

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства»

Виконав :здобувач 4 курсу, групи
ЕН- 41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

_____ Олександр ЄЛФІМОВ
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи:
доктор економічних наук, професор

_____ Лариса ТЄШЕВА
(підпис)

Рецензент: _____
(посада)

(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ (підпис)

_____ (ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Єлфімова Олександра Віталійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства»

керівник роботи Тешева Лариса Василівна, доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від _____ року № _____

2. Строк подання здобувачем роботи « ____ » _____ 20 ____ р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: ознайомитися з системою мотивації праці на підприємстві та особливостями її побудови; дослідити модель, принципи та методи мотивації праці персоналу на підприємстві; розглянути підходи до оцінки ефективності мотивації персоналу підприємства; проаналізувати матеріальну мотивацію персоналу на підприємстві; оцінити стан нематеріальної мотивації персоналу на підприємстві; визначити напрями удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом, уточнення сутності, структури та значення категорії «система мотивації», а також опис методики її оцінки.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи..
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Обґрунтування висновків.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи, оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування.
8	Подання роботи на кафедрі

5. Дата видачі завдання «__» _____ 2023 р.

Здобувач вищої освіти _____ **Олександр ЄЛФІМОВ**
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ **Лариса ТЄШЕВА**
(підпис) (ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми _____ **Світлана БАБИЧ**
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра **Єлфімова Олександра Віталійовича** на тему «Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства» викладена на 61 с. комп'ютерного тексту. Робота містить 15 таблиць, 5 рисунків, 6 додатків, перелік джерел налічує 35 найменувань.

Метою дослідження є визначення теоретичних аспектів мотивації праці на підприємства та виявлення шляхів її удосконалення в сучасних умовах.

Предметом дослідження є механізми, процеси та підходи удосконалення мотивації праці на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу на підприємстві.

Методи дослідження та підходи: аналіз і синтез, економіко-статистичний аналіз, групування, порівняльний аналіз і системний підхід.

Результати дослідження:

- ознайомились з системою мотивації праці на підприємстві та особливостями її побудови;
- дослідили модель, принципи та методи мотивації праці персоналу на підприємстві;
- розглянули підходи до оцінки ефективності мотивації персоналу підприємства;
- проаналізували матеріальну мотивацію персоналу на підприємстві ТОВ «БУРАТ–АГРО»;
- оцінили стан нематеріальної мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «БУРАТ–АГРО»;
- визначили напрями удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «БУРАТ–АГРО».

Практичне значення – отримані результати можуть бути використані при удосконаленні системи мотивації персоналу підприємства.

Ключові слова: МОТИВАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ, СИСТЕМА, УДОСКОНАЛЕННЯ, МАТЕРІАЛЬНІ ЧИННИКИ, НЕМАТЕРІАЛЬНІ ЧИННИКИ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Система мотивації праці на підприємстві та особливості її побудови.....	7
1.2 Концепція, принципи та методи стимулювання працівників на підприємстві...12	
1.3 Методики оцінки успішності мотивації працівників організації.....18	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «БУРАТ–АГРО» У 2021-2023 РР.....	23
2.1. Аналіз матеріальної компоненти системи мотивації персоналу на підприємстві.....	23
2.2 Дослідження та оцінка впливу нематеріальних чинників мотивації персоналу на підприємстві.....	28
2.3 Напрями удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.....	33
ВИСНОВКИ.....	41
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ.....	47

ВСТУП

Одним з основних аспектів економічного розвитку підприємства є визнання нового фактору у виробничому процесі - людського капіталу. Його залучення потребує розробки мотиваційної стратегії, яка спонукає персонал до інноваційної та результативної праці, спрямованої як на досягнення особистих цілей, так і цілей організації.

У сучасних українських підприємствах застосовуються обмежені методи та форми мотивації праці, які не враховують достатньо уподобань, мотивів та потреб працівників. Це призводить до недооцінки праці та зменшення інтересу персоналу до результатів діяльності підприємства, а також не стимулює працівників до активної участі у розвитку компанії.

Дослідження з проблеми мотивації праці проводилися у різних напрямках. Проблемі мотивації присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме: Ф. Герцберга, Річарда Л. Дафта, М. Мескона, Д. Богіні, О. Бугуцкіса, А. Чуна, А. Афоніна, А. Колоца, Д. Богиний, І. Беляєва, Є. Уткіна, Ф. Чміля, Л. Володимирова, В. Травіна, О. Ромашова, В. Нестерчук та інші суттєво збагатили наукові уявлення про соціально-економічні чинники та методи мотивації трудових ресурсів. Проте питання, пов'язані із впровадженням сучасних методів мотивації праці на підприємствах та оцінкою ефективності механізму мотивації праці, досі недостатньо розроблені.

Мета дослідження полягає у визначенні теоретичних аспектів мотивації праці на підприємства та виявленні шляхів її удосконалення в сучасних умовах.

Відповідно до мети поставлено такі завдання:

- ознайомитися з системою мотивації праці на підприємстві та особливостями її побудови;
- дослідити модель, принципи та методи мотивації праці персоналу на підприємстві;
- розглянути підходи до оцінки ефективності мотивації персоналу підприємства;

- проаналізувати матеріальну мотивацію персоналу на підприємстві ТОВ «БУРАТ–АГРО»;
- оцінити стан нематеріальної мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «БУРАТ–АГРО»;
- визначити напрями удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «БУРАТ–АГРО».

Об'єктом даного дослідження є система мотивації персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є механізми, процеси та підходи удосконалення мотивації праці на підприємстві.

Для проведення дослідження використано широкий спектр методів, включаючи загальнонаукові та спеціальні підходи: аналіз і синтез, економіко-статистичний аналіз, групування, порівняльний аналіз і системний підхід.

Дипломна робота складається зі вступу, двох розділів, котрі включають в себе по три підрозділи, висновків та списку використаної літератури. Робота містить, 8 рисунків, 15 таблиць та 6 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Система мотивації праці на підприємстві та особливості її побудови

Головною силою, що рухає економічні процеси, зокрема діяльність будь-якого суб'єкта підприємництва, є комплекс факторів виробництва, до яких відносяться праця, земля, підприємницькі здібності та капітал. У виробничому процесі кожен з цих факторів виконує певні функції.

Фактор праці представляє собою робочу силу, яка впливає на предмети праці через засоби праці у процесі виробництва продукції, виконання робіт і надання послуг. Праця, так само як і земля, є первинним фактором виробництва, оскільки існує віддавна. Відтак, ключовим ресурсом у діяльності підприємства є персонал, а пріоритетними чинниками для забезпечення його ефективності є мотивація і стимулювання.

З цієї перспективи, розбудова ефективної системи мотивації праці в організації є надзвичайно важливим завданням, від вирішення якого значною мірою залежать результати діяльності організації, її конкурентоспроможність на ринку, стійкість до впливу деструктивних чинників ділового середовища і, без перебільшення, її життєздатність.

Пошук оптимальних рішень, інноваційних підходів та найбільш ефективних комбінацій складових системи мотивації праці в організації базується на глибокому розумінні теоретичних аспектів мотивації та стимулювання праці. У цьому контексті важливо систематизувати теорії мотивації праці, розглянути різні підходи до визначення сутності цього поняття, а також його структуру, будову та типологію.

Сучасні концепції мотивації праці ґрунтуються на різних теоріях та підходах, розроблених науковцями в галузі управління протягом тривалого часу. Еволюція теорій мотивації почалася з застосування звичайних стимулів, таких як матеріальні та моральні заохочення, примус і т. д. Пізніше було розроблено багато різних теорій

мотивації, які зазвичай класифікуються на три основні категорії: змістовні, процесуальні та поведінкові (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Характеристики та представники теорій мотивації праці на підприємстві

Представники	Назва теорії	Сутність теорії мотивації праці
1	2	3
Змістовні теорії мотивації праці		
Дж. Бентхема	Теорія «батога і пряника»	визначається простотою мотивів і стимулів, спрямованих на досягнення поставленої мети; цей підхід може бути ефективним у крайових ситуаціях, але менш ефективним у випадку складних проектів, що вимагають тривалого виконання та участі значної кількості працівників
Ф. Тейлора	Теорія «наукового управління»	винагорода за працю повинна бути пропорційною обсягу виробленої продукції; це дозволяє отримати належну компенсацію безпосередньо після виконання роботи
Е. Мейо	Соціальна теорія	ключовий вплив на трудову продуктивність та зростання виробництва здійснюється не стільки через матеріальні чинники, скільки через морально-психологічні фактори
А. Маслоу	Теорія потреб	потреби класифікуються на первинні та вторинні, і поведінку людей керують потреби базового рівня, коли після їхнього задоволення мотивація для подальших дій згасає
К. Альдерфера	Теорія існування, приналежності та зростання	основні мотивуючі потреби людини включають потреби в існуванні (фізіологічні та безпеки), в приналежності (які відображають соціальний аспект життя), а також в зростанні (які відповідають за бажання самовираження та особистісного розвитку)
Д. МакГрегора	Теорія потреб «Х» та «У»	згідно з теорією «Х», працівники вважаються схильними уникати роботи, тому їх необхідно стимулювати через контроль і погрози; за теорією «У» працівники мають в собі відповідальність щодо виконання роботи, відчуття автономії та бажання самовираження
В. Оучі	Теорія «Z»	ключовим для забезпечення результативної діяльності є дотримання принципу співучасті; важливо встановлювати демократичний стиль управління, довіряти підлеглим, залучати їх до процесу прийняття рішень, формувати почуття взаємоповаги, відкритості та прозорості
Р. Лайкерта	Структура ідеального управління	основними аспектами оптимальної структури управління на підприємстві є наступні: довіра та впевненість керівництва у своїх підлеглих; забезпечення ефективної комунікації; стимулювання працівників до колективної роботи; залучення всіх членів організації до процесу прийняття рішень; формулювання цілей підприємства шляхом групового обговорення; розподіл контролю між різними учасниками системи управління

