

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Мотиваційний механізм управління персоналом»**  
(за матеріалами ТОВ «Галс-Агро», смт.Линовиця)

Студентки 2 курсу 9 групи  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації  
«Менеджмент персоналу»

Герасимчук Ірини  
Артемівни

Науковий керівник:  
доктор екон. наук, проф.

Десева Наталія  
Едуардівна

Керівник освітньо-  
професійної програми:  
доктор екон. наук, проф.

Десева Наталія  
Едуардівна

**Київ 2018**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ</b> .....	6
1.1.Теоретичні підходи формування мотиваційного механізму управління персоналом.....	6
1.2.Методичні підходи до оцінювання ефективності мотиваційного механізму управління персоналом.....	11
Висновки до розділу 1.....	14
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ГАЛС-АГРО»</b> .....	15
2.1.Аналітичний огляд галузі в Україні.....	15
2.2.Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Галс-Агро».....	18
2.3.Аналіз та оцінка ефективності мотиваційного механізму управління персоналом на ТОВ «Галс-Агро».....	22
Висновки до розділу 2.....	32
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ГАЛС-АГРО»</b> .....	33
3.1.Розробка програми вдосконалення мотиваційного механізму управління персоналом на ТОВ «Галс-Агро».....	33
3.2.Оцінка ефективності реалізації проекту вдосконалення мотиваційного механізму управління персоналом на ТОВ «Галс-Агро»...	41
Висновки до розділу 3.....	48
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	49
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	52
<b>ДОДАТКИ</b> .....	58

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасна економіка характеризується високим рівнем глобалізації та швидкою динамічністю. Це одночасно створює великі можливості та приховує серйозні загрози для ведення бізнесу. В таких умовах персонал стає основною конкурентною перевагою підприємства. І лише дієвий мотиваційний механізм, що відповідає сучасним умовам та є гнучким до швидких економічних змін, здатний забезпечити ефективне використання трудових потенціалу.

Розробка і запровадження ефективного мотиваційного механізму сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, продуктивності праці персоналу, і, як наслідок, має позитивний вплив на фінансові показники підприємства.

Сутність процесів формування моделей мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві відображені в наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених таких як В.М. Абрамов, Є.В. Савельєв, М.І. Долішній, В.Є. Куриляк, С.І. Бандур, А.М. Колот, С.А. Єрохін, А.С. Афонін, Л. Портер, А. Сміт, А. Маслоу, К.Ц. Левін, А. Маршал, Г. Хаєт, Д. МакГрегор, А. Врум, Р.Оуєн.

У той же час, аналіз наукових публікацій та практичних прикладів свідчать про те, що процес формування мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві є недостатньо висвітленим та потребує глибокого дослідження.

Актуальність проблеми формування мотиваційного механізму управління персоналом обумовила вибір теми дослідження.

**Метою дослідження** є огляд основних методичних підходів до формування мотиваційного механізму та розробка на основі проведеного дослідження практичних шляхів вдосконалення мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві.



**Основними завданнями дослідження є:**

- визначення сутності поняття «мотиваційний механізм управління персоналом», дослідження теоретичних підходів формування мотиваційного механізму інструментів його здійснення;
- визначення методів оцінювання ефективності мотиваційного механізму управління персоналом;
- аналітичний огляд галузі сільського господарства України;
- організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Галс Агро»;
- аналіз та оцінка ефективності мотиваційного механізму управління персоналом на прикладі ТОВ «Галс Агро»;
- розробка програми вдосконалення мотиваційного механізму управління персоналом у ТОВ «Галс Агро»;
- оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів вдосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес формування мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та організаційні основи формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства в сучасних умовах.

**Методи дослідження.** В процесі дослідження застосовувалися такі наукові методи: системного аналізу, абстракції та аналогії - для поглиблення методології дослідження процесу формування механізмів мотивації персоналу підприємства; економіко-статистичні, класифікації, типології, порівняльного аналізу - для оцінки динаміки стану мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві, визначення його впливу на результати діяльності організації; економіко-математичного моделювання, факторно-критеріального аналізу - для оцінки ефективності економічного стимулювання персоналу, визначення оптимальної структури мотиваційного механізму; графічний - для ілюстрації досліджуваних явищ.

**Інформаційну базу** роботи складають закони України та нормативні акти Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, які стосуються сфери праці, дані Державного комітету статистики України, результати експертних оцінок, соціального та мотиваційного моніторингу. Основою наукової бази дослідження є основні положення менеджменту персоналу, економічної теорії, мікроекономіки, менеджменту організації, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем управління персоналом, мотивації ефективної праці, розвитку людського капіталу.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в розвитку теоретичних положень й удосконаленні організаційно-методичних підходів до формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Теоретичні та практичні результати дослідження було висвітлено в статті «Теоретичні підходи формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства», яка ввійшла до збірника наукових статей студентів «Управління і адміністрування», частина 2, Київ 2018 (дод. А).

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи становить 51 сторінку, в т.ч. 15 таблиць, 10 рисунків. Список використаних джерел містить 53 найменування, викладених на 5 сторінках. Робота містить 14 додатків, викладених на 25 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Теоретичні підходи до формування мотиваційного механізму управління персоналом

Швидка динамічність ринкових процесів вимагає від компаній максимальної мобілізації та ефективного використання наявних ресурсів. Найважливіше місце в ресурсному забезпеченні підприємства належить персоналу, в першу чергу, завдяки високій адаптивності та гнучкості даного виду ресурсу. Однією з головних проблем, що потребує постійної уваги з боку керівництва підприємства, є створення ефективного мотиваційного механізму управління персоналом, що забезпечить максимальне використання потенціалу трудових ресурсів.

Теоретичні підходи формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства опираються на ряд категорій та понять, основною з яких є мотивація. Аналіз поглядів зарубіжних та вітчизняних вчених на визначення даного поняття дозволяє сформулювати детальну дефініцію мотивації персоналу підприємства (дод. Б). Мотивація - це процес застосування методів стимулювання праці, що опирається на мотиви та потреби персоналу, та метою якого є спонукання працівників до максимального використання особистого трудового потенціалу.

Важливість мотивації як функції менеджменту не завжди займала гідне місце в системі управління. Еволюційний розвиток мотиваційних концепцій пройшов довгий шлях від неусвідомлених мотивів та стимулів людини до науково-обґрунтованого, економічно - доцільного процесу підбору,



формування та використання методів мотивації. Кожен етап розвитку мотиваційних вчень характеризувався утворенням нової теорії (табл.1.1).

Таблиця 1.1

### Характеристика мотиваційних концепцій управління персоналом

Теорія	Представники	Сутність
Теорія «Х-У-З»	Ф. Тейлор, Д.Мак-Грегор, В. Оучі [18]	Існування різних типів працівників, кожен з яких вимагає індивідуального підбору методів мотивації
Змістові теорії		
Теорія потреб	А. Маслоу [24]	Мотивом діяльності для людини є 5 видів потреб: фізіологічні, потреби безпеки, належності й причетності, визнання і самоствердження, самовираження. На поведінку працівника впливає найнижча незадоволена потреба.
Теорія «ERG»	К. Альдерфер [24]	У своїй діяльності людина мотивується 2 типами потреб: потреби існування та потреби зв'язку та зростання.
Теорія двох факторів	Ф. Герцберг [18]	Відсторонення чинників, що спричиняють незадоволення людини, не є гарантією зростання рівня задоволеності цієї ж людини. На даний процес впливають 2 групи факторів: мотиваційні та фактори здоров'я.
Теорія набутих потреб	Мак-Клелланд [18]	Стверджує існування 3 груп набутих потреб: досягнення, співучасті та володарювання. Високий рівень розвитку даних потреб впливає на поведінку індивідуума.
Процесуальні теорії		
Теорія очікувань	В. Врум, К. Левін [11]	Підкреслення важливості існування взаємозв'язків між поняттями : праця, досягнуті результати та отримана за це винагорода. Існування одного з елементів передбачає появу наступного.
Теорія справедливості	А. Сміт [24]	В процесі трудової діяльності працівник завжди аналізує справедливість оцінки власної праці та праці своїх колег.
Модель Портера-Лоулера	Л. Портер, Е. Лоулер [11]	Виділення 9 ключових категорій механізму мотивації, що поєднують в собі ідеї теорії очікувань та теорії справедливості.

Джерело: складено автором за [11,18,24]

Методи, засоби та принципи, за допомогою яких компанія здійснює процес мотивації працівників становить мотиваційний механізм. Тобто, це сукупність матеріальних, організаційних, економічних, технічних, соціальних та психологічних методів спонукання людини до діяльності з

метою забезпечення цілей організації [32]. Схематично структуру мотиваційного механізму можна зобразити як набір методів, інструментів та процедур здійснення мотивації праці (дод. В).

Формування структури та складності мотиваційного механізму передбачає урахування особливостей стану ринку та конкретного підприємства (дод. Г). Однак можна виділити ряд загальних принципів, використання яких є доцільним у формуванні будь-якого механізму мотивації персоналу: принцип відповідності мотиваційного механізму цілям підприємства; принцип економічної обґрунтованості; принцип прозорості та інформованості працівників; принцип гнучкості та адаптивності механізму до змін; принцип гуманізації праці; принцип перспективності.

Складність формування ефективного мотиваційного механізму полягає в правильному підборі інструментів мотивації персоналу. Інструменти формування мотиваційного механізму управління персоналом можна розподілити за різними критеріями ( табл.1.2).

Таблиця 1.2

### Класифікація інструментів мотиваційного механізму управління персоналом

Група інструментів	Характеристика	Інструменти, що входять до групи
Інструменти примусу	Базуються на наказовій силі та змушують працівника діяти в рамках визначеної поведінки, мають обов'язковий характер і підкріплені різними санкціями.	Накази, рекомендації, формальні та неформальні вказівки та норми праці, регламенти та посадові інструкції, статті Кодексу законів про працю, колективний договір та інше
Інструменти заохочення	ґрунтується на позитивному стимулюванні та нагородженні працівника за певну роботу чи поведінку.	Економічні та неекономічні інструменти: оплата праці, бонуси, соціальні пакети, добрі стосунки на роботі, кар'єрне зростання та інше
Інструменти співучасті	Характеризуються допущенням працівників різного рівня до прийняття рішень у компанії, мають на меті створення відчуття залученості до всіх процесів всередині підприємства.	Співучасть працівника в управлінні, щоденні або періодичні зустрічі з керівниками, консультації, проведення опитування серед працівників підприємства у питаннях, що стосуються важливих змін у компанії.

Джерело: складено автором за [18]



Усі вище описані методи мають право на існування і доводять свою ефективність. Проте, вони мають і певні недоліки та особливості використання, тож доцільно розглянути кожну групу більш детально.

1. Інструменти примусу характерні для використання керівниками з авторитарним стилем керівництва. Вони є ефективною формою мотивації в умовах, які передбачають оперативність дій і категорично відкидають узгодження. Однак, в більшості інших випадків мотивація, що ґрунтується на примусі є неефективною.

2. Інструменти співучасті характерні для демократичного стилю управління. Залучення до прийняття рішень на підприємстві підвищує статус кожного працівника, відчуття особистої впливовості, що в свою чергу позитивно впливає на ефективність та результати роботи кожного працівника окремо та підприємства в цілому.

3. Інструменти заохочення є найбільшою групою серед інших видів інструментів формування мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві. Основні з них зображено в дод. Д.

Матеріальні інструменти мотивації, як правило, є визначними для працівників. Однак для ефективної мотивації підприємству недостатньо встановити хороший рівень платні, оскільки у такому разі у працівника не буде причин для зростання та покращення власних показників праці. Тому окрім базової заробітної плати більшість сучасних компаній використовують інші зміни частини заробітку такі як премії та надбавки.

Сучасний ринок праці все більшого значення надає такому інструменту матеріального заохочення як соціальний пакет. Соціальний пакет, окрім вирішення базових потреб персоналу таких, як: житлові, потреби в харчуванні, охороні здоров'я, відпочинку та інші, як інструмент мотивації включає в себе наступне: оплата навчання, подарунки до урочистих подій, надання службового транспорту, оплата користування мобільним телефоном, оплата навчання дітей співробітників у вищих навчальних закладах.

Інструменти нематеріального заохочення направлені на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Ефективно дана мотивація впливатиме лише на тих людей, які вже задовольнили свої базові потреби і впевнені в тому, що зможуть їх забезпечувати, та наступним етапом для них є самореалізація.

Дискусія щодо міри важливості матеріального та нематеріального заохочення є вічною, а питання залишається відкритим. Справа в тому, що правильного шаблонного співвідношення цих двох груп не може існувати: кожна організація є різною за розміром, спеціалізацією, цілями та місією, і тому потребує індивідуального підходу при визначення методів мотивації.

Ефективною мотивація є в тому випадку, коли вона задовольняє потреби працівника. Тому підбір інструментів мотивації повинен опиратись на потреби конкретних працівників, класифіковані А. Маслоу (дод. Е).

Динамічність та глобалізація економіки мають визначальний вплив на процес формування системи мотивації, що відображається в основних трендах сучасних мотиваційних систем підприємств:

1. Цифрологізація системи управління та мотивації. Досить популярними стають хмарні SAAS-технології. Вони не вимагають установки програмного забезпечення і періодичного оновлення, дозволяють отримати швидкий доступ до необхідної інформації.
2. Дистанційна робота і зміна офісних просторів. Все більше працівників отримують можливість працювати не в офісі, а віддалено на дому. Це дозволяє оптимізувати бізнес-ресурси для більш ефективного досягнення цілей.
3. Поглиблення HR - аналітики. У більшості компаній вона включала лише аналіз плинності кадрів. Однак наразі сюди входить і оцінка працівників, їх умінь, здібностей, талантів, потенціалу і т.д.

4. Посилення зв'язку HR + PR + Marketing. Вакансія компанії і робоче місце - це теж товар і його потрібно вміти продати. Тому необхідно створювати імідж і репутацію компанії як роботодавця.

5. Використання онлайн-комунікацій. Передбачає застосування інтернет - платформ для проведення співбесід, нарад, постановки завдань.

Тож очевидно, що формування ефективного мотиваційного механізму управління персоналом підприємства є одним з визначальних факторів успішності компанії. Мотивація трудової діяльності може бути дієвою за умови застосування сучасних форм та інструментів матеріального стимулювання персоналу. Підвищення значення трудових і статусних мотивів, що спостерігається сьогодні, не означає зниження ролі матеріальних стимулів. Вони все ще залишаються важливим мотиваційним чинником для працівників.

## **1.2.Методичні підходи до оцінювання ефективності мотиваційного механізму управління персоналом**

Оцінювання ефективності мотиваційного механізму передбачає розроблення системи показників, які характеризують комплексний і системний вплив на об'єкт управління. Тому варто розглядати ефективність мотиваційного механізму в розрізі двох видів його оцінки:

- економічна ефективність, що виокремлюється переважно на підставі одержуваних ефектів господарської діяльності підприємства;
- соціальна ефективність, що полягає у задоволеності працівників роботою та їх лояльності до підприємства.

Показники економічної ефективності характеризують досягнення цілей структурного підрозділу і підприємства в цілому (табл.1.3).



Таблиця 1.3

**Показники економічної ефективності мотиваційного механізму  
управління персоналом**

№ пор	Показники	Характеристика
1	Продуктивність праці	Характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції.
2	Чисельність персоналу	Кількість працівників усіх категорій та професій, що зайняті єдиною господарсько-виробничою діяльністю на підприємстві.
3	Фонд оплати праці	Характеризує сумарні витрати на оплату праці персоналу.
4	Середня заробітна плата працівників	Обчислюється діленням сум, нарахованих із фонду оплати праці працівників на середньооблікову чисельність працівників за період.
5	Фонд робочого часу	Планований час роботи одного робітника протягом певного календарного періоду (року, кварталу, місяця).
6	Коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці	Характеризує взаємозалежність між розміром заробітної плати т продуктивністю праці, визначає тим зв'язку між даними показниками
7	Сукупні витрати на персонал	Включає усі витрати на персонал, пов'язані з його залученням, винагородою, стимулюванням та організацією роботи і умов праці.
8	Витрати на навчання	Визначає суму витрат на підвищення кваліфікації, перепідготовку, курси, тренінги та інші види навчання персоналу
9	Відсоток браку продукції, послуги	Характеризує частку бракованої продукції в загальній кількості виготовленої продукції, послуг.
10	Витрати від браку	Сума витрат, пов'язаних із виготовленням бракованої продукції.
11	Витрати від злочинства та конфліктів	Сума витрат, пов'язаних з виникненням на підприємстві конфліктів, існуванням випадків шахрайства.
12	Витрати від порушення трудової дисципліни	Сума витрат, пов'язаних із недотриманням трудової дисципліни: невчасна поява на роботу, невиконання посадових обов'язків та інше.

