

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ПІДВИСОЦЬКА МИРОСЛАВА ВІТАЛІЇВНА

Допускається до захисту:

Завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки
д.е.н., професор О.А. Дороніна
«___» _____ 20__ р.

**МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Керівник:

Орехов М.О., старший викладач кафедри
менеджменту та поведінкової економіки,
доктор філософії

Оцінка: ___ / ___ / _____

(бали за шкалою ЄКТС/за нац.шкалою)

Голова ЕК: _____

(підпис)

Вінниця – 2025

АНОТАЦІЯ

Підвисоцька М.В. Мотивація персоналу як засіб підвищення ефективності роботи підприємства. Спеціальність 073 «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі досліджено поняття та роль мотивації у забезпеченні ефективної трудової діяльності, розглянуто процес формування системи мотивації на підприємстві та проаналізовано особливості зарубіжного досвіду в цій сфері. Досліджено організаційно-економічні показники діяльності ТОВ «Аграрна Платформа». Визначено фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на управління персоналом. Проведено аналіз ефективності чинної системи мотивації. Обґрунтовано напрями її вдосконалення з урахуванням особливостей агробізнесу. Оцінено потенційний вплив запропонованих змін на результативність роботи підприємства.

Ключові слова: мотивація, персонал, стимулювання, система мотивації, управління персоналом, трудова діяльність, мотивація персоналу.

73 с., 28 табл., 20 рис., 6 додатків, 66 джерел.

ABSTRACT

Pidvysotska M.V. Staff motivation as a means of improving the efficiency of the enterprise. Speciality 073 «Management», specialisation «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The bachelor's thesis explores the concept and role of motivation in ensuring effective labor activity. The process of forming a motivation system at the enterprise is examined, and the specifics of international experience in this area are analyzed. The organizational and economic indicators of the activity of LLC «Agrarna Platforma» are studied. External and internal environmental factors influencing personnel management are identified. The effectiveness of the current motivation system is analyzed. Directions for its improvement, considering the specifics of agribusiness, are substantiated. The potential impact of the proposed changes on the enterprise's performance is assessed.

Keywords: motivation, personnel, stimulation, motivation system, personnel management, labor activity, staff motivation.

73 pages, 28 tables, 20 figures, 6 appendices, 66 references.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ.....	6
1.1. Поняття та роль мотивації у забезпеченні ефективності трудової діяльності.....	6
1.2. Формування системи мотивації підприємства	13
1.3. Досвід зарубіжних країн у сфері мотивації персоналу	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРАРНА ПЛАТФОРМА».....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Аграрна Платформа».....	25
2.2. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства у контексті управління персоналом.....	33
2.3. Аналіз ефективності діючої системи мотивації та стимулювання праці на підприємстві.....	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	51
3.1. Перспективи вдосконалення механізму мотивації персоналу у сфері агробізнесу.....	51
3.2. Оцінка можливого впливу запропонованих змін на ефективність роботи підприємства.....	64
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

В умовах зростаючої конкуренції, трансформації ринку праці та нестабільності зовнішнього середовища ефективне управління людськими ресурсами стає ключовим чинником успіху підприємства. Одним із найвагоміших інструментів цього управління є мотивація персоналу, яка безпосередньо впливає на продуктивність праці, інноваційну активність, лояльність працівників і загальну ефективність діяльності підприємства. Саме мотивація дозволяє не лише досягти короткострокових цілей, а й забезпечити довготривале стратегічне зростання організації. У сучасних українських реаліях, де бізнес функціонує в умовах економічної нестабільності, кадрового дефіциту та постійних викликів, пошук дієвих мотиваційних інструментів набуває особливої актуальності. Тому дослідження мотивації персоналу як засобу підвищення ефективності роботи підприємства є не лише теоретично важливим, а й має значну прикладну цінність для керівників, HR-фахівців і власників бізнесу.

Питання мотивації працівників розглядається у працях багатьох українських дослідників. Зокрема, Шаталова Л.С. [2] проаналізувала еволюцію теорій мотивації в умовах сучасної економіки, тоді як Кузьмін О.Є. та Мельник О.Г. [4] запропонували інструментарій для візуалізації управлінських рішень у сфері мотивації. Горяча О.Л. [5] та Грідін О. [7] досліджували інноваційні підходи до побудови мотиваційної системи підприємств. Заставнюк Л.І. [8] акцентує увагу на ролі мотивації в підвищенні конкурентоспроможності компаній, а Кобелева Т.О. [6] — на формуванні комплексних систем стимулювання на промислових підприємствах. Чайка І.П. і Хурса О.В. [15] розглядали виклики мотивації персоналу в умовах війни, а Юдіна А.В. [17] детально вивчала психологічні аспекти мотивації до успіху у виробничих колективах.

Разом з тим, попри значну кількість досліджень, недостатньо вивченими залишаються питання адаптації мотиваційних систем до потреб малого бізнесу

в умовах обмежених ресурсів, а також практичне впровадження змішаних (матеріальних і нематеріальних) підходів до мотивації в контексті конкретних підприємств, що обумовлює необхідність подальших досліджень у цій сфері.

Метою даного дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу як засобу підвищення ефективності роботи підприємства, зокрема на прикладі діяльності ТОВ «Аграрна Платформа».

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання дослідження:

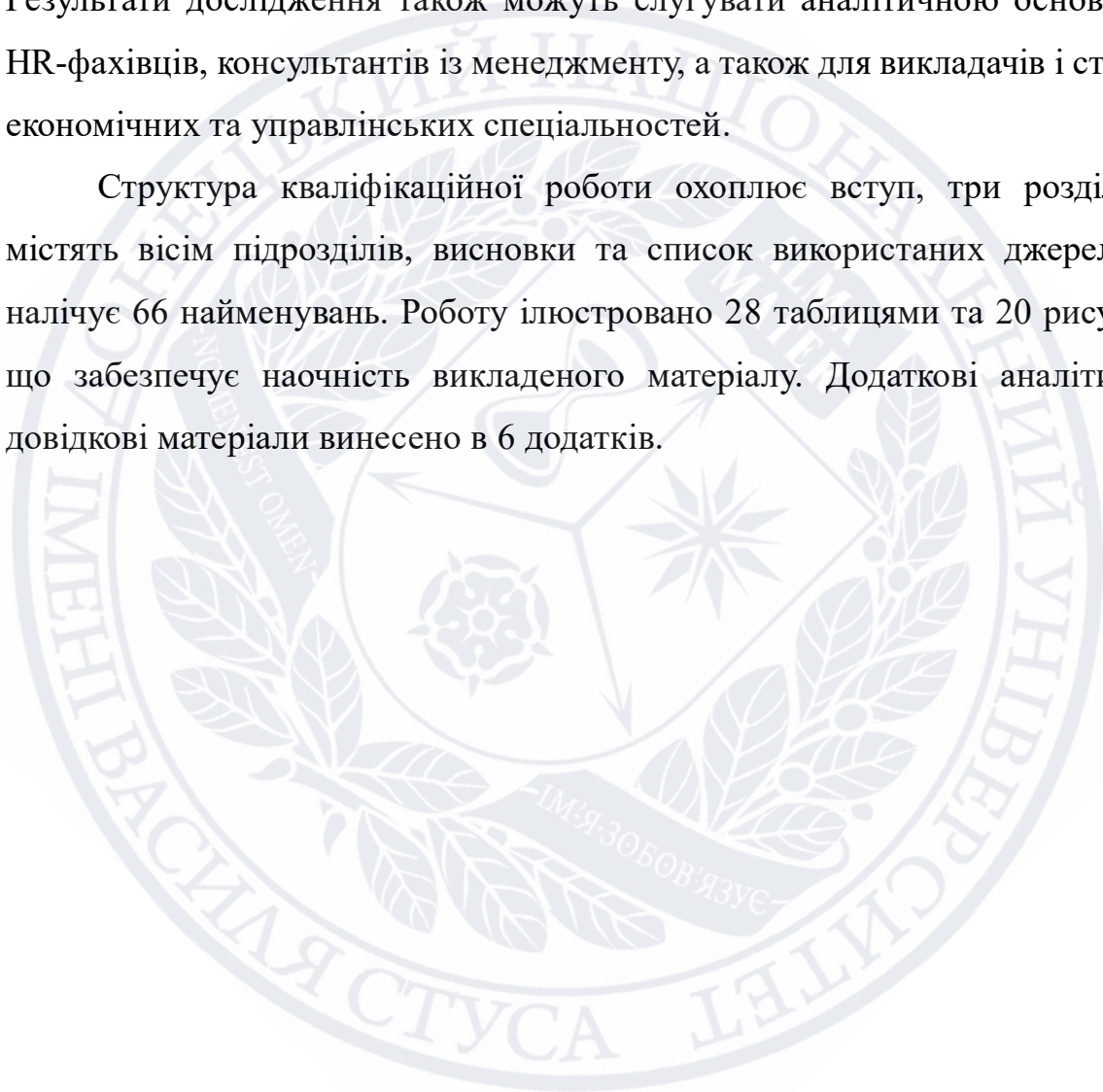
- визначити поняття та роль мотивації у забезпеченні ефективності трудової діяльності;
- розглянути процес формування системи мотивації на підприємстві;
- виявити особливості зарубіжного досвіду у сфері мотивації персоналу;
- охарактеризувати організаційно-економічні показники діяльності ТОВ «Аграрна Платформа»;
- з'ясувати основні фактори зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства, що впливають на управління персоналом;
- провести аналіз ефективності діючої системи мотивації і стимулювання праці на підприємстві;
- розглянути перспективи вдосконалення механізму мотивації персоналу у сфері агробізнесу;
- оцінити можливий вплив запропонованих змін на ефективність роботи підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві ТОВ «Аграрна Платформа».

Предметом дослідження є система мотивації персоналу як інструмент підвищення ефективності роботи підприємства, її структура, механізми впливу та напрями вдосконалення.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх застосування для удосконалення системи мотивації персоналу на малих і середніх підприємствах, зокрема у сфері агробізнесу. Запропоновані заходи можуть бути використані керівниками підприємств для розробки ефективної програми стимулювання працівників, зниження плинності кадрів, підвищення залученості персоналу та загальної результативності трудової діяльності. Результати дослідження також можуть слугувати аналітичною основою для HR-фахівців, консультантів із менеджменту, а також для викладачів і студентів економічних та управлінських спеціальностей.

Структура кваліфікаційної роботи охоплює вступ, три розділи, що містять вісім підрозділів, висновки та список використаних джерел, який налічує 66 найменувань. Роботу ілюстровано 28 таблицями та 20 рисунками, що забезпечує наочність викладеного матеріалу. Додаткові аналітичні та довідкові матеріали винесено в 6 додатків.



РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ

1.1. Поняття та роль мотивації у забезпеченні ефективності трудової діяльності

Поняття мотивації має глибокі історичні корені - ще в античні часи воно асоціювалося з латинським «*movere*», що означає «рухати» або «спонукати» [1]. З того часу уявлення про мотивацію значно змінилося: сьогодні це складний процес, що включає внутрішні потреби, цінності та соціальні чинники. У сучасному управлінні персоналом мотивація розглядається як ключовий інструмент підвищення ефективності праці, особливо в соціальній сфері.

Перш ніж перейти до аналізу сучасних підходів до мотивації, варто розглянути класичні теоретичні моделі, які заклали підґрунтя для подальших досліджень у сфері управління персоналом. Існують три ключові теорії:

1. Теорія «Х» (Ф. Тейлор, Д. Мак-Грегор) розглядає працівників як пасивних, безініціативних осіб, які уникають відповідальності та потребують постійного контролю. Мотивація при цьому базується на біологічних потребах, а головними інструментами впливу виступають примус, матеріальні стимули та жорстке управління.

2. На відміну від неї, теорія «Y» (Д. Мак-Грегор) підкреслює здатність працівників до самореалізації, відповідальності та ініціативи. Основу мотивації тут становлять соціальні потреби, прагнення до самоствердження та моральне задоволення від праці.

3. Теорія «Z» (У. Оучі) поєднує елементи попередніх концепцій, роблячи акцент на колективізмі, стабільності, довірі та довгостроковому плануванні. Вона передбачає залучення працівників до прийняття рішень, розвиток командної роботи та неформального контролю, що сприяє гармонійному функціонуванню організації [2].

Отже, теорії «X», «Y» та «Z» демонструють еволюцію підходів до мотивації - від зовнішнього контролю до внутрішньої мотивації та колективної взаємодії, що потребує адаптації до контексту організації та особливостей персоналу.

Сучасні науковці розглядають мотивацію з міждисциплінарних позицій, поєднуючи підходи психології, соціології, економіки. Найпоширеніші визначення відображено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Сучасні визначення поняття «мотивація»

Автори	Визначення мотивації
Черевань І., Коваленко Ю., Голець С.	Мотивація — це заходи, що підвищують зацікавленість працівників у досягненні цілей підприємства, покращують взаємодію з керівництвом і стан персоналу [3].
Кузьмін О.	Мотивація – це управлінський інструмент, що активізує працівників на досягнення цілей [4].
Горяча О., Сільченко І. Таранов В.	Мотивація – динамічний процес, який потребує сприятливого середовища для розвитку персоналу [5].
Кобелева Т., Перерва П.	Мотивація – це сукупність управлінських стратегій, що стимулюють досягнення результатів [6].
Грідін О., Заїка С., Заїка О.	Мотивація – це процес формування внутрішнього стану, що зумовлює поведінкову реакцію [7].
Заставнюк Л.	Мотивація – це поєднання чинників, що сприяють підвищенню ефективності праці [8].
Петровська О.М., Яворська Т.М.	Мотивація праці це рушійна сила, що стимулює людину до різноманітних видів діяльності для досягнення цілей організації [9].

Джерело: розроблено автором

Мотивація трактується сучасними науковцями як багатогранне явище, що поєднує внутрішні та зовнішні чинники впливу, управлінські стратегії та психологічні процеси, які спонукають працівника до дії. У загальному вигляді мотивацію можна визначити як цілеспрямований процес стимулювання особи до ефективної діяльності для досягнення особистих і організаційних цілей.

Сучасні підходи до розуміння мотивації підкреслюють ключову роль внутрішніх потреб та мотивів особистості, задоволення яких є основою ефективної системи мотивації [10]. Працівник, оцінюючи стимули, що пропонує підприємство, вступає у виробничі відносини лише у випадку відповідності цих стимулів його власним потребам і очікуванням.

Мотивація виступає процесом спонукання працівника до діяльності, орієнтованої на досягнення як особистих, так і організаційних цілей. На відміну від стимулювання, яке базується переважно на зовнішньому впливі, мотивація не передбачає примусу, а реалізується через усвідомлене бажання діяти [11]. У науковій літературі наголошується на складності виокремлення універсальних факторів мотивації через її багатогранність. На думку Балаги В.В. та Мацака А.Г. [10], до основних складових мотивації належать: потреби, мотиви, інтереси та стимули, які детермінують трудову поведінку працівника та формують основу для побудови ефективної системи управління персоналом, що показано на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 - Основні складові мотивації

Джерело: складено автором на основі [10]

У цьому контексті важливо звернути увагу на співвідношення понять «мотивація» та «стимулювання». Стимулювання є лише одним із засобів мотивації, який не впливає на глибинні, внутрішні потреби людини. Він підкреслює, що стимулювання переважно застосовується щодо працівників, зайнятих менш творчою або рутинною діяльністю, де мотивація ґрунтується здебільшого на зовнішніх винагородах [12].

У роботі Овчарук О. М. [13] механізм мотивації розглядається з позицій суб'єктивно-особистісного підходу, згідно з яким стимул виступає первинним фактором, що формує мотив як вторинну складову. Автор наголошує, що саме зовнішній стимул ініціює процес формування внутрішнього спонукання до дії, активізуючи трудову поведінку. Відповідно до цього підходу, мотиваційний

процес може бути представлений у вигляді схеми на рис. 1.2, яка ілюструє послідовний вплив зовнішніх стимулів на внутрішні мотиви працівника.

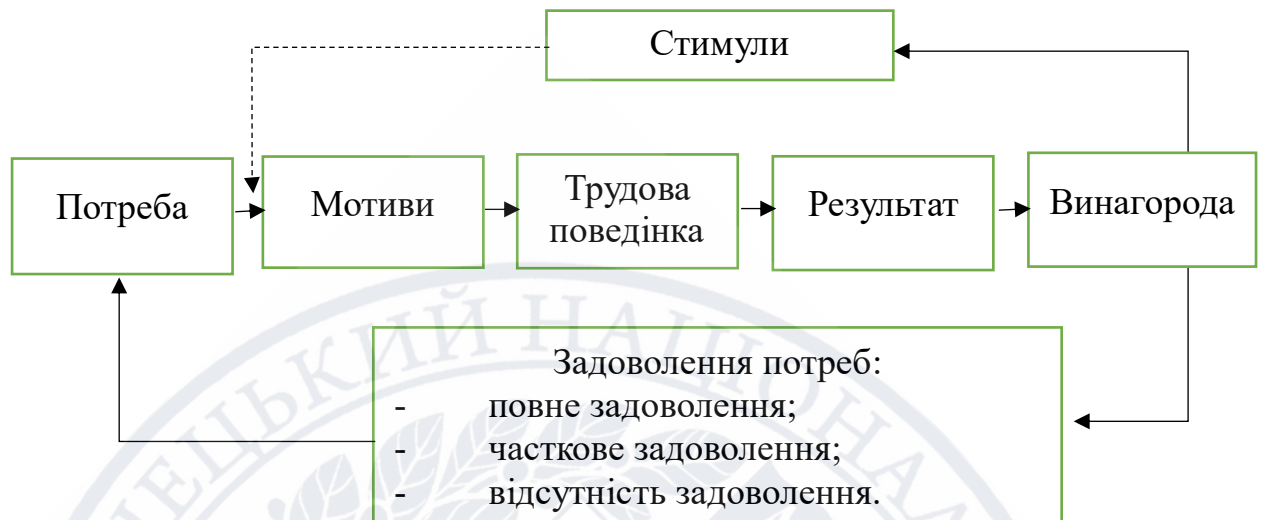


Рисунок 1.2 – Процес мотивації трудової діяльності

Джерело: складено автором на основі [13, с. 51]

Отже, мотивація і стимулювання не є тотожними поняттями, однак тісно пов'язані між собою. Стимулювання виступає складовою мотиваційного процесу, що активізує трудову поведінку. Ефективність мотиваційної політики залежить від узгодження зовнішніх стимулів із внутрішніми потребами працівників.

У системі управління персоналом виділяють три основні види мотивації: матеріальну, моральну та адміністративну. Матеріальна реалізується через зарплату, бонуси, частку прибутку, а також утримання в разі браку. Моральна мотивація передбачає визнання заслуг, рейтинги за відданість, ініціативність, співпрацю та формує лояльність до компанії. Адміністративна базується на дотриманні дисципліни, заохоченнях і санкціях, таких як догани чи звільнення [14].

Крім того, мотивація поділяється на внутрішню та зовнішню. Внутрішня зумовлена інтересом до діяльності, потребою у самореалізації, свободою дій та бажанням професійного зростання. Зовнішня ж формується під впливом оплати праці, соціальних гарантій, можливості кар'єрного росту та оцінки з

боку керівництва. Найвищий ефект досягається за умов комплексного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів [15].

Ключову роль у формуванні мотивації відіграє мета - особливо якщо вона є суспільно значущою. Проте сама по собі мета не гарантує результату: важливими є знання, професійні вміння та здатність до самовдосконалення. Мотивація ґрунтується на потребах, що запускають механізм трудової поведінки, що показано на рис. 1.3.

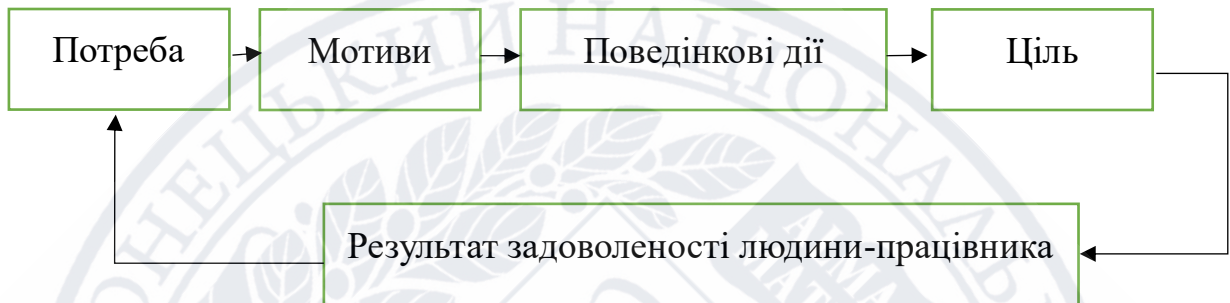


Рисунок 1.3 – Спрощена схема мотивації поведінки людини-працівника через потреби

Джерело: складено автором на основі [16]

Зв'язок мотивації з ефективністю підприємства виявляється через управлінські підходи в його економічній системі, яка включає управляючу та керовану підсистеми, що показано на рис. 1.4.