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Процесуальні теорії мотивації праці		
В. Врума	Теорія очікувань	ступінь, до якої людина спрямовує свої зусилля на досягнення цілей, залежить від її переконаності у можливості отримати винагороду за ці зусилля
С. Адамса	Теорія справедливості	працівники підприємства порівнюють свої винагороди зі своїми власними зусиллями та з тими, які отримують інші працівники, що виконують аналогічну роботу
Л. Портер, Е. Лоулер	Теорія Портера-Лоулера	основна ідея цієї теорії полягає у поєднанні концепцій теорії очікувань та справедливості, де важливими є п'ять факторів: зусилля, сприйняття, винагорода, результат та рівень задоволення
Л. С. Виготського	Модель паралельної мотивації	ураховуючи те, що вищі та нижчі потреби існують одночасно, механізми їх задоволення розвиваються паралельно та автономно один від одного
Л. Фестінгера	Теорія соціальних порівнянь	успіх індивіда може бути оцінений шляхом порівняння його з іншими людьми, а не виключно за абсолютними показниками, що створює можливість зміни власної поведінки
С.А. Суркова	Теорія виклику	для працівників із високим рівнем самовпевненості велике значення мають викликів, які ставлять перед ними складні завдання
Б. Ф. Скіннера	Теорія підкріплення	мотивація працівника визначається його минулим досвідом і наслідками його дій у минулому, причому ключовим чинником є оцінка результатів його діяльності з урахуванням як моральних, так і матеріальних стимулів
Р. Хекмана, Г. Олдхема	Теорія характеристик роботи	мотивація працівника залежить від таких аспектів, як різноманітність завдань, їх важливість, можливість самостійного виконання, досягнення результатів і наявність зворотного зв'язку
С. Барнарда, Г. Саймона	Теорія балансу між спонуканням і вкладом	досягнення балансу між стимулюванням членів колективу до активної участі та їх реальним вкладом у досягнення цілей підприємства можливе за умови обґрунтованого використання системи винагород
Т. Парсонса	Теорія «типових перемінних» та індивідуального вибору	індивіди обирають відповідний тип поведінки залежно від конкретних ситуацій на підприємстві; цей вибір визначається тим, як сприймає працівник ситуацію та які цілі він ставить у цьому контексті, а також його вплив на саму ситуацію
Поведінкові теорії мотивації праці		
Д. Мак-Клеланда	Теорія набутих потреб	суть цієї теорії полягає в аналізі впливу таких факторів, як потреба у досягненні, потреба у владі (формується під впливом навчання та особистого досвіду і виявляється у бажанні контролювати інших людей, ресурси і процеси) та потреба у співучасті (бажання зберегти дружні стосунки з іншими), на поведінку людини, що мотивує її до дії
Ф. Герцберга	Двофакторна теорія	розроблена нова модель мотивації, яка ґрунтується на двох видах потреб: потреби в мотивації та потреби, пов'язані з умовами праці;

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
		згідно з теорією Ф. Герцберга, фактори умов праці мають лише захисну роль у відношенні до виникнення почуття незадоволеності з роботою
О.Г. Здравомислова	Концепція мотивів трудової діяльності	мотивація трудової діяльності має кілька рівнів: смисл і значення роботи, матеріальні стимули від результатів праці та взаємини в колективі
Н.Ю. Подольчака	R-теорія	можливо розуміти поведінку та мотивацію людей через їхню відкритість до прийняття ризику
Д.Х. Голдторпа, Д. Локвуда	Теорія орієнтації на роботу	поведінка особи формується відповідно до пріоритетних орієнтацій, які визначають учасники організації: інструментальна, бюрократична, співучасть або професійна орієнтація
Е. Шейна	Концепції людини	згідно з концепціями раціональної економічної людини, соціальної людини та складної людини, мотивацію працівників забезпечується різними факторами, такими як економічні, соціальні
К. Левіна	Теорія поля	особисті фактори та вплив оточуючого середовища мають визначальний вплив на поведінку людини.
Ф. Тромпенаарса, С. Хемпден-Тернера	Крос-культурна мотивація	мотивація працівника значно відрізняється міжкультурними та міжнаціональними відмінностями

Джерело: складено автором на основі джерел [7,17,34,32]

Різні концепції мотивації персоналу базуються як на простих мотивах і стимулах, що видно у теорії «батога і пряника» Дж. Бентхема, так і на більш складних, наприклад, «типові перемінні діяльності» у теорії Т. Парсонса, або на вищих та нижчих потребах у моделі паралельної мотивації Л. Виготського.

Аналіз різних теорій мотивації персоналу свідчить, що це питання цікавить як видатних зарубіжних вчених, так і провідних вітчизняних економістів та управлінців.

Дослідження різноманітних теорій мотивації персоналу в різні епохи підтверджує невідомий факт: розвиток організації неможливий без розвитку персоналу, який вмотивований досягати цілей, що стоять перед організацією, і його потреби задовольняються за допомогою відповідних форм і методів стимулювання.

Серед різних точок зору на сутність мотивації та мотивів найбільш послідовним видається той, що розглядає мотив як вияв потреб та інтересів. Тісний зв'язок між мотивами, потребами і інтересами пояснюється їхньою схожістю

сутностей. Зважаючи на взаємозалежність потреб і інтересів у формуванні мотиву працівника, його структуру можна розглядати як мінімум з чотирьох елементів: потребу, благо, трудові дії та ціну (рис 1.1).



Рисунок 1.1 – Складові мотивації праці

Джерело: складено автором на основі джерел [17,34]

Через взаємодію складових у структурі мотиву не лише забезпечується його здатність стимулювати до дії, а й сприяє визначенню працівником того, що потрібно зробити і як це робити. З психологічної перспективи, мотивацію можна розділити на внутрішню та зовнішню. Внутрішня мотивація пов'язана з інтересом до діяльності, значущістю виконуваної роботи, свободою дій, можливістю самореалізації і розвитку власних навичок та здібностей.

У теорії управління розрізняють два види зовнішньої мотивації: пряму (або примусову адміністративну) та опосередковану, яка об'єднує різноманітні методи і способи стимулювання. Пряма мотивація полягає в безпосередньому впливі на особистість працівника та його систему цінностей за допомогою переконання, направлення, психологічного впливу, агітації, демонстрації прикладу і т.д.

Основою владної (примусової) мотивації є загроза припинення чи погіршення рівня задоволення певних потреб працівника в разі невиконання ним встановлених вимог. Адміністративні стимули зазвичай мають сильний вплив, але можуть бути недовготривалими. Зовнішня мотивація, що формується під впливом зовнішніх факторів, таких як умови оплати праці, соціальні гарантії та інші матеріальні стимули, відноситься до матеріальної (або опосередкованої чи непрямой) мотивації.

Ефективність системи факторів мотивації полягає в її здатності впливати як на зовнішню, так і на внутрішню мотивацію. Крім того, в теорії управління розрізняється типологія мотивації праці за її спрямуванням, в рамках якої виділяються три види мотивації: «на себе», «на справу» та «на взаємовідносини».

Загальне узагальнення базових положень теорії мотивації праці сприяє кращому розумінню ролі та значення мотиваційного чинника для працівників, які працюють в організації. Як один із ключових факторів управління персоналом, мотивація спрямована на підвищення продуктивності праці кожного окремого працівника та ефективності виробництва в організації в цілому.

Саме мотивація підштовхує працівника до підвищення кваліфікації, відповідального виконання професійних обов'язків, ефективної співпраці з іншими учасниками виробничого процесу для вирішення спільних завдань. За допомогою мотивації досягається стабілізація трудового колективу підприємства.

1.2 Концепції, принципи та методи стимулювання працівників на підприємстві

Зростає зацікавленість вітчизняних компаній у створенні ефективної системи стимулювання праці, з метою стабілізації робочих місць і збереження поточного персоналу, що є ефективнішим і економічно вигіднішим за рахунок збереження та розвитку наявних працівників, порівняно з пошуком і навчанням нових.

Основні підходи до створення системи мотивації праці в організації полягають у розумінні її природи як:

- 1) комплексу заходів, спрямованих на стимулювання працівників до ефективної діяльності для досягнення цілей підприємства;
- 2) сукупності дій, спрямованих на задоволення потреб різних груп працівників під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів;
- 3) цілісного організму, що базується на узгодженні інтересів найманих працівників та власників;
- 4) факторів, що мотивують працівників компанії до подальшої ефективної роботи;
- 5) повноцінної форми організації мотивації праці, в якій різноманітні мотиваційні методи гармонійно поєднуються з потребами працівників і функціонують як цілісна система. Ці визначення дозволяють розкрити загальну модель системи мотивації праці працівників в організації.