*Джерело: складено автором за [9,16,30]*

Що стосується соціальної ефективності мотиваційного механізму, то її індикаторами варто вважати показники, що насамперед стосуються підвищення рівня та якості трудового життя, ступеню задоволеності персоналу роботою ( табл.1.4).

**Показники соціальної ефективності мотиваційного механізму  
управління персоналом**

№ пор	Група показників	Складові
1	Показники руху персоналу	Коефіцієнт плинності персоналу, коефіцієнт прибуття, коефіцієнт вибуття, коефіцієнт стабільності.
2	Показники освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу	Частка працівників з вищою та середньою освітою, частка працівників, які пройшли курси підвищення кваліфікації тощо.
3	Показники соціально-економічної та інноваційної активності	Частка працівників, які беруть участь у корпоративних та громадських заходах, кількість патентів та винаходів.
4	Показники організації та умов праці	Коефіцієнт використання робочого часу, показник загального рівня санітарно-гігієнічних умов на робочих місцях, кількість та частота випадків виробничих травм.

*Джерело: складено автором за [16, 30]*

Варто зазначити, що поділ на соціальну та економічну ефективність є досить умовним, адже соціальні результати впливають і відображаються на розмірі економічного ефекту, тому збільшення економічного ефекту неможливе шляхом зниження соціальної ефективності підприємства.

Вихідною базою для отримання показників ефективності мотиваційного механізму є нормативна, планова, облікова та аналітична інформація відділів підприємства. Окрім опрацювання документів в процесі оцінюванні ефективності мотиваційного механізму широко застосовуються такі методи як: анкетування, інтерв'ю, методи експертних оцінок, факторно-критеріальна модель.

На нашу думку, комплексно оцінити ефективність мотивації праці на підприємстві можна через об'єднання двох напрямів дослідження:

- оцінка загальногосподарських результатів діяльності підприємства;
- оцінка задоволеності персоналу роботою.

Тому пропонується проводити оцінювання ефективності мотиваційного механізму управління персоналом за алгоритмом, поданим у дод. Ж. Запропонована модель оцінювання мотиваційного механізму є найбільш

повною та такою, що забезпечить різносторонній аналіз стану мотивації на підприємстві та її дієвість.

Отже, оцінювання ефективності мотиваційного механізму управління персоналом може відбуватись за допомогою різноманітних економічних та соціальних показників. Однак отримання реальної оцінки ефективності системи мотивації можливе лише при їх комплексному використанні та оцінці усіх сторін та елементів мотиваційного механізму.

### **Висновки до розділу 1**

Формування ефективного мотиваційного механізму управління персоналом підприємства є одним з визначальних факторів успішності компанії. Основною проблемою у формуванні ефективної системи мотивації є вибір та співвідношення матеріальних і нематеріальних методів мотивації. Підвищення значення трудових і статусних мотивів, що спостерігається сьогодні, не означає зниження ролі матеріальних стимулів. Вони залишаються важливим чинником, здатним суттєво підвищити економічну активність та сприяти досягненню високих результатів індивідуальної та колективної діяльності.

Мотиваційний механізм потребує постійного моніторингу та оцінки його ефективності. Для цього використовуються показники економічної та соціальної ефективності, проте такий поділ є досить умовним. Здійснювана оцінка повинна бути комплексною.



## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ГАЛС АГРО»

#### 2.1. Аналітичний огляд галузі в Україні

Агрохолдинг «Галс Агро» веде діяльність в галузі сільського господарства. Сільське господарство - галузь матеріального виробництва, що займається вирощуванням культурних рослин та розведенням домашніх тварин. Вона включає дві взаємопов'язані великі галузі – рослинництво і тваринництво. Діяльність ТОВ «Галс Агро» охоплює обидва напрямки сільськогосподарської діяльності.

Рослинництво України охоплює вирощування понад 400 різних сільськогосподарських культур. Головним засобом виробництва у сільському господарстві є земля. Кількість посівної площі та показники врожайності сільськогосподарських культур в Україні подано в дод. 3.

Коливання показника врожайності культур спричиняються різними факторами, зокрема: методи обробки землі, агрохімічний склад ґрунту, погодні умови, тривалість посіву тієї чи іншої культури на одній площі та інше. В свою чергу, кількість посівної площі та врожайність визначають обсяги виробництва сільськогосподарських культур (рис.2.1).

Тож, основною галуззю рослинництва є зернове господарство. Також великими групами в обсягах виробництва виступають вирощування соняшнику, цукрового буряку та картоплі. Що стосується врожаю соняшнику, то в цій сфері рівних Україні немає в цілому світі. В 2017 році в Україні було вирощено 12,24 млн. тонн соняшнику, а це майже третина всього насіння, виробленого в світі.

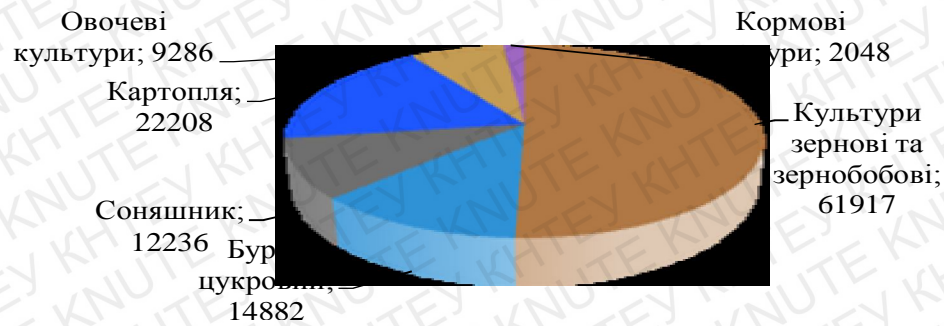


Рис.2.1. Виробництво сільськогосподарських культур у 2017 році, тис.т.

Тваринництво – друга після рослинництва важлива галузь сільського господарства. Вона забезпечує населення цінними продуктами харчування – молоком, маслом, м'ясом, яйцями, а харчову промисловість – сировиною. В Україні поширено вигодовування корів, свиней, кіз та птиць ( табл.2.1).

Таблиця 2.1

### Кількість сільськогосподарських тварин в Україні

Вид тварини	Кількість сільськогосподарських тварин, тис. голів			
	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Велика рогата худоба:				
Усього	3884,0	3750,3	3682,3	3530,8
- в тому числі корів	2262,7	2166,6	2108,9	2017, 8
Свині	7350,7	7079,0	6669,1	6109,9
Вівці та кози	1371,1	1325,3	1314,8	1309,3
Птиця	213300	204000	201700	204800

Джерело: складено автором за [41]

Перше місце в структурі тваринництва посідає птахівництво. Важливим фактором його розміщення є орієнтація на споживача тому найбільше птахівницьких господарств розташовано у Київській, Донецькій, Дніпропетровській, Харківській, Одеській та Львівській областях. Свинарство - друга за значенням і кількістю худоби галузь тваринництва. Однак впродовж 2014 – 2017 років прослідковується чітка тенденція до зменшення кількості даних тварин у структурі галузі: 6109, 9 тис. голів у 2017 році проти 7350,7 тис. голів у 2014 році. Тобто, даний показник зменшився майже на 17% за 4 роки.



Сільське господарство може вивести Україну з кризи в найближчі роки. Уже в 2017 році частка агропромислового комплексу у ВВП України становила майже 20% , а це говорить про те, що сільське господарство є вагомим джерелом надходження коштів до бюджету. Протягом складних та кризових 2014-2017 років, на відміну від промисловості та будівництва, сільське господарство демонструє позитивну динаміку виробництва. У 2018 році ця тенденція збереглась.

Сьогодні левову частку поставок продукції в Євросоюз та інші країни становить саме сільськогосподарська продукція. За даними Державної фіскальної служби України у січні – березні 2018 року торговельне сальдо по даній товарній групі є позитивним і становить 108,5 млн. дол. США. Проти показника минулого року (95 млн. дол. США) воно збільшилось на 13,5 млн. дол. США [35]. Основні країни-покупці сільськогосподарської продукції в 2017-2018 роках зображені на рис. 2.2.

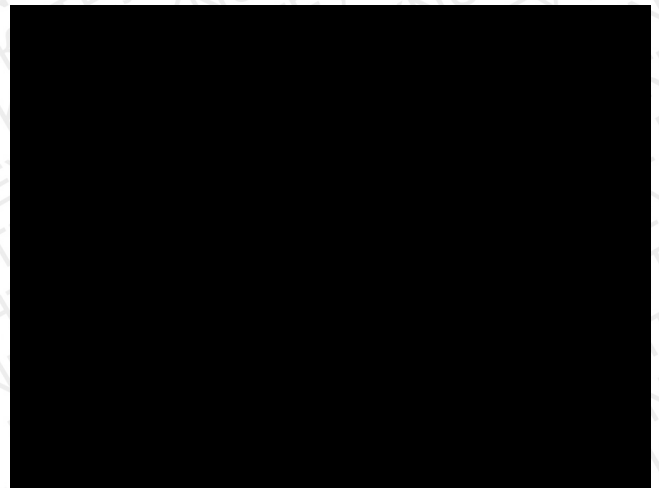


Рис.2.2. Структура експорту м'ясопродукції в Україні у 2017-2018 роках  
Джерело: розроблено автором за [35, 41]

Слід зазначити, що експорт м'ясо-молочної продукції є в рази меншим, за експорт продукції рослинництва. Саме товари рослинного виробництва становлять основу всього експорту України: питома вага експортних товарів рослинництва становить 80 % від загального експорту за 2017 рік.



Перше місце в структурі експортованих товарів рослинництва займає олія соняшникова. Практично однакові позиції займають кукурудза та пшениця з частками експорту 16,7% та 15,4% відповідно (рис 2.3).

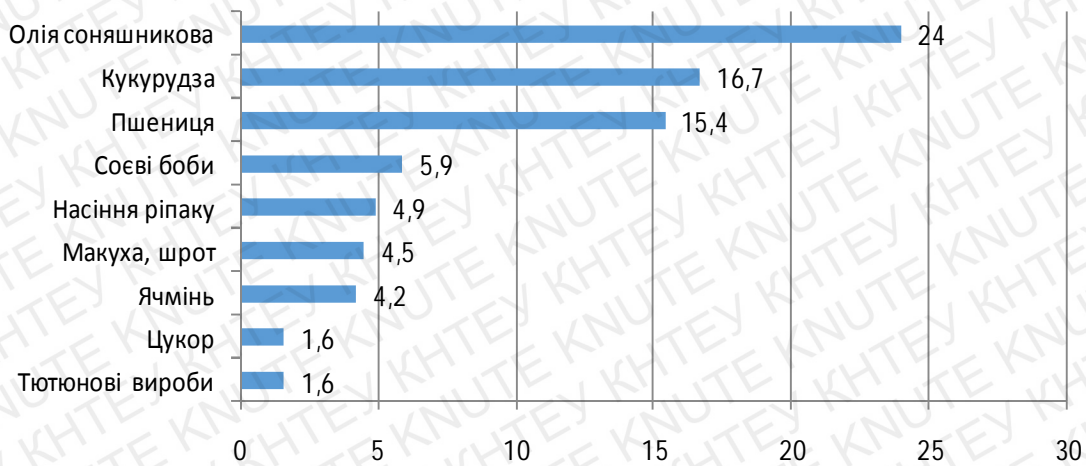


Рис.2.3. Обсяг експортованих продуктів рослинництва у 2017 році, тис. т.

Джерело: розроблено автором за [35]

Таким чином, сільське господарство є і залишиться актуальним та пріоритетним видом діяльності. Розглянуті показники стану сільського господарства свідчать, що дана галузь на відміну від промисловості має позитивну динаміку розвитку навіть в кризові для України роки.

## **2.2. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства**

Холдинг «Галс Агро» - це група компаній, що ведуть свою діяльність в галузі сільського господарства та є одним з найбільшим агрохолдингів України. Сьогодні холдинг «Галс Агро» - це високотехнологічний бізнес з високим ступенем вертикальної інтеграції, з опорою на вирощування зернових і переробку власної цукрових буряків, виробництво м'яса і м'ясопродуктів, що дозволяє знижувати собівартість продукції порівняно з іншими виробниками. Холдинг «Галс Агро» входить в десятку найбільших

виробників цукру в Україні: за період від липня 2017 по червень 2018 року (так званий, маркетинговий рік) компанією було виготовлено 49,4 тис. тон цукру, що становить 2,7 % обсягу виготовленого цукру в Україні ( рис.2.4).

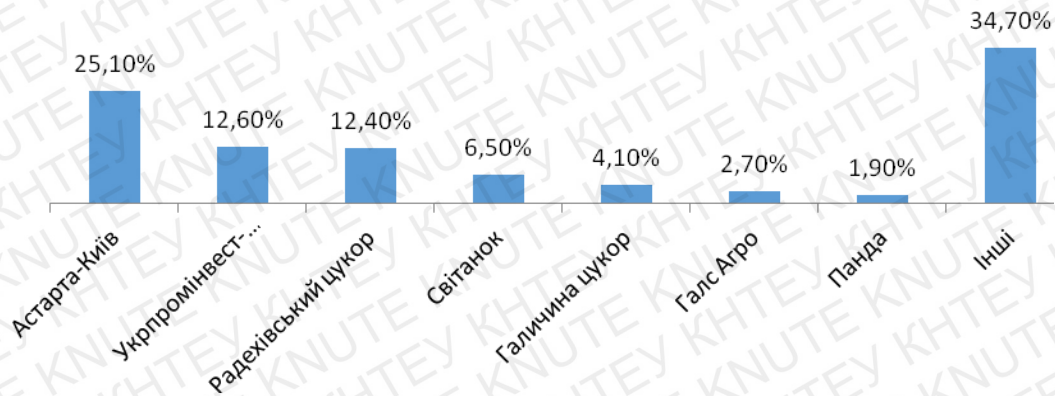


Рис.2.4. Найбільші виробники цукру в Україні за 2017-2018 маркетинговий рік

Джерело: розроблено автором за [38]

Агрохолдинг веде комплексний агропромисловий бізнес, який включає повні ланцюжки створення вартості. Власними перевагами компанія визначає наступні:

- 1) високий ступінь вертикальної інтеграції цукрового виробництва;
- 2) зміцнення позицій в сегменті B2B ринку цукру України;
- 3) зростання та розвиток за допомогою придбання нових сільськогосподарських активів, в першу чергу, додаткових площ в оренду;
- 4) розташування орендованих земель в 2-х регіонах України, що робить діяльність агрохолдингу більш стійкою до головного ризику несприятливих погодних умов;
- 5) власна інфраструктура зберігання і відвантаження продукції;
- 6) синергія бізнесу в зв'язку з наявністю власного тваринництва, птахівництва, що використовує відходи рослинного виробництва.

Агрохолдинг «Галс Агро» включає 14 об'єктів підприємництва. Корпоративна структура передбачає повний контроль за компаніями, що входять до агрохолдингу, шляхом володіння контрольним пакетом акцій та частками компаній (дод. К).



Тож, діяльність холдингу «Галс Агро» включає декілька напрямків: цукрове виробництво; рослинництво; тваринництво; виробництво м'ясо-молочної продукції; виробництво кондитерських виробів.

Цукрове виробництво є основним напрямом діяльності компанії «Галс Агро». Воно представлено 2 цукровими заводами: ПАТ "Городище-Пустоварівський цукровий завод" та ПАТ "Линовицький цукрокомбінат" Красний ". Основні показники цукрового виробництва наведено у дод. Л.