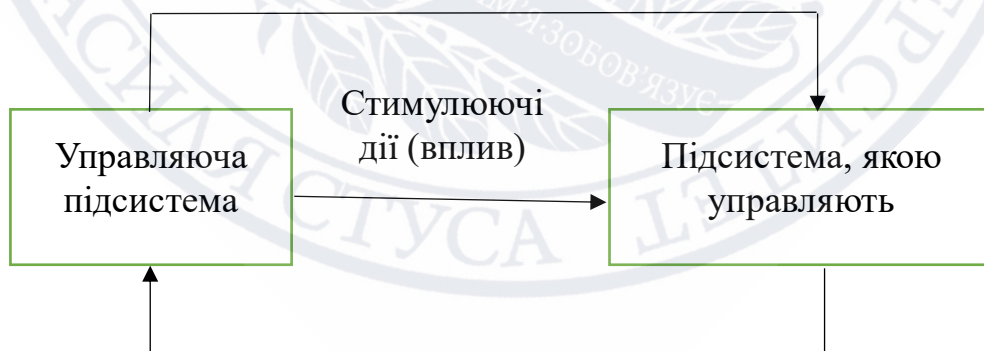


Рисунок 1.4 – Принципова схема управління ефективністю персоналу

Джерело: складено автором на основі [16]

Управляючий орган здійснює прямий адміністративний вплив на працівників, а управляюче середовище — опосередковано через ринкові

механізми, формуючи стимули до продуктивної праці. Ефективність компанії забезпечується ієрархічною системою управління зі зворотним зв'язком, на основі якого ухвалюються рішення щодо стимулювання або санкцій.

Отже, ефективна мотивація персоналу ґрунтується на поєднанні матеріальних, моральних, адміністративних, внутрішніх і зовнішніх чинників. Її результативність забезпечується чіткою системою управління та узгодженістю стимулів із потребами працівників.

Система стимулювання працівників у межах системного підходу — це сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують адаптацію до змін зовнішнього середовища та внутрішніх потреб підприємства. Її специфіка залежить від типу соціально-трудових відносин, що представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Особливості системи стимулювання працівників залежно від типу соціально-трудових відносин

Елемент системи стимулювання	Соціальне партнерство	Патерналізм
Об'єкт	Трудова діяльність	Трудова діяльність
Суб'єкти	Система стимулювання розробляється спільно роботодавцем і представниками працівників	Система формується виключно роботодавцем
Методи і види стимулювання	Застосовується ситуаційний підхід, використовуються як матеріальні, так і нематеріальні стимули, включаючи інноваційні (професійний розвиток, креативність)	Переважають адміністративні й економічні методи, акцент — на матеріальному стимулюванні, вибір обмежений
Методи оцінки діяльності працівників	Активно використовуються як кількісні, так і якісні методи оцінювання	Методи оцінювання відсутні або використовуються неефективно
Локальні нормативні акти	Регламентують процедури стимулювання в межах організації, закріплюють принципи соціального партнерства	Акти або відсутні, або формально присутні, без практичного застосування
Показники ефективності стимулювання	Комплексні (інтегровані) показники, що враховують якість, продуктивність, залучення	Переважають суто кількісні показники (обсяг виробітку, витрати тощо)
Технологічна складність	Висока — враховується взаємодія численних елементів та зацікавлених сторін	Низька — система проста, централізована, без зворотного зв'язку

Джерело: складено автором на основі [13, с. 51]

На різних етапах життєвого циклу організації система стимулювання трансформується. Під час становлення організації вона є фрагментарною, з поступовим формуванням інструментів управління. У період розвитку система стимулювання поглиблюється, охоплюючи більш складні підходи. На етапі спаду часто спостерігається згортання стимулювання через брак ресурсів або неефективний менеджмент, що, в свою чергу, негативно впливає на мотиваційний клімат у колективі.

Таким чином, система стимулювання працівників варіюється залежно від форми трудових відносин і етапу розвитку організації. Її ефективність обумовлюється здатністю реагувати на зміни середовища та підтримувати належний рівень зацікавленості персоналу.

В умовах зростаючої конкуренції на ринку особливої актуальності набуває мотиваційний моніторинг - система постійного спостереження та оцінки стану мотивації персоналу. Такий підхід дозволяє вчасно виявляти проблеми, приймати обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати ефективність праці.

Доцільним є вивчення мотивації за кількома напрямками:

- на основі базових потреб працівників (матеріальних або моральних стимулів);
- через аналіз ставлення до праці за допомогою соціологічних опитувань;
- за економічними та соціальними показниками ефективності праці;
- шляхом дослідження мотивів, що формують трудову поведінку персоналу [17].

Узагальнюючи викладене, мотивація виступає ключовим елементом у забезпеченні ефективної трудової діяльності, оскільки поєднує внутрішні потреби працівника з цілями організації. Вона реалізується через різні форми - матеріальні, моральні, адміністративні, внутрішні та зовнішні, - що забезпечує комплексний підхід до стимулювання. Теоретичні моделі, міждисциплінарні підходи та практичні інструменти мотивації свідчать про її

складну природу та критичну роль у підвищенні продуктивності праці. Ефективна система мотивації, адаптована до типу трудових відносин і етапу розвитку підприємства, дозволяє не лише підвищити результативність персоналу, а й створити сприятливий мотиваційний клімат.

1.2. Формування системи мотивації підприємства

Систему мотивації персоналу слід розглядати як сукупність цілеспрямованих дій та інструментів, що стимулюють працівників до продуктивної праці задля досягнення стратегічних цілей підприємства [18]. Її розроблення є складним управлінським завданням, оскільки вимагає глибокого розуміння чинників, які впливають на трудову активність і поведінку працівника.

Кожна організація формує власну систему мотивації, яка має як позитивні сторони, так і обмеження. Недосконалість мотиваційних механізмів часто призводить до неефективного використання людського потенціалу й уповільнення темпів розвитку підприємства [19].

У наукових дослідженнях вчені окреслюють низку підходів до формування системи мотивації персоналу, які представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Підходи до побудови системи мотивації персоналу

Підхід	Суть
1	2
Адміністративно-технологічний	Базується на поділі праці на окремі операції, визначенні норм часу та оплати. Працівник розглядається як ключовий ресурс у реалізації проєкту.
Ресурсно-дефіцитний	Орієнтується на стимулювання участі у трудовій діяльності без акценту на кінцеві результати - головне підтримати сам процес праці.
Програмно-галузевий	Враховує специфіку галузі, де реалізується проєкт, та пропонує галузеву адаптацію систем мотивації.
Ментальний	Використовує національні традиції та культурні особливості як інструменти формування мотиваційної політики та організації праці.
Патріархальний	Акцентує увагу на зв'язку між конкретними стимулами та особами, які їх надають (керівниками, підрозділами), що формує особистісне сприйняття мотивації.

1	2
Організаційний	Спрямований на реалізацію владних амбіцій працівників через визнання, підтримку керівництва, можливість просування та розширення відповідальності.
Соціально-поведінковий	Базується на концепції малих соціальних груп - команд, бригад, які формуються для спільного досягнення цілей, що підвищує згуртованість і мотивацію.
Корпоративний	Ключовими чинниками є відчуття належності до організації, визнання досягнень, участь у прийнятті рішень та зростання відповідальності.
Антропоцентричний	Орієнтований на комплекс потреб працівника, з урахуванням зростання ролі інтелектуальної праці, довіри, культури взаємодії та ціннісних орієнтацій.

Джерело: складено автором на основі [20]

Підсумовуючи, підходи до побудови системи мотивації персоналу відображають різноманіття управлінських стратегій і враховують як організаційні, так і людські фактори. Ефективне поєднання дозволяє формувати гнучкі мотиваційні моделі, адаптовані до специфіки діяльності підприємства та потреб працівників.

Методи мотивації персоналу залежать від системи управління, рівня організаційної культури, цілей підприємства та специфіки його діяльності. Загалом їх поділяють на три основні групи:

1. Економічні методи передбачають матеріальне стимулювання праці на основі досягнення певних результатів або виконання встановлених показників. Вони охоплюють планування, контроль за результатами та впровадження системи оплати праці, яка включає премії, надбавки, штрафи. Основна ідея полягає в заохоченні ефективної праці через грошову винагороду або матеріальне покарання в разі порушення трудової дисципліни.

2. Організаційно-адміністративні методи ґрунтуються на владних механізмах управління і застосовуються через накази, інструкції, розпорядження, норми та стандарти. Вони реалізуються за допомогою системи підпорядкування, дисциплінарної відповідальності та формального контролю. Такі методи забезпечують порядок, чіткість у виконанні завдань і регламентують права та обов'язки працівників і керівників.

3. Соціально-психологічні методи зосереджені на нематеріальних чинниках впливу, таких як визнання, моральне заохочення, створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Вони активізують трудову поведінку через задоволення соціальних потреб працівників: у повазі, самореалізації, спілкуванні. Серед інструментів - анкетування, тестування, неформальні бесіди, мотиваційні тренінги, робота з корпоративними цінностями [21].

Основні переваги та недоліки зазначені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 - Переваги та недоліки методів управління трудовим потенціалом підприємства

Методи управління	Переваги	Недоліки
Адміністративні	– забезпечують узгодженість дій керівництва у досягненні цілей; – не потребують значних фінансових витрат; – ефективні для оперативного реагування на зміни, особливо в малих організаціях.	– обмежують ініціативність і креативність працівників; – відсутність ефективних стимулів може призвести до зниження мотивації; – на великих підприємствах часто ігнорується підвищення кваліфікації кадрів.
Економічні	– сприяють прояву ініціативи та активності; – мотивують реалізацію творчого потенціалу через задоволення матеріальних потреб.	– не охоплюють нематеріальні потреби працівників, що може зменшувати загальний рівень мотивації.
Соціально-психологічні	– активізують нематеріальні аспекти мотивації; – реалізуються з мінімальними фінансовими витратами.	– ігнорують матеріальні стимули, що важливо для багатьох працівників; – результати важко спрогнозувати або виміряти.

Джерело: складено автором на основі [22]

З огляду на вищезазначене, методи управління трудовим потенціалом безпосередньо впливають на рівень мотивації працівників, оскільки активізують їхню трудову поведінку через різні форми впливу - матеріальні, адміністративні та соціальні. Поєднання цих методів дозволяє створити цілісну систему мотивації, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Для глибшого розуміння механізмів впливу на трудову поведінку працівників доцільно перейти до розгляду класифікації методів мотивації, які розглянуті на рис. 1.5.

За способом впливу

- примушення;
- винагорода;
- солідарність.

За економічним змістом

- матеріальні;
- нематеріальні.

За місцем виникнення

- внутрішня;
- зовнішня.

За спрямованістю

- позитивна;
- негативна.

За функціональним призначенням

- економічна;
- організаційна;
- соціальна;
- морально-психологічна.

За суб'єктом

- самомотивація;
- стороння мотивація.

Рисунок 1.5 – Класифікація методів мотивації працівників

Джерело: складено автором на основі [19]

Класифікація методів мотивації дозволяє комплексно охопити всі аспекти впливу на працівника - від економічного змісту до психологічного сприйняття.

Система мотивації персоналу включає матеріальні та нематеріальні форми стимулювання, які спрямовані на підвищення результативності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства. Матеріальна мотивація базується на грошових винагородах і охоплює заробітну плату, премії, індивідуальні

бонуси, доплати за стаж, оплату навчання, участь у прибутках тощо. Вона поділяється на прямі економічні стимули (відрядна й погодинна оплата, премії за раціоналізацію, виплати за ефективне використання часу) та непрямі - пільги у вигляді харчування, житла, транспорту тощо [21].

Нематеріальна мотивація, у свою чергу, зосереджена на задоволенні внутрішніх потреб працівників - соціальних, професійних, психологічних. Вона реалізується через моральне заохочення, публічне визнання заслуг, комфортні умови праці, гнучкий графік, додаткові вихідні, привітання зі святами, можливості для кар'єрного зростання та участь у прийнятті рішень. Застосування таких методів не вимагає значних фінансових витрат, однак сприяє формуванню лояльності, ініціативності та довгострокової мотивації [19].

Загалом, можна стверджувати, що ефективна система мотивації передбачає раціональне поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів, адаптованих до потреб працівників, що дозволяє підвищити їхню залученість, продуктивність і задоволення від роботи.

Кожен працівник має унікальні потреби, тому ефективна система мотивації має бути гнучкою та різноманітною, з урахуванням індивідуальних особливостей персоналу й специфіки підприємства. Успішна мотивація сприяє підвищенню продуктивності, покращенню якості праці, зміцненню корпоративної культури та зниженню плинності кадрів.

Формування мотиваційної системи повинно базуватися на принципах комплексності, гнучкості, стабільності та орієнтації на результат [19].

Система мотивації персоналу виконує низку важливих управлінських функцій:

1. Планування мотивації - передбачає аналіз потреб працівників та встановлення відповідності між їхніми потребами і можливими стимулами;
2. Реалізація мотивації - полягає у створенні умов для задоволення потреб персоналу та наданні винагороди відповідно до досягнутих результатів;

3. Управління мотиваційним процесом - охоплює контроль за ефективністю мотиваційних заходів і своєчасне коригування стимулів [20].

Етапи побудови мотиваційної системи представлено на рис. 1.6.

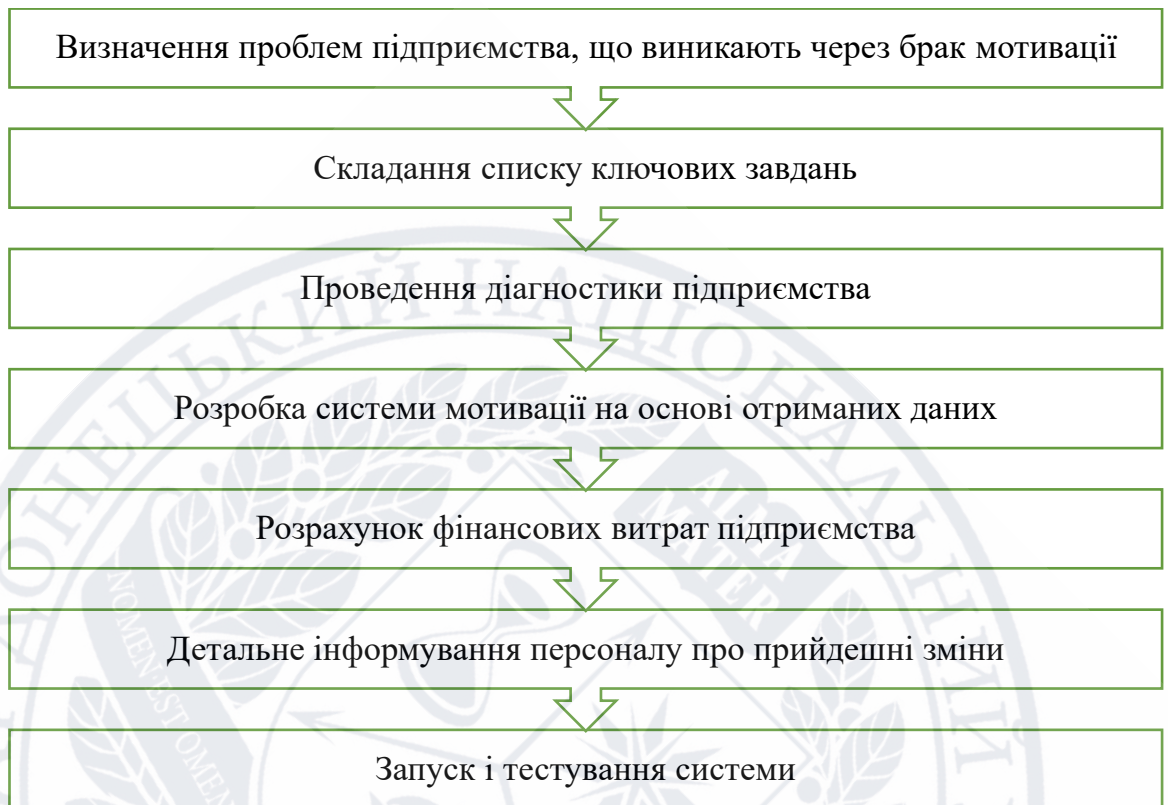


Рисунок 1.6 - Етапи мотиваційної системи підприємства

Джерело: складено автором на основі [23, с. 20]

Варто зробити висновок, що ефективна система мотивації повинна враховувати індивідуальні потреби працівників, бути гнучкою та результативною. Її впровадження здійснюється поетапно, що дозволяє своєчасно реагувати на проблеми й забезпечувати стабільний розвиток підприємства.

У науковій літературі оцінка мотивації персоналу розглядається як багатофакторний процес, який дозволяє виявити рівень зацікавленості працівника у трудовій діяльності, а також визначити напрями її підвищення. Науковці виділяють чотири основні напрями оцінки: мотиваційний потенціал, виробнича активність, соціальна активність і творча активність, розглянемо їх в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 - Методи оцінки мотивації персоналу за основними напрямками

Напрямок оцінки	Критерії	Методи оцінки
Оцінка мотиваційного потенціалу	Різноманітність навичок, самостійність, мобільність, гнучкість, працьовитість	Анкетування, самооцінка, експертне оцінювання, спостереження
Оцінка виробничої активності	Продуктивність, складність виконуваної роботи, дотримання технологій	Аналіз результатів праці, порівняння з нормативами, кількісна оцінка KPI
Оцінка соціальної активності	Комунікабельність, взаємодія в колективі, участь у колективних заходах	Соціометричні методи, опитування колег і керівництва, оцінювання командної роботи
Оцінка творчої активності	Ставлення до нововведень, участь у раціоналізаторстві	Аналіз участі у проєктах, кількість поданих ідей, індекс інноваційної активності

Джерело: складено автором на основі [24]

Таким чином, ефективна система оцінки мотивації працівників має охоплювати як кількісні, так і якісні індикатори, забезпечуючи всебічне розуміння рівня мотивації персоналу. Застосування факторно-критеріального підходу дозволяє не лише здійснити оцінку, але й виявити резерви зростання продуктивності праці та сприяти підвищенню загального рівня мотивації в організації.

Як підсумок, формування системи мотивації підприємства передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, адаптованих до потреб працівників та специфіки діяльності. Комплексний підхід до мотивації та її оцінки сприяє зростанню продуктивності, підвищенню залученості персоналу й досягненню стратегічних цілей організації.

1.3. Досвід зарубіжних країн у сфері мотивації персоналу

У світовій теорії та практиці мотивації персоналу надається комплексне значення, охоплюючи як матеріальні, так і нематеріальні аспекти. Натомість в українській науковій думці акцент робиться переважно на оплату праці, зокрема на тарифні ставки та посадові оклади. На практиці ж більшість

підприємств зосереджується виключно на фінансових та економічних стимулах, тоді як нематеріальні інструменти залишаються поза увагою.

Згідно з дослідженнями А. Гольди [25], в українських реаліях мотиваційний механізм зводиться до задоволення базових потреб працівників через матеріальні стимули, тоді як вищі рівні мотивації практично не активуються. Матеріальне стимулювання значною мірою зберігає риси адміністративно-командної системи: премії, які повинні виступати чинником заохочення, часто не залежать від результативності працівників і фактично є доплатою до окладу [26].

Недосконалість системи планування, організації, мотивації та контролю, відсутність чітких критеріїв оцінки праці призвели до «зрівнялівки» у преміюванні. Додатковим фактором є дефіцит кваліфікованих управлінських кадрів, що унеможлиблює впровадження ефективних мотиваційних моделей в умовах ринкової економіки [27].

