнє підприємства.

Отже, навіть за складних економічних умов сільськогосподарське господарство може та має будувати ефективну систему мотивації, адаптовану до своїх ресурсів, масштабу та стратегічних цілей. Вибір оптимального сценарію дозволить не лише зберегти кадри, а й трансформувати персонал із виконавців у співвласників успіху підприємства, що є запорукою конкурентоспроможності та сталого розвитку аграрного бізнесу в Україні.

На сьогодні існує багато підходів до побудови системи соціально-економічної мотивації персоналу, але в умовах аграрного сектору особливо актуальним є не копіювання закордонних моделей, а розробка власної, адаптованої до специфіки сільськогосподарського виробництва, місцевих соціальних умов та національних особливостей управління.

Зокрема, японська модель мотивації, заснована на колективній відповідальності, довгостроковій лояльності та високому рівні корпоративної

культури, має певні паралелі з традиційними цінностями українського сільського господарства - співпраці, взаємодопомоги, поваги до досвіду старших. Однак, на відміну від японських компаній, де домінує система довічного найму, у сільському господарстві України важливішою є гнучка система оплати, яка враховує сезонність, обсяги виробництва, якість робіт та особистий внесок працівника. Тому, хоча японський досвід формування трискладової зарплати (базова ставка, премії, соціальні доплати) є цінним, його необхідно адаптувати до реалій аграрного сектору - наприклад, через прив'язку премій до показників урожайності, приросту живої маси, ефективного використання техніки чи економії ресурсів.

Що ж до американської моделі, заснованої на індивідуальній мотивації, підприємницькій ініціативі та швидкому кар'єрному зростанні, то вона також може бути частково реалізована в сільському господарстві — зокрема, у сфері управління, агрономії чи агробізнесу. Проте, на відміну від промислових або ІТ-компаній, де домінує індивідуальна продуктивність, у аграрному виробництві ключову роль відіграють командна робота, синхронізація дій у польових та тваринницьких бригадах, а також стійкість колективу. Тому повна імітація американської моделі - з акцентом лише на індивідуальну ефективність - є недоцільною.

Водночас, окремі елементи західних підходів можуть бути успішно інтегровані в практику СГ ТОВ «Південьагропереробка». Наприклад, система нарахування заробітної плати на основі балів (за кваліфікацією, досвідом, навичками роботи з сучасними агротехнологіями, знанням GPS-систем, точного землеробства тощо) могла б стати ефективним інструментом професійного розвитку працівників. Отримання кожного «бала» під час навчань або після освоєння нового обладнання могло б впливати на рівень оплати, що стимулювало б постійне підвищення кваліфікації.

Також перспективним є впровадження колективних систем преміювання, адаптованих до аграрного контексту:

1) Система «Скенлона» може бути трансформована в механізм, при якому частина економії від ефективного використання палива, добрив або зниження втрат урожаю спрямовується на преміювання бригад. Наприклад, 50% фонду — на працівників, 25% - на керівників, 25% - у резерв на випадок зниження цін на продукцію або несприятливих погодних умов.

2) Система «Раккера», заснована на преміюванні за умовно чисту продукцію (виручка мінус прямі витрати), також може бути застосована: премії виплачуються навіть за відсутності чистого прибутку, якщо досягнуті високі виробничі результати. Це особливо важливо в умовах воєнного часу, коли рентабельність може знижуватися через зростання цін на ресурси.

Таким чином, для СГ ТОВ «Південьагропереробка» доцільним є синтез кращих елементів світових моделей мотивації, але з урахуванням:

- сезонності сільськогосподарської діяльності;
- командного характеру праці;
- високої ролі досвіду та професійної майстерності;
- соціальної відповідальності господарства перед сільською громадою.

Саме такий підхід дозволить поєднати економічну ефективність із соціальною стабільністю, зберегти кадри та забезпечити стале розвиток аграрного підприємства в довгостроковій перспективі.

Світова практика пропонує різноманітні моделі соціально-економічної мотивації, але не всі з них однаково ефективні в умовах сільського господарства. Аналіз досвіду кількох країн дозволяє визначити такі підходи, які можуть бути корисними для українських аграрних підприємств.

Британська модель передбачає поєднання фіксованої зарплати з участю у прибутках компанії - через виплату премій або надання можливості придбати корпоративні цінні папери. Хоча повноцінна акціонерна участь у сільськогосподарському господарстві з приватною формою власності є складною, окремі елементи можна адаптувати. Наприклад, преміювання за колективні результати - за досягнення цілей урожайності, ефективності використання техніки чи зменшення втрат - може стати потужним стимулом для згуртованості бригад.

На практиці в англійських компаніях виплати від участі в прибутку складають від 3 до 10% окладу, але вони значно підвищують лояльність та залученість працівників до загальних результатів.

Німецька модель базується на високому рівні соціального захисту та юридичних гарантій для працівників. Саме цей підхід є найбільш сумісним із потребами аграрного сектору України. Стабільні умови праці, забезпечення медичного страхування, дотримання норм охорони праці, передбачуваність графіків - усе це формує довгострокову лояльність і знижує кадрову плинність. У сільському господарстві, де важливі досвід і стабільність, така соціально орієнтована політика є стратегічно вигідною.

Французький підхід поєднує індивідуалізацію оплати праці з об'єктивною системою оцінки ефективності. Зокрема, використання бальної системи оцінювання (від 0 до 120 балів) за критеріями: професійні знання, якість роботи, дотримання техніки безпеки, ініціативність - може бути успішно застосовано на агропідприємстві. Наприклад, агронома можна оцінювати за точність розрахунку добрив, механізатора - за економію палива та збереження техніки, тваринника — за продуктивність худоби. Такий підхід дозволяє не лише об'єктивно визначити премії, а й формувати культуру якісної праці.

Шведська модель відзначається прагненням до соціальної справедливості та мінімізації розриву між «вищими» та «нижчими» посадами. У сільському господарстві це може бути реалізовано через прозору тарифну сітку, де різниця між зарплатою бригадира і рядового працівника не перевищує певного коефіцієнта (наприклад, 1,5–2,0). Крім того, шведський досвід показує важливість колективних угод — у контексті України це може бути внутрішній «Соціальний договір» між керівництвом і колективом, де фіксуються гарантії щодо індексації зарплат, преміювання за сезонні досягнення та соціальних пільг.

Для СГ ТОВ «Південьагропереробка» доцільним є синтез кращих елементів з різних моделей:

- ухвалити німецький підхід до соціального захисту,
- запровадити французьку систему об'єктивної оцінки праці,

- частково використовувати британський механізм преміювання за колективні результати,
- але уникати повної уніфікації зарплат (як у Швеції), оскільки це може демотивувати висококваліфікованих фахівців.

Головне - будувати систему мотивації, яка враховує специфіку аграрного виробництва: сезонність, залежність від погодних умов, командний характер праці та необхідність довгострокової лояльності. Лише така модель забезпечить не лише економічну ефективність, а й сталість розвитку сільського господарства в умовах сучасного ринку.

У кожній галузі, і особливо в аграрному секторі, система оплати праці має свої специфічні особливості, оскільки характер праці, її результативність та оцінка залежать від сезонності, погодних умов, технологічних процесів та командної взаємодії. Тому важливо не просто копіювати універсальні моделі мотивації, а розробляти систему оплати праці, яка відповідає специфіці сільськогосподарського виробництва.

На нашу думку, ефективна система заробітної плати на агропідприємстві має бути диференційованою: вона повинна враховувати як індивідуальні зобов'язання (наприклад, керівника бригади, агронома чи ветлікаря), так і колективні результати (наприклад, врожайність поля або продуктивність тваринницького комплексу). Вибір форми оплати має залежати від того, як саме оцінюється праця працівника та яку роль він відіграє у досягненні стратегічних цілей господарства.

Нижче, в таблиці 3.1, наведено ключові завдання системи мотивації та відповідні інструменти, адаптовані саме для аграрного підприємства.

Основна заробітна плата на сільськогосподарському підприємстві - це не лише засіб задоволення базових потреб, а й стратегічний інструмент утримання кадрів, забезпечення стабільності та визнання професійної майстерності. Вона повинна відображати рівень кваліфікації, відповідальності та складності роботи - особливо в умовах, коли помилка одного працівника може призвести до втрат на всьому полі або комплексі.

Таблиця 3.1 - Завдання мотиваційної системи та інструменти оплати праці у СГ ТОВ «Південьагропереробка»

Мотиваційне завдання	Інструмент оплати праці
Залучення та утримання кваліфікованих фахівців (агрономів, інженерів, механізаторів)	Конкурентоспроможна основна заробітна плата
Забезпечення якості виконання виробничих завдань	Індивідуальні та бригадні премії за виконання плану
Мотивація до впровадження інновацій (точне землеробство, ефективне використання техніки)	Премії за раціоналізаторську діяльність та економію ресурсів
Сприяння командній роботі та взаємодопомозі	Колективні премії за досягнення загального результату (наприклад, у зборі врожаю)
Підвищення кваліфікації та професійного рівня	Поступове підвищення окладу з урахуванням навичок, досвіду та кваліфікаційного розряду
Формування лояльності до підприємства	Довгострокове планування кар'єри, соціальні гарантії, ювілейні винагороди
Реалізація стратегічних цілей господарства (екологічність, ефективність, рентабельність)	Преміювання за досягнення ключових показників (врожайність, приріст ваги, собівартість)

Преміальна складова, у свою чергу, має стимулювати проактивність, ефективність та ініціативність: від механізатора, який зекономив паливе, до агронома, який запропонував нову схему сівозміни. У аграрному виробництві, де результат часто залежить не лише від зусиль, а й від зовнішніх факторів, система преміювання має бути гнучкою, передбачуваною та справедливою.

Таким чином, хоча світовий досвід (наприклад, японська, німецька чи французька моделі) містить цінні підходи до управління людськими ресурсами, його пряме перенесення на українське сільське господарство є недоцільним. Натомість, варто адаптувати окремі елементи - такі як бальна оцінка ефективності, колективне преміювання, інвестиції в професійний розвиток - до реалій аграрного сектору, враховуючи його циклічність, командний характер праці та залежність від природних умов.

Саме такий гібридний підхід, поєднаний із соціальною відповідальністю та розумними економічними стимулами, дозволить СГ ТОВ «Південьагропереробка» зберегти кадри, підвищити продуктивність та забезпечити стале розвиток у довгостроковій перспективі.

3.2. Стратегічні напрямки підвищення ефективності системи кадрового менеджменту

СГ ТОВ «Південьагропереробка» розуміє, що ефективна мотивація персоналу — це не лише справедлива оплата праці, а й створення умов, за яких кожен працівник відчуває себе цінним, підтримуваним і має можливість балансувати між роботою та особистим життям. Особливо це важливо в аграрному секторі, де висока фізична навантаженість, сезонність робіт і залежність від природних умов створюють підвищений рівень стресу.

Аналіз внутрішніх опитувань показав, що серед ключових нематеріальних чинників мотивації працівники високо цінують можливість мати додатковий вільний час - не тільки як винагороду, а й як інструмент гнучкості. Однак саме цей аспект виявився найменш реалізованим у поточній практиці підприємства. Це стосується, зокрема, адміністративного персоналу (агрономів, економістів, фахівців з логістики), чия робота часто не прив'язана до жорсткого графіка, але вимагає високої концентрації та відповідальності.

Тому доцільно розглянути впровадження моделей гнучкого робочого часу, які вже успішно застосовуються у сучасних агрокомпаніях Європи:

- Динамічний робочий день - працівник сам визначає, коли розпочинати та завершувати роботу, дотримуючись лише ключових годин присутності (наприклад, з 10:00 до 15:00) для забезпечення координації з іншими підрозділами.

- Ковзний графік - можливість змінювати дні роботи та відпочинку протягом тижня, що особливо актуально після напружених сезонів (сівба, збирання врожаю).

- Банк робочого часу - за понаднормові години, відпрацьовані під час сільськогосподарських кампаній, працівник отримує додаткові вихідні, які може використовувати у зручний для себе час.

- Скорочений робочий день у п'ятницю - як винагорода за виконання важливих завдань або участь у програмах наставництва, коли досвідчені фахівці допомагають адаптуватися новим працівникам.

Такі підходи не лише підвищують задоволеність персоналу, а й зменшують плинність, підвищують продуктивність і зміцнюють корпоративну лояльність.

Що стосується соціального захисту, то, хоча підприємство вже забезпечує медичне страхування, щорічні огляди та матеріальну допомогу у важливих життєвих ситуаціях, працівники висловлюють потребу в розширенні соціального пакету. У сучасних умовах, зокрема в період воєнного часу, актуальною є інтеграція wellness-ініціатив, а саме:

- організація оздоровчих заходів (йога на виробництві, медитації для зняття стресу, консультації психолога);
- фінансова підтримка лікування та реабілітації після важких захворювань або травм;
- впровадження програм додаткового пенсійного забезпечення - що є особливо цінним у сільській місцевості, де інвестиційні можливості обмежені;
- корпоративне спонсорство абонементів до спортивних майданчиків чи організація внутрішніх спортивних змагань між бригадами.

Таким чином, СГ ТОВ «Південьагропереробка» має всі передумови для того, щоб стати не просто роботодавцем, а соціально відповідальною спільнотою, де кожен працівник від агронома до техника - відчуває себе частиною великої справи, має час на відновлення сил і підтримку в усіх життєвих ситуаціях. Саме такий підхід забезпечить не лише збереження кадрів, а й залучення нових талантів до аграрного сектору.

Світові лідери - такі як Amazon, Google, Microsoft - активно інвестують у соціальні пакети, орієнтуючись на медичне страхування, фінансове консультування, психологічну підтримку та здоров'язбереження. Однак у сільськогосподарському секторі, особливо в українських реаліях, такий підхід потребує переосмислення та адаптації до специфіки роботи в умовах поля,

сезонності, віддаленості від міської інфраструктури та високого рівня фізичного навантаження.

Тому для СГ ТОВ «Південьагропереробка» соціальний пакет має бути прагматичним, цільовим і орієнтованим на реальні потреби сільського колективу, а не на іміджові ініціативи. Замість складних інвестиційних консультацій або абонементів у міські спортзали, пріоритетами є:

- обов'язкове медичне страхування із охопленням госпіталізації, лікування травм та хронічних захворювань, пов'язаних із професійною діяльністю;
- щорічні безкоштовні профілактичні огляди з виїздом лікаря на територію господарства;
- психологічна підтримка (особливо в умовах війни та надзвичайної стомлюваності під час сезонних робіт);
- корпоративне харчування - гарячі обіди під час сівби, збору врожаю, відгодівлі худоби;
- матеріальна допомога у важливих життєвих ситуаціях: народження дитини, одруження, смерть близьких, вихід на пенсію;
- додаткові відпустки та гнучкий графік для працівників з великим стажем чи сімейними обов'язками;
- знижки на продукцію власного виробництва - молоко, м'ясо, овочі - як складова продовольчої безпеки сім'ї.

На відміну від інформаційних компаній, де співробітники часто бажають брати участь у стратегічному управлінні, у сільському господарстві партисипативність має бути практичною - через вирішення виробничих завдань, а не бюрократичних питань. Тож залученість працівників у СГ ТОВ «Південьагропереробка» слід розвивати через:

1) Право працівників запропонувати удосконалення технологічних процесів - наприклад, раціоналізаторські ідеї щодо економії палива, поліпшення системи зрошення чи догляду за худобою.

2) Участь у формуванні бригад можливість працювати з колегами, з якими встановився хороший робочий контакт.

3) Визнання ініціативи - нагородження найкращих механізаторів, агрономів, тваринників не лише грошовими преміями, а й публічним визнанням (дошка пошани, участь у заходах, відвідування передових господарств).

4) Самостійне прийняття рішень на рівні бригади — наприклад, розподіл завдань, вибір черговості робіт, організація відпочинку під час напружених сезонів.

Такий підхід не лише підвищує залученість, а й зменшує плинність (що критично для села) і збільшує відповідальність за кінцевий результат — урожай чи продуктивність худоби.

Створення сприятливого мотиваційного середовища в аграрному підприємстві означає:

- безпечні умови праці: наявність засобів індивідуального захисту, техніки з сучасними системами безпеки, медичного пункту на території;

- змістовна праця: поєднання рутинних і творчих завдань, можливість навчатися новим технологіям (точне землеробство, цифровий облік, робота з дронами);

- професійний ріст: стажування, курси, участь у аграрних виставках, обмін досвідом із іншими господарствами;

- корпоративна культура: святкування професійних свят, спортивні змагання між бригадами, «День сім'ї», підтримка національних традицій.

Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації у СГ ТОВ «Південьагропереробка»:

1. «Виховання своїх кадрів». Укладання партнерських угод із аграрними коледжами та університетами для цільової підготовки майбутніх фахівців. Студенти, які проявляють себе під час практики, отримують гарантію працевлаштування та менторську підтримку.

2. Кімната розвитку персоналу. Невеликий простір на території господарства, де можна знайти:

- інформацію про історію підприємства;
- дошку досягнень;

- комп'ютери для навчання;
- методичні матеріали з сучасних агротехнологій.

3. Відеонавчання на робочому місці. Короткі навчальні відео (на мобільні телефони) для механізаторів, агрономів, тваринників - про нову техніку, захист рослин, догляд за худобою.

4. Комп'ютерна грамотність для старших працівників. Безкоштовні заняття з основ роботи на комп'ютері, користування мобільними додатками, електронною поштою — для участі в цифровому агробізнесі.

5. Екскурсії найкращим працівникам. Як заохочення - відвідування передових агрогосподарств України, участь у професійних заходах.

6. Спортивні ініціативи. Організація міні-футбольних змагань, волейбольних турнірів, пробігів - не в місті, а прямо на території господарства.

Соціальна відповідальність у сільському господарстві - це не лише страхування чи медичні огляди, а система турботи про людину, яка працює в умовах виснажливого фізичного праці, сезонного тиску та віддаленості від міста.

СГ ТОВ «Південьагропереробка» вже робить значний внесок у стабільність колективу, але можливості для розвитку залишаються. Впровадження практичних, зрозумілих і цінних ініціатив - від відеонавчання до екскурсій найкращим працівникам - не лише підвищить задоволеність персоналу, а й стане інвестицією в майбутнє господарства, його репутацію та здатність залучати молодь до аграрного сектору.

3.3. Підвищення мотивації та лояльності персоналу

Ефективна діяльність сучасного сільськогосподарського підприємства залежить не лише від технічного оснащення, обсягів виробництва чи якості ґрунтів, а й, перш за все, від готовності персоналу повноцінно реалізовувати стратегічні цілі компанії. У Сільськогосподарському товаристві з обмеженою відповідальністю «Південьагропереробка» усвідомлюють, що висока мотивація, професійна залученість та лояльність працівників є ключовими драйверами

стабільності, інноваційного розвитку та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Тому підприємство постійно вдосконалює механізми впливу на поведінку колективу, поєднуючи економічні стимули з соціально-психологічними інструментами, що враховують специфіку аграрного виробництва, сезонність праці, підвищену фізичну навантаженість та особливості сільського способу життя.

1. Розвиток системи винагороджування. Одним із найважливіших елементів мотиваційної стратегії є гнучка та прозора система преміювання. На сьогодні вже діє затверджений «Положення про преміювання працівників СГ ТОВ «Південьагропереробка», яке передбачає виплату річних премій залежно від стажу роботи та виконання виробничих планів. Проте для посилення мотивації доцільно:

- запровадити короткострокові бонуси (щомісячні або сезонні) за досягнення конкретних показників: урожайність, ефективність використання техніки, економія палива, якість продукції;

- ввести командні премії для бригад, що стимулюватимуть співпрацю, взаємодопомогу та колективну відповідальність за кінцевий результат;

- активізувати практику матеріального заохочення за раціоналізаторську діяльність - наприклад, за пропозиції щодо удосконалення агротехнологій, впровадження систем точного землеробства, оптимізації логістики або зменшення витрат.

Такий підхід не лише підвищить продуктивність, а й залучить працівників до активного пошуку шляхів удосконалення виробництва.

2. Гнучкий графік та додатковий вільний час. Аналіз внутрішніх опитувань показав, що серед найважливіших нематеріальних чинників мотивації працівники особливо цінують можливість гнучкого графіку та додаткового вільного часу. У зв'язку з цим пропонується:

- впровадити «банк робочого часу»: понаднормові години, відпрацьовані під час напружених сезонів (сівба, збір врожаю), можуть бути використані як додаткові вихідні дні у менш навантажених періодах;

- надавати додатковий вільний день на місяць учасникам програми наставництва - як визнання їхнього внеску у професійне становлення молодих фахівців;

- для адміністративного персоналу запровадити модель гнучкого початку робочого дня (наприклад, вибір між 8:00–17:00 або 9:00–18:00) за умови досягнення цільових показників.

Це забезпечить баланс між професійними та особистісними потребами, що є особливо важливим у сільській місцевості, де робота часто переплітається з сімейним життям.

3. Посилення соціального пакету. Соціальна підтримка працівників є стратегічним пріоритетом у різних умовах, особливо в умовах воєнного часу та економічної нестабільності. Для підвищення рівня захищеності колективу доцільно:

- розширити програму медичного страхування на членів сімей працівників;
- запровадити антикризові соціальні пакети - матеріальну допомогу в разі евакуації, психологічну підтримку, компенсацію витрат на лікування;
- розвивати wellness-ініціативи: організовувати заняття з йоги, фітнесу чи медитації для бажаючих, створити зони відпочинку на території господарства;
- надавати додаткові дні відпустки для працівників з великим стажем або сімейними обов'язками.

Такі заходи формують відчуття безпеки, підтримки та вдячності з боку керівництва.

4. Кар'єрний ріст і професійний розвиток. Для утримання талановитих працівників необхідно чітко демонструвати шляхи професійного зростання:

- розробити індивідуальні кар'єрні карти для перспективних працівників;
- забезпечити прозорість у внутрішніх вакансіях - давати можливість внутрішньому кандидату брати участь у конкурсі на нову посаду;
- створити корпоративний навчальний центр з онлайн-курсами з агротехнологій, управління, 1С, GPS-навігації, цифрового обліку, аграрного маркетингу;

- організовувати обмін досвідом із провідними агрогосподарствами України та Європи для кращих працівників.

Це трансформує персонал із виконавців у співавторів розвитку господарства.

5. Формування сильного корпоративного духу. Для підвищення приналежності до колективу та зміцнення командного духу важливо:

- регулярно проводити внутрішні заходи: «День вишиванки», «Сімейний день», святкування професійних свят (День тракториста, День працівника сільського господарства);

- створити «Дошку досягнень», де відзначати як виробничі, так і особистісні успіхи працівників;

- розширити практику пізнавальних екскурсій для кращих працівників до передових агропідприємств;

- підтримувати національну ідентичність через участь у загальнонаціональних святах (День Незалежності, День Конституції тощо).

Підвищення мотивації та лояльності персоналу в СГ ТОВ «Південьагропереробка» має ґрунтуватися на системному, комплексному підході, що поєднує справедливу оплату праці, чіткі кар'єрні перспективи, соціальну захищеність, гнучкість у роботі та справжню турботу про людину. Реалізація наведених ініціатив дозволить не лише знизити кадрову плинність, а й перетворити колектив на єдину команду, де кожен працівник відчуває себе цінним, визнаним і відповідальним за загальний успіх. Це забезпечить сталість, інноваційність і конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасного аграрного ринку.

Висновки до розділу 3

Аналіз світових моделей соціально-економічної мотивації показує, що пряме копіювання закордонного досвіду (японського, американського, німецького тощо) є недоцільним для українських аграрних підприємств. Замість цього, СГ ТОВ «Південьагропереробка» повинно розробляти власну гібридну модель мотивації, яка поєднує елементи світових практик (наприклад, бальну оцінку ефективності з Франції, колективне преміювання за британським зразком) з урахуванням специфіки сільськогосподарського виробництва: сезонності, командної роботи, фізичного навантаження та соціальної відповідальності перед сільською громадою.

Сучасна система кадрового менеджменту в СГ ТОВ «Південьагропереробка» потребує подальшої модернізації шляхом впровадження гнучких робочих умов, розширення соціального пакету та розбудови корпоративної культури. Ключовими напрямками є: банк робочого часу, wellness-ініціативи, підтримка психічного здоров'я, програми професійного розвитку та виховання власних кадрів через співпрацю з навчальними закладами. Ці заходи не лише підвищать задоволеність персоналу, а й стануть інструментом залучення молоді до аграрного сектору, формуючи стабільний, згуртований і професійно компетентний колектив.

Підвищення мотивації та лояльності персоналу в СГ ТОВ «Південьагропереробка» можливе лише за умови системного та комплексного підходу, що поєднує справедливу оплату праці, чіткі кар'єрні перспективи, соціальну захищеність, гнучкість у роботі та справжню турботу про людину. Реалізація запропонованих ініціатив - від короткострокового преміювання за сезонні досягнення до створення «Кімнати розвитку персоналу» - дозволить не лише знизити кадрову плинність, а й трансформувати колектив у єдину команду, де кожен працівник відчуває себе цінним, визнаним і відповідальним за загальний успіх. Це є запорукою сталого розвитку, інноваційності та конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного аграрного ринку.

ВИСНОВКИ

У процесі написання магістерської роботи було проведено комплексне дослідження стану механізму соціально-економічної мотивації в Сільськогосподарському товаристві з обмеженою відповідальністю «Південьагропереробка», запропоновано конкретні заходи щодо його удосконалення.

Уявлення про мотивацію еволюціонувало: від працівника як виконавця фізичної праці - до носія інтелектуального, творчого та емоційного капіталу. Сучасна мотивація спрямована не лише на продуктивність, а й на розвиток креативності, ініціативності, лояльності та відчуття причетності до місії компанії.

Ефективний механізм соціально-економічної мотивації має бути цілісним, структурованим і адаптованим до складу персоналу, його кваліфікації та стратегічних цілей підприємства. Його доцільно оцінювати на двох рівнях:

- індивідуальному - через діагностику мотивації кожного співробітника;
- корпоративному - через аналіз трудової поведінки колективу.

Такий інтегрований підхід забезпечує гнучку, адаптивну систему стимулювання, яка підвищує як залученість персоналу, так і конкурентоспроможність компанії.

Проведене дослідження дозволило глибоко проаналізувати фінансово-економічну діяльність, кадрову структуру та існуючу систему мотивації персоналу в Сільськогосподарському товаристві з обмеженою відповідальністю «Південьагропереробка». Установлено, що підприємство перебуває у фазі інтенсивного розвитку: за 2022–2024 роки відбулося значне зростання активів (баланс збільшився з 547 млн до 741 млн грн), капіталоозброєність праці підвищилася майже удвічі (з 508 до 900 тис. грн на одного працівника), а чисельність персоналу стабільно зросла з 116 до 131 особи. Разом із тим, незважаючи на збільшення чистого доходу на 22,9%, спостерігається системне зниження прибутковості — чистий прибуток скоротився на 44,8% через швидше зростання собівартості (+40,2%) та операційних витрат.

Аналіз кадрового потенціалу показав, що колектив є професійно зрілим, збалансованим за віком (переважає група 35–49 років - 52,7%) і освітою (понад 50% мають вищу освіту). Водночас існує гендерний дисбаланс: чоловіки становлять 57% загальної чисельності та 68% керівного складу, що вказує на потребу у заходах щодо підтримки жіночого лідерства. Особливу увагу підприємство приділяє молоді - через програми стажування, профорієнтації та співпраці з навчальними закладами, що формує кадровий резерв і забезпечує сталість розвитку.

На сьогодні СГ ТОВ «Південьагропереробка» вже має розроблену систему соціально-економічної мотивації, яка включає фіксовану та змінну оплату праці, преміювання за індивідуальні та колективні досягнення, соціальні пільги (медичне страхування, додаткові відпустки, харчування, допомога у важливих життєвих ситуаціях), можливості професійного росту та корпоративну культуру. Проте внутрішні опитування свідчать про незадоволеність працівників у сфері гнучкості графіка, додаткового вільного часу та взаємодії з керівництвом, що вказує на необхідність вдосконалення нематеріальних механізмів мотивації.

На підставі проведеного аналізу було запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення механізму соціально-економічної мотивації, зокрема: впровадження «банку робочого часу», розширення wellness-ініціатив, створення «Кімнати розвитку персоналу», відеонавчання на робочому місці, впровадження бальної системи оцінки ефективності та моделей колективного преміювання (за зразком системи «Скенлона»). Також запропоновано запровадити систему «партисипативного управління», що передбачає залучення працівників до вирішення виробничих завдань та удосконалення технологічних процесів.

Ураховуючи умови воєнного часу, особливу актуальність набувають заходи з підтримки психологічного здоров'я, цивільного захисту та соціальної безпеки працівників. Саме людський капітал є ключовим ресурсом, який забезпечує не лише виживання, а й інноваційний розвиток аграрного підприємства в умовах сучасних викликів.