Рослинництво ТОВ «Галс Агро» представлено 7 агрофірмами в Київській області та 2 агрофірмами в Чернігівській області.

Агрофірми спеціалізуються на вирощуванні цукрових буряків, зернових і олійних, а також традиційним тваринництвом. Землі агрохолдингу відносяться до різних типів чорноземів високої продуктивності. Дані землі використовуються під посіви пшениці, ячменю, кукурудзи, соняшнику, сої та цукрового буряку ( рис.2.5)

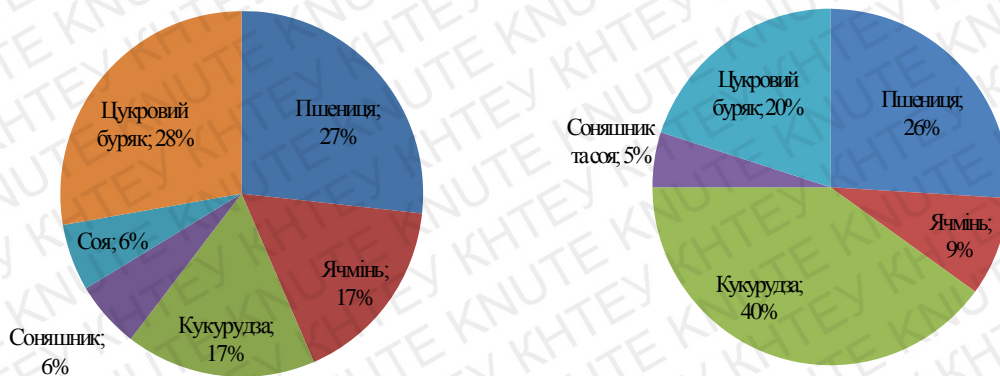


Рис.2.5. Структура посівів земель Галс Агро в Чернігівській та Київській областях

Джерело: розроблено автором за [14]

Традиційне тваринництво в ТОВ «Галс Агро» займає також велику частку діяльності холдингу. Основним напрямом у веденні тваринництва «Галс Агро» є виробництво індичатини. Компанія встановила даний напрям пріоритетним для 2018 року та планує збільшити виробництво індичатини в поточному році в 4 рази.



ТОВ «Галс Агро» є фінансовою стійкою компанією та має позитивні фінансові показники. Зокрема, доходи агрохолдингу без ПДВ у 2017 році склали 1028 млн. грн. (дод. Л). Позитивна динаміка спричинена передусім диверсифікацією виробництва та продажу продукції в сегментах рослинництва, тваринництва, а також збільшенням цін на зернові культури.

Основним джерелом доходу компанії є виробництво та продаж цукру. Структуру доходів агрохолдингу «Галс Агро» в 2016-2017 роках в розрізі напрямів діяльності зображено на рис.2.6.

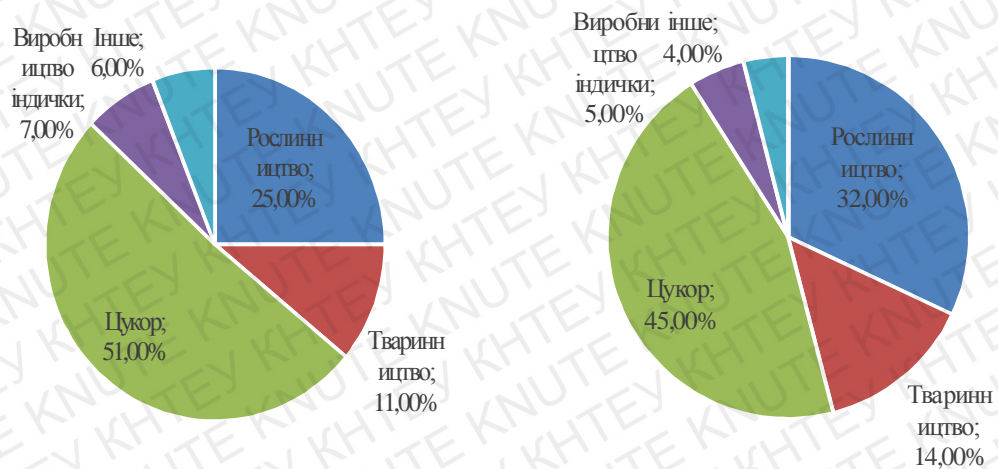


Рис.2.6. Структура доходів «Галс Агро» за напрямами діяльності в 2016-2017 рр.

Джерело: розроблено автором за [12-14]

Чисельність персоналу всього холдингу складає 1478 працівників та включає широкий перелік посад (рис.2.7). Зокрема, 78 % працівників – представники робітничих професій, що безпосередньо займаються виробництвом та вирощуванням продукції. 153 особи, що складає трішки більше 10% персоналу холдингу – працівники ТОВ «Торговий дім «Галс Агро». Спеціалізацією персоналу цієї категорії є дистрибуція готової продукції на ринку. Приблизно таку ж частку всього персоналу, а саме – 171 працівник, становить управлінський персонал та фахівці( бухгалтери, юристи, секретарі).

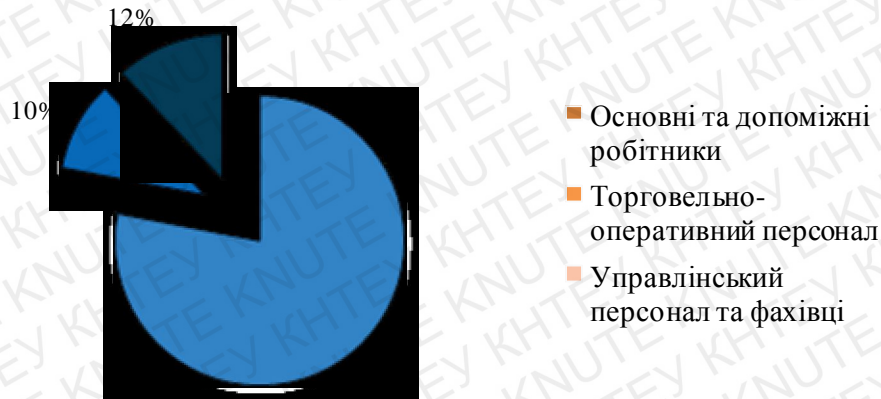


Рис.2.7. Структура персоналу ТОВ «Галс Агро», %  
Джерело: розроблено автором за [49]

Отже, ТОВ «Галс Агро» є одним з найбільшим агрохолдингів України, основною спеціалізацією діяльності якого є виробництво цукрового буряку, зернових культур та традиційне тваринництво. В структуру корпорації входить 14 компаній. Основним джерелом доходу компанії є виробництво та реалізація цукрового буряку: за період від липня 2017 по червень 2018 року (так званий, маркетинговий рік) компанією було виготовлено 49,4 тис. тон цукру, що становить 2,7 % всього обсягу виготовленого цукру в Україні.

Показники фінансової діяльності ТОВ «Галс Агро» є позитивними та мають тенденцію до зростання.

### **2.3. Аналіз та оцінка ефективності мотиваційного механізму управління персоналом у ТОВ «Галс Агро»**

В сучасних умовах високої конкуренції як на ринку праці, так і на ринку діяльності ефективний мотиваційний механізм управління персоналом є основою успішного ведення бізнесу. Комплексне поєднання методів та інструментів мотивації має вирішальний вплив на рівень продуктивності праці кожного працівника і, як наслідок, на продуктивність всього персоналу.

Мотиваційний механізм управління персоналом ТОВ «Галс Агро» є складним явищем, що спричинено широким розгалуженням найменувань



посад та закріплених функцій, обов'язків та відповідальностей за кожною з них. В процесі мотивації персоналу керівництво керується поділом штату на 2 категорії: представники робітничих професій; керівники, спеціалісти, фахівці та визначає для них різні способи мотивації.

Основу матеріальної мотивації у ТОВ «Галс Агро» складає оплата праці. Її виплата відбувається за погодинно-преміальною системою. Заробітна плата робітників у ТОВ «Галс Агро» складається із двох частин: основної та додаткової.

Основна заробітна плата виплачується за виконання норм праці. Вона представлена тарифними ставками, розмір яких залежать від мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством України, посади, рівня кваліфікації працівника.

Додаткова заробітна плата робітників включає:

- доплату за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника: виплачується за заміну працівника у розмірі доплати 100% посадового окладу відсутнього працівника;
- доплату за роботу в нічний час: встановлюється за роботу з 22 год. до 6 год. і становить 35% від тарифної ставки;
- премію за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків - виплачується щорічно у розмірі 100% від тарифної ставки.

На нашу думку, вид преміювання, який застосовується на підприємстві, не здійснює мотиваційної функції через ряд суттєвих недоліків:

- 1) відсутні конкретні показники преміювання;
- 2) премія нараховується за діяльність працівника, що передбачена посадовими інструкціями, і за яку виплачується основна заробітна плата;
- 3) премія виплачується усім робітникам, через що преміювання перетворюється в стабільну форму виплат.



В групі компаній «Галс Агро» задіяно 1153 працівника робочих професій. Середня заробітна плата робітників у 2017 році становила 7439 грн, що є вищим за даний показник по галузі в Україні (рис.2.8).

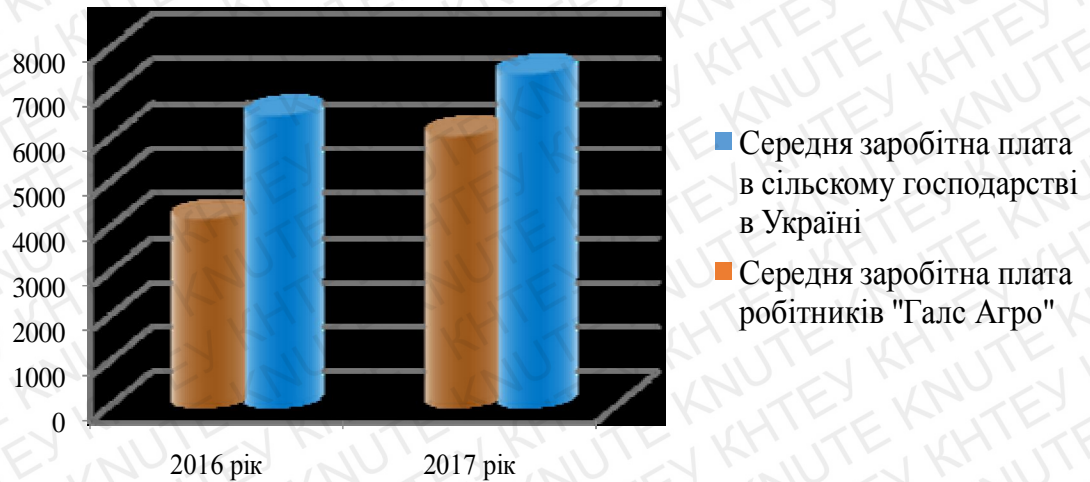


Рис.2.8. Порівняльна характеристика заробітної плати у ТОВ «Галс Агро» з середнім значенням в галузі в 2016-2017 рр  
Джерело: розроблено автором за [49]

Оплата праці управлінців, спеціалістів та фахівців також здійснюється за погодинно-преміальною системою. Її основу становлять посадові оклади, що закріплені за кожною посадою в штатному розписі (дод. М).

Додаткова заробітна плата для даної категорії працівників охоплює:

- доплату за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника виплачується за заміну працівника у розмірі доплати 100% посадового окладу відсутнього працівника;
- надбавку за знання та використання в роботі іноземної мови виплачується за використання іноземної мови в роботі у розмірі 10% від посадового окладу;
- щорічну премію за професійні успіхи.

Недоліками такої системи преміювання для управлінців, фахівців та спеціалістів є:

- 1) відсутність індивідуальних показників преміювання. Премія нараховується за досягнення загальних цілей діяльності підприємства;

2) премія виплачується усім категоріям працівників в однаковому розмірі фактору на регулярну виплату.

Середня заробітна плата управлінського персоналу ТОВ «Галс Агро» становить 28 221 грн. Даний показник можна вважати достатньо високим.

У ТОВ «Галс Агро» принципи та методи нематеріальної мотивації не закріплені у внутрішніх документах компанії. Тобто, юридично на підприємстві не існує нематеріальної мотивації. Однак, керівники підрозділів та вищий менеджмент мають право використовувати ті чи інші методи нематеріального мотивування на власний розсуд.

До методів нематеріальної мотивації, що використовуються у ТОВ «Галс Агро» можна віднести наступні: постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей; неофіційне визнання успіхів працівників у роботі; режим праці; можливість кар'єрного росту; можливість підвищення кваліфікації.

Отже, було визначено склад та структуру мотиваційного механізму управління персоналом у ТОВ «Галс Агро». Оцінювання ефективності механізму стимулювання пропонується проводити за наступними напрямками:

- 1) оцінка економічної ефективності системи мотивації для визначення відповідності її результатів цілям діяльності підприємства;
- 2) факторно-критеріальний аналіз мотивації працівників та співставлення отриманих результатів із фактичним мотиваційним механізмом управління персоналом.

Поєднання даних двох методів оцінки дозволить отримати комплексний результат стану економічної та соціальної ефективності мотиваційного механізму.

Економічна ефективність мотиваційного механізму відображається на позитивній динаміці показників використання потенціалу персоналу (табл.2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка показників економічної ефективності мотиваційного механізму управління персоналом у ТОВ «Галс Агро»**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Відносне відхилення, %	
	2015	2016	2017	2016 від 2015 року	2017 від 2016 року	2016 від 2015 року	2017 від 2016 року
Чисельність персоналу, осіб	1521	1453	1478	-68	-25	-4,0	2,0
Середньорічна заробітна плата, тис. грн:							
- робітників	77,73	78,2	89,3	0,5	11,1	1,0	14,3
- керівників	286,5	293,5	338,7	7,0	45,2	2,1	15,2
Виручка, тис. грн.	423745,5	585025,0	1 014 624,0	161279,5	429599,0	38,0	73,3
Операційний прибуток, тис. грн.	(18006,0)	144897,0	427600,0	162903,0	282703,0	-905,1	195,3
Продуктивність праці, тис. грн.	286,7	395,8	686,5	109,1	290,7	38,2	73,4
Зарплатомісткість, грн.:							
- робітників	(4,3)	0,5	0,2	4,8	-0,3	-112,0	-60,0
- керівників	(15,9)	2,0	0,8	17,9	-1,2	-113,0	-60,0
Коефіцієнт плинності, %	9,3	8,8	5,7	-0,5	-3,1	-5,2	-35,1
Коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці:							
- робітників	-	1,4	1,5	-	0,1	-	7,0
- керівників	-	1,3	1,5	-	0,2	-	15,0

*Джерело: розроблено автором*

Дані свідчать, що зарплатомісткість у 2015 році мала від'ємне значення. Однак причина цьому не в низькій продуктивності праці, а в зовнішніх умовах ринку: кризова ситуація в країні, інфляція, стрімке зниження купівельної спроможності покупців. В 2016 році ситуація покращилась – на кожну гривню прибутку компанії припадало 0,5 грн витрат на оплату праці для робітників. Для менеджменту та фахівців цей показник становив 0,7 грн.



Плинність кадрів у 2016 році була досить суттєвою і становила 9,3%, однак до 2017 року ситуація стабілізувалась і даний показник становив 5,7%, що вважається нормальним.

Коефіцієнт випередження продуктивності праці показує співвідношення темпів зростання продуктивності праці до темпів зростання заробітної плати. Як бачимо, в 2016-2017 роках продуктивність праці зростала швидше за заробітну плату і існує тенденція в позитивній динаміці цього показника.

Отже, оцінка мотиваційного механізму шляхом визначення його економічної ефективності показує, що оплата праці та витрати на персонал на підприємстві є достатньо високими для працівників, проте виправданими для керівництва. Продуктивність праці знаходиться на високому рівні, а її темпи зростання випереджають темпи зростання заробітної плати.