Розглянемо системи мотивації персоналу, що сформувалися в різних країнах в табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Мотивація персоналу у зарубіжних країнах

Країна	Ключові характеристики мотиваційної системи
1	2
Франція	Індивідуалізація та індексація зарплати; стратегічне планування; бальна система оцінки праці; прозора система преміювання; участь у прибутках компанії.
Німеччина	Гнучкий робочий графік; самостійне управління часом; сильна система соціального захисту; поєднання стимулювання з гарантіями; участь працівників в управлінні.
Японія	Пожиттєвий найм; оплата залежить від стажу, віку та кваліфікації; ротація кадрів; колективна участь; моральне стимулювання; бонуси за досягнення; корпоративна культура.
США	Почасова і змішана система оплати; система бонусів («Скенлон», «Раккер»); диференціація зарплати; індивідуальна оцінка результативності; компенсації; атестації персоналу.
Велика Британія	Гнучка оплата праці; часткове преміювання у вигляді акцій; система, орієнтована на прибуток компанії; коливна зарплата залежно від фінансових результатів.
Швеція	Сильна соціальна політика; підтримка рівності в оплаті праці; тиск профспілок на модернізацію виробництва; захист соціально незахищених категорій.
Нідерланди	Мінімальна зарплата залежить від віку та тривалості тижня; індексація 2 рази на рік; колективні угоди регулюють зарплату в різних галузях.

1	2
Італія	Галузеві тарифні угоди; єдина тарифна сітка; зарплата визначається на основі колективних договорів; судовий захист у разі порушення прав.
Австрія	Галузеві угоди з фіксованими мінімальними ставками; обов'язкові для всіх підприємств відповідної галузі.
Фінляндія	Централізовані угоди про політику доходів; тарифні сітки за спеціальностями; регулювання оплати наднормових; єдиний підхід до всіх сфер діяльності.
Польща	Роль Тристороннього комітету в переговорах про мінімальну зарплату; у разі відсутності згоди розмір встановлюється Міністерством праці.
Чехія	Мінімальна та гарантована зарплата; колективні угоди Вищого рівня охоплюють працівників навіть без прямого представництва в переговорах.

Джерело: складено автором на основі [28; 29]

Французька модель мотивації праці ґрунтується на поєднанні ринкових механізмів із державним регулюванням і передбачає використання широкого спектра як матеріальних, так і нематеріальних стимулів. Її ключовою особливістю є інтеграція стратегічного планування в ринкову економіку, що дозволяє ефективно реагувати на зміни кон'юнктури, підвищувати якість продукції та задовольняти потреби споживачів.

У політиці оплати праці французьких компаній простежуються дві головні тенденції:

1. Індexсація заробітної плати відповідно до вартості життя - на основі індексів цін на споживчі товари, які враховуються у колективних угодах з профспілками.
2. Індивідуалізація оплати праці, що здійснюється з урахуванням професійної кваліфікації працівника, якості виконуваної роботи, мобільності, а також кількості раціоналізаторських пропозицій [28].

У рамках індивідуалізації застосовуються три основні підходи:

- Встановлення для кожного робочого місця мінімального окладу та «вилки» зарплати відповідно до колективної угоди. Оцінювання праці базується не на порівнянні з іншими, а на індивідуальному внеску - продуктивності, якості праці, громадській активності.

– Поділ зарплати на фіксовану та змінну частину, де остання залежить від ефективності роботи. Працівникам також можуть надаватися премії за якість, дисципліну тощо. При цьому персонал залучається до обговорення питань оплати праці через спеціальні комісії.

– Участь працівників у прибутках компанії, надання можливості купівлі акцій підприємства, виплата бонусів - усе це створює додаткові стимули до продуктивної праці [30].

Перевагою французької моделі є її гнучкість та адаптивність: при виникненні труднощів фонд оплати праці автоматично коригується, що дозволяє компаніям оперативно реагувати на економічні виклики. Крім того, система забезпечує високу прозорість, оскільки працівники добре обізнані про фінансовий стан організації.

Німецька модель мотивації персоналу вирізняється високим рівнем довіри між роботодавцем і працівником, що знаходить відображення у гнучких підходах до організації праці. На багатьох підприємствах у Німеччині укладаються договори, за якими співробітники зобов'язані максимально ефективно використовувати свій професійний потенціал. Водночас вони мають право самостійно розпоряджатися власним робочим часом, що сприяє зростанню внутрішньої мотивації та відповідальності за результат [28].

Окрім досягнення виробничих цілей, така система залучає працівника до управління своєю діяльністю, формуючи відчуття особистої причетності до процесів на підприємстві. Як зазначають німецькі дослідники, оптимальним є поєднання стимулювання праці з високим рівнем соціальних гарантій, що забезпечує баланс між економічною ефективністю та соціальною стабільністю [31].

Японська модель мотивації персоналу базується на поєднанні економічних і соціокультурних чинників, що глибоко вкорінені в національних традиціях та особливостях організації праці. Її ключовими характеристиками є пожиттєвий найм, ротація кадрів, перекваліфікація, а також сильна

корпоративна культура, що передбачає залучення працівників до спільного досягнення стратегічних цілей підприємства.

Модель відзначається гнучкою системою оплати праці, яка враховує вік, стаж, посаду, результати діяльності, умови праці та соціальні пільги. Значна частина заробітної плати формується на основі ефективності виконання обов'язків, що стимулює прагнення до високої продуктивності та якості роботи.

Окрему роль відіграє нематеріальне стимулювання: участь у виробничих гуртках, підтримка міжособистісних відносин у колективі, публічне визнання, довіра керівництва. Працівники активно залучаються до процесів управління, що формує високу лояльність, відповідальність і самореалізацію [26].

Американська модель мотивації персоналу базується на стимулюванні підприємницької ініціативи та результативності працівників. Основу системи складає почасова оплата праці з нормованими завданнями, яку часто поєднують із преміальними виплатами. Популярною є також змішана система, де щоденний заробіток визначається як погодинна ставка, помножена на кількість відпрацьованих годин. Такий підхід дозволяє легко планувати витрати та розраховувати доходи [32].

У США активно застосовують індивідуалізовану оплату праці — працівники з однаковими посадами можуть отримувати різну зарплату залежно від кваліфікації, стажу й результатів роботи [31]. Популярна система колективної мотивації — «Скенлон»: 75% преміального фонду отримують працівники, 25% — адміністрація, частина коштів спрямовується до резервного фонду, який наприкінці року також розподіляється [32]. Альтернативна система «Раккер» надає бонуси незалежно від прибутку підприємства, але працівники не беруть участі в їх розподілі.

Також, гнучка система оплати у США передбачає регулярну атестацію персоналу: перегляд зарплати здійснюється щоквартально протягом першого року, а згодом — раз на півроку або рік.

На основі аналізу можна зробити висновок, що ефективна мотиваційна система поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, індивідуальний підхід, гнучкі умови праці та участь персоналу в управлінні. Попри національні особливості, моделі різних країн об'єднує спільна мета - підвищення продуктивності, задоволеності працею та лояльності.

На жаль, українські підприємства, навіть у разі впровадження механізмів підвищення мотивації персоналу, здебільшого обмежуються традиційними підходами. Основна увага зосереджується на зміні розміру заробітної плати та нарахуванні додаткових виплат, що прямо пов'язуються з успішністю підприємства та його фінансовими результатами [33, с. 622].

На думку Машевської А. [20], ефективне вдосконалення системи оплати праці в Україні можливе за умови запозичення та адаптації позитивного зарубіжного досвіду. Зокрема, вона пропонує:

- орієнтуватися на досвід Німеччини та Великобританії із застосуванням індивідуальних контрактів і стимулюванням продуктивності;
- впроваджувати преміальну систему оплати за індивідуальні результати;
- запровадити тарифну систему оплати на підприємствах усіх форм власності;
- використовувати проміжну модель визначення мінімальної зарплати через колективні угоди;
- здійснювати вибірккову індексацію зарплати залежно від рівня доходу [29].

Таким чином, досвід зарубіжних країн свідчить про ефективність комплексного підходу до мотивації персоналу, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, індивідуалізацію оплати праці, участь працівників в управлінні та гнучкі умови праці. Запозичення таких практик і їх адаптація до національних умов можуть сприяти формуванню дієвої системи мотивації в Україні, підвищенню продуктивності праці та зміцненню соціального партнерства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРАРНА ПЛАТФОРМА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Аграрна Платформа»

ТОВ «Аграрна Платформа» — підприємство, що спеціалізується на інноваційних рішеннях у сфері аграрного онлайн-продажу, було офіційно зареєстроване 25 жовтня 2023 року. Незважаючи на відносно короткий термін існування, компанія продемонструвала динамічний розвиток, що став можливим завдяки чітко сформованій стратегії, висококваліфікованій команді та орієнтації на цифрову трансформацію аграрного бізнесу в Україні. Історія створення підприємства розглянути детальніше в табл. 2.1

Таблиця 2.1 – Основні етапи становлення та розвитку ТОВ «Аграрна Платформа»

Етап	Назва етапу	Характеристика етапу
Етап 1	Початок шляху	Об'єднання фахівців аграрної сфери, формування команди, аналіз ринку, встановлення перших партнерських зв'язків, визначення стратегії розвитку.
Етап 2	Отримання статусу офіційного дистриб'ютора	Укладання контрактів з міжнародними виробниками агропродукції, здобуття статусу офіційного дистриб'ютора, підвищення довіри до бренду.
Етап 3	Вихід в онлайн-простір	Цифровізація процесів торгівлі, запуск сайту aorplatforma.com, покращення доступу агровиробників до товарів і послуг, впровадження ІТ-рішень.
Етап 4	Інноваційний розвиток	Розширення асортименту, запуск власної лінійки добрив, зміцнення партнерств, розвиток логістики та сервісу, лідерство в цифровій агроторгівлі.

Джерело: складено автором на основі [34]

Отже, завдяки постійному вдосконаленню, високому рівню професійної взаємодії в команді та орієнтації на потреби агровиробників, ТОВ «Аграрна Платформа» за короткий час здобуло статус одного з найперспективніших підприємств у галузі онлайн-торгівлі для аграрного сектору в Україні.

З метою загального ознайомлення з діяльністю підприємства доцільно навести основні відомості про юридичну особу ТОВ «Аграрна Платформа»,

що дозволяє сформувати початкове уявлення про її організаційно-правову форму, структуру управління, основні напрямки діяльності та контактну інформацію. Узагальнені відомості подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Загальна інформація про ТОВ «Аграрна Платформа»

Показник	Значення
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Аграрна Платформа»
Скорочена назва	ТОВ «Аграрна Платформа»
Англійською мовою	Limited Liability Company Agricultural Platform (LLC Agricultural Platform)
Код ЄДРПОУ	45317088
Дата реєстрації	25 жовтня 2023 року
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Власники	Чернявський Олексій Миколайович Засць Олександр Миколайович
Уповноважена особа (керівник)	Засць Олександр Миколайович
Статутний капітал	20 000 грн
Основний вид діяльності (КВЕД)	46.21 – Оптова торгівля зерном, насінням і кормами
Інші види діяльності	Сільське господарство, виробництво добрив, хімічної продукції, логістика, роздрібна торгівля, консалтинг, ІТ-послуги тощо (понад 30 КВЕДів), інші види діяльності зазначені в Додатку А.
Місцезнаходження	Україна, 21000, Вінницька обл., м. Вінниця, вул. Лугова, буд. 57
Телефон	+38 (067) 217-29-57

Джерело: складено автором на основі [35]

ТОВ «Аграрна Платформа» має двох рівноцінних приватних власників, які є і засновниками, і кінцевими бенефіціарами. Обоє громадяни України, і кожен володіє по 50% підприємства. Таким чином, форма власності — приватна (колективна). Мікропідприємство спеціалізується на оптовій торгівлі сільськогосподарською продукцією, виробництві добрив і агрохімікатів, а також на наданні логістичних, інформаційних і консалтингових послуг в аграрній сфері.

ТОВ «Аграрна Платформа» — це сучасне підприємство, що поєднує досвід і знання в агрономії, торгівлі засобами захисту рослин (ЗЗР) та зернотрейдингу з інноваційним підходом до ведення бізнесу. Компанія постійно вивчає тенденції аграрного ринку, тестує новітні технології та

впроваджує передові інструменти з метою забезпечення максимальної ефективності у роботі з клієнтами.

Основною цінністю для підприємства є постійне вдосконалення як внутрішніх процесів, так і сервісів для агровиробників. Компанія працює з високим рівнем відповідальності, прагнучи не лише відповідати запитам сучасного ринку, а й випереджати очікування своїх партнерів. Особлива увага приділяється якості продукції, прозорості умов співпраці та підтримці клієнтів на кожному етапі аграрного циклу.

Місія ТОВ «Аграрна Платформа» полягає у створенні зручної, надійної та ефективної екосистеми для аграрного бізнесу, яка базується на довірі, чесності та професіоналізмі. Компанія прагне стати еталоном якості й партнерства в агросекторі, забезпечуючи сталий розвиток і високі результати для аграріїв України [36].

Організаційна структура ТОВ «Аграрна Платформа» побудована за лінійним принципом, що передбачає чітку вертикаль підпорядкування та одноканальність управлінських рішень, схема показана на рис. 2.1. Така модель дозволяє забезпечити централізоване керівництво підприємством і високий рівень контролю за виконанням поставлених завдань.

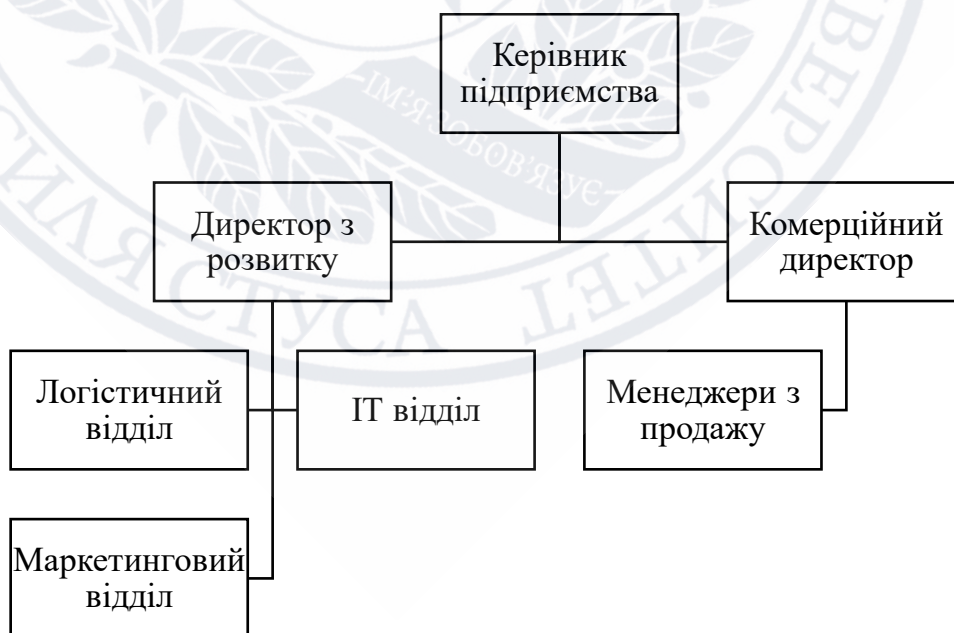


Рисунок. 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Аграрна Платформа»

Джерело: складено автором на основі [37]

На чолі підприємства перебуває керівник підприємства, який здійснює загальне стратегічне управління та контроль за всіма напрямками діяльності. Йому безпосередньо підпорядковуються два основні керівники:

1. Директор з розвитку, у підпорядкуванні якого функціонують:
 - логістичний відділ – забезпечує транспортування, постачання та зберігання продукції;
 - IT-відділ – відповідає за підтримку цифрової інфраструктури, автоматизацію бізнес-процесів;
 - маркетинговий відділ – здійснює просування бренду, адміністрування сайту, соціальні медіа та аналітику ринку.
2. Комерційний директор, який здійснює операційне управління процесами продажу та персоналом відповідного напрямку. У його підпорядкуванні знаходяться менеджери з продажу, які відповідають за взаємодію з клієнтами, укладення договорів, супровід реалізації товарів і надання консультаційних послуг [37].

Функції з найму персоналу виконує керівник підприємства. За потреби, добір працівників до окремих підрозділів може здійснюватися за участю відповідальних керівників напрямів (директора з розвитку або комерційного директора).

Отже, лінійна організаційна структура має низку суттєвих переваг, серед яких – чіткий розподіл повноважень, однозначність управлінських команд, висока відповідальність кожної ланки за результати своєї діяльності. Водночас до недоліків такої структури можна віднести обмежену гнучкість при масштабуванні, а також ускладнення горизонтальної комунікації між підрозділами за умов зростання підприємства.

ТОВ «Аграрна Платформа» має власний вебсайт aorplatforma.com, на якому функціонує онлайн-магазин з широким асортиментом аграрної продукції: насіння (соняшник, кукурудза, ріпак, горох, соя, пшениця, ячмінь, гречка), засобів захисту рослин (гербіциди, фунгіциди, інсектициди, біопрепарати тощо) та добрив (мінеральні, мікродобрива, NPK та інші).

Компанія є офіційним дистриб'ютором провідних брендів (Bayer, BASF, FMC), як зарубіжних, так і національних, забезпечує оригінальну продукцію, чесні ціни, вигідні умови для агровиробників і професійний супровід клієнтів [38].

На сайті ТОВ «Аграрна Платформа» також доступний інформаційний довідник для аграріїв, який містить корисні матеріали щодо захисту та вирощування сільськогосподарських культур. У розділі подано докладні описи хвороб, шкідників, бур'янів та діючих речовин із зазначенням симптомів, причин, наслідків та рекомендованих засобів захисту. Довідник служить практичним інструментом для фермерів у щоденній роботі та прийнятті агротехнічних рішень [39]. Додатково, підприємство реалізує низку інноваційних проєктів та пропонує свої послуги аграріям, які розглянуті в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні проєкти ТОВ «Аграрна Платформа»

Назва проєкту	Опис та функціональність
Земельний банк	Облік, аудит і управління земельним банком, створення цифрових карт, вимірювання площі полів, контроль оренди та перевірка меж паїв через Soft.Farm.
Агротехнологія	Планування технологічних карт, аналіз економічної ефективності агрооперацій, диференційоване внесення добрив на основі супутникових даних.
GPS-моніторинг техніки	Контроль польових робіт, планування агрооперацій, аналіз використання пального та оброблених площ через мобільний додаток і системи Wialon, SKT Globus тощо.
Супутникові знімки, NDVI	Моніторинг стану посівів за індексом NDVI, виявлення проблемних ділянок, створення зон продуктивності, планування точкового скаутингу.
Агроскаутінг	Обстеження полів агрономами з мобільним додатком, фіксація GPS-координат, фотофіксація проблем, збереження та аналіз історії спостережень.
Картограми	Створення карт хімічного складу ґрунтів, карт врожайності та висіву для оптимізації агротехнологій та підвищення врожайності.
Метеоспостереження	Аналіз погодних умов через супутникові та метеодані, включно з ґрунтовими датчиками, для точного планування польових робіт.
Контроль витрат онлайн	Ведення щоденного план-факт аналізу витрат, мобільний облік витрат на культури, поля та операції, оперативне прийняття управлінських рішень.
Контроль висіву	Моніторинг та аналіз якості посівних робіт за допомогою сучасних сівалок, створення карт посіву, облік використаних ресурсів та ефективність кампанії.

Джерело: складено автором на основі [40]

Запровадження зазначених проєктів дозволяє підприємству надавати клієнтам сучасні аграрні сервіси, оптимізувати виробничі процеси та забезпечити точне управління ресурсами, що сприяє підвищенню врожайності та прибутковості.

У ТОВ «Аграрна Платформа» на сайті функціонує онлайн-магазин з широким асортиментом аграрної продукції: насіння (соняшник, кукурудза, ріпак, горох, соя, пшениця, ячмінь, гречка), засобів захисту рослин (гербіциди, фунгіциди, інсектициди, біопрепарати тощо) та добрив (мінеральні, мікродобрива, NPK та інші). Компанія є офіційним дистриб'ютором провідних брендів (Bayer, BASF, FMC), як зарубіжних, так і національних, забезпечує оригінальну продукцію, чесні ціни, вигідні умови для агровиробників і професійний супровід клієнтів [38].

У 2023–2024 роках фінансова підсистема ТОВ «Аграрна Платформа» продемонструвала активізацію діяльності, що зумовило зростання основних фінансових показників, але разом з тим виявило низку критичних викликів, пов'язаних зі збитковістю та порушенням фінансової стійкості, що відображено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні фінансові показники ТОВ «Аграрна Платформа» за 2023-2024 рр.