Таким чином, формування ефективного механізму соціально-економічної мотивації в СГ ТОВ «Південьагропереробка» має ґрунтуватися на поєднанні економічної доцільності, соціальної відповідальності та адаптації до специфіки аграрного виробництва. Реалізація запропонованих заходів дозволить не лише підвищити задоволеність та лояльність персоналу, а й трансформувати колектив у єдину, згуртовану команду, де кожен працівник відчуває себе цінним, визнаним і відповідальним за загальний успіх. Це, у свою чергу, стане запорукою фінансової стабільності, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232-236.
2. Базалійська Н.П., Пилипчук У.О. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом. *Молодий вчений*. 2014. № 6 (09). С. 73-75.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
4. Вараксіна О., Шульга В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63> (дата звернення 23.11.2025).
5. Віталій Кравченко. Принципи та методи системи управління персоналом. 27 Листопада, 2022. LivingFo. URL: <https://livingfo.com/pryntsypy-ta-metody-systemy-upravlinnia-personalom/> (дата звернення 20.11.2025).
6. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.
7. Галян І.М. Психодіагностика: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Академвидав, 2011. 464 с.
8. Гончаренко С.У. Український педагогічний словник. Київ: Либідь, 1997. 376 с.
9. Гурман О.М., Лукашук А.В. Дослідження впливу персоналтехнологій на ефективність роботи працівників та культуру організації. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 16-22.
10. Дикань Н. В. Борисенко І.І. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 389 с.
11. Жук О. П. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. Львів : Видавець ФОП Марченко Т.В. 2021. 338 с.

12. Звітність Сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю «Південьагропереробка» за 2022-2024 роки.
13. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка. 2021. 126 с.
14. Колот А. М. Мотивація персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 320 с.
15. Костишина Т.А. Соціально-економічна мотивація в контексті забезпечення конкурентоспроможності діяльності підприємств. *Науковий вісник ПУЕТ. Сер. «Економіка»*. 2018. № 3 (88). С. 42-50.
16. Лисенок О. В. Дослідження інноваційних методів управління персоналом банку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 7–8. С. 56–61.
17. Лівощко Т.В. Соціально-економічна сутність мотивації праці *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. Вип. 3. С. 83- 89.
18. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. 2017. № 7. С. 58-61.
19. Макалов С.М. Соціально-економічна мотивація персоналу : функціонально-змістовий опис. *Вісник Черкаського університету*. 2017. №4 (Част.1). С.54-61.
20. Ольмезова І. К., Дергачова В. В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 17 (2). С. 35–37.
21. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 217–224.
22. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту: навч. посіб. Київ : Професіонал, 2004. 432 с.

23. Скібіцька Л. І. Скібіцький О. М. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 417 с.
24. Стихальська Н. Як мотивувати працівників. URL: <https://taslife.com.ua/blog/yak-motyvuvaty-praczivnykiv> (дата звернення 22.10.2025)
25. Ушмарова В.В. Формування готовності вчителів початкової школи до роботи з обдарованими учнями в системі неперервної педагогічної освіти: монографія. Харків: Видавець Рожко С.Г., 2016. 400 с.
26. Харчишина О.В. Управління розвитком персоналу: Конспект лекцій. К.: НУХТ, 2013. 98 с.
27. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 293–298.
28. Шляга О. В. Застосування мотиваційного моніторингу на промисловому підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Київ. 2016. 89 с.
29. Legesse D. A., Singh A. P. Productivity Improvement Through Lean Manufacturing Tools: A Case Study on Ethiopian Garment Industry. *International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT)*. 2014. Т. 3, № 9. С. 1037–1045.
30. Savino M. M. Productivity Improvement Through Time Study Approach: A Case Study from an Apparel Manufacturing Industry of Pakistan. *Procedia Manufacturing*. 2019. № 39. С. 1447–1454.
31. Hitka, M., Lizbetinová, L., Javorčíková, J., Lorincová, S., & Vanderková, K. (2023). Managing Employee Motivation in Slovak Universities from the Perspectives of Time and Age. *Education Sciences*, 13(6), 556. DOI: 10.3390/educsci13060556
32. Jarkovská, P., & Jarkovská, M. (2024). Employee Motivation in Contemporary Academic Literature: A Narrative Literature Review. *Organizacija*, 57(2), 185–201. DOI: 10.2478/orga-2024-0013

33. Gardiner, R., Zubr, V., Sokolova, M., & Mohelska, H. (2024). Job satisfaction and its contributing factors, relationship to economy, analysis among four types of organization. *Technological and Economic Development of Economy*, 30(6), 1842–1861. DOI: 10.3846/tede.2024.22711
34. Grabiec, O., Malysiak, J., Barcik, A., & Dziwinski, P. (2024). Effects of Employee Motivation in Business Organisations. *European Research Studies Journal*, Vol. XXVII, Special Issue B, pp. 542–551. DOI: 10.35808/ersj/3581
35. Grzesiak, M., Grabiec, O., & Bilińska, K. (2024). The Impact of Employee Motivation on the Performance of Organisations. *European Research Studies Journal*, Vol. XXVII, Special Issue B, pp. 197–210. DOI: 10.35808/ersj/3484
36. Elamalki, D., Kaddar, A., & Beniich, N. (2024). Impact of motivation on the job performance of public sector employees: the case of Morocco. *Future Business Journal*, 10, 53. DOI: 10.1186/s43093-024-00342-4
37. Work motivation and teams. *Economics Letters*, 2024. 244, 112020. DOI: 10.1016/j.econlet.2024.112020
38. Kara, N. I., & Pauk, N. I. (2023). Peculiarities of motivation the personnel of enterprises in the context of deepening international cooperation. *SMEU*, 5(1), 40-49. DOI: 10.23939/smeu2023.01.040

ДОДАТКИ

Корпоративні бізнес-принципи СГ ТОВ «Південьагропереробка»

Напрями	Принципи	Зміст принципів
Споживачі	Якісна продукція та здорове харчування	Основна місія підприємства — виробляти екологічно чисту, безпечну та високоякісну сільськогосподарську продукцію. Ми прагнемо забезпечити споживачів повною та достовірною інформацією про походження, склад і харчову цінність продукції, а також пропагуємо здоровий спосіб життя через натуральне харчування.
	Стале виробництво	Ми зобов'язуємось виробляти продукцію, яка відповідає сучасним стандартам якості та безпеки, з використанням екологічно безпечних технологій та повагою до природних ресурсів.
Працівники	Гідні умови праці	Підприємство гарантує безпечні, справедливі та гідні умови праці, дотримується міжнародних стандартів з прав людини та праці, підтримує баланс між професійним і особистим життям.
	Різноманітність та інклюзивність	Ми цінуємо різноманітність у колективі — за статтю, віком, досвідом, походженням. Наша мета — забезпечити рівні можливості для професійного зростання та кар'єрного розвитку кожному працівнику.
	Безпека праці	Надання безпечних умов праці — пріоритет для нас. Ми забезпечуємо техніку безпеки, проводимо регулярні інструктажі, особливо під час роботи з технікою, хімікатами та в умовах сезонних навантажень.
Ланцюг створення доданої вартості	Відповідальні закупівлі	Ми працюємо лише з надійними постачальниками, які дотримуються екологічних, етичних та якісних стандартів. Пріоритет — використання українських ресурсів та підтримка місцевих виробників.
	Стале сільське господарство	Ми реалізуємо принципи сталого землеробства: зберігаємо ґрунти, економимо воду, мінімізуємо хімічне навантаження, захищаємо біорізноманіття та зменшуємо викиди парникових газів.
Клієнти та бізнес-партнери	Довіра та прозорість	СГ ТОВ «Південьагропереробка» будує довгострокові партнерські стосунки на основі чесності, надійності, доброчесності та взаємної вигоди. Ми дотримуємось усіх зобов'язань перед замовниками та постачальниками.
Доброчесність у бізнесі	Етичне управління	Діяльність підприємства ґрунтується на Кодексі етики, який забороняє корупцію, хабарництво, конфлікти інтересів, нечесну конкуренцію та дискримінацію.
	Конфіденційність	Ми гарантуємо захист персональних даних працівників, клієнтів та партнерів, уникнення їх неетичного використання.
	Прозора комунікація	Внутрішня комунікація — відкрита, чесна, спрямована на залучення колективу до вирішення виробничих завдань. Зовнішня комунікація — відповідальна, інформативна, спрямована на діалог із громадою, клієнтами та громадськими організаціями.
Комп'ютерні	Виконання та контроль	Усі принципи інтегровані в систему управління, внутрішнього аудиту, навчання персоналу та стратегічного планування. Ми постійно вдосконалюємо процеси, щоб забезпечити відповідність законодавству та корпоративним цінностям.

Додаток Б

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПІВДЕНЬАГРОПЕРЕРОБКА"	Дата (рік, місяць, число)	11.05.2023	КОДИ	11.05.2023
Територія	ОДЕСЬКА	за КАТОТГГ	1	UA51100030000027628	
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за КОПФГ		240	
Вид економічної діяльності	Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів	за КВЕД		01.13	
Середня кількість працівників	2 116				
Адреса, телефон	вулиця КРАЙНЯ, буд. 1/А, с. МИРНЕ, БІЛЯВСЬКИЙ РАЙОН, ОДЕСЬКА обл., 67652		7871814		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "ч" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	36	2
первісна вартість	1001	48	48
накопичена амортизація	1002	12	46
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 250	3 105
Основні засоби	1010	63 491	54 380
первісна вартість	1011	161 521	167 874
знос	1012	98 030	113 494
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	66 777	57 487
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	210 694	322 106
виробничі запаси	1101	80 080	87 182
незавершене виробництво	1102	44 681	18 183
готова продукція	1103	80 873	155 964
товари	1104	5 059	60 777
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	77 511	60 379
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	7	-
з бюджетом	1135	1 856	5 515
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	32 361	62 057
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 637	31 040
готівка	1166	9	6
рахунки в банках	1167	5 628	31 034
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	5 871	8 779
Усього за розділом II	1195	333 937	489 876
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	400 714	547 363

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	180	180
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	215 390	306 552
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	215 570	306 732
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 628	1
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	1 628	1
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	104 298	100 748
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	47 814	85 070
розрахунками з бюджетом	1620	645	248
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	138	148
розрахунками з оплати праці	1630	344	25
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	510	3 668
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	807	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	28 960	50 723
Усього за розділом III	1695	183 516	240 630
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	400 714	547 363

Керівник

Кубишко Віталій Васильович

Головний бухгалтер

1. Кодифікатори адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2. Визначастесь в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство

СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПІВДЕНЬАГРОПЕРЕРОБКА"

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

КОДИ

2023

01

01

31822249

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	414 951	233 769
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(280 906)	(188 517)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	134 045	45 252
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	7 336	10 310
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(17 220)	(13 748)
Витрати на збут	2150	(12 347)	(6 807)
Інші операційні витрати	2180	(6 169)	(2 622)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	105 645	32 385
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	90	11
Інші доходи	2240	1	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(14 572)	(12 498)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(1)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	91 163	19 898
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	91 163	19 898
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	91 163	19 898

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	429 119	213 909
Витрати на оплату праці	2505	9 695	9 009
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 179	2 034
Амортизація	2515	15 599	13 726
Інші операційні витрати	2520	93 675	45 052
Разом	2550	550 267	283 730

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Керівник

Половний бухгалтер

Віталій
Васильович

Кубишко Віталій Васильович

Підприємство **СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПШВЕНЬАГРОПЕРЕРОБКА"**
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2023	01	01
31822249		

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за Рік 2022 р.**

Форма №3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	557 778	264 583
Повернення податків і зборів	3005	50	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	50	-
Цільового фінансування	3010	-	-
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
Надходження від повернення авансів	3020	27 601	65 381
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	-	-
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	2 820	1 276
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(465 751)	(306 707)
Праці	3105	(8 195)	(7 272)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(2 410)	(2 064)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(13 922)	(4 044)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(8 777)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(5 145)	(4 044)
Витрачання на оплату авансів	3135	(-7)	(7)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(45 285)	(20 865)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(15 365)	(14 331)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	37 328	-24 050
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	1	1
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	90	11
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	1

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(4 983)	(1 058)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(-)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-4 892	-1 045
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	189 344	344 064
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	1 000
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	192 894	308 591
Сплату дивідендів	3355	(239)	(3 387)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(-)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(1 628)	(5 050)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-5 417	28 036
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	27 019	2 941
Залишок коштів на початок року	3405	5 637	2 206
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	942	490
Залишок коштів на кінець року	3415	33 598	5 637

Керівник



Головний бухгалтер

Віталій
Васильович

Кубишко Віталій Васильович

Лейкус Віталій Вікторович

Підприємство

СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПІВДЕНЬАГРОПЕРЕРОБКА"

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

КОДИ

2023

01

01

31822240

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про власний капітал
за Рік 2022 р.

Форма №4

Код за ДКУД

1801005

Стаття	Код ряд- ка	Зареє- строван- ний (пайовий) капітал	Капітал у дооцін- ках	Додат- ковий капітал	Резер- вний капітал	Нерозпо- ділений прибуток (непокри- тий збиток)	Нео- пла- чений капітал	Вилу- чений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	180	-	-	-	215 389	-	-	215 569
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	180	-	-	-	215 389	-	-	215 569
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	91 163	-	-	91 163
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	-	-	-	-	-	-	-	-
Накопичені курсові різниці	4113	-	-	-	-	-	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на створення спеціальних цільових фондів	4220	-	-	-	-	-	-	-	-

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу:									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом змін у капіталі	4295	-	-	-	-	91 163	-	-	91 163
Залишок на кінець року	4300	306 552	180	-	-	306 552	-	-	306 732

Керівник

Головний бухгалтер



Кубишко Віталій Васильович

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Міністерства фінансів України
29.11.2000 № 302 (у редакції наказу Міністерства фінансів України
від 28.10.2003 № 602)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО		
2022	12	31
31822249		
UA51100030000027628		
1064		
240		
01.13		

Підприємство СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПІВДЕНЬАГРОПЕРЕРОБКА" за ЄДРПОУ

Дата (рік, місяць, число)

Територія ОДЕСЬКА
Орган державного управління
Організаційно-правова форма господарювання ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Вид економічної діяльності Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів
Одиниця виміру: тис.грн.

за КАТОТТГ ¹
за СПОДУ
за КОПФГ
за КВЕД

ПРИМІТКИ ДО РІЧНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

за 2022 рік

Форма №5

Код за ДКУД

1801008

I. Нематеріальні активи

Групи нематеріальних активів	Код рядка	Залишок на початок року		Надійшло за рік	Переоцінка (дооцінка +, уцінка -)		Вибуло за рік		Нараховано амортизації за рік	Втрати від зменшення корисності за рік	Інші зміни за рік		Залишок на кінець року	
		первісна (переоцінена) вартість	накопичена амортизація		первісної (переоціненої) вартості	накопиченої амортизації	первісна (переоцінена) вартість	накопичена амортизація			первісної (переоціненої) вартості	накопиченої амортизації	первісна (переоцінена) вартість	накопичена амортизація
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Права користування природними ресурсами	010	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Права користування майном	020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Права на комерційні позначення	030	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Права на об'єкти промислової власності	040	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Авторське право та суміжні з ним права	050	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	060	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші нематеріальні активи	070	48	12	-	-	-	-	-	34	-	-	-	48	46
Разом	080	48	12	-	-	-	-	-	34	-	-	-	48	46
Гудвіл	090	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

3 рядка 080 графа 14 вартість нематеріальних активів, щодо яких існує обмеження права власності

(081) -

вартість оформлених у заставу нематеріальних активів

(082) -

вартість створених підприємством нематеріальних активів

(083) -

3 рядка 080 графа 5 вартість нематеріальних активів, отриманих за рахунок цільових асигнувань

(084) -

3 рядка 080 графа 15 накопичена амортизація нематеріальних активів, щодо яких існує обмеження права власності

(085) -

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

II. Основні засоби

Групи основних засобів	Код рядка	Залишок на початок року		Надійшло за рік	Переоцінка (дооцінка +, уцінка -)		Вибуло за рік		Нараховано амортизації за рік	Втрати від зменшення корисності	Інші зміни за рік		Залишок на кінець року		у тому числі			
		первісна (переоцінена) вартість	знос		первісної (переоціненої) вартості	знос	первісна (переоцінена) вартість	знос			первісної (переоціненої) вартості	знос	первісна (переоцінена) вартість	знос	одержані за фінансовою орендою	знос	передані в операційну оренду	знос
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Земельні ділянки	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інвестиційна нерухомість	105	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Капітальні витрати на поліпшення земель	110	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Будівни, споруди та передавальні пристрої	120	21299	11415	-	-	-	-	-	908	-	-	-	21299	12323	-	-	-	-
Машини та обладнання	130	122998	84057	3353	-	-	-	-	13139	-	-	-	126351	97196	-	-	-	-
Транспортні засоби	140	4820	1381	2602	-	-	175	-	848	-	-	-	7247	2229	-	-	-	-
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	150	759	657	633	-	-	-	-	231	-	-	-	1392	888	-	-	-	-
Тварини	160	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Багаторічні насадження	170	5648	47	-	-	-	-	-	54	-	-	-	5648	101	-	-	-	-
Інші основні засоби	180	4463	442	-	-	-	107	100	337	-	-	-	4356	679	-	-	-	-
Бібліотечні фонди	190	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Малоцінні необоротні матеріальні активи	200	1534	31	47	-	-	-	-	47	-	-	-	1581	78	-	-	-	-
Тимчасові (нетитульні) споруди	210	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Природні ресурси	220	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інвентарна тара	230	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Предмети прокату	240	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші необоротні матеріальні активи	250	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	260	161521	98010	6633	-	-	282	100	15564	-	-	-	167874	113494	-	-	-	-

3 рядка 260 графа 14 вартість основних засобів, щодо яких існують передбачені чинним законодавством обмеження права власності

(261) -

вартість оформлених у заставу основних засобів

(262) -

залишкова вартість основних засобів, що тимчасово не використовуються (консервація, реконструкція тощо)

(263) 5134

первісна (переоцінена) вартість повністю амортизованих основних засобів

(264) 57149

основні засоби орендованих єдиних (цілісних) майнових комплексів

(2641) -

3 рядка 260 графа 8 вартість основних засобів, призначених для продажу

(265) 182

залишкова вартість основних засобів, утрачених унаслідок надзвичайних подій

(2651) -

3 рядка 260 графа 5 вартість основних засобів, придбаних за рахунок цільового фінансування

(266) -

Вартість основних засобів, що взяті в операційну оренду

(267) -

3 рядка 260 графа 15 знос основних засобів, щодо яких існують обмеження права власності

(268) -

3 рядка 105 графа 14 вартість інвестиційної нерухомості, оціненої за справедливою вартістю

(269) -

III. Капітальні інвестиції

Найменування показника	Код рядка	За рік	На кінець року
1	2	3	4
Капітальне будівництво	280	-	-
Придбання (виготовлення) основних засобів	290	6709	3105
Придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів	300	43	-
Придбання (створення) нематеріальних активів	310	-	-
Придбання (виращування) довгострокових біологічних активів	320	-	-
Інші	330	-	-
Разом	340	6752	3105

3 рядка 340 графа 3 капітальні інвестиції в інвестиційну нерухомість
фінансові витрати, включені до капітальних інвестицій

(341)

-

(342)

-

IV. Фінансові інвестиції

Найменування показника	Код рядка	За рік	На кінець року	
			довгострокові	поточні
1	2	3	4	5
А. Фінансові інвестиції за методом участі в капіталі в:				
асоційовані підприємства	350	-	-	-
дочірні підприємства	360	-	-	-
спільну діяльність	370	-	-	-
Б. Інші фінансові інвестиції в:				
частки і паї у статутному капіталі інших підприємств	380	-	-	-
акції	390	-	-	-
облігації	400	-	-	-
інші	410	-	-	-
Разом (розд.А + розд.Б)	420	-	-	-

3 рядка 1035 гр. 4 Балансу (Звіту про фінансовий стан)

Інші довгострокові фінансові інвестиції відображені:

за собівартістю
за справедливою вартістю
за амортизованою собівартістю

(421)

-

(422)

-

(423)

-

3 рядка 1160 гр. 4 Балансу (Звіту про фінансовий стан)

Поточні фінансові інвестиції відображені:

за собівартістю
за справедливою вартістю
за амортизованою собівартістю

(424)

-

(425)

-

(426)

-

V. Доходи і витрати

Найменування показника	Код рядка	Доходи	Витрати
1	2	3	4
А. Інші операційні доходи і витрати			
Операційна оренда активів	440	-	-
Операційна курсова різниця	450	5343	3843
Реалізація інших оборотних активів	460	183	182
Штрафи, пені, неустойки	470	-	31
Утримання об'єктів житлово-комунального і соціально-культурного призначення	480	-	-
Інші операційні доходи і витрати	490	1810	2113
у тому числі: відрахування до резерву сумнівних боргів	491	X	7
непродуктивні витрати і втрати	492	X	-
Б. Доходи і витрати від участі в капіталі за інвестиціями в:			
асоційовані підприємства	500	-	-
дочірні підприємства	510	-	-
спільну діяльність	520	-	-
В. Інші фінансові доходи і витрати			
Дивіденди	530	-	x
Проценти	540	x	14372
Фінансова оренда активів	550	-	-
Інші фінансові доходи і витрати	560	90	200
Г. Інші доходи і витрати			
Реалізація фінансових інвестицій	570	-	-
Доходи від об'єднання підприємств	580	-	-
Результат оцінки корисності	590	-	-
Неопераційна курсова різниця	600	-	-
Безоплатно одержані активи	610	-	x
Списання необоротних активів	620	x	1
Інші доходи і витрати	630	1	-

Товарообмінні (бартерні) операції з продукцією (товарами, роботами, послугами)
Частка доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за товарообмінними
(бартерними) контрактами з пов'язаними сторонами
3 рядків 540-560 графа 4 фінансові витрати, уключені до собівартості активів

(631)

-

(632)

-

%

(633)

-

VI. Грошові кошти

Найменування показника	Код рядка	На кінець року
1	2	3
Готівка	640	6
Поточний рахунок у банку	650	31034
Інші рахунки в банку (акредитиви, чекові книжки)	660	-
Грошові кошти в дорозі	670	-
Еквіваленти грошових коштів	680	-
Разом	690	31040

3 рядка 1090 гр. 4 Балансу (Звіту про фінансовий стан) Грошові кошти, використання яких обмежено (691) - _____

VII. Забезпечення і резерви

Види забезпечень і резервів	Код рядка	Залишок на початок року	Збільшення за звіт. рік		Використано у звітному році	Сторновано невикористану суму у звітному році	Сума очікуваного відшкодування витрат іншою стороною, що врахована при оцінці забезпечення	Залишок на кінець року
			нараховано (створено)	додаткові відрахування				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Забезпечення на виплату відпусток працівникам	710	-	-	-	-	-	-	-
Забезпечення наступних витрат на додаткове пенсійне забезпечення	720	-	-	-	-	-	-	-
Забезпечення наступних витрат на виконання гарантійних зобов'язань	730	-	-	-	-	-	-	-
Забезпечення наступних витрат на реструктуризацію	740	-	-	-	-	-	-	-
Забезпечення наступних витрат на виконання зобов'язань щодо об'єктивних контрактів	750	-	-	-	-	-	-	-
	760	-	-	-	-	-	-	-
	770	-	-	-	-	-	-	-
Резерв сумнівних боргів	775	-7	7	-	-	-	-	-
Разом	780	-7	7	-	-	-	-	-

VIII. Запаси

Найменування показника	Код рядка	Балансова вартість на кінець року	Переоцінка за рік	
			збільшення чистої вартості реалізації *	уцінка
1	2	3	4	5
Сировина і матеріали	800	2523	-	-
Купівельні напівфабрикати та комплектуючі виробів	810	37823	-	-
Паливо	820	3800	-	-
Тара і тарні матеріали	830	5490	-	-
Будівельні матеріали	840	484	-	-
Запасні частини	850	12810	-	-
Матеріали сільськогосподарського призначення	860	23780	-	-
Поточні біологічні активи	870	-	-	-
Малоцінні та швидкозношувані предмети	880	472	-	-
Незавершене виробництво	890	18183	-	-
Готова продукція	900	155964	-	-
Товари	910	60777	-	-
Разом	920	322106	-	-

3 рядка 920 графа 3 Балансова вартість запасів:
відображених за чистою вартістю реалізації (921) - _____
переданих у переробку (922) 235 _____
оформлених в заставу (923) - _____
переданих на комісію (924) - _____
Активи на відповідальному зберіганні (позабалансовий рахунок 02) (925) 10462 _____
3 рядка 1200 графа 4 Балансу (Звіту про фінансовий стан) запаси, призначені для продажу (926) - _____

* визначається за п. 28 Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9 "Запаси".

IX. Дебіторська заборгованість

Найменування показника	Код рядка	Всього на кінець року	у т.ч. за строками непогашення		
			до 12 місяців	від 12 до 18 місяців	від 18 до 36 місяців
1	2	3	4	5	6
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	940	60379	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	950	62057	-	-	-

Списано у звітному році безнадійної дебіторської заборгованості
Із рядків 940 і 950 графа 3 заборгованість з пов'язаними сторонами

(951) _____
(952) _____

X. Нестачі і втрати від псування цінностей

Найменування показника	Код рядка	Сума
1	2	3
Виявлено (списано) за рік нестачі і втрат	960	-
Визнано заборгованістю винних осіб у звітному році	970	-
Сума нестачі і втрат, остаточне рішення щодо винуватців, за якими на кінець року не прийнято (позабалансовий рахунок 072)	980	-

XI. Будівельні контракти

Найменування показника	Код рядка	Сума
1	2	3
Дохід за будівельними контрактами за звітний рік	1110	-
Заборгованість на кінець звітного року:		
валова замовників	1120	-
валова замовникам	1130	-
з авансів отриманих	1140	-
Сума затриманих копій на кінець року	1150	-
Вартість виконаних субпідрядниками робіт за незавершеними будівельними контрактами	1160	-

XII. Податок на прибуток

Найменування показника	Код рядка	Сума
1	2	3
Поточний податок на прибуток	1210	-
Відстрочені податкові активи: на початок звітного року	1220	-
на кінець звітного року	1225	-
Відстрочені податкові зобов'язання: на початок звітного року	1230	-
на кінець звітного року	1235	-
Включено до Звіту про фінансові результати - усього	1240	-
у тому числі:		
поточний податок на прибуток	1241	-
зменшення (збільшення) відстрочених податкових активів	1242	-
збільшення (зменшення) відстрочених податкових зобов'язань	1243	-
Відображено у складі власного капіталу - усього	1250	-
у тому числі:		
поточний податок на прибуток	1251	-
зменшення (збільшення) відстрочених податкових активів	1252	-
збільшення (зменшення) відстрочених податкових зобов'язань	1253	-

XIII. Використання амортизаційних відрахувань

Найменування показника	Код рядка	Сума
1	2	3
Нараховано за звітний рік	1300	15598
Використано за рік - усього	1310	-
в тому числі на:		
будівництво об'єктів	1311	-
придбання (виготовлення) та поліпшення основних засобів	1312	-
з них машини та обладнання	1313	-
придбання (створення) нематеріальних активів	1314	-
погашення отриманих на капітальні інвестиції позик	1315	-
	1316	-
	1317	-

XIV. Біологічні активи

Групи біологічних активів	Код рядка	Обліковуються за первісною вартістю								Обліковуються за справедливою вартістю						
		залишок на початок року		надійшло за рік	вибуло за рік		нараховано амортизації за рік	втрати від зменшення корисності	вигоди від відновлення корисності	залишок на кінець року		залишок на початок року	надійшло за рік	зміни вартості за рік	вибуло за рік	залишок на кінець року
		первісна вартість	накопичена амортизація		первісна вартість	накопичена амортизація				первісна вартість	накопичена амортизація					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Довгострокові біологічні активи – усього																
в тому числі:	1410	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
робоча худоба	1411	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
продуктивна худоба	1412	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
багаторічні насадження	1413	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	1414	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
інші довгострокові біологічні активи	1415	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Поточні біологічні активи – усього																
в тому числі:	1420	-	x	-	-	x	x	-	-	-	x	-	-	-	-	-
тварини на вирощуванні та відгодівлі	1421	-	x	-	-	x	x	-	-	-	x	-	-	-	-	-
біологічні активи в стані біологічних перетворень (крім тварин на вирощуванні та відгодівлі)	1422	-	x	-	-	x	x	-	-	-	x	-	-	-	-	-
	1423	-	x	-	-	x	x	-	-	-	x	-	-	-	-	-
інші поточні біологічні активи	1424	-	x	-	-	x	x	-	-	-	x	-	-	-	-	-
Разом	1430	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

3 рядка 1430 графа 5 і графа 14 вартість біологічних активів, придбаних за рахунок цільового фінансування (1431) -

3 рядка 1430 графа 6 і графа 16 залишкова вартість довгострокових біологічних активів, первісна вартість поточних біологічних активів і справедлива вартість біологічних активів, утрачених унаслідок надзвичайних подій (1432) -

3 рядка 1430 графа 11 і графа 17 балансова вартість біологічних активів, щодо яких існують передбачені законодавством обмеження права власності (1433) -

XV. Фінансові результати від первісного визнання та реалізації сільськогосподарської продукції та додаткових біологічних активів

Найменування показника	Код рядка	Вартість первісного визнання	Витрати, пов'язані з біологічними перетвореннями	Результат від первісного визнання		Уцінка	Виручка від реалізації	Собівартість реалізації	Фінансовий результат (прибуток +, збиток -) від	
				дохід	витрати				реалізації	первісного визнання та реалізації
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Продукція та додаткові біологічні активи рослинництва – усього	1500	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
у тому числі:										
зернові і зернобобові	1510	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
з них:										
пшениця	1511	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
соя	1512	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
соняшник	1513	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
ріпак	1514	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
цукрові буряки (фабричні)	1515	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
картопля	1516	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
плоди (ярияткові, кісточкові)	1517	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
інша продукція рослинництва	1518	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
додаткові біологічні активи рослинництва	1519	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
Продукція та додаткові біологічні активи тваринництва – усього	1520	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
у тому числі:										
приріст живої маси – усього	1530	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
з якого:										
великої рогатої худоби	1531	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
свиней	1532	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
молоко	1533	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
вовна	1534	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
яйця	1535	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
інша продукція тваринництва	1536	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
додаткові біологічні активи тваринництва	1537	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
продукція рибництва	1538	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
	1539	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-
Сільськогосподарська продукція та додаткові біологічні активи – разом	1540	-	(-)	-	(-)	-	-	(-)	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



ЕП Кубишко
Віталій
Васильович

Кубишко Віталій Васильович

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство

СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ПШВЕНЬАГРОПЕРЕРОБКА"

Територія

ОДЕСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Вид економічної діяльності

Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів

Середня кількість працівників

2 124

Адреса, телефон

вулиця КРАЙНЯ, буд. 1/А, с. МИРНЕ, БІЛЯВСЬКИЙ РАЙОН, ОДЕСЬКА обл., 67652

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

7871814

Складено (зробити позначку "ч" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Дата (рік, місяць, число)

2023 12 31

КОДИ

1801001

за КАТОТТГ

1

за КОПФГ

240

за КВЕД

01.13

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2	2
первісна вартість	1001	48	48
накопичена амортизація	1002	46	46
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 105	6 378
Основні засоби	1010	54 380	106 160
первісна вартість	1011	167 874	237 521
знос	1012	113 494	131 361
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок когніт у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	57 487	112 540
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	322 106	355 335
виробничі запаси	1101	87 182	136 535
незавершене виробництво	1102	18 183	23 948
готова продукція	1103	155 964	190 447
товари	1104	60 777	4 405
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	60 379	72 373
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	5 515	5 989
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	62 057	17 375
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	31 040	14 844
готівка	1166	6	-
рахунки в банках	1167	31 034	14 844
Витрати майбутніх періодів	1170	-	110
Частина перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	8 779	17 153
Усього за розділом II	1195	489 876	483 179
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	547 363	595 719

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	180	180
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	306 552	383 454
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	306 732	383 634
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1	1
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	1	1
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	100 748	100 215
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	85 070	86 880
розрахунками з бюджетом	1620	248	154
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	148	139
розрахунками з оплати праці	1630	25	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	3 668	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	50 723	24 696
Усього за розділом III	1695	240 630	212 084
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	547 363	595 719

Керівник

Кубишко Віталій Васильович

Головний бухгалтер

1. Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2. Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.