Наступним етапом оцінки ефективності мотиваційного механізму у ТОВ «Галс Агро» є проведення факторно-критеріального аналізу. Це багатоетапний метод оцінки ефективності системи мотивації з метою виявлення відповідності бажань та очікувань працівників з реальною системою мотивації на підприємстві. Для здійснення першого етапу розглядається можливість використання такого інструментарію, як мотиваційний профіль (табл.2.3). Цей профіль визначається за допомогою виявлення у працівників їх ставлення до певних мотиваційних факторів.

Працівникам було запропоновано заповнити анкету, в якій необхідно кожному фактору мотивації присвоїти суб'єктивний ступінь значимості в балах від 0 до 1 та ступінь задоволеності працівника даним фактором мотивації в межах від 0 до 1 (Дод. Н).

Участь в опитування взяло 553 особи, що становить майже 50% всього штату холдингу. Тобто, можна вважати результати опитування репрезентативними.

Таблиця 2.3

**Фактори мотивації працівників ТОВ «Галс – Агро»**

№	Фактор	Сутність мотиваційного фактору
1	Високий заробіток	Потреба мати високій рівень оплати праці, систему премій та бонусів
2	Соціальний пакет	Потреба мати додаткові нематеріальні бонуси: страхування життя, безкоштовне харчування, покриття транспортних витрат та інше.
3	Умови праці	Бажання працювати в комфортному середовищі із забезпеченням необхідного обладнання.
4	Визнання	Потреба в справедливій оцінці результатів праці та визнанні їх важливості
5	Різноманітність і зміни	Бажання займатись цікавою неодноманітною роботою.
6	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та Впливовості
7	Сприятливий соціально-психологічний клімат	Потреба працювати в команді, мати стійкі хороші стосунки з членами колективу
8	Суспільна корисність	Бажання бути корисним суспільству
9	Свобода рішень та дій	Потреба мати можливість приймати рішення самостійно
10	Гнучкий графік роботи	Бажання обирати графік роботи самостійно

*Джерело: складено автором*

Результати проведеного опитування працівників ТОВ «Галс Агро» відображені на діаграмах, де чітко видно різницю в мотивації робітничого персоналу та управлінського. Так, для робітничих працівників важливими факторами мотивації є високий заробіток, соціально-психологічний клімат в колективі та корисність праці. Найменш мотивуючими чинниками для них виступають різноманітність роботи, свобода в прийнятті рішень та гнучкий графік роботи (рис. 2.9).

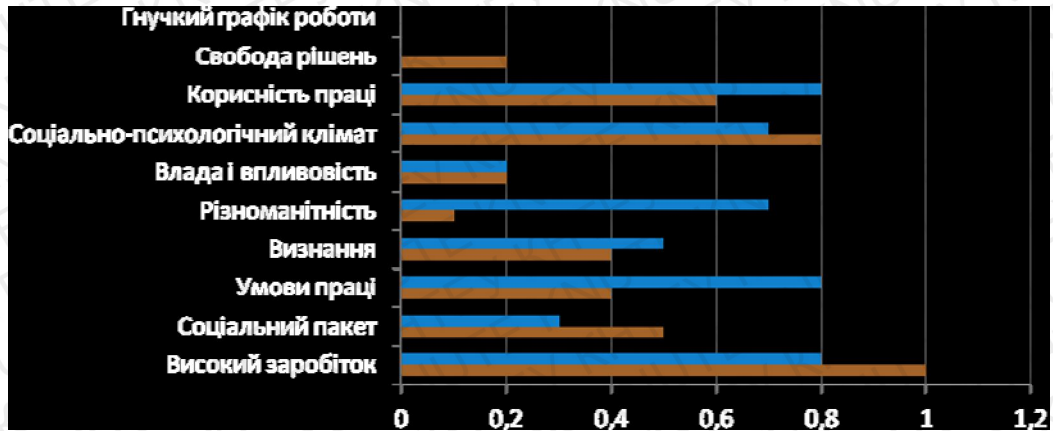


Рис.2.9. Результати опитування основних та допоміжних робітників  
Джерело: розроблено автором

Найбільший дисонанс в ступені задоволеності та значимості спостерігається у факторів умови праці, різноманітності роботи та свободи рішень. Причому їх значимість для працівників є меншою, ніж рівень їх задоволеності.

Управлінський персонал також першим місцем обирає високий зарібок, однак наступними мотивами ефективної діяльності для них є свобода в прийнятті рішень, визнання та впливовість. В той час як суспільна корисність праці, соціально-психологічний клімат та гнучкий графік роботи є найменш впливовими факторами мотивації для них (рис.2.10).

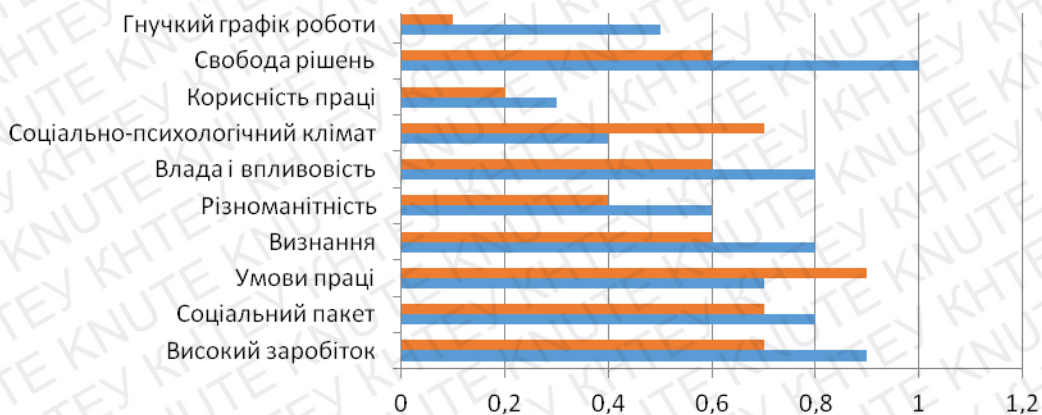


Рис.2.10.Результати опитування спеціалістів, фахівців та менеджменту  
Джерело: розроблено автором



Цікаво, що найбільш незадоволеним мотиваційним фактором для менеджменту є гнучкий графік роботи, хоча його значимість оцінена досить високо – 0,5 балів.

Для другого етапу факторно - критеріального аналізу необхідно звести отримані значення задоволеності та значимості факторів в єдину таблицю по двом групам.

Таблиця 2.4

**Ступінь значимості та задоволеності працівників ТОВ «Галс Агро» факторами роботи**

Фактор	Для робітничого персоналу		Для спеціалістів, фахівців та управлінців	
	Значимість	Задоволеність	Значимість	Задоволеність
Високий заробіток	1	0,8	0,9	0,7
Соціальний пакет	0,5	0,3	0,8	0,7
Умови праці	0,4	0,8	0,7	0,9
Визнання	0,4	0,5	0,8	0,6
Різноманітність і зміни	0,1	0,7	0,6	0,4
Влада і впливовість	0,2	0,2	0,8	0,6
Сприятливий соціально-психологічний клімат	0,8	0,7	0,4	0,7
Суспільна корисність праці	0,6	0,8	0,3	0,2
Свобода рішень та дій	0,2	0	1	0,6
Гнучкий графік роботи	0	0	0,5	0,1

*Джерело: складено автором*

Завершальним етапом оцінки адекватності мотиваційного механізму факторно - критеріальним методом є визначення показника рівня мотивації працівників за формулою:

$$M = \frac{\sum (P_{3n} \times P_{3d})}{\Psi_{\phi}}, \quad (2.1)$$

де  $M$  – рівень мотивації,

$P_{zn}$  - рівень значимості фактору

$P_{zd}$  - рівень задоволеності фактором

$Ч_{\phi}$  - чисельність факторів

Підставивши дані в формулу, отримуємо значення рівня мотивації робітничого персоналу – 0,3 бали, а для спеціалістів, фахівців та управлінців даний показник становить 0,5 бала.

Наступним кроком є співставлення отриманих результатів з нормативними значеннями:

- < 0,2 бала – незадовільний рівень мотивації;
- 0,2 - 0,4 бали – недостатній рівень мотивації;
- 0,5 - 0,8 балів – достатній рівень мотивації;
- 0,9 - 1 балів – високий рівень мотивації.

Отже, як показують результати дослідження рівень мотивації робітничих працівників є недостатнім – 0,3 бали. Якщо аналізувати кожен фактор та його значення, видно, що такий низький рівень мотивації спричинено двома чинниками. По-перше, низьким рівнем очікування від роботи – робітничий персонал надавав невисокої значимості більшості факторів, окрім високого заробітку. Тобто, можна зробити висновок про те, що загалом дана категорія працівників є невибагливою в системі мотивації.

Другою причиною є дисонанс між значимим факторами та ступенем їх задоволеності і навпаки. Тобто, керівництво використовує неадекватний мотиваційний механізм для робітничого персоналу.

Рівень мотивації спеціалістів, фахівців та управлінців можна оцінити як достатній – 0,5 балів. Цікаво, що загальна очікуваність від роботи офісних працівників є набагато вищою, ніж у робітників. Діапазон значимості більшості факторів для них коливається в межах 0,6-0,9 балів. Однак варто зазначити, що і рівень задоволеності більшості факторів є також високим.

Тобто, можна говорити про те, що управлінський персонал є більш вибагливим до оцінки і визнання власної роботи, ніж категорія робітників.

Отже, аналіз та оцінка мотиваційного механізму управління персоналом ТОВ «Галс Агро» показала, що керівництво компанії приділяє основну увагу матеріальним факторам мотивації, при цьому практично ігноруючи нематеріальну складову. Рівень оплати праці на підприємстві є достатньо високим у порівнянні з середнім значення даного показника в галузі. Проте на підприємстві не використовуються методи нематеріального стимулювання. Факторно-критеріальний аналіз показав, що компанія має проблеми з недостатнім рівнем задоволеності працівників роботою.

## **Висновки до розділу 2**

Матеріальна складова мотиваційного механізму управління персоналом ТОВ «Галс Агро» лише частково відповідає цілям підприємства. Так, розмір заробітної плати як робітників, так управлінців та спеціалістів є високим та переважає середній рівень даного показника в Україні. Однак структура заробітку не виконує стимулюючої та мотивуючої функції до покращення результатів діяльності. Премія робітникам не сприяє підвищенню продуктивності праці, підвищенню якості продукції, орієнтації на кінцевий результат діяльності підприємства. Премія за професійні успіхи для менеджменту та фахівців не відповідає стратегії діяльності підприємства і не має суттєвого впливу на досягнення поставлених цілей.

Також можна зробити висновок про низький рівень розвитку нематеріальної складової мотиваційного механізму у ТОВ «Галс Агро». Принципи, методи та інструменти використання даного способу мотивації не регулюються керівництвом та менеджером з персоналу, а обов'язки та відповідальність за здійснення нематеріального стимулювання покладається на плечі керівників підрозділів.



### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ГАЛС АГРО»

### 3.1. Розробка програми вдосконалення мотиваційного механізму управління персоналом у ТОВ «Галс Агро»

Мотиваційний механізм управління персоналом у ТОВ «Галс Агро» має ряд суттєвих недоліків, що знижує трудову активність, продуктивність праці та якість роботи працівників, перешкоджає досягненню максимальних кінцевих результатів діяльності підприємства. Зокрема, слабкими місцями системи мотивації на підприємстві є наступні:

1. Неefективна система преміювання. Наразі на підприємстві діє щорічна виплата премії за результатами річного результату праці в розмірі 100% від заробітної плати – так звана, тринадцята заробітна плата. Однак даний вид преміювання має недостатній вплив на рівень мотивації в силу того, що виплачується усім працівникам та перетворився в форму регулярної оплати праці.
2. Наявність лише обов'язкового соціального пакету. В системі мотиваційного механізму ТОВ «Галс Агро» використовується лише обов'язковий соціальний пакет, складові якого закріплені законодавчо: щорічна оплачувана відпустка, оплата листків непрацездатності, відрахування в соціальні фонди, обов'язкове медичне страхування.
3. Відсутність нематеріальної мотивації. Способи нематеріальної мотивації не закріплені в внутрішніх документах компанії. Нематеріальна мотивація застосовується лише на розсуд та за бажанням вищого керівництва та керівників структурних підрозділів. Вона виявляється у формі усного неофіційного визнання результатів праці.

4. Відсутність ефективної структури управління персоналом. Функції стратегічного планування процесу управління персоналом закріплені за менеджером з персоналу на головному підприємстві. Однак, на заводах та дочірніх підприємствах функції менеджера з персоналу виконують бухгалтери або інспектори з кадрів. Їх коло обов'язків та відповідальностей в сфері праці та управління персоналом є вузьким, ніж те, яке має здійснюватись на підприємствах.

5. Відсутність спеціалізованого програмного забезпечення управління персоналом. На даний момент компанія не використовує жодної спеціалізованої програми для автоматизації та цифрологізації процесу управління та мотивації персоналу.

З метою вирішення цих проблем пропонуємо програму удосконаленого мотиваційного механізму управління персоналом у ТОВ «Галс Агро». Для того, щоб система мотивації була ефективною вона повинна відповідати стратегії підприємства та стратегії управління персоналом, цілям підприємства. ТОВ «Галс Агро» дотримується стратегії росту, яка передбачає нарощування конкурентних переваг за рахунок виходу на нові ринки, диверсифікації, постійних нововведень. При стратегії росту стратегія управління персоналом повинна бути орієнтована на формування ефективної системи мотивації, справедливу винагороду, формування сприятливого психологічного клімату, підвищення кваліфікації та компетентності персоналу, сприяння кар'єрному росту працівників.

Окрім того перед підприємством визначені такі цілі:

- відмінна якість продукції,
- вихід на нові зарубіжні ринки,
- захоплення 60% частини ринку виробництва та продажу індички,
- збільшення обсягів продажу всіх продуктових позицій,
- зростання прибутку.

Тому при вдосконаленні мотиваційного механізму у ТОВ «Галс Агро» будемо керуватись методами та інструментами мотивації, які відповідатимуть стратегії та сприятимуть досягненню цілей підприємства.

Використання такого методу мотивації як преміювання має на меті заохочування працівників до підвищення продуктивності праці шляхом отримання за це додаткового заробітку.

Пропонуємо встановити на підприємстві такі види премій:

- премія за професійні успіхи для керівників, професіоналів та фахівців;
- премія за високі результати роботи для основних робітників
- премія за безперебійне виробництво для допоміжних робітників.

Показники, періодичність і розміри преміювання відрізняються, проте умови преміювання є спільними для всіх категорій персоналу: якісне і своєчасне виконання посадових обов'язків; відсутність порушень трудової дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку; відсутність прогулів; відсутність дисциплінарного стягнення. Невиконання хоча б однієї умови є підставою для позбавлення працівників премії.

На нашу думку, премія за професійні успіхи, яка уже виплачується на підприємстві щорічно, має достатній мотиваційний ефект, відповідає цілям підприємства і сприяє їх досягненню. Тому ми вважаємо за доцільне здійснювати в подальшому її виплату для керівників, професіоналів та фахівців. Проте доцільно змінити періодичність виплат з щорічної та щоквартальною та збільшити її розмір до 30% від посадового окладу. Це збільшить мотивацію працівників до праці, оскільки очікування премії займатиме лише 3 місяці, а не рік.

Для основних робітників пропонуємо встановити премію за високі результати роботи, яка виплачується щоквартально, і максимальний розмір якої становитиме 30% від окладу робітника. При нарахуванні премії до уваги беруться такі показники, як якість продукції, продуктивність праці та ініціативність. Якість продукції характеризується часткою браку та



рекламації в обсязі виготовленої продукції, продуктивність праці – рівнем виконання плану виробітку, а ініціативність – ефектом від раціоналізаторських пропозицій робітників.

Кожен показник преміювання передбачає п'ять рівнів, яким відповідають оцінки від 2 до 10 (табл.3.1). Отримані працівником оцінки за кожним показником додаються, і їх сума дорівнює розміру премії у відсотках.

