

кафедра економіки та менеджменту
(повна назва кафедри, циклової комісії)

КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

Менеджмент
(назва дисципліни)

на тему: **Порівняльна характеристика основних теорій мотивації та особливості їх реалізації у практиці вітчизняного управління**

Студента **Воскобойник Роман Васильович**

курсу **II**
групи **ІН35-9-24-Б1М(4.0д)**

напряму підготовки (спеціальності) **Менеджмент**

спеціалізації _____

Керівник **Абдулов Р.М.**
доцент кафедри, к.п.н.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Оцінка:

Національна шкала _____
Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Павлоград
2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	4
1.1. Сутність системи мотивації на підприємстві	5
1.2. Основні форми та сучасні аспекти системи мотивації персоналу	8
1.3.Характеристика методів мотивації персоналу підприємства	10
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РЕАЛІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ НА ФГ «БІЛІ РОСИ»	12
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ФГ «Білі Роси»	13
2.2. Оцінка рівня забезпеченості ФГ «Білі Роси» працівниками та їх продуктивність	16
2.2. Аналіз існуючої мотиваційної системи на ФГ «Білі Роси».....	21
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ФГ «БІЛІ РОСИ» В УМОВАХ ВІЙНИ.....	24
ВИСНОВКИ	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	33

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від рівня мотивації персоналу, адже саме людські ресурси є основою забезпечення конкурентоспроможності, стабільного розвитку та досягнення стратегічних цілей організації. В умовах посилення конкуренції, цифровізації економіки, нестабільності зовнішнього середовища та воєнного стану в Україні особливого значення набуває формування дієвої системи мотивації працівників, здатної забезпечити високу продуктивність праці, професійний розвиток персоналу та його зацікавленість у результатах діяльності підприємства.

Проблематика мотивації праці залишається однією з найважливіших у теорії та практиці менеджменту. Протягом тривалого часу науковцями було розроблено значну кількість теорій мотивації, які пояснюють потреби, мотиви та поведінку працівників у процесі трудової діяльності. Серед них особливе місце займають змістовні та процесуальні теорії мотивації, що стали основою для побудови сучасних систем стимулювання персоналу. Водночас використання зарубіжного досвіду потребує адаптації до особливостей функціонування вітчизняних підприємств, економічних умов та соціально-психологічних характеристик працівників.

Актуальність теми курсової роботи зумовлена необхідністю дослідження основних теорій мотивації, порівняння їхніх переваг і недоліків, а також визначення особливостей їх реалізації в практиці вітчизняного управління. Особливої уваги потребує вдосконалення мотиваційних механізмів на підприємствах аграрного сектору, які в сучасних умовах стикаються з проблемами дефіциту трудових ресурсів, зниження трудової активності працівників та необхідністю забезпечення ефективного функціонування в умовах воєнного стану.

Метою курсової роботи є дослідження основних теорій мотивації, проведення їх порівняльної характеристики та аналіз особливостей реалізації мотиваційної системи на ФГ «Білі Роси» з розробкою рекомендацій щодо її вдосконалення в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити сутність системи мотивації на підприємстві;
- дослідити основні форми та сучасні аспекти системи мотивації персоналу;
- охарактеризувати методи мотивації працівників підприємства;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику ФГ «Білі Роси»;
- оцінити рівень забезпеченості господарства трудовими ресурсами та їх продуктивність;
- здійснити аналіз існуючої системи мотивації персоналу на підприємстві;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації ФГ «Білі Роси» в умовах війни.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні засади мотивації праці та практичні аспекти реалізації мотиваційної системи на ФГ «Білі Роси».

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу, економіко-статистичний метод, методи економічного аналізу, графічний та табличний методи.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій керівництвом ФГ «Білі Роси» для вдосконалення системи мотивації персоналу, підвищення продуктивності праці, зміцнення трудової дисципліни, покращення соціально-психологічного клімату в колективі та забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах воєнного стану. Курсова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність системи мотивації на підприємстві

Мотивація є одним із ключових факторів, що спонукає працівників до підвищення продуктивності праці та забезпечує ефективне функціонування виробничого процесу. Вона також сприяє професійному розвитку персоналу, підвищенню рівня його зацікавленості в роботі та підтриманню стабільності трудового колективу. У таблиці 1.1 наведено аналіз наукових підходів до трактування поняття «мотивація праці»

Таблиця 1.1

Характеристика сутності мотивації праці в науковій літературі

Автори	Трактування
Бондар Т.В., Краснонос А.С. [1]	сукупність інструментів, способів і механізмів, що використовуються для заохочення працівників до результативної праці та досягнення довгострокових цілей підприємства.
Галушак М., Кучинський В. [2]	процес активізації трудової діяльності персоналу шляхом застосування сучасних і міжнародно визнаних підходів до мотивації.
Середа О.Г., Швець Н.М. [3]	ефективний засіб організації продуктивної праці працівників, який передбачає формування мотивуючого середовища навіть за умов економічної нестабільності.
Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. [4]	важливий елемент стратегічного управління персоналом, спрямований на розкриття потенціалу працівників у складних економічних і соціальних умовах.
Прохоровська С.А. [5]	визначальний фактор, що забезпечує пристосування підприємства до сучасних викликів та впливає на його конкурентні позиції і стійкість.
Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. [6]	системний вплив на поведінку працівників з метою підвищення їх активності, результативності та відданості підприємству в умовах змін.

Джерело: [1-6]

Мотивація персоналу розглядається як складний і багатоаспектний процес впливу на трудову поведінку працівників, спрямований на підвищення ефективності їхньої діяльності, продуктивності праці та рівня залученості до досягнення цілей підприємства. Вона охоплює сукупність матеріальних і нематеріальних стимулів, сприяє розвитку професійних компетентностей, забезпечує психологічну підтримку працівників і формує сприятливі умови для виконання трудових обов'язків.

У сучасних умовах господарювання, зокрема під впливом воєнного стану, процесів післяпандемічного відновлення економіки та нестабільності зовнішнього середовища, система мотивації набуває особливого стратегічного значення. Вона є важливим інструментом збереження кадрового потенціалу, підвищення стійкості персоналу та його адаптації до постійних змін. Використання комплексного підходу, який поєднує міжнародний досвід, сучасні методи управління, персоналізовані стимули та заходи соціальної підтримки, дає змогу не лише підвищити продуктивність праці, а й зміцнити конкурентні позиції підприємства.

Для кращого розуміння особливостей формування ефективної системи мотивації доцільно розглянути основні принципи її побудови, що застосовуються в діяльності сучасних підприємств (рис. 1.1).

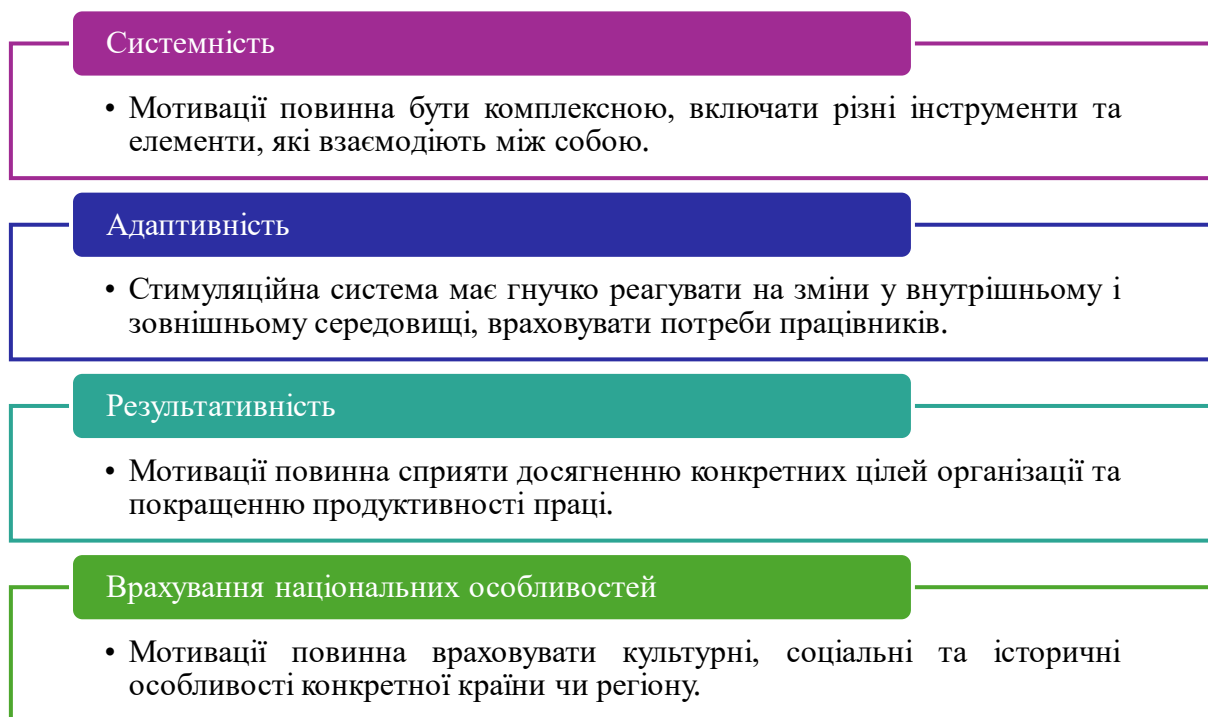


Рис. 1.1. Характеристика ключових принципів системи мотивації працівників в організації

Джерело: [7-8]

Проаналізувавши рис. 1.1, можна дійти висновку, що ефективна система мотивації персоналу повинна базуватися на таких основних принципах, як системність, гнучкість, орієнтація на досягнення результатів та врахування

національних особливостей. Принцип системності передбачає комплексне використання різних інструментів мотивації, які у взаємозв'язку формують цілісний механізм стимулювання працівників. Гнучкість полягає у здатності мотиваційної системи швидко адаптуватися до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, а також враховувати індивідуальні потреби та особливості персоналу. Орієнтація на результат забезпечує спрямування мотиваційних заходів на досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення продуктивності праці. Водночас урахування національної специфіки сприяє формуванню мотиваційної політики, яка відповідає культурним, соціальним та історичним умовам діяльності підприємства, що позитивно впливає на ефективність управління персоналом.