Підприємство

СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПІВДЕНЬАГРОПЕРЕРОБКА"

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

КОДИ

2024 01 01

31822249

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за

Рік 2023

р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	486 290	414 951
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(361 173)	(280 906)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	125 117	134 045
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	13 112	7 336
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(17 723)	(17 220)
Витрати на збут	2150	(16 081)	(12 347)
Інші операційні витрати	2180	(14 080)	(6 169)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	90 345	105 645
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	741	90
Інші доходи	2240	26	1
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(14 190)	(14 572)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(20)	(1)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	76 902	91 163
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	76 902	91 163
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	76 902	91 163

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	560 377	429 119
Витрати на оплату праці	2505	11 020	9 695
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 462	2 179
Амортизація	2515	17 867	15 599
Інші операційні витрати	2520	104 096	93 675
Разом	2550	695 822	550 267

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Керівник

Головний бухгалтер

Віталій
Васильович

Кубишко Віталій Васильович

Підприємство **СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПІВДЕНЬАГРОПЕРЕРОБКА"**
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2024	01	01
31822249		

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за Рік 2023 р.**

Форма №3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	576 798	557 778
Повернення податків і зборів	3005	-	50
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	50
Цільового фінансування	3010	-	-
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
Надходження від повернення авансів	3020	4 935	27 601
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	-	-
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	71	2 820
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(493 510)	(465 751)
Праці	3105	(8 951)	(8 195)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(2 539)	(2 410)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(12 203)	(13 922)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(6 000)	(8 777)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(6 203)	(5 145)
Витрачання на оплату авансів	3135	(-)	(-7)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(53 248)	(45 285)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(14 053)	(15 365)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-2 700	37 328
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	1	1
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	741	90
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(13 046)	(4 983)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(-)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-12 304	-4 892
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	90 000	189 344
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	90 533	192 894
Сплату дивідендів	3355	(1 074)	(239)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(-)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	-	-
Інші платежі	3390	(-)	(1 628)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-1 607	-5 417
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-16 611	27 019
Залишок коштів на початок року	3405	31 040	5 637
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	415	942
Залишок коштів на кінець року	3415	14 844	33 598

Керівник



Головний бухгалтер

Віталій
Васильович

Кубишко Віталій Васильович

Коєва Оксана Іванівна

Підприємство **СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПІВДЕНЬАГРОПЕРЕРОБКА"**
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2024	01	01
31822240		
ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО		

Звіт про власний капітал
за **Рік 2023** р.

Форма №4 Код за ДКУД **1801005**

Стаття	Код ряд- ка	Зареє- строван- ний (пайовий) капітал	Капітал у дооцін- ках	Додат- ковий капітал	Резер- вний капітал	Нерозпо- ділений прибуток (непокри- тий збиток)	Нео- пла- чений капітал	Вилу- чений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	180	-	-	-	306 552	-	-	306 732
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	180	-	-	-	306 552	-	-	306 732
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	76 902	-	-	76 902
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	-	-	-	-	-	-	-	-
Накопичені курсові різниці	4113	-	-	-	-	-	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на створення спеціальних цільових фондів	4220	-	-	-	-	-	-	-	-



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ
МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СГ ТОВ «ПІВДЕНЬАГРОПЕРЕРОБКА»
ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувача вищої освіти **Бороган Сергій Сергійович**

Науковий керівник: д.е.н., професор
кафедри менеджменту
Наталія ТАНКЛЕВСЬКА _____

Рецензент: директор СГ ТОВ
«Південьагропереробка» Кубишко В.В.

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПША
«_____» _____ 2025 р.

ОДЕСА - 2025

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Галина ЗАПША

«16» червня

2025 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Бороган Сергія Сергійовича

1. Тема роботи: *«Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу СГ ТОВ «Південьагропереробка» Одеського району Одеської області», науковий керівник роботи: д.е.н., професор Наталія Танклевська затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 104/1 від 16. 06.2025 р.*

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи *06 грудня 2025 р.*

3. Об'єкт дослідження: *виступає система соціально-економічної мотивації працівників у СГ ТОВ «Південьагропереробка».*

4. Предмет дослідження *є особливості функціонування та шляхи оптимізації механізму соціально-економічної мотивації на українських підприємствах, зокрема в умовах кондитерської галузі.*

5.Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- *розкрити поняття мотивації та визначити її значення в системі сучасного управління;*

- *проаналізувати структурні компоненти механізму соціально-економічної мотивації персоналу;*

- *оглянути основні підходи до формування та оцінки ефективності мотиваційних систем.*

5.2. Аналітичний розділ:

- *надати загальну характеристику господарської діяльності СГ ТОВ «Південьагропереробка»;*

- *проаналізувати кількісну та якісну структуру персоналу підприємства;*

- провести діагностику діючої системи соціально-економічної мотивації на підприємстві.

5.3.Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- розглянути сучасні моделі мотиваційних механізмів, що застосовуються на вітчизняних та міжнародних підприємствах;
- розробити конкретні пропозиції щодо удосконалення мотиваційної системи СГ ТОВ «Південьагропереробка» з урахуванням специфіки його діяльності та стратегічних цілей.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1.До теоретико-методичного розділу:

Підходи до розуміння сутності поняття «мотивація». Класифікація мотивів. Механізм соціально-економічної мотивації працівників. Підходи щодо регулювання рівня соціально-економічної мотивації.

6.2. До аналітичного розділу:

Розміри та ресурсний потенціал СГ ТОВ «Південьагропереробка». Показники діяльності СГ ТОВ «Південьагропереробка» за 2022-2024 рр. Показники ділової активності (оборотності) підприємства за 2022-2024 рр. Динаміка кількості працівників СГ ТОВ «Південьагропереробка» за 2022-2024 рр. Динаміка витрат на людські ресурси у СГ ТОВ «Південьагропереробка»

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Завдання мотиваційної системи та інструменти оплати праці у СГ ТОВ «Південьагропереробка».

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: *внутрішні документи підприємства, звітність, статистичні дані, наукові публікації, чинні нормативно-правові акти, а також профільні Інтернет-ресурси, що надають актуальну інформацію з HR-практик у аграрному секторі.*

8. Дата видачі завдання: 16.06.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	до 16.06.2025	0,5	
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	16.06.2025	0,5	
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	17.06.2025-21.06.2025-	0,5	
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	22.06.2025-22.08.2025	3,0	
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	23.08.2025-12.09.2025	0,5	
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	13.09.2025-12.10.2025	3,0	
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	13.10.2025-12.11.2025	4,5	
8	Написання висновків, списку літератури	13.11.2025-15.11.2025	1,0	
9	Перевірка роботи науковим керівником	16.11.2025-22.11.2025	0	
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	23.11.2025-28.11.2025	1,5	
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	29.11.2025-12.12.2025	1,0	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	06.12.2025	0,1	
14	Перевірка роботи на оригінальність	06.12.2025-07.12.2025	0	
15	Попередній захист на кафедрі	15.12.2025	0,4	
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	16.12.2025-17.12.2025	0	
17	Захист кваліфікаційної роботи	15.12.2025-19.12.2025	1,5	
	Всього		18	

Здобувач ОС «магістр» _____ Бороган СЕРГІЙ
 Науковий керівник: _____ Наталія ТАНКЛЕВСЬКА

РЕФЕРАТ

Бороган С.С. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу СГ ТОВ «Південьагропереробка» Одеського району Одеської області. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2025.

Загальна характеристика роботи

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання ключовим фактором сталого розвитку підприємства є формування ефективної системи, спрямованої на реалізацію потенціалу людських ресурсів. Саме надійна та продуктивна робота персоналу сьогодні визначає конкурентоспроможність компанії. Центральне місце у цьому процесі займає система соціально-економічної мотивації: від її продуманості залежить не лише соціальна й творча активність управлінського персоналу, а й загальні результати господарської діяльності.

У науковій економічній літературі проблематиці соціально-економічної мотивації приділено значну увагу. Теоретичні засади мотиваційних процесів закладали такі видатні дослідники, як М. Туган-Барановський, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлеланд, К. Альдерфер (у контексті ієрархії потреб та мотивів), а питання механізмів мотивації розробляли С. Адамс, Д. Аткинсон, В. Врум, Б. Скінер, а також українські вчені — Н. Лук'яненко, А. Колот, Л. Бунтовський тощо.

Проте, незважаючи на численні дослідження, більшість науковців зосереджуються лише на окремих компонентах мотиваційного механізму. Тим часом для досягнення високої ефективності сучасного підприємства необхідно враховувати комплексний характер соціально-економічної мотивації — усі її елементи та взаємозв'язки, які безпосередньо впливають на продуктивність та стратегічні результати компанії.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційну магістерську роботу виконано відповідно до напрямів науково-дослідних робіт Одеського державного аграрного університету, зокрема вона є складовою частиною теми кафедри менеджменту «Забезпечення соціо-еколого-економічного розвитку агропромислового виробництва та сільських територій на засадах інноваційного менеджменту та маркетингу» (державний реєстраційний номер 0121U109628), де автором обґрунтовано теоретико-методичні засади та прикладні рекомендації щодо формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу.

Мета та завдання дослідження. Мета магістерської кваліфікаційної роботи полягає у комплексному дослідженні механізму соціально-економічної мотивації персоналу на прикладі СГ ТОВ «Південьагропереробка» - з поєднанням теоретичного аналізу й практичної

оцінки - з метою виявлення резервів та розроблення рекомендацій щодо підвищення його ефективності.

Для реалізації цієї мети передбачається виконання таких завдань:

- розкрити поняття мотивації та визначити її значення в системі сучасного управління;
- проаналізувати структурні компоненти механізму соціально-економічної мотивації персоналу;
- оглянути основні підходи до формування та оцінки ефективності мотиваційних систем;
- надати загальну характеристику господарської діяльності СГ ТОВ «Південьагропереробка»;
- проаналізувати кількісну та якісну структуру персоналу підприємства;
- провести діагностику діючої системи соціально-економічної мотивації на підприємстві;
- розглянути сучасні моделі мотиваційних механізмів, що застосовуються на вітчизняних та міжнародних підприємствах;
- розробити конкретні пропозиції щодо удосконалення мотиваційної системи СГ ТОВ «Південьагропереробка» з урахуванням специфіки його діяльності та стратегічних цілей.

Об'єктом дослідження виступає система соціально-економічної мотивації працівників у СГ ТОВ «Південьагропереробка».

Предметом дослідження є особливості функціонування та шляхи оптимізації механізму соціально-економічної мотивації на українських підприємствах, зокрема в умовах кондитерської галузі.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є загальнонаукові принципи пізнання економічних і соціальних процесів — зокрема, системний, діалектичний, аналітичний та логічний підходи. Теоретичну базу становлять класичні та сучасні теорії мотивації (А.Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, В. Врума, С. Адамса), концепції стратегічного управління людськими ресурсами, а також положення трудового законодавства України щодо оплати праці, соціальних гарантій і стимулювання працівників.

У ході дослідження застосовано такі методи:

- аналіз наукової, нормативно-правової та професійної літератури з управління персоналом та мотивації;
- порівняльний аналіз існуючих моделей соціально-економічної мотивації у сільськогосподарському секторі;
- системний підхід до оцінки структури та ефективності діючої системи мотивації на підприємстві;
- діагностичний аналіз кадрової ситуації та рівня задоволеності персоналу у ТОВ «Південьагропереробка»;

- графічне моделювання ключових елементів мотиваційного механізму;

- узагальнення передового досвіду українських аграрних підприємств у сфері стимулювання працівників.

Елементи наукової новизни. У роботі запропоновано модернізований підхід до побудови універсального механізму соціально-економічної мотивації, уточнено перелік ключових важелів і інструментів, що належать до соціальних та економічних методів стимулювання персоналу. Особливе значення становить встановлення чіткої відповідності між стратегічними завданнями системи мотивації та конкретними елементами матеріального стимулювання, які ефективно сприяють їхньому вирішенню.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Виконана на 77 сторінках комп'ютерного тексту, містить 9 таблиць та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 38 найменувань.

АНОТАЦІЯ

Бороган С.С. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СГ ТОВ «ПІВДЕНЬАГРОПЕРЕРОБКА» ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 – «Менеджмент». – Одеський державний аграрний університет, Одеса, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено сутність соціально-економічної мотивації персоналу та її роль у системі управління людськими ресурсами сільськогосподарського підприємства, узагальнено сучасні наукові підходи до формування ефективного механізму мотивації, а також адаптовано міжнародні моделі до умов аграрного сектору України.

Проведено комплексний аналіз фінансово-економічної діяльності СГ ТОВ «Південьагропереробка» за 2022–2024 роки, оцінено динаміку ресурсного потенціалу, структури персоналу за віком, статтю, освітою та стажем, а також вплив макроекономічних та воєнних факторів на управління трудовими відносинами. Визначено тенденції зростання активів і капіталоозброєності за умов зниження прибутковості, що обумовило необхідність удосконалення системи мотивації.

Запропоновано науково обґрунтовані заходи щодо підвищення мотивації та лояльності персоналу: розширення гнучких графіків праці, впровадження бальної системи оцінки ефективності, розвиток корпоративної культури, удосконалення соціального пакету (медичне страхування, wellness-ініціативи, підтримка в умовах війни) та створення «Кімнати розвитку персоналу». Обґрунтовано, що інтегрований підхід до

управління людським капіталом забезпечить сталу конкурентоспроможність аграрного підприємства в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: соціально-економічна мотивація, управління персоналом, аграрне підприємство, капіталоозброєність, соціальний пакет, лояльність, людський капітал, кадрова політика.

ANNOTATION

Borohan S.S. Forming the mechanism of socio-economic employee motivation at the agricultural company “Pivdenagrorerobka” in Odessa district, Odessa region - On the rights of the manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 073 - management. - Odessa State Agrarian University, Odessa, 2025.

In the qualification paper, the essence of socio-economic employee motivation and its role in human resource management at an agricultural enterprise have been examined. Contemporary scientific approaches to building an effective motivation mechanism have been reviewed, and international models have been adapted to the conditions of Ukraine's agrarian sector.

A comprehensive analysis of the financial and economic performance of the Agricultural Company “Pivden Agroprocessing” LLC for 2022–2024 has been conducted. The study evaluates trends in the enterprise's resource potential, personnel structure by age, gender, education, and tenure, and the impact of macroeconomic and wartime factors on labor relations management. Key findings include growing asset value and capital-labor ratio alongside declining profitability, which highlights the need to enhance the motivation system.

Scientifically grounded recommendations have been proposed to increase employee motivation and loyalty, including: expanding flexible work schedules; introducing a point-based performance evaluation system; strengthening corporate culture; improving the social benefits package (medical insurance, wellness initiatives, wartime support); establishing a “Staff Development Room.”

It is substantiated that an integrated approach to human capital management will ensure the long-term competitiveness of the agricultural enterprise.

Keywords: socio-economic motivation; personnel management; agricultural enterprise; capital-labor ratio; social benefits package; loyalty; human capital; HR policy.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ СОЦІАЛЬНОЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Поняття мотивації та її значення в сучасному менеджменті	7
1.2. Зміст і структурні елементи механізму соціально-економічної мотивації персоналу	17
1.3. Підходи до формування та методи оцінювання механізму соціально-економічної мотивації персоналу	23
Висновки до розділу I	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СГ ТОВ «ПІВДЕНЬАГРОПЕРЕРОБКА»	33
2.1. Загальна характеристика діяльності та господарського профілю СГ ТОВ «Південьагропереробка»	33
2.2. Аналіз кадрової структури підприємства у СГ ТОВ «Південьагропереробка»	40
2.3. Оцінка ефективності діючої системи соціально-економічної мотивації персоналу в господарстві	50
Висновки до розділу II	58
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СГ ТОВ «ПІВДЕНЬАГРОПЕРЕРОБКА»	59
3.1. Сучасні підходи та моделі побудови механізму соціально-економічної мотивації персоналу	59
3.2. Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення системи соціально-економічної мотивації працівників	66
3.3. Підвищення мотивації та лояльності персоналу	70
Висновки до розділу III	74
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання ключовим фактором сталого розвитку підприємства є формування ефективної системи, спрямованої на реалізацію потенціалу людських ресурсів. Саме надійна та продуктивна робота персоналу сьогодні визначає конкурентоспроможність компанії. Центральне місце у цьому процесі займає система соціально-економічної мотивації: від її продуманості залежить не лише соціальна й творча активність управлінського персоналу, а й загальні результати господарської діяльності.

Мотивація є однією з фундаментальних функцій управління, оскільки персонал - це не просто ресурс, а динамічний елемент, здатний до постійного розвитку й вдосконалення. Саме завдяки людям формуються стійкі конкурентні переваги підприємства. Натомість, слабка мотивація часто стає бар'єром, що заважає повною мірою використовувати внутрішній потенціал організації, призводячи до зниження трудової активності та ефективності в цілому. Тож компетентний менеджмент, який уміє впроваджувати сучасні й збалансовані механізми мотивації, отримує суттєві переваги у досягненні прибутковості й стратегічного успіху.

У науковій економічній літературі проблематиці соціально-економічної мотивації приділено значну увагу. Теоретичні засади мотиваційних процесів закладали такі видатні дослідники, як М. Туган-Барановський, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлеланд, К. Альдерфер (у контексті ієрархії потреб та мотивів), а питання механізмів мотивації розробляли С. Адамс, Д. Аткинсон, В. Врум, Б. Скінер, а також українські вчені - Н. Лук'яненко, А. Колот, Л. Бунтовський тощо.

Проте, незважаючи на численні дослідження, більшість науковців зосереджуються лише на окремих компонентах мотиваційного механізму. Тим часом для досягнення високої ефективності сучасного підприємства необхідно враховувати комплексний характер соціально-економічної мотивації — усі її

елементи та взаємозв'язки, які безпосередньо впливають на продуктивність та стратегічні результати компанії.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи полягає у комплексному дослідженні механізму соціально-економічної мотивації персоналу на прикладі СГ ТОВ «Південьагропереробка» - з поєднанням теоретичного аналізу й практичної оцінки - з метою виявлення резервів та розроблення рекомендацій щодо підвищення його ефективності.

Для реалізації цієї мети передбачається виконання таких завдань:

- розкрити поняття мотивації та визначити її значення в системі сучасного управління;
- проаналізувати структурні компоненти механізму соціально-економічної мотивації персоналу;
- оглянути основні підходи до формування та оцінки ефективності мотиваційних систем;
- надати загальну характеристику господарської діяльності СГ ТОВ «Південьагропереробка»;
- проаналізувати кількісну та якісну структуру персоналу підприємства;
- провести діагностику діючої системи соціально-економічної мотивації на підприємстві;
- розглянути сучасні моделі мотиваційних механізмів, що застосовуються на вітчизняних та міжнародних підприємствах;
- розробити конкретні пропозиції щодо удосконалення мотиваційної системи СГ ТОВ «Південьагропереробка» з урахуванням специфіки його діяльності та стратегічних цілей.

Об'єктом дослідження виступає система соціально-економічної мотивації працівників у СГ ТОВ «Південьагропереробка».

Предметом дослідження є особливості функціонування та шляхи оптимізації механізму соціально-економічної мотивації на українських підприємствах, зокрема в умовах кондитерської галузі.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є загальнонаукові принципи пізнання економічних і соціальних процесів — зокрема, системний, діалектичний, аналітичний та логічний підходи. Теоретичну базу становлять класичні та сучасні теорії мотивації (А.Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, В. Врума, С. Адамса), концепції стратегічного управління людськими ресурсами, а також положення трудового законодавства України щодо оплати праці, соціальних гарантій і стимулювання працівників.

У ході дослідження застосовано такі методи:

- аналіз наукової, нормативно-правової та професійної літератури з управління персоналом та мотивації;
- порівняльний аналіз існуючих моделей соціально-економічної мотивації у сільськогосподарському секторі;
- системний підхід до оцінки структури та ефективності діючої системи мотивації на підприємстві;
- діагностичний аналіз кадрової ситуації та рівня задоволеності персоналу у ТОВ «Південьагропереробка»;
- графічне моделювання ключових елементів мотиваційного механізму;
- узагальнення передового досвіду українських аграрних підприємств у сфері стимулювання працівників.

Інформаційною базою роботи стали внутрішні документи підприємства, звітність, статистичні дані, наукові публікації, чинні нормативно-правові акти, а також профільні Інтернет-ресурси, що надають актуальну інформацію з HR-практик у аграрному секторі.

Наукова новизна одержаних результатів. У роботі запропоновано модернізований підхід до побудови універсального механізму соціально-економічної мотивації, уточнено перелік ключових важелів і інструментів, що належать до соціальних та економічних методів стимулювання персоналу. Особливе значення становить встановлення чіткої відповідності між стратегічними завданнями системи мотивації та конкретними елементами матеріального стимулювання, які ефективно сприяють їхньому вирішенню.

Практичне значення одержаних результатів. Практична цінність проведених досліджень полягає в тому, що запропоновані рекомендації щодо вдосконалення системи соціально-економічної мотивації можуть бути безпосередньо використані в управлінській діяльності ТОВ «Південьагропереробка». Зокрема, розроблені пропозиції щодо оптимізації матеріального та нематеріального стимулювання працівників дозволять підвищити рівень їхньої залученості, трудової мотивації та загальної продуктивності праці.

Результати роботи також можуть бути застосовані при розробці внутрішньої HR-політики підприємства, формуванні системи оцінки ефективності персоналу, а також у процесі планування соціального розвитку колективу. Крім того, висновки дослідження мають трансферний потенціал - їх можна адаптувати для інших аграрних підприємств регіону зі схожою організаційною структурою та кадровою ситуацією.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ СОЦІАЛЬНОЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття мотивації та її значення в сучасному менеджменті

У сучасному динамічному бізнес-середовищі управління людськими ресурсами перетворилося з допоміжної функції на стратегічний пріоритет, який безпосередньо визначає довгостроковий успіх підприємства. Саме рівень професійної компетентності, кваліфікації, ініціативності та залученості персоналу сьогодні стає ключовим джерелом формування конкурентних переваг. У світі, де технології, фінанси чи матеріальні активи швидко стають доступними для багатьох учасників ринку, саме людина — її знання, досвід, творчий потенціал і лояльність - залишається найменш імітованим і найбільш цінним активом організації.

Сучасна економічна парадигма розглядає людські ресурси як унікальний, стратегічний капітал, який не просто забезпечує виконання робочих процесів, а активно формує імідж підприємства, якість його продукції чи послуг, а також здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. На відміну від інших ресурсів - фінансових, матеріальних чи технологічних, - людський потенціал має високий ступінь специфічності: він формується під впливом корпоративної культури, системи цінностей, стиль управління та умов праці, що робить його практично неможливим для точного відтворення конкурентами [15].

Саме тому стратегічне значення набуває ефективна система мотивації персоналу. Правильно вибрані механізми соціально-економічного стимулювання не лише задовольняють базові потреби працівників, а й активізують їхній внутрішній потенціал, стимулюють ініціативність, відповідальність та почуття належності до колективу. Мотивація перетворюється на інструмент не просто утримання кадрів, а на засіб розвитку організаційної культури, підвищення якості трудової діяльності та забезпечення інноваційного розвитку компанії.

Погляди на сутність мотивації еволюціонували разом із розвитком суспільства та зміною ролі людини в організації. Якщо на ранніх етапах індустріальної епохи мотивація зводилася, в основному, до матеріального стимулювання фізичної продуктивності (підхід, відомий за принципами Ф. Тейлора), то сьогодні акцент зміщується на комплексне задоволення потреб працівників - від базових економічних до соціальних, емоційних, професійних і навіть самореалізаційних. Сучасна мотивація спрямована не лише на «змушування» працювати, а на створення умов, за яких працівник сам бажає вносити свій внесок у спільний результат, проявляти креативність, брати на себе відповідальність і ідентифікувати себе з місією компанії.

Таблиця 1.1 - Підходи до розуміння сутності поняття «мотивація»

Підхід	Визначення мотивації
Як система	Система усвідомлених і неусвідомлених спонукань, що визначають активність особистості та її спрямованість
	Сукупність мотивів або стимулів, які спонукають людину до певних форм діяльності чи поведінки
	Система внутрішніх факторів, що ініціюють і спрямовують цілеспрямовану поведінку
	Інтегрована структура мотивів і стимулів, що лежать в основі людської діяльності
Як процес	Динамічний процес формування мотиву
	Внутрішні психічні процеси, що ініціюють, підтримують і спрямовують діяльність людини
	Складний фізіологічний і психологічний процес, який регулює поведінку, визначаючи її напрямок, активність, стійкість і здатність задовольняти потреби
	Процес, що спрямовує дії особистості на досягнення певних цілей, а також стан спрямованості особистості на ці цілі
	Механізм, який стимулює й підтримує поведінкову активність індивіда на певному рівні
	Процес вибору між альтернативними діями, спрямований на досягнення специфічних цільових станів
Як сукупність чинників або умов	Комплекс спонукальних факторів — потреб, мотивів, стимулів, ситуаційних обставин, що визначають активність особистості
	Сукупність внутрішніх і зовнішніх умов, які викликають активність суб'єкта та визначають її характер

Джерело: складено автором на основі [8, 13, 23]

Цей еволюційний перехід знайшов відображення у численних теоретичних концепціях, розроблених як закордонними, так і вітчизняними дослідниками. У сучасній економічній літературі існує низка підходів до трактування мотивації -

від біхевіористських до гуманістичних, від когнітивних до системних. Українські й зарубіжні дослідники по-різному трактують сутність поняття «мотивація», що свідчить про його багатоплановість і складну природу. У науковій літературі можна виділити три основні підходи до визначення мотивації: як системи, процесу та сукупності умов або чинників. Основні з цих підходів, що формують сучасне розуміння мотиваційного процесу, узагальнено та проілюстровано в таблиці 1.1.