Таблиця 3.1

### Проект системи преміювання основних робітників

№	Показники преміювання	Критерії оцінки				
1	Якість продукції					
	Частка браку та рекламації в обсязі продукції	0,76-0,9	0,61-0,75	0,46-0,60	0,36-0,45	0 – 0,35
	Розмір премії, %	2	4	6	8	10
2	Продуктивність праці					
	Рівень виконання плану виробітку, %	95-99	100-105	106-110	111-120	121-130
	Розмір премії, %	2	4	6	8	10
3	Креативність					
	Ефект раціоналізаторських пропозицій	Вплив на роботу працівника	Вплив на роботу відділу	Вплив на показник и роботи відділу	Вплив на роботу всього колективу	Вплив на показники діяльності всієї компанії
	Розмір премії, %	2	4	6	8	10

*Джерело: розроблено автором*

Передбачається, що премія за високі результати роботи заохочуватиме основних робітників до збільшення обсягів виробництва шляхом вищих темпів роботи, мінімізації непродуктивних втрат робочого часу, підвищення якості продукції, ініціативності, креативності, які в свою чергу можуть суттєво покращити результати діяльності підприємства. Все це відповідає цілям та цінностям підприємства.

Запропонована премія за безперебійне виробництво для допоміжних робітників виплачується також щоквартально і її максимальний розмір

становить 20% від окладу. При нарахуванні премії враховуються такі показники, як ритмічна робота устаткування, яка характеризується коефіцієнтом ритмічності, та збільшення міжремонтного періоду роботи устаткування порівняно з попереднім періодом.

На нашу думку, премія за безперебійне виробництво стимулюватиме допоміжних робітників до якісного налагодження і ремонту устаткування, що зменшить кількість поломок, простоїв через несправність обладнання і приведе до зростання обсягу виробництва та прибутку підприємства.

Проте навіть висока заробітна плата і різноманітні премії в сучасних умовах є недостатніми для високого рівня мотивацій персоналу. Зростання заробітної плати чи премій має короточасний мотиваційний ефект, оскільки працівники швидко звикають до нового рівня заробітної плати. Суттєву роль у заохоченні персоналу відіграють ставлення роботодавця до працівників, турбота про них, побудова особистісно-орієнтованої соціальної політики, формування у персоналу відчуття комфорту. Це забезпечує соціальний пакет.

Так як мотиваційні фактори для різних груп працівників є різними пропонується розробити соціальний пакет за принципом «шведського столу». Його суть полягає в тому, що працівникам пропонується перелік соціальних благ і послуг, які оцінені відповідною кількістю балів залежно від їх вартості. Працівник може обрати заохочення із списку на певну суму балів, присвоєну кожній позиції( табл.3.2).

На нашу думку, використання даного методу формування соціального пакету є доцільним і ефективним. По-перше, працівники оберуть саме ті бенефіти, у яких вони зацікавлені, що підвищить мотиваційний ефект соціального пакету. По-друге, така гнучкість соціального пакету є виправданою у зв'язку із постійною зміною людських потреб під впливом життєвих обставин. По-третє, можливість розширити перелік соціальних благ залежно від посади стимулюватиме працівника докладати зусиль для професійного та кар'єрного зростання, до підвищення кваліфікації та результатів праці.

Таблиця 3.2

**Проект соціального пакету за принципом «шведського столу»**

№	Елемент соціального пакету	Кількість балів
1	Оплата житла	100
2	Оплата щорічних путівок на санаторно-курортне лікування	80
3	Транспортування на роботу і з роботи корпоративним маршрутним таксі	20
4	Відшкодування транспортних витрат	90
5	Оплата навчання	70
6	Оплата абонементу в спортзал та басейн	40
7	Оплата мобільного зв'язку	20
8	Оплата харчування на роботі	30
9	Медичне страхування	70
10	Недержавне пенсійне страхування	80
11	Можливість використання засобів праці компанії у веденні власного господарства для робітників	30

*Джерело: розроблено автором*

Невід'ємною складовою мотиваційного механізму управління персоналом є нематеріальна мотивація. Для того, щоб сформувати ефективну систему нематеріальної мотивації необхідно врахувати ті характеристики роботи, які впливають на рівень мотивації персоналу.

Відповідно до результатів факторно-критеріального аналізу мотиваційних факторів пропонується застосовувати такі методи нематеріальної мотивації:

1. Постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей.
2. Розроблення програм інформування працівників про діяльність підприємства.
3. Увага безпосереднього керівника до думки працівників.
4. Офіційне визнання заслуг
5. Проведення корпоративних заходів
6. Створення можливостей для професійного навчання працівників.
7. Створення можливостей для кар'єрного зростання працівників.
8. Стимулювання працівників гнучким графіком роботи.
9. Привітання та подарунки працівникам з нагоди свят.



Наступним елементом вдосконалення мотиваційного механізму є впровадження програмного забезпечення процесу управління та мотивації персоналу. Найпоширенішими програмами автоматизації процесу управління персоналом є Галактика «Управління персоналом», Infopulse «K2 Black Pearl», InBase «Megapolis «Управління персоналом», Парус «Управління персоналом», Атлас «Кадри». Їх порівняльний аналіз наведено у дод. П. 3 метою підвищення ефективності мотиваційної системи на підприємстві доцільно запровадити використання програми Галактика «Управління персоналом», оскільки лише в її функціонал входить можливість управління мотивацією працівників.

Однак виконання усіх вищенаведених рекомендацій неможливе без зміни структури управління персоналом. Пропонується прийняти наступних змін в кадровій структурі управління персоналом, наведених у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

### Проект змін в штаті працівників сфери управління персоналом

№	Захід	Зміст заходу
1	Введення позиції заступника менеджера з персоналу в головній компанії ТОВ «Галс Агро»	Функції планування та управління персоналом всієї корпорації покладено на менеджера з персоналу ТОВ «Галс Агро». Варто розділити коло обов'язків між двома посадами для їх якіснішого виконання
2	Введення посади локального менеджера з персоналу на кожному заводі на агрофірмі	Наразі функції з управління та розвитком персоналу на місцях не виконуються взагалі або виконуються лише частково. Введення посади локального менеджера з персоналу дозволить вирішити цю проблему та зняти додаткове навантаження з бухгалтерів та інспекторів по кадрам
3	Чітке розмежування функцій управління персоналом та кадрової документації	Функції з управління персоналом на дочірніх підприємствах покласти на заступника менеджера з персоналу. Функції з кадрової документації повинні виконуватись інспекторами з кадрів на місцях.
4	Закріплення за менеджером з персоналу головного підприємства ТОВ «Галс Агро» функцій стратегічного планування розвитку персоналу та мотиваційного моніторингу персоналу.	Менеджер з персоналу головної компанії повинен виконувати стратегічні функції в системі управління персоналом, а також функцію контролю. Виконання оперативних рішень доцільно делегувати заступнику менеджера з персоналу та локальним менеджерам.

*Джерело: розроблено автором*

Для того, щоб запропонований вдосконалений мотиваційний механізм був успішно реалізований на підприємстві, необхідно здійснити ряд заходів:

1. Інформування працівників та адаптація персоналу до нового мотиваційного механізму. На даному етапі доцільно впродовж двох місяців здійснювати адаптацію працівників, яка передбачає, що працівники отримуватимуть винагороду за чинною системою мотивації, проте їм постійно буде пояснюватись інформація про те, яку винагороду вони б отримували за аналогічні результати праці при новій системі мотивації.
2. Коригування елементів та процедур мотиваційного механізму.
3. Розробка внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу. Даний етап передбачає розробку « Положення про преміювання персоналу » (дод. Р) та «Положення про мотивацію персоналу» (дод. С).
4. Інформування персоналу про впровадження нового мотиваційного механізму на зборах трудового колективу.

Проте не достатньо лише розробити та впровадити новий мотиваційний механізм, яким би ефективним він не був на момент впровадження. Враховуючи постійні зміни внутрішніх та зовнішніх умов діяльності підприємства, потреб та інтересів працівників, необхідно здійснювати періодичну перевірку ефективності діючого мотиваційного механізму, тобто мотиваційній моніторинг. Проведення мотиваційного моніторингу дасть змогу оцінити дієвість мотиваційного механізму та його вплив на результати діяльності підприємства, рівень задоволеності працівників роботою та системою мотивації. Моніторинг системи мотивації доцільно проводити раз на півроку. Проведення мотиваційного моніторингу передбачає:

1. Визначення мети проведення моніторингу.
2. Визначення сфери, масштабів і періодичності його проведення.
3. Вибір методів моніторингу. Під час проведення моніторингу найчастіше застосовують такі методи, як соціологічне дослідження, анкетування, інтерв'ювання, тестування, експертне оцінювання.

4. Розрахунок бюджету моніторингу. Для проведення моніторингу необхідні затрати на комп'ютерну техніку, програмне забезпечення, друк анкет, заробітну плату працівникам, які проводять моніторинг тощо.

5. Визначення напрямку и показників моніторингу.

6. Моніторинг показників економічної ефективності функціонування мотиваційного механізму

7. Дослідження мотивів персоналу підприємства.

8. Оцінка результатів моніторингу. Оцінка передбачає аналіз результатів моніторингу, визначення проблем у мотиваційному механізмі управління персоналом та шляхів їх усунення.

Отже, для вдосконалення мотиваційного механізму управління персоналом у ТОВ «Галс Агро» рекомендується вжити таких заходів: змінити систему преміювання з річної на щоквартальну, ввести методи нематеріального стимулювання, впровадити надання соціального пакету для працівників, встановити спеціалізоване програмне забезпечення Галактика «Управління персоналом», збільшити штат компанії на 13 працівників сфери управління персоналом. Реалізація даних заходів допоможе покращити систему мотивації персоналу ТОВ «Галс Агро», що в свою чергу, матиме позитивне відображення на показниках діяльності всієї компанії.

### **3.2. Оцінка ефективності реалізації проекту вдосконаленого мотиваційного механізму управління персоналом у ТОВ «Галс Агро»**

Доцільність впровадження змін вимірюються їх ефективністю та позитивним впливом на діяльність компанії. Тому варто розглядати ефективність пропозицій удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом з двох позицій:

1. Економія чи збільшення витрат

2. Вплив на загальні показники діяльності підприємства.



Пропозиція зміни системи преміювання напряму змінює структуру та суму витрат на оплату праці. Зокрема, за старою системою мотивації щорічна премія виплачувалась всім працівникам в розмірі 100% від посадового окладу. Запропонована система преміювання передбачає виплату щоквартальної премії працівникам у розмірі до 30% від посадового окладу.

Очікування є наступними:

- Усі працівники виконуватимуть та перевиконуватимуть встановлені показники, а отже - отримуватимуть премію;
- За встановленою системою нарахування премій розмір премії варіюватиметься в межах 5-30%;
- Середній розмір премії становитиме 20 % від посадового окладу.

Отже, в річному еквіваленті середнє значення розміру премії для кожного працівника становитиме 80%. А це означає, що ми можемо говорити про економію витрат на оплату праці в сумі 20% щорічного фонду заробітної плати, що становить 42 597 600 грн.

Наступним пунктом програми вдосконалення мотиваційного механізму є забезпечення працівників соціальним пакетом за принципом «шведського столу»: кожен працівник обирає склад соціального пакету самостійно у межах кількості балів, встановлених для його посади.

Зокрема, середня сума балів для категорій посад становитиме:

- для робітничих професій - 50 балів,
- для керівників, спеціалістів та фахівців – 80 балів.

Тобто, середня сума балів для будь-якої посади на підприємстві складає 65 балів. Вартість та бальність кожного елемента соціального пакету наведено в таблиці 3.4.

Для розрахунку бюджету впровадження соціального пакету необхідно розрахувати середню вартість 1 балу елементів соціального пакету.

Таблиця 3.4

**Вартість елементів соціального пакету для 1 працівника**

№	Елемент соціального пакету	Кількість балів	Вартість, грн/рік
1	Оплата житла	100	40500
2	Оплата щорічних путівок на санаторно-курортне лікування	80	10000
3	Транспортування на роботу і з роботи корпоративним маршрутним таксі	20	2000
4	Відшкодування транспортних витрат	90	32000
5	Оплата навчання	70	15000
6	Оплата абонементу в спортзал та басейн	40	5500
7	Оплата мобільного зв'язку	20	4300
8	Оплата харчування на роботі	30	10300
9	Медичне страхування	70	8200
10	Недержавне пенсійне страхування	80	12000
11	Можливість використання засобів праці компанії у веденні власного господарства для робітників	30	5000

Джерело: складено автором

Середня вартість 1 балу становить:

$$\bar{B} = \frac{\sum B}{\sum B}, \quad (3.1)$$

де  $\bar{B}$  - середня вартість 1 балу,

$B$  – вартість елемента,

$B$  – кількість балів, присвоєних даному елементу.

Отже, вартість одного балу становить 227 грн. Таким чином, вартість для підприємства соціального пакету на 1 працівника становитиме 14 755 грн.

Прогнозується, що у 2018 році кількість працівників агрохолдингу «Галс Агро» становитиме 1504 працівника. Соціальний пакет пропонується ввести не для всіх позицій, а лише для основних. Тобто, виключити допоміжний персонал та працівників торговельної дочірньої компанії.

Отже, введення соціального пакету збільшить витрати на персонал на 22 191 520 грн.

Введення методів нематеріальної мотивації передбачає незначне збільшення витрат на персонал, адже більшість із даних методів є безкоштовними. Річні витрати, необхідні для здійснення нематеріального стимулювання включають: кошти для символічних подарунків та привітання працівників зі святами – 300 000 грн, кошти для проведення корпоративних заходів – 500 000 грн, витрати на канцелярські послуги для друку грамот – 50 000 грн.

Отже, загальна сума річних витрат для введення нематеріальної мотивації становитиме 850 000 грн.

В результаті дослідження було запропоновано запровадити на підприємстві використання спеціалізованої програми HR менеджменту – Галактика «Управління персоналом». Вартість ліцензії на користування даною програмою в максимальній комплектації становить 60 000 грн. Також необхідно виділити кошти на освоєння даної програми в сумі 90 000 грн. Загальний бюджет на запровадження програми Галактика «Управління персоналом» складатиме 150 000 грн.

Ще однією статтею витрат, пов'язаних з реалізацією проекту вдосконаленого мотиваційного механізму, є витрати на оплату праці нововведених посад (табл.3.5).

Таблиця 3.5

### Витрати на оплату праці нового персоналу

Посада	Кількість осіб	Посадовий оклад, грн.	Річний розмір премії, грн.	Річні витрати на оплату праці, грн
Заступник менеджера з персоналу у ТОВ «Галс Агро»	1	16 300	13 040	208 640
Локальний менеджер персоналу	3	12 240	9 792	1 880 064

Джерело: складено автором



Отже, річні витрати на оплату праці нових посад складатимуть:

$$B = 3П_{річна} \times Ч, \quad (3.2)$$

де В – річні витрати на оплату праці нового персоналу,

3П річна - річні витрати на оплату праці посади,

Ч - кількість посад.

За формулою, річні витрати на оплату праці нового персоналу становитимуть 2 088 704 грн.

Таким чином, загальний бюджет проекту вдосконалення мотиваційного механізму становить від’ємну суму за рахунок зміни системи преміювання зі 100% до 80% очікуваного розміру премії працівників (табл.3.6).

Таблиця 3.6

**Бюджет проекту вдосконалення мотиваційного механізму**

№	Стаття витрат	Сума, грн.
1	Зміна системи преміювання	(42 597 600)
2	Введення соціального пакету	22 191 520
3	Введення нематеріальної мотивації	850 000
4	Купівля та впровадження програми Галактика «Управління персоналом»	150 000
4	Введення нових позицій	2 088 704
Всього витрат( економії)		-17 317 367

Джерело: складено автором

Отже, якщо оцінювати проект вдосконалення системи мотивації з точки зору його вартості для підприємства, можна надати наступну оцінку:

- реалізація даного проекту дозволить компанії зекономити кошти на оплату праці працівників;
- перерозподіл коштів на оплату праці відбувся в сторону збільшення змінної частини заробітку;
- нові методи мотивації мають чітку градаційну сітку, яка визначає розмір додаткової заробітної плати.