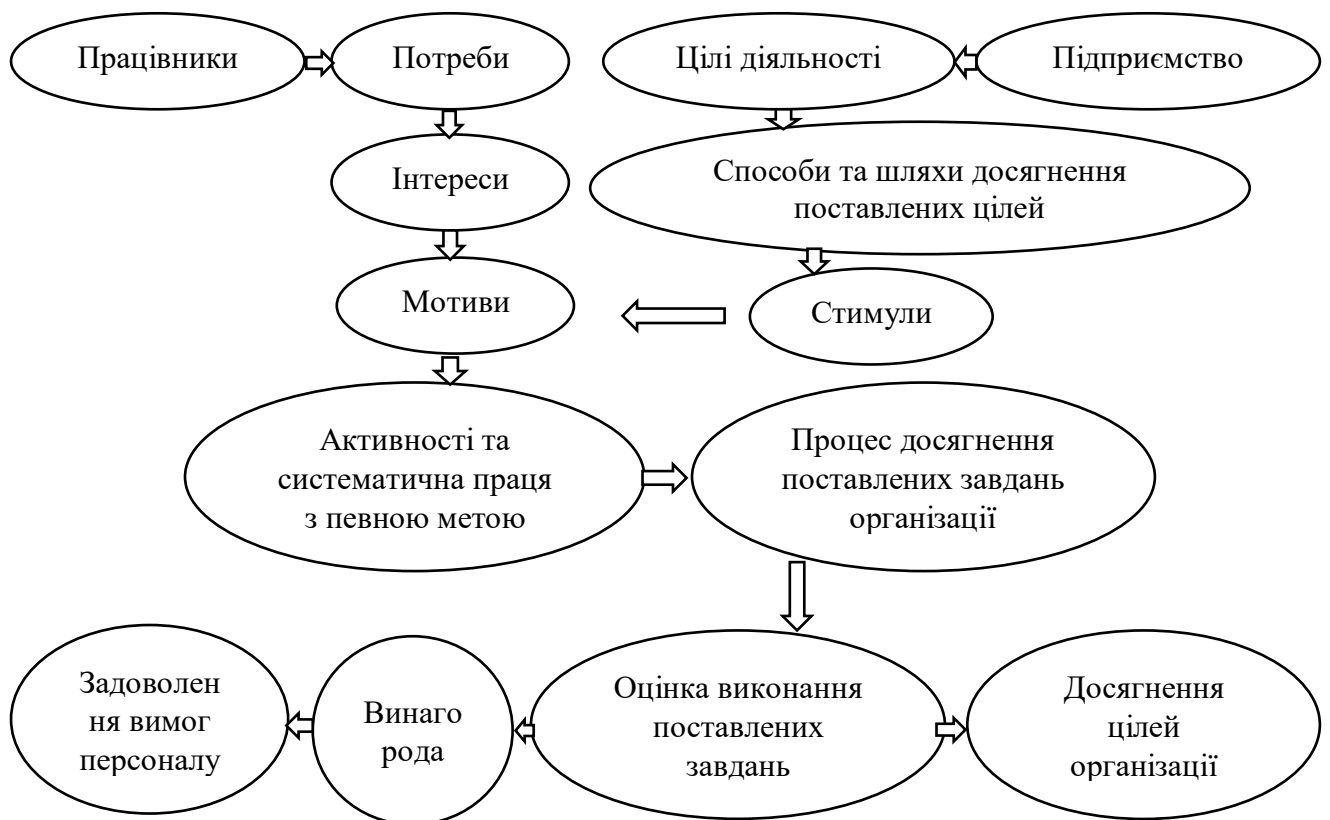


Рисунок 1.2 – Модель мотивації праці на підприємстві

Джерело: складено автором на основі джерел [5, 34]

Як показано на рис. 1.2, система мотивації праці в організації включає в себе різноманітні складові, такі як управлінський вплив на працівника і організацію,

потреби та інтереси працівника, цілі розвитку організації, механізм мотивації для задоволення потреб працівника та досягнення цілей організації, винагорода як основне джерело задоволення потреб працівника, а також оцінка як засіб вимірювання рівня досягнення цілей діяльності організації.

У робочому процесі працівника відбувається стимулювання його мотивації, що відповідає його цінностям, можливостям і типу мотивації, і це визначає напрямок його цілеспрямованої праці.

Через успішну працездатність працівника досягаються результати, які задовольняють його потреби та сприяють досягненню мети організації. Оцінка результатів роботи працівника відбувається керівництвом, орієнтуючись на цілі організації. Після цього оцінки працівник отримує відповідну винагороду.

Для досягнення цілей системи мотивації праці в організації, при її створенні, спеціалісти рекомендують керуватися конкретним послідовним планом дій. (рис. 1.3).

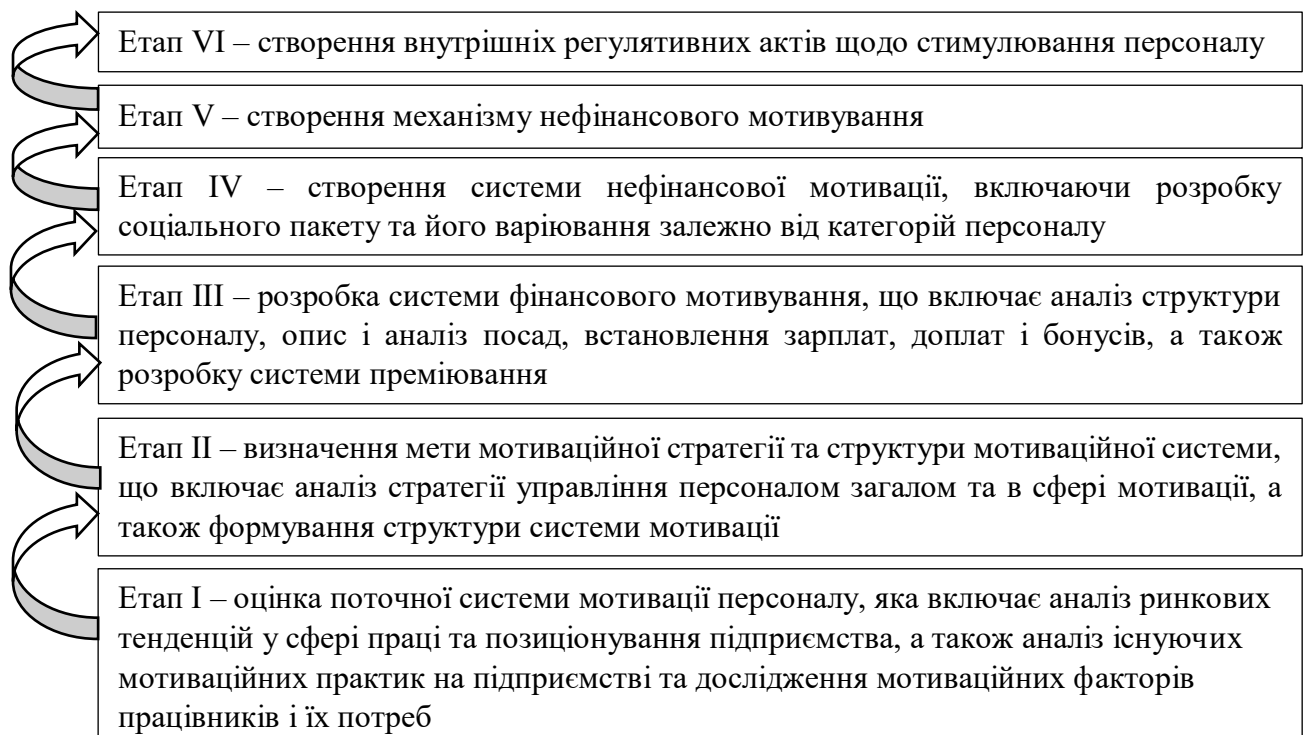


Рисунок 1.3 – Процедура розвитку системи стимулювання праці співробітників корпорації

Джерело: складено автором на основі джерел [2,19]

Важливим аспектом успішної дії системи мотивації праці співробітників є дотримання принципів, які гарантують відсутність протиріч та помилок при поєднанні її складових, виборі найбільш ефективних методів стимулювання.

У формуванні системи мотивації праці персоналу ключовими принципами є комплексність, чіткість у регламентації, системність, акцент на досягнення результату, простота та зрозумілість (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Основні принципи формування механізму мотивації працівників на підприємстві

Джерело: складено автором на основі джерел [9,32]

Отже, мотиваційна система праці вважається ключовим елементом, необхідним для ефективності діяльності організації. Вона допомагає досягати цілей і завдань розвитку, впроваджувати основні та додаткові бізнес-процеси, їх удосконалювати для підвищення конкурентоспроможності, створювати комфортний морально-психологічний клімат і формувати надійну ділову репутацію. Основними складовими системи мотивації є потреби, інтереси, стимули

та мотивації. Шляхом взаємодії цих чинників відбувається вплив на поведінку працівників у напрямку досягнення як особистих, так і організаційних цілей.