Один із підходів, наведених в таблиці, акцентує увагу на ключовій ролі мотиву як центрального елемента мотиваційного процесу в трудовій діяльності. Це обумовлює необхідність глибшого розуміння самого поняття «мотив» - як базової одиниці, що лежить в основі будь-якої цілеспрямованої поведінки працівника.

Мотив - це внутрішня рушійна сила, яка спонукає людину до активних, усвідомлених дій, спрямованих на задоволення певних потреб. Він виступає джерелом ініціації поведінки, визначає її напрямок і забезпечує енергійне залучення особистості до досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей. Мотиви притаманні кожній людині і мають іманентний характер — тобто вони є внутрішньою властивістю особистості, але одночасно формується під впливом широкого спектра факторів: біологічних, соціальних, культурних, професійних, а також зовнішніх стимулів з боку організації.

Важливою особливістю мотивів є те, що вони піддаються усвідомленню. Людина здатна не лише ідентифікувати власні мотиви, а й свідомо регулювати їх вплив - посилювати, приглушувати або навіть виключати певні мотиви зі своєї внутрішньої мотиваційної структури. Ця здатність лежить в основі розвитку професійної самоорганізації та емоційного інтелекту.

Проте поведінка працівника ніколи не обумовлюється одним-єдиним мотивом. Навпаки, вона є наслідком дії складної системи мотивів, які взаємодіють між собою, утворюючи ієрархію пріоритетів. У цій системі одні мотиви домінують, інші - відіграють допоміжну роль або навіть конфліктують між собою. Саме тому менеджер, який намагається зрозуміти дії підлеглого, повинен в першу

чергу зосередитися на виявленні реальних мотивів, що лежать в їхній основі. Лише після цього можна робити обґрунтовані висновки про закономірності поведінки співробітника та підбирати адекватні інструменти стимулювання - як для підтримки бажаних форм поведінки, так і для запобігання небажаним [22].

У життєдіяльності людини мотиви виконують три фундаментальні функції:

1. Спонукальна - мотиви є джерелом ініціації діяльності: саме вони «запускають» поведінку, надаючи їй енергії та напрямку.

2. Направляюча - визначають вибір стратегії дій: які завдання працівник вважає пріоритетними, які дії вважає доречними, а які — ні. Ця функція залежить від стійкості, сили та ієрархічного розташування мотивів у внутрішній структурі особистості.

3. Регулююча - забезпечує адаптацію поведінки до змін у зовнішньому середовищі: мотиви коригують дії працівника залежно від того, наскільки вони сприяють досягненню особистісних або організаційних цілей.

Оскільки трудова поведінка формується під впливом сукупності мотивів, а не окремого стимулу, особливу практичну цінність має систематизація цих мотивів. Тому наступним кроком є аналіз основних підходів до їх класифікації, які узагальнено на рисунку 1.1. Такий аналіз дозволить не лише краще зрозуміти внутрішній світ працівника, а й розробити більш точні та ефективні механізми управління мотивацією в умовах конкретного підприємства.

Особливе значення в дослідженні мотивації трудової діяльності мають мотиви прийняття рішення про вступ на роботу та, навпаки, мотиви звільнення. Ці дві групи мотивів відображають ключові точки взаємодії працівника з організацією — момент входу та момент виходу - і є важливими індикаторами ефективності кадрової політики підприємства.



Рисунок 1.1 - Класифікація мотивів трудової діяльності

Джерело: складено автором на основі [18,19]

Серед основних чинників, що впливають на вибір місця роботи, виділяють три взаємопов'язані групи діагностичних орієнтирів [10]:

1. Оцінка зовнішніх умов працевлаштування

Претендент аналізує об'єктивні параметри робочого місця, зокрема:

- рівень оплати праці (у порівнянні з ринковими середніми показниками);
- логістичну зручність (відстань до роботи, наявність швидкого та надійного транспортного сполучення);
- матеріально-технічні та організаційні умови (безпечне, ергономічне, психологічно комфортне робоче середовище);
- гнучкість режиму праці (можливість віддаленої роботи, адаптивного графіку, балансу між професійним і особистим життям);
- наявність системи соціально-економічного стимулювання (премії, бонуси, додаткові гарантії, корпоративні програми).

2. Самооцінка професійного та особистісного потенціалу

Кандидат зіставляє власні ресурси з вимогами вакансії, враховуючи:

- стан фізичного та психічного здоров'я;

- відповідність професійних знань, навичок, досвіду та кваліфікації посадовим обов'язкам;
- рівень формальної освіти та наявність профільних сертифікацій;
- особистісні якості (комунікабельність, стресостійкість, ініціативність тощо), які необхідні для ефективної роботи в конкретному колективі та організаційній культурі.

3. Очікування щодо розвитку та самореалізації
Сучасні працівники, особливо представники молодших поколінь, все частіше орієнтуються не лише на фінансову складову, а й на перспективи зростання. До цієї групи мотивів належать:

- можливості кар'єрного просування та професійного розвитку (навчання, менторство, участі в проєктах);
- потенціал для особистісного зростання та креативної самореалізації;
- можливість участі в управлінських рішеннях, відчуття впливу на результати компанії;
- збіг цінностей працівника та корпоративної культури організації (етичні принципи, соціальна відповідальність, місія компанії).

Важливо зазначити, що розбіжність між очікуваннями кандидата і реальністю роботи часто стає причиною раннього звільнення. Тому глибоке розуміння мотивів вибору роботи дозволяє не лише покращити процеси підбору персоналу, а й розробити стратегії утримання цінних співробітників через адаптацію умов праці до їхніх глибинних потреб.

Аналіз мотивів звільнення, у свою чергу, є «дзеркалом» ефективності управління людськими ресурсами: висока плинність кадрів часто свідчить про недосконалість в системі мотивації, лідерства або організаційної культури. Тому комплексне вивчення обох груп мотивів — вступу та виходу — є необхідною умовою для побудови стійкої, збалансованої та людино-орієнтованої системи управління персоналом.

Серед ключових чинників, що спонукають працівника до звільнення, виділяють три основні групи мотивів, які відрізняються за природою походження та ступенем залежності від особистого вибору [14]:

1. Об'єктивні мотиви. Ці мотиви пов'язані з обставинами, які виходять за межі вольового контролю працівника та не залежать від його професійного задоволення чи ставлення до компанії. До них належать:

- погіршення стану здоров'я, що унеможливлює виконання професійних обов'язків;
- зміна місця проживання (у зв'язку з родинними, географічними або соціальними причинами);
- вихід на пенсію;
- зміна життєвих обставин (наприклад, догляд за дитиною чи хворим родичем).

Такі мотиви є зовнішніми щодо трудових відносин і, як правило, не свідчать про недоліки управлінської або мотиваційної системи підприємства.

2. Суб'єктивні мотиви. Цю групу формують внутрішні відчуття, емоційні реакції та особистісні переживання працівника, які безпосередньо пов'язані з його досвідом взаємодії в організації. Серед них:

- негативний психологічний клімат у колективі (конфлікти, булінг, відсутність підтримки);
- особиста неприязнь або втрата довіри до керівництва;
- невідповідність між власною системою цінностей та корпоративною культурою компанії;
- відчуття несправедливого ставлення (у розподілі завдань, винагород, можливостей для розвитку).

Хоча ці мотиви суб'єктивні за природою, вони часто відображають реальні проблеми в управлінні персоналом і вимагають уваги з боку HR-функції.

3. Об'єктивно-суб'єктивні мотиви. Ця категорія поєднує зовнішні обставини з внутрішнім сприйняттям працівника. Такі мотиви мають подвійну природу:

вони ґрунтуються на реальних умовах праці, але їх вага та значущість визначаються індивідуальним сприйняттям. До них належать:

- несприятливі умови праці (перевантаження, неефективна організація процесів, відсутність необхідних ресурсів);
- відсутність чітких перспектив кар'єрного або професійного зростання;
- неадекватна система оцінки результатів праці та винагородження;
- відчуття «стелі розвитку» або професійної стагнації.

Ці мотиви є особливо важливими для аналізу, оскільки саме вони найчастіше свідчать про системні недоліки у підходах до управління людськими ресурсами. Їх вчасне виявлення та усунення може значно знизити плинність кадрів і підвищити загальний рівень залученості персоналу.

Другий підхід до розуміння сутності мотивації ґрунтується на уявленні про неї не як про разову дію чи простий стимул, а як про складний, динамічний і цілісний процес, спрямований на формування, підтримку та регулювання трудової поведінки працівника. Згідно з цим підходом, мотивація — це системне управління поведінкою, що здійснюється шляхом цілеспрямованого впливу певного набору стимулів (як економічних, так і соціальних, матеріальних і нематеріальних). Такий процес є багатоетапним, оскільки поведінка людини формується поступово — від виникнення потреби до отримання зворотного зв'язку після виконання дії [17].

Кожен етап мотиваційного процесу виконує певну функцію і пов'язаний із попереднім та наступним, утворюючи єдиний цикл управління активністю працівника. Це дозволяє менеджменту не просто «заохочувати» до праці, а прогнозувати, коригувати та оптимізувати поведінку персоналу з урахуванням індивідуальних особливостей та стратегічних цілей організації.

Такий системно-етапний підхід дозволяє розглядати мотивацію не як разову акцію (наприклад, виплату премії), а як тривалий, керований процес, у якому кожен елемент має значення. Він підкреслює, що ефективна мотивація вимагає не лише правильного підбору стимулів, а й розуміння психологічного механізму їхньої дії на людину. Саме тому сучасний менеджмент повинен прагнути до

побудови інтегрованої мотиваційної системи, яка враховує як індивідуальні мотиваційні профілі співробітників, так і стратегічні цілі розвитку підприємства.

Таблиця 1.2 - Етапи системного мотиваційного процесу

Етап	Зміст етапу	Ключові завдання менеджменту
1. Виникнення потреби	У працівника формується внутрішнє напруження через не задоволену потребу (фізіологічну, соціальну, професійну тощо)	Діагностика потенційних потреб персоналу на основі спостережень, опитувань, аналізу поведінки
2. Формування мотиву	Потреба трансформується в усвідомлений мотив -внутрішній спонук до дії, спрямований на досягнення певного результату	Створення умов, за яких потреби співробітників можуть бути задоволені через виконання робочих завдань
3. Вибір цілі та стратегії дії	Працівник оцінює доступні способи задоволення потреби та обирає найбільш прийнятний варіант поведінки	Забезпечення прозорості зв'язку між зусиллями, результатами та винагородою (теорія очікувань В. Врума)
4. Реалізація дії	Працівник виконує трудову діяльність, спрямовану на досягнення обраної цілі	Надання необхідних ресурсів, підтримки, усунення бар'єрів, що заважають ефективній роботі
5. Отримання результату та винагороди	Після виконання дії працівник отримує певний результат та відповідну винагороду (матеріальну чи нематеріальну)	Забезпечення справедливої, своєчасної та пропорційної системи винагородження (теорія справедливості С. Адамса)
6. Оцінка задоволення та зворотний зв'язок	Працівник аналізує, чи була потреба дійсно задоволена, і формує установку щодо майбутньої поведінки	Збір feedback'у, аналіз ефективності мотиваційних інструментів, внесення коректив у систему стимулювання

Джерело: складено автором на основі [14,15]

Сучасна наука виділяє кілька ключових класифікацій мотивації, які дозволяють глибше зрозуміти механізми впливу на трудову поведінку [8, 29].

1. За типом задовольняних потреб:

- Матеріальна - спрямована на підвищення доходу та якості життя (зарплата, премії). Найактуальніша для працівників із низьким рівнем доходу та в країнах із перехідною економікою.

- Трудова (внутрішня) - пов'язана зі змістом роботи, умовами праці, психологічним кліматом. Характерна для тих, хто вже задовольнив базові потреби і прагне до самореалізації, творчості та професійного зростання.

- Статусна - орієнтована на престиж, визнання, кар'єрне просування, лідерство та професійну репутацію.

2. За способом впливу:

- Стимулююча - заохочення через винагороди (матеріальні й нематеріальні);
- Нормативна - формування установ через переконання, інформування, корпоративні цінності;
- Примусова - вплив через санкції, штрафи, загрози.

3. За спрямованістю:

- Позитивна - мотивація досягненням (вигоди, визнання, розвиток);
- Негативна - мотивація уникненням (страх перед покаранням, втратою доходу чи статусу).

4. За джерелом:

- Внутрішня - діяльність цінна сама по собі (інтерес, творчість, мета);
- Зовнішня - діяльність як засіб досягнення зовнішнього результату (винагорода, уникнення покарання).

Чинники, що знижують ефективність мотивації:

- Нерозуміння реальних потреб персоналу;
- Індивідуальні відмінності у сприйнятті стимулів (вік, досвід, стать, освіта);
- Затримка між результатом праці та винагородою;
- Непрозорість або непостійність системи стимулювання;
- Висока гетерогенність мотиваційних профілів у колективі.

Ефективне управління мотивацією - ключ до підвищення продуктивності, лояльності та інноваційності. Коли менеджмент розуміє, що саме спонукає кожного співробітника, створюється система, яка працює без постійного контролю, а на основі внутрішньої залученості працівників.

Таким чином, у сучасних умовах мотивація перетворюється на стратегічний інструмент управління конкурентоспроможністю підприємства. Саме через людські ресурси реалізуються інновації, генеруються ідеї та забезпечується гнучкість у відповіді на зміни ринку. Коли керівництво глибоко розуміє мотиваційні драйвери свого колективу, воно може створити таку систему стимулювання, яка сама генерує відповідальну, ініціативну та результативну поведінку - без потреби в постійному зовнішньому контролі.

1.2. Зміст і структурні елементи механізму соціально-економічної мотивації персоналу

У сучасних умовах господарювання мотивація праці виступає як єдність економічної та соціальної складових. Економічний вимір полягає в тому, що рівень мотивації безпосередньо впливає на продуктивність праці, прибутковість підприємства та, опосередковано, на ефективність національної економіки. Соціальний вимір проявляється в можливості працівника до самореалізації, професійного зростання та отримання внутрішнього задоволення від роботи — без чого трудова діяльність перетворюється на рутину, що знижує залученість і підвищує плинність кадрів.

Отже, соціально-економічна мотивація - це цілеспрямований, багатофакторний процес управління трудовою поведінкою, який ґрунтується на поєднанні економічних методів (для задоволення базових, матеріальних потреб) та соціальних інструментів (для реалізації вищих потреб - визнання, належності, саморозвитку).

Ефективність цього процесу визначається якістю механізму його реалізації. У науковій літературі поняття «механізм» трактується як [15]:

- упорядкована послідовність етапів, що забезпечують досягнення певного результату;
- система чи пристрій, який регулює порядок діяльності;
- складна організаційна структура, яка перетворює вхідні умови на бажаний вихідний результат.

Дослідники підкреслюють, що мотиваційний механізм є інтегрованою системою, яка має соціально-економічну природу, оскільки поєднує економічні інтереси компанії з соціально-психологічними потребами людини.

Механізм соціально-економічної мотивації — це комплексна система регуляторів трудової поведінки, що включає: методи, інструменти, ресурси, важелі впливу та організаційні засоби, спрямовані на досягнення спільних цілей працівника та підприємства. Його структура та складність залежать від:

- кількісної та якісної структури персоналу;
- ієрархії стратегічних і тактичних цілей компанії;
- етапу ринкових трансформацій, у яких перебуває економіка.

Мотиваційний механізм повинен бути гнучким, адаптивним і працювати одночасно на мікро- (рівень підприємства) та макрорівнях (державна політика, ринкові умови). Його дієвість залежить від здатності швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Основна мета механізму - підвищення трудової та креативної активності персоналу шляхом поєднання економічних і соціальних стимулів.

Ефективне функціонування механізму ґрунтується на таких принципах:

- 1) Цілісність і структурованість - елементи повинні утворювати єдину систему, але залишатися чітко диференційованими.
- 2) Цільова спеціалізація - для кожної стратегічної мети компанії має бути свій підмеханізм мотивації.
- 3) Різна тривалість елементів - механізм має містити як короткострокові, так і довгострокові інструменти.
- 4) Взаємозалежність компонентів - зміна одного елемента вимагає корекції всієї системи, оскільки вона функціонує як єдиний організм.

Таким чином, соціально-економічна мотивація перестає бути лише набором заохочень і перетворюється на стратегічний інструмент управління людським капіталом, що забезпечує стале конкурентне перевагу сучасного підприємства.

У сучасній практиці управління людськими ресурсами особлива увага в механізмі соціально-економічної мотивації має приділятися задоволенню соціальних потреб працівників, що слід розглядати не лише як інструмент підвищення залученості, а й як стратегічний компонент соціального розвитку компанії. Такий підхід передбачає перехід від вузькоекономічного розуміння прибутку до його ресурсної інтерпретації: прибуток стає не кінцевою метою, а фінансовою основою, яка дозволяє реалізовувати соціальні програми, покращувати корпоративне середовище, інвестувати в професійний розвиток персоналу та формувати стійку, лояльну команду [1].

Саме завдяки стабільному фінансовому становищу підприємство отримує змогу реалізовувати повноцінне задоволення вторинних (соціальних) потреб працівників — таких як потреба в належності до колективу, визнанні професійних досягнень, емоційній безпеці, можливостях для самореалізації та кар'єрного зростання. Відповідно, висока прибутковість компанії виступає не лише показником ефективності її діяльності, але й передумовою для побудови гуманної, людино-орієнтованої моделі управління.

Цей підхід підкреслює взаємозалежність економічних і соціальних процесів: фінансовий успіх забезпечує ресурси для соціальних інвестицій, а соціальна стабільність, лояльність і внутрішня мотивація персоналу, у свою чергу, стають джерелом інноваційності, продуктивності та довгострокової конкурентоспроможності.

Структура, основні елементи та логіка функціонування механізму соціально-економічної мотивації узагальнено на рисунку 1.2.

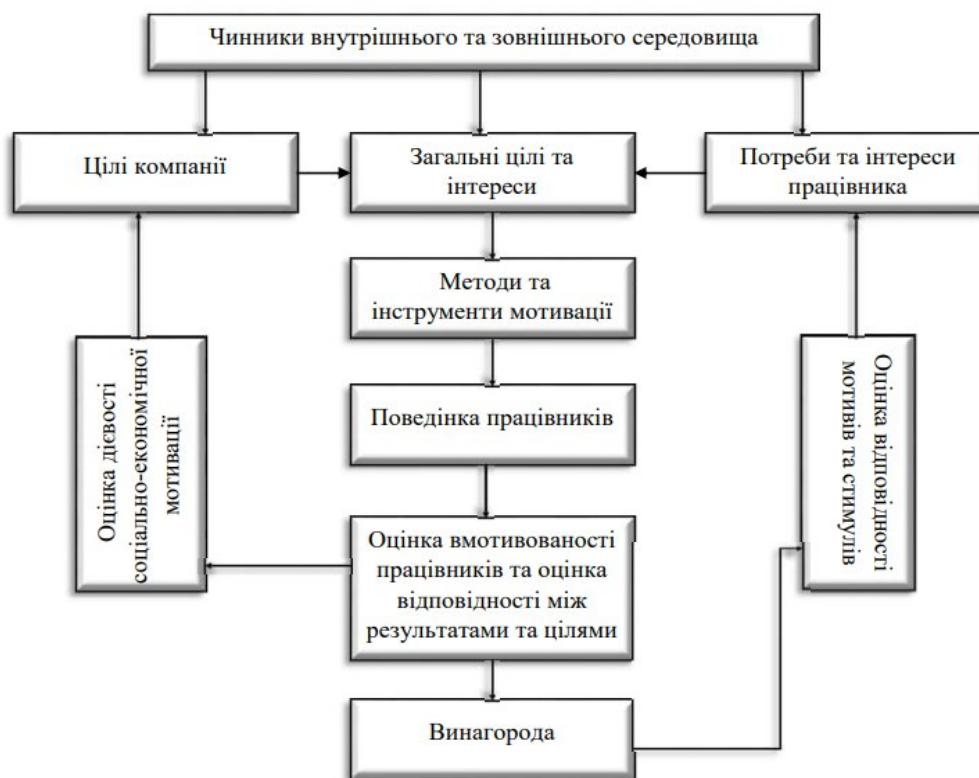


Рисунок 1.2 - Механізм соціально-економічної мотивації працівників

Джерело: складено автором на основі [1,10]

Аналіз рисунка 1.2 свідчить, що центральне місце в механізмі соціально-економічної мотивації належить методам та інструментам, які забезпечують реальний вплив на трудову поведінку персоналу. Саме через них формуються стимули, що спонукають працівників до досягнення як особистісних, так і організаційних цілей. Усі методи соціально-економічної мотивації умовно поділяються на дві взаємопов'язані групи: економічні (спрямовані на задоволення матеріальних, базових потреб) та соціальні (орієнтовані на реалізацію вищих, нематеріальних потреб - визнання, належності, саморозвитку, безпеки тощо).

Кожен із цих методів реалізується за допомогою конкретних інструментів - практичних засобів, які можуть мати як формальний (регламентований), так і неформальний характер. До економічних інструментів, наприклад, належать система оплати праці, преміювання, бонуси, матеріальна допомога, соціальні пакети; до соціальних — гнучкий графік, можливості професійного зростання, визнання заслуг, участь у прийнятті рішень тощо. Для наочного узагальнення структури мотиваційного механізму, зокрема, взаємозв'язку між методами, важелями та інструментами, у таблиці 1.3 наведено детальну класифікацію ключових елементів соціально-економічної мотивації.

Такий системний підхід дозволяє не лише чітко диференціювати різні типи впливу, а й проектувати збалансовану, інтегровану мотиваційну політику, яка одночасно враховує фінансові можливості компанії та індивідуальні потреби працівників.

Аналіз таблиці 1.3 показує, що економічні методи мотивації не обмежуються лише грошовими винагородами. Особливе значення мають негрошові, але економічно вимірювані інструменти, які суттєво посилюють ефективність соціально-економічної мотивації. Серед них - пільговий соціальний пакет, що включає оплату мобільного зв'язку, Інтернету, транспортних витрат, оренди житла, медичних послуг тощо. Такі пільги формують у працівників відчуття особистої зацікавленості компанії у їхньому добробуті, здоров'ї та якості життя.

Таблиця 1.3 - Важелі та інструменти соціально-економічної мотивації

Група методів	Важелі мотивації	Конкретні інструменти
Економічні	Матеріальна зацікавленість у результаті праці	• Погодинна, відрядна, посадова заробітна плата • Премії за індивідуальні/командні досягнення • Бонуси за виконання КРІ • Довгострокові фінансові стимули (опціони, дивіденди, участь у прибутках) • Компенсації (за понаднормову роботу, відрядження, зношення інструментів) • Соціальні виплати (допомога до відпустки, на оздоровлення, з нагоди важливих подій)
	Фінансова безпека	• Офіційне працевлаштування • Страхові програми (медичне страхування, страхування життя) • Пенсійні програми або добровільні внески • Гарантії збереження робочого місця в складні періоди
Соціальні	Професійний розвиток	• Навчання за рахунок компанії • Менторство, коучинг • Участь у профільних конференціях, тренінгах • Кар'єрне планування та ротація посад
	Визнання та статус	• Публічне визнання заслуг (громадські подяки, відзнаки) • Присвоєння почесних звань або внутрішніх рангів • Індивідуальні подяки від керівництва • Публікації досягнень у корпоративних ЗМІ
	Психологічний комфорт і належність	• Позитивний психологічний клімат у колективі • Командні заходи, корпоративні події • Підтримка різноманіття та інклюзивності • Ефективна зворотність з боку керівництва
	Самореалізація та автономія	• Гнучкий графік роботи / можливість віддаленої роботи • Право на ініціативу та участь у прийнятті рішень • Делегування повноважень • Можливість реалізації власних ідей у рамках проєктів
	Робота–життя баланс	• Оплачувані відпустки та лікарняні • Гнучкі початок/кінець робочого дня • Підтримка батьків (надання відпусток, дитячі заходи) • Програми підтримки психічного здоров'я (EAP)

Джерело: складено автором на основі [2,3]

Окрему групу утворюють компенсаційні механізми - відшкодування витрат, пов'язаних із виконанням професійних обов'язків. Вони не лише зменшують фінансове навантаження на співробітника, а й підсилюють його відчуття справедливості та підтримки з боку роботодавця.

Соціально-економічна мотивація виконує подвійну роль у розвитку підприємства:

- Економічна функція проявляється в підвищенні продуктивності, ефективності трудової діяльності та інноваційності виробничих процесів.

- Соціальна функція полягає в підвищенні якості продукції або послуг, що забезпечує краще задоволення потреб клієнтів, а також у впливі на особистісний розвиток працівника.

Зокрема, соціальне значення мотивації можна розглядати через три ключові аспекти [1, 6, 7]:

1) Саморозвиток і соціальна захищеність - компанія, забезпечуючи умови для професійного зростання, стабільного доходу та безпечного працевлаштування, формує в працівника відчуття внутрішньої безпеки. Це, у свою чергу, підвищує його конкурентоспроможність на ринку праці та сприяє повноцінній реалізації матеріальних і духовних потреб.

2) Формування соціального статусу - професія, посада, рівень кваліфікації, матеріальний стан, ділові контакти та інші характеристики визначають місце особистості в соціальній структурі. У різних суспільствах, залежно від культурних норм та економічного розвитку, певні професії набувають підвищеного престижу, що додатково мотивує працівників до професійного вдосконалення.

3) Гуманізація праці - це системний процес, спрямований на зміцнення людино-орієнтованого підходу в організації праці. Він включає:

- покращення умов безпеки та охорони праці;
- оптимізацію робочого часу та навантаження для зниження втомлюваності;
- зменшення монотонності та збагачення змісту праці;
- створення можливостей для творчого внеску.

Гуманізація ґрунтується на принципі: людина - найвища цінність, а не засіб досягнення прибутку.

Крім того, соціально-економічна мотивація виконує важливі функції в системі управління:

1) Загальні функції:

- регулятивна - стимулює бажану поведінку, стримує небажану;
- комунікаційна - посилює діалог між керівництвом і колективом;
- пояснювальна - роз'яснює цілі та очікувані результати;

- коригувальна - забезпечує гнучкість у змінних умовах;
- контролююча - дозволяє оцінювати відповідність результатів стратегічним завданням.

2) Специфічні функції:

- цільова - фокусує зусилля на досягненні вимірюваних результатів;
- соціалізації - підкреслює стратегічну роль людських ресурсів;
- кар'єрна - сприяє професійному зростанню та визнанню;
- креатизації - заохочує інноваційне мислення;
- кооперації - розвиває командну взаємодію;
- мобільності - підтримує гнучкість у кар'єрних траєкторіях;
- гуманізації - закріплює пріоритет людських потреб у корпоративній політиці.

Отже, ефективно побудований механізм соціально-економічної мотивації не лише підвищує задоволеність працівників і знижує плинність кадрів, а й стає джерелом стійкої конкурентоспроможності: через економічний зиск - завдяки підвищенню продуктивності, і через соціальну відповідальність - завдяки розвитку людського капіталу, формуванню престижного іміджу компанії та глибокій інтеграції особистості в організаційне середовище.

1.3. Підходи до формування та методи оцінювання механізму соціально-економічної мотивації персоналу

У сучасному українському бізнес-середовищі підхід до соціально-економічної мотивації залишається переважно непослідовним, фрагментарним і реактивним. Замість системної стратегії багато компаній обмежуються разовими заходами або імітацією мотиваційної політики, що значно знижує її вплив як на індивідуальну продуктивність працівників, так і на загальну ефективність діяльності підприємства.

Як зазначає І. М. Хоменко, подальший розвиток наукових уявлень про мотивацію трудової діяльності логічно має перейти від теоретичних узагальнень

до практичної діагностики: оцінки поточного рівня мотивації персоналу та вимірювання ефективності управлінських інструментів, спрямованих на її підвищення [27, с. 294]. Проте через складність кількісного та якісного виміру мотиваційних станів це питання часто або ігнорується, або інтегрується в загальні системи оцінки персоналу без належного методичного забезпечення.

Саме тому актуальною науковою та практичною задачею стає формування цілісного підходу до діагностики, моніторингу та регулювання рівня соціально-економічної мотивації на підприємстві. Для цього необхідно розробити методичні засади, які б забезпечували:

1. Системний і постійний моніторинг мотиваційного стану колективу - з використанням опитувань, інтерв'ю, аналізу поведінкових індикаторів (плинність, продуктивність, ініціативність). Це дозволить не лише виявляти зміни в мотиваційній структурі, а й оперативно коригувати застосовувані інструменти з урахуванням їх реальної «мотиваційної сили» для різних груп співробітників.