Вартість впровадження проекту є надзвичайно важливим етапом оцінки його ефективності. Після того, як нами було визначено, що реалізація проекту нового мотиваційного механізму не лише не понесе великих додаткових витрат, а й скоротить наявні, потрібно визначити чи матиме це економічну ефективність для підприємства, окрім явної економії.

Вплив елементів нового мотиваційного механізму на значення основних показників управління персоналом наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Вплив заходів вдосконалення мотиваційного механізму на показники діяльності ТОВ «Галс Агро»**

Показники	Чисельність персоналу, ос.	Продуктивність праці, тис. грн.	Виручка, тис. грн	Плинність кадрів, %
Значення 2017 року	1478	686,5	1 014 624,0	5,7
Прогнозоване значення 2018 року	1504	780,7	1 156 671, 0	5,4%
Вплив елементів зміни мотиваційного механізму:				
Зміна системи преміювання	-	+10%	+10%	-
Введення соціального пакету	-	+6%	+5%	-0,8%
Впровадження програми Галактика «Управління персоналом»	-	+1%	+1%	-
Введення нематеріальної мотивації	-	+1%	+1%	-1%
Введення нових посад	+13	+2%	+1%	-
Скореговане прогнозоване значення 2018 року	1517	936, 8	1 364 871, 8	3,6%

*Джерело: складено автором*

Прогнозується, що потреби в персоналі за діючої системи мотивації складатимуть у 2018 році 1504 особи. Введення вдосконаленого мотиваційного механізму передбачає збільшення штату працівників на 13 осіб, що в сумі складатиме 1517 працівників.

Найважливішим фактором аналізу ефективності реалізації проекту нової системи мотивації є її вплив на продуктивність праці. Очікується, що її

впровадження підвищить продуктивність праці на 20%. Більшою мірою це відбудеться за рахунок зміни системи преміювання, що стимулюватиме працівників перевиконувати встановлені показники роботи. Значний вплив на продуктивність праці також матиме і введення соціального пакету – 6%. Так, як вища посада дає можливість обрати ширший перелік елементів соціального пакету, це стимулюватиме працівників до кар'єрного зростання.

Зміна показника продуктивності праці має прямий вплив на зміну валового доходу компанії. Зокрема, очікується, що зростання продуктивності праці на 20% збільшить виручку на 18%. Залучення 13 додаткових працівників до структури управління персоналом очікувано збільшить продуктивність праці на 2%, проте у довгостроковій перспективі це забезпечить якісніше виконання функцій управління персоналом.

Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення Галактика «Управління персоналом» дозволить чіткіше структурувати роботу персоналу, вести облік виплат, відпусток, навчання, рівня розвитку працівника та інше. Очікується, що це збільшить продуктивність праці персоналу на 1%, що в свою чергу матиме позитивний вплив на динаміку отримання виручки в 2018 році.

Введення нематеріальної мотивації в короткостроковій перспективі збільшуватиме продуктивність праці лише на 1%. Проте це покращить соціально-психологічний клімат в колективі, збільшить лояльність працівників до компанії, що в свою чергу зменшить плинність кадрів у 2018 році на 1%.

В загальному запропоновані заходи збільшать продуктивність праці персоналу на 20% у 2018 році, що дозволить підприємству отримати додаткову виручку в сумі 208 200,1 тис. грн.

Таким чином, вищенаведені розрахунки дають можливість говорити про економічну ефективність реалізації проекту вдосконаленого мотиваційного механізму у ТОВ «Галс Агро».



### **Висновки до розділу 3**

Реалізація проекту вдосконалення мотиваційного механізму управління персоналом у ТОВ «Галс Агро» передбачає виконання таких заходів: зміна системи преміювання з річної на щоквартальну, введення методів нематеріального стимулювання, впровадження практики надання соціального пакету для працівників, встановлення спеціалізованого програмного забезпечення Галактика «Управління персоналом», збільшення штату компанії на 13 працівників у сфері управління персоналом.

Загальний бюджет проекту вдосконалення мотиваційного механізму ТОВ «Галс Агро» становить 17 317 367 грн з від'ємним значенням, що означає економію для підприємства. Скорочення витрат на персонал вдалось досягнути завдяки зміні системи преміювання, яка передбачатиме виплату додаткової заробітної плати тим працівникам, які дійсно перевиконуватимуть якісні та кількісні показники праці.

Очікується, що за допомогою наданих рекомендацій компанія зможе збільшити продуктивність праці персоналу на 20% у 2018 році, що дозволить підприємству отримати додаткову виручку в сумі 208 200,1 тис. грн.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В процесі дослідження здійснено теоретичне узагальнення та розв'язання наукового завдання щодо удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом у ТОВ «Галс Агро». Основні висновки зводяться до наступного:

1. Формування ефективного мотиваційного механізму управління персоналом підприємства є одним з визначальних факторів успішності компанії. Основною проблемою у формуванні ефективної системи мотивації є вибір та співвідношення інструментів мотивації. Підвищення значення трудових і статусних мотивів, що спостерігається сьогодні, не означає зниження ролі матеріальних стимулів. Вони залишаються важливим чинником, здатним суттєво підвищити економічну активність та сприяти досягненню високих результатів індивідуальної та колективної діяльності.

2. Мотиваційний механізм потребує постійного моніторингу та оцінки його ефективності. Для цього використовуються показники економічної та соціальної ефективності, проте такий поділ є досить умовним. Здійснювана оцінка повинна бути комплексною.

3. Аналітичний огляд галузі сільського господарства показав, що дана галузь є і залишиться актуальним та пріоритетним видом діяльності в Україні. Показники розвитку галузі мають позитивну динаміку навіть в кризові для України роки. Особливістю сучасного аграрного виробництва України є переважання галузі рослинництва в сільськогосподарських підприємствах, а галузі тваринництва – в домашніх господарствах населення.

4. Аналіз соціально – економічної діяльності ТОВ «Галс Агро» показав, що підприємство є одним з найбільших агрохолдингів України. Конкурентними перевагами компанії є: високий ступінь вертикальної інтеграції цукрового бізнесу компанії, зміцнення позицій в сегменті B2B ринку цукру України; власна інфраструктура сушки, зберігання і

відвантаження продукції; синергія бізнесу в зв'язку з наявністю власного тваринництва, птахівництва, що використовує відходи сільськогосподарського і побічні продукти цукрового виробництва для відгодівлі худоби; впровадження передових технологій.

5. Аналіз та оцінка мотиваційного механізму управління персоналом засвідчило, що компанія використовує застарілі методи управління та мотивації персоналу, що має відображення на недоліках мотиваційного механізму:

- Матеріальна складова мотиваційного механізму ТОВ «Галс Агро» лише частково відповідає цілям підприємства. Так, розмір заробітної плати є високим та переважає середній рівень даного показника в Україні. Однак структура заробітку не виконує стимулюючої та мотивуючої функції до покращення результатів діяльності. Діюча система преміювання не сприяє підвищенню продуктивності праці і не має суттєвого впливу на досягнення цілей.

- Низький рівень розвитку нематеріальної мотивації. Принципи, методи та інструменти використання даного способу мотивації не регулюються керівництвом та менеджером з персоналу, а обов'язки та відповідальність за здійснення нематеріального стимулювання покладається на плечі керівників підрозділів.

- Компанія не використовує жодного спеціалізованого програмного забезпечення в сфері управління персоналом, що робить цей процес більш трудомістким та затратним.

6. Проведений аналіз та виявлені недоліки в мотиваційному механізмі управління персоналом дозволило визначити основні напрями його вдосконалення: зміна системи преміювання з річної на щоквартальну, введення методів нематеріального стимулювання, впровадження практики надання соціального пакету для працівників, встановлення спеціалізованого програмного забезпечення Галактика «Управління персоналом», збільшення штату компанії на 13 працівників у сфері управління персоналом.



Загальний бюджет проекту вдосконалення мотиваційного механізму ТОВ «Галс Агро» становить 17 317 367 грн з від'ємним значенням, що означає економію для підприємства. Скорочення витрат на персонал вдалось досягнути завдяки зміні системи преміювання, яка передбачатиме виплату додаткової заробітної плати тим працівникам, які дійсно перевиконуватимуть якісні та кількісні показники праці.

7. Оцінка ефективності запропонованих заходів показала, що завдяки вдосконаленню мотиваційного механізму компанія зможе збільшити продуктивність праці персоналу на 20% у 2018 році, що дозволить підприємству отримати додаткову виручку в сумі 208 200,1 тис. грн. Також реалізація запропонованого проекту дозволить знизити плинність кадрів до 3,6% та збільшити загальну лояльність працівників до компанії.

Існування ефективного мотиваційного механізму можливе лише за умови глибокого знання потреб та мотивів до трудової діяльності працівників, а також зовнішніх змін на ринку. Тому будь-якому підприємству необхідно проводити мотиваційний моніторинг щорічно для визначення відповідності методів мотивації потребам працівників та актуальності використання даних методів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР// Відомості Верховної ради України. – 1995. – №17. – Ст.121.
2. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10 грудня 1971 року №322-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
3. АТЛАС: Атлас КАДРИ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.atlas.ua/ukr/kadri.html>;
4. Бакун Л. П. Підходи до формування мотиваційного механізму управління персоналом сучасного підприємства / Л. П. Бакун // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2011. - № 6(2).- С. 233-236. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2011\\_6%282%29\\_\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_6%282%29__47)
5. Баник О. Сучасні проблеми мотивації праці та їх вплив на ефективну діяльність підприємств // Вісник Хмельницького національного університету, №2. Т. 2, 2010.- С. 87-91.
6. Гольцман І.О. Теоретичні засади формування системи мотивації в кадровому менеджменті як важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності / І.О. Гольцман – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: \ [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2009\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2009_2_12)
7. Городничева Н.А. Сущность и методы мотивации персонала / Н. А. Городничева, А. В. Ерастова // Системное управление. Электронное научное периодическое издание. - 2011. - № 1.
8. Гриненко А.М., Граждан А.Б., Сікачина Т.М.. Мотиваційний аспект відбору і оцінки керівників// Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал. – 2012. - №3-4. - С. 276-277.

9. Гудсков А.К., Мезенцева О.М. Формування та функціонування ефективного механізму мотивації результатів діяльності.// Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал. – 2012. - №3-4. – С. 90-91.
- 10.Дубовий А. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників промислових підприємств /А. Дубовий// Матеріали науково-практичної конференції студентів та молодих учених «Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку». – Тернопіль-Збараж: ТНЕУ, 12-13 травня 2016.- С.51-52.
- 11.Збрицька Т.П., Савченко Г.О. Роль мотивації праці у менеджменті персоналу в сучасних умовах. Вісник Хмельницького національного університету №2, Т. 3. - 2011р. - С.220-224
- 12.Звіт про фінансові результати ТОВ «Галс Агро» за 2015 р.
- 13.Звіт про фінансові результати ТОВ «Галс Агро» за 2016 р.
- 14.Звіт про фінансові результати ТОВ «Галс Агро» за 2017 р.
- 15.Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С.Л.Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – С. 34-38.
- 16.Кендюхов О. Ефективність мотивації інноваційної активності персоналу машинобудівного підприємства / О. Кендюхов, А. Кривчиков // Управлінські інновації. – 2012, №2. – С.88-99
- 17.Климчук, А. О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством / Альона Олегівна Климчук // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569). – Одеса: ОНЕУ. – 2016. – Вип. 1. – № 60. – С. 135–141.
- 18.Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2009. –337 с.
- 19.Кондрюк М.А. Роль мотиваційного механізму в стратегії управління підприємством. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://oldconf.naesmo.org.ua/node/975>



- 20.Коряк М. С. Мотивація персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] / М. С. Коряк // Управління розвитком. - 2014. - №9. - с.113-114. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2014\\_9\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2014_9_48)
- 21.Кравец М. В. Гибкий поход к организации социального пакета / Электронный вестник. – 2015. – № 50. – С. 137-151.
- 22.Кравчук О. І. Оптимізація трудових відносин на основі активізації індивідуальних мотиваційних механізмів / Кравчук О. І., Роговська А. А. // Соціально-трудова відносина: теорія і практика : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України ; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; Ін-т соц.-труд. відносин. – Київ : КНЕУ, 2017. – № 2. – С. 168–180.
- 23.Куриляк В.Є. Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти : монографія/ В.Є.Куриляк, В.С.Мазур – Тернопіль: ТНЕУ, 2011. – 304 с.
- 24.Лебедева А.В. Формування системи мотивації праці на підприємстві / А.В. Лебедева // Управління розвитком. – 2014. - № 1 (164). – С. 127-129.
- 25.Левицька І., Глива Я. Мотиваційний механізм стимулювання працівників в ринкових умовах// Міжнар. наук.-практ. інтернет –конф. «Сучасна наука ХХІ століття». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/ken-levitska-iv-gliiva-ya-motivatsiyniymehanizmstimulyuvannya-pratsivnikiv-v-rinkovih-umovah/>;
- 26.Лелюк Д.В. Вдосконалення систем мотивації персоналу в сучасних умовах / Д.В. Лелюк, О.В. Решетняк– [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.kpi.kharkov.ua/archive/2013/15/13\\_15\\_2013.html](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/2013/15/13_15_2013.html)
- 27.Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л. О. Лещенко // Ефективна економіка. – 2016. – № 4. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
- 28.Лукашевич Ю. Стимулювання персоналу як підтримка стратегічного розвитку підприємства [Електронний ресурс] //Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Evu/2010\\_14/Lukashevich%20UL.pdf47](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2010_14/Lukashevich%20UL.pdf47).

- 29.Мазур В.С. Системи і форми заробітної плати ТНК в кризових умовах господарювання/В.С.Мазур, Н.С.Мазур//Збірник наукових праць. Спецвипуск. Економіка підприємства: теорія і практика, частина II, КНЕУ: Київ 2010.- С. 292-301.
- 30.Малюченко К.О. Основні проблеми матеріального стимулювання працівників сільськогосподарських підприємств у транзитивній економіці / Малюченко К.О.// «Young Scientist». 2017. – №5(45). – С. 663-667.
- 31.Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом/ А.Оксентюк,Р.Оксентюк,Б.Оксентюк//Галицький економічний вісник. — 2012. — №1(34). — С.66-72.
- 32.Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці // Україна: аспекти праці. – 2010. -№3. 16-20 с.
- 33.Пилецки Мартин. Информационные технологии не самоцель, а средство развития человека и бизнеса / Мартин Пилецки // Твоя компания. – 2013. – сентябрь №9. – С. 24-28.
- 34.Рассадин В.В. Мотивація і стимулювання трудової діяльності персоналу // Праця і соціальні відносини – 2015. №3. - С. 53-59
- 35.Рослинництво у 1990-2017 рр / Держкомстат України, Ін-т статистики, обліку та аудиту; - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- 36.Рябцева О.Е. Формирование и внедрение мотивационного механизма на предприятии // Экономика и социум. – 2014. - № 1 – С. 62-72.
- 37.Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В.В.Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №6, Т.2. – С. 178-181.
- 38.Статистичний збірник «Рослинництво України» 2017 рік / Держкомстат України, Ін-т статистики, обліку та аудиту; - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

39. Статистичний збірник «Тваринництво України» 2017 рік / Держкомстат України, Ін-т статистики, обліку та аудиту; - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
40. Статут ТОВ «Галс Агро»
41. Тваринництво у 1990-2017 рр / Держкомстат України, Ін-т статистики, обліку та аудиту; - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
42. Тімблдінг, Командоутворення - запорука успіху Вашого бізнесу [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://ukrarticles.pp.ua/nauka/11251-timbilding-komandoobrazovanie-zalog-u-speha-vashego-biznesa.html>
43. Товарна структура зовнішньої торгівлі України у 2017 році / Держкомстат України, Ін-т статистики, обліку та аудиту; - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
44. Управління бізнес-процесами / Рішення / Інфопульс Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.infopulse.com.ua/rus/solutions/K2/>;
45. Управління персоналом / Hcm система Галактика [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hcm.galaktika.ru/>;
46. Управління персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://parus.ua/ru/147/>;
47. Цуканова В. Я. Групування методів мотивації персоналу / В. Я. Цуканова, Ю. В. Петренко // Бізнес Інформ. – 2014. – № 9. – С. 341-346.
48. Шишкін В. Мотиваційний механізм на підприємстві: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.: [тези доповідей] / відп. ред. Шишкін В. [Електронний ресурс] // Інтернет-конференції. - Режим доступу: [http://conftiapv.at.ua/publ/konf\\_20\\_21\\_zhovtnja\\_2011\\_r/sekcija\\_5\\_ekonomichni\\_nauki/23-1-0-1196](http://conftiapv.at.ua/publ/konf_20_21_zhovtnja_2011_r/sekcija_5_ekonomichni_nauki/23-1-0-1196)
49. Штатний розпис ТОВ «Галс Агро»
50. Эдвард Э. Лоулер и Джон У. Будро. Достижение превосходства в управлении персоналом: оценка функций отдела кадров / Edwards E. Lawler, John W. Boudreau. Achieving excellence in human resource



management: an assessment of human resource functions). - Stanford Business Books, 2009. - P. 232.