Основні функції, які виконує система мотивації персоналу, наведено на рис. 1.2.

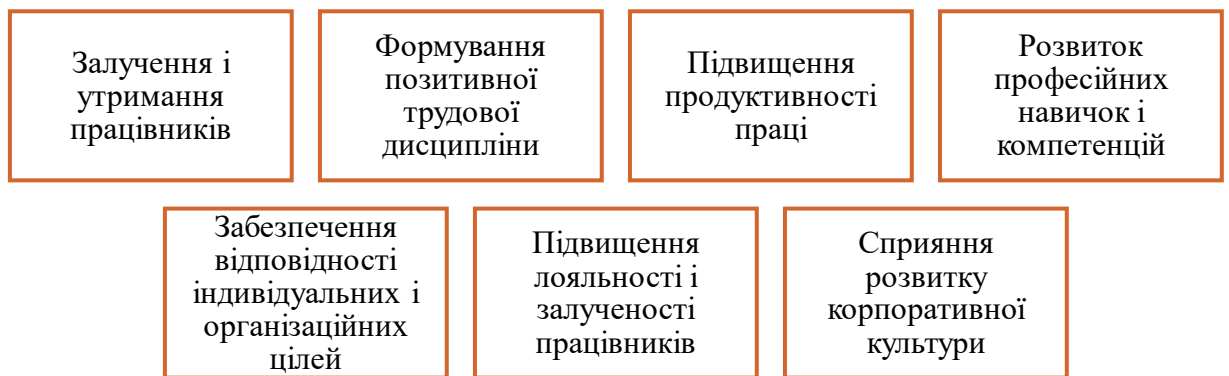


Рис. 1.2. Перелік ключових завдань системи мотивації працівників організації

Джерело: [9-10]

З аналізу рис. 1.2 можна зробити висновок, що система мотивації персоналу виконує комплекс взаємопов'язаних функцій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства та розвиток його кадрового потенціалу. Вона забезпечує залучення кваліфікованих працівників, сприяє утриманню персоналу, підтриманню трудової дисципліни та зростанню продуктивності праці [11]. Водночас система мотивації створює умови для професійного розвитку працівників, удосконалення їхніх знань і навичок, а також сприяє узгодженню

особистих інтересів персоналу зі стратегічними цілями підприємства. Не менш важливою її функцією є підвищення рівня залученості та лояльності працівників до діяльності організації. Крім того, ефективна мотиваційна система позитивно впливає на формування корпоративної культури, що є важливою передумовою стабільного розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

1.2. Основні форми та сучасні аспекти системи мотивації персоналу

Мотивацію праці варто розглядати як процес цілеспрямованого впливу на трудову поведінку працівника шляхом створення таких умов праці, які є для нього значущими та спонукають до досягнення поставлених цілей. Такий підхід забезпечує, з одного боку, можливість задоволення особистих потреб і професійних інтересів працівника, а з іншого сприяє підтриманню необхідного рівня трудової активності, що є важливою умовою ефективного функціонування підприємства.

Основні форми мотивації праці наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика ключових форм мотивації праці на підприємстві

Вид мотивації	Зміст (інструменти реалізації)	Очікуваний ефект
Пряма матеріальна мотивація	основна заробітна плата (оклади, тарифні ставки); відрядна система оплати; преміювання за результати роботи; доплати і надбавки (за досвід, кваліфікацію, умови праці); індивідуальні бонуси та винагороди	Підвищення зацікавленості працівників у результатах праці; зростання продуктивності та якості виконання завдань; збільшення рівня доходів персоналу
Непряма матеріальна мотивація	надання соціального пакета; забезпечення харчуванням, транспортом або житлом; корпоративні привілеї	Зміцнення відданості працівників підприємству; скорочення плинності кадрів; підвищення соціального захисту персоналу
Нематеріальна (моральна) мотивація	визнання досягнень працівників (грамоти, подяки, відзнаки); корпоративні нагороди; позитивна оцінка з боку керівництва	Підвищення самооцінки працівників; формування відчуття значущості; посилення внутрішньої мотивації
Продовження табл. 1.2		

Соціально-психологічна мотивація	формування сприятливого психологічного клімату; розвиток корпоративної культури та командної роботи; участь працівників у прийнятті рішень; гнучкі умови праці	Підвищення задоволеності роботою; зростання залученості персоналу; зниження рівня стресу та професійного вигорання
Інноваційно-творча мотивація	створення умов для професійного розвитку; підтримка ініціатив і нововведень; участь у проєктах, навчаннях і конкурсах; можливості кар'єрного просування	Розвиток творчого потенціалу працівників; підвищення рівня компетентності; зростання інноваційності та конкурентоспроможності підприємства
Організаційно-управлінська мотивація	чітке визначення функцій та відповідальності; встановлення прозорих правил внутрішнього розпорядку; система кар'єрного просування; кадрова ротація	Посилення дисципліни; формування відчуття стабільності та справедливості; підвищення якості виконання службових обов'язків

Джерело: [12-13]

Отже, дані табл. 1.2 свідчать, що система мотивації персоналу є комплексною та багатокomпонентною, оскільки поєднує різні інструменти впливу на трудову поведінку працівників. Її ефективність забезпечується не лише застосуванням матеріальних стимулів, а й використанням нематеріальних, соціально-психологічних, організаційних та інноваційних методів мотивації. Кожна з цих форм виконує окрему роль: матеріальні стимули підвищують продуктивність праці, нематеріальні сприяють формуванню внутрішньої мотивації та задоволеності роботою, соціально-психологічні підтримують позитивний соціально-психологічний клімат у колективі, тоді як організаційні та інноваційні інструменти стимулюють професійний розвиток працівників і підвищують ефективність їхньої діяльності [14].

Таким чином, максимальна результативність мотиваційної системи досягається завдяки гармонійному поєднанню різних форм стимулювання. Це сприяє зміцненню стабільності трудового колективу, підвищенню рівня залученості працівників, а також створює умови для сталого розвитку підприємства та посилення його конкурентоспроможності [15].

Основні сучасні аспекти, які необхідно враховувати під час формування системи мотивації персоналу підприємства, наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристика сучасних аспектів системи мотивації персоналу компанії

Напрямок мотивації	Сутність та зміст
Підтримка добробуту персоналу	Охоплює створення організаційної культури, спрямованої на збереження фізичного та психологічного здоров'я працівників, попередження професійного виснаження та забезпечення гармонії між робочим і особистим життям. Передбачає реалізацію програм оздоровлення, психологічної допомоги та формування комфортних умов праці, що позитивно впливає на рівень залученості та ефективності працівників.
Емпатійне управління	Передбачає впровадження стилю керівництва, заснованого на розумінні потреб персоналу, уважному ставленні до працівників і готовності надавати підтримку. Такий підхід сприяє встановленню довірливих відносин у колективі, підвищує мотивацію працівників і покращує взаємодію між керівниками та підлеглими.
Інклюзивність та рівні можливості	Спрямований на формування робочого середовища, у якому враховуються індивідуальні особливості працівників незалежно від їхнього соціального, культурного чи демографічного статусу. Забезпечення рівного доступу до можливостей розвитку сприяє зміцненню корпоративної культури, стимулює креативність, відкритість до інновацій та підвищує рівень участі персоналу в діяльності підприємства.

Джерело: [16-19]

Отже, складові, представлені в табл. 1.3, демонструють, що сучасна система мотивації повинна базуватися не лише на матеріальному стимулюванні, а й враховувати соціально-психологічні чинники. Особливого значення набувають забезпечення добробуту працівників, застосування емпатійного стилю управління, а також дотримання принципів рівності, справедливості та інклюзивності, що сприяє підвищенню ефективності управління персоналом.