Ефективність системи мотивації досягається за допомогою комплексного підходу до її створення, який включає глибоке дослідження продуктивності праці, складу та структури персоналу, рухомості кадрів, а також мотиваційної структури їхньої поведінки.

Дослідження природи та взаємодії елементів системи мотивації праці в організації підтвердило, що мотиви працівника формуються за впливу різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів, особливо потреб та інтересів. Вони значною мірою залежать від індивідуальних характеристик його особистості, соціального статусу, життєвих пріоритетів і звичок.

Ураховуючи різноманіття методів мотивації праці за їхнім характером, доцільним є їхня класифікація за певними критеріями. Найбільш поширеною є класифікація за орієнтацією на задоволення потреб працівників, що розподіляє методи на фінансові та нефінансові, які в свою чергу можуть бути прямими або опосередкованими. Короткий опис та конкретні приклади кожної категорії подані у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Категорії методів стимулювання праці на підприємстві

1	2	3
Фінансові	Прямі підсилюють виконання прямих обов'язків співробітників і підвищення їх ефективності; націлені на задоволення основних потреб	Індивідуальні оплата праці за відрядну, погодинну та комбіновану форму; система комісійних виплат; надання премій; використання контрактного методу; метод оцінки за посадовими інструкціями; система «плавучих окладів»
		Групові розподіл прибутку згідно з дивідендною політикою; нагородження в рамках системи Раккера; використання коефіцієнта вартості праці у системі оплати праці; преміювання за системою Скенлона; безтарифна оплата праці; балансова система оплати праці
	Непрямі ці методи спрямовані на стимулювання працівників до довгострокового інтересу у збереженні	Індивідуальні винагороди за професійне зростання та навчання; фінансова підтримка особистих інтересів (спорт, хобі); надання кредитів; цільова допомога, премії, подарунки; фінансування навчання та підвищення кваліфікації; фінансування відпочинку, туристичних поїздок, лікування у санаторіях; надбавки (за Групові

Продовження табл. 1.2

1	2	3
	своїх посад та високої продуктивності, сприяючи задоволенню як первинних, так і вторинних потреб	стаж, кваліфікацію, рівень, мови); медичне страхування; оплата оренди житла та транспорту пенсійні програми компанії; фінансування корпоративних заходів; спільні подарунки від компанії; корпоративний зв'язок за допомогою мобільних пристроїв
Нефінансові	Прямі цілі включають задоволення вищих потреб у визнанні, самореалізації та повазі	Індивідуальні підвищення по кар'єрній лінійці; відображення фотографій на дошці визнання; гнучкі графіки роботи з додатковими вихідними
		Групові позитивна атмосфера у колективі; організація колективних подій, таких як екскурсії та спортивні заходи, для підтримки єдності в команді
	Непрямі мають на меті створення сприятливих умов праці, що враховують ергономічні та психологічні вимоги	Індивідуальні індивідуальні вітання під час святкувань; залучення до процесу прийняття рішень на вищому рівні; забезпечення комфортних умов праці
		Групові ці програми призначені для підвищення якості виробництва

Джерело: складено автором на основі джерел [4,11]

Аналіз методів стимулювання праці за даною концепцією допомагає зрозуміти, що фінансові заходи мають важливе значення в корекції поведінки працівників, що підтверджується різноманітністю та широким спектром їх застосування.

З розвитком трудових відносин відбувається еволюція методів мотивації. Організації, намагаючись стимулювати працівників, звертаються до все більш креативних підходів до побудови систем мотивації. Якщо використані методи відповідають потребам, цінностям та мотивам персоналу, це призводить до значних покращень у підвищенні продуктивності праці.

1.3 Методики оцінки успішності мотивації працівників організації

Оскільки мотиваційна система підприємства включає матеріальні та нематеріальні аспекти, розгляд цих двох складових системи мотивації розумно проводити окремо.

При діагностиці мотиваційної системи персоналу важливо з'ясувати, наскільки відповідні елементи, інструменти та структура системи мотивації відповідають стратегії, метам підприємства та його життєвому циклу.

Зв'язок матеріальної мотивації із стадіями життєвого циклу організації представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Взаємозв'язок між системою матеріальної мотивації та стадіями життєвого циклу підприємства

Етап життєвого циклу підприємства	I Створення	II Ріст	III Зрілість	IV Занепад
Мета підприємства	Виживання	Прибуток і ріст	Ріст прибутку	Збереження досягнутих результатів
Особливості матеріальної мотивації	заробітна плата на рівні середнього ринку без додаткових премій	зарплата перевищує середньоринковий рівень на 5-10%, з преміями у розмірі 30% і більше	заробітна плата на рівні середнього ринкового показника	бонуси за прибуток, опціони, привабливі умови оплати для ключових співробітників

Джерело: складено автором на основі джерел [6,35]

Для оцінки матеріальної мотивації на підприємстві важливо проаналізувати фонд оплати праці, що включає:

- 1) оцінку змін фонду оплати праці протягом досліджуваного періоду;
- 2) аналіз структури фонду оплати праці за відповідний період;
- 3) дослідження середньої заробітної плати на підприємстві.

Аналіз системи нематеріальної мотивації включає вивчення використовуваних методів, їх особливостей в компанії, переваг, недоліків та мотиваційного впливу.

У таблиці 1.4 представлено основні показники оцінки матеріальної мотивації праці на підприємстві.

Таблиця 1.4 – Основні показники оцінки матеріальної мотивації праці на підприємстві

Напрямок оцінки	Показник	Формула
1	2	3
оцінка змін у фонді оплати праці протягом аналізованого періоду	встановлення змін абсолютного та відносного зростання фонду оплати праці	-
дослідження компонентів фонду оплати праці протягом аналізованого періоду	встановлення обсягу та відносної ваги основної та додаткової заробітної плати, інших заохочувальних та компенсаційних виплат у фонді оплати праці, а також оцінка їх змін протягом часу	-
дослідження середньомісячної заробітної плати на підприємстві	розрахунок середньомісячної оплати праці на проміжку часу для працівників організації	$\bar{ЗП} = \frac{\sum \text{ФОП}}{\bar{Ч}}$ де, $\bar{ЗП}$ – середня заробітна плата одного працівника; $\sum \text{ФОП}$ – сума фонду оплати праці штатних працівників підприємства; $\bar{Ч}$ – середньооблікова чисельність працівників на підприємстві.
конкурентоспроможність оплати праці на ринку праці	порівняти рівень та зміни середньої оплати праці на підприємстві з рівнем та динамікою наступних показників: - середньої заробітної плати у відповідній галузі; - середньої заробітної плати у відповідному регіоні; - середньої заробітної плати у відповідній країні	
ступінь різноманітності у розмірах оплати праці	середня заробітна плата	середню арифметичну зважену
	медіана	50 % працівників одержує вищу від медіанного значення заробітну плату, 50 % – нижчу
	мода	розмір заробітної плати, яку одержує більшість працівників
	співвідношення максимальної і мінімальної заробітної плати	
	коефіцієнт Лоренца	$KL = \frac{\sum_{i=1}^n y_i - x_i }{2}$ де, KL – коефіцієнт Лоренца; y_i – частка заробітної плати i-ї групи працівників в сукупній заробітній платі;

Продовження табл. 1.4

1	2	3
		x_i – частка працівників i -ї групи у чисельності персоналу; n – кількість груп працівників
	коефіцієнт Джині	$G = 1 - 2 * \sum_{i=1}^n (x_i * ситу_i) + \sum_{i=1}^n (x_i * y_i)$, де, G – коефіцієнт Джині; x_i – частка працівників i -ї групи у чисельності персоналу; $ситу_i$ – кумулятивна частка заробітної плати; y_i – частка заробітної плати i -ї групи працівників в сукупній заробітній платі; n – кількість груп працівників

Джерело: складено автором на основі джерел [6,18]

Також важливо оцінити, наскільки ці методи відповідають стратегії, цілям та етапу життєвого циклу підприємства.

В таблиці 1.5 наведено зв'язок методів нематеріальної мотивації з етапами життєвого циклу підприємства.

Таблиця 1.5 – Взаємозв'язок між організацією системи нематеріальної мотивації та стадіями життєвого циклу підприємства.

Етап життєвого циклу підприємства	Мета підприємства	Методи нематеріальної мотивації
Створення	Вживання	можливість набуття нових навичок; можливість просування по кар'єрній сходинці; особиста відповідальність; визнання досягнень
Ріст	Прибуток і ріст	опції просування по кар'єрній лінії; можливості для навчання та професійного росту; організаційні події
Зрілість	Ріст прибутку	менторство; проведення професійних конкурсів; особиста відповідальність; винагородження почесними відзнаками
Занепад	Збереження досягнутих результатів	корпоративні події; гнучкий робочий графік, визнання досягнень видатних співробітників

Джерело: складено автором на основі джерел [4,18]

Під час оцінки системи мотивації персоналу на підприємстві, важливо визначити, наскільки вона є ефективною.

Розглянемо в таблиці 1.6 показники оцінки ефективності цієї системи.