51. Мегароліс. Ефективність персоналу-InBase [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.inbase.com.ua/ru/2010-12-10-14-18-17/hr/hr2>

52. Peter T. Chingos. Paying for performance, Kyiv, 2004, 416 p.

53. Spiros Gounaris. The Notion of Internal Market Orientation and Employee Job Satisfaction: Some Preliminary Evidence/ Spiros Gounaris// Journal of Services Marketing. — 2006. — vol. 22. — #1. — pp. 68—90.

## Додаток Б

## Визначення поняття «мотивація» зарубіжними та вітчизняними вченими

Таблиця Б.1

Автор	Визначення
А.М. Колот [18]	Комплекс індивідуальних (внутрішніх) та загальних (зовнішніх) факторів, які впливають на діяльність людини, визначають її напрямок, встановлюють методи та інструменти досягнення мети.
О.Є. Кузьмін [27]	Функція менеджменту, що являє собою процес спонукання працівників організації до ефективної роботи, метою якого є досягнення мети організації та окремого працівника.
О. Крушельницька, Д. Мельничук [9]	Це бажання людини задовольнити власні потреби та досягнути цілей шляхом виконання певної роботи.
Ф. Хедоурі, М.Альберт М. Х. Мескон[18]	Це процес мотивації працівників до діяльності, метою якого є досягнення особистих та загальних цілей.
М. Бутко, І. Маскон, Є. Белокур [9]	Це процес емоційно-чуттєвого порівняння образу особистої потреби із образом зовнішнього предмету, або, це - внутрішній психологічний механізм людини, завданням якого є забезпечення пізнання предмету відповідно до особистої потреби людини та визначення і запуск правильної поведінки на отримання даного предмету.
Генкин А.П. [11]	Це процес стимулювання людини на діяльність, орієнтовану на досягнення особистих цілей та цілей організації.
З.П. Румянцева, Е.А. Уткін [18]	Управлінська діяльність менеджменту, метою якої є активізація працівників до більш ефективної роботи з метою досягнення поставлених цілей.
В.П. Пугачов [27]	Процес самостійного спонукання людини до певного виду діяльності шляхом використання внутрішніх рушійних сил та зовнішніх факторів середовища.

*Джерело: складено автором за [8,9,11,18,27]*

## Додаток В

## Структура мотиваційного механізму управління персоналом

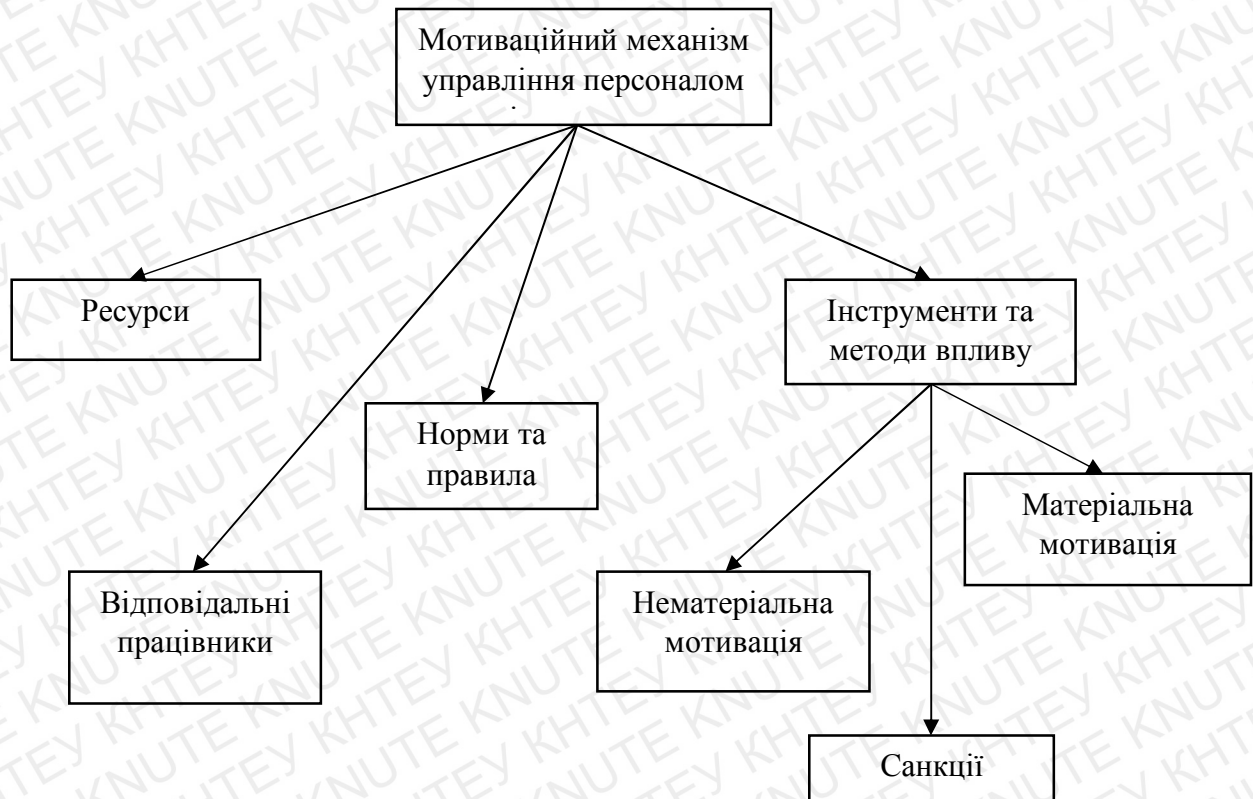


Рис.В.1. Структура мотиваційного механізму управління персоналом

Джерело: складено автором



## Додаток Г

## Фактори впливу на формування мотиваційного механізму підприємства

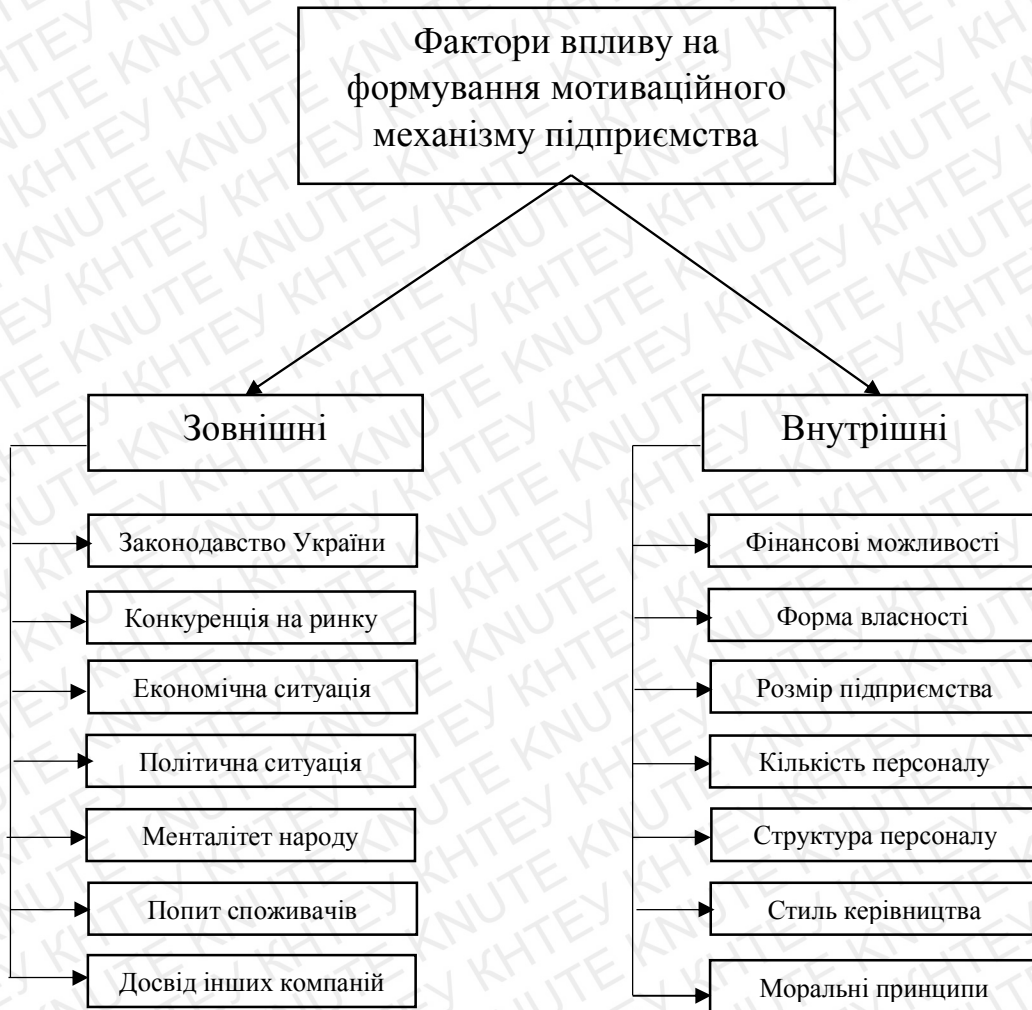


Рис. Г.1. Фактори впливу на формування мотиваційного механізму управління персоналом

Джерело: складено автором

## Додаток Д

## Види мотиваційних інструментів заохочення

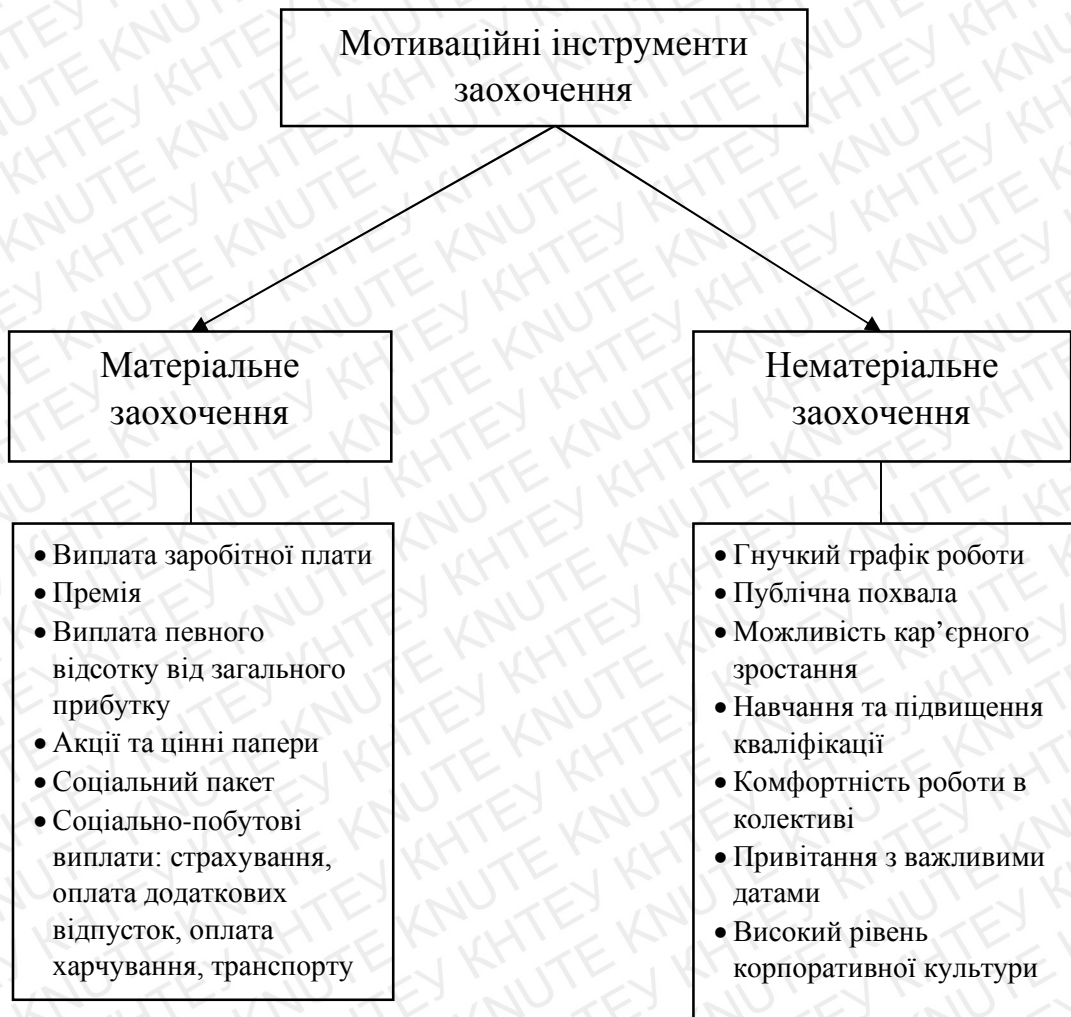


Рис.Д.1. Мотиваційні інструменти заохочення

Джерело: складено автором за: [15]

### Додаток Е

#### Класифікація інструментів мотивації за потребами працівника

Таблиця Е.1

Група потреб за А.Маслоу	Інструменти мотивації
Фізіологічні потреби: їжа, комфортні та безпечні умови праці.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Повна або часткова оплата харчування</li> <li>- Забезпечення комфорту робочого місця: кондиціонер, опалення, зручні меблі, нова техніка</li> <li>- Надання транспорту або безкоштовних транспортних послуг</li> <li>- Своєчасна виплата заробітної плати</li> <li>- Надання відпустки у зручний час</li> </ul>
Потреби в безпеці: мати надійну роботу зі стабільним заробітком, бути соціально та юридично захищеним.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Офіційне працевлаштування</li> <li>- Відсутність ризиків у роботі</li> <li>- Гарантія стабільної заробітної плати</li> <li>- Можливість кар'єрного зростання</li> <li>- Робота в команді, мінімальна індивідуальна відповідальність</li> </ul>
Потреби належності й причетності: бути повноправним членом колективу, мати стійкі соціальні зв'язки, брати участь у соціальних заходах	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Робота в команді</li> <li>- Публічне визнання результатів праці</li> <li>- Доступ до управління</li> <li>- Високий рівень інформованості</li> <li>- Збільшення індивідуальної відповідальності</li> <li>- Можливість кар'єрного зростання на основі досягнень</li> <li>- Можливість висловлювати власні думки та бачення розвитку подій, вирішення проблем</li> </ul>
Потреби визнання і самоствердження: відчувати повагу, отримувати похвалу, мати високий статус та авторитет в колективі, відчувати власну значимість	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Публічне визнання результатів праці</li> <li>- Можливість самостійного прийняття рішень</li> <li>- Наявність складних завдань</li> <li>- Участь в постановці стратегічних цілей компанії</li> <li>- Наявність підлеглих та відповідальності за них</li> <li>- Статус</li> <li>- Навчання</li> <li>- Гнучкий графік роботи</li> </ul>
Потреби самовираження: відчувати відповідальність за свою роботу та підлеглих, бути справедливо оціненим та визнаним, працювати без жорсткої регламентації, відчувати свободу дій та рішень, виконувати складні завдання та отримувати визнання за них	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Особистісне та професійне зростання</li> <li>- Свобода вибору та прийняття рішень</li> <li>- Наявність ризику</li> <li>- Партнерство</li> <li>- Навчання</li> <li>- Створення інновацій</li> <li>- Можливість використовувати неординарні методи</li> <li>- Можливість зробити вклад в розвиток всього суспільства</li> </ul>