1.3. Характеристика методів мотивації персоналу підприємства

Підприємства використовують різноманітні методи мотивації персоналу, вибір яких залежить від рівня розвитку мотиваційної системи, особливостей управління людськими ресурсами та специфіки їхньої діяльності. Ефективність застосування таких методів значною мірою визначається здатністю підприємства адаптувати їх до потреб працівників, створюючи сприятливі умови для професійного розвитку, підвищення продуктивності праці та досягнення організаційних цілей. Основні методи мотивації персоналу наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Методи мотиваційного впливу на трудову діяльність персоналу

Категорія методів	Приклади застосування	Сутність і призначення
Фінансово-економічні методи	заробітна плата, премії, доплати, грошові винагороди	Передбачають використання матеріальних стимулів, які безпосередньо впливають на рівень доходів працівників і спонукають їх до підвищення результативності праці
Соціальні методи впливу	визнання заслуг працівників, подяки, корпоративні заходи	Орієнтовані на підвищення соціального статусу працівника, розвиток командної взаємодії та створення сприятливої атмосфери в колективі
Психологічні методи стимулювання	підтримка з боку керівництва, довірливе спілкування, можливості самореалізації	Спрямовані на формування позитивного психологічного клімату та посилення внутрішньої мотивації працівників
Організаційно-управлінські підходи	службові переміщення, кар'єрний ріст, делегування повноважень	Передбачають зміну умов або змісту праці, що сприяє професійному розвитку працівників і підтримує їхню зацікавленість у роботі
Методи розвитку команди	тренінги, наставництво, командні заходи	Спрямовані на підвищення рівня взаємодії між працівниками, розвиток професійних і комунікативних компетенцій та зміцнення колективу

Джерело: [20-21]

Аналіз табл. 1.4 дає підстави стверджувати, що методи мотивації персоналу охоплюють широкий спектр матеріальних і нематеріальних засобів впливу на трудову поведінку працівників. Кожна група методів виконує окремі функції: фінансово-економічні спрямовані на підвищення матеріальної зацікавленості працівників, соціальні – на розвиток ефективної взаємодії в колективі, психологічні – на створення сприятливого морально-психологічного клімату, організаційно-управлінські – на професійний розвиток персоналу, а командно-розвивальні – на зміцнення згуртованості та ефективності спільної роботи. Отже, результативність системи мотивації значною мірою залежить від комплексного застосування різних методів із урахуванням потреб працівників та особливостей функціонування підприємства. Саме їхнє раціональне поєднання сприяє підвищенню продуктивності праці, залученості персоналу та забезпеченню сталого розвитку організації в сучасних умовах.

Процес формування системи мотивації персоналу підприємства, як правило, складається з кількох взаємопов'язаних етапів. До них належать визначення цілей і завдань мотиваційної політики, встановлення показників оцінювання результативності праці, розроблення системи оплати праці, вибір інструментів стимулювання персоналу, оцінювання ефективності діяльності працівників, а також визначення взаємозв'язку між досягнутими результатами та відповідними формами заохочення. Підсумовуючи викладене, можна зазначити, що сучасна система мотивації персоналу поєднує традиційні та інноваційні підходи до стимулювання працівників, які доповнюють один одного (рис. 1.3).

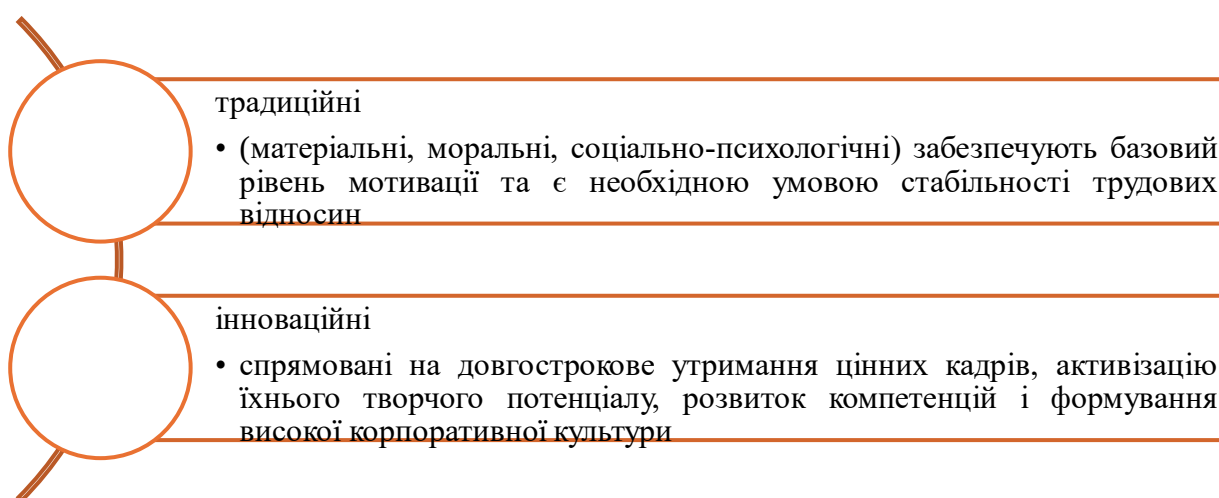


Рис. 1.3. Характеристика традиційних та інноваційних форм мотивації персоналу підприємства

Джерело: [22-23]

Аналіз рис. 1.3 свідчить, що ефективна система мотивації формується на основі збалансованого використання традиційних і сучасних інструментів стимулювання. Поєднання різних мотиваційних механізмів із урахуванням індивідуальних потреб і особливостей працівників сприяє створенню сприятливого робочого середовища, підвищує їхню зацікавленість у результатах праці та забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РЕАЛІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ НА ФГ «БІЛІ РОСИ»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ФГ «Білі Роси»

ФГ «Білі Роси» здійснює господарську діяльність на території Чернігівської області та є одним із прикладів ефективного розвитку сучасного аграрного підприємства. Господарство було створене у 2006 році практично з початкового етапу без використання вже існуючої виробничої бази. Його засновником і незмінним керівником є Кобизський Юрій Петрович, який визначає стратегічні напрями розвитку підприємства та координує його управлінську діяльність. Основними напрямками спеціалізації господарства є рослинництво і тваринництво. Земельний банк підприємства охоплює близько 6000 гектарів, що забезпечує достатній виробничий потенціал для ведення ефективного сільськогосподарського виробництва. Основні принципи управління ФГ «Білі Роси» наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Характеристика ключових принципів менеджменту ФГ «Білі Роси»

Джерело: [24-25]

На початковому етапі функціонування підприємство спеціалізувалося на вирощуванні люпину, проса, жита та картоплі. Згодом господарство стало одним із провідних виробників картоплі, сформувавши широкий асортимент її сортів. Назва фермерського господарства пов'язана з поширеним захворюванням картоплі – фітофторозом, який суттєво впливає на врожайність культури. Завдяки

впровадженню сучасних технологій захисту рослин підприємству вдалося значно підвищити ефективність виробництва. Якщо середній рівень урожайності картоплі в Україні становив близько 10 т/га, то у ФГ «Білі Роси» цей показник досягав 50–60 т/га, а в окремі роки перевищував 75 т/га.

У подальшому підприємство розширило напрями своєї діяльності, приділивши особливу увагу розвитку тваринництва, насамперед молочного скотарства. Нині у господарстві утримується близько 2000 голів великої рогатої худоби, з яких приблизно 800 становлять дійні корови. Разом із розвитком тваринництва підприємство продовжує активно займатися вирощуванням сільськогосподарських культур, серед яких пшениця, кукурудза, соняшник, ріпак, ячмінь та інші.

Організаційна структура управління підприємством побудована за лінійним принципом із використанням елементів функціонального розподілу повноважень між керівниками та спеціалістами. Схему організаційної структури управління ФГ «Білі Роси» наведено на рис. 2.2.