Таблиця 1.6 – Показники, які використовуються для оцінки ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві

Показник	Формула	Складові формули
зарплатомісткість	$ЗМ = \frac{\text{ФОП}}{\text{ВП (РП)}}$	де, ЗМ – зарплатомісткість продукції; ФОП – фонд оплати праці; ВП (РП) – обсяг валової (реалізованої) продукції
продуктивність праці	$\text{ПП} = \frac{Q}{\bar{Ч}}$	де, ПП – продуктивність праці; Q – обсяг виготовленої продукції; $\bar{Ч}$ – середньооблікова чисельність персоналу
коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці	$K_{\text{вип}} = \frac{I_{\text{ПП}}}{I_{\text{ЗП}}}$	де, $K_{\text{вип}}$ – коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці; $I_{\text{ПП}}$ – індекс зростання продуктивності праці; $I_{\text{ЗП}}$ – індекс зростання середньої заробітної плати
коефіцієнт плинності кадрів	$K_{\text{пл}} = \frac{Ч_{\text{зв}}}{\bar{Ч}}$	де, $K_{\text{пл}}$ – коефіцієнт плинності кадрів; $Ч_{\text{зв}}$ – чисельність працівників, звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни; $\bar{Ч}$ – середньооблікова чисельність працівників
коефіцієнт ефективного використання робочого часу	$K_{\text{еф}} = \frac{\Phi_{\text{фак}}}{\Phi_{\text{max}}}$	де, $K_{\text{еф}}$ – коефіцієнт ефективного використання робочого часу; $\Phi_{\text{фак}}$ – фактично відпрацьований час працівниками підприємства за рік; Φ_{max} – максимально можливий фонд робочого часу
коефіцієнт трудової дисципліни	$K_{\text{тд}} = \frac{П_{\text{тд}}}{\bar{Ч}}$	де, $K_{\text{тд}}$ – коефіцієнт трудової дисципліни; $П_{\text{тд}}$ – кількість випадків порушень трудової дисципліни; $\bar{Ч}$ – середньооблікова чисельність працівників

Джерело: складено автором на основі джерел [6, 18,35]

Ключовим показником успішності системи мотивації персоналу є ступінь задоволеності працівників від застосованих мотиваційних заходів. Для оцінки цього показника використовуються різноманітні методи соціологічного дослідження, зокрема, найбільш поширеним є проведення анкетування.

У зв'язку з великим обсягом опитувань всіх працівників підприємства, застосовується вибіркове дослідження, яке відображає якісний та кількісний склад генеральної сукупності. Окрім оцінки думки працівників щодо системи мотивації та їхньої задоволеності нею, анкетування також має на меті виявлення потреб, інтересів та очікувань працівників від роботи на підприємстві. Результати опитування будуть використані для формування або вдосконалення системи мотивації персоналу.

Для створення ефективної системи мотивації необхідно оцінити переваги та недоліки поточної системи. Діагностика включає аналіз документів, що регулюють мотиваційну сферу, розгляд елементів системи мотивації, оцінку відповідності системи стратегії та цілям підприємства, аналіз фонду оплати праці та середньої зарплати, оцінку рівня диференціації заробітної плати і визначення ефективності системи, а також проведення анкетування працівників.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «БУРАТ–АГРО» У 2021-2023 РР.

2.1. Аналіз матеріальної компоненти системи мотивації персоналу на підприємстві

Для отримання повного розуміння ефективності мотивації праці у ТОВ «БУРАТ–АГРО» необхідно детальніше вивчити систему матеріальної мотивації персоналу, яка зараз діє на підприємстві.

Основним видом діяльності підприємства ТОВ «БУРАТ–АГРО» є – вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Система матеріальної мотивації персоналу ґрунтується на впровадженій на підприємстві системі оплати праці. Свідченням про адекватність цієї системи є, серед іншого, наявність взаємозв'язку між рівнем оплати праці та показниками їх продуктивності.

На ТОВ «БУРАТ–АГРО» відсутні ухвалені посадові інструкції, що містять конкретні вимоги до персоналу за посадами. Також не застосовуються системи преміювання, КРІ та інші інструменти, що регулюють процес матеріального заохочення працівників. Єдиними ухваленими документами керівництва підприємства є положення про оплату праці та штатний розклад, які встановлюють порядок нарахування та виплати заробітної плати, а також розміри заробітної плати працівників.

При розрахунку заробітної плати для виробничого персоналу на підприємстві використовується система оплати праці за годинами з преміальним винагородженням. В рамках цієї системи працівникам нараховується основна заробітна плата, а додаткове винагородження не передбачено.

Система винагородження на підприємстві фактично не діє. Рішення про виплату премій працівникам приймаються керівником та його заступниками

колегіально і в залежності від конкретних обставин. Розмір премій може визначатися двома способами:

1) у певній фіксованій сумі, що однакова для всіх працівників виробничого або управлінського персоналу;

2) у вигляді відсотка до основної заробітної плати.

У таблиці 2.1 розглянемо динаміку показників оплати праці у сфері виробництва на ТОВ «БУРАТ–АГРО» у 2021-2023 рр.

Таблиця 2.1 – Зміна показників оплати праці у виробничій сфері на ТОВ «БУРАТ–АГРО» у 2021-2023 рр.

Показники	Джерело	Роки			Відхилення		Темп змін, %:	
		2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Сер.облікова чисельність виробничих працівників, осіб	-	30	43	62	13	19	143,33	144,20
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	Ф2.р. 2050	178065	326378	345141	148313	18763	183,29	105,75
3. Фонд оплати праці, тис. грн.	Ф2.р. 2505	25884	29681	40599	3797	10918	114,67	136,78
4. Сер.місячна заробітна плата, грн.	-	24000	27000	30000	3000	3000	112,50	111,11
5. Продуктивність праці у вартісному вираженні, тис. грн.	р.2 / р.1	5935,50	7590,19	5566,79	1654,69	- 2023,40	127,88	73,34
6. Мінімальний розмір заробітної плати, грн.	-	17000	19000	22000	2000	3000	111,76	115,79
7. Сер. заробітна плата в галузі у Полтавській області, грн.	-	20000	22000	24000	2000	2000	110,00	109,09
8. Сер. заробітна плата виробничого персоналу по відношенню до мінімальної заробітної плати, %	р.4 / р.6	141,18	142,11	136,36	0,93	-5,74	100,66	95,96

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
9. Середня заробітна плата виробничого персоналу по відношенню до середньогалузевого показника, %	р.4 / р.7	120,00	122,73	125,00	2,73	2,27	102,27	101,85

Джерело: складено автором

При здійсненні такої виробничої діяльності рівень оплати праці компанії не низький. Як видно з таблиці 2.1, середньомісячна заробітна плата виробників підприємства у 2023 році становила 30 000 грн. За період дослідження середньомісячна заробітна плата у виробничому секторі збільшилась, а динаміка її щорічно збільшувалася.

У 2022 році зі збільшенням середньої заробітної плати працівників ТОВ «БУРАТ–АГРО» здійснили 12,5 відсотка у 2023 році - 36,78 відсотка. Середня заробітна плата виробників вища, ніж у середньому у промислових підприємствах регіону.

Щодо мінімальної заробітної плати, ТОВ «БУРАТ–АГРО» становить 36,4 відсотка. Хоча вищий показник був у 2021 та 2022 роках, коли його рівень становив 41 та 42 відсотки відповідно.

Порівнюючи показники середньої заробітної плати в компанії із середньогалузевими показниками, видно, що оплата праці виробничого персоналу ТОВ «БУРАТ–АГРО» є достатньою і компанія певною мірою виконує свою основну мотиваційну функцію.

Швидше за все, проблем із пошуком співробітників на вакантні посади у компанії не виникне. Водночас достатній рівень заробітної плати не вирішує проблему плинності кадрів, тому матеріальна мотивація не компенсує недоліки системи трудової мотивації, які зберігаються у компанії на поточному етапі її діяльності.

Показники, що характеризують систему винагороди менеджменту, зведено таблицю. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників оплати праці працівників управлінського складу на ТОВ «БУРАТ–АГРО» у 2021-2023 рр.

Показники	Джерело	Роки			Відхилення		Темп змін, %:	
		2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Середньооблікова чисельність персоналу, всього, осіб	-	220	240	276	20	36	109,1	115
2 Кількість працівників управління, осіб	-	24	24	23	0	-1	100	95,83
3. Питома вага працівників управління в загальній кількості персоналу, %	р.2 / р.1	10,91	10,00	8,33	-0,91	-1,67	91,67	83,33
4. Адміністративні витрати, тис. грн.	Ф2.р. 2130	8673	10958	15566	2285	4608	126,3	142,1
5. Чистий дохід, тис. грн.	Ф2.р. 2000	324982	554572	551902	229590	-2670	170,7	99,52
6. Валовий прибуток, тис. грн.	Ф2.р. 2090	146917	228194	206761	81277	-21433	155,3	90,61
7. Чистий прибуток, тис. грн.	Ф2.р. 2350	-195025	-33672	46282	161353	79954	117,3	137,4
8. Одержано в розрахунку на 1-го працівника апарату управління, тис. грн. -чистого доходу	р.5 / р.2	13540,9	23107,2	23995,7	9566,3	888,57	170,7	103,9
9. - валового прибутку	р.6 / р.2	6121,54	9508,08	8989,61	3386,5	-518,47	155,3	94,55
10. - чистого прибутку	р.7 / р.2	-	-	2012,26	-	-	-	-

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
11. Окупність адміністративних витрат за валовим прибутком, грн.	р.4 / р.6	0,06	0,05	0,08	-0,01	0,03	83,33	160
12. Середньомісячна оплата праці 1 працівника управління, грн.	-	27000	31000	35000	4000	4000	114,8	112,9
13. Рівень рентабельності, %	р.7 / р.5	-	-	8,39	-	-	-	-

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці, середня зарплата працівників адміністрації компанії у 2023 році становила 35 000 грн. і була на 12,9% вищою, ніж у 2022 році.