2. Індивідуалізацію мотиваційних програм - адже універсальний підхід часто виявляється неефективним. Формування персоналізованих мотиваційних профілів вимагає від менеджменту значних часових і фінансових інвестицій, проте в результаті забезпечує значно вищий рівень залученості, лояльності та продуктивності.

3. Діагностику відповідності між існуючими потребами працівників і застосовуваними стимулами - тобто виявлення «розриву» між тим, що компанія пропонує, і тим, що дійсно мотивує співробітника. Така діагностика є ключем до усунення марних витрат на неефективні інструменти.

4. Оцінку подвійної ефективності мотивації - як економічної (вплив на продуктивність, прибутковість, якість), так і соціальної (рівень задоволеності, зниження стресу, підвищення лояльності, розвиток корпоративної культури).

Загальна логіка та етапи методичного підходу до оцінювання й регулювання рівня соціально-економічної мотивації узагальнено на рисунку 1.3. Реалізація такого підходу дозволить перейти від стихійного стимулювання до стратегічного

управління мотивацією як ключовим ресурсом сталого розвитку сучасного підприємства.

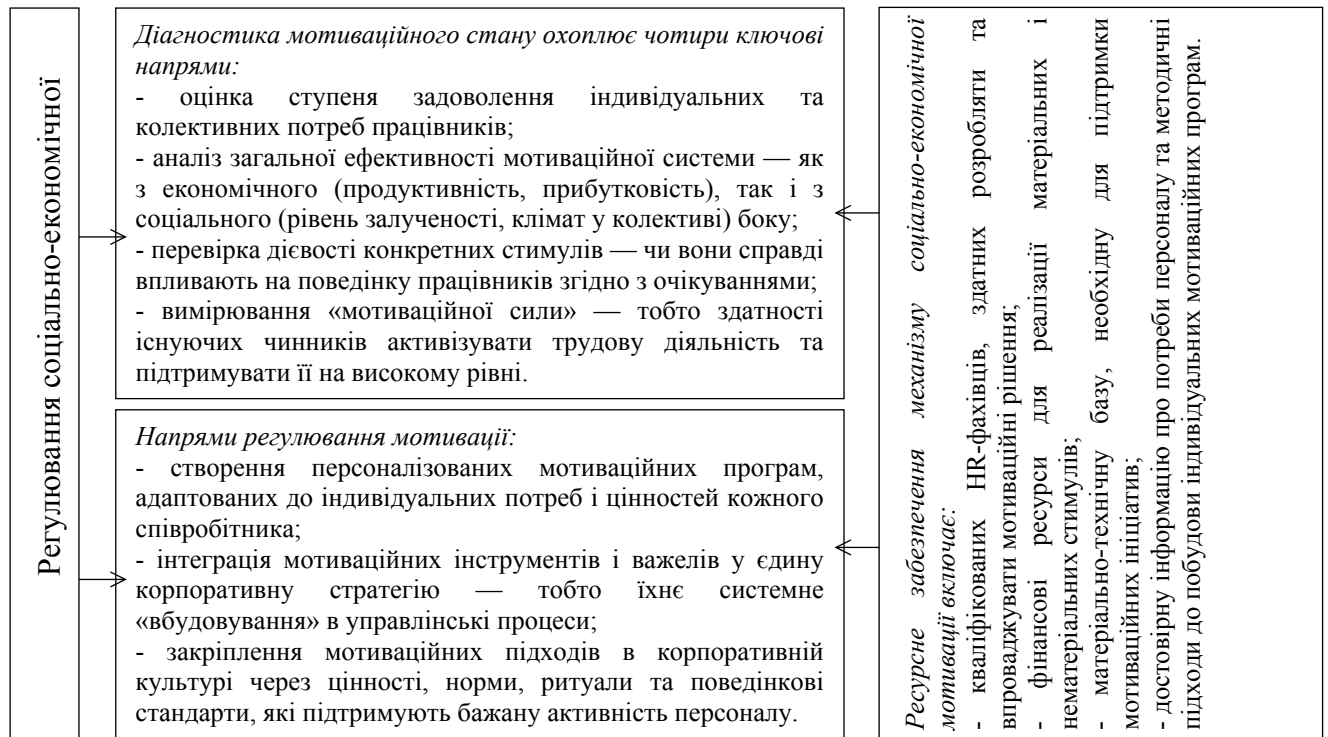


Рисунок 1.3 - Методичний підхід щодо регулювання рівня соціально-економічної мотивації

Джерело: складено автором на основі [18, 23]

Оцінювання ефективності соціально-економічної мотивації в компанії має бути багаторівневим, оскільки мотивація — це явище, що проявляється як на індивідуальному, так і на колективному рівні. Тому доцільно здійснювати діагностику за двома ключовими напрямками:

1) Індивідуальний рівень — спрямований на аналіз мотиваційного стану окремих працівників: їхніх потреб, очікувань, реакцій на стимули, рівня задоволеності роботою, готовності до ініціативних дій. Цей рівень дозволяє виявити «слабкі ланки» у системі мотивації та адаптувати підходи під конкретну особистість.

2) Корпоративний (колективний) рівень — передбачає оцінку загального мотиваційного клімату організації: рівня лояльності, плинності кадрів, продуктивності, якості взаємодії, відповідності корпоративної культури потребам

персоналу. На цьому рівні аналізується, наскільки мотиваційна система впливає на стратегічні цілі підприємства.

Такий дворівневий підхід забезпечує комплексне розуміння того, чи працює мотиваційний механізм як єдина система, а не як набір ізольованих заходів. Важливо, щоб обидва рівні доповнювали один одного. Детальніше методичні особливості проведення діагностики на кожному з рівнів, а також інструменти, які можуть бути використані для її реалізації, представлені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Рівневі особливості діагностики соціально-економічної мотивації працівників

Аспект діагностики	Індивідуальний рівень	Корпоративний (організаційний) рівень
Об'єкт аналізу	Окремий працівник, його внутрішній мотиваційний стан	Колектив у цілому, мотиваційний клімат організації
Мета діагностики	Визначення персональних потреб, мотивів, очікувань та ставлення до праці	Оцінка ефективності системи мотивації як стратегічного інструменту управління
Основні критерії	- Задоволеність умовами праці - Рівень внутрішньої/зовнішньої мотивації - Прагнення до розвитку та визнання - Відповідність особистісних цінностей корпоративним	- Загальна задоволеність колективу - Рівень лояльності до компанії - Плинність кадрів - Ступінь залученості (engagement) - Ефективність командної взаємодії
Методи діагностики	- Індивідуальні співбесіди - Психологічні опитувальники (наприклад, Motivation Assessment Scale) - Оцінка 360° - Особистісні цільові інтерв'ю	- Анкетування всього персоналу - Фокус-групи - Аналіз кадрової статистики (плинність, відпустки, дисципліна) - Аудит мотиваційної політики
Джерела даних	Самопочуття працівника, його відгуки, поведінкові індикатори	Внутрішні звіти, HR-аналітика, результати корпоративних опитувань, показники продуктивності
Часова періодичність	При вході на посаду, під час оцінки ефективності, у разі зміни мотиваційного стану	Планово — раз на 6–12 місяців; позапланово — за потреби (наприклад, після злиття, кризи, масових звільнень)
Практичний результат	Формування індивідуальної мотиваційної програми; підвищення особистої продуктивності та залученості	Вдосконалення мотиваційної стратегії; покращення корпоративної культури; зниження витрат на утримання та підбір кадрів

Джерело: складено автором на основі [18-22]

Діагностика мотивації на індивідуальному рівні, хоч і є трудо- та ресурсоємною (вимагає часу, фахових знань HR-спеціалістів, залучення персоналу), відіграє ключову роль у побудові ефективної мотиваційної системи на

корпоративному рівні. Саме аналіз індивідуальних мотиваційних профілів дозволяє зрозуміти, які стимули дійсно працюють, а які — втрачають свою силу, і на цій основі формувати стратегію управління персоналом.

Основним та найбільш доступним інструментом оцінювання на цьому рівні є анкетування. Воно може проводитися в анонімній (що сприяє відкритості та достовірності відповідей) або ідентифікованій формі (що дозволяє вести діалог із конкретним працівником). Сучасні цифрові платформи (наприклад, Google Forms, Microsoft Forms, SurveyMonkey) дозволяють оперативно розсилати анкети на корпоративні поштові скриньки, збирати та аналізувати результати в автоматичному режимі.

Для збереження релевантності даних опитування доцільно проводити регулярно — наприклад, раз на квартал або після значущих змін у компанії (впровадження нової системи преміювання, зміна керівництва, реорганізація).

Структура анкети — гнучка та цільова: кількість питань, їхня форма (закриті, відкриті, шкальні) та тематика (матеріальна мотивація, клімат у колективі, кар'єрні очікування, задоволеність соціальним пакетом тощо) визначаються конкретною метою діагностики. Наприклад, якщо компанія планує вдосконалювати систему бонусів, анкета фокусується на сприйнятті працівниками критеріїв преміювання, їхньому розумінні зв'язку між зусиллями та винагородою, рівні справедливості тощо.

Таким чином, індивідуальна діагностика, хоч і вимагає інвестицій, є інформаційною основою для прийняття зважених управлінських рішень — від корекції мотиваційних інструментів до формування довгострокової HR-стратегії.

Одним із найбільш поширених інструментів діагностики мотивації та професійних якостей на індивідуальному рівні є метод 360-градусної оцінки, запропонований Пітером Уордом. Його суть полягає в багатосторонній оцінці працівника - не лише керівником, а й колегами, підлеглими, а іноді й зовнішніми стейкхолдерами (клієнтами, партнерами). Основна мета методу — не просто оцінити ефективність, а висвітлити розбіжності між самосприйняттям особистості та сприйняттям іншими, що дозволяє:

- виявити справжні професійні компетенції (командна робота, ініціативність, відповідальність, емоційний інтелект тощо);
- визначити потреби у навчанні та розвитку;
- сформувати кадровий резерв;
- обґрунтовано підбирати співробітників у проектні команди.

Етапи реалізації методу 360°

1. Визначення мети та критеріїв оцінки. Може фокусуватися як на професійних компетенціях, так і на мотиваційних установках (матеріальні, соціальні, духовні мотиви).

2. Розробка опитувального листа. Складається зі шкальних тверджень, де респондент обирає ступінь згоди («повністю погоджуюсь» → «повністю не погоджуюсь»).

3. Забезпечення анонімності. Ключовий фактор достовірності: учасники мають бути впевнені, що їхні відповіді залишаться конфіденційними.

4. Формування кола оцінювачів. Доцільно залучати тих, хто регулярно взаємодіє з оцінюваним працівником і має достатній досвід для об'єктивного судження.

5. Інформаційно-роз'яснювальна робота. HR-фахівці пояснюють учасникам мету, формат і значення опитування, щоб уникнути формального ставлення.

6. Організація процесу оцінки. Визначаються дата, час, місце (часто онлайн), а учасникам надається необхідний час без відволікання на робочі завдання.

7. Аналіз результатів. HR-служба узагальнює дані, виявляє сильні та слабкі сторони, мотиваційні патерни, розбіжності в оцінках.

8. Розробка індивідуального плану розвитку (ІПР). На основі висновків формується ІПР із чітким графіком навчання, тренінгів, менторства, а також корегується система мотивації щодо конкретного співробітника.

Переваги методу:

- забезпечує багатовекторний погляд на професійні та особистісні якості;
- підвищує самоусвідомленість працівника;

- сприяє розвитку зворотного зв'язку у колективі;
- забезпечує дані для персоналізованого розвитку та мотивації;
- підвищує лояльність зовнішніх стейкхолдерів, якщо вони залучені до процесу.

Обмеження:

- ризик суб'єктивності - емоційні конфлікти, упередженість, стереотипи можуть викривити результати;
- обмежена ефективність у малих колективах, де складно зібрати достатньо незалежних оцінок;
- низька компетентність оцінювачів - не кожен колега може об'єктивно оцінити професійні компетенції іншого.

Таким чином, метод 360° є потужним, але вимогливим інструментом, ефективність якого залежить від ретельної підготовки, культури зворотного зв'язку в компанії та професійного супроводу з боку HR-служби.

Інтерв'ювання методом незалежних суддів передбачає створення спеціальної комісії (6–7 осіб), що проводить глибоке інтерв'ю з працівником. Мета - визначити рівень його мотивації до ефективної праці, з'ясувати систему особистісних потреб, інтересів, а також оцінити сприйняття ним різних стимулів. Такий підхід дозволяє отримати багатовимірне уявлення про внутрішній світ співробітника завдяки незалежному аналізу кількох кваліфікованих експертів.

Матричний (багатокритеріальний) метод - ще один ефективний інструмент, спрямований на об'єктивну оцінку індивідуальних результатів. Він базується на побудові оціночної матриці, що включає [21]:

- ключові показники діяльності,
- їхню фактичну вагу та досягнуті значення,
- шкали оцінювання,
- підсумковий інтегральний бал.

Показники обираються відповідно до мети діагностики й мають відповідати п'ятьом критеріям:

- керованість — на їхній результат може впливати менеджмент;

- повнота - забезпечують всебічну характеристику без дублювання;
- зрозумілість та об'єктивність;
- реалістичність - досяжні, але не тривіальні;
- вимірюваність мають чітку кількісну або оціночну шкалу.

Атестація є комплексним методом оцінки персоналу, поширеним як у світовій, так і у вітчизняній практиці. Вона поєднує різні форми діагностики, активно залучає самого працівника до процесу (наприклад, через самопрезентацію чи підготовку матеріалів) і передбачає обговорення результатів у професійному середовищі.

Атестація виконує дві групи функцій:

1) Явні - перевірка відповідності кваліфікації, знань і навичок вимогам посади;

2) Латентні - виявлення мотивів, професійного потенціалу, готовності до делегування повноважень, планування кар'єри тощо.

Проте, як і інші суб'єктивні методи (анкетування, 360°), атестація схильна до когнітивних упереджень. Серед найпоширеніших — проекція (приписування власних рис іншому), ефект ореолу («ехо»), атрибуція (перенесення характеристик з одного працівника на іншого), оцінка за першим враженням, вибіркове сприйняття (фокус на окремих подіях) та соціальні стереотипи (за віком, статтю, етнічністю тощо). Усунути ці ризики можна лише через стандартизацію процедур і підвищення кваліфікації оцінювачів.

На основі даних, отриманих із застосування цих методів, HR-служба формує мотиваційний профіль кожного співробітника, який відображає:

- ієрархію його потреб,
- домінуючі мотиви,
- ступінь задоволеності системою стимулювання.

Ці індивідуальні профілі узагальнюються на корпоративному рівні, що дозволяє виявити панівні типи трудової поведінки в підрозділах і в компанії загалом. Виділяють п'ять основних типів:

1. Інструментальний - домінування матеріальних цінностей. Ризик: конкуренція, маніпуляції. Акцент: підвищення цінності праці, зв'язок зусиль і результатів.

2. Професійний - прагнення до експертного статусу, індивідуалізація діяльності. Акцент: комфортні умови, підтримка автономії без руйнації командної роботи.

3. Господарський - ослаблення контролю, зростання ролі неформальних лідерів. Акцент: підтримка самомотивації ключових співробітників, створення умов для інновацій.

4. Патріотичний - висока лояльність до компанії, але залежність від базових потреб. Акцент: поєднання надійної матеріальної бази з диференційованими нематеріальними стимулами.

5. Люмпенський - авторитарне керівництво, пасивність персоналу, низька ініціативність. Акцент: обережне використання негативної мотивації, недопущення соціальної напруги.

Таким чином, індивідуальна діагностика стає основою для стратегічного регулювання мотиваційної системи - від персоналізованого управління до формування корпоративної культури, що відповідає реальним потребам колективу.

Отже, на сьогодні існує значна кількість методів оцінки ефективності соціально-економічної мотивації, які можна застосовувати як на рівні окремого співробітника, так і на рівні всієї організації. У міжнародній практиці найбільш визнаними інструментами індивідуальної діагностики є анкетування, метод 360°, атестація та матричний (багатокритеріальний) підхід. Кожен із цих методів має свої сильні та слабкі сторони - від рівня об'єктивності до ресурсоемності й чутливості до організаційної культури. Тому вибір конкретного інструменту або їхньої комбінації здійснюється компанією стратегічно - залежно від поставлених цілей, розміру колективу, доступних ресурсів та специфіки управлінських завдань.

Висновки до розділу 1

Погляди на сутність мотивації та мотиваційного процесу істотно змінювалися протягом історії - від спрощеного розуміння працівника як виконавця фізичних операцій до сучасного уявлення про нього як про носія інтелектуального, творчого та емоційного капіталу. Якщо раніше мотивація зводилася до стимулювання максимальної продуктивності через матеріальні заохочення, то сьогодні вона орієнтована на підвищення якості трудової діяльності, розвиток креативності, підтримку ініціативності та формування відчуття причетності, лояльності й емоційної залученості до місії компанії. Складність механізму соціально-економічної мотивації залежить від якісної та кількісної структури персоналу, рівня його професійного розвитку та ієрархії стратегічних цілей організації. Ефективний механізм має бути цілісним, але в той же час чітко структурованим: кожен його елемент повинен бути логічно обґрунтованим, взаємопов'язаним із іншими компонентами, а для кожної конкретної організаційної мети - розроблений окремий мотиваційний підмеханізм. Оцінювати ефективність такої системи доцільно на двох рівнях: індивідуальному - через глибоку діагностику мотиваційного стану кожного співробітника (хоч цей процес і є ресурсоємним, він створює надійну основу для прийняття управлінських рішень), та корпоративному - шляхом узагальнення індивідуальних даних для виявлення панівних типів трудової поведінки у колективі. Саме такий інтегрований підхід дозволяє не лише зрозуміти, що саме мотивує персонал, а й побудувати гнучку, адаптивну систему стимулювання, яка підвищує як внутрішню залученість співробітників, так і загальну конкурентоспроможність компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СГ ТОВ «ПІВДЕНЬАГРОПЕРЕРОБКА»

2.1. Загальна характеристика діяльності та господарського профілю СГ ТОВ «Південьагропереробка»

Сільськогосподарське господарство Товариство з обмеженою відповідальністю «Південьагропереробка» розташоване в: Україна, 67652, Одеська обл., Одеський р-н, село Мирне, вул.Крайня, будинок 1А

Підприємство було зареєстроване 07 лютого 2002 і продовжує свою діяльність безперервно до сьогоднішнього дня.

Керівник підприємства - Кубишко Віталій Васильович.

Основні напрями господарської діяльності:

- Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
- Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів
- Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників
- Допоміжна діяльність у рослинництві
- Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів

ТОВ «Південьагропереробка» займає помітну позицію на національному та міжнародному ринках сільськогосподарської продукції та супутніх послуг, характеризуючись стабільними партнерськими зв'язками з постачальниками сировини, матеріалів та обладнання. Підприємство має власну печатку, відкриті рахунки в банках, а його статус юридичної особи підтверджується відповідними реєстраційними документами.

Діяльність компанії регулюється нормами чинного законодавства України, зокрема Законом України «Про господарські товариства», а також внутрішніми установчими документами.

Майнова база підприємства включає:

- Майно, внесене учасниками до статутного капіталу;
- Продукцію власного виробництва;
- Отримані від господарської діяльності доходи;
- Інше майно, набуте законним шляхом.

У таблиці 2.1 представлена динаміка основних складових ресурсного потенціалу сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Південьагропереробка».

Таблиця 2.1 – Розміри та ресурсний потенціал СГ ТОВ «Південьагропереробка»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022р.	
				%	+/-
Середня кількість працівників виробництва, осіб	116	124	131	112,9	15
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	58 935,5	80 270	117 907	2,0	58971,5
Капіталоозброєність, тис. грн.	508,06	647,34	900,05	177,2	391,99

Джерело: звітність підприємства

На рисунку 2.1 представлено динаміку середньорічної вартості основних засобів та капіталоозброєності СГ ТОВ «Південьагропереробка» за 2022–2024 роки. Аналіз графіка свідчить про стійке зростання інвестицій у матеріально-технічну базу підприємства: середньорічна вартість основних засобів збільшилася майже удвічі, що, у поєднанні з незначним зростанням чисельності працівників, призвело до суттєвого підвищення капіталоозброєності праці. Це підтверджує стратегію модернізації виробництва та підвищення його технологічного рівня.

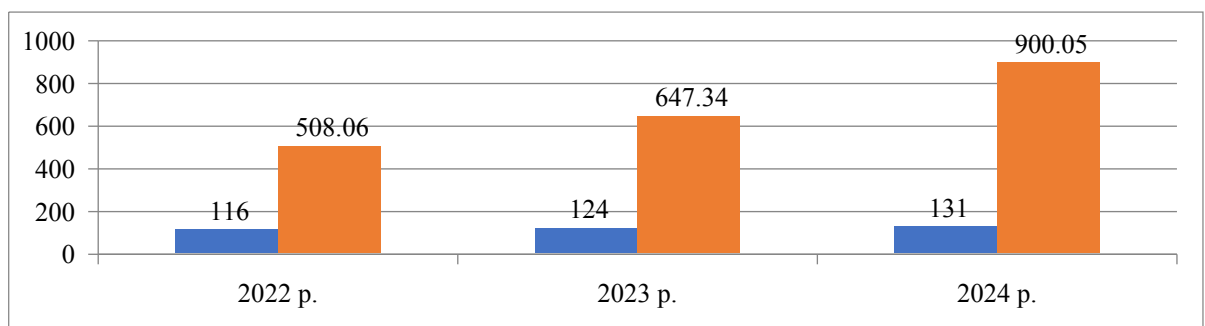


Рисунок 2.1 – Динаміка середньорічної вартості основних засобів та капіталоозброєності, тис.грн.

Джерело: звітність підприємства

Середня кількість працівників виробництва у СГ ТОВ «Південьагропереробка» зросла з 116 осіб у 2022 році до 131 особи у 2024 році, що становить збільшення на 15 осіб або на 12,9%. Це свідчить про розширення трудового потенціалу підприємства. Середньорічна вартість основних засобів за той самий період практично подвоїлася - з 58 935,5 тис. грн до 117 907 тис. грн, що відображає значні інвестиції в матеріально-технічну базу. У результаті капіталоозброєності праці (вартість основних засобів на одного працівника) зросла з 508,06 тис. грн у 2022 році до 900,05 тис. грн у 2024 році, тобто на 77,2%. Така динаміка вказує на інтенсивну модернізацію виробництва, підвищення технологічного рівня та продуктивності праці, що формує передумови для зростання конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Згідно звітності СГ ТОВ «Південьагропереробка» у період з 2022 по 2024 роки підприємства показувало непогані результати діяльності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Показники діяльності СГ ТОВ «Південьагропереробка» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2022-2023		Відхилення 2023-2024		Відхилення 2022-2024	
				+/-	%	+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	414951	486 290	509 801	+71 339	+17,2	+23 511	+4,8	+94 850	+22,9
Інші операційні доходи	7336	13112	4619	+5 776	+78,7	-8 493	-64,8	-2 717	-37,0
Інші доходи	1	26	0	+25	+2500	-26	-100	-1	-100
РАЗОМ ДОХОДИ	422288	499428	514420	+77 140	+18,3	+14 992	+3,0	+92 132	+21,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт), у т. ч.:	280 906	361 173	393 856	+80 267	+28,6	+32 683	+9,0	+112 950	+40,2
Інші операційні витрати	6 169	14 080	8 719	+7 911	+128,2	-5 361	-38,1	+2 550	+41,3
Інші витрати	1	20	0	+19	—	-20	-100	+19	—
РАЗОМ ВИТРАТИ	287076	375273	402575	+88 197	+30,7	+27 302	+7,3	+88 197	+30,7
Чистий прибуток (збиток)	135212	124155	111845	-11 057	-8,2	-12 310	-9,9	-11 057	-8,2

Джерело: звітність підприємства

Аналіз даних фінансової звітності СГ ТОВ «Південьагропереробка» за 2022–2024 роки свідчить про зростання доходів та витрат, але водночас - про стійке скорочення чистого прибутку. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 414 951 тис. грн у 2022 році до 509 801 тис. грн у 2024 році (+94 850 тис. грн або +22,9%), що вказує на розширення операційної діяльності. Разом із тим,

собівартість реалізованої продукції збільшилася швидше - на 112 950 тис. грн (+40,2%), що значно перевищує темпи зростання доходів. Інші операційні доходи, навпаки, знизилися: у 2023 році вони досягли 13 112 тис. грн, а вже у 2024 році скоротилися до 4 619 тис. грн, що свідчить про зміну структури доходів або тимчасове припинення певних видів діяльності. Незважаючи на загальне збільшення доходів, чистий прибуток підприємства послідовно зменшувався: з 91 163 тис. грн у 2022 році до 50 320 тис. грн у 2024 році, що становить скорочення на 40 843 тис. грн або -44,8%. Це означає, що підвищення витрат, передусім собівартості та операційних витрат, негативно вплинуло на прибутковість підприємства, незважаючи на зростання обсягів реалізації. Таким чином, СГ ТОВ «Південьагропереробка» демонструє позитивну динаміку залучення доходів, але стикається з проблемою ефективного контролю над витратами, що призводить до зниження фінансової результативності.

Одним із ключових інструментів оцінки ефективності господарської діяльності підприємства є аналіз його ділової активності, першочерговим показником якого виступає оборотність активів. Цей показник відображає, наскільки раціонально й ефективно компанія використовує наявні матеріальні, фінансові та майнові ресурси для отримання доходу. Високий рівень оборотності свідчить про динамічне використання активів, що, у свою чергу, позитивно впливає на платоспроможність, фінансову стійкість та загальну конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Особливу увагу заслуговує коефіцієнт оборотності активів (Коб.акт) — один із фундаментальних індикаторів ефективності управління активами. Він показує, який обсяг чистого доходу від реалізації продукції, товарів, робіт або послуг підприємство здатне отримати з кожної гривні, інвестованої в активи. Іншими словами, чим вищий цей коефіцієнт, тим продуктивніше використовується майно компанії для генерації доходу.

$$K_{об.акт.} = \Phi. \text{ № 2, р. 2000} / \Phi. \text{ № 1, р. 1300 (середнє значення)} \quad (2.1)$$

Коефіцієнт оборотності обігових коштів (Коб. кошт.) є важливим показником ділової активності підприємства, який характеризує ефективність

використання його оборотних активів. Він відображає, скільки разів протягом звітного періоду (зазвичай року) оборотні кошти «обернулися», тобто були використані для генерації доходу через реалізацію продукції, товарів чи послуг. Іншими словами, цей коефіцієнт показує, який обсяг чистого доходу від реалізації припадає на кожну гривню, інвестовану в оборотні активи.

Чим вищий значення коефіцієнта, тим швидше оборотні кошти залучені в операційний цикл і тим ефективніше вони використовуються для отримання виручки. Навпаки, низький рівень оборотності може свідчити про надлишкові запаси, повільну інкасацію дебіторської заборгованості або неефективне управління поточними активами.

Розраховується коефіцієнт за формулою:

$$K_{\text{об. кошт.}} = \Phi. \text{ № 2, р. 2000} / \Phi. \text{ № 1, р. 1195 (середнє значення)} \quad (2.2)$$

Цей показник відображає середню тривалість циклу від моменту вкладення коштів у виробництво або закупівлю до отримання виручки від реалізації продукції. Чим коротший період - тим ефективніше використання оборотних коштів. Формула:

$$T_{\text{об. кошт.}} = 360 / K_{\text{об. кошт.}} \quad (2.3)$$

Коефіцієнт оборотності запасів показує, скільки разів протягом року підприємство «обернуло» свої запаси, перетворивши їх на реалізовану продукцію. Обчислюється як відношення собівартості реалізованої продукції до середньорічної вартості запасів. Формула:

$$K_{\text{об. зап.}} = \Phi. \text{ № 2, р. 2050} / \Phi. \text{ № 1, р. 1100 (середнє значення)} \quad (2.4)$$

Середній час, необхідний для повного використання запасів у виробництві та їх реалізації. Формула:

$$T_{\text{об. зап.}} = 360 / K_{\text{об. зап.}} \quad (2.5)$$

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості відображає, скільки разів за рік підприємство інкасовує свою дебіторську заборгованість. Розраховується як відношення чистого доходу до середньої дебіторської заборгованості. Формула:

$$K_{\text{об. д. з.}} = \Phi. \text{ № 2, р. 2000} / \Phi. \text{ № 1, [р. 1125 + р. 1135 + р. 1155]} \text{ (середнє значення)} \quad (2.6)$$

Період погашення дебіторської заборгованості (днів). Середній час, за який покупці погашають свою заборгованість. Формула:

$$T_{\text{пог. д. з.}} = 360 / K_{\text{об. д. з.}} \quad (2.7)$$

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості. Показує, скільки разів за рік підприємство погашає свою кредиторську заборгованість. Формула:

$$K_{\text{об. кр. з.}} = \Phi. \text{ № 2, р. 2000} / \Phi. \text{ №1, р. 1695 (сер. знач.)} \quad (2.8)$$

Період погашення кредиторської заборгованості (днів). Середній термін, за який підприємство сплачує свої зобов'язання перед постачальниками. Формула:

$$T_{\text{пог. кред. з.}} = 360 / K_{\text{об. кр. з.}} \quad (2.9)$$

Коефіцієнт оборотності власного капіталу

Відображає ефективність використання власного капіталу для генерації виручки. Формула:

$$K_{\text{об. в. к.}} = \text{Чистий дохід} / \text{Середній власний капітал}$$

Отримані під час розрахунку результати коефіцієнтів для господарства відображено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Показники ділової активності (оборотності) підприємства за 2022-2024 рр.