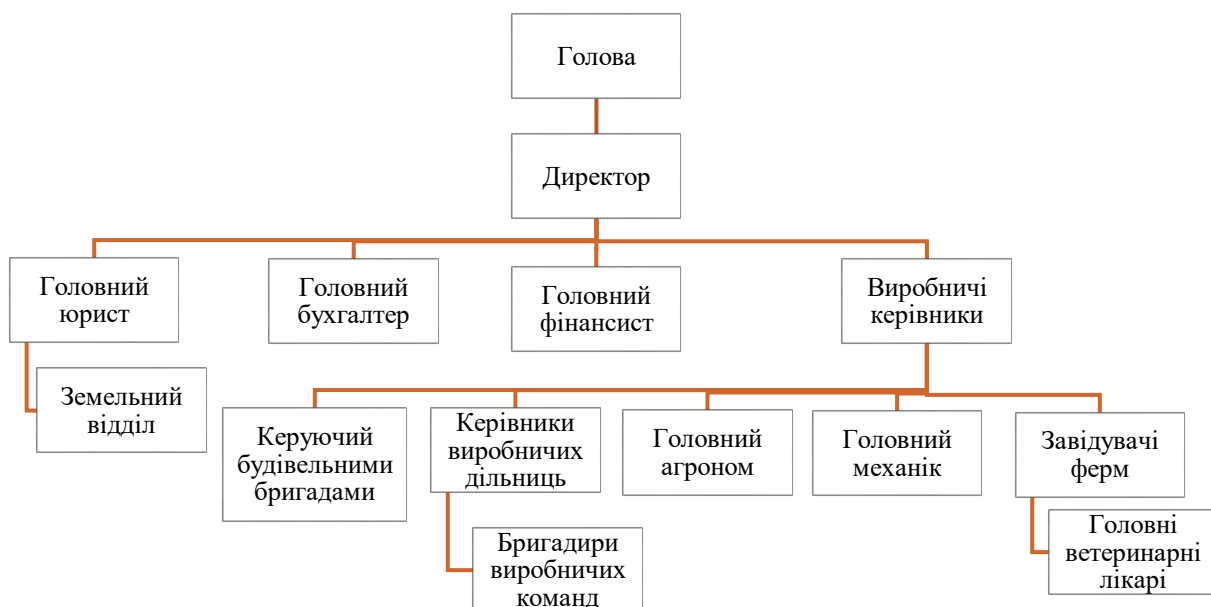


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ФГ «Білі Роси»

Джерело: сформовано автором

Важливе місце в системі управління займають керівники окремих функціональних підрозділів. Головний бухгалтер забезпечує ведення бухгалтерського обліку, контроль фінансових операцій та підготовку фінансової

звітності. Фінансист відповідає за планування й управління фінансовими ресурсами підприємства, а також за залучення додаткових джерел фінансування. Юрист здійснює правовий супровід господарської діяльності. До виробничої ланки належать головний агроном і головний інженер. Головний агроном організовує виробничий процес у рослинництві, контролює виконання агротехнологічних операцій, використання насіннєвого матеріалу та засобів захисту рослин. Головний інженер відповідає за технічне забезпечення підприємства, організацію експлуатації, ремонту й обслуговування сільськогосподарської техніки.

Наступним етапом дослідження є аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ФГ «Білі Роси», які наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних фінансово-економічних показників ФГ «Білі Роси» за період 2023-2025рр.

Показники	Період			Абсолютне відхилення (+/-)	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис, грн	160 184	280 298	352 222	120114	71924
Собівартість реалізованої продукції, тис, грн	147 619	230 045	287 511	82426	57466
Валовий прибуток (збиток), тис, грн	12 565	50 253	64 711	37688	14458
Фінансовий результат до оподаткування, тис, грн	205	29 005	85 976	28800	56971
Чистий прибуток, тис, грн	205	29 005	85 976	28800	56971
Загальна вартість активів, тис, грн	410 800	347213	421 230	-63587	74017
Загальна вартість основних засобів, тис, грн	84 542	74444	86 675	-10098	12231
Віддача основних засобів, грн	1,9	3,8	4,1	2	0
Чисельність працівників, осіб,	92	69	61	-23	-8
Продуктивність праці 1-го працівника, тис, грн/ос,	1741,13	4062,29	5774,13	2321,2	1711,8
Власний капітал, тис, грн	129 020	127447	184 418	-1573	56971
Рентабельність продажів, %	0,13	10,35	24,41	10,22	14,06
Рентабельність активів, %	0,05	8,35	20,41	8,30	12,06
Рентабельність власного капіталу	0,16	22,76	46,62	22,60	23,86

Джерело: [26-31]

Аналіз даних табл. 2.1 дає змогу зробити висновок, що протягом 2023–2025 рр. фінансово-економічні результати діяльності ФГ «Білі Роси» зазнали суттєвих змін. У 2023 році підприємство здійснювало господарську діяльність в умовах

воєнного стану, що негативно позначилося на його фінансових показниках. Обсяг чистого доходу становив 160 184 тис. грн, тоді як чистий прибуток був незначним лише 205 тис. грн. Низький рівень рентабельності свідчив про складну економічну ситуацію та значні труднощі у функціонуванні господарства.

У 2024 році підприємству вдалося суттєво покращити результати своєї діяльності. Чистий дохід зріс до 280 298 тис. грн, а чистий прибуток збільшився до 29 005 тис. грн. Незважаючи на скорочення середньооблікової чисельності працівників до 69 осіб, продуктивність праці істотно підвищилася, що свідчить про більш ефективне використання трудового потенціалу та вдосконалення організації виробничих процесів.

У 2025 році позитивні тенденції збереглися. Обсяг чистого доходу досяг 352 222 тис. грн, а чистий прибуток зріс до 85 976 тис. грн. Одночасно покращилися показники рентабельності, продуктивності праці та ефективності використання основних засобів. Хоча чисельність персоналу скоротилася до 61 особи, це не позначилося негативно на результатах діяльності, оскільки продуктивність праці продовжила зростати. Отже, якщо 2023 рік характеризувався кризовими явищами, зумовленими впливом воєнних факторів, то упродовж 2024–2025 років ФГ «Білі Роси» успішно адаптувалося до нових умов господарювання, забезпечивши зростання доходів, прибутковості та загальної ефективності використання наявних ресурсів.

2.2. Оцінка рівня забезпеченості ФГ «Білі Роси» працівниками та їх продуктивність

Дослідження кадрового потенціалу ФГ «Білі Роси» є важливою складовою аналізу діяльності підприємства, оскільки дає змогу оцінити ефективність використання трудових ресурсів, рівень конкурентоспроможності та спроможність господарства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. На формування кадрового потенціалу впливають професійна підготовка працівників, рівень їхньої кваліфікації, набутий практичний досвід, мотивація до праці, а також особливості

організаційної культури підприємства. З огляду на це доцільно проаналізувати динаміку загальної чисельності персоналу та її зміни протягом досліджуваного періоду, що наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності та структури персоналу ФГ «Білі Роси» у 2023–2025
рр.

Категорії персоналу	2023		2024		2025		Темп приросту, ланцюговий, %	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2024/ 2023	2025/ 2024
Адміністративно-управлінський персонал, усього	27	29,35	15	21,74	10	16,4	-44,44	-33,33
у т.ч. – керівники	79	85,87	78	113,04	81	132,79	-1,27	3,85
спеціалісти	129	140,22	135	195,65	138	226,23	4,65	2,22
технічні службовці	-181	-196,74	-198	-286,96	-209	-342,62	9,39	5,56
Виробничий персонал, усього	65	70,65	54	78,26	51	83,61	-16,92	-5,56
у т.ч. – основні робітники	1145	1244,57	1162	1684,06	1245	2040,98	1,48	7,14
допоміжні робітники (у т.ч. обслуговуючий персонал)	-1080	-1173,91	-1108	-1605,80	-1194	-1957,38	2,59	7,76
Середньооблікова чисельність персоналу	92	100	69	100	61	100,00	-25,00	-11,59

Джерело: [26-31]

Аналіз показників табл. 2.2 свідчить, що упродовж 2023–2025 рр. середньооблікова чисельність персоналу ФГ «Білі Роси» зменшилася з 92 до 61 працівника. Така тенденція зумовлена впливом воєнного стану, а також реалізацією заходів щодо оптимізації кадрового складу підприємства. Найбільші зміни відбулися серед адміністративно-управлінського персоналу, чисельність якого скоротилася з 27 до 10 осіб, унаслідок чого його частка в загальній структурі персоналу знизилася з 29,35 % до 16,4 %. Кількість працівників виробничої сфери

також скоротилася — із 65 до 51 особи, однак їхня питома вага, навпаки, зросла з 70,65 % до 83,61 %.

Отже, проведений аналіз свідчить, що підприємство здійснило оптимізацію кадрової структури шляхом скорочення чисельності управлінського персоналу та збільшення частки працівників, безпосередньо залучених до виробничої діяльності. Власне це є свідченням адаптації ФГ «Білі Роси» до складних умов господарювання та більш раціонального використання трудового потенціалу.

Наступним етапом дослідження є аналіз фонду оплати праці підприємства, результати якого наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка фонду оплати праці ФГ «Білі Роси» у 2024-2025 рр. тис. грн

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення, +/-	
				2024/2023	2025/2024
Основна заробітна плата	7100	6475	12779	-625,46	6304,46
Додаткова заробітна плата – усього	1893	1782	3408	-111,75	1626,15
у т. ч.: надбавки та доплати	473	391	852	-82,26	460,86
премії за виробничі результати	852	869	1534	17,07	664,41
інші види додаткової заробітної плати	568	513	1022	-55,25	509,57
Інші надбавки – усього	473	435	852	-38,80	417,40
у т. ч.: заохочувальні та компенсаційні виплати	237	174	426	-62,86	252,16
матеріальна допомога	142	217	256	75,27	38,31
соціальні пільги	95	43	170	-51,22	126,94
Загальний фонд оплати праці	9467	8 691	17 039	-776,00	8348,00

Джерело: [26-31]

Аналіз даних табл. 2.3 показує, що у 2024 році фонд оплати праці ФГ «Білі Роси» скоротився з 9 467 тис. грн до 8 691 тис. грн. Основними причинами такого зниження стали скорочення чисельності працівників та необхідність оптимізації витрат підприємства в умовах воєнного стану. Зменшення обсягів фінансування відбулося майже за всіма складовими заробітної плати, хоча окремі види

заохочувальних виплат, зокрема премії та матеріальна допомога, продемонстрували незначне зростання.