Збільшення зарплати супроводжується зростанням рентабельності підприємства. Що свідчать розрахункові дані, оскільки компанія не досягла чистого прибутку у 2021-2022 роках, варто звернути увагу на розрахунки на 2023 рік, значення якого становить 8,39%, що є цілком добрим показником, особливо з урахуванням динаміки. З цього можна дійти втішного висновку, що підвищення заробітної плати у компанії сприяє ефективному використанню співробітників компанії.

Результати аналізу дозволяють зробити висновок щодо наявності зв'язку між системою матеріальної мотивації праці та продуктивністю праці працівників ТОВ «БУРАТ-АГРО». Крім того, існує зв'язок між рівнем оплати праці та показниками діяльності компанії.

Умови фінансового стимулювання визначаються з урахуванням суб'єктивних чинників і залежить від обсягу й результатів діяльності підприємства. Можливість компанії збільшити оплату праці визначається не тільки наявністю коштів на рахунку компанії, а й обсягом виконаних виробничих завдань, про що свідчить підвищення оплати праці співробітників у 2022 році, незважаючи на відсутність чистого прибутку у компанії. Ще більше цей підхід можна застосувати відносно

бонусів, визначивши правильний напрямок їх впровадження в компанії в іншій формі.

2.2 Дослідження та оцінка впливу нематеріальних чинників мотивації персоналу на підприємстві

Обмеження матеріальної мотивації не дозволяє досягти потрібного результату, оскільки працівники мають інші потреби, окрім фізіологічних, які задовольняє лише заробітна плата. Крім того, зосередженість лише на матеріальних заохоченнях призводить до зростання витрат на персонал, що є неефективним для підприємства. Тому нематеріальна мотивація стає невід'ємною частиною системи мотивації персоналу.

На рис. 2.1 представлено основні методи нематеріальної мотивації на ТОВ «БУРАТ–АГРО» у 2021-2023 рр.

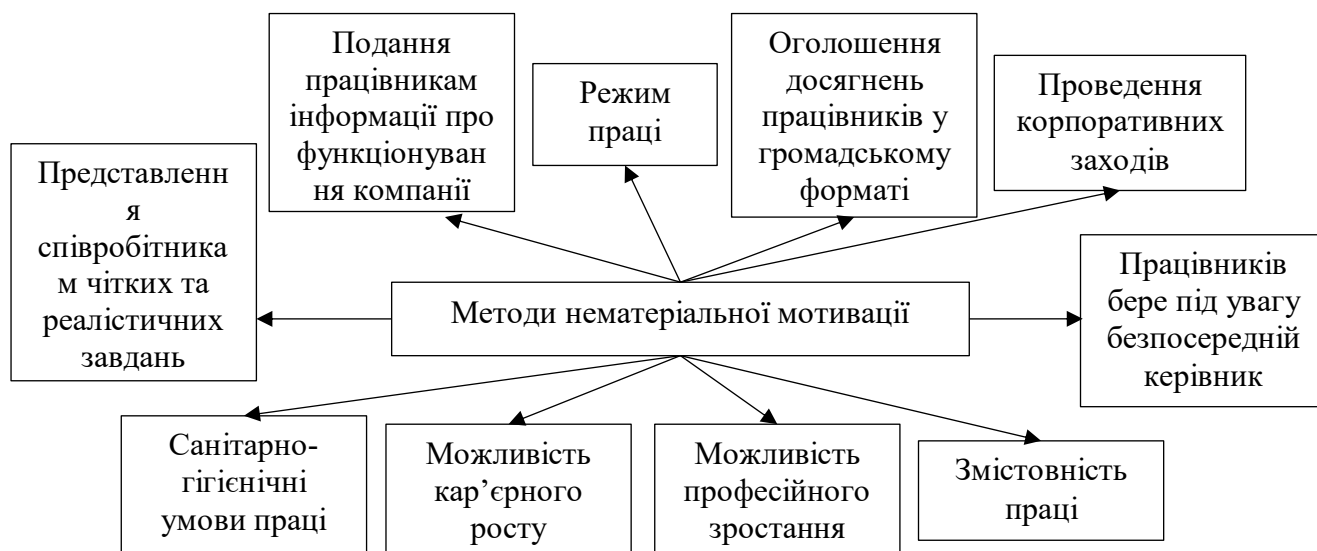


Рисунок 2.1 – Ключові засоби нематеріального стимулювання. на ТОВ «БУРАТ–АГРО» у 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі джерел [18,36]

На ТОВ «БУРАТ–АГРО» цілі формуються відповідно до таких принципів:
 - визначення конкретних показників та строків досягнення;

- забезпечення реальності цілей;
- активне залучення співробітників до формулювання цілей;
- забезпечення зворотного зв'язку. Топ-менеджмент встановлює цілі підприємства та сповіщає про них керівників відділів. Крім того, інформація про цілі компанії передається всім працівникам через розсилку електронних листів від відділу зв'язку. Керівники відділів та кваліфіковані співробітники відділу спільно визначають цілі кожного відділу. На періодичних нарадах керівник кожного відділу інформує співробітників відділу про цілі компанії та відділу, конкретні показники та терміни їх досягнення. Для керівників, спеціалістів та спеціалістів особисті професійні цілі встановлюються на щоквартальній індивідуальній співбесіді з безпосереднім керівником.

При цьому визначаються чотири деталізовані показники досягнення мети, три з яких носять функціональний характер, а один пов'язаний з професійним рівнем та бізнес-характеристикою працівника.

У разі працівників індивідуальні цілі роботи встановлюються їх безпосередніми керівниками. Поставивши цілі, керівник перевіряє, чи їх правильно розуміють співробітники. Крім того, керівник пояснює співробітникам важливість досягнення цілей та їх особисту вигоду у досягненні цілей.

Постановка чітких цілей надає великий мотиваційний вплив на співробітників, оскільки концентрує увагу та зусилля на конкретних напрямках роботи, цілі є показником ефективності роботи співробітника, співробітник розуміє, чого від нього чекають і яку винагороду він за це отримає. .

У таблиці 2.3 представлено особливості постановки цілей для працівників на ТОВ «БУРАТ–АГРО» та відповідальних за це осіб.

Таблиця 2.3 – Характеристики постановки завдань для персоналу на ТОВ «БУРАТ–АГРО» у 2021-2023 рр.

Для кого поставлено цілі	Відповідальний за встановлення	Періодичність
1	2	3
підприємство	топ-менеджерами	залежно від характеру цілей (довгострокових або

Продовження табл. 2.3

1	2	3
		короткострокових), визначається підхід індивідуального встановлення
підрозділи	Керівники підрозділів і найбільш кваліфіковані працівники відділів	для керівників, експертів та фахівців їх особисті професійні цілі визначаються під час індивідуальних щоквартальних розмов з безпосереднім керівником.
робітники	керівниками	на розсуд керівника

Джерело: складено автором на основі джерел [5, 32]

При інформуванні співробітників про діяльність компанії необхідно дізнатися про ситуацію в компанії, очікувані зміни, плановані заходи та роль працівника в реалізації цих заходів. У результаті співробітники отримують інформацію, необхідну виконання своїх функціональних обов'язків, підвищують інтерес співробітників до поставленим завданням, розвивають почуття приналежності до компанії, покращують соціально-психологічний клімат у колективі.

Інформування працівників в ТОВ «БУРАТ–АГРО» здійснюється за допомогою наступних заходів:

- регулярні наради;
- розсилка інформації електронною поштою;
- проведення щорічних загальних зборів трудового колективу з виступом топ-менеджерів щодо результатів діяльності підприємства, досягнень та завдань на наступний рік;
- організація періодичних нарад у межах кожного підрозділу з його керівником (щотижня для управлінських підрозділів та щомісяця для виробничих).

Листи розсилаються в електронній формі наприкінці кожного кварталу і їх метою є інформування співробітників про ключові показники діяльності компанії, зміни положення компанії на ринку, досягнення окремих підрозділів або співробітників компанії, соціальні ініціативи компанії, зміни в кадровій політиці компанії.

Надсилання листів електронною поштою об'єднує колектив, створює цілісну культуру компанії, ставить перед співробітниками цілі, розвиває лояльність до компанії, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення мотивації співробітників. Увага менеджера до відгуків співробітників включає надання зворотного зв'язку та розгляд пропозицій співробітників.