№	Показник	Ум. позн.	2022	2023	2024	Відхилення, +/-		
						2023-2022	2024-2022	2024-2022
1	Оборотність активів (обороті), ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації	К об. акт.	0,875	0,851	0,763	-0,024	-0,088	-0,112
2	Коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороті)	К об. кошт.	1,007	0,999	0,933	-0,008	0,066	0,07
3	Період обороту обігових коштів, днів	Тоб. ко шт.	357,5	360,4	385,8	+2,9	+25,4	+28,3
4	Коеф. оборотності запасів	Коб. за п..	1,05	1,07	1,03	+0,02	-0,04	-0,02
5	Період обороту запасів, днів	Тоб. зап.	341,6	337,7	350,9	-3,9	+13,2	+9,3
6	Коеф. оборотності дебіторської заборгованості	Коб. д. з.	3,46	4,35	4,11	+0,89	-0,24	+0,65
7	Період погашення дебіторської заборгованості, днів	Тпог. д. з.	104,0	82,8	87,6	-21,2	+4,8	-16,4

Продовження табл.2.3

8	Коеф. оборотності кредиторської заборгованості	Коб.кр. з.	1,96	2,15	2,06	+0,19	-0,09	+0,1
9	Період погашення кредиторської заборгованості, днів	Тпог.кр. з.	183,7	167,4	174,8	-16,3	+7,4	-8,9
10	Коеф. оборотності власного капіталу	Коб.в.к	1,59	1,41	1,25	-0,18	-0,16	-0,34

Джерело: звітність підприємства

Аналіз фінансових результатів СГ ТОВ «Південьагропереробка» за 2022–2024 роки виявляє чітку тенденцію до зростання доходів та одночасного зниження прибутковості, що свідчить про погіршення ефективності управління витратами. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 94 850 тис. грн (+22,9%) - з 414 951 тис. грн у 2022 році до 509 801 тис. грн у 2024 році, що вказує на розширення операційної діяльності, зростання обсягів виробництва або підвищення цін на продукцію. Однак цей позитивний тренд був перекритий ще більш стрімким зростанням витрат, зокрема собівартості реалізованої продукції, яка збільшилася на 112 950 тис. грн (+40,2%). Це стало ключовою причиною скорочення чистого прибутку з 91 163 тис. грн у 2022 році до 50 320 тис. грн у 2024 році, тобто на 40 843 тис. грн (–44,8%).

Особливу увагу заслуговує структура інших доходів: у 2023 році вони досягали 26 тис. грн, але повністю зникли у 2024 році, що може свідчити про закінчення разових операцій або зміну стратегії позаосновної діяльності. Водночас інші операційні доходи також демонструють високу волатильність: суттєве зростання у 2023 році (+78,7%) і різке падіння у 2024 році (–64,8%), що може бути пов'язане з коливаннями в операційній оренді, реалізації активів або інших разових операціях.

Важливим є те, що, незважаючи на загальне збільшення активів (зокрема, основних засобів — майже у 2,4 рази за три роки) і розширення виробничих потужностей, підприємство не змогло перетворити ці інвестиції на зростання прибутку. Навпаки, капіталоозброєність праці і оборотність активів знизилися, що вказує на зниження продуктивності використання ресурсів.

Таким чином, СГ ТОВ «Південьагропереробка» перебуває у фазі інтенсивного інвестування та масштабування, але контроль над витратами відстає від темпів зростання доходів. Ця диспропорція призводить до ерозії прибутковості, що, у разі збереження поточної тенденції, може загрожувати фінансовій стійкості. Для стабілізації ситуації необхідно здійснити глибокий аналіз структури собівартості, оптимізувати операційні витрати, покращити управління запасами та дебіторською заборгованістю, а також переглянути цінову політику та стратегію асортименту. Лише за умови підвищення ефективності використання капіталу підприємство зможе реалізувати повний потенціал своїх інвестицій і забезпечити стійкий прибутковий ріст у майбутньому.

2.2. Аналіз кадрової структури підприємства у СГ ТОВ «Південьагропереробка»

Одним із ключових факторів, що визначають рівень конкурентоспроможності сучасного підприємства, є його людський капітал. Ефективне управління персоналом передбачає створення умов для постійного розвитку професійних компетентностей та особистісного зростання співробітників. Для досягнення високої мотивації необхідно поєднувати різноманітні інструменти стимулювання - як матеріально-економічного, так і соціально-психологічного характеру.

Як зазначалося вище, Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Південьагропереробка» приділяє значну увагу соціальній відповідальності та добробуту своїх працівників. Підприємство гарантує дотримання трудових прав, забезпечує безпечні умови праці та сприяє створенню комфортного робочого середовища. Проте, перш ніж розглядати систему соціально-економічної мотивації персоналу, доцільно проаналізувати кількісну та якісну структуру трудових ресурсів підприємства.

Середньорічна кількість працівників СГ ТОВ «Південьагропереробка» за останні три роки становила:

2022 рік - 116 осіб,
 2023 рік - 124 особи,
 2024 рік - 131 особа.

Така стабільна тенденція свідчить про збалансований підхід до управління кадровим потенціалом і відсутність суттєвих коливань у чисельності персоналу, що характерно для аграрних підприємств з усталеною виробничою моделлю. Динаміка чисельності працівників зображена на рисунку 2.2.

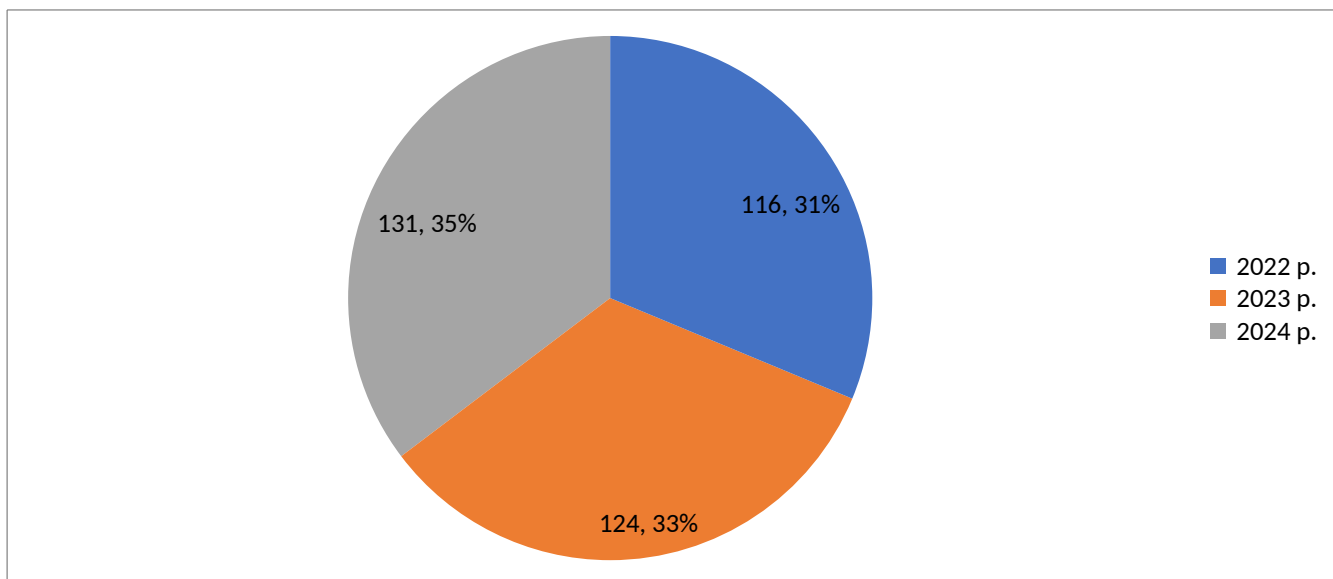


Рисунок 2.2 - Динаміка кількості працівників СГ ТОВ «Південьагропереробка» за 2022-2024 рр., осіб

Джерело: звітність підприємства

Однією зі стратегічних цілей Сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю «Південьагропереробка» є забезпечення гендерного балансу в кадровій структурі та створення рівних умов для професійного розвитку та кар'єрного зростання як жінок, так і чоловіків.

Станом на 2024 рік у підприємстві працює 131 особа, з яких 75 - чоловіки (57 %) та 56 — жінки (43 %). Це свідчить про переважну частку чоловічих кадрів у загальній чисельності персоналу, що є характерним для аграрного сектору, де висока фізична навантаженість часто асоціюється з чоловічою працею.

Що стосується управлінського рівня, у СГ ТОВ «Південьагропереробка» переважна більшість посад керівного складу також займають чоловіки - 68 %, тоді як частка жінок серед менеджерів становить лише 32 %. Цей дисбаланс на

керівних посадах вказує на необхідність впровадження цілеспрямованих заходів щодо підтримки жіночого лідерства та забезпечення рівних можливостей для кар'єрного просування незалежно від статі.

Одним із ключових завдань підприємства є розвиток культури різноманітності та інклюзивності. Незалежно від статі, віку, етнічної чи політичної приналежності, усі співробітники мають рівний доступ до навчання, мотивації та професійного зростання. Вікова структура персоналу, наведена на рисунку 2.4, підтверджує збалансований підхід до формування колективу, що сприяє ефективній передачі досвіду між поколіннями та забезпечує сталість виробничих процесів.

Діаграма демонструє чітко виражену домінування середньої вікової групи (35–49 років) у складі персоналу підприємства - 52,67% загальної чисельності. Це свідчить про те, що основним кадровим потенціалом компанії є досвідчені працівники, які мають значний професійний досвід та стабільно впливають на виробничі процеси.

Другою за величиною є вікова група 25–34 роки (25,95%), що підтверджує наявність молодого покоління співробітників, яке має потенціал для кар'єрного зростання та інноваційного розвитку підприємства.

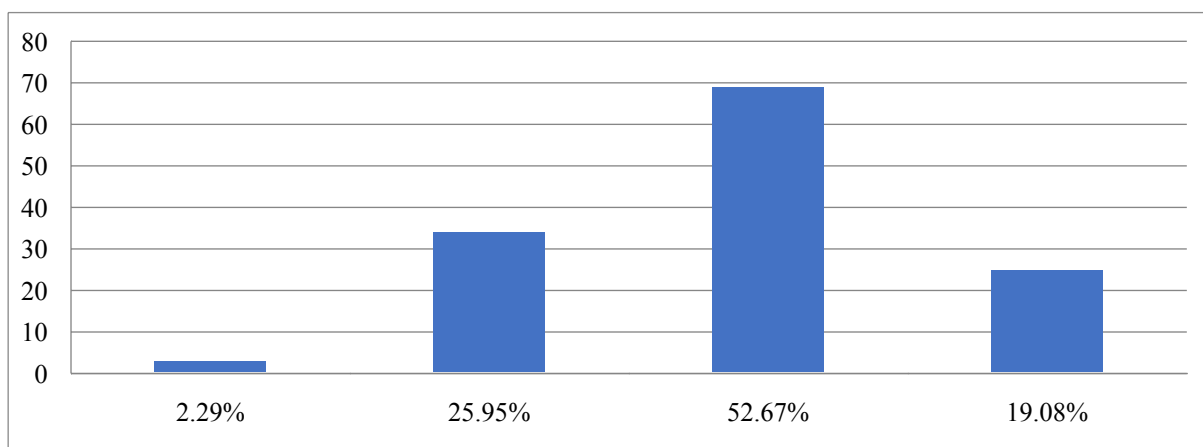


Рисунок 2.3 - Вікова структура персоналу СГ ТОВ «Південьагропереробка»

Джерело: звітність підприємства

Найменш представленими є молоді працівники до 25 років (2,29%) та працівники старше 50 років (19,08%). Низька частка молоді (всього 3 особи) може вказувати на обмежені можливості для приваблення нових кадрів або на

специфіку ринку праці в сільському господарстві, де більш високий попит на досвідчених фахівців. З іншого боку, частка працівників похилого віку (25 осіб) становить майже 1/5 від загальної чисельності, що свідчить про високу лояльність та стабільність кадрового складу, але також може створювати ризики, пов'язані зі старінням трудового колективу та необхідністю заміни кадрів у майбутньому.

Таким чином, структура персоналу підприємства збалансована з точки зору досвіду та енергетичного потенціалу, але потребує стратегічного планування залучення молодих спеціалістів для забезпечення довгострокової стабільності та оновлення кадрового складу.

Міжнародна організація праці зазначає, що у світі двоє з п'яти молодих людей працюють за низькооплачуваними посадами або перебувають у стані безробіття. У Україні, за даними Державної служби статистики, 23% молоді у віці 16–24 років не мають роботи. У Сільськогосподарському товаристві з обмеженою відповідальністю «Південьагропереробка» переконані: стабільний розвиток сільських територій можливий лише за умови підтримки молодого покоління. Тому підприємство реалізує власну молодіжну ініціативу «Південьагропереробка - майбутнє села», спрямовану на допомогу молодим людям у початку професійного шляху та інтеграції в аграрну галузь.

Ініціатива розвивається у чотирьох ключових напрямках:

1) Отримай роботу. Підприємство надає перевагу кандидатам віком до 30 років під час найму на всі вакансії - від технічних посад у тваринництві та рослинництві до позицій інженерів, агрономів, економістів та логістів. Особлива увага приділяється молодим фахівцям, які бажають працювати в аграрному секторі.

2) Отримай кваліфікацію. На базі господарства запроваджені практичні програми стажування для студентів аграрних та технічних навчальних закладів. Учасники отримують можливість набути реального досвіду роботи з сучасною технікою, системами точного землеробства, управління тваринницькими комплексами та агроменеджменту.

3) Отримай підтримку. У рамках профорієнтаційного проекту «Готовий до роботи в агросфері» організовуються навчальні тренінги, дні відкритих дверей, відвідування підприємства школярами та студентами, а також участь у аграрних ярмарках вакансій. Це дозволяє молоді краще зрозуміти специфіку сільського господарства та зробити свідомий вибір щодо майбутньої професії.

4) Отримай більше можливостей. СГ ТОВ «Південьагропереробка» співпрацює з місцевими органами влади, аграрними університетами, фермерськими господарствами та постачальниками сировини, щоб розширювати професійні горизонти для молоді. У межах спільної ініціативи «Агропокоління - сила України» учасники отримують доступ не лише до вакансій на підприємстві, а й до робочих місць у сільськогосподарських підприємствах регіону.

Ця стратегія дозволяє не лише залучати мотивовану молодь до аграрного сектора, а й формує стабільний кадровий резерв, забезпечуючи сталість розвитку сільської громади та підприємства в довгостроковій перспективі.

У 2024 році СГ ТОВ «Південьагропереробка» отримало визнання як одне з найпривабливіших місць роботи для молоді в аграрному секторі Одеської області, зокрема завдяки активній підтримці професійного становлення молодих фахівців.

На підприємстві діють дві цілеспрямовані програми стажування для молодого покоління:

1. Програма професійної практики для студентів (тривалістю 4–5 місяців), яка охоплює різні напрямки діяльності: рослинництво, тваринництво, агрономію, механізацію, бухгалтерський облік, логістику та управління виробництвом. Графік практики гнучкий і узгоджується з навчальним процесом. Для більшості студентів аграрних коледжів та вишів це перший досвід реального виробничого середовища. Практиканти залучаються до роботи на полях, тваринницьких фермах, зернотоках, транспортному цеху та адміністративних підрозділах господарства.

2. Програма для молодих випускників, які здобули фахову чи вищу освіту і мають бажання будувати кар'єру в агробізнесі. Це річна ротаційна програма на повний робочий день, під час якої учасники послідовно працюють у кількох

ключових підрозділах від поля до складу, від лабораторії до відділу планування. Програма спрямована на формування універсальних компетенцій сучасного аграрного менеджера та дозволяє найталановитішим учасникам отримати постійне місце роботи.

Особливої уваги заслуговує освітній рівень персоналу, що є важливим індикатором інноваційного потенціалу підприємства. Станом на 2024 рік серед 131 працівника СГ ТОВ «Південьагропереробка»:

- 52% мають вищу освіту (агрономи, інженери, економісти, менеджери, ветеринарні лікарі-лаборанти тощо);
- 24% - фахову (професійно-технічну) освіту (механізатори, техніки, оператори);
- 24% - середню загальну освіту, переважно серед робітників виробничих бригад.

Такий баланс свідчить про поєднання наукового підходу до виробництва з надійною технічною базою та досвідченим виконавчим персоналом. Детальна структура персоналу за рівнем освіти наведена на рисунку 2.4.

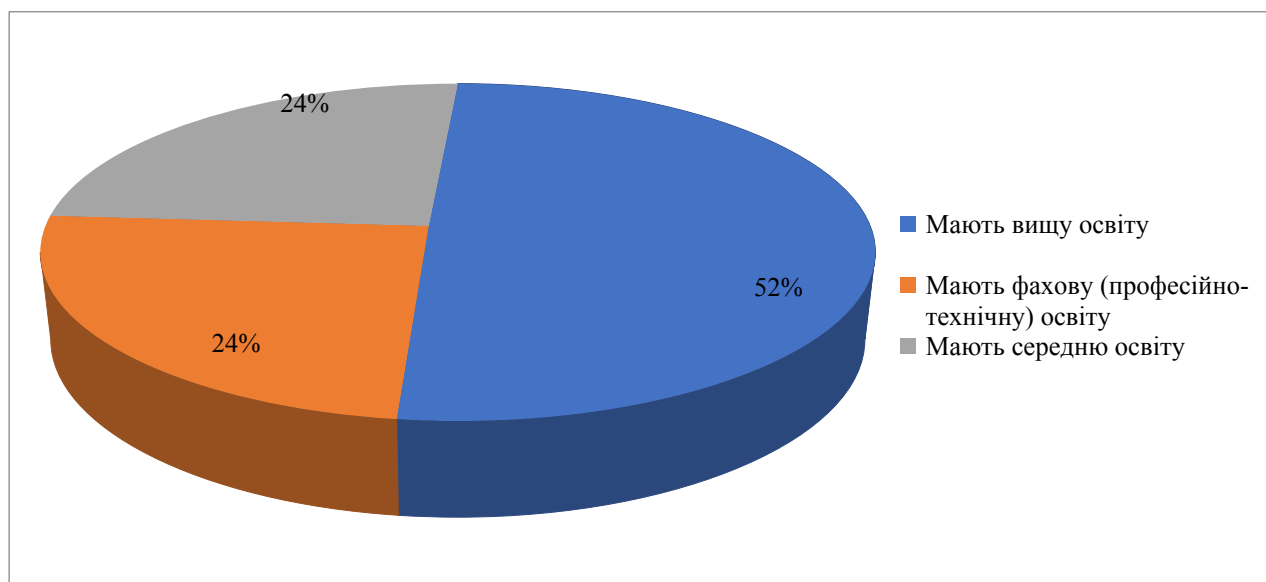


Рисунок 2.4 - Структура людських ресурсів підприємства за рівнем освіти,%
Джерело: звітність підприємства

Працівники, які займають посади управлінського складу та виконують висококваліфіковані завдання (агрономи, інженери, економісти, ветеринарні

лікарі, техніки),, як правило, мають вищу або фахову (професійно-технічну) освіту, підтверджену відповідною кваліфікацією. Натомість робітники виробничих бригад, трактористи, оператори, водії та інші категорії персоналу, які виконують рутинні або фізичні операції, часто мають середню загальну освіту, оскільки їхні обов'язки не завжди потребують спеціальної технічної підготовки.

Освітній рівень є одним із ключових критеріїв при найманні на роботу в СГ ТОВ «Південьагропереробка». При цьому підприємство надає перевагу кандидатам, чия освіта точно відповідає профільним вимогам вакансії. HR-фахівець ретельно аналізує освітній рівень, тривалість навчання, наявність дипломів, сертифікатів, а також практичний досвід роботи.

На сьогодні недостатньо мати лише профільну освіту - від кандидатів очікують розширеного професійного інструментарію: володіння сучасними агротехнологіями, знання програм 1С, MS Office, вміння працювати з GPS-системами, знання основ механізації, а також м'які навички - здатність до командної роботи, комунікабельність, відповідальність та ініціативність. Тому під час подання резюме кандидатам рекомендується чітко вказувати як hard skills (фахові компетенції), так і soft skills (особистісні якості).

Для підтримання відповідності між вимогами вакансій та кваліфікацією працівників, відділ кадрів дотримується затвердженої на підприємстві процедури підбору персоналу, яка відрізняється залежно від категорії працівників. Для офісних співробітників («білі комірці») акцент робиться на аналітичних, організаційних та інформаційних компетенціях, тоді як для виробничого персоналу («сині комірці») - на практичних навичках, досвіді роботи з технікою, знанні технологічних процесів та готовності до роботи в умовах поля чи тваринницького комплексу.

Однією з важливих характеристик кадрової стабільності є тривалість роботи співробітників у компанії, що свідчить про їхню лояльність, відданість справі та задоволеність умовами праці. Детальний розподіл персоналу за стажем роботи на підприємстві наведено на рисунку 2.5.

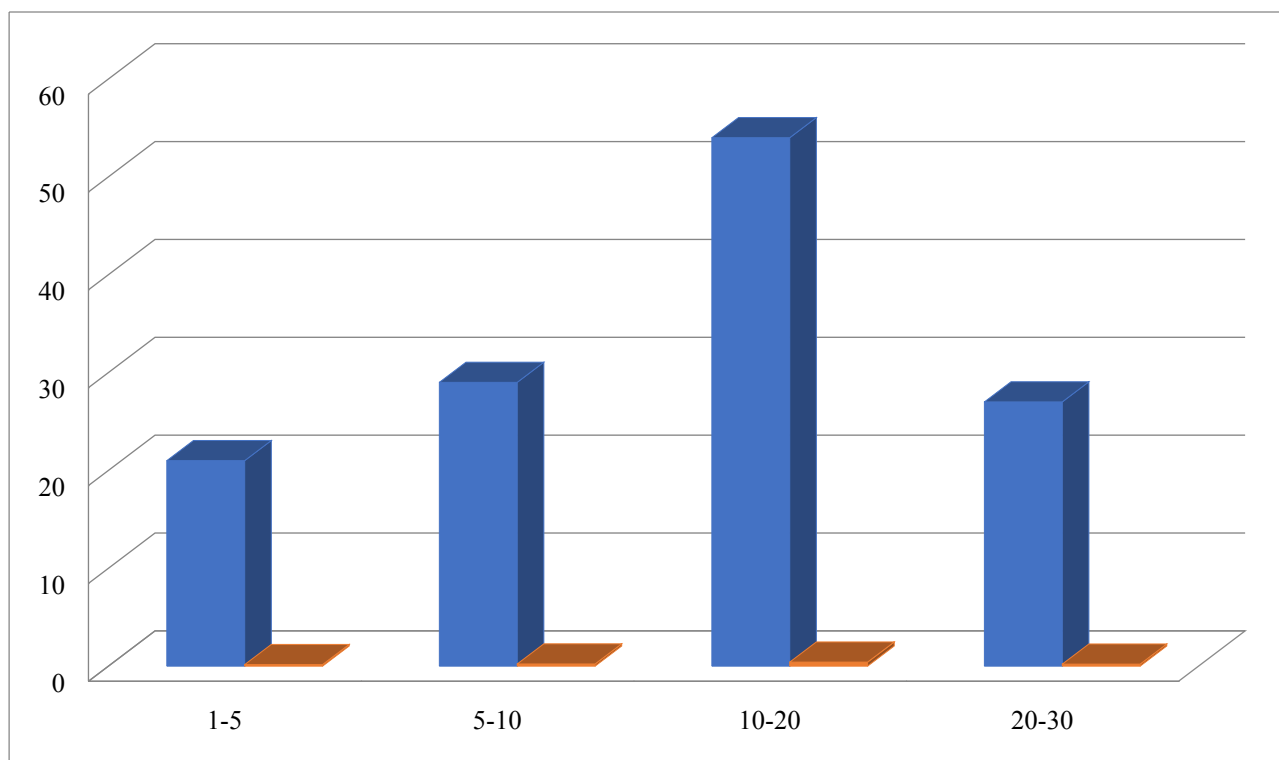


Рисунок 2.5 – Період роботи працівників на підприємстві

Джерело: звітність підприємства

Структура персоналу за стажем свідчить про високу стабільність кадрового складу та довгострокову лояльність співробітників. Домінуюча роль досвідчених працівників забезпечує безперебійність виробничих процесів та передачу досвіду. Однак, для підтримки інноваційного розвитку та заміни старших поколінь, важливо збалансувати структуру за рахунок залучення молодих фахівців, а також активно інвестувати в навчання та кар'єрний розвиток середньої групи (1–5 років стажу), щоб запобігти можливому відтоку кадрів у майбутньому.

Як сучасне аграрне підприємство, що дбає про якість продукції та ефективність виробництва, СГ ТОВ «Південьагропереробка» впроваджує чітко структуровану процедуру підбору персоналу, яка спрямована на відбір фахівців, що відповідають не лише професійним вимогам, а й корпоративній культурі підприємства. Цей процес включає такі ключові етапи:

1) Формування вимог до вакантної посади - HR-спеціаліст разом з безпосереднім керівником складають детальний опис обов'язків, навичок та компетенцій, необхідних для успішного виконання роботи.

2) Збір документів - кандидати подають резюме та заповнюють анкети, де вказують не лише освіту та досвід, а й мотивацію, особисті якості та очікування від роботи.

3) Первинний відбір - HR-відділ аналізує документи та відбирає кандидатів, які найбільш точно відповідають вимогам вакансії.

4) Телефонне інтерв'ю - для уточнення деталей резюме та визначення зацікавленості кандидата.

5) Особисте інтерв'ю з HR-спеціалістом - перевірка мотивації, комунікативних навичок та відповідності корпоративним цінностям.

6) Інтерв'ю з лінійним керівником - оцінка технічних знань, досвіду та здатності виконувати конкретні завдання.

7) Практичне тестування або пробна робота - у деяких випадках (особливо для технічних та виробничих посад) проводиться практична оцінка навичок, що дозволяє перевірити здатність кандидата працювати в реальних умовах господарства.

8) Прийняття рішення та пропозиція працевлаштування - після успішного проходження всіх етапів кандидат отримує офіційне запрошення на роботу.

Для залучення талановитих фахівців, особливо молоді, підприємство активно взаємодіє з аграрними навчальними закладами, організовуючи практики, стажування та програми «робочих днів» на фермах та виробничих цехах. Такий підхід дозволяє не лише виявити потенційних працівників, а й формувати лояльність до бренду з раннього етапу професійного шляху.

При відборі персоналу СГ ТОВ «Південьагропереробка» надає перевагу таким ключовим критеріям:

1. Рівень освіти та професійна підготовка. Підприємство віддає перевагу фахівцям з вищою або професійно-технічною освітою, пов'язаною з аграрним сектором. Однак важливо, щоб освіта була не просто формальною вимогою, а реальною основою для виконання роботи. Наприклад, агроном, механік або економіст мають мати не лише диплом, а й здатність застосовувати знання на практиці - у полі, у тракторному парку, у бухгалтерії. У сучасних умовах

особливо висока потреба у спеціалістах, які володіють цифровими навичками, розуміють принципи точного землеробства, вміють працювати з сучасними агротехнологіями та системами управління виробництвом.

2. Досвід роботи. Досвід розглядається як показник готовності працівника до виконання завдань, але не як єдиний критерій. Важливіше — якість досвіду: чи вміє кандидат працювати в команді, чи він відповідальний, чи може оперативно приймати рішення у виробничому процесі. Для молодих фахівців досвід може бути замінений на потенціал, мотивацію та готовність до навчання.

3. Відношення до роботи. Ключовими характеристиками, що визначають успішність працівника, є:

- відповідальність - кожен працівник несе відповідальність за якість своєї роботи, бо помилка на одній ділянці поля чи у цеху може призвести до втрат на наступних етапах;

- працьовитість - в аграрному виробництві, де час і сезонність відіграють ключову роль, важлива готовність до напруженої роботи у пікові періоди;

- дисциплінованість - дотримання технологічних регламентів, техніки безпеки, графіків роботи;

- естетика праці - чистота, порядок, уважне ставлення до обладнання та продукції.