Показник	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Собівартість, тис. грн.	0	9535,4	9535,4	100,00
Дохід, тис. грн.	0	10106	10106	100,00
Витрати, тис. грн.	20	10984,8	10964,8	54824,00
Чистий прибуток, тис. грн.	-20	-879	-859	4295,00
Активи, тис. грн.	252	1183	931	369,44
Оборотні активи, тис. грн.	251,90	1131,5	879,6	349,19
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	109	32	-77	-70,64
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	0	0	0	0
Поточні зобов'язання, тис. грн.	251	2061	1810	721,12
Власний капітал, тис. грн.	1	-878	-879	-87900,00

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

У 2023 році підприємство фактично не здійснювало комерційної діяльності, що пояснює нульові значення більшості фінансових показників. У 2024 році дохід склав 10 106 тис. грн, при цьому собівартість реалізованої продукції — 9 535,4 тис. грн. Незважаючи на позитивну динаміку обсягів діяльності, загальні витрати підприємства перевищили дохід, що призвело до чистого збитку в розмірі 879 тис. грн.

Стрімке зростання витрат (до 10 984,8 тис. грн) зумовлене, ймовірно, початковими інвестиціями в розширення діяльності, логістику, цифрові рішення та маркетинг. Це характерно для нового бізнесу, що перебуває у фазі запуску та формування ринкової позиції. Водночас така фінансова ситуація свідчить про низьку прибутковість і необхідність оптимізації витратної частини.

Активи підприємства зросли з 252 тис. грн до 1 183 тис. грн, що вказує на розширення ресурсної бази. Основну частину активів становлять оборотні активи (1 131,5 тис. грн), що є позитивним сигналом для торговельної компанії. Однак, значне скорочення грошових коштів (з 109 до 32 тис. грн) може свідчити про недостатній запас ліквідності та нестабільність грошового потоку.

Критичною є ситуація з власним капіталом: його значення є від'ємним (-878 тис. грн), що формально свідчить про втрату фінансової автономії підприємства та повну залежність від зобов'язань перед кредиторами. Поточні зобов'язання зросли до 2 061 тис. грн, що вказує на збільшення боргового навантаження.

Таким чином, хоча підприємство демонструє динамічний розвиток і ріст доходів, його фінансова стійкість є критично низькою. Від'ємний власний капітал, зростаючі зобов'язання та відсутність прибутку свідчать про потребу в перегляді управлінських підходів, підвищенні ефективності операційної діяльності та впровадженні заходів фінансової стабілізації.

У 2024 році фінансові показники ТОВ «Аграрна Платформа» свідчать про суттєве погіршення платоспроможності та фінансової стійкості, що підтверджує табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні фінансові показники ТОВ «Аграрна Платформа» за 2023-2024 рр.

Показник	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-
Коефіцієнт поточної ліквідності	1	0,55	-0,45
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,43	0,02	-0,41
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1	0,05	-0,95
Коефіцієнт автономії	0	-0,74	-0,74
Рентабельність активів (ROA)	-0,08	-0,74	-0,66
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-78	2	80
Чиста маржа	-	-0,09	-0,09
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	-	- 16,98	-16,98
Коефіцієнт заборгованості	1	1,74	0,74

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Аналіз фінансових коефіцієнтів засвідчив суттєве погіршення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства у 2024 році. Коефіцієнт поточної ліквідності знизився до 0,55, що свідчить про недостатність оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань, а абсолютна ліквідність (0,02) — майже повна відсутність вільних грошових коштів. Коефіцієнт автономії має від'ємне значення (-0,74), що вказує на повну фінансову залежність від кредиторів.

Рентабельність активів (-0,74) та чиста маржа (-0,09) демонструють збитковість операційної діяльності. Водночас позитивне значення рентабельності власного капіталу (2) зумовлене тим, що капітал є від'ємним, тому показник є математично нестабільним і не відображає реальної ефективності. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом (-16,98) також свідчить про критичну нестачу власних ресурсів. Зростання коефіцієнта заборгованості до 1,74 підтверджує високе боргове навантаження.

Таким чином, підприємство потребує термінових заходів з оздоровлення фінансової структури, включаючи скорочення витрат, оптимізацію активів і пошук додаткових джерел фінансування.

Узагальнюючи організаційно-економічну характеристику ТОВ «Аграрна Платформа», можна відзначити, що підприємство є інноваційним учасником аграрного ринку, орієнтованим на цифровізацію, сервісність і технологічну ефективність. За короткий період функціонування компанія сформувала чітку структуру управління, вивела на ринок власні ІТ-рішення та запровадила низку агротехнологічних проєктів. Проте аналіз фінансових показників засвідчив наявність критичних проблем, зокрема збитковості, втрати автономії та недостатнього рівня платоспроможності, що свідчить про необхідність посилення управлінських підходів, у тому числі в частині мотивації персоналу та підвищення внутрішньої ефективності.

2.2. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства у контексті управління персоналом

З метою комплексного оцінювання чинників, що впливають на систему управління персоналом ТОВ «Аграрна Платформа», доцільно здійснити діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Зовнішнє середовище охоплює ті умови, які не контролюються безпосередньо керівництвом організації, проте значною мірою впливають на кадрову політику, формування мотивації та утримання персоналу.

Важливим для аналізу зовнішнього середовища є аналіз ринку на якому воно діє. У 2023 році українські аграрії використали близько 4,35 млн тонн мінеральних добрив, що свідчить про часткове відновлення після падіння 2022-го, хоча рівень ще не досяг довоєнного [41]. Попит змістився в бік азотних добрив (співвідношення 3:1), а також помітно зріс інтерес до комплексних NPK і NP, імпорт яких у першій половині 2024 року збільшився на 90 тис. тонн [42].

Вітчизняне виробництво добрив поступово відновлюється: у 2023 році виготовлено 2,05 млн т, що на 81% більше, ніж у 2022-му, але все ще значно менше за 5,2 млн т у 2021 році [41]. Основні виробники (OSTCHEM, Grossdorf) нарощують обсяги, а агрохолдинги, як-от «Епіцентр Агро», інвестують у власні заводи, щоб зменшити залежність від імпорту.

Імпорт у 2023 році склав понад 2 млн тонн, випередивши навіть довоєнний рівень. Найбільше постачань іде з ЄС, Близького Сходу та Центральної Азії. Основні імпортні сегменти — азотні (1,03 млн т) та комплексні добрива (NP – 338 тис. т, NPK – 443 тис. т) [43]. Ринок змінився: з'явилися нові постачальники та трейдери, серед лідерів — Binfield, Агросем, Ерідон.

Війна створила проблеми з логістикою: втрачено доступ до морських портів, імпорт переорієнтувався на залізницю та порти Дунаю. З початку 2024 року додаткові митні перевірки походження добрив спричинили затримки до 14 днів. Попри це, станом на весну 2024 запаси добрив покривали 80–85% потреб ринку, що свідчить про гнучкість і адаптацію учасників ринку до нових умов [41].

Отже, динамічне відновлення ринку мінеральних добрив і зміна структури попиту вимагають від ТОВ «Аграрна Платформа» підвищення професійної підготовки персоналу, зокрема в частині продуктового консультування, логістичних знань і розуміння імпортних процедур. Успішне функціонування компанії в умовах зміненої логістики та зростаючої конкуренції залежить від здатності працівників швидко адаптуватися, орієнтуватися в технічних характеристиках добрив та ефективно комунікувати з клієнтами.

Для системного аналізу впливу цих зовнішніх чинників буде використано методику PEST-аналізу, що дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні умови функціонування підприємства у сфері кадрового менеджменту. PEST-аналіз представлений в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - PEST-аналіз ТОВ «Аграрна Платформа» у контексті управління персоналом

Категорія	Фактор	Пояснення	Вплив на HR
1	2	3	4
Політичні	Мобілізація та воєнний стан	Більш ніж 800 тис. осіб мобілізовані станом на 2024 рік [44]. 14,6% працівників уникали призову шляхом звільнення або переходу в тінь [45].	Втрата персоналу, кадрові ризики, обмежений доступ до чоловіків призовного віку.
	Бронювання працівників	Бронювання працівників стало критично важливим для стратегічних компаній: з початку 2023 р. уряд посилив вимоги для отримання статусу «критично важливого», необхідного щоб бронювати співробітників від призову [46].	Необхідність відповідності умовам (середня з/п ≥ 20 тис. грн, відсутність боргів) для бронювання ключових співробітників [46].
	Спрощення трудового законодавства у воєнний час	Скасовано обов'язкове 2-місячне попередження при зміні істотних умов праці [47].	Гнучке регулювання дозволяє швидше реагувати на зміни, але породжує нові трудові спори.
	Програми підтримки ВПО	У 2024 р. працевлаштовано 15,2 тис. ВПО за держпрограмою компенсацій роботодавцям [48].	Можливість найму переселенців з компенсацією з бюджету, але потреба в адаптації.
Економічні	Скорочення та відновлення агросектору	Втрати агросектору – \$40 млрд; ~24-30% полів – у небезпечних зонах [49].	Залежність від географії бойових дій – зміна структури персоналу, релокація.
	Безробіття та нестача кадрів	Безробіття: 17,4% у 2023 – 14,3% у 2024 [50].	Конкуренція за працівників, складність закриття вакансій.
	Зростання зарплат та мінімальної з/п	З/п зросла на 23,1% у 2024 [47], мінімальна з/п – до 8000 грн з квітня 2024 [51].	Тиск на фонд з/п, перегляд компенсаційної політики.
	Внутрішня міграція (4,6 млн ВПО) [52]	Лише 63 тис. ВПО звернулись до центрів зайнятості у 2024 – дисбаланс між вакансіями і кваліфікацією [48].	Необхідність регіональної адаптації HR-стратегії.
Соціальні	Масова зовнішня міграція	~5–6 млн українців за кордоном; 2,1 млн дітей навчаються за межами України [53].	Потенційний довгостроковий дефіцит кадрів, особливо молоді.
	Скорочення вступників у виші	Вступники у 2024: 202 тис. проти 230,7 тис. у 2021 [53].	Падіння молодого поповнення ринку праці, особливо в аграрній сфері.
	Гендерний і віковий зсув	Жінки масово займають «традиційно чоловічі» посади – водії, механіки тощо [50].	Зростає значення жінок, студентів, літніх працівників – потреба в адаптаційних програмах.
	Психологічне навантаження та потреба в підтримці	Поширені практики: консультації, додаткові відпустки, волонтерство підтримується компаніями	Зростання попиту на ЕАР, гнучкі графіки, підтримку ментального здоров'я.

Технологічні	Швидка цифровізація агросектору	Україна – №1 у світі за швидкістю освоєння дронів-обприскувачів у 2021 [54].	HR має забезпечити цифрову компетентність персоналу, навчання.
	Дефіцит технічних і IT-фахівців	Вакансії на техпосади закриваються у 3 рази довше, ніж до війни [49].	Ускладнення найму, збільшення тривалості закриття вакансій, потреба в партнерстві з ЗВО.
	Віддалена робота та кібербезпека	12% працюють віддалено у 2024 році, 9% - пропагують змішаний формат [55]; впровадження HRIS, CRM – обов'язкове для управління командою.	Можливість залучення кадрів з будь-якого регіону, необхідність навчання кібергігієні.
	Державна підтримка інновацій	У 2025 році держава виділила понад 6 млрд грн на підтримку агросектору, зокрема 4,7 млрд грн — на дотації аграріям. Діють програми: «Грант на сад», «Грант на теплицю», пільгові кредити 5-7-9% [56].	Можливість розширення персоналу під участь у держпроектах і грантах.

Джерело: розроблено автором

Отже, PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Аграрна Платформа» свідчить про складні, але водночас перспективні умови для стратегічного формування HR-політики. Військові та економічні виклики формують тиск на кадрову стабільність, однак програми підтримки, цифровізація та демографічні зрушення створюють нові можливості для оновлення персоналу. Успішна адаптація до цих умов потребує гнучкого управління, акценту на навчанні, соціальній підтримці та розвитку кадрового резерву.

Аналіз конкурентного середовища є важливим елементом зовнішньої діагностики, оскільки дозволяє виявити ринкові ніші, оцінити рівень конкуренції та адаптувати HR-стратегію до вимог ринку. Коротка характеристика основних конкурентів ТОВ «Аграрна Платформа» подана в табл. 2.7.

Порівняльний аналіз показав, що ТОВ «Аграрна Платформа» успішно займає нішу онлайн-дистрибуції для малого та середнього агробізнесу, залишену поза увагою великих гравців. Цифровий формат, широкий асортимент і сервісна модель дають змогу компанії нарощувати ринкову

частку та зміцнювати позиції за рахунок гнучкості й консалтингової підтримки клієнтів.

Таблиця 2.7 – Порівняльна характеристика основних конкурентів ТОВ «Аграрна Платформа»

Параметр / Компанія	МПП фірма «Ерідон»	ТОВ «УАПГ»	ФОП Свириденко С. Л.	ТОВ «АгроВінн»
Рік заснування	1993	2007	2008	2018
Тип компанії	Національний дистриб'ютор і агрохолдинг	Імпортёр-виробник добрив	Регіональний малий бізнес	Регіональний онлайн-магазин
Основні товари	Насіння, ЗЗР, добрива, техніка	Азотні, фосфорні, рідкі добрива	Добрива (різне фасування), ЗЗР	Добрива, субстрати, інвентар
Сильні сторони	Репутація, масштаб, техпідтримка, фінансова гнучкість	Власне виробництво, логістика, технічний супровід	Дрібна фасовка, гнучкість, робота онлайн	Нішевий асортимент, онлайн-консультації
Слабкі сторони	Орієнтація на великих клієнтів, слабкий e-commerce	Немає насіння/ЗЗР як основного напрямку	Обмежений обсяг і бренди, залежність від постачальників	Вузький фокус на малих клієнтах, обмеження у масштабах
Формат збуту	Офіси, регіональні менеджери	Прямі поставки та через партнерів	Prom.ua, інтернет-магазин	Власний сайт, маркетинг у соцмережах
Цільова аудиторія	Середні та великі агровиробники	Великі господарства, фермери	Дрібні фермери, населення	Садівники, тепличники, аматори
Інновації та цифрові сервіси	Низький рівень діджиталізації	Нові продукти, але класичний збут	Присутність в онлайн-продажах	Активний онлайн-маркетинг
Конкурентні переваги для АР	Онлайн-фокус, доступність для дрібних клієнтів	Більший асортимент та гнучкість	Професійний підхід, сертифікація, агросервіси	Фокус на польових культурах, консалтинг

Джерело: розроблено автором на основі [57-60]

Таким чином, зовнішнє середовище створює для ТОВ «Аграрна Платформа» як ризики, так і можливості в управлінні персоналом. До викликів належать мобілізація, конкуренція за кадри та зростання витрат. Натомість цифровізація, держпідтримка і ринкові зміни вимагають від HR-гнучкості, цифрових навичок та посилення кадрового резерву.

Далі розглядатиметься внутрішнє середовище ТОВ «Аграрна Платформа», адже саме внутрішні ресурси та процеси впливають на ефективність HR-стратегії та адаптацію персоналу до викликів.

ТОВ «Аграрна Платформа» розпочало діяльність у 2023 році з 2 співзасновників, які виконували всі функції, що показує рис. 2.2. У 2024 році штат зріс до 5 осіб, що свідчить про поступове розширення бізнесу.

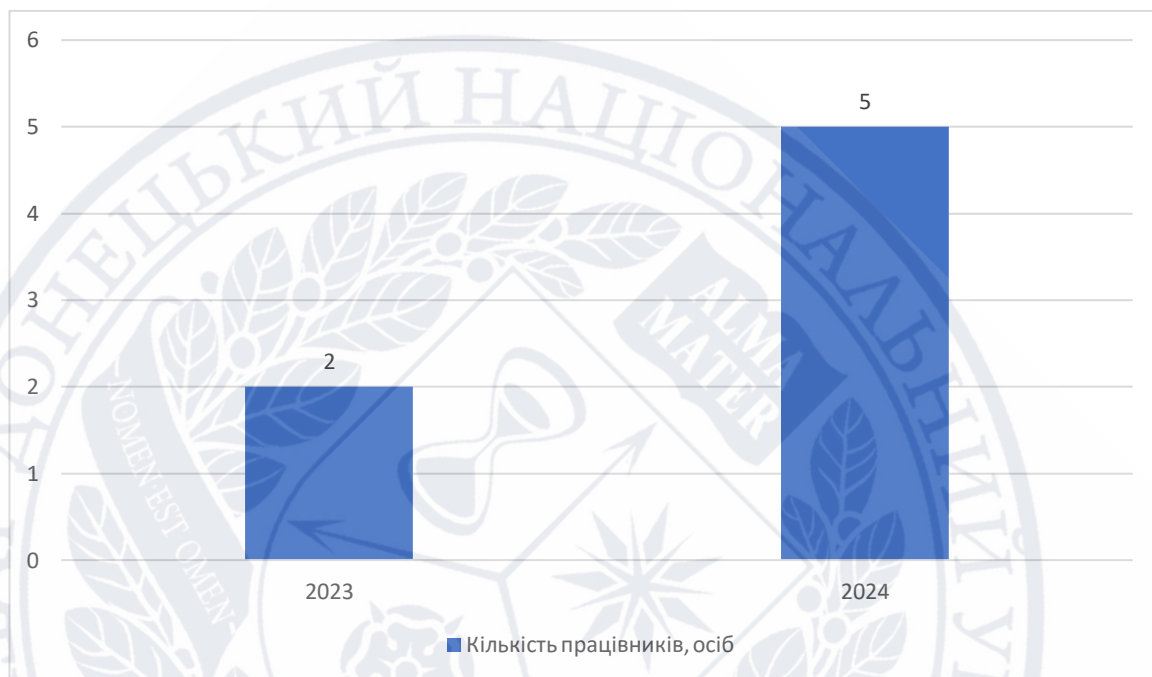


Рисунок 2.2 – Кількість працівників ТОВ «Аграрна Платформа» за 2023-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [35]

З огляду на специфіку молодого бізнесу та обмежені ресурси, окремі спеціалісти працюють без офіційного оформлення або за договорами цивільно-правового характеру (фрилансери в ІТ та маркетингу). Вони виконують допоміжні функції без внесення в основний штат — це типова практика для мікропідприємств на етапі становлення.

На поточному етапі розвитку ТОВ «Аграрна Платформа» формалізовані HR-політики лише частково впроваджені. Процеси найму здійснюються без окремого HR-відділу — переважно безпосередньо керівником підприємства або керівниками напрямів. Адаптація нових працівників має індивідуальний

характер та ґрунтується на наставництві й поступовому введенні в робочі процеси. Формалізованих програм розвитку персоналу наразі немає, однак відзначається практичний підхід до навчання — нові співробітники отримують доступ до внутрішніх матеріалів, консультацій та обміну досвідом з більш досвідченими колегами.

Управління в ТОВ «Аграрна Платформа» є високо централізованим — ключові рішення приймаються керівником підприємства. Структура передбачає чітку вертикаль підпорядкування з обмеженою автономією підрозділів.

ТОВ «Аграрна Платформа» використовує сучасні цифрові технології для онлайн-торгівлі, включно з CRM-системою, аналітичними платформами та власним сайтом з функцією інтернет-магазину. Рівень автоматизації високий — бізнес-процеси частково інтегровані в цифрове середовище (замовлення, облік, консультації). Логістику забезпечує внутрішній відділ, на балансі компанії є один автомобіль для доставки, а також співпраця з «Новою Поштою» для покриття віддалених клієнтів.

Стиль менеджменту в ТОВ «Аграрна Платформа» загалом можна охарактеризувати як демократичний із елементами централізації — ключові рішення приймаються керівником, однак активно залучаються думки профільних фахівців. Система планування й контролю включає щотижневі звіти, оперативні наради та план-факт аналіз результатів. Внутрішні комунікації здійснюються через месенджери, CRM-систему та регулярні онлайн-зустрічі, що забезпечує швидкий обмін інформацією навіть за віддаленого формату роботи.

У сфері маркетингу ТОВ «Аграрна Платформа» реалізує цифрову стратегію, орієнтовану на онлайн-просування товарів і сервісів. Позиціонуючи себе як інноваційного дистриб'ютора для малого й середнього агробізнесу, компанія використовує Google Ads, соціальні мережі (Instagram, Facebook, TikTok) та власний проєкт «Аграрна Академія» для залучення й утримання клієнтів. Система продажів функціонує через сайт, онлайн-консультації та

персоналізовану взаємодію менеджерів, що дозволяє швидко реагувати на запити клієнтів і формувати лояльну аудиторію.