У 2025 році ситуація суттєво покращилася: фонд оплати праці збільшився до 17 039 тис. грн. Зростання відбулося як за рахунок основної та додаткової заробітної плати, так і завдяки підвищенню розміру надбавок, премій та інших стимулюючих виплат. Це свідчить про зміцнення фінансового стану підприємства та розширення можливостей для матеріального заохочення персоналу. Таким чином, після вимушеного скорочення витрат на оплату праці у 2024 році ФГ «Білі Роси» вже у 2025 році суттєво посилило систему матеріальної мотивації працівників, що підтверджує успішну адаптацію підприємства до сучасних умов господарювання.

Наступним етапом дослідження є аналіз показників продуктивності праці працівників, результати якого наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Продуктивність праці та показники руху персоналу ФГ «Білі Роси» у 2023–2025 рр.

Показник	Період			Абсолютний приріст (ланцюговий)	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Продуктивність праці, тис. грн	1741,13	4062,29	5774,13	2321,159	1711,841
Середня заробітна плата, грн	10290	12596	27933	2305,435	15337,135
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої ЗП	1,345	2,856	3,152	1,511	0,296
Коефіцієнт вибуття кадрів	4,348	17,391	3,279	13,043	-14,113
Коефіцієнт прийняття кадрів	0,025	0,024	0,019	-0,001	-0,004

Джерело: [26-31]

Аналіз показників, наведених у табл. 2.4, свідчить про стійке зростання продуктивності праці у ФГ «Білі Роси» протягом досліджуваного періоду. Якщо у 2023 році цей показник становив 1741,13 тис. грн, то вже у 2024 році він збільшився до 4062,29 тис. грн, що на 2321,159 тис. грн більше порівняно з попереднім роком. У 2025 році продуктивність праці досягла 5774,13 тис. грн, продемонструвавши

додатковий приріст на 1711,841 тис. грн. Така позитивна тенденція свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, що стало можливим завдяки одночасному збільшенню обсягів виробництва та оптимізації чисельності персоналу.

Позитивна динаміка простежується і щодо середньої заробітної плати працівників. У 2023 році її розмір становив 10 290 грн, у 2024 році зріс до 12 596 грн, що на 2305,435 грн більше, а у 2025 році досяг 27 933 грн, збільшившись ще на 15 337,135 грн. Особливо значне підвищення рівня оплати праці у 2025 році свідчить про покращення фінансових можливостей підприємства та посилення матеріального стимулювання персоналу.

Додатковим підтвердженням підвищення ефективності діяльності є зростання коефіцієнта співвідношення темпів приросту продуктивності праці та заробітної плати. Якщо у 2023 році він становив 1,345, то у 2024 році збільшився до 2,856, а у 2025 році до 3,152. Власне це свідчить про те, що продуктивність праці зростала швидшими темпами, ніж витрати на оплату праці, що є позитивною характеристикою ефективності господарської діяльності підприємства.

Показники руху персоналу відображають вплив зовнішніх кризових чинників на кадрову ситуацію. Зокрема, коефіцієнт вибуття працівників зріс із 4,348 у 2023 році до 17,391 у 2024 році, тобто на 13,043 пункту, що могло бути наслідком воєнних дій, мобілізації, вимушеної міграції населення та інших факторів нестабільності. Водночас уже у 2025 році цей показник скоротився до 3,279, що на 14,113 пункту менше порівняно з попереднім роком, і свідчить про стабілізацію кадрової ситуації на підприємстві.

Разом із цим коефіцієнт прийняття працівників мав тенденцію до поступового зниження: із 0,025 у 2023 році до 0,024 у 2024 році та 0,019 у 2025 році. Отже, результати проведеного аналізу підтверджують, що, незважаючи на складні умови функціонування, пов'язані з воєнними викликами, ФГ «Білі Роси» змогло істотно підвищити продуктивність праці, забезпечити зростання рівня оплати праці та стабілізувати кадрову ситуацію. Це свідчить про ефективне

управління трудовими ресурсами, результативну кадрову політику та успішну адаптацію підприємства до сучасних економічних умов.

2.2. Аналіз існуючої мотиваційної системи на ФГ «Білі Роси»

Оцінювання чинної системи мотивації персоналу ФГ «Білі Роси» дає можливість визначити ефективність використовуваних інструментів стимулювання, виявити їх переваги й недоліки, а також оцінити відповідність сучасним вимогам управління персоналом. На підприємстві застосовується комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на підвищення зацікавленості працівників у результатах праці (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Перелік матеріальних та нематеріальних стимулів працівників ФГ «Білі Роси»

Джерело: зроблено автором

На рис. 2.2 представлено основні матеріальні та нематеріальні стимули, які використовуються у ФГ «Білі Роси». Це свідчить про те, що підприємство застосовує комплексний підхід до мотивації персоналу, поєднуючи фінансові та нефінансові інструменти впливу. Використання різних форм стимулювання сприяє підвищенню продуктивності праці, посиленню залученості працівників до діяльності підприємства та формуванню їхньої лояльності до організації.

Наступним етапом дослідження є визначення основних потреб працівників підприємства, які наведено на рис. 2.3.

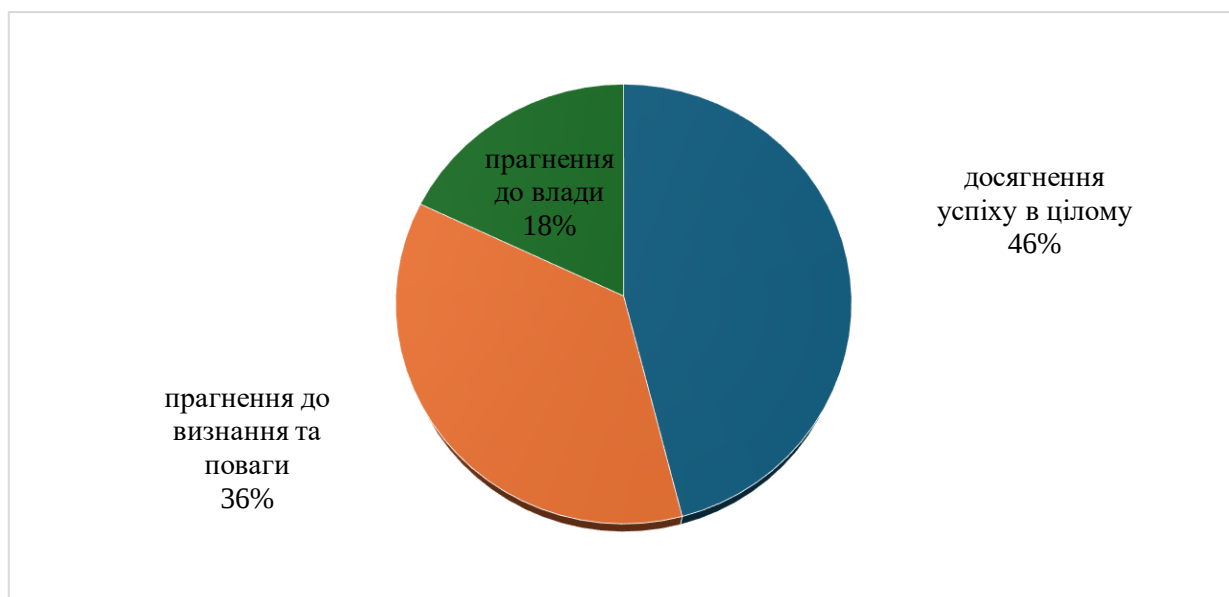


Рис. 2.3. Домінуючі потреби персоналу ФГ «Білі Роси»

Джерело: зроблено автором

Результати дослідження свідчать, що для більшості працівників пріоритетною є потреба у досягненні високих результатів праці, що характеризує їхню орієнтацію на успішне виконання професійних обов'язків і досягнення конкретних виробничих результатів. Водночас 36 % опитаних зазначили, що важливими мотиваційними чинниками для них є визнання професійних досягнень, позитивна оцінка результатів роботи та повага з боку керівництва й колег.

Окрім матеріального стимулювання, у ФГ «Білі Роси» застосовуються додаткові форми заохочення персоналу, які представлені на рис. 2.4.

Отже, на підприємстві сформовано систему матеріальних та економічних стимулів, яка позитивно впливає на продуктивність праці персоналу та сприяє покращенню фінансових результатів діяльності. Загалом мотиваційна система ФГ «Білі Роси» має комплексний характер, оскільки поєднує матеріальні й нематеріальні інструменти стимулювання та спрямована на формування професійного, відповідального і згуртованого трудового колективу (рис. 2.5).