4. Здатність до навчання та адаптації. Аграрний сектор швидко змінюється: вводяться нові технології, змінюються кліматичні умови, вимоги ринку. Тому важливо, щоб працівник був готовий до постійного навчання, вмів працювати з новим обладнанням, використовувати цифрові інструменти та адаптуватися до змін.

5. Морально-етичні якості. Чесність, сумлінність, порядність, увічливість, наполегливість, товариськість, акуратність - ці якості формують корпоративну культуру підприємства. Вони особливо важливі в колективі, де кожен працівник взаємодіє з іншими, а успіх одного часто залежить від співпраці всіх.

Отже, СГ ТОВ «Південьагропереробка» активно формує команду, що поєднує досвід та молодість, професійну експертизу та готовність до інновацій.

Компанія вкладає в людей, надаючи можливості для росту, створюючи умови для розвитку кар'єри, зберігаючи гендерний баланс та підтримуючи соціальну стабільність. Це дозволяє не лише забезпечувати стабільну роботу виробничих процесів, а й будувати довгострокову стратегію розвитку підприємства на основі людського капіталу.

2.3. Оцінка ефективності діючої системи соціально-економічної мотивації персоналу в господарстві

Аналіз соціально-економічного механізму мотивації персоналу є актуальним, оскільки саме люди - це головний ресурс, який визначає конкурентоспроможність сучасного аграрного підприємства.

Важливим елементом успішного управління людськими ресурсами на сільськогосподарському підприємстві є ефективна система соціально-економічної мотивації, яка сприяє не лише якісному виконанню посадових обов'язків, а й формуванню лояльності до колективу, підвищенню відповідальності працівників та зміцненню корпоративної культури. У СГ ТОВ «Південьагропереробка» система мотивації побудована на п'яти ключових елементах, представлених в таблиці 2.4.

Матеріальне стимулювання на підприємстві ґрунтується на поєднанні фіксованої та змінної частини оплати праці. Рівень заробітної плати встановлюється з урахуванням середньоринкових показників для аграрного сектору Одеської області, а також відповідає складності виконуваних робіт, кваліфікації працівника та умов праці. Щорічно проводиться перегляд оплати праці з урахуванням індивідуальних досягнень, ефективності виробничої діяльності, фінансових результатів господарства та змін на ринку праці.

Таблиця 2.4 - Система соціально-економічної мотивації у СГ ТОВ «Південьагропереробка»

Елемент мотивації	Інструменти соціально-економічної мотивації
Фіксована оплата	• Оформлення на роботу з першого дня відповідно до вимог трудового законодавства • Своєчасна виплата заробітної плати двічі на місяць • Щорічний перегляд рівня оплати праці з урахуванням рівня інфляції та ринкових умов
Змінна оплата	• Преміювання за виконання виробничих показників (посівні площі, урожайність, валовий збір тощо) • Додаткові винагороди за високі результати у тваринництві (приріст ваги, продуктивність худоби) • Премії технікам, агрономам, механізаторам за ефективне використання техніки та ресурсів
Пільги	• Медичне страхування та доступ до лікувально-профілактичних заходів • Додаткові дні відпустки понад встановлену норму • Матеріальна допомога з нагоди народження дитини, одруження, виходу на пенсію • Безкоштовне харчування в господарській їдальні під час сезонних робіт • Подарунки до ювілейних дат працівника у підприємстві (10, 15, 20 років роботи тощо) • Знижки на продукцію власного виробництва
Особисте зростання та розвиток	• Навчання за рахунок підприємства (курси з точного землеробства, роботи з технікою, агрохімії, ветеринарії) • Наставництво для молодих фахівців • Індивідуальні плани розвитку для перспективних працівників • Участь у професійних аграрних заходах та конференціях
Робота/відпочинок, здоров'я та якість життя	• Створення безпечних умов праці відповідно до вимог охорони праці • Організація зон відпочинку на виробничих ділянках • Проведення оздоровчих заходів (спортивні змагання, виїзні заходи, сімейні дні) • Підтримка корпоративного духу через святкування професійних свят (День працівника сільського господарства, День тракториста тощо)

Джерело: дані підприємства

Особливу увагу приділяють підвищенню кваліфікації працівників: отримання нових навичок (наприклад, робота з GPS-навігацією, системами управління врожайністю, цифровими платформами обліку) напряду впливає на можливість отримання премій, підвищення розряду або посади. Це дозволяє не лише зберігати кадри, а й формувати команду, готову до інновацій та сталого розвитку підприємства в умовах сучасного сільського господарства.

Динаміка витрат на людські ресурси у СГ ТОВ «Південьагропереробка» видно з рисунку 2.6.

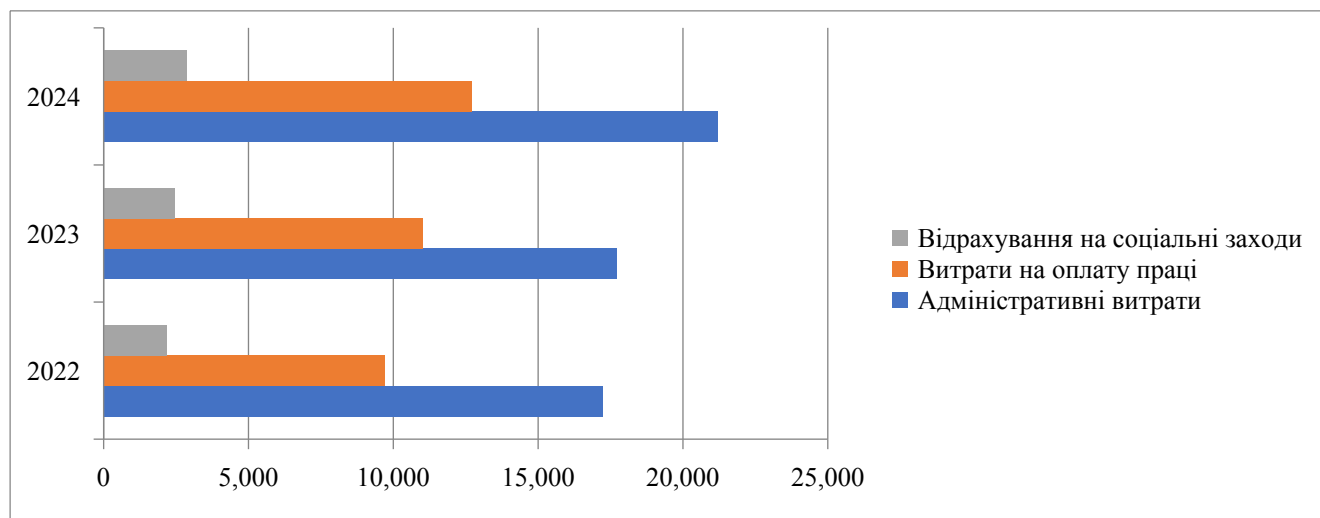


Рисунок 2.6 - Динаміка витрат на людські ресурси у СГ ТОВ «Південьагропереробка», тис.грн.

Джерело: звітність підприємства

Динаміка витрат на людські ресурси СГ ТОВ «Південьагропереробка» у 2022–2024 роках свідчить про послідовне зростання інвестицій у персонал, що є ознакою соціально орієнтованої політики підприємства. Так, витрати на оплату праці збільшилися з 9 695 тис. грн у 2022 році до 12 699 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 31,0% або 3 004 тис. грн. Паралельно зріс і обсяг соціальних відрахувань - з 2 179 тис. грн до 2 861 тис. грн (+31,3%). Це вказує на підвищення рівня оплати праці, розширення соціальних гарантій або зростання кількості працівників. Водночас, ці зростаючі витрати відбуваються на тлі загального зниження чистого прибутку підприємства (з 91 163 тис. грн у 2022 році до 50 320 тис. грн у 2024 році), що створює певний тиск на фінансову результативність. Таким чином, хоча збільшення витрат на персонал є позитивним із соціальної точки зору, воно потребує уважного управління - зокрема, через підвищення продуктивності праці, оптимізацію кадрової структури та поєднання справедливої оплати з ефективністю виробництва - щоб забезпечити сталу рентабельність і подальший розвиток сільськогосподарського підприємства.

Система оплати праці та матеріального стимулювання персоналу на СГ ТОВ «Південьагропереробка» побудована на чіткому розмежуванні двох

категорій працівників: виробничого (основного) та невиробничого (функціонального або адміністративного) персоналу.

Для адміністративного персоналу (агрономів, економістів, бухгалтерів, юристів, фахівців відділів збуту тощо) заробітна плата нараховується на основі фіксованих посадових окладів, які встановлюються з урахуванням посади, рівня кваліфікації, професійного досвіду та складності обов'язків.

Для виробничого персоналу (механізаторів, водіїв, робітників тваринницьких ферм, лаборантів, операторів зернотоку) оплата праці базується на тарифній системі, що враховує:

- кваліфікаційний розряд;
- кількість відпрацьованих годин;
- виконання сезонних робіт;
- доплати за роботу у нічний час, у негоду або понаднормово — особливо під час сільськогосподарських кампаній (сівба, збирання врожаю, відгодівля худоби).

Змінна частина оплати праці включає різноманітні форми преміювання:

- річні премії за виконання виробничих планів;
- премії за високі показники продуктивності (наприклад, урожайність, приріст ваги тварин, ефективне використання техніки);
- премії для управлінського складу за досягнення стратегічних цілей;
- бонуси за впровадження раціоналізаторських пропозицій або заохочення за безаварійну роботу.

Відповідно до «Положення про преміювання працівників СГ ТОВ «Південьагропереробка» розмір премії може досягати до 80% посадового окладу і залежить від:

- рівня кваліфікації;
- виконання індивідуальних та колективних планів;
- стажу роботи на підприємстві.

Зокрема, річна премія нараховується за таким алгоритмом:

- стаж 1–3 роки - 7% від ставки;

- стаж 3–5 років - 10%;
- стаж 5–8 років - 14%;
- стаж 8–15 років - 20%;
- стаж понад 15 років - 27%.

Це стимулює працівників не лише виконувати обов'язки належним чином, а й підвищувати кваліфікацію, брати участь у навчаннях та прагнути до професійного зростання.

Окремо діє програма мотивації за рекомендації кандидатів на посади: кожному співробітнику (за винятком HR-фахівців та керівників, які не можуть рекомендувати своїх майбутніх підлеглих) пропонується отримати матеріальну винагороду за успішне рекрутування фахівців на посади рівня «фахівець», «керівник напряму» або виробничі позиції. Ця ініціатива сприяє формуванню високопрофесійного та згуртованого колективу.

Соціальні пільги є важливою складовою мотиваційної системи:

1. Медичне страхування та страхування життя;
2. Обов'язкові щорічні медичні огляди;
3. Додаткові дні відпустки понад встановлену законом норму;
4. Матеріальна допомога з нагоди народження дитини, одруження або виходу на пенсію;
5. Безкоштовне гаряче харчування у господарській їдальні - особливо під час напружених сезонів (сівба, збирання врожаю);
6. Пільгові ціни на продукцію власного виробництва (молоко, м'ясо, овочі);
7. Подарунки та вітальні з нагоди ювілейних дат роботи у господарстві (10, 15, 20 років).

Організоване харчування не лише підвищує комфорт працівників, а й:

- забезпечує високу продуктивність - працівник ефективно відпочиває та швидко повертається до роботи;
- підвищує рівень задоволеності - персонал відчуває турботу з боку керівництва;

- укріплює корпоративний дух - спільне харчування сприяє спілкуванню, обміну досвідом та згуртованості колективу.

Таким чином, СГ ТОВ «Південьагропереробка» формує комплексну систему соціально-економічної мотивації, яка поєднує справедливу оплату праці, матеріальні стимули та соціальну захищеність, що забезпечує стабільність кадрового складу, підвищує лояльність персоналу та сприяє сталому розвитку підприємства в умовах сучасного аграрного ринку.

Соціальний розвиток персоналу СГ ТОВ «Південьагропереробка» охоплює такі ключові напрями:

1) Вдосконалення соціальної структури колективу, що передбачає формування кадрової політики з урахуванням професійних та особистісних характеристик працівників: змісту праці, рівня освіти, стажу роботи, віку та статі. Особлива увага приділяється забезпеченню рівних можливостей для кар'єрного зростання як для жінок, так і для чоловіків, зокрема в умовах, де фізична праця традиційно пов'язана з чоловічим трудом.

2) Покращення умов праці шляхом автоматизації та механізації сільськогосподарських процесів: впровадження сучасної техніки, систем точного землеробства, GPS-навігації та цифрових платформ обліку дозволяє істотно зменшити фізичне навантаження на працівників. Крім того, на підприємстві забезпечено високий рівень охорони здоров'я персоналу: проводиться обов'язковий щорічний медичний огляд за рахунок коштів господарства, а на території розташований медичний пункт, де працюють штатний лікар та чергова медсестра, що забезпечує оперативну допомогу у разі потреби.

3) Постійне підвищення рівня оплати праці у відповідності до ринкових умов, рівня інфляції та продуктивності праці. Підприємство прагне забезпечити справедливу винагороду за працю, особливо під час сезонних сільськогосподарських робіт, коли навантаження максимальне.

4) Трудове та економічне виховання працівників, що реалізується через розміщення інформаційних матеріалів (буклетів, плакатів, стендинів) на території господарства з питань техніки безпеки, економного використання ресурсів,

охорони довкілля та корпоративної культури. Також активно розвивається суспільна активність колективу: організовуються професійні конкурси (наприклад, «Кращий механізатор», «Найкраща бригада тваринників»), спортивні змагання, святкування професійних свят та інші заходи, що сприяють згуртованості, підвищенню морального духу та професійної гордості.

Ці заходи формують сприятливе соціальне середовище, яке не лише зберігає кадри, але й приваблює молодих фахівців до роботи в сільському господарстві, забезпечуючи сталість та інноваційний розвиток підприємства.

СГ ТОВ «Південьагропереробка» розглядає безпеку та здоров'я працівників як пріоритет у всіх аспектах діяльності. Особливо це проявилось під час пандемії COVID-19 та в умовах військового конфлікту, коли підприємство оперативно впровадило додаткові заходи для захисту персоналу:

- щоденний контроль температури на вході;
- забезпечення засобами індивідуального захисту;
- організація дезінфекційних зон;
- дотримання соціальної дистанції на робочих місцях;
- забезпечення безкоштовним транспортом для зменшення ризиків у громадському транспорті;
- у разі можливості - організація віддаленої роботи для адміністративного персоналу.

Після повномасштабного вторгнення РФ підприємство також підсилило заходи з цивільного захисту: усі виробничі та адміністративні приміщення оснащено укриттями, розроблено та регулярно оновлюється план евакуації, проводяться тренування з реагування на надзвичайні ситуації. Кожен працівник, який працює з технікою чи на полях, має право повідомити про потенційну небезпеку через мобільний додаток цифрового звітування. Це дозволяє оперативно реагувати на ризики та вдосконалювати процеси безпеки.

Нові співробітники проходять обов'язковий інструктаж з охорони праці у перший робочий день. Керівники регулярно проводять короткі навчання з безпеки

- не лише на виробництві, а й щодо поведінки вдома, у дорозі чи під час відряджень.

Для підтримки згуртованості та сприятливого психологічного клімату підприємство організовує:

- виїзні корпоративні заходи з інтерактивними завданнями;
- спортивні змагання між бригадами (з інструментами, технікою, урожайністю);
- святкування професійних свят - Дня працівника сільського господарства, Дня тракториста тощо;
- «День сім'ї» - виїзд із дітьми та членами родин на відпочинкову базу з розвагами, конкурсами та подарунками;
- заохочення національної ідентичності через проведення Дня вишиванки, Дня Незалежності, Дня Конституції тощо.

Аналіз внутрішніх опитувань показує, що для працівників найважливішими нематеріальними чинниками є:

- Комфортні та безпечні умови праці (84,4%);
- Корпоративна культура та відчуття приналежності (77,8%);
- Дружні стосунки в колективі (75,6%).

Найвищий рівень задоволеності — щодо робочих взаємин, умов праці та корпоративних заходів. Найнижчий — у питаннях додаткового вільного часу та ставлення керівництва, що вказує на напрямок для подальшого вдосконалення.

Таким чином, СГ ТОВ «Південьагропереробка» не лише забезпечує фінансову стабільність, а й активно формує людиноорієнтоване середовище, яке враховує не лише виробничі, а й соціальні, психологічні та безпекові аспекти роботи — особливо в умовах воєнного часу.

Висновки до розділу 2

У 2022–2024 роках СГ ТОВ «Південьагропереробка» демонструє стабільне функціонування в умовах воєнного часу. Незважаючи на скорочення площі ріллі, підприємство інтенсивно інвестує в основні засоби (зростання майже вдвічі), що призводить до значного підвищення капіталоозброєності праці. Водночас, незважаючи на зріст чистого доходу (+22,9%), темпи зростання собівартості (+40,2%) призвели до суттєвого зниження чистого прибутку (–44,8%), що свідчить про зростаючий тиск на рентабельність.

Кадрова структура підприємства є стабільною: чисельність персоналу зросла з 116 до 131 особи, зберігається баланс за освітою та віком. Переважає чоловіча праця (57%), що типово для аграрного сектора, але на керівних посадах також домінують чоловіки (68%), що вказує на гендерний дисбаланс у управлінні. Підприємство активно підтримує молодь через програми стажування, профорієнтації та співпрацю з навчальними закладами, що формує кадровий резерв і забезпечує сталість розвитку.

Система соціально-економічної мотивації на підприємстві є збалансованою та комплексною: поєднує фіксовану та змінну оплату праці, преміювання за результати, соціальні пільги, можливості професійного зростання та участь у корпоративному житті. Витрати на персонал стабільно зростають (+31% за три роки), що підтверджує соціальну відповідальність, але на тлі зниження прибутку потребує більшої уваги до ефективності використання людських ресурсів. Високий рівень задоволеності персоналу умовами праці та корпоративною культурою сприяє лояльності та згуртованості колективу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СГ ТОВ «ПІВДЕНЬАГРОПЕРЕРОБКА»

3.1. Сучасні підходи та моделі побудови механізму соціально-економічної мотивації персоналу

Дослідження соціально-економічної мотивації персоналу набуває особливої актуальності в умовах сучасного аграрного сектору, оскільки саме людський ресурс є ключовим драйвером інноваційного розвитку, ефективного використання сільськогосподарських технологій та забезпечення сталого виробництва. У світі все більше аграрних компаній - як міжнародні холдинги, так і середні та малі господарства - розробляють комплексні механізми мотивації, що поєднують економічні стимули з соціальною відповідальністю.

На жаль, у багатьох українських сільгосппідприємствах досі відсутня системна практика побудови ефективного механізму соціально-економічної мотивації. Це зумовлено низкою факторів: тривалими економічними кризами, низьким рівнем фінансової стабільності аграрного сектору, наслідками пандемії COVID-19 та, особливо, повномасштабною війною, яка посилила фінансовий тиск на підприємства. У таких умовах більшість господарств зосереджуються лише на фінансовій складовій мотивації, нехтуючи потужним впливом нематеріальних факторів - таких як професійний ріст, визнання, згуртованість колективу та відчуття безпеки.

Тому в сучасних умовах особливо важливо популяризувати культуру формування збалансованої мотиваційної системи у сільському господарстві — як засобу підвищення продуктивності, зменшення кадрової плинності, залучення молоді до аграрної галузі та підтримки сталого розвитку сільських територій.

На нашу думку, основними сценаріями підвищення ефективності соціально-економічної мотивації у сільськогосподарських підприємствах України можуть бути:

1. Реформаційний сценарій - перехід до нової моделі управління людськими ресурсами, орієнтованої на інклюзивність, рівні можливості, гендерний баланс і підтримку молодих фахівців, як це поширено у європейських аграрних компаніях.

2. Управлінський сценарій - формування мотиваційної культури серед керівників бригад, агрономів, інженерів та функціональних менеджерів, які мають розуміти: мотивація - це не лише премії, а системна робота з людьми для досягнення спільних виробничих цілей.

3. Інформаційний сценарій - регулярне опитування персоналу, виявлення їхніх потреб, професійних цілей і очікувань, що дозволяє створювати персоналізовані програми розвитку та уникати непотрібних витрат на неефективні стимули.

4. Селективний сценарій - цільове заохочення талановитих працівників, які демонструють ініціативу, освоюють нові агротехнології (точне землеробство, цифровий облік, роботу з дронами тощо) та готові ділитися досвідом із колегами.

Інвестиційний сценарій - виділення коштів на професійне навчання, стажування, участь у аграрних заходах, освоєння сучасної техніки, що є стратегічним інвестуванням у майбутнє підприємства.

Отже, навіть за складних економічних умов сільськогосподарське господарство може та має будувати ефективну систему мотивації, адаптовану до своїх ресурсів, масштабу та стратегічних цілей. Вибір оптимального сценарію дозволить не лише зберегти кадри, а й трансформувати персонал із виконавців у співвласників успіху підприємства, що є запорукою конкурентоспроможності та сталого розвитку аграрного бізнесу в Україні.

На сьогодні існує багато підходів до побудови системи соціально-економічної мотивації персоналу, але в умовах аграрного сектору особливо актуальним є не копіювання закордонних моделей, а розробка власної, адаптованої до специфіки сільськогосподарського виробництва, місцевих соціальних умов та національних особливостей управління.

Зокрема, японська модель мотивації, заснована на колективній відповідальності, довгостроковій лояльності та високому рівні корпоративної

культури, має певні паралелі з традиційними цінностями українського сільського господарства - співпраці, взаємодопомоги, поваги до досвіду старших. Однак, на відміну від японських компаній, де домінує система довічного найму, у сільському господарстві України важливішою є гнучка система оплати, яка враховує сезонність, обсяги виробництва, якість робіт та особистий внесок працівника. Тому, хоча японський досвід формування трискладової зарплати (базова ставка, премії, соціальні доплати) є цінним, його необхідно адаптувати до реалій аграрного сектору - наприклад, через прив'язку премій до показників урожайності, приросту живої маси, ефективного використання техніки чи економії ресурсів.

Що ж до американської моделі, заснованої на індивідуальній мотивації, підприємницькій ініціативі та швидкому кар'єрному зростанні, то вона також може бути частково реалізована в сільському господарстві — зокрема, у сфері управління, агрономії чи агробізнесу. Проте, на відміну від промислових або ІТ-компаній, де домінує індивідуальна продуктивність, у аграрному виробництві ключову роль відіграють командна робота, синхронізація дій у польових та тваринницьких бригадах, а також стійкість колективу. Тому повна імітація американської моделі - з акцентом лише на індивідуальну ефективність - є недоцільною.

Водночас, окремі елементи західних підходів можуть бути успішно інтегровані в практику СГ ТОВ «Південьагропереробка». Наприклад, система нарахування заробітної плати на основі балів (за кваліфікацією, досвідом, навичками роботи з сучасними агротехнологіями, знанням GPS-систем, точного землеробства тощо) могла б стати ефективним інструментом професійного розвитку працівників. Отримання кожного «бала» під час навчань або після освоєння нового обладнання могло б впливати на рівень оплати, що стимулювало б постійне підвищення кваліфікації.

Також перспективним є впровадження колективних систем преміювання, адаптованих до аграрного контексту:

1) Система «Скенлона» може бути трансформована в механізм, при якому частина економії від ефективного використання палива, добрив або зниження втрат урожаю спрямовується на преміювання бригад. Наприклад, 50% фонду — на працівників, 25% - на керівників, 25% - у резерв на випадок зниження цін на продукцію або несприятливих погодних умов.

2) Система «Раккера», заснована на преміюванні за умовно чисту продукцію (виручка мінус прямі витрати), також може бути застосована: премії виплачуються навіть за відсутності чистого прибутку, якщо досягнуті високі виробничі результати. Це особливо важливо в умовах воєнного часу, коли рентабельність може знижуватися через зростання цін на ресурси.

Таким чином, для СГ ТОВ «Південьагропереробка» доцільним є синтез кращих елементів світових моделей мотивації, але з урахуванням:

- сезонності сільськогосподарської діяльності;
- командного характеру праці;
- високої ролі досвіду та професійної майстерності;
- соціальної відповідальності господарства перед сільською громадою.

Саме такий підхід дозволить поєднати економічну ефективність із соціальною стабільністю, зберегти кадри та забезпечити стале розвиток аграрного підприємства в довгостроковій перспективі.

Світова практика пропонує різноманітні моделі соціально-економічної мотивації, але не всі з них однаково ефективні в умовах сільського господарства. Аналіз досвіду кількох країн дозволяє визначити такі підходи, які можуть бути корисними для українських аграрних підприємств.

Британська модель передбачає поєднання фіксованої зарплати з участю у прибутках компанії - через виплату премій або надання можливості придбати корпоративні цінні папери. Хоча повноцінна акціонерна участь у сільськогосподарському господарстві з приватною формою власності є складною, окремі елементи можна адаптувати. Наприклад, преміювання за колективні результати - за досягнення цілей урожайності, ефективності використання техніки чи зменшення втрат - може стати потужним стимулом для згуртованості бригад.

На практиці в англійських компаніях виплати від участі в прибутку складають від 3 до 10% окладу, але вони значно підвищують лояльність та залученість працівників до загальних результатів.

Німецька модель базується на високому рівні соціального захисту та юридичних гарантій для працівників. Саме цей підхід є найбільш сумісним із потребами аграрного сектору України. Стабільні умови праці, забезпечення медичного страхування, дотримання норм охорони праці, передбачуваність графіків - усе це формує довгострокову лояльність і знижує кадрову плинність. У сільському господарстві, де важливі досвід і стабільність, така соціально орієнтована політика є стратегічно вигідною.

Французький підхід поєднує індивідуалізацію оплати праці з об'єктивною системою оцінки ефективності. Зокрема, використання бальної системи оцінювання (від 0 до 120 балів) за критеріями: професійні знання, якість роботи, дотримання техніки безпеки, ініціативність - може бути успішно застосовано на агропідприємстві. Наприклад, агронома можна оцінювати за точність розрахунку добрив, механізатора - за економію палива та збереження техніки, тваринника — за продуктивність худоби. Такий підхід дозволяє не лише об'єктивно визначити премії, а й формувати культуру якісної праці.

Шведська модель відзначається прагненням до соціальної справедливості та мінімізації розриву між «вищими» та «нижчими» посадами. У сільському господарстві це може бути реалізовано через прозору тарифну сітку, де різниця між зарплатою бригадира і рядового працівника не перевищує певного коефіцієнта (наприклад, 1,5–2,0). Крім того, шведський досвід показує важливість колективних угод — у контексті України це може бути внутрішній «Соціальний договір» між керівництвом і колективом, де фіксуються гарантії щодо індексації зарплат, преміювання за сезонні досягнення та соціальних пільг.

Для СГ ТОВ «Південьагропереробка» доцільним є синтез кращих елементів з різних моделей:

- ухвалити німецький підхід до соціального захисту,
- запровадити французьку систему об'єктивної оцінки праці,

- частково використовувати британський механізм преміювання за колективні результати,
- але уникати повної уніфікації зарплат (як у Швеції), оскільки це може демотивувати висококваліфікованих фахівців.

Головне - будувати систему мотивації, яка враховує специфіку аграрного виробництва: сезонність, залежність від погодних умов, командний характер праці та необхідність довгострокової лояльності. Лише така модель забезпечить не лише економічну ефективність, а й сталість розвитку сільського господарства в умовах сучасного ринку.

У кожній галузі, і особливо в аграрному секторі, система оплати праці має свої специфічні особливості, оскільки характер праці, її результативність та оцінка залежать від сезонності, погодних умов, технологічних процесів та командної взаємодії. Тому важливо не просто копіювати універсальні моделі мотивації, а розробляти систему оплати праці, яка відповідає специфіці сільськогосподарського виробництва.

На нашу думку, ефективна система заробітної плати на агропідприємстві має бути диференційованою: вона повинна враховувати як індивідуальні зобов'язання (наприклад, керівника бригади, агронома чи ветлікаря), так і колективні результати (наприклад, врожайність поля або продуктивність тваринницького комплексу). Вибір форми оплати має залежати від того, як саме оцінюється праця працівника та яку роль він відіграє у досягненні стратегічних цілей господарства.

Нижче, в таблиці 3.1, наведено ключові завдання системи мотивації та відповідні інструменти, адаптовані саме для аграрного підприємства.

Основна заробітна плата на сільськогосподарському підприємстві - це не лише засіб задоволення базових потреб, а й стратегічний інструмент утримання кадрів, забезпечення стабільності та визнання професійної майстерності. Вона повинна відображати рівень кваліфікації, відповідальності та складності роботи - особливо в умовах, коли помилка одного працівника може призвести до втрат на всьому полі або комплексі.