З метою комплексного оцінювання внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на кадрову політику ТОВ «Аграрна Платформа», доцільно здійснити SWOT-аналіз, який відображений в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз ТОВ «Аграрна Платформа» в контексті управління персоналом

Сильні сторони	Слабкі сторони
– високий рівень діджиталізації, використання CRM і сучасних IT-інструментів.	– відсутність HR-відділу та формалізованих процедур найму й адаптації.
– демократичний стиль управління з відкритими внутрішніми комунікаціями.	– обмежені ресурси для залучення та утримання кваліфікованих працівників.
– компактна команда з чітким розподілом функцій.	– відсутність системи внутрішнього навчання та розвитку персоналу.
– гнучкість у формуванні команди, можливість залучення фахівців за ЦПД.	– централізована структура ускладнює делегування та оперативність у масштабуванні.
Можливості	Загрози
– державні програми підтримки зайнятості та компенсації за працевлаштування ВПО.	– мобілізація та міграція фахівців створюють кадровий дефіцит.
– зростання попиту на онлайн-сервіси створює можливості для розширення команди.	– збільшення витрат на оплату праці через загальний ріст зарплат в агросекторі.
– співпраця з ЗВО, освітні проєкти для залучення молодих кадрів.	– висока конкуренція за IT-фахівців та агроспеціалістів з цифровими компетенціями.
– віддалений формат дозволяє залучати кадри з усіх регіонів.	– високий рівень психологічного навантаження серед персоналу в умовах війни.

Джерело: розроблено автором

Отже, SWOT-аналіз засвідчив, що ТОВ «Аграрна Платформа» має сильні сторони — гнучкість, цифровізацію та ефективну команду. Проте відсутність повноцінної HR-функції є слабкою ланкою. Серед можливостей — держпідтримка та дистанційне залучення кадрів, серед загроз — кадровий дефіцит і зростання витрат. Компанії варто зміцнити HR-політику, впровадити адаптацію й навчання та підвищити стійкість до зовнішніх викликів.

Загалом, діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Аграрна Платформа» показала, що компанія діє в умовах високої невизначеності, але має потенціал для розвитку кадрового ресурсу. Зовнішні виклики — мобілізація, дефіцит фахівців і зростання витрат — підсилюють потребу в гнучкому HR-управлінні. Внутрішній аналіз виявив переваги у цифровізації, командній згуртованості й демократичному стилі керівництва, але й недоліки — відсутність формалізованої HR-системи. Для ефективного розвитку потрібне впровадження структурованих підходів до найму, адаптації та навчання персоналу.

2.3. Аналіз ефективності діючої системи мотивації та стимулювання праці на підприємстві

Мотивація персоналу є ключовим чинником стабільності та розвитку малого підприємства, особливо в умовах нестабільного ринку, високої конкуренції та обмежених ресурсів. Вона визначає продуктивність працівників, їх залученість і рівень утримання кадрів.

На ТОВ «Аграрна Платформа» застосовується комбінована система матеріальної мотивації, яка включає фіксовані оклади для основних посад, а також передбачає можливість преміювання, нарахування надбавок та інших стимулюючих виплат. Заробітна плата залежить від рівня відповідальності та функціонального напрямку працівника. Зокрема, менеджери з продажу отримують не лише базову ставку, а й відсоток від обсягу реалізованої продукції, що стимулює їхню активність.

У той же час, система преміювання має переважно неформальний характер — відсутні чіткі KPI та критерії для регулярного нарахування винагород. Працівники, залучені на умовах ЦПД (цивільно-правових договорів), отримують оплату за домовленістю, без доступу до премій чи надбавок, що створює певну нерівність в умовах мотивації.

Розглянемо детальніше систему матеріального стимулювання працівників ТОВ «Аграрна Платформа» в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Система матеріального стимулювання працівників ТОВ «Аграрна Платформа»

Посада	Оклад, грн	Премії	Надбавки	Інші виплати
Керівник підприємства	35 000	5 000 (щомісяця)	-	-
Директор з розвитку	28 000	4 000 (разово)	10 000 (за проєкт)	-
Комерційний директор	27 000	3 000 (квартал)	-	-
Менеджер з продажу	18 000	-	-	2% від суми продажу
Логіст	17 000	-	-	-

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Система матеріального стимулювання на підприємстві частково адаптована до потреб бізнесу, проте має недоліки — зокрема, відсутність єдиних критеріїв преміювання та нерівномірність у мотивації працівників. Виплати для менеджерів з продажу тісно прив'язані до результатів, тоді як інші працівники переважно залежать від фіксованої ставки. Це свідчить про потребу в уніфікації підходів до матеріального стимулювання та запровадженні прозорих правил преміювання.

На ТОВ «Аграрна Платформа» основою нематеріального стимулювання є позитивний психологічний клімат у колективі та відкритість керівництва, що відображено в табл. 2.10. Стиль управління можна охарактеризувати як демократичний — керівник активно взаємодіє з працівниками, враховує їх думки, підтримує неформальне спілкування в команді. Це сприяє довірі та залученості співробітників до загальних цілей підприємства.

Працівники мають гнучкий графік, частина обов'язків виконується дистанційно, що є важливим фактором у сучасних умовах, особливо для молодого бізнесу з цифровою орієнтацією. Такий формат дозволяє краще поєднувати роботу та особисте життя, зменшуючи емоційне вигорання.

Водночас варто відзначити обмеженість формалізованих нематеріальних стимулів. На підприємстві наразі не впроваджено програм внутрішнього навчання, системи визнання досягнень чи прозорих механізмів кар'єрного зростання. Це обмежує можливості довгострокової мотивації персоналу, особливо з огляду на конкуренцію за фахівців на ринку праці.

Таблиця 2.10 – Елементи нематеріальної мотивації на ТОВ «Аграрна Платформа»

Елемент	Характеристика	Коментар
Стиль керівництва	Демократичний, відкритість до діалогу	Позитивно впливає на лояльність
Комунікація в команді	Неформальна, швидка (через месенджери, онлайн-наради)	Забезпечує швидкий обмін інформацією
Гнучкий графік	Частково гнучкий, частина обов'язків дистанційно	Підвищує задоволення роботою
Можливість віддаленої роботи	Так (для ІТ, маркетингу, продажів)	Підвищує мобільність персоналу
Навчання / підвищення кваліфікації	Відсутні формальні програми, лише неформальні консультації	Потребує розвитку
Система визнання досягнень	Відсутня	Потенціал для впровадження
Можливості кар'єрного зростання	Не визначені формально	Обмежені перспективи

Джерело: розроблено автором

Нематеріальна мотивація на підприємстві базується переважно на довірі, гнучкості та відкритості у спілкуванні. У результаті, це створює сприятливий психологічний клімат. Проте відсутність формалізованих механізмів розвитку, навчання й визнання заслуг обмежує потенціал утримання та довгострокової мотивації персоналу. Необхідно посилити нематеріальну складову через внутрішні програми розвитку й системи нефінансового заохочення.

У квітні 2025 року було проведено анкетне опитування працівників ТОВ «Аграрна Платформа» з метою оцінки рівня мотивації персоналу. У дослідженні взяли участь усі 5 співробітників компанії, що дозволило отримати повну картину щодо сприйняття матеріальних та нематеріальних стимулів, задоволеності умовами праці та очікувань щодо подальшого

розвитку мотиваційної системи. Анкетування проводилось за допомогою Google Forms. Основні питання анкети зазначені в Додатку Ж.

Результати відповідей на питання «Наскільки Ви задоволені своєю заробітною платою?» узагальнено на рисунку 2.3.

Наскільки Ви задоволені своєю заробітною платою?
5 ответов

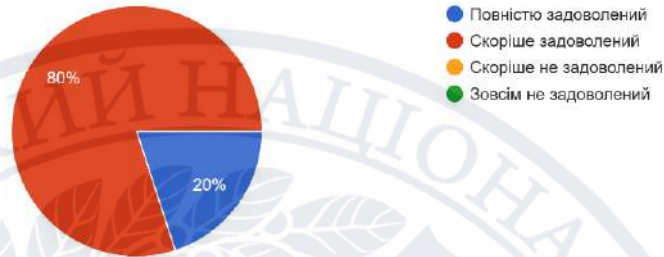


Рисунок 2.3 – Рівень задоволеності заробітною платою ТОВ «Аграрна Платформа»

Джерело: розроблено автором

Рисунок 2.3 демонструє, що переважна більшість працівників (80 %) лише частково задоволені рівнем своєї заробітної плати, тоді як повністю задоволеним її вважає лише один респондент (20 %).

Розглянемо відповідь на запитання «Чи вважаєте Ви систему преміювання справедливою та прозорою?», що відображено на рис. 2.4.

Чи вважаєте Ви систему преміювання справедливою та прозорою?
5 ответов

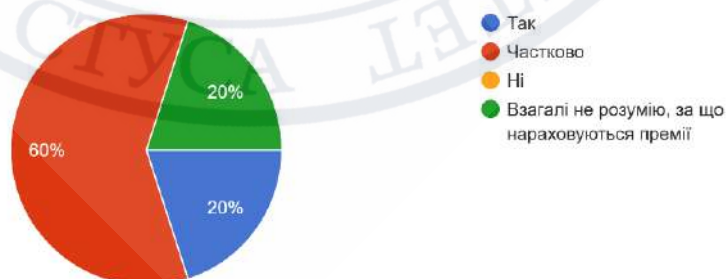


Рисунок 2.4 – Оцінка прозорості та справедливості системи преміювання на підприємстві ТОВ «Аграрна Платформа»

Джерело: розроблено автором

Результати показують, що більшість працівників (60 %) вважають систему преміювання лише частково прозорою, ще 20 % зовсім не розуміють принципів її нарахування, що свідчить про потребу у формалізації та кращій комунікації преміальної політики.

Відповіді на запитання «Наскільки важливими для Вас є нематеріальні фактори (визнання, комфорт, гнучкий графік тощо)?» представлені на рис. 2.5.

Наскільки важливими для Вас є нематеріальні фактори (визнання, комфорт, гнучкий графік тощо)?
5 ответов

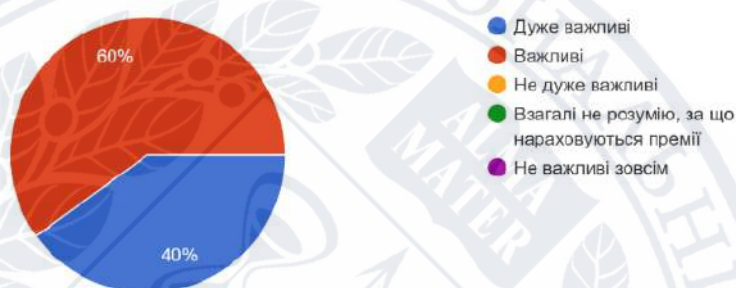


Рисунок 2.5 – Важливість нематеріальних факторів мотивації для персоналу ТОВ «Аграрна Платформа»

Джерело: розроблено автором

Як видно з рисунка 2.5, усі респонденти вважають нематеріальні чинники мотивації суттєвими: 60 % — важливими, 40 % — дуже важливими. Це вказує на необхідність подальшого посилення нематеріальних складових мотивації, таких як визнання, комфортні умови праці та гнучкий графік.

На рис. 2.6 розглянуто відповідь на запитання «Чи вважаєте Ви свій внесок у компанію поміченим і оціненим?».

Згідно з результатами опитування, 40 % працівників вважають, що їхній внесок помічено й оцінено, ще 40 % відповіли «іноді», а 20 % — «ні». Існує потреба в посиленні практик визнання та зворотного зв'язку всередині компанії.

Чи вважаєте Ви свій внесок у компанію поміченим і оціненим?
5 ответов

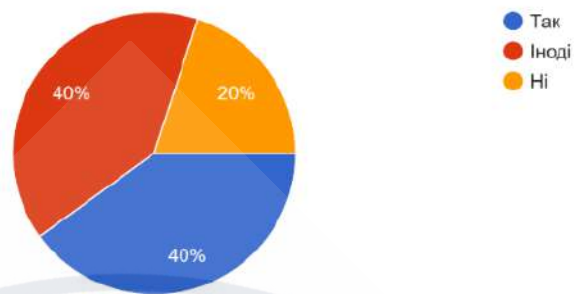


Рисунок 2.6 - Оцінка працівниками визнання їхнього внеску в діяльність компанії ТОВ «Аграрна Платформа»

Джерело: розроблено автором

Відповідь на запитання «Наскільки зручною для Вас є організація робочого процесу (графік, дистанційна робота, завантаження)?» відображені на рис. 2.7.

Наскільки зручною для Вас є організація робочого процесу (графік, дистанційна робота, завантаження)?
5 ответов

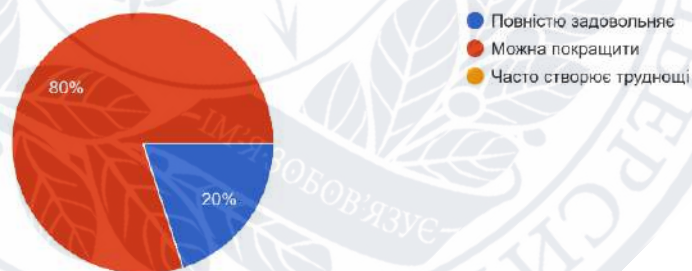


Рисунок 2.7 - Оцінка зручності організації робочого процесу ТОВ «Аграрна Платформа»

Джерело: розроблено автором

Більшість працівників (80 %) вважають, що організацію робочого процесу можна покращити, лише 20 % повністю задоволені поточними умовами. Такий розподіл відповідей вказує на потребу удосконалення графіка, дистанційного формату чи балансу навантаження.

На рис. 2.8 представлено результати запитання «Чи бачите Ви можливості для кар'єрного або професійного зростання в компанії?».

Чи бачите Ви можливості для кар'єрного або професійного зростання в компанії?
5 ответов

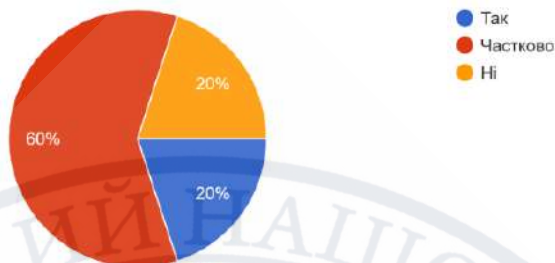


Рисунок 2.8 - Оцінка можливостей для кар'єрного або професійного зростання ТОВ «Аграрна Платформа»

Джерело: розроблено автором

Лише 20 % опитаних працівників ТОВ «Аграрна Платформа» вважають, що мають реальні можливості для кар'єрного або професійного зростання. Більшість (60 %) відповіли «частково», а ще 20 % – «ні», що свідчить про потребу в розвитку внутрішніх програм навчання, підвищення кваліфікації та чітких механізмів просування. Представимо відповідь на запитання «Як би Ви оцінили рівень комунікації з керівництвом?» на рис. 2.9.

Як би Ви оцінили рівень комунікації з керівництвом?
5 ответов

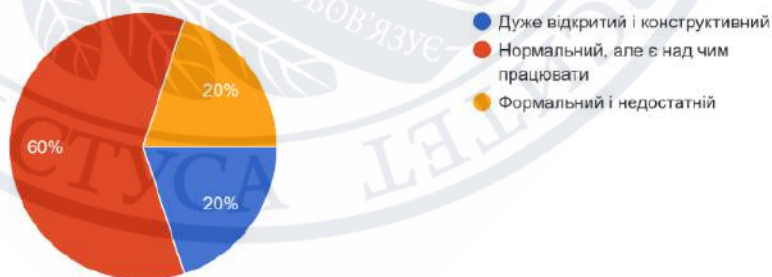


Рисунок 2.9 - Оцінка рівня комунікації з керівництвом ТОВ «Аграрна Платформа»

Джерело: розроблено автором

Більшість працівників ТОВ «Аграрна Платформа» (60 %) оцінили комунікацію з керівництвом як «нормальну, але таку, що потребує

покращення». Лише 20 % вважають її «дуже відкритою і конструктивною», ще 20 % — «формальною і недостатньою». Така оцінка вказує на необхідність посилення зворотного зв'язку, регулярних командних зустрічей і більш відкритого стилю управління.

Оцінимо відповіді на запитання «Чи відчуваєте Ви себе частиною команди?» на рис. 2.10.



Рисунок 2.10 - Рівень командної інтеграції працівників ТОВ «Аграрна Платформа»

Джерело: розроблено автором

Більшість опитаних працівників ТОВ «Аграрна Платформа» (60 %) відчувають себе частиною команди, ще 20 % — частково, а 20 % — не відчувають належності до колективу. Розподіл відповідей вказує на переважно позитивний мікроклімат, але водночас вказує на потребу в подальшому зміцненні командної взаємодії.

Відповіді на запитання «Що з перерахованого найбільше мотивує Вас працювати ефективніше?» показані на рис. 2.11.

За результатами опитування, ключовим фактором мотивації для працівників ТОВ «Аграрна Платформа» є заробітна плата та премії (40 %). Інші фактори — визнання та довіра, можливість розвитку й комфортні умови праці — мають однакову вагу (по 20 %), що свідчить про багатофакторну

природу мотивації в колективі та необхідність комплексного підходу до її формування.

Що з перерахованого найбільше мотивує Вас працювати ефективніше?

5 ответов

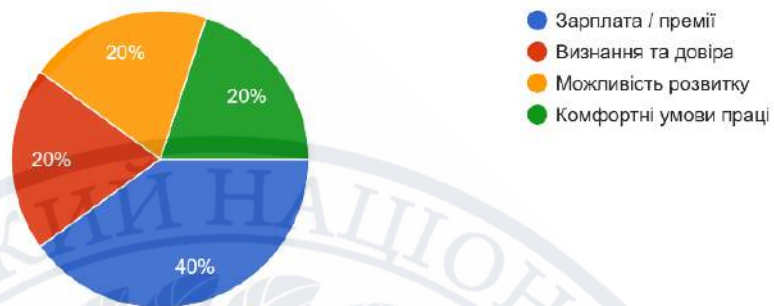


Рисунок 2.11 - Основні мотиватори ефективної праці персоналу ТОВ

«Аграрна Платформа»

Джерело: розроблено автором

Далі опишемо результати відповідей на «Які зміни в системі мотивації Ви вважаєте найбільш бажаними?» на рис. 2.12.

Які зміни в системі мотивації Ви вважаєте найбільш бажаними?

5 ответов

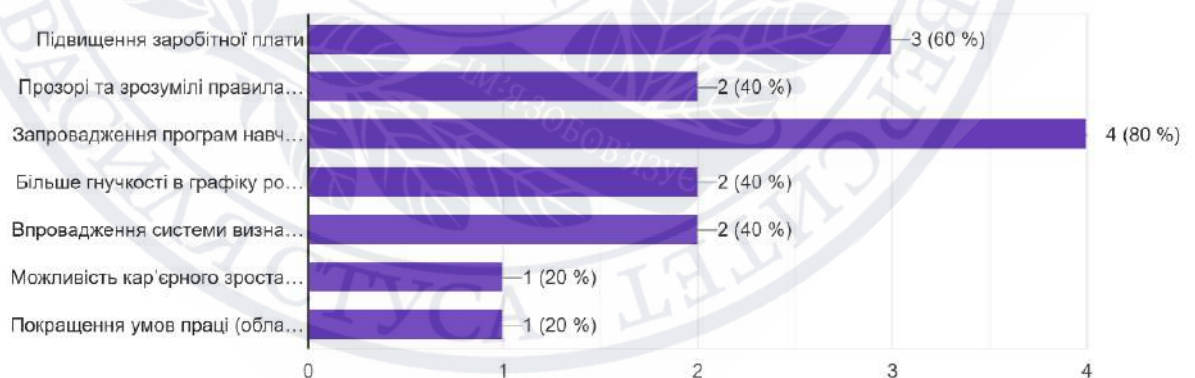


Рисунок 2.12 - Бажані зміни в системі мотивації персоналу ТОВ

«Аграрна Платформа»

Джерело: розроблено автором

Найбільш очікуваними серед працівників є впровадження програм навчання і розвитку (80 %) та підвищення заробітної плати (60 %). Також значна частина респондентів відзначила потребу в прозорих правилах преміювання, гнучкому графіку та системі визнання заслуг (по 40 %). Відповіді працівників вказують на необхідність модернізації мотиваційної системи, яка б поєднувала фінансові заохочення із можливостями професійного зростання та гнучкими умовами праці.