Рис. 2.4. Система заохочення працівників ФГ «Білі Роси»

Джерело: зроблено автором

Система мотивації персоналу ФГ «Білі Роси» базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних важелів впливу, що дозволяє враховувати різноманітні потреби працівників. Матеріальна складова охоплює виплату конкурентоспроможної заробітної плати, оплату понаднормових робіт, а також преміювання за досягнуті результати, що стимулює підвищення ефективності праці та забезпечує додаткове матеріальне заохочення персоналу.

Разом із тим проведений аналіз засвідчив наявність окремих недоліків у функціонуванні мотиваційної системи підприємства. Зокрема, відсутність чітко регламентованої системи бонусів і доплат, безпосередньо пов'язаних із результатами праці, знижує рівень зацікавленості працівників у підвищенні власної продуктивності. Крім того, недостатнє використання сучасних цифрових технологій в управлінні персоналом ускладнює контроль за результатами роботи,

оцінювання ефективності працівників та забезпечення прозорості мотиваційних процедур.

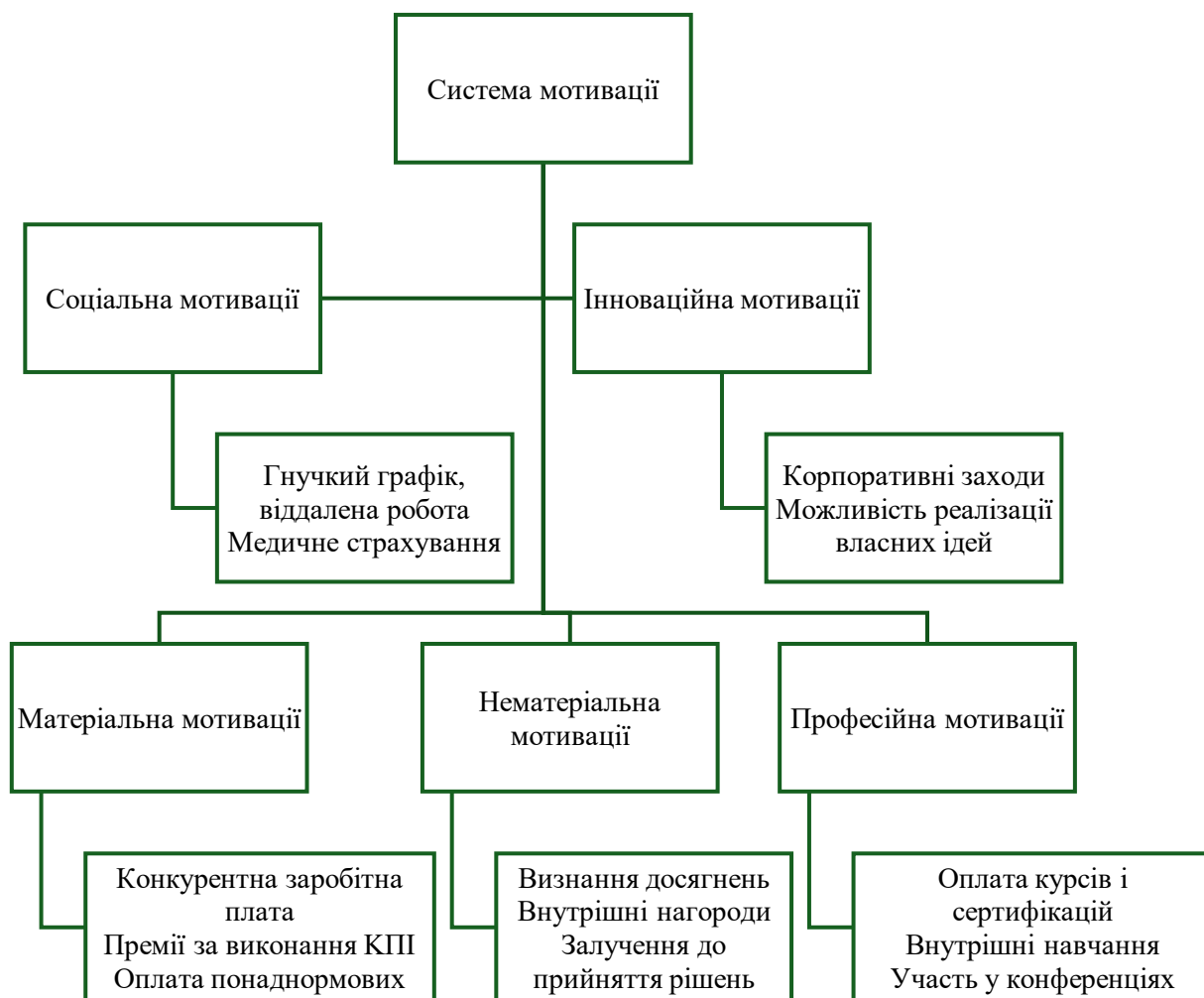


Рис. 2.5. Система мотивації працівників ФГ «Білі Роси»

Джерело: зроблено автором

У сукупності ці фактори негативно впливають на рівень мотивації персоналу та стримують подальше підвищення ефективності його діяльності. Тому, незважаючи на комплексний характер чинної системи мотивації, вона потребує подальшого вдосконалення шляхом упровадження результативно орієнтованої системи преміювання та сучасних цифрових інструментів управління персоналом у ФГ «Білі Роси».

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ФГ «БІЛІ РОСИ» В УМОВАХ ВІЙНИ

За умов воєнного стану значення ефективної системи мотивації персоналу істотно зростає, оскільки саме працівники забезпечують стабільне функціонування підприємства в кризових ситуаціях. Для ФГ «Білі Роси», яке виконує важливу соціально-економічну роль у регіоні, дієва мотиваційна політика є одним із головних чинників підтримання працездатності трудового колективу, підвищення його стійкості до стресових факторів та забезпечення належної якості виконання виробничих завдань.

За таких обставин особливої актуальності набуває вдосконалення системи мотивації, спрямоване на посилення зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності, підвищення рівня відповідальності та розвитку їхньої здатності швидко адаптуватися до змін. Основні напрями удосконалення мотиваційної системи ФГ «Білі Роси» наведено на рис. 3.1.

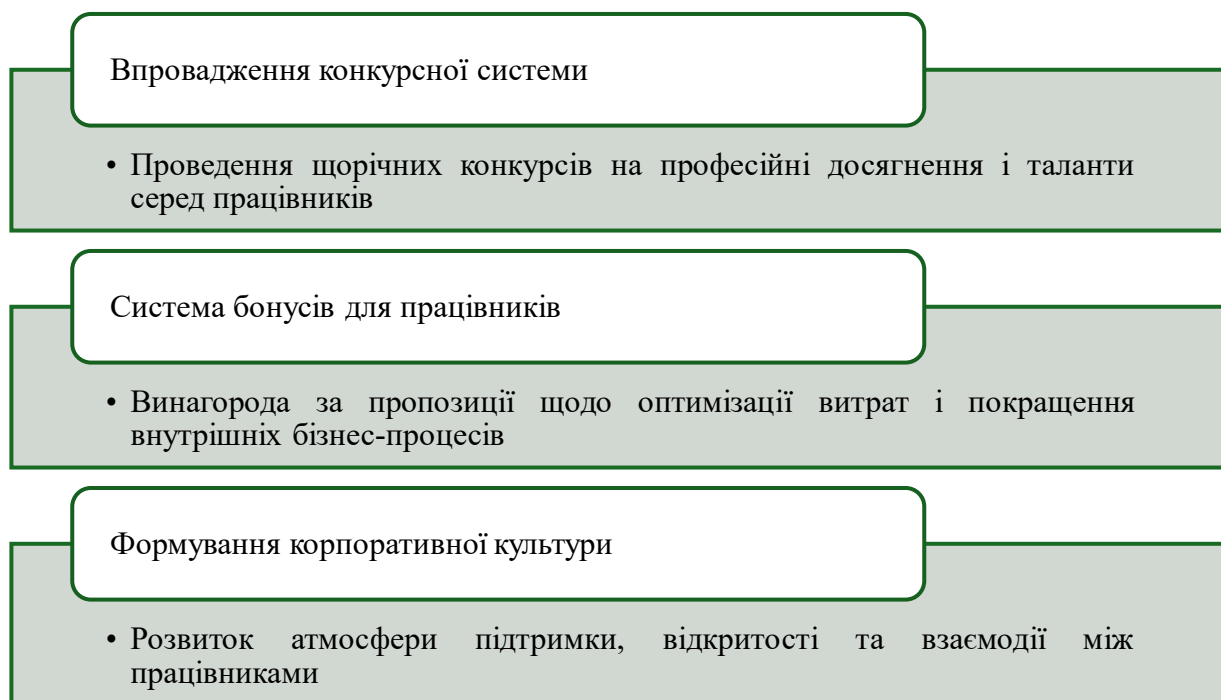


Рис. 3.1. Шляхи вдосконалення системи мотивації ФГ «Білі Роси»

Джерело: зроблено автором

Одним із ключових напрямів удосконалення матеріального стимулювання є запровадження додаткових фінансових заохочень для працівників, які демонструють найкращі результати роботи. Зокрема, пропонується встановити щомісячну премію у розмірі 2 тис. грн для працівника, який досягне найвищих показників продуктивності. Крім того, доцільно впровадити внутрішню програму «Скринька ідей», що передбачатиме залучення персоналу до розроблення пропозицій щодо вдосконалення організації праці, підвищення ефективності виробничих процесів та оптимізації діяльності підприємства. Працівників, чії пропозиції матимуть практичне значення та будуть реалізовані, пропонується заохочувати грошовими винагородами у розмірі від 2 000 до 12 000 грн. На відміну від традиційної практики преміювання переважно керівного складу, така система орієнтована насамперед на виробничий персонал, який безпосередньо бере участь у виконанні технологічних процесів і найкраще знає можливості їх удосконалення.