Таблиця 3.1 - Завдання мотиваційної системи та інструменти оплати праці у СГ ТОВ «Південьагропереробка»

Мотиваційне завдання	Інструмент оплати праці
Залучення та утримання кваліфікованих фахівців (агрономів, інженерів, механізаторів)	Конкурентоспроможна основна заробітна плата
Забезпечення якості виконання виробничих завдань	Індивідуальні та бригадні премії за виконання плану
Мотивація до впровадження інновацій (точне землеробство, ефективне використання техніки)	Премії за раціоналізаторську діяльність та економію ресурсів
Сприяння командній роботі та взаємодопомозі	Колективні премії за досягнення загального результату (наприклад, у зборі врожаю)
Підвищення кваліфікації та професійного рівня	Поступове підвищення окладу з урахуванням навичок, досвіду та кваліфікаційного розряду
Формування лояльності до підприємства	Довгострокове планування кар'єри, соціальні гарантії, ювілейні винагороди
Реалізація стратегічних цілей господарства (екологічність, ефективність, рентабельність)	Преміювання за досягнення ключових показників (врожайність, приріст ваги, собівартість)

Преміальна складова, у свою чергу, має стимулювати проактивність, ефективність та ініціативність: від механізатора, який зекономив паливе, до агронома, який запропонував нову схему сівозміни. У аграрному виробництві, де результат часто залежить не лише від зусиль, а й від зовнішніх факторів, система преміювання має бути гнучкою, передбачуваною та справедливою.

Таким чином, хоча світовий досвід (наприклад, японська, німецька чи французька моделі) містить цінні підходи до управління людськими ресурсами, його пряме перенесення на українське сільське господарство є недоцільним. Натомість, варто адаптувати окремі елементи - такі як бальна оцінка ефективності, колективне преміювання, інвестиції в професійний розвиток - до реалій аграрного сектору, враховуючи його циклічність, командний характер праці та залежність від природних умов.

Саме такий гібридний підхід, поєднаний із соціальною відповідальністю та розумними економічними стимулами, дозволить СГ ТОВ «Південьагропереробка» зберегти кадри, підвищити продуктивність та забезпечити стале розвиток у довгостроковій перспективі.

3.2. Стратегічні напрямки підвищення ефективності системи кадрового менеджменту

СГ ТОВ «Південьагропереробка» розуміє, що ефективна мотивація персоналу — це не лише справедлива оплата праці, а й створення умов, за яких кожен працівник відчуває себе цінним, підтримуваним і має можливість балансувати між роботою та особистим життям. Особливо це важливо в аграрному секторі, де висока фізична навантаженість, сезонність робіт і залежність від природних умов створюють підвищений рівень стресу.

Аналіз внутрішніх опитувань показав, що серед ключових нематеріальних чинників мотивації працівники високо цінують можливість мати додатковий вільний час - не тільки як винагороду, а й як інструмент гнучкості. Однак саме цей аспект виявився найменш реалізованим у поточній практиці підприємства. Це стосується, зокрема, адміністративного персоналу (агрономів, економістів, фахівців з логістики), чия робота часто не прив'язана до жорсткого графіка, але вимагає високої концентрації та відповідальності.

Тому доцільно розглянути впровадження моделей гнучкого робочого часу, які вже успішно застосовуються у сучасних агрокомпаніях Європи:

- Динамічний робочий день - працівник сам визначає, коли розпочинати та завершувати роботу, дотримуючись лише ключових годин присутності (наприклад, з 10:00 до 15:00) для забезпечення координації з іншими підрозділами.

- Ковзний графік - можливість змінювати дні роботи та відпочинку протягом тижня, що особливо актуально після напружених сезонів (сівба, збирання врожаю).

- Банк робочого часу - за понаднормові години, відпрацьовані під час сільськогосподарських кампаній, працівник отримує додаткові вихідні, які може використовувати у зручний для себе час.

- Скорочений робочий день у п'ятницю - як винагорода за виконання важливих завдань або участь у програмах наставництва, коли досвідчені фахівці допомагають адаптуватися новим працівникам.

Такі підходи не лише підвищують задоволеність персоналу, а й зменшують плинність, підвищують продуктивність і зміцнюють корпоративну лояльність.

Що стосується соціального захисту, то, хоча підприємство вже забезпечує медичне страхування, щорічні огляди та матеріальну допомогу у важливих життєвих ситуаціях, працівники висловлюють потребу в розширенні соціального пакету. У сучасних умовах, зокрема в період воєнного часу, актуальною є інтеграція wellness-ініціатив, а саме:

- організація оздоровчих заходів (йога на виробництві, медитації для зняття стресу, консультації психолога);
- фінансова підтримка лікування та реабілітації після важких захворювань або травм;
- впровадження програм додаткового пенсійного забезпечення - що є особливо цінним у сільській місцевості, де інвестиційні можливості обмежені;
- корпоративне спонсорство абонементів до спортивних майданчиків чи організація внутрішніх спортивних змагань між бригадами.

Таким чином, СГ ТОВ «Південьагропереробка» має всі передумови для того, щоб стати не просто роботодавцем, а соціально відповідальною спільнотою, де кожен працівник від агронома до техника - відчуває себе частиною великої справи, має час на відновлення сил і підтримку в усіх життєвих ситуаціях. Саме такий підхід забезпечить не лише збереження кадрів, а й залучення нових талантів до аграрного сектору.

Світові лідери - такі як Amazon, Google, Microsoft - активно інвестують у соціальні пакети, орієнтуючись на медичне страхування, фінансове консультування, психологічну підтримку та здоров'язбереження. Однак у сільськогосподарському секторі, особливо в українських реаліях, такий підхід потребує переосмислення та адаптації до специфіки роботи в умовах поля,

сезонності, віддаленості від міської інфраструктури та високого рівня фізичного навантаження.

Тому для СГ ТОВ «Південьагропереробка» соціальний пакет має бути прагматичним, цільовим і орієнтованим на реальні потреби сільського колективу, а не на іміджові ініціативи. Замість складних інвестиційних консультацій або абонементів у міські спортзали, пріоритетами є:

- обов'язкове медичне страхування із охопленням госпіталізації, лікування травм та хронічних захворювань, пов'язаних із професійною діяльністю;
- щорічні безкоштовні профілактичні огляди з виїздом лікаря на територію господарства;
- психологічна підтримка (особливо в умовах війни та надзвичайної стомлюваності під час сезонних робіт);
- корпоративне харчування - гарячі обіди під час сівби, збору врожаю, відгодівлі худоби;
- матеріальна допомога у важливих життєвих ситуаціях: народження дитини, одруження, смерть близьких, вихід на пенсію;
- додаткові відпустки та гнучкий графік для працівників з великим стажем чи сімейними обов'язками;
- знижки на продукцію власного виробництва - молоко, м'ясо, овочі - як складова продовольчої безпеки сім'ї.

На відміну від інформаційних компаній, де співробітники часто бажають брати участь у стратегічному управлінні, у сільському господарстві партисипативність має бути практичною - через вирішення виробничих завдань, а не бюрократичних питань. Тож залученість працівників у СГ ТОВ «Південьагропереробка» слід розвивати через:

1) Право працівників запропонувати удосконалення технологічних процесів - наприклад, раціоналізаторські ідеї щодо економії палива, поліпшення системи зрошення чи догляду за худобою.

2) Участь у формуванні бригад можливість працювати з колегами, з якими встановився хороший робочий контакт.

3) Визнання ініціативи - нагородження найкращих механізаторів, агрономів, тваринників не лише грошовими преміями, а й публічним визнанням (дошка пошани, участь у заходах, відвідування передових господарств).

4) Самостійне прийняття рішень на рівні бригади — наприклад, розподіл завдань, вибір черговості робіт, організація відпочинку під час напружених сезонів.

Такий підхід не лише підвищує залученість, а й зменшує плинність (що критично для села) і збільшує відповідальність за кінцевий результат — урожай чи продуктивність худоби.

Створення сприятливого мотиваційного середовища в аграрному підприємстві означає:

- безпечні умови праці: наявність засобів індивідуального захисту, техніки з сучасними системами безпеки, медичного пункту на території;

- змістовна праця: поєднання рутинних і творчих завдань, можливість навчатися новим технологіям (точне землеробство, цифровий облік, робота з дронами);

- професійний ріст: стажування, курси, участь у аграрних виставках, обмін досвідом із іншими господарствами;

- корпоративна культура: святкування професійних свят, спортивні змагання між бригадами, «День сім'ї», підтримка національних традицій.

Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації у СГ ТОВ «Південьагропереробка»:

1. «Виховання своїх кадрів». Укладання партнерських угод із аграрними коледжами та університетами для цільової підготовки майбутніх фахівців. Студенти, які проявляють себе під час практики, отримують гарантію працевлаштування та менторську підтримку.

2. Кімната розвитку персоналу. Невеликий простір на території господарства, де можна знайти:

- інформацію про історію підприємства;
- дошку досягнень;

- комп'ютери для навчання;
- методичні матеріали з сучасних агротехнологій.

3. Відеонавчання на робочому місці. Короткі навчальні відео (на мобільні телефони) для механізаторів, агрономів, тваринників - про нову техніку, захист рослин, догляд за худобою.

4. Комп'ютерна грамотність для старших працівників. Безкоштовні заняття з основ роботи на комп'ютері, користування мобільними додатками, електронною поштою — для участі в цифровому агробізнесі.

5. Екскурсії найкращим працівникам. Як заохочення - відвідування передових агрогосподарств України, участь у професійних заходах.

6. Спортивні ініціативи. Організація міні-футбольних змагань, волейбольних турнірів, пробігів - не в місті, а прямо на території господарства.

Соціальна відповідальність у сільському господарстві - це не лише страхування чи медичні огляди, а система турботи про людину, яка працює в умовах виснажливого фізичного праці, сезонного тиску та віддаленості від міста.

СГ ТОВ «Південьагропереробка» вже робить значний внесок у стабільність колективу, але можливості для розвитку залишаються. Впровадження практичних, зрозумілих і цінних ініціатив - від відеонавчання до екскурсій найкращим працівникам - не лише підвищить задоволеність персоналу, а й стане інвестицією в майбутнє господарства, його репутацію та здатність залучати молодь до аграрного сектору.

3.3. Підвищення мотивації та лояльності персоналу

Ефективна діяльність сучасного сільськогосподарського підприємства залежить не лише від технічного оснащення, обсягів виробництва чи якості ґрунтів, а й, перш за все, від готовності персоналу повноцінно реалізовувати стратегічні цілі компанії. У Сільськогосподарському товаристві з обмеженою відповідальністю «Південьагропереробка» усвідомлюють, що висока мотивація, професійна залученість та лояльність працівників є ключовими драйверами

стабільності, інноваційного розвитку та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Тому підприємство постійно вдосконалює механізми впливу на поведінку колективу, поєднуючи економічні стимули з соціально-психологічними інструментами, що враховують специфіку аграрного виробництва, сезонність праці, підвищену фізичну навантаженість та особливості сільського способу життя.

1. Розвиток системи винагороджування. Одним із найважливіших елементів мотиваційної стратегії є гнучка та прозора система преміювання. На сьогодні вже діє затверджений «Положення про преміювання працівників СГ ТОВ «Південьагропереробка», яке передбачає виплату річних премій залежно від стажу роботи та виконання виробничих планів. Проте для посилення мотивації доцільно:

- запровадити короткострокові бонуси (щомісячні або сезонні) за досягнення конкретних показників: урожайність, ефективність використання техніки, економія палива, якість продукції;
- ввести командні премії для бригад, що стимулюватимуть співпрацю, взаємодопомогу та колективну відповідальність за кінцевий результат;
- активізувати практику матеріального заохочення за раціоналізаторську діяльність - наприклад, за пропозиції щодо удосконалення агротехнологій, впровадження систем точного землеробства, оптимізації логістики або зменшення витрат.

Такий підхід не лише підвищить продуктивність, а й залучить працівників до активного пошуку шляхів удосконалення виробництва.

2. Гнучкий графік та додатковий вільний час. Аналіз внутрішніх опитувань показав, що серед найважливіших нематеріальних чинників мотивації працівники особливо цінують можливість гнучкого графіку та додаткового вільного часу. У зв'язку з цим пропонується:

- впровадити «банк робочого часу»: понаднормові години, відпрацьовані під час напружених сезонів (сівба, збір врожаю), можуть бути використані як додаткові вихідні дні у менш навантажених періодах;

- надавати додатковий вільний день на місяць учасникам програми наставництва - як визнання їхнього внеску у професійне становлення молодих фахівців;

- для адміністративного персоналу запровадити модель гнучкого початку робочого дня (наприклад, вибір між 8:00–17:00 або 9:00–18:00) за умови досягнення цільових показників.

Це забезпечить баланс між професійними та особистісними потребами, що є особливо важливим у сільській місцевості, де робота часто переплітається з сімейним життям.

3. Посилення соціального пакету. Соціальна підтримка працівників є стратегічним пріоритетом у різних умовах, особливо в умовах воєнного часу та економічної нестабільності. Для підвищення рівня захищеності колективу доцільно:

- розширити програму медичного страхування на членів сімей працівників;
- запровадити антикризові соціальні пакети - матеріальну допомогу в разі евакуації, психологічну підтримку, компенсацію витрат на лікування;
- розвивати wellness-ініціативи: організовувати заняття з йоги, фітнесу чи медитації для бажаючих, створити зони відпочинку на території господарства;
- надавати додаткові дні відпустки для працівників з великим стажем або сімейними обов'язками.

Такі заходи формують відчуття безпеки, підтримки та вдячності з боку керівництва.

4. Кар'єрний ріст і професійний розвиток. Для утримання талановитих працівників необхідно чітко демонструвати шляхи професійного зростання:

- розробити індивідуальні кар'єрні карти для перспективних працівників;
- забезпечити прозорість у внутрішніх вакансіях - давати можливість внутрішньому кандидату брати участь у конкурсі на нову посаду;
- створити корпоративний навчальний центр з онлайн-курсами з агротехнологій, управління, 1С, GPS-навігації, цифрового обліку, аграрного маркетингу;

- організовувати обмін досвідом із провідними агрогосподарствами України та Європи для кращих працівників.

Це трансформує персонал із виконавців у співавторів розвитку господарства.

5. Формування сильного корпоративного духу. Для підвищення приналежності до колективу та зміцнення командного духу важливо:

- регулярно проводити внутрішні заходи: «День вишиванки», «Сімейний день», святкування професійних свят (День тракториста, День працівника сільського господарства);

- створити «Дошку досягнень», де відзначати як виробничі, так і особистісні успіхи працівників;

- розширити практику пізнавальних екскурсій для кращих працівників до передових агропідприємств;

- підтримувати національну ідентичність через участь у загальнонаціональних святах (День Незалежності, День Конституції тощо).

Підвищення мотивації та лояльності персоналу в СГ ТОВ «Південьагропереробка» має ґрунтуватися на системному, комплексному підході, що поєднує справедливу оплату праці, чіткі кар'єрні перспективи, соціальну захищеність, гнучкість у роботі та справжню турботу про людину. Реалізація наведених ініціатив дозволить не лише знизити кадрову плинність, а й перетворити колектив на єдину команду, де кожен працівник відчуває себе цінним, визнаним і відповідальним за загальний успіх. Це забезпечить сталість, інноваційність і конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасного аграрного ринку.

Висновки до розділу 3

Аналіз світових моделей соціально-економічної мотивації показує, що пряме копіювання закордонного досвіду (японського, американського, німецького тощо) є недоцільним для українських аграрних підприємств. Замість цього, СГ ТОВ «Південьагропереробка» повинно розробляти власну гібридну модель мотивації, яка поєднує елементи світових практик (наприклад, бальну оцінку ефективності з Франції, колективне преміювання за британським зразком) з урахуванням специфіки сільськогосподарського виробництва: сезонності, командної роботи, фізичного навантаження та соціальної відповідальності перед сільською громадою.

Сучасна система кадрового менеджменту в СГ ТОВ «Південьагропереробка» потребує подальшої модернізації шляхом впровадження гнучких робочих умов, розширення соціального пакету та розбудови корпоративної культури. Ключовими напрямками є: банк робочого часу, wellness-ініціативи, підтримка психічного здоров'я, програми професійного розвитку та виховання власних кадрів через співпрацю з навчальними закладами. Ці заходи не лише підвищать задоволеність персоналу, а й стануть інструментом залучення молоді до аграрного сектору, формуючи стабільний, згуртований і професійно компетентний колектив.

Підвищення мотивації та лояльності персоналу в СГ ТОВ «Південьагропереробка» можливе лише за умови системного та комплексного підходу, що поєднує справедливу оплату праці, чіткі кар'єрні перспективи, соціальну захищеність, гнучкість у роботі та справжню турботу про людину. Реалізація запропонованих ініціатив - від короткострокового преміювання за сезонні досягнення до створення «Кімнати розвитку персоналу» - дозволить не лише знизити кадрову плинність, а й трансформувати колектив у єдину команду, де кожен працівник відчуває себе цінним, визнаним і відповідальним за загальний успіх. Це є запорукою сталого розвитку, інноваційності та конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного аграрного ринку.

ВИСНОВКИ

У процесі написання магістерської роботи було проведено комплексне дослідження стану механізму соціально-економічної мотивації в Сільськогосподарському товаристві з обмеженою відповідальністю «Південьагропереробка», запропоновано конкретні заходи щодо його удосконалення.

Уявлення про мотивацію еволюціонувало: від працівника як виконавця фізичної праці - до носія інтелектуального, творчого та емоційного капіталу. Сучасна мотивація спрямована не лише на продуктивність, а й на розвиток креативності, ініціативності, лояльності та відчуття причетності до місії компанії.

Ефективний механізм соціально-економічної мотивації має бути цілісним, структурованим і адаптованим до складу персоналу, його кваліфікації та стратегічних цілей підприємства. Його доцільно оцінювати на двох рівнях:

- індивідуальному - через діагностику мотивації кожного співробітника;
- корпоративному - через аналіз трудової поведінки колективу.

Такий інтегрований підхід забезпечує гнучку, адаптивну систему стимулювання, яка підвищує як залученість персоналу, так і конкурентоспроможність компанії.

Проведене дослідження дозволило глибоко проаналізувати фінансово-економічну діяльність, кадрову структуру та існуючу систему мотивації персоналу в Сільськогосподарському товаристві з обмеженою відповідальністю «Південьагропереробка». Установлено, що підприємство перебуває у фазі інтенсивного розвитку: за 2022–2024 роки відбулося значне зростання активів (баланс збільшився з 547 млн до 741 млн грн), капіталоозброєність праці підвищилася майже удвічі (з 508 до 900 тис. грн на одного працівника), а чисельність персоналу стабільно зросла з 116 до 131 особи. Разом із тим, незважаючи на збільшення чистого доходу на 22,9%, спостерігається системне зниження прибутковості — чистий прибуток скоротився на 44,8% через швидше зростання собівартості (+40,2%) та операційних витрат.

Аналіз кадрового потенціалу показав, що колектив є професійно зрілим, збалансованим за віком (переважає група 35–49 років - 52,7%) і освітою (понад 50% мають вищу освіту). Водночас існує гендерний дисбаланс: чоловіки становлять 57% загальної чисельності та 68% керівного складу, що вказує на потребу у заходах щодо підтримки жіночого лідерства. Особливу увагу підприємство приділяє молоді - через програми стажування, профорієнтації та співпраці з навчальними закладами, що формує кадровий резерв і забезпечує сталість розвитку.

На сьогодні СГ ТОВ «Південьагропереробка» вже має розроблену систему соціально-економічної мотивації, яка включає фіксовану та змінну оплату праці, преміювання за індивідуальні та колективні досягнення, соціальні пільги (медичне страхування, додаткові відпустки, харчування, допомога у важливих життєвих ситуаціях), можливості професійного росту та корпоративну культуру. Проте внутрішні опитування свідчать про незадоволеність працівників у сфері гнучкості графіка, додаткового вільного часу та взаємодії з керівництвом, що вказує на необхідність вдосконалення нематеріальних механізмів мотивації.

На підставі проведеного аналізу було запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення механізму соціально-економічної мотивації, зокрема: впровадження «банку робочого часу», розширення wellness-ініціатив, створення «Кімнати розвитку персоналу», відеонавчання на робочому місці, впровадження бальної системи оцінки ефективності та моделей колективного преміювання (за зразком системи «Скенлона»). Також запропоновано запровадити систему «партисипативного управління», що передбачає залучення працівників до вирішення виробничих завдань та удосконалення технологічних процесів.

Ураховуючи умови воєнного часу, особливу актуальність набувають заходи з підтримки психологічного здоров'я, цивільного захисту та соціальної безпеки працівників. Саме людський капітал є ключовим ресурсом, який забезпечує не лише виживання, а й інноваційний розвиток аграрного підприємства в умовах сучасних викликів.

Таким чином, формування ефективного механізму соціально-економічної мотивації в СГ ТОВ «Південьагропереробка» має ґрунтуватися на поєднанні економічної доцільності, соціальної відповідальності та адаптації до специфіки аграрного виробництва. Реалізація запропонованих заходів дозволить не лише підвищити задоволеність та лояльність персоналу, а й трансформувати колектив у єдину, згуртовану команду, де кожен працівник відчуває себе цінним, визнаним і відповідальним за загальний успіх. Це, у свою чергу, стане запорукою фінансової стабільності, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232-236.
2. Базалійська Н.П., Пилипчук У.О. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом. *Молодий вчений*. 2014. № 6 (09). С. 73-75.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
4. Вараксіна О., Шульга В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63> (дата звернення 23.11.2025).
5. Віталій Кравченко. Принципи та методи системи управління персоналом. 27 Листопада, 2022. LivingFo. URL: <https://livingfo.com/pryntsypy-ta-metody-systemy-upravlinnia-personalom/> (дата звернення 20.11.2025).
6. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.
7. Галян І.М. Психодіагностика: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Академвидав, 2011. 464 с.
8. Гончаренко С.У. Український педагогічний словник. Київ: Либідь, 1997. 376 с.
9. Гурман О.М., Лукашук А.В. Дослідження впливу персоналтехнологій на ефективність роботи працівників та культуру організації. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 16-22.
10. Дикань Н. В. Борисенко І.І. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 389 с.
11. Жук О. П. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. Львів : Видавець ФОП Марченко Т.В. 2021. 338 с.

12. Звітність Сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю «Південьагропереробка» за 2022-2024 роки.
13. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка. 2021. 126 с.
14. Колот А. М. Мотивація персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 320 с.
15. Костишина Т.А. Соціально-економічна мотивація в контексті забезпечення конкурентоспроможності діяльності підприємств. *Науковий вісник ПУЕТ*. Сер. «Економіка». 2018. № 3 (88). С. 42-50.
16. Лисенок О. В. Дослідження інноваційних методів управління персоналом банку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 7–8. С. 56–61.
17. Лівощко Т.В. Соціально-економічна сутність мотивації праці *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. Вип. 3. С. 83- 89.
18. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. 2017. № 7. С. 58-61.
19. Макалов С.М. Соціально-економічна мотивація персоналу : функціонально-змістовий опис. *Вісник Черкаського університету*. 2017. №4 (Част.1). С.54-61.
20. Ольмезова І. К., Дергачова В. В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 17 (2). С. 35–37.
21. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 217–224.
22. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту: навч. посіб. Київ : Професіонал, 2004. 432 с.

23. Скібіцька Л. І. Скібіцький О. М. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 417 с.
24. Стихальська Н. Як мотивувати працівників. URL: <https://taslife.com.ua/blog/yak-motyvuvaty-praczivnykiv> (дата звернення 22.10.2025)
25. Ушмарова В.В. Формування готовності вчителів початкової школи до роботи з обдарованими учнями в системі неперервної педагогічної освіти: монографія. Харків: Видавець Рожко С.Г., 2016. 400 с.
26. Харчишина О.В. Управління розвитком персоналу: Конспект лекцій. К.: НУХТ, 2013. 98 с.
27. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 293–298.
28. Шляга О. В. Застосування мотиваційного моніторингу на промисловому підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Київ. 2016. 89 с.
29. Legesse D. A., Singh A. P. Productivity Improvement Through Lean Manufacturing Tools: A Case Study on Ethiopian Garment Industry. *International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT)*. 2014. Т. 3, № 9. С. 1037–1045.
30. Savino M. M. Productivity Improvement Through Time Study Approach: A Case Study from an Apparel Manufacturing Industry of Pakistan. *Procedia Manufacturing*. 2019. № 39. С. 1447–1454.
31. Hitka, M., Lizbetinová, L., Javorčíková, J., Lorincová, S., & Vanderková, K. (2023). Managing Employee Motivation in Slovak Universities from the Perspectives of Time and Age. *Education Sciences*, 13(6), 556. DOI: 10.3390/educsci13060556
32. Jarkovská, P., & Jarkovská, M. (2024). Employee Motivation in Contemporary Academic Literature: A Narrative Literature Review. *Organizacija*, 57(2), 185–201. DOI: 10.2478/orga-2024-0013

33. Gardiner, R., Zubr, V., Sokolova, M., & Mohelska, H. (2024). Job satisfaction and its contributing factors, relationship to economy, analysis among four types of organization. *Technological and Economic Development of Economy*, 30(6), 1842–1861. DOI: 10.3846/tede.2024.22711
34. Grabiec, O., Malysiak, J., Barcik, A., & Dziwinski, P. (2024). Effects of Employee Motivation in Business Organisations. *European Research Studies Journal*, Vol. XXVII, Special Issue B, pp. 542–551. DOI: 10.35808/ersj/3581
35. Grzesiak, M., Grabiec, O., & Bilińska, K. (2024). The Impact of Employee Motivation on the Performance of Organisations. *European Research Studies Journal*, Vol. XXVII, Special Issue B, pp. 197–210. DOI: 10.35808/ersj/3484
36. Elamalki, D., Kaddar, A., & Beniich, N. (2024). Impact of motivation on the job performance of public sector employees: the case of Morocco. *Future Business Journal*, 10, 53. DOI: 10.1186/s43093-024-00342-4
37. Work motivation and teams. *Economics Letters*, 2024. 244, 112020. DOI: 10.1016/j.econlet.2024.112020
38. Kara, N. I., & Pauk, N. I. (2023). Peculiarities of motivation the personnel of enterprises in the context of deepening international cooperation. *SMEU*, 5(1), 40-49. DOI: 10.23939/smeu2023.01.040

ДОДАТКИ

Корпоративні бізнес-принципи СГ ТОВ «Південьагропереробка»

Напрями	Принципи	Зміст принципів
Споживачі	Якісна продукція та здорове харчування	Основна місія підприємства — виробляти екологічно чисту, безпечну та високоякісну сільськогосподарську продукцію. Ми прагнемо забезпечити споживачів повною та достовірною інформацією про походження, склад і харчову цінність продукції, а також пропагуємо здоровий спосіб життя через натуральне харчування.
	Стале виробництво	Ми зобов'язуємось виробляти продукцію, яка відповідає сучасним стандартам якості та безпеки, з використанням екологічно безпечних технологій та повагою до природних ресурсів.
Працівники	Гідні умови праці	Підприємство гарантує безпечні, справедливі та гідні умови праці, дотримується міжнародних стандартів з прав людини та праці, підтримує баланс між професійним і особистим життям.
	Різноманітність та інклюзивність	Ми цінуємо різноманітність у колективі — за статтю, віком, досвідом, походженням. Наша мета — забезпечити рівні можливості для професійного зростання та кар'єрного розвитку кожному працівнику.
	Безпека праці	Надання безпечних умов праці — пріоритет для нас. Ми забезпечуємо техніку безпеки, проводимо регулярні інструктажі, особливо під час роботи з технікою, хімікатами та в умовах сезонних навантажень.
Ланцюг створення доданої вартості	Відповідальні закупівлі	Ми працюємо лише з надійними постачальниками, які дотримуються екологічних, етичних та якісних стандартів. Пріоритет — використання українських ресурсів та підтримка місцевих виробників.
	Стале сільське господарство	Ми реалізуємо принципи сталого землеробства: зберігаємо ґрунти, економимо воду, мінімізуємо хімічне навантаження, захищаємо біорізноманіття та зменшуємо викиди парникових газів.
Клієнти та бізнес-партнери	Довіра та прозорість	СГ ТОВ «Південьагропереробка» будує довгострокові партнерські стосунки на основі чесності, надійності, доброчесності та взаємної вигоди. Ми дотримуємось усіх зобов'язань перед замовниками та постачальниками.
Доброчесність у бізнесі	Етичне управління	Діяльність підприємства ґрунтується на Кодексі етики, який забороняє корупцію, хабарництво, конфлікти інтересів, нечесну конкуренцію та дискримінацію.
	Конфіденційність	Ми гарантуємо захист персональних даних працівників, клієнтів та партнерів, уникнення їх неетичного використання.
	Прозора комунікація	Внутрішня комунікація — відкрита, чесна, спрямована на залучення колективу до вирішення виробничих завдань. Зовнішня комунікація — відповідальна, інформативна, спрямована на діалог із громадою, клієнтами та громадськими організаціями.
Комплаєнс	Виконання та контроль	Усі принципи інтегровані в систему управління, внутрішнього аудиту, навчання персоналу та стратегічного планування. Ми постійно вдосконалюємо процеси, щоб забезпечити відповідність законодавству та корпоративним цінностям.