Загалом, аналіз показав, що система мотивації на ТОВ «Аграрна Платформа» має комбінований характер, проте не є достатньо структурованою. Матеріальне стимулювання базується на окладах і вибіркових преміях, без чітких критеріїв, що знижує відчуття справедливості. Нематеріальна мотивація зосереджена на гнучкості, довірі та відкритій комунікації, але відсутні формалізовані програми розвитку, визнання та кар'єрного зростання. Опитування виявило потребу працівників у підвищенні зарплат, прозорому преміюванні та можливостях професійного росту. Отже, система мотивації потребує оновлення з акцентом на формалізацію підходів і розвиток як фінансових, так і нематеріальних стимулів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Перспективи вдосконалення механізму мотивації персоналу у сфері агробізнесу

Сфера онлайн-торгівлі мінеральними добривами має низку особливостей, які суттєво впливають на формування ефективної мотиваційної політики. На відміну від підприємств, що займаються безпосереднім вирощуванням сільськогосподарської продукції, дистрибуційні компанії функціонують у межах висококонкурентного, динамічного середовища, яке обумовлює специфічні виклики в управлінні персоналом, які представлені на рис. 3.1.

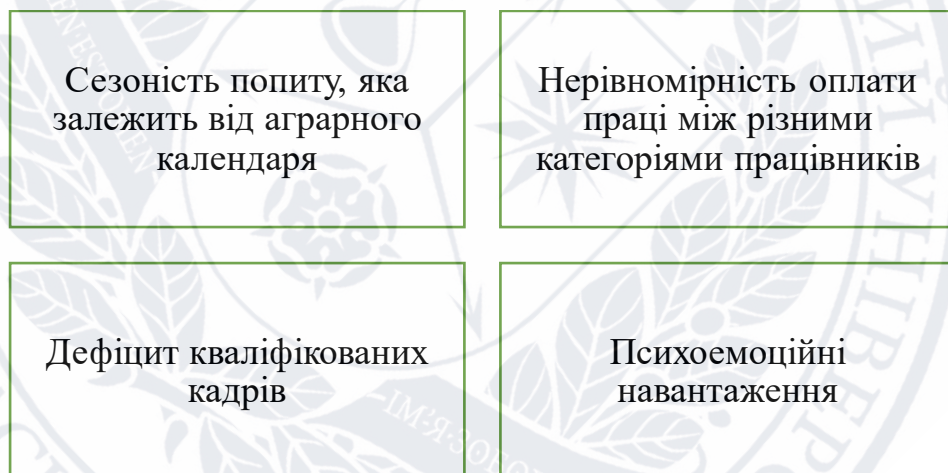


Рисунок 3.1 – Актуальні виклики у мотивації в агросекторі

Джерело: розроблено автором

Насамперед слід відзначити сезонність попиту, обумовлену аграрним календарем: основні обсяги реалізації припадають на періоди підготовки до посівної кампанії та підживлення культур:

– лютий-березень — активна підготовка до весняної посівної кампанії; зростає попит на мінеральні добрива, особливо азотні.

- квітень-травень — період весняного підживлення озимих культур і продовження посівної; максимальний рівень реалізації.
- червень-липень — міжсезоння; попит суттєво знижується.
- серпень-вересень — підготовка до осінньої посівної; часткове зростання попиту, зокрема на фосфорні та комплексні добрива.
- жовтень-грудень — спадає комерційна активність; переважає закупівля «про запас» або під індивідуальні замовлення.

Таким чином, пік навантаження припадає на лютий-травень та серпень-вересень, що необхідно враховувати під час розроблення системи стимулювання працівників. Це спричиняє нерівномірне робоче навантаження і дохід, що ускладнює стимулювання працівників, особливо менеджерів з продажу, чия винагорода залежить від обсягів реалізації.

Також актуальною є нерівність в оплаті праці між категоріями персоналу. У більшості компаній система преміювання є неформалізованою або залежить від індивідуальних рішень керівництва, що знижує довіру до системи винагород і сприяє зростанню плинності кадрів.

Суттєвою проблемою залишається дефіцит кваліфікованих кадрів — як технічних спеціалістів зі знанням продукції, так і IT-фахівців, відповідальних за цифрову інфраструктуру (CRM, онлайн-продажі, електронна логістика). Конкуренція за таких працівників особливо висока з боку великих дистриб'юторів.

Найважливішим є те, що в умовах воєнного стану посилюються психоемоційні навантаження. Серед ключових чинників — ризики мобілізації, нестабільність логістики, тривожні розлади, підвищений рівень стресу, зміни в регулюванні та зростання невизначеності. За відсутності підтримки з боку компанії це може призвести до вигорання та відтоку кадрів.

Отже, основними викликами мотивації у сфері дистрибуції добрив є сезонність, відсутність прозорих стимулів, кадровий дефіцит і високий рівень стресу. Вирішення цих проблем потребує впровадження комплексної системи

мотивації, що поєднує фінансові стимули, соціальну підтримку, навчання та гнучкі умови праці.

Основними глобальними трендами для підвищення мотивації працівників агросектору є:

1. Перехід до гнучких систем оплати праці, прив'язаних до KPI. Міжнародні агрохімічні компанії дедалі частіше зміщують центр ваги із фіксованого окладу на змінну частину, що виплачується за досягнення чітко вимірюваних фінансових і нефінансових показників (обсяг збуту, приріст маржі, утримання клієнтів). Наприклад, у фертилізерній галузі США та Канади середній «профїт-шер» для торгових представників уже становить 9 % від базової зарплати, а для аплікаторів – 14 % [61]. Аналогічно у Yara International short-term incentive план передбачає цільову виплату 40 % (з обмеженням 50 %) від річного окладу, що залежить від виконання корпоративних KPI за матрицею «People – Planet – Prosperity» [62]. Таким чином, KPI-орієнтована винагорода стає галузевим стандартом, спрямованим на усунення «розриву агента» й посилення результативності збутових команд.

2. Розвиток комплексних соціальних пакетів (медичне страхування, житло, мобільність). Після пандемії COVID-19 агробізнес акцентує увагу на здоров'ї та життєстійкості персоналу. Спеціалізовані медичні програми типу UnitedAg пропонують агропідприємствам страхове покриття, профілактичні огляди й оздоровчі програми, адаптовані до виробничих ризиків поля [63]. Паралельно посилюється державний та корпоративний фокус на якісному житті для сезонних працівників, що розглядається як засіб зниження стресу та підвищення соціального капіталу трудових колективів. У складі mobility-пакету компанії дедалі частіше компенсують транспортні витрати або надають корпоративний транспорт; такий бонус згадується у 41 % аналізованих агровакансій і належить до топ-10 найпривабливіших пільг для молодих спеціалістів [64].

3. Інтеграція нематеріальних стимулів (гнучкий графік, професійний розвиток, визнання). Дослідження покоління Z у секторі сільського

господарства засвідчило, що гнучкий робочий час і можливість додаткових вихідних входять до найбажаніших переваг, випереджаючи навіть класичні матеріальні бонуси. Підприємства також підвищують лояльність персоналу через систематичне навчання, менторські програми й публічне визнання досягнень команд – елементи, які мають високий рейтинг привабливості, але досі рідко відображаються у вакансіях, створюючи потенціал для підвищення конкурентоспроможності роботодавця [64].

4. Використання цифрових HR-платформ для моніторингу мотивації та результативності. Поряд із традиційними ERP-системами аграрний сектор активно впроваджує спеціалізовані SaaS-рішення. Платформи типу PerformYard забезпечують єдиний дашборд KPI, автоматизовані чек-іни та аналітику продуктивності, що дозволяє керівникам у реальному часі корегувати цілі та надавати зворотний зв'язок [65]. Для фермерських господарств і дистриб'юторів добрив з'явилися галузеві all-in-one HR-сервіси (наприклад, Seso), які об'єднують онбординг, H-2A-комплаєнс, облік робочого часу й платіжну відомість у одній хмарній екосистемі – сотні великих агрокомпаній уже підключили понад 88 000 сезонних працівників до такої цифрової інфраструктури [66].

У галузі продажу агрохімії, зокрема добрив, комплексне поєднання KPI-орієнтованої винагороди, розширених соціальних пакетів, нематеріальних заохочень і цифрових HR-інструментів формує сучасну систему мотивації, що одночасно підвищує ефективність збуту і привабливість роботодавця для кваліфікованих кадрів.

Звісно, для малого бізнесу, який нещодавно з'явився на ринку, перспективними напрямками розвитку системи мотивації можуть бути:

1. Використання змішаних форм мотивації (фіксований оклад + % від продажів). Поєднання стабільного окладу з відсотком від реалізації дозволяє забезпечити працівникам мінімальний рівень доходу в період міжсезоння та водночас стимулює до активної роботи у пікові місяці. Така модель знижує

фінансові ризики для персоналу і формує орієнтацію на результат, що особливо важливо для менеджерів з продажу в умовах нерівномірного попиту.

2. Створення кар'єрного маршруту навіть у малих компаніях. Незважаючи на обмежену структуру, доцільним є формування чітких етапів розвитку працівника — від стажера до фахівця, координатора чи керівника наряду. Це не лише підвищує мотивацію персоналу, а й дозволяє вибудовувати внутрішній кадровий резерв, зменшуючи залежність від зовнішнього ринку праці.

3. Партнерство з закладами вищої освіти, стажування, молодіжні програми. Співпраця з профільними ЗВО у формі практики, менторських програм, гостьових лекцій або конкурсів на стажування дозволяє компанії залучати молодих спеціалістів ще на етапі навчання. Такий підхід формує лояльність до бренду роботодавця та створює базу для цілеспрямованої підготовки кадрів.

4. Залучення віддалених фахівців і адаптація системи мотивації під різні покоління. З огляду на цифрову специфіку бізнесу, особливо в онлайн-продажах, підприємство може залучати ІТ-спеціалістів, маркетологів, аналітиків і консультантів у віддаленому форматі. Це розширює географію пошуку кадрів та дозволяє оптимізувати витрати. Водночас мотиваційні механізми мають враховувати поколінні особливості: молодь орієнтується на розвиток, гнучкість і зворотний зв'язок, тоді як старші покоління — на стабільність і соціальні гарантії.

Отже, навіть у межах обмеженого бюджету мале підприємство може вибудувати ефективну систему мотивації, якщо вона буде гнучкою, прозорою, адаптованою до умов ринку та особливостей цільової аудиторії персоналу.

Для удосконалення системи мотивації працівників ТОВ «Аграрна Платформа» рекомендуємо використовувати комплексний підхід. Сформуємо програму розвитку «Мотивація персоналу як засіб підвищення ефективності роботи підприємства для ТОВ «Аграрна Платформа».

Основною метою програми розвитку мотивації персоналу є створення ефективної, прозорої та гнучкої системи стимулювання, яка поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти і відповідає поточному етапу розвитку компанії, умовам ринку та потребам працівників. Ураховуючи специфіку діяльності ТОВ «Аграрна Платформа», програма має забезпечити стабільну залученість персоналу, зниження плинності кадрів та підвищення продуктивності праці, навіть в умовах сезонності, кадрового дефіциту та обмежених фінансових ресурсів.

Завдання програми:

- уніфікація підходів до преміювання;
- формалізація нематеріальних стимулів;
- впровадження системи навчання і розвитку персоналу;
- зміцнення командної взаємодії та внутрішніх комунікацій.

Програма розвитку мотивації персоналу ТОВ «Аграрна Платформа» передбачає впровадження ряду конкретних заходів у сфері матеріального та нематеріального стимулювання, яку відображено на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Заходи програми розвитку мотивації персоналу ТОВ «Аграрна Платформа»

Джерело: розроблено автором

Враховуючи потребу в підвищенні прозорості, об'єктивності та результативності оплати праці, запропоновані зміни охоплюють чотири ключові напрями: впровадження системи KPI, формування політики преміювання, диференціація оплати праці залежно від досягнень, а також бонусне заохочення за ініціативність і залучення клієнтів.

Насамперед, актуальним є запровадження системи KPI для основних посад, що дозволить встановити чіткі, вимірювані цілі для кожного працівника, пов'язані з функціональними обов'язками. Такий підхід сприятиме підвищенню результативності праці, забезпеченню об'єктивності преміювання та створенню умов для зворотного зв'язку. Перелік орієнтовних KPI наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Орієнтовна система KPI для основних посад ТОВ «Аграрна Платформа»

Посада	KPI	Порогове значення
Керівник підприємства	Досягнення загальних фінансових показників (рентабельність, оборот), стабільність персоналу	Підсумкові результати за квартал
Директор з розвитку	Запуск нових проєктів, виконання планів автоматизації, оновлення IT-інфраструктури	Щоквартально: $\geq 80\%$ виконання плану
Комерційний директор	Обсяг продажів підрозділу, зростання клієнтської бази, кількість активних менеджерів	Місяць / квартал: приріст $\geq 10\%$
Менеджер з продажу	Кількість угод, сума реалізованого товару, рівень повторних покупок	Місяць: ≥ 5 нових клієнтів / план продажів
Логіст	Вчасність доставки, кількість рекламаций, рівень оптимізації витрат	Місяць: $\geq 95\%$ вчасних доставок
IT-спеціаліст / маркетолог	Безперебійна робота сайту, активність соцмереж, кількість залучених лідів	Тиждень / місяць: ≥ 10 лідів / стабільність сайту

Джерело: розроблено автором

Наступним кроком є впровадження прозорості політики преміювання, яка має базуватись на чітко визначених часових і результативних критеріях. Усі премії повинні нараховуватись виключно за умови досягнення встановлених KPI, що забезпечить об'єктивність, справедливість і прогнозованість у системі винагород. Передбачається запровадження щомісячних або квартальних премій, диференційованих залежно від посади, типу діяльності та рівня

досягнутих результатів. Орієнтовні розміри премій, а також їхня річна вартість для підприємства наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Запропонований розмір преміювання персоналу ТОВ «Аграрна Платформа»

Посада	Вид премії	Орієнтовна сума	Максимально можлива сума за рік, грн	Умови нарахування
Керівник підприємства	Квартальна	15% від окладу	21000	Виконання стратегічних цілей
Директор з розвитку	Квартальна	до 15%	16800	Запуск проєктів, ефективність команди
Комерційний директор	Щомісячна	до 15%	16200	Досягнення плану продажів
Менеджер з продажу	Щомісячна (бонус +%)	2-3% від обсягу продажів	36000	При перевищенні планових показників
Логіст	Щомісячна	10%	20400	Відсутність рекламацій, своєчасна доставка
ІТ / Маркетинг	Квартальна / разова	5000 грн.	10000	Залучення лідів, покращення трафіку
Разом			120400	

Джерело: розроблено автором

У контексті диференціації оплати праці доцільно запровадити систему коригування базової винагороди з урахуванням індивідуальних досягнень, що розглянуто в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Витрати ТОВ «Аграрна Платформа» на диференціацію оплати праці за досягненнями (щорічно)

Посада	Кількість можливих виплат / рік	Середній розмір надбавки, грн	Орієнтовна сума / рік, грн
Менеджер з продажу	3–4 бонуси за перевиконання плану	3000	12 000
Маркетолог	2 успішні кампанії / рік	4000	8 000
ІТ-спеціаліст	2 вдосконалення або проєкти	4000	8 000
Логіст	2 показники зниження витрат	3000	6 000
Разом	—	—	34 000 грн

Джерело: розроблено автором

Наприклад, для менеджера з продажу такими досягненнями можуть бути стабільне перевиконання плану на 3 і більше місяців поспіль, залучення нових клієнтів з великим обсягом замовлення або формування довгострокових контрактів. Для маркетолога — ефективні рекламні кампанії, що призвели до приросту продажів. Для ІТ-фахівців — зменшення кількості технічних збоїв або впровадження нових функціональних рішень. Для логіста — оптимізація логістичних витрат, зменшення часу доставки.

Окрему роль відіграє мотивація за ініціативність і залучення клієнтів. Доцільним є введення разових бонусів за кожного нового клієнта, залученого персоналом, у розмірі 500–1000 грн (залежно від обсягу першої угоди). За ініціативи, що були реалізовані та дали позитивний економічний результат, передбачаються разові премії (наприклад, 3000–5000 грн), що ухвалюються керівництвом за результатами внутрішнього розгляду. Подібна практика підтримує інноваційність, стимулює генерацію ідей та підвищує мотивацію до залучення нових партнерів.

Бонуси за залучення нових клієнтів: припустимо, що в середньому працівники залучають 2 нових клієнтів на місяць. За умови середнього бонусу у 800 грн, річна сума таких виплат складе $24 * 800 = 19\,200$ грн.

Разові премії за реалізовані ініціативи: якщо протягом року буде реалізовано 6 ініціатив із позитивним економічним ефектом, і середній розмір премії становитиме 4000 грн, то витрати складуть $6 * 4000 = 24\,000$ грн.

Загальна річна сума мотиваційних витрат за цими двома напрямками становить орієнтовно 43 200 грн, що є доцільним і прийнятним показником для малого підприємства.

Таким чином, удосконалення матеріальної мотивації на ТОВ «Аграрна Платформа» передбачає комплекс заходів, орієнтованих на результативність, прозорість та диференціацію винагороди. Запровадження KPI, чітких механізмів преміювання та заохочення ініціатив формує основу для підвищення ефективності праці та зниження плинності персоналу.

Удосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Аграрна Платформа» має важливе значення для підвищення залученості працівників, формування лояльності до організації, зменшення емоційного вигорання та зміцнення внутрішньої культури. З огляду на обмежені ресурси малого підприємства, запропоновані заходи орієнтовані на помірні організаційні витрати при водночас високому ефекті для персоналу. Програма включає чотири ключові напрями.

У контексті розвитку професійної компетентності персоналу доцільним є створення багаторівневої програми внутрішнього навчання, що показано в табл. 3.4. Така система має включати елементи менторства, участі в онлайн-курсах, професійного обміну досвідом між працівниками.

Таблиця 3.4 – Структура програми внутрішнього навчання ТОВ «Аграрна Платформа»

Компонент програми	Зміст	Частота / інструменти	Відповідальні особи
Менторство	Наставництво від досвідчених працівників для новачків	Перші 2 місяці після прийому на роботу	Керівник напряму
Вебінари / лекції	Теми: продажі, діджитал-маркетинг, логістика, агрономія	1 раз / місяць (Zoom, Google Meet)	Директор розвитку з
Онлайн-курси	Coursera, Prometheus, EdEra (за погодженням)	Індивідуальний темп, ініціатива працівника	Затвердження – керівник
База знань	Внутрішній Google Drive з презентаціями, інструкціями, кейсами	Постійне оновлення	ІТ-відділ, керівники

Джерело: розроблено автором

Це дозволить створити культуру безперервного навчання та адаптації, забезпечить розвиток soft- і hard-навичок, підвищить конкурентоспроможність персоналу.

Практика нематеріального заохочення через публічне визнання підсилює позитивну поведінку, сприяє формуванню здорової конкуренції та стимулює командну взаємодію. Пропонується щомісячна система відзнак у форматі «Працівник місяця» з різними номінаціями. Розглянемо запропоновану систему публічного визнання досягнень в табл. 3.5.

Відзначення здійснюється щомісяця за участю керівника і всієї команди. Результати публікуються на внутрішній дошці оголошень, сайті та корпоративному чаті.

Таблиця 3.5 – Система публічного визнання досягнень для ТОВ «Аграрна Платформа»

Номінація	Критерії	Форма відзнаки
«Найкращий менеджер»	Найвищий обсяг продажу за місяць	Грамота, пост на сайті, подарунок
«Лідер ініціатив»	Запропонував і реалізував нову ідею	Подяка, бонус або сертифікат
«Цифровий професіонал»	Високі результати у діджитал-інструментах	Визнання на загальних зборах
«Командний гравець»	Допомога іншим, підтримка позитивного клімату	Відгук у внутрішній CRM / месенджері

Джерело: розроблено автором

Для формування довгострокової мотивації важливо закласти базу для кар'єрного просування навіть у рамках невеликої організаційної структури. Пропонується побудова моделі посадового резерву з можливостями горизонтального та вертикального розвитку, яку відображено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Модель кар'єрного зростання на ТОВ «Аграрна Платформа»

Початкова посада	Можливий розвиток	Умови переходу / просування
Менеджер з продажу	Старший менеджер → Керівник відділу продажу	Стаж ≥ 1 рік, виконання КРІ 3 квартали поспіль
Маркетолог	Старший маркетолог → Керівник маркетингу	Ініціативи + лідерство в проєктах
Логіст	Старший логіст → Керівник логістики	Низький % рекламацій, оптимізація витрат
Асистент / фахівець без досвіду	Менеджер-початківець → Спеціаліст	Участь у стажуванні, проходження внутрішнього навчання

Джерело: розроблено автором

Кар'єрна карта обговорюється на щорічному індивідуальному оцінюванні, за результатами якого формується посадовий резерв.