Комунікація відбувається у формі спілкування між співробітником та керівником або електронною поштою, при цьому скарги, пропозиції та ідеї співробітників надсилаються на спеціальні адреси електронної пошти у кожному відділі. Цей метод мотивації створює атмосферу довіри між керівниками та співробітниками, сприятливий морально-психологічний клімат у колективі, забезпечує потребу уваги співробітників, дозволяє розпізнати незадоволені потреби співробітників, демотиватори на роботі, усунути їх та реалізувати цінні ті. ідеї працівників.

Громадське визнання успіхів співробітників виявляється у поширенні інформації про досягнення співробітників та присвоєння звання «Робітник року», вручення грамот та нагород на регулярних зборах. Цей метод нематеріальної мотивації підвищує у працівника професійну самооцінку, задоволеність роботою, почуття важливості виконуваної роботи, успіхів та створює бажання працювати більше та краще.

На ТОВ «БУРАТ–АГРО» періодично проводяться корпоративні події, такі як:

1. відзначення Дня народження компанії;
2. Новорічні святкування;
3. організація та участь у фестивалях вуличного спорту;
4. активна участь у щорічних Всеукраїнських заходах для збереження чистоти;
5. участь працівників у благодійних ініціативах та реалізації соціальних проектів.

Корпоративні заходи сприяють визнанню співробітниками цінностей компанії, прискорюють адаптацію нових співробітників, гуртують колектив,

покращують морально-психологічний клімат у колективі, що, у свою чергу, підвищить рівень мотивації працівників та підвищить ефективність роботи.

У компанії ТОВ «БУРАТ-АГРО» умови праці прийнятні, тобто виробничі фактори та робочі процеси не перевищують нормативи, а можливі зміни функціонального стану організму працівників відновлюються під час регламентованого відпочинку чи перед початком чергового. Умови праці більше мотивують співробітників та забезпечують відсутність незадоволеності роботою у компанії.

Ще одним способом мотивації нематеріального персоналу є створення можливостей кар'єрного зростання. У компанії ТОВ «БУРАТ-АГРО» і можливостей для кар'єрного зростання практично немає, і планування кар'єри співробітників немає.

Співробітники можуть займати більш високі посади лише за наявності вакансій та при використанні компанією внутрішніх джерел для пошуку персоналу. Отже, даний метод мотивації не стимулює співробітників до підвищення професійної активності, ефективності та якості роботи. Система навчання співробітників ТОВ «БУРАТ-АГРО» недостатньо розвинена.

Компанія організовує навчання керівників та спеціалістів у формі навчальних курсів. Однак навчання не проводиться систематично, а лише за напрямками продажу та дистрибуції, із залученням невеликої кількості співробітників. Можливості професійного розвитку для фахівців та співробітників відсутні. Тому цей метод мотивації не впливає на рівень мотивації працівників. Зміст роботи передбачає, що вона творча, досить складна, має кінцевий результат та забезпечує задоволеність співробітників.

Робота керівників та спеціалістів ТОВ «БУРАТ-АГРО» має сенс, а робота спеціалістів частково. Робота співробітників механічна, рутинна, без чітко визначеного кінцевого результату (через технологічну спеціалізацію виробництва), що суттєво знижує задоволеність роботою. У цілому нині система мотивації нематеріального персоналу над повною мірою відповідає етапу життєвого циклу і

стратегії компанії, оскільки змогу професійного навчання та кар'єрного зростання практично відсутні.

2.3 Напрями удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві

Для аналізу рівня задоволеності працівників на ТОВ «БУРАТ–АГРО» та їх мотивацій проведемо огляд результатів опитування. Ці результати є показниками, що відображають участь у працевлаштуванні різних категорій працівників (по 20% від кожної категорії).

Одним з важливих аспектів ефективності системи мотивації на підприємстві є рівень інформованості працівників щодо її складових, показників та умов, необхідних для отримання винагород.

Результати про їх поінформованість відносно системи мотивації на ТОВ «БУРАТ–АГРО» подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Рівень обізнаності працівників щодо системи мотивації персоналу на ТОВ «БУРАТ–АГРО»

	Поінформовані	Частково поінформовані	Не поінформовані
Керівники	37,50	62,50	-
Професіонали	33,33	66,67	-
Фахівці	-	100,00	-
Робітники	35,00	65,00	-
Весь персонал	33,33	66,67	-

Джерело: складено автором

Результати показують, що про систему мотивації поінформовано 33,33% співробітників, а частково поінформовано 66,67%. Рівень знань про систему мотивації компанії варіюється в залежності від категорії персоналу. Найбільше знання системи мотивації мають менеджери. З них поінформовано 37,5%, частково поінформовано 62,5%. Відсоток співробітників, поінформованих про систему мотивації, становить 35%, відсоток поінформованих частково – 65%.

Найменше інформовані про систему мотивації фахівці (100% опитаних фахівців поінформовані частково). Позитивним моментом і те, що у ТОВ «БУРАТ–АГРО» немає співробітників, абсолютно необізнаних про систему мотивації.

Частина співробітників знайомиться з діючою в компанії системою мотивації в процесі прийому на роботу, під час укладання трудового договору, але більшість співробітників отримує інформацію про систему мотивації від колег і з власного досвіду роботи в компанії.

Відсутність внутрішнього законодавства про мотивацію ТОВ «БУРАТ–АГРО» призводить до недостатньої поінформованості співробітників про систему мотивації і, як наслідок, до зниження її мотиваційного ефекту.

Обов'язковою умовою ефективності системи мотивації є її зрозумілість для працівників. Результати оцінки рівня розуміння системи мотивації співробітників ТОВ «БУРАТ–АГРО» представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Ступінь усвідомлення працівниками принципів системи мотивації персоналу на ТОВ «БУРАТ–АГРО»

	Розуміють	Частково розуміють	Не розуміють
Керівники	37,50	62,50	-
Професіонали	-	100,00	-
Фахівці	-	100,00	-
Робітники	25,00	75,00	-
Весь персонал	24,24	75,76	-

Джерело: складено автором на основі джерел [6, 18,36]

Система мотивації працівників ТОВ «БУРАТ-АГРО» розуміють 24,24% співробітників та частково розуміють 75,76% співробітників. Найкраще систему мотивації знають керівники (37,5%). 25% співробітників розуміють систему мотивації, а 75% частково. Усі опитані професіонали та фахівці лише частково розуміють систему мотивації. Система мотивації співробітників перестав бути незрозумілою жодному співробітнику компанії.

Ще однією умовою, що забезпечує високий рівень мотивації співробітників, є відповідність системи мотивації співробітників до потреб, інтересів та

особливостей співробітників. Тільки задоволеність системою мотивації сприяє підвищенню ефективності, якості праці та професійної діяльності.

У таблиці 2.6 наведено результати оцінки задоволеності співробітників системою мотивації співробітників ТОВ «БУРАТ-АГРО».

Таблиця 2.6 – Ступінь задоволення працівників діючою системою мотивації персоналу на ТОВ «БУРАТ–АГРО»

	Задоволені	Частково задоволені	Не задоволені
Керівники	25	50	25
Професіонали	33,33	66,67	-
Фахівці	-	50	50
Робітники	20	35	45
Весь персонал	21,21	42,43	36,36

Джерело: складено автором

У компанії немає системи мотивації для високої задоволеності працівників. Системою мотивації задоволено 21,21% співробітників, частково задоволено 42,43% та незадоволено 36,35% співробітників.

Серед керівників системою мотивації задоволено 25% співробітників, частково задоволено 50% і незадоволено 25% співробітників.

Варіант відповіді «задовільно» обрали 33,33% спеціалістів, «частково задоволено» 66,67% спеціалістів. Серед фахівців немає співробітників, задоволених системою мотивації, а відсоток частково задоволених та незадоволених співробітників досягає 50%. Більшість співробітників незадоволені системою мотивації (45%), частково задоволено 35%, задоволено 20%.

Проаналізуємо, як працівники оцінюють окремі елементи системи мотивації працівників ТОВ «БУРАТ-АГРО» (табл. 2.7).

Система оплати праці ТОВ «БУРАТ–АГРО» отримала оцінку 3,3 бали. При цьому найбільше системою винагороди задоволені професіонали (4,5 бали), а найменше задоволені співробітники (2,9 бали).

Розмір зарплати у компанії ТОВ «БУРАТ–АГРО» отримала 3,5 бали. Задоволеність керівників рівнем винагороди – 4 бали, спеціалістів – 3,7 балів, спеціалістів – 3,5 балів, співробітників – 3,3 балів.

Таблиця 2.7 – Оцінка працівниками окремих елементів системи мотивації персоналу на ТОВ «БУРАТ–АГРО»

	Весь персонал	Керівники	Професіонали	Фахівці	Робітники
Система оплати праці	3,3	4,3	4	4,5	2,9
Розмір заробітної плати	3,5	4	3,7	3,5	3,3
Режим праці	3,2	3,5	3,3	3,5	3,1
Можливість кар'єрного росту	1,3	2	1,7	2	1,4
Можливість підвищення кваліфікації	0,5	1,5	1,3	0,5	0
Зміст роботи	2,8	4,3	4,3	3,5	2
Корпоративні заходи	3,9	3,5	4	4	4
Санітарно-гігієнічні умови праці	4,4	4,4	4,3	4,5	4,4
Система цілеутворення	4,1	4,4	4,3	4,5	3,9
Система інформування	4,3	4,5	4,3	4,5	4,3
Публічне визнання заслуг	4,4	4,5	4,3	4,5	4,4
Увага керівника до думки працівника	4,2	4,6	4,3	4,5	4
Відносини з колегами	3,8	3,9	4,3	4,5	3,9

Джерело: складено автором

Задоволеність режимом роботи – 3,2 бали. Керівники та фахівці оцінили метод роботи на 3,5 бали, спеціалісти – на 3,3, службовці – на 3,1 бали.