Джерело: складено автором за [24]

### Додаток Ж

#### Алгоритм оцінювання ефективності мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві

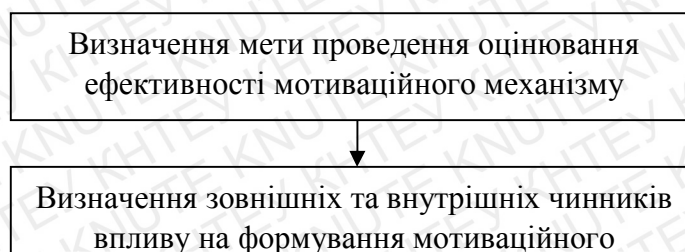




Рис.Ж.1. Алгоритм оцінювання мотиваційного механізму управління

персоналом

Джерело: складено автором

Додаток 3

Показники розвитку галузі рослинництва в Україні

*Таблиця 3.1*

**Кількість посівних площ сільськогосподарських культур в Україні**

Вид культури	Посівна площа сільськогосподарських культур, тис.га			
	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Культури зернові та зернобобові	14801	14739	14401	14624
Буряк цукровий	331	237	292	316
Соняшник	5257	5105	6073	6034
Картопля	1348	1291	1312	1323
Культури овочеві відкритого ґрунту	463	440	442	439
Кормові культури	2101	1990	1932	1858
Всього	24301	23802	24452	24594

*Примітка. Дані наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.*

*Джерело: складено автором за [35]*

*Таблиця 3.2*

### **Показники урожайності сільськогосподарських культур в Україні**

Вид культури	Урожайність сільськогосподарських культур, ц з 1 га площі збирання			
	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Культури зернові та зернобобові	43,7	41,1	46,1	42,5
Буряк цукровий	477	436	482	475
Соняшник	19,4	21,6	22,4	20,2
Картопля	176	161	166	168
Культури овочеві відкритого ґрунту	208	206	211	208
Кормові культури	95,2	104,5	101,9	103,1

*Примітка. Дані наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.*

*Джерело: складено автором за [35]*

### **Додаток К**

#### **Корпоративна структура холдингу «Галс Агро»**

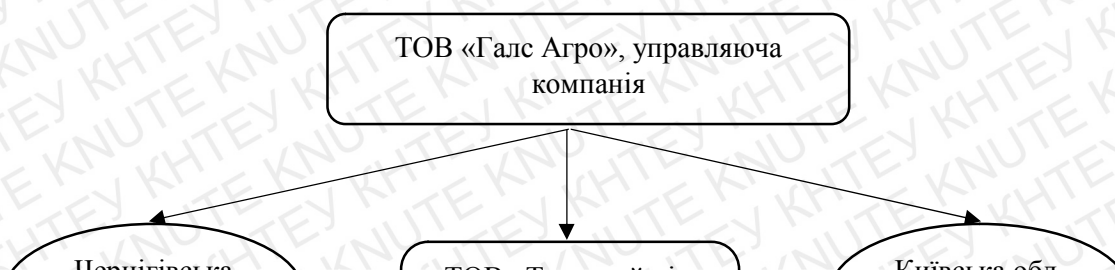


Рис.К.1.Корпоративна структура холдингу «Галс Агро»  
Джерело:складено автором за [ 40 ]

Додаток Л

Показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «Галс Агро»

Таблиця Л.1

**Показники діяльності цукрових заводів холдингу «Галс Агро»**

Показник	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Площа посівів, га	7000	7000	6809	6928	6966
Загальний об'єм переробки буряка, тис.т	337000	340000	328100	384016	427413
Частка в переробці власного буряку, %	90	85	83,6	74	82
Виробництво цукру, т	3100	42700	40940	56212	59331



Джерело: складено автором за [12, 13, 14]

Таблиця Л.2

**Основні фінансові показники діяльності агрохолдингу «Галс Агро»**

Показник, тис.грн без ПДВ	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Виручка	382 806	427 000	423 745	585 025	1 014 624
Дохід, нетто	29 000	31 000	(24 877)	53 129	58 923
Собівартість	330 000	403 000	391 340	539 830	589 165
Операційний прибуток	62 046	24 500	(18 006)	144 897	427 600
EBITDA	73 700	40 400	332	159 700	463 924

Джерело: складено автором за [12, 13, 14]

Додаток М

Таблиця М.1

**Штатний розпис головної компанії ТОВ «Галс Агро»**

№	Назва структурного підрозділу	Назва посади	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн.	Надбавки, грн.	Місячний фонд заробітної плати, грн.
1	Адміністрація	Генеральний директор	1	50300	5000	55300
		Заступник директора з питань ведення переговорів з іноземними партнерами	1	33800	5000	38800
		Заступник директора з	1	33800	5000	38800



	клімат											
8	Суспільна корисність праці											
9	Свобода рішень та дій											
10	Гнучкий графік роботи											

*Джерело: розроблено автором*

## Додаток П

### Порівняльна характеристика комп'ютерних програм управління персоналом на підприємстві

*Таблиця П.1*

Показники	Програмний продукт				
	Галактика «ERP» [45]	Inforpulse “K2 Black Pearl” [44]	InBase “Megapolis. Управління персоналом” [50]	Парус “Управління персоналом” [46]	Атлас “Атлас Кадри” [3]
Країна - розробник	Росія	Україна - Норвегія	Україна	Росія – Україна	Україна
Ефективність праці:					
Облік результатів праці	+	+	+	-	-
Облік часу на виконання завдань	-	+	+	+	-
Управління на основі показників КРІ	-	+	+	-	-
Якість праці:					
Облік якості результатів праці	-	-	+	-	-



Атестація та підвищення кваліфікації персоналу;	+	-	+	-	+
Управління мотивацією співробітників	+	-	-	-	-
Управління навчанням персоналу	+	+	+	-	-
<b>Складність праці:</b>					
Облік компетенцій та кваліфікації працівника;	-	+	+	±	±
Розподіл, перерозподіл функцій та поточних завдань;	-	+	-	±	-
Підбір персоналу за відповідністю складності праці;	+	-	+	-	-
Управління кадровим резервом;	+	-	-	-	+
Управління кар'єрою;	+	-	-	-	+
Облік переміщень	+	-	+	+	+

*Продовження додатку II*

<b>Напруженість праці:</b>					
Доступність зворотного зв'язку;	+	+	+	-	-
Тестування і анкетування персоналу;	+	+	-	-	-
Облік працездатності працівника.	-	-	-	-	-
<b>Інтенсивність праці:</b>					
Плановий і фактичний облік робочого часу;	+	+	+	+	-
Облік часу, використаного понаднормово;	-	-	+	-	-
Формування режимів і графіків роботи;	+	+	+	+	-
Ведення таблицю робочого часу;	+	+	+	+	-
<b>Важкість праці:</b>					
Облік відряджень;	+	-	-	-	±
Облік виконання різних за	-	-	-	±	-

фізичним навантаженням робіт;					
Автоматизація рутинних бізнес-процесів	+	+	+	±	+

*Джерело: розроблено автором за [3,44,45,46,50]*

## Додаток Р

### Положення про преміювання працівників

#### ТОВ «Галс Агро»

##### 1. Загальні положення

1.1. Це Положення розроблено відповідно до Кодексу законів про працю, Закону України «Про оплату праці» від 24.03.95 р. N 108/95-ВР, положень Колективного договору.

1.2. Це Положення є складовою частиною прогресивних організаційних форм і методів управління якістю роботи працівників підприємства і поширюється на всіх членів трудового колективу.

1.3. Система преміювання вводиться з метою посилення мотивації до праці працівників з урахуванням особистого внеску кожного члена колективу і зміцнення трудової та виконавчої дисципліни.

1.4. Преміювання працівників підприємства здійснюється відповідно до їх особистого вкладу в загальні результати праці за підсумками роботи за квартал.

1.5. Це Положення вводиться з метою матеріального стимулювання працівників підприємства за сумлінне і якісне виконання поставлених перед ними завдань, забезпечення належного рівня виконавчої та трудової дисципліни.

##### 2. Показники преміювання

2.1. За результатами роботи за місяць для визначення розміру премій враховується:

- виконання заходів та завдань, передбачених виробничими планами та планами науково-дослідних робіт;
- виконавча дисципліна;
- трудова дисципліна.

### **3. Джерела, розміри і порядок преміювання**

3.1. Преміювання працівників підприємства здійснюється за результатами роботи щоквартально в межах фонду заробітної плати, затвердженого кошторисом, у відсотках до посадового окладу, включаючи надбавки і доплати.

3.2. Індивідуальний розмір премій співробітникам за виконання показників, зазначених в п. 2 цього Положення, встановлюється без обмежень і визначається:

- кожному працівникові за поданням керівника відділу;
- керівнику відділу за поданням заступника керівника підприємства.

3.3. Преміювання керівництва підприємства згідно зі штатним розписом здійснюється щоквартально у межах фонду заробітної плати, затвердженого кошторисом, у порядку та розмірах, які визначені у пункті 3.1 та у першому абзаці пункту 3.2.

3.4. Премії не виплачуються за час відпусток, тимчасової непрацездатності, навчання.

### *Продовження додатку Р*

3.5. Працівникам, які відпрацювали неповний квартал у зв'язку з призовом до лав Збройних сил України, переведенням на іншу роботу, виходом на пенсію, звільненням у зв'язку зі скороченням штатів та з інших поважних причин, які передбачені трудовим законодавством, виплата премій може здійснюватися за фактично відпрацьований час.

3.6. Працівники, які звільнилися за власним бажанням або з ініціативи адміністрації, на яких були накладені адміністративні стягнення та які не забезпечили своєчасне і якісне виконання роботи, преміюванню не підлягають.

3.7. Зниження розміру премії або позбавлення її повністю оформлюється наказом по підприємству за той період, в якому було допущено порушення, із зазначенням причини згідно з переліком упушень, що додається.

### **4. Порядок і терміни преміювання**

5.1. Проект наказу про преміювання працівників підприємства готує відділ персоналу і подає для розгляду керівнику підприємства.

5.2. Премія виплачується не пізніше терміну виплати зарплати за кожен третій місяць року.

### **6. Перелік виробничих упушень та порушень трудової дисципліни, за які повністю або частково здійснюється позбавлення премії**

6.1 Порушення Правил внутрішнього трудового розпорядку:

- систематичне запізнення на роботу - позбавлення премії до 25%;
- невиконання завдань керівників підрозділів та робіт — позбавлення премії до 50%;
- поява на робочому місці в нетверезому стані — позбавлення премії до 100%;



- прогул, відсутність на робочому місці без поважних причин більше 3 год. – позбавлення премії до 100%.

#### 6.2. Невиконання посадових та технологічних інструкцій:

- повторне протягом трьох місяців від попередження, але яке не спричинило виготовлення браку, інших фінансових втрат тощо — позбавлення премії до 25%.
- яке спричинило виготовлення браку, інші фінансові втрати тощо — позбавлення премії до 100%.

Генеральний директор  
ТОВ «Галс Агро»  
С.Д.Кравчук

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

### Додаток С

#### Положення про мотивацію працівників

#### ТОВ «Галс Агро»

### 1. Загальні положення

1.1. Метою цього Положення є створення механізму визначення відповідності практичного внеску співробітника Товариства в його розвиток величині морального та матеріального стимулювання відповідного працівника Товариства, а також оцінки ефективності діяльності працівника Товариства з погляду досягнення Товариством поставлених цілей та визначення гідної матеріальної винагороди за результатами праці відповідного працівника.

#### 1.2. Види мотивації:

1.2.1. Позитивні мотиваційні заходи — система заходів морального та матеріального стимулювання працівників Товариства у вигляді сплати премій, бонусів, підвищення посадового окладу, нагородження цінними подарунками, присвоєння грамот/дипломів/подяк тощо відповідно до особистих професійних досягнень працівників Товариства за певний період та загальних результатів Товариства.

1.2.2. Негативні мотиваційні заходи — система заходів морального та матеріального стимулювання працівників Товариства у вигляді притягнення до дисциплінарної відповідальності та позбавлення премій та бонусів відповідно до особистих негативних результатів роботи працівників Товариства, які негативно вплинули або потенційно могли б вплинути на результати діяльності як підрозділу Товариства, так і Товариства в цілому.

Рішення про застосування негативних мотиваційних заходів щодо працівників Товариства, за виключенням посадових осіб Товариства, приймає Генеральний директор на підставі фактів невиконання або неналежного виконання своїх обов'язків працівником Товариства або вчинення ним інших дій, які негативно вплинули або потенційно могли б вплинути на результати діяльності як підрозділу Товариства, так и Товариства в цілому.

1.3. Інструменти позитивних мотиваційних заходів:

1.3.1. Премія — сума грошових коштів, що сплачується працівнику Товариством за особисті професійні досягнення такого працівника, які опосередковано позитивно вплинули на загальні результати діяльності Товариства. Премія сплачується на щоквартальній основі в розмірі до 30% від посадового окладу залежності від виду та обсягу особистого внеску працівника.

1.3.1. Підвищення посадового окладу — сума грошових коштів, на яку відбувається збільшення посадового окладу працівника Товариства в залежності від стажу його роботи в Товаристві, рівня кваліфікації, оволодіння додатковими професійними

*Продовження додатку С*

навичками, що позитивно впливає на якість виконання посадових обов'язків таким працівником або може бути підставою надання йому додаткових повноважень.

1.3.3. Проведення загальноосвітніх, оздоровчих та командоутворюючих заходів, корпоративних вечірок тощо.

1.4. Принципи мотивації:

1.4.1. Своєчасність — мотивація працівників Товариства відповідно до досягнутих ними професійних результатів та загальних результатів Товариства не пізніше, ніж у наступний календарний період (місяць, квартал, рік) за період, в якому було досягнуто відповідні результати.

1.4.2. Справедливість — мотивація всіх працівників Товариства відповідно до досягнутих особистих професійних результатів таких працівників та загальних результатів Товариства незалежно від віку, статі, національності тощо.

1.4.3. Солідарність — мотивація всіх працівників Товариства відповідно до досягнутих Товариством цілей, які було поставлено перед ним його учасниками.

## **2. Преміювання працівників**

2.1. Працівники Товариства отримують премії згідно Положення про преміювання працівників.

## **3. Нематеріальна мотивація працівників**

3.1. Метою здійснення нематеріальної мотивації працівників є підвищення рівня задоволеності працею та лояльності до Товариства.

3.2. Передбачено наступні види нематеріальної мотивації:

- Постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей.
- Розроблення програм інформування працівників про діяльність підприємства.
- Увага безпосереднього керівника до думки працівників.
- Офіційне визнання заслуг
- Проведення корпоративних заходів

- Створення можливостей для професійного навчання працівників.
- Створення можливостей для кар'єрного зростання працівників.
- Стимулювання працівників гнучким графіком роботи.
- Привітання та подарунки працівникам з нагоди свят.

#### **4. Соціальний пакет**

4.1. На Товаристві діє соціальний пакет за принципом «шведського столу». Його суть полягає в тому, що працівникам пропонується перелік соціальних благ і послуг, які оцінені відповідною кількістю балів залежно від їх вартості.

4.2. Працівник може обрати заохочення із списку на суму балів, присвоєну його посаді.

*Закінчення додатку С*

#### **5. Прикінцеві положення**

5.1. Право розподілу, зменшення або збільшення фонду премій та бонусів належить Генеральному директору.

5.2. Застосування будь-яких інструментів позитивних та негативних мотиваційних заходів підлягає документальному оформленню та реалізації за затвердженням відповідним наказом Генерального директора Товариства.

5.3. Виплата бонусів (премій, оплата вартості цінних подарунків), що запроваджуються цим Положенням, здійснюється відділом бухгалтерії. Відповідальність та контроль за своєчасність оформлення проектів вищезазначених наказів покладається на керівників структурних підрозділів, працівникам яких повинно бути виплачено бонус (премію, оплачено вартість цінних подарунків тощо)

Генеральний директор  
ТОВ «Галс Агро»

С.Д.Кравчук

«    »      20     р.