Гнучкий режим роботи відповідає сучасним вимогам ринку праці, особливо у сфері продажів, ІТ і маркетингу. Для прозорості застосування таких

умов доцільно розробити політику, що передбачає конкретні правила та зобов'язання, розглянемо її в табл. 3.7.

Додатково пропонується впровадження регламенту роботи онлайн: робочі години, засоби зв'язку, терміни відповіді, контрольні точки. Це дозволяє забезпечити баланс між автономією працівника та ефективністю процесів.

Таблиця 3.7 – Орієнтовна модель гнучкого графіка для ТОВ «Аграрна Платформа»

Категорія працівників	Формат роботи	Умови застосування
Менеджери з продажу	Віддалена / гібридна	Мінімум 2 дні на тиждень – присутність онлайн, звітність щодня
ІТ-спеціалісти / маркетингологи	Віддалена	Чітке виконання задач у Trello/CRM, тижневий план
Логіст / адміністративний персонал	Офісний / частково гнучкий	Обов'язкова присутність у період відвантажень, інші дні – за погодженням
Керівництво	Змішаний	Гнучкий графік на основі цілей, онлайн-наради

Джерело: розроблено автором

Отже, запропонована система нематеріальної мотивації охоплює чотири ключові напрями: розвиток знань, визнання результатів, кар'єрні перспективи та організаційну гнучкість. Її реалізація сприятиме зміцненню внутрішнього клімату, зниженню рівня плинності кадрів і підвищенню загальної ефективності команди. Формалізований і структурований підхід дозволить адаптувати механізми мотивації до особливостей мікропідприємства в умовах зростаючої конкуренції в аграрному дистрибуційному секторі.

Орієнтуючись на рекомендації щодо покрокового впровадження мотиваційної програми в ТОВ «Аграрна Платформа», доцільно реалізувати структурований план дій, що охоплює п'ять послідовних етапів, які відображені в табл. 3.8. Кожен з них повинен супроводжуватися чіткими виконавцями, термінами реалізації та очікуваними результатами. Також, доцільно створити HR-підрозділ (відділ з управління персоналом), який координуватиме всі процеси, пов'язані з впровадженням, супроводом та коригуванням програми мотивації.

Основними функціями цього HR-відділу мають бути:

- розробка і супровід політик мотивації;
- збір і аналіз даних про задоволеність персоналу;
- координація процесів адаптації, навчання та оцінювання;
- формування кадрового резерву;
- участь у прийнятті рішень щодо винагороди та нематеріального стимулювання;
- контроль за дотриманням принципів прозорості та справедливості в системі мотивації.

На початковому етапі функції HR-відділу можуть бути делеговані одному відповідальному фахівцю або зовнішньому консультанту з перспективою розширення структури в міру зростання підприємства.

Таблиця 3.8 – Етапи розробки та впровадження програми мотивації персоналу ТОВ «Аграрна Платформа»

Етап	Назва етапу	Зміст заходів	Термін реалізації	Відповідальні виконавці	Очікувані результати
1	Підготовчий	– Аналіз структури персоналу – Вивчення мотиваційних очікувань працівників – Оцінка ресурсів	2–3 тижні	Керівник підприємства, тимчасова HR-група	Визначення проблем і потреб у мотивації
2	Проектування програми	– Розробка системи КРІ – Формування політики преміювання – Опис нематеріальних стимулів	1 місяць	Директор з розвитку, зовнішній HR-консультант	Повний комплект регламентів і політик
3	Пілотне впровадження	– Тестування КРІ на окремих підрозділах – Апробація системи премій і визнання – Аналіз реакції працівників	1–2 місяці	Керівники підрозділів, новостворений HR-відділ	Виявлення недоліків та збір зворотного зв'язку
4	Повномасштабне впровадження	– Проведення навчання персоналу – Запуск усього мотиваційного комплексу – Визначення посадового резерву	2–3 місяці	HR-відділ, керівництво, IT-відділ	Старт системи мотивації в усіх підрозділах
5	Моніторинг і коригування	– Щоквартальна оцінка КРІ – Аналіз плинності кадрів, залученості – Внесення змін до політик	Постійно (щоквартально)	HR-відділ, керівництво	Актуалізація програми відповідно до змін ринку

Джерело: розроблено автором

Загальний строк впровадження програми мотивації персоналу ТОВ «Аграрна Платформа» становить орієнтовно 6–9 місяців, враховуючи підготовчий етап, проєктування, пілотне тестування та повномасштабне впровадження. Подальший моніторинг та коригування програми здійснюються на постійній основі.

Ефективне вдосконалення мотиваційної системи на ТОВ «Аграрна Платформа» потребує структурованого підходу, поетапного впровадження та активної ролі HR-підрозділу як координатора змін. Перехід до прозорих, гнучких і результативних інструментів стимулювання — зокрема КРІ-орієнтованої оплати, нематеріальних заохочень, можливостей розвитку та цифрових HR-рішень — є перспективним напрямом для малого аграрного бізнесу. Це сприятиме зниженню плинності кадрів, підвищенню ефективності та формуванню стабільної команди. Водночас усі зміни мають бути закріплені на рівні внутрішніх документів, а працівники — ознайомлені з новими правилами через брошури чи інструкції.

3.2. Оцінка можливого впливу запропонованих змін на ефективність роботи підприємства

Впровадження комплексної програми мотивації на ТОВ «Аграрна Платформа» має потенціал суттєво покращити внутрішню ефективність бізнес-процесів, стабілізувати кадровий склад і підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку дистрибуції мінеральних добрив. Система, що поєднує матеріальні стимули з нематеріальними формами визнання та розвитку, здатна забезпечити стійку залученість працівників до досягнення стратегічних цілей компанії.

Оцінку впливу запропонованих заходів доцільно розпочати з аналізу прогнозованих витрат на їх впровадження, що наведено в таблиці 3.9.

Загальна вартість базової реалізації програми мотивації персоналу ТОВ «Аграрна Платформа» протягом першого року становить орієнтовно 497 600

грн. Основні витрати припадають на оплату праці HR-спеціаліста, систему преміювання, заохочення за ініціативність, навчальні платформи та публічне визнання досягнень.

Таблиця 3.9 – Орієнтовна вартість реалізації заходів програми мотивації на ТОВ «Аграрна Платформа»

№	Напрямок заходу	Опис витрат	Орієнтовна сума, грн / рік	Примітки
1	Формування HR-підрозділу	Заробітна плата одного HR-спеціаліста	240 000	Оклад 20 000 грн/міс.
2	Впровадження системи KPI	Консалтинг / налаштування системи	30 000	Разова послуга стороннього фахівця
3.	Політика преміювання	Витрати на премії	120 400	Максимально можлива сума за рік, при постійному преміюванні
4.	Витрати на диференціацію оплати праці за досягненнями	Виплати можна здійснювати за наказом керівника після оцінки результатів за період.	34 000	Максимально можлива сума за рік.
5.	Бонусне заохочення за ініціативність	Бонуси за залучення клієнтів та премії за реалізовані ініціативи.	43 200	24 клієнти * 800 грн + 6 ініціатив * 4000 грн
6.	Проведення внутрішнього навчання	Доступ до платформ (Coursera, Prometheus)	18 000	6 працівників × 3000 грн / рік
7.	Система публічного визнання	Призи, сертифікати, сувеніри	12 000	По 1000 грн / місяць
8.	Формування моделі кар'єрного зростання	Без додаткових витрат	—	Потребує лише адміністрування
9.	Впровадження гнучкого графіка і регламенту	Без додаткових витрат	—	Потребує лише адміністрування
	Загальна сума витрат		497 600 грн / рік	

Джерело: розроблено автором

Водночас значна частина заходів — зокрема впровадження гнучкого графіка, формування кар'єрного резерву та адміністрування KPI — не потребує суттєвих капіталовкладень. Це робить програму фінансово доступною та адаптованою до можливостей малого підприємства,

забезпечуючи її практичну реалізацію без надмірного навантаження на бюджет.

Для фінансування запропонованої програми мотивації персоналу ТОВ «Аграрна Платформа» доцільним є використання комбінації внутрішніх і зовнішніх джерел. Найбільш прямим та оперативним варіантом є покриття витрат за рахунок власних коштів підприємства, зокрема частини прибутку, що дозволяє швидко розпочати реалізацію без залучення зовнішніх фінансових ресурсів. Паралельно компанія може скористатися державною грантовою програмою «єРобота», яка передбачає надання до 250 000 грн на розвиток бізнесу, включаючи витрати на персонал, навчальні заходи та впровадження мотиваційних інструментів. Додатково підприємство може залучити партнерську підтримку з боку профільних закладів вищої освіти через організацію програм стажування, менторських ініціатив і обміну досвідом. Така співпраця дає змогу залучати молодих фахівців без додаткового фінансового навантаження, водночас формуючи кадровий резерв і підвищуючи імідж компанії як роботодавця.

Передбачувані кількісні результати реалізації програми мотивації на ТОВ «Аграрна Платформа» обґрунтовані впливом запланованих змін на ключові аспекти роботи персоналу, які розглянуті в табл. 3.10. Очікується розширення штату з 5 до 8 осіб завдяки стабілізації кадрової ситуації та створенню HR-функції. Дохід прогнозовано зросте на 40 % (до 14,1 млн грн) за рахунок підвищення ефективності продажів, збільшення кількості нових клієнтів і мотивації менеджерів через бонуси. Паралельно зросте фонд оплати праці — через запровадження премій і надбавок. Тимчасове зниження продуктивності праці на одного працівника є природним наслідком розширення штату, але очікується, що цей показник стабілізується після адаптації нових співробітників.

Позитивні зміни очікуються й у нематеріальних показниках. Плинність кадрів знизиться з 20 % до 10 % завдяки впровадженню прозорої системи мотивації та підвищенню рівня залученості. Рівень задоволеності мотивацією

має зрости до 80 % — завдяки поєднанню матеріальних стимулів і нематеріальних інструментів (визнання, навчання, гнучкий графік). Кількість ініціатив і нових клієнтів зросте через запровадження цільових бонусів, а частка персоналу, залученого до навчання, — через організацію доступу до онлайн-курсів та внутрішніх програм. Такі результати є реалістичними для малого підприємства за умов системного підходу до управління персоналом.

Таблиця 3.10 – Очікувані кількісні результати реалізації програми мотивації ТОВ «Аграрна Платформа»

№	Показник	2024 (до впровадження)	Прогноз на 2025 (після впровадження)	Зміна, +/-	Коментар
1	Кількість штатних працівників	5 осіб	8 осіб	+3	Розширення штату після стабілізації мотивації, створення відділу HR.
2	Дохід підприємства, тис. грн	10 106	14 148,4	+4 042,4	Очікуване зростання на 40%
3	Витрати на персонал (зарплата + премії), тис. грн	1 800	2 500	+700	Зростання фонду оплати праці через премії
4	Продуктивність праці, тис. грн / працівник	2 021,2	1 768,55	-252,65	Тимчасове зниження через зростання штату
5	Коефіцієнт плинності персоналу (%)	20%	≤10%	-10 п.п.	Очікуване скорочення плинності
6	Рівень задоволеності мотивацією (%)	20%	≥80%	+60 п.п.	За результатами опитування
7	Кількість реалізованих ініціатив / рік	2	≥8	+6	Стимулювання через бонуси
8	Кількість нових клієнтів / рік	15	≥40	+25	Через активне бонусування за залучення
9	Частка працівників, залучених до навчання (%)	20%	≥80%	+60 п.п.	Доступ до онлайн-курсів, менторства
10	Кількість внутрішніх кадрових переміщень	0	≥2	+2	Кар'єрне зростання у структурі

Джерело: розроблено автором

Отже, дані свідчать про позитивний вплив програми на ключові аспекти діяльності підприємства, зокрема утримання персоналу, залученість і результативність.

Окрім кількісних показників, впровадження комплексної програми мотивації на ТОВ «Аграрна Платформа» матиме значний вплив на нефінансові аспекти функціонування підприємства. Зокрема, очікується покращення внутрішнього психологічного клімату, посилення командної згуртованості та підвищення лояльності персоналу. У довгостроковій перспективі це сприятиме зростанню організаційної стійкості компанії та зміцненню її кадрового потенціалу. Основні прогнозовані ефекти представлено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Очікувані нефінансові ефекти впровадження мотиваційної програми ТОВ «Аграрна Платформа»

Напрямок	Очікуваний ефект
Корпоративна культура	Посилення внутрішніх цінностей, підвищення довіри до керівництва
Лояльність персоналу	Зниження намірів до звільнення, позитивні відгуки про роботодавця
Кадровий резерв	Визначення перспективних працівників, планування кар'єрного зростання
Психоемоційний стан	Зменшення рівня стресу та вигорання, покращення задоволеності роботою

Джерело: розроблено автором

Таким чином, очікувані нефінансові ефекти сприяють покращенню умов праці, формуванню мотивованого колективу та забезпечують основу для сталого розвитку підприємства в умовах конкуренції.

Отже, впровадження програми мотивації на ТОВ «Аграрна Платформа» позитивно вплине на фінансові й нефінансові аспекти діяльності. Очікується зростання доходу, зменшення плинності кадрів, підвищення залученості працівників і реалізація ініціатив. Покращатиметься мікроклімат, лояльність персоналу та організаційна стабільність, що загалом підвищить ефективність роботи підприємства і зміцнить його позиції на аграрному ринку.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було досягнуто поставленої мети та виконано всі визначені завдання, що дозволило зробити такі висновки:

- визначено, що мотивація є багатограним процесом, який поєднує внутрішні та зовнішні стимули, формує трудову поведінку працівника й безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства; ефективна система мотивації має ґрунтуватися на поєднанні матеріальних, моральних і адміністративних чинників та узгодженості зовнішніх стимулів із внутрішніми потребами персоналу.

- з'ясовано, що ефективна система мотивації персоналу формується шляхом поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, адаптованих до потреб працівників; її побудова має ґрунтуватися на поетапному впровадженні, врахуванні індивідуальних особливостей, а також застосуванні економічних, адміністративних і соціально-психологічних методів впливу.

- виявлено, що зарубіжні країни успішно впроваджують комплексні мотиваційні моделі, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, індивідуалізацію оплати праці, участь працівників в управлінні та гнучкі умови роботи, тоді як в Україні система мотивації залишається переважно орієнтованою на матеріальні стимули, що потребує адаптації позитивного міжнародного досвіду.

- доведено, що ТОВ «Аграрна Платформа» є перспективним підприємством, яке активно розвивається в напрямку цифровізації аграрного бізнесу, має чітку організаційну структуру, широкий спектр послуг і реалізує низку інноваційних проєктів. Водночас аналіз фінансового стану виявив критичні проблеми: низький рівень ліквідності, від'ємний власний капітал і збитковість, що свідчить про втрату фінансової автономії та необхідність впровадження дієвих управлінських рішень, у тому числі у сфері мотивації персоналу для підвищення ефективності діяльності підприємства.

- встановлено, що ТОВ «Аграрна Платформа» функціонує в умовах складного зовнішнього середовища, яке характеризується військовими, економічними та демографічними викликами, що створюють загрози для стабільності кадрового складу. Водночас виявлено внутрішні резерви: високий рівень цифровізації, гнучкість організаційної структури та згуртованість команди. Однак відсутність формалізованої HR-системи, обмежені ресурси та централізоване управління обмежують потенціал розвитку персоналу, що вимагає впровадження цілісної системи управління людськими ресурсами.

- проведений аналіз показав, що діюча система мотивації на ТОВ «Аграрна Платформа» має комбінований, але фрагментарний характер: матеріальне стимулювання зосереджене на фіксованих окладах і вибіркових преміях без чітких критеріїв, що знижує прозорість і справедливість; нематеріальні стимули переважно неформальні, зосереджені на гнучкості, довірі та відкритості, проте відсутні програми розвитку, визнання досягнень і кар'єрного зростання. Опитування працівників підтвердило потребу в удосконаленні системи мотивації через підвищення заробітної плати, запровадження навчальних ініціатив і формалізацію преміальної політики.

- визначено, що основними проблемами мотивації персоналу на ТОВ «Аграрна Платформа» є сезонність, нерівність у винагороді, неформалізована система преміювання та дефіцит кваліфікованих кадрів. Запропоновано програму вдосконалення мотивації, яка включає впровадження KPI, прозору систему премій, розвиток нематеріального стимулювання (навчання, визнання, кар'єрне зростання), гнучкий графік роботи та створення HR-функції, що забезпечить зниження плинності кадрів, підвищення ефективності та стабільність команди.

- оцінка ефективності показала, що впровадження запропонованої програми мотивації на ТОВ «Аграрна Платформа» матиме позитивний вплив на всі ключові аспекти діяльності підприємства: очікується зростання доходу на 40 %, зниження плинності персоналу вдвічі, підвищення рівня задоволеності мотивацією до 80 %, активізація навчання та ініціатив

працівників, а також формування стабільного HR-функціоналу. Поряд із фінансовими результатами, програму супроводжуватимуть позитивні нефінансові ефекти — покращення внутрішнього мікроклімату, посилення командної згуртованості й лояльності персоналу, що забезпечить довгострокову ефективність і розвиток компанії.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пономаренко А. Ю. Антитерористична мотивація як категорія науки і практики. *Академічні візії*. 2024. Вип. 33. С. 1-6. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1265>
2. Шаталова Л.С. Сучасний погляд на розвиток теорій мотивації праці. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4017>
3. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. Вип. 4(51). С. 104-109. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1085/1038>
4. Кузьмін О. Є. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, І. С. Процик та ін. 5-те вид., випр. та допов. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020. 208 с. URL: <https://librarygo.lpnu.ua/?elbook=menedzhment-grafichna-i-tablychna-vizualizacziya>
5. Горяча О. Л., Сільченко І. А., Таранов В. М. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємств на засадах інноваційних перетворень в економіці. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2021. № 1 (49). С. 50–55. DOI: 10.33783/1977-4167-2021-49-1-50-55
6. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Формування системи мотивації персоналу промислового підприємства. *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство*. Київ : Вид. центр КНУКіМ, 2022. Ч. 3. С. 134–136. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2022-04/Частина_3_Збірник_2022_постранично%20%281%29-конвертирован.pdf
7. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37>

8. Заставнюк Л. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45.
9. Петровська О.М., Яворська Т.М. Мотивація та стимулювання персоналу в контексті сучасних комунікаційних систем. *Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса*. 2024. Вип. 16. Т. 2. С. 221-225. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/16878>
10. Сайко В.Р., Ільчук П.Г. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. Вип. 36. С. 60-69.
11. Філіна С.В., Дробітько Д.О. Теорія мотивації діяльності персоналу в системі управління підприємством. In *The VII International Scientific and Practical Conference «Theoretical methods and improvement of science», December 12–14, Bordeaux, France*. 2022. С. 132-137. URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2022/12/Theoretical-methods-and-improvement-of-science.pdf#page=133>
12. Гавловська Н.І., Рудніченко Є.М. Стимулювання і мотивація працівників у контексті інноваційного розвитку управлінських систем. *Development service industry management*. 2023. Вип. 2. С. 30-36.
13. Овчарук О. М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. *Економічний простір*. 2021. №166. 2021. С. 48-52. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/811/786>
14. Шахрай В. С. Мотивація персоналу підприємства і її види. *Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Трансформація менеджменту в умовах глобальної макроекономічної нестабільності»*. 2023. С. 134-135. URL: https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_prof_konf/zbirnyk-tez-17-03-23.pdf#page=135

15. Чайка І.П., Хурса О.В. Удосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни. *БізнесІнформ*. 2024. № 11. С. 400-405. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-11_0-pages-400_405.pdf
16. Гапєєва О.М., Кулєшова А.А. Аналіз системи винагороди персоналу на підприємстві та шляхи її удосконалення. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/894>
17. Юдіна А. В. Психологічні особливості мотивації успіху у працівників виробничих колективів : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05 – соціальна психологія ; психологія соціальної роботи. Київ, 2021. 253 с. URL: http://psychology-naes-ua.institute/files/pdf/dis_udina_1619433621.pdf
18. Тимченко І.П., Левіна А.П. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві у умовах Covid-19. *Економічний простір*. 2021. № 169. С. 84–91. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/890/863>
19. Оксенюк К.І. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2022. Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>
20. Липська Н., Кобилкін Д. Сучасні підходи до мотивації персоналу проєкту як засіб удосконалення системи управління проєктом. *Проблеми та перспективи розвитку системи безпеки життєдіяльності: Зб. наук. праць Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, курсантів та студентів*. Львів: ЛДУ БЖД, 2024. С. 407-411. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/handle/123456789/13560>
21. 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>
22. Посвалюк О.А. Оцінка кадрового потенціалу підприємства: від класичних моделей до сучасних підходів управління. *Економіка та*

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4988>

23. Дунець О.Є., Сорока Л.М. Основні аспекти формування ефективної мотиваційної системи на підприємстві. Львівський науковий форум. *Теоретичні та практичні аспекти розвитку науки та освіти: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції*. Львів: Львівський науковий форум, 2023. С. 18-21. URL: <http://www.lviv-forum.inf.ua/save/2023/29-30.09/Збірник.pdf#page=19>

24. Шостаковська А.В., Денисенко А.А. Стратегічні напрями вдосконалення системи мотивації персоналу в закладах вищої освіти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 46-54.

25. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.Д. Лучик, Л.Д. Запірченко та ін. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 281 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/578b73e9-2f7c-4afd-ba68-1d80db13e876/content>

26. Єсипенко Г.В., Кубіцький С.О. Зарубіжний досвід організації розвитку персоналу в сучасних умовах. *Період трансформаційних процесів в світовій науці: задачі та виклики*. 2024. С. 31-37. URL: <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/87/87>

27. Педченко Р.Г., Кубіцький С.О. Зарубіжний досвід забезпечення професійного розвитку працівників. *Розвиток наукової думки постіндустріального суспільства: сучасний дискурс*. 2024. С. 30-35. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/542/552>

28. Кифяк В.І., Тодоріко І.М. Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2021. № 1(47). С. 72-77. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-1_0-pages-72_77.pdf

29. Машевська А.А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №4. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.4.152
30. Стецьків А.Р. Зарубіжний досвід механізмів управління персоналом у сфері гостинності. *Академічні візії*. 2024. Вип. 34. С. 1-10.
31. Чурсінов О.А. Особливості мотиваційних систем державних службовців країн ЄС: перспективи для України на шляху до Євросоюзу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 12. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/5278>
32. Долгальова О., Ремесник Т. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. №3 (70). С. 140-147. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35826/2/GEB_2021v70n3_Dolgalova_O-Application_of_foreign_140-147.pdf
33. Сукрушева Г.О. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. URL: https://www.researchgate.net/publication/360817765_ADAPTACIA_ZARUBIZNOGO_DOSVIDU_MODELEJ_MOTIVACII_AK_EFEKTIVNOGO_INSTRUMENTU_UPRAVLINNA_PERSONALOM_ORGANIZACII_V_SUCASNIH_UMOVAN
34. Історія Аграрної Платформи. *Аграрна платформа*. URL: <https://aoplatforma.com/about/history>
35. Товариство з обмеженою відповідальністю "Аграрна платформа". *Clarity project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/45317088>
36. Про компанію. *Аграрна платформа*. URL: <https://aoplatforma.com/about>
37. Команда Аграрної Платформи. *Аграрна платформа*. URL: <https://aoplatforma.com/about/our-team>

38. Товари. Офіційний сайт *Аграрна платформа*. URL: <https://aoplatforma.com/shop>
39. Довідник. Офіційний сайт *Аграрна платформа*. URL: <https://aoplatforma.com/reference>
40. Проекти Аграрної Платформи. *Аграрна платформа*. URL: <https://aoplatforma.com/projects>
41. У 2023 році Україна використала 4,35 млн т добрив. *Landlord*. 18.01.2024. URL: <https://landlord.ua/news/u-2023-roczy-ukrayina-vykorystala-435-mln-t-dobryv/#:~:text=У%202023%20році%20Україна%20використала,іншими%20видами%20склав%20безпрецедентні%20%3A1>
42. В Україні зміни в споживанні добрив і нові рейтинги імпортерів. *Infoindustria*. 18.07.2024. URL: <https://infoindustria.com.ua/v-ukrayini-zupynylos-zrostantnya-spozhyvannya-azotnyh-dobryv/#:~:text=В%20Україні%20зупинилось%20зростання%20споживання,в%20NPK%20та%20NP%20добривах>
43. Аграрії імпортували рекордну кількість добрив у 2023 році. *Superagronom*. 17.11.2023. URL: <https://superagronom.com/news/18061-agrariyi-importuvali-rekordnu-kilkist-dobriv-u-2023-rotsi?sef=18061-agrariyi-importuvali-rekordnu-kilkist-dobriv-u-2023-rotsi&page=3#:~:text=фахівці>
44. Мобілізаційний резерв. *Texty*. 04.03.2024. URL: <https://texty.org.ua/projects/111874/mobilizacijnyj-rezerv/>
45. Вінокуров Я. Тінізація замість мобілізації: чи приховують трудові відносини працевлаштовані чоловіки. *Кіровоград 24*. 21.03.2024. URL: <https://kirovograd24.com/society/2024/03/21/tinizatsija-zamist-mobilizatsii-chi-prihovujut-trudovi-vidnosini-pratsevlashtovani-choloviki.htm#:~:text=Про%20масштаби%20таких%20звільнень%20можуть,побоювання%2C%20пов%27язані%20з%20посиленням%20мобілізації>
46. Чернякіна Г. Мобілізація: зміни для роботодавців 2025. *Юридична газета Онлайн*. 06.05.2025. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/sferi->

[praktiki/viyskove-pravo/mobilizaciya-zmini-dlya-robotodavciv-2025.html#:~:text=Статус%20«критично%20важливе»](#)

47. Цвєткова К. Переведення та зміна істотних умов праці під час воєнного стану. *Національна асоціація адвокатів України*. 01.05.2025. URL: <https://unba.org.ua/publications/10231-perevedennya-ta-zmina-istotnih-umov-praci-pid-chas-voennogo-stanu.html>

48. В Україні налічується 4,6 млн внутрішньо переміщених осіб. *Скільки-скільки*. 18.03.2025. URL: <https://skilky-skilky.info/v-ukraini-nalichuietsia-4-6-mln-vnutrishno-peremishchenykh-osib/#:~:text=Читайте%20також%3A>

49. Соколовська І. AgroTech під час війни: українські аграрії – трендсеттери із застосування дронів у Європі. *ProIT*. 30.08.2023. URL: <https://proit.ua/agrotech-pid-chas-viini-ukrayinski-aghrariyi-triendsiئتieri-iz-zastosuvannia-droniv-u-ievropi/#:~:text=від%2024%20до%2030,млрд%2C%20підрахували%20у%20Св%20ітовому%20банку>

50. У 2024 році кожен сьомий українець не мав роботи. *Скільки-скільки*. 29.03.2025. URL: <https://skilky-skilky.info/u-2024-rotsi-riven-bezrobittia-zmenshyvsia-do-14-3/#:~:text=У%202024%20році%20середній%20рівень,Дані%20опублікував%20Центр%20економічної%20стратегії>

51. В Україні з 1 квітня 2024 року зростає розмір мінімальної заробітної плати. *Чернівецька міська рада*. 01.04.2024. URL: <https://city.cv.ua/press-center/novyny/v-ukrajini-z-1-kvitnya-2024-roku-zrostaє-rozmir-minimalnoji-zarobitnoji-plati-14422#:~:text=y%20місячному%20розмірі%3A%20з%201,Впродовж>

52. Скільки в Україні переселенців і де найбільше ВПО: статистика за областями. *РБК Україна*. 22.10.2024. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/skilki-ukrayini-pereselentsiv-i-de-naybilshe->

[1729603384.html#:~:text=Станом%20на%202022%20жовтня%202024,1%20864%20410%20осіб](https://zn.ua/ukr/EDUCATION/osvita-pid-chas-vijni-jak-shkoli-vtrachajut-uchniv-a-universiteti-vstupnikiv.html#:~:text=Станом%20на%202022%20жовтня%202024,1%20864%20410%20осіб)

53. Онищенко О. Освіта під час війни: як школи втрачають учнів, а університети — вступників. *ZN,UA*. 10.04.2025. URL: <https://zn.ua/ukr/EDUCATION/osvita-pid-chas-vijni-jak-shkoli-vtrachajut-uchniv-a-universiteti-vstupnikiv.html#:~:text=Як%20зауважила%20заступниця%20міністра%20освіт и,запит%2С%20—%20лише%2025%20тисяч>

54. Козаченко О. Складний політ: як ринок агродронів продовжує розвиток під час війни. *Delo.ua*. 24.05.2023. URL: <https://delo.ua/business/rinok-agrodroniv-prodovzuje-rozvitok-v-casi-viini-yaki-trendi-417876/#:~:text=налагодити%20масове%20виробництво%20дронів%2С%20зо крема%2С,відкритим%20до%20впровадження%20найінноваційніших%20тех нологій>

55. Динаміка змін на ринку праці. *Investory News*. 23.01.2024. URL: <https://investory.news/dinamika-zmin-na-rinku-praci/>

56. Державна підтримка агробізнесу під час війни. *BDO*. 07.03.2025. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/wartime-state-support-for-agribusiness>

57. Офіційний сайт Ерідон. URL: <https://www.eridon.ua/zasobi-zahisturoslin>

58. Офіційний сайт Українська агропромислова група. URL: <https://uapg.ua/blog/>

59. Офіційний сайт Dobrivo. URL: <https://dobrivo.com/ua/>

60. Офіційний сайт Agrovinn. URL: <https://agrovinn.com/ua/articles/>

61. Widmar D. Inaugural CropLife Compensation Survey: More Than A Paycheck. *CropLife*. URL: <https://www.croplife.com/management/employees/inaugural-croplife-compensation-survey-more-than-a-paycheck/>

62. 2022 Guidelines on Salary and Other Remuneration for Executive Personnel. *Yara International*. 6 p. URL: <https://www.yara.com/siteassets/investors/057-reports-and-presentations/agm/2022/yara-2022-guidelines-for-remuneration-en.pdf>
63. Member Guide. *UnitedAg*. 2021. 36 p. URL: https://www.unitedag.org/site/assets/files/47771/english_unitedag_member_guide_7_21_ud.pdf
64. Heřmanová M, Kuralová K, Prokop M, Pilař L. The Attractiveness of Employee Benefits in Agriculture from the Perspective of Generation Z. *Agriculture*. 2024. № 14(7). 29 p. URL: <https://www.mdpi.com/2077-0472/14/7/1204>
65. Mischke M. 2025 Agriculture & Farm Key Performance Indicators (KPIs). *Performyard*. 21.01.2025. URL: <https://www.performyard.com/articles/agriculture-performance-indicators>
66. Seso Closes \$26M Series B to Build Critical Software for American Farmers. *Businesswire*. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20240402182570/en/Seso-Closes-%2426M-Series-B-to-Build-Critical-Software-for-American-Farmers>

ДОДАТКИ



ДОДАТОК А

Види діяльності ТОВ «Аграрна Онлайн Платформа» згідно з КВЕД

Таблиця А.1 – Види діяльності ТОВ «Аграрна Онлайн Платформа»

згідно з КВЕД

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
52.24 Транспортне оброблення вантажів
46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах
47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах
49.20 Вантажний залізничний транспорт
49.39 Інший пасажирський наземний транспорт, н.в.і.у.
49.41 Вантажний автомобільний транспорт
49.42 Надання послуг перевезення речей (перезїзду)
50.20 Вантажний морський транспорт
50.40 Вантажний річковий транспорт
52.10 Складське господарство
46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами
52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність
63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.
68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна
68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
68.32 Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту
70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування
73.11 Рекламні агентства
77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів
77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.
82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.
01.64 Оброблення насіння для відтворення
01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів
01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур
01.21 Вирощування винограду
01.25 Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників
01.29 Вирощування інших багаторічних культур
01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід
01.42 Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів
01.46 Розведення свиней
01.50 Змішане сільське господарство
01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві
01.63 Післяурожайна діяльність
01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
10.11 Виробництво м'яса
10.12 Виробництво м'яса свійської птиці
10.13 Виробництво м'ясних продуктів
20.13 Виробництво інших основних неорганічних хімічних речовин
20.14 Виробництво інших основних органічних хімічних речовин
20.15 Виробництво добрив і азотних сполук
20.20 Виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції
46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами
46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами

ДОДАТОК Б

Фінансова звітність мікропідприємства ТОВ «Аграрна Онлайн Платформа» за 2023 рік

Фінансова звітність мікропідприємства
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	0.00	0.00
Поточна дебіторська заборгованість	1155		114.10
Гроші та їх еквіваленти	1165		108.80
Інші оборотні активи	1190		29.00
Усього за розділом II	1195	0.00	251.90
Баланс	1300	0.00	251.90

Пасив

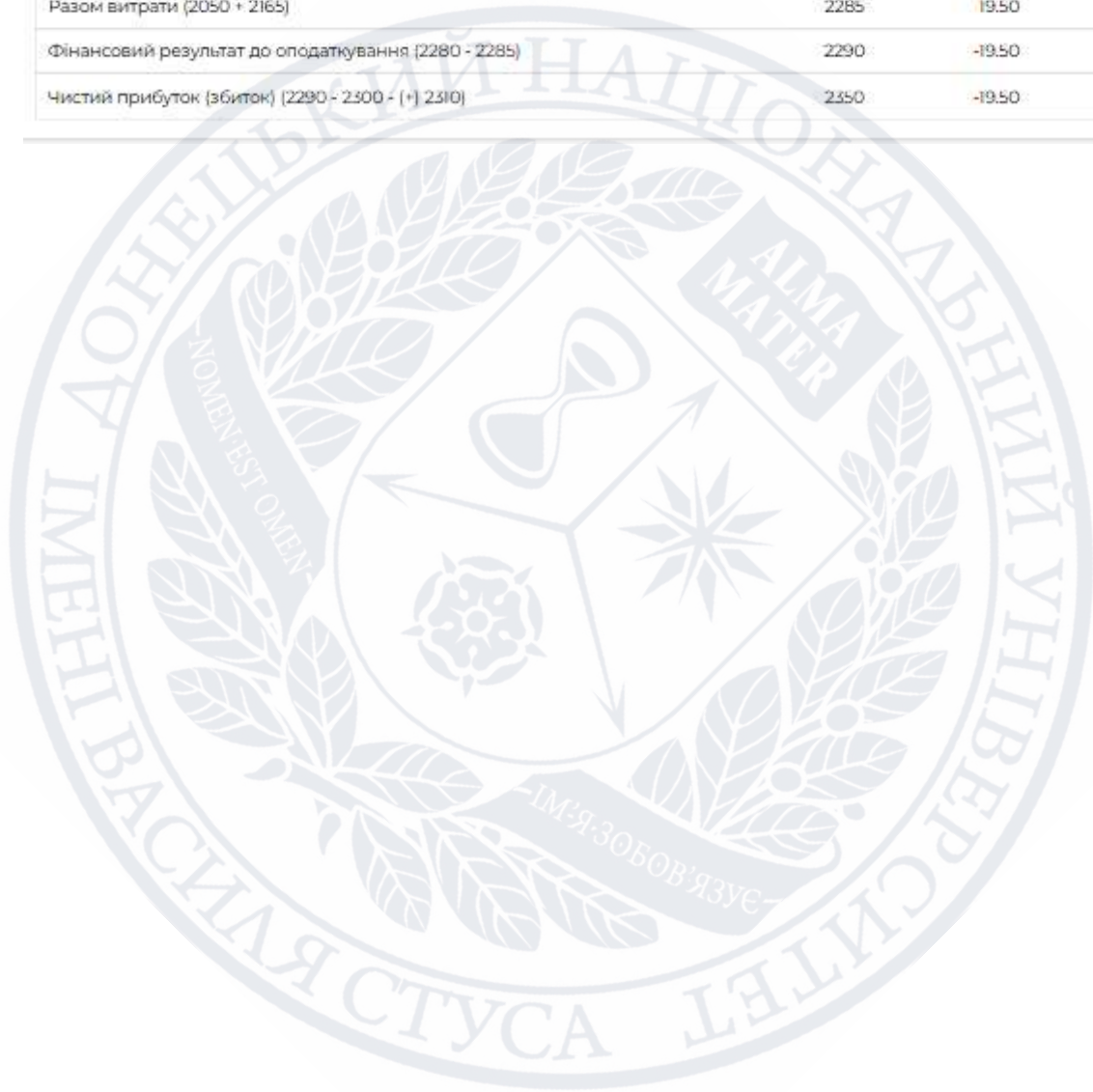
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400		20.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		-19.50
Усього за розділом I	1495	0.00	0.50
Інші поточні зобов'язання	1690		251.40
Усього за розділом III	1695	0.00	251.40
Баланс	1900	0.00	251.90

ДОДАТОК В

Звіт про фінансові результати ТОВ «Аграрна Онлайн Платформа» за 2023 рік

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Інші витрати	2165	19.50	
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	0.00	0.00
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	19.50	0.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-19.50	0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-19.50	0.00



ДОДАТОК Г

Фінансова звітність мікропідприємства ТОВ «Аграрна Онлайн
Платформа» за 2024 рік

Фінансова звітність мікропідприємства			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	0.00	51.70
первісна вартість	1011	0.00	69.90
знос	1012	0.00	18.20
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	0.00	51.70
II. Оборотні активи Запаси	1100	0.00	90.70
Поточна дебіторська заборгованість	1155	114.10	835.30
Гроші та їх еквіваленти	1165	108.80	31.50
Інші оборотні активи	1190	29.00	174.00
Усього за розділом II	1195	251.90	1 131.50
Баланс	1300	251.90	1 183.20
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	20.00	20.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-19.50	-898.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	0.50	-878.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	0.00	790.40
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	2.70
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1650	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	251.40	1 268.10
Усього за розділом III	1695	251.40	2 061.20
Баланс	1900	251.90	1 183.20

ДОДАТОК Д

Звіт про фінансові результати ТОВ «Аграрна Онлайн Платформа» за 2024 рік

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 106.30	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9 535.40	0.00
Інші доходи	2160		0.00
Інші витрати	2165	1 449.40	19.50
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	10 106.30	0.00
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	10 984.80	19.50
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-878.50	-19.50
Податок на прибуток	2300		0.00
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-878.50	-19.50

ДОДАТОК Ж

Анкета оцінки мотивації персоналу ТОВ «Аграрна Платформа»

АНКЕТА ДЛЯ ОЦІНКИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ*Будь ласка, оберіть одну відповідь на кожне з питань. Анкета є анонімною.*

1. **Наскільки Ви задоволені своєю заробітною платою?**
 - Повністю задоволений
 - Скоріше задоволений
 - Скоріше не задоволений
 - Зовсім не задоволений
2. **Чи вважаєте Ви систему преміювання справедливою та прозорою?**
 - Так
 - Частково
 - Ні
 - Взагалі не розумію, за що нараховуються премії
3. **Наскільки важливими для Вас є нематеріальні фактори (визнання, комфорт, гнучкий графік тощо)?**
 - Дуже важливі
 - Важливі
 - Не дуже важливі
 - Не важливі зовсім
4. **Чи вважаєте Ви свій внесок у компанію поміченим і оціненим?**
 - Так
 - Іноді
 - Ні
5. **Наскільки зручною для Вас є організація робочого процесу (графік, дистанційна робота, навантаження)?**
 - Повністю задовольняє
 - Можна покращити
 - Часто створює труднощі
6. **Чи бачите Ви можливості для кар'єрного або професійного зростання в компанії?**
 - Так
 - Частково
 - Ні
7. **Як би Ви оцінили рівень комунікації з керівництвом?**
 - Дуже відкритий і конструктивний
 - Нормальний, але є над чим працювати
 - Формальний і недостатній
8. **Чи відчуваєте Ви себе частиною команди?**
 - Так
 - Частково
 - Ні
9. **Що з перерахованого найбільше мотивує Вас працювати ефективніше?**
 - Зарплата / премії
 - Визнання та довіра
 - Можливість розвитку

- Комфортні умови праці
- 10. **Які зміни в системі мотивації Ви вважаєте найбільш бажаними?** *(можна обрати кілька варіантів)*
 - Підвищення заробітної плати
 - Прозорі та зрозумілі правила преміювання
 - Запровадження програм навчання і розвитку
 - Більше гнучкості в графіку роботи
 - Впровадження системи визнання заслуг
 - Можливість кар'єрного зростання
 - Покращення умов праці (обладнання, комфорт, техніка)