Не менш важливим напрямом є розвиток корпоративної культури та посилення соціальної відповідальності підприємства. Для цього доцільно приділяти більше уваги формуванню спільних корпоративних цінностей, покращенню внутрішньої комунікації між працівниками та створенню комфортного робочого середовища. Додатково пропонується активізувати заходи, спрямовані на розвиток корпоративної культури, а також удосконалити систему управління персоналом шляхом упровадження бонусних програм для керівників різних рівнів, що стимулюватиме їх до більш ефективної організації роботи підлеглих.

Проведений аналіз засвідчив, що одним із чинників, який стримує зростання продуктивності праці у ФГ «Білі Роси», є недостатній рівень задоволеності працівників оплатою праці. Це негативно позначається як на їхній особистій результативності, так і на загальних показниках ефективності діяльності підприємства. У зв'язку з цим доцільним є перегляд чинної системи матеріального стимулювання шляхом запровадження бонусних виплат, безпосередньо пов'язаних із рівнем виконання виробничих завдань. Запропоновані розміри таких доплат залежно від особистої продуктивності працівників наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика розміру бонусних доплат відповідно до рівня персональної продуктивності працівника при виконанні плану виробництва

Рівень персональної продуктивності	Базовий % доплати	Бонус, грн (10,000 грн фонд)	Діапазон виконання плану	Додаткове збільшення	Загальний % доплати	Підсумкова виплата, грн
101–104%	5%	500	101%	0%	5%	500
101–104%	5%	500	102–104%	3%	5% + 3% = 8%	800
105–109%	10%	1000	105–110%	6%	10% + 6% = 16%	1600
110–115%	15%	1500	115–120%	10%	15% + 10% = 25%	2500
116–120%	20%	2000	115–120%	10%	20% + 10% = 30%	3000

Джерело: зроблено автором

Запропонована бонусна система передбачає виплату додаткової винагороди з бонусного фонду обсягом 10 тис. грн залежно від ступеня виконання виробничого плану. Працівники, які незначно перевищують встановлені показники, отримуватимуть бонус у розмірі 5–8 % фонду (500–800 грн). За виконання плану на рівні 105–110 % пропонується виплачувати 10–16 % (1000–1600 грн), а при перевищенні 110 % – від 15 % до 25 % (1500–2500 грн). Найбільший розмір винагороди становитиме 30 % бонусного фонду, або 3000 грн, і надаватиметься працівникам, які забезпечать виконання виробничого плану більш ніж на 116 %. Запровадження такої системи стимулювання сприятиме підвищенню продуктивності праці, посиленню матеріальної зацікавленості персоналу та орієнтації працівників на досягнення високих виробничих результатів.

Отже, запропонований механізм удосконалення системи мотивації ґрунтується на прямій залежності розміру винагороди від індивідуальних результатів праці працівників. Такий підхід забезпечує більш справедливий розподіл заохочень, підвищує матеріальну зацікавленість персоналу у перевиконанні встановлених виробничих показників та створює передумови для зростання продуктивності праці. Реалізація запропонованих заходів сприятиме

більш ефективному використанню трудового потенціалу, посиленню мотивації працівників і покращенню фінансово-економічних результатів діяльності підприємства.

Важливо зазначити, що запропонована система бонусного стимулювання побудована таким чином, щоб кожне перевищення планових показників продуктивності супроводжувалося відповідною фінансовою винагородою. Власне це створює додаткові стимули для працівників до підвищення особистої результативності та якісного виконання виробничих завдань. У результаті персонал отримуватиме додатковий матеріальний дохід, тоді як підприємство матиме змогу збільшити обсяги виробництва, наростити реалізацію продукції та покращити фінансові показники. Крім того, поряд зі зростанням доходів працівників, керівництво ФГ «Білі Роси» також отримає економічний ефект у вигляді підвищення виробничих обсягів і збільшення виручки від реалізації продукції (рис. 3.2).

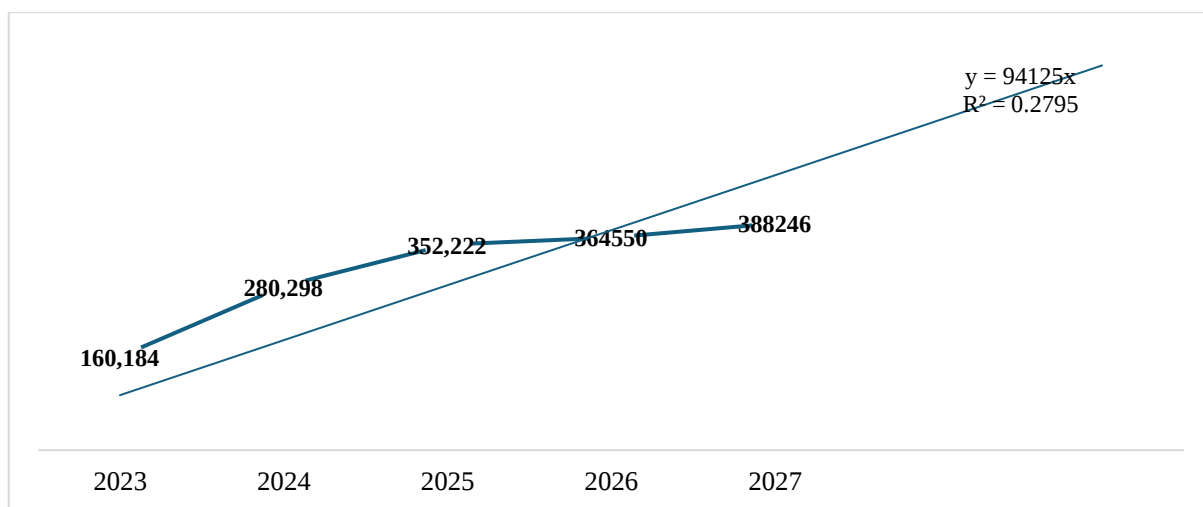


Рис. 3.2. Прогнозована динаміка виручки від реалізації продукції в контексті впровадження схеми бонусних виплат в ФГ «Білі Роси» , тис. грн.

Джерело: зроблено автором

Аналіз даних, наведених на рис. 3.2, свідчить про позитивну тенденцію зміни фінансових результатів ФГ «Білі Роси». Якщо у 2023 році чистий дохід підприємства становив 160 184 тис. грн, то у 2025 році він зріс до 352 222 тис. грн. Відповідно до прогнозних розрахунків, у 2026 році очікується його збільшення до

364 550 тис. грн, а у 2027 році – до 388 246 тис. грн. Очікуване зростання значною мірою пов'язане із впровадженням удосконаленої системи мотивації персоналу, яка стимулюватиме підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції та збільшення обсягів її реалізації. Запропонована бонусна система посилюватиме матеріальну зацікавленість працівників у досягненні високих виробничих результатів, сприятиме зниженню плинності кадрів та підвищенню рівня задоволеності роботою. Таким чином, запровадження оновленої системи стимулювання позитивно вплине не лише на мотивацію персоналу, а й на фінансово-економічні результати діяльності підприємства, забезпечуючи його стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

На завершальному етапі доцільно оцінити прогнозований вплив запропонованої системи мотивації на основні фінансові показники діяльності ФГ «Білі Роси», що наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Прогнозована динаміка фінансові результатів ФГ «Білі Роси» після
впровадження оновленої системи мотивації

Показники	До впровадження оновленої системи мотивації	Після впровадження системи	Результат
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис, грн	352 222	369 833	17611
Собівартість реалізованої продукції, тис, грн	287 511	290 386	2875
Валовий прибуток (збиток), тис, грн	64 711	79 447	14736
Чистий прибуток, тис, грн	85 976	108 817	22841
Загальна вартість активів, тис, грн	421 230	421 230	0
Загальна вартість основних засобів, тис, грн	86 675	86 675	0
Віддача основних засобів, грн	4,1	4,3	0
Чисельність працівників, осіб,	61	61	0
Продуктивність праці, тис. грн/ос,	5774,13	6062,84	289
Власний капітал, тис, грн	184 418	184 418	0
Рентабельність продажів, %	24,41	29,42	5,01
Рентабельність активів, %	20,41	25,83	5,42
Рентабельність власного капіталу	46,62	59,01	12,39

Аналіз прогнозних фінансово-економічних показників ФГ «Білі Роси» після впровадження удосконаленої системи мотивації підтверджує доцільність запропонованих заходів. Очікується, що чистий дохід підприємства збільшиться на 17 611 тис. грн і досягне 369 833 тис. грн, тоді як приріст собівартості становитиме лише 2 875 тис. грн. За таких умов прогнозується зростання валового прибутку до 79 447 тис. грн, а чистого прибутку до 108 817 тис. грн.