Можливість удосконалюватись у ТОВ «БУРАТ–АГРО» знаходиться на низькому рівні та оцінюється співробітниками в 1,3 бали. Співробітники оцінюють можливість професійного розвитку на 0,5 бали. Порівняно з іншими категоріями персоналу найбільш задоволені можливостями навчання ТОВ «БУРАТ-АГРО» керівники (1,5 бали), дещо менше задоволені спеціалісти (1,3 бали).

Загалом персонал ТОВ «БУРАТ–АГРО» оцінив свою роботу як помірно значиму (2,8 бали). Найбільший зміст має робота керівників та спеціалістів (по 4,3 бали). Експерти оцінили зміст роботи на 3,5 бали. Найнижчий рівень осмисленої роботи у співробітників (2 бали).

На думку співробітників, система цілепокладання заслуговує на оцінку 4,1. Керівники отримали оцінку 4,4 бали, фахівці – 4,3 бали, фахівці – 4,5 бали, службовці – 3,9 бали. Співробітники загалом задоволені інформаційною системою

діяльності компанії та оцінили її на 4,3 бали. Співробітники всіх категорій оцінили ІТ-систему на 4,3 бали, а керівники та фахівці – на 4,5 бали.

Громадське визнання здобутків співробітників ТОВ «БУРАТ–АГРО» співробітники дають оцінку в 4,4 бали. Найбільше задоволення даним інструментом мотивації отримали керівники та фахівці (оцінка 4,5 бали), а найменш задоволені співробітники – 4 бали.

Рівень задоволеності увагою керівництва до думки працівників – 4,2 бали. Керівництво орієнтується в основному на думку керівників (4,6 бала) та фахівців (4,5 бала), дещо менше на думку професіоналів (4,3 бала). Вони оцінили цей метод мотивації найменшу кількість (4 бали).

Відносини з колегами, за оцінками співробітників, набрали 3,8 балів. Задоволеність керівників відносинами з колегами – 3,9 бала, спеціалістів – 4,3 бала, спеціалістів – 4,5 бала, ключових працівників – 3,9 бала, допоміжних працівників – 4 бали.

Винагорода буде мотивуючою, якщо співробітники сприйматимуть її як справедливу. Оцінку працівників щодо справедливості заробітної плати подано у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінка справедливості оплати праці на ТОВ «БУРАТ–АГРО»

	Справедлива	Несправедлива	Важко відповісти
Керівники	25	50	25
Професіонали	33,33	3,33	33,33
Фахівці	50	50	-
Робітники	35	45	20
Весь персонал	33,33	42,42	24,25

Джерело: складено автором

Насамперед співробітники вважають зарплату несправедливою (42,42%), третина співробітників вважає її справедливою (33,33%), а 24,25% важко відповісти. Половина менеджерів вказала на несправедливу оплату праці, інша половина розділила свої відповіді порівну на «правдиво» і «важко відповісти».

Професіонали та допоміжні працівники однаково оцінили справедливість заробітної плати: 33,33% вважають її справедливою, 33,33% вважають несправедливою і 33,33% важко відповісти. Половина фахівців оцінила зарплату як справедливу, інша половина – як несправедливу. Серед ключових працівників 35% вважають, що оплата є справедливою, а 45% вважають, що вона несправедлива.

Таким чином, ТОВ «БУРАТ–АГРО» має недостатню обізнаність працівників щодо системи мотивації, недостатній рівень розуміння співробітниками системи мотивації, середній рівень задоволеності системою мотивації та несправедливу заробітну плату.

На підставі отриманих на цей час результатів, на їхню думку, варто розглянути пріоритетні заходи мотивації співробітників. Співробітники обрали такі мотиваційні інструменти, які максимально стимулюють працювати ефективно та підвищують рівень задоволеності роботою у компанії (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Оцінка окремих елементів системи мотивації персоналу працівниками на ТОВ «БУРАТ–АГРО»

Категорія персоналу Інструмент мотивації	Весь персонал	Керівники	Професіонали	Фахівці	Робітники
1	2	3	4	5	6
Гідний рівень заробітної плати	75,76	62,5	66,67	100	75
Премії за результати та якість роботи	81,82	87,5	66,67	50	85
Безкоштовні обіди	78,79	62,5	66,67	100	85
Транспортування на роботу і з роботи	72,73	12,5	33,33	100	100
Медичне страхування	72,73	62,5	66,67	100	60
Пенсійне страхування	3,03	33,3	-	-	-
Оплата путівок на санаторно-курортне лікування	30,3	37,5	33,33	-	15
Оплата абонементів в спортзал	45,45	37,5	66,67	50	45
Компенсація вартості службових поїздок по обл.	15,15	50	33,33	-	-
Оплата мобільного зв'язку	12,12	37,5	33,33	-	15
Чіткість поставлених завдань	72,73	100	100	100	55
Цікава, творча робота з конкретним результатом	57,58	100	100	50	35
Можливість кар'єрного зростання	48,49	75	100	-	35

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6
Комфортні умови праці	69,7	75	66,67	100	65
Можливість професійного розвитку	63,64	100	100	50	45
Визнання результатів роботи керівником	63,64	50	33,33	50	75
Хороші стосунки із співробітниками	45,45	37,5	33,33	50	14,29
Гнучкий робочий графік	24,24	75	66,67	-	-
Наявність зворотного зв'язку	63,64	50	66,67	50	70
Участь в управлінні підприємством	51,52	100	33,33	50	35
Володіння інформацією	54,55	100	33,33	50	40
Корпоративні заходи	67,58	87,5	66,67	50	45

Джерело: складено автором

Результати демонструють, що найбільше зацікавленість працівників підприємства виявляється у таких аспектах, як отримання премій за продуктивність і якість виконаної роботи, безкоштовне харчування, високий рівень оплати праці, транспортне обслуговування, медичне страхування. Також для них важливо мати зручні робочі умови, можливості для навчання та професійного зростання, участь у корпоративному управлінні та подіях.

Сама робота також мотивує працівників до більш ефективної праці, особливо якщо вона цікава і творча, має конкретний результат, поставлені чіткі цілі і надається відповідна інформація про діяльність підприємства та надається зворотній зв'язок. Щодо менш пріоритетних аспектів, до них відносяться абонементи в спортзал, стосунки з колегами та гнучкий робочий графік, компенсація витрат на службові поїздки та мобільний зв'язок. Такі результати можуть бути пояснені впливом професійного, вікового та гендерного складу респондентів, а також особливостями їхніх функціональних обов'язків.

Інструменти пріоритетної мотивації різняться залежно від категорії працівників. Тому найбільшою мотивацією для роботи менеджерів є наявність інформації, участь в управлінні, чіткі цілі, цікава та творча робота, можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання, бонуси, гнучкий графік роботи, організація корпоративних заходів, комфортні умови праці.

Професіоналів найбільше хвилює цікава та творча робота, чітке визначення цілей, професійний розвиток та можливості кар'єрного зростання. Більшість

фахівців обрали такі відповіді, як справедлива оплата праці, безкоштовний обід, медичне страхування, постановка чітких та досяжних цілей, комфортні умови праці.

Для співробітників пріоритетами є справедливий рівень заробітної плати, премії, безкоштовні обіди, транспорт до роботи та з роботи, визнання результатів роботи керівника та зворотний зв'язок. Результати дослідження стануть основою удосконалення системи мотивації співробітників.

ВИСНОВКИ

Одним з ключових завдань створення ефективної системи мотивації праці є ідентифікація основних чинників, які стимулюють працівника до результативної праці. Для визначення цих мотиваційних факторів в організації використовується мотиваційний профіль, який дає загальне уявлення про цінності та пріоритети працівників, враховуючи їхні особисті цінності, вікові погляди та психологічні особливості.

Під час аналізу мотиваційної системи та використання кадрів у ТОВ «БУРАТ–АГРО» виявлено, що ефективність управління активами та капіталом підприємства залежить не тільки від обсягів діяльності, але й від стратегії формування та оптимального використання наявних ресурсів.

Важливу роль у цьому відіграє раціональна організація та ефективне використання робочих сил, що створює передумови для успішної діяльності підприємства. У компанії спостерігаються проблеми у формуванні кадрового потенціалу. Однією з основних причин неефективної структури персоналу є діюча система мотивації праці.

Аналіз мотиваційної системи ТОВ «БУРАТ–АГРО» підтверджує, що її поточний профіль визначений потребами на даному етапі розвитку підприємства, яке спрямовує свої зусилля на посилення своєї позиції на ринку, розширення асортименту продукції та збільшення обсягів виробництва та продажів з метою покращення фінансових результатів та відновлення фінансової стабільності.

Порівняння діючого типу організаційної культури та показників управління персоналом ТОВ «БУРАТ–АГРО» вказує на