Важливою перевагою запропонованої системи є те, що покращення фінансових результатів досягається без необхідності збільшення вартості активів, основних засобів, чисельності персоналу чи власного капіталу. Власне це свідчить про підвищення ефективності використання наявного ресурсного потенціалу підприємства. Крім того, прогнозується зростання продуктивності праці, підвищення ефективності використання основних засобів та покращення показників рентабельності.

Отже, реалізація запропонованої системи мотивації створить умови для підвищення продуктивності праці персоналу, покращення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства та зміцнення конкурентних переваг ФГ «Білі Роси» в сучасних умовах господарювання.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що мотивація персоналу є важливим елементом управління підприємством, який впливає на продуктивність праці, рівень залученості працівників та ефективність діяльності організації. Розглянуто основні форми мотивації, зокрема матеріальну, нематеріальну, соціально-психологічну, організаційну та інноваційно-творчу. Визначено, що найбільш ефективною є комплексна система мотивації, яка поєднує різні методи стимулювання та враховує потреби працівників.

Проаналізовано діяльність ФГ «Білі Роси». Встановлено, що підприємство функціонує в аграрному секторі, займається рослинництвом і тваринництвом та має значний виробничий потенціал. Аналіз фінансово-економічних показників показав, що 2023 рік був кризовим для підприємства, однак у 2024–2025 рр. господарство змогло адаптуватися до складних умов. Чистий дохід зріс із 160 184 тис. грн у 2023 р. до 352 222 тис. грн у 2025 р., а чистий прибуток із 205 тис. грн до 85 976 тис. грн.

Дослідження кадрового складу показало скорочення чисельності працівників із 92 осіб у 2023 р. до 61 особи у 2025 р. Водночас продуктивність праці зросла з 1741,13 тис. грн до 5774,13 тис. грн на одного працівника, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Також у 2025 р. відбулося значне зростання фонду оплати праці до 17 039 тис. грн, що позитивно вплинуло на матеріальну мотивацію персоналу.

Аналіз існуючої мотиваційної системи ФГ «Білі Роси» показав, що підприємство використовує як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Водночас виявлено певні недоліки, зокрема відсутність чіткої системи бонусів, безпосередньо пов'язаних із результатами праці, а також недостатнє використання цифрових інструментів управління персоналом. Це знижує прозорість мотиваційних процесів і потребує подальшого вдосконалення.

У третьому розділі запропоновано напрями покращення мотиваційної системи ФГ «Білі Роси». Основними заходами визначено впровадження бонусних

виплат залежно від рівня виконання виробничого плану, щомісячне преміювання найкращих працівників, запровадження ініціативи «Скринька ідей», розвиток корпоративної культури та посилення соціальної підтримки персоналу.

Запропонована система бонусних виплат передбачає нарахування додаткової винагороди залежно від персональної продуктивності працівника. Максимальний розмір бонусу може становити 30 % від бонусного фонду, що стимулюватиме працівників до перевиконання виробничих планів і підвищення результативності праці.

Прогнозні розрахунки підтвердили ефективність запропонованих заходів. Після впровадження оновленої системи мотивації чистий дохід підприємства може зрости на 17 611 тис. грн, валовий прибуток на 14 736 тис. грн, а чистий прибуток на 22 841 тис. грн. При цьому продуктивність праці зросте до 6062,84 тис. грн на одного працівника, а рентабельність продажів до 29,42 %.

Отже, удосконалення системи мотивації персоналу ФГ «Білі Роси» є доцільним і економічно обґрунтованим. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню продуктивності праці, зміцненню мотивації персоналу, покращенню фінансових результатів та забезпеченню стабільного розвитку підприємства в умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство, 2023, вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158> (дата звернення 23.06.2026)
2. Галушак М., Кучинський В. Міжнародний досвід мотивації персоналу як зразок для України. У: Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 23–24 листопада 2022 р.). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 6–7. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39783/2/ICBuTS_2022_Halushchak_M-International_experience_6-7.pdf (дата звернення 23.06.2026)
3. Середа О.Г., Швець Н.М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. Юридичний науковий електронний журнал, 2023, №11, С. 229–232. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53> (дата звернення 23.06.2026)
4. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство, 2023, вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136> (дата звернення 23.06.2026)
5. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка, 2023, № 2 (02), С. 46–48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_10 (дата звернення 23.06.2026)
6. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Економіка харчової промисловості, 2022, Т. 14, № 2, С. 26–32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_4_4 (дата звернення 23.06.2026)

7. Микитенко Н. В. Операційний менеджмент. Практикум : навч. посіб. Н. В. Микитенко, Ю. В. Білявська. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2022. 428 с.
8. Миколайчук І. П. Соціальний менеджмент : навч. посіб. / І. П. Миколайчук. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2024. – 280 с.
9. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Г. В. Блакита, Г. В. Ситник, Т. Л. Зубко та ін. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 304 с.
10. Юргутіс І.А. Основи менеджменту : навч. посібн. Київ : Освіта, 2020. 254 с.
11. Степанова Л.В., Тужилкіна О.В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики : моногр. Полтава, 2020. С. 518–534.
12. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. №35
13. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2018. №17. С. 126-224
14. Азьмук Н. А. Зайнятість і заохочення праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок. Проблеми економіки. 2017. № 4. С. 376–383.
15. Артеменко А. К. Заохочення та заохочення праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2021. № 1. С. 152–163.
16. Васильєва О. О. Заохочення трудової діяльності в умовах сталого розвитку аграрної сфери. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 48(1). С. 73–81.
17. Горовий Д. А. Заохочення та заохочення як основні засоби управління персоналом в Україні. Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки. 2020. Вип. 3. С. 90–96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2020_3_11 (дата звернення 23.06.2026)

18. Завадяк Р. І. Заохочення в умовах підприємницької діяльності. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. 2021. Вип. 2. С. 114–120.

19. Мантур-Чубата О. С., Рудь В. Ю. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. №6 (11). С. 150-152

20. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Вісник Класичного приватного університету*. 2019. Вип. 3(14). С. 166. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf (дата звернення 23.06.2026)

21. 4 Ways to Use Technology In the Workplace to Motivate Employees. URL: <https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/4-ways-to-use-technology-in-the-workplace-to-motivate/242961> (дата звернення 23.06.2026)

22. New work: New motivation? A comprehensive literature review on the impact of workplace technologies. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-020-00204-7> (дата звернення 23.06.2026)

23. How to Motivate Employees: 9 Helpful Tips. URL: <https://www.betterworks.com/magazine/how-to-motivate-employees/> (дата звернення 23.06.2026)

24. Статут ФГ «Білі Роси». 2026. URL: <https://drive.google.com/file/d/1xehN8foN8qE4a1az0BQrGrC9A11vF6oA/view?usp=sharing> (дата звернення 23.06.2026)

25. Інформація з юконтрол. 2026. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34334174/ (дата звернення 23.06.2026)

26. Фінансова звітність за 2023 ФГ «Білі Роси» Баланс. URL: <https://docs.google.com/document/d/1uJUdoOpO20w4g-xZqwAHlignWpBR8Dnfa0UbINJ5T3U/edit?usp=sharing> (дата звернення 23.06.2026)

27. Фінансова звітність за 2023 ФГ «Білі Роси». Звіт про фінансові результати. URL:

https://docs.google.com/document/d/1WchMNVZyWQeuRF3Xrq_5n1arcf15HvGHuV7mQZnvOv0/edit?usp=sharing (дата звернення 23.06.2026)

28. Фінансова звітність за 2024 ФГ «Білі Роси». Баланс. URL: https://docs.google.com/document/d/1zFBRHe22_LyljnVZFydu6SiWhOL8f80koj84x-5nVik/edit?usp=sharing (дата звернення 23.06.2026)

29. Фінансова звітність за 2024 ФГ «Білі Роси». Звіт про фінансові результати/ URL: <https://docs.google.com/document/d/1VHs46IWEHXnyDxs1ST16QsHrLsLXJsbN2aDobK0t4rE/edit?usp=sharing> (дата звернення 23.06.2026)

30. Фінансова звітність за 2025 ФГ «Білі Роси». Баланс. URL: <https://docs.google.com/document/d/1abR4Ci4JyawaKomhrWoXH2DpectYCaWpJWON3eUjZgY/edit?usp=sharing> (дата звернення 23.06.2026)

31. Фінансова звітність за 2025 ФГ «Білі Роси». Звіт про фінансові результати. URL: https://docs.google.com/document/d/1tk_H9ENuSSb5iWZ-Ta7EKt0J0y1tjnNHOYoieYs7wfM/edit?usp=sharing (дата звернення 23.06.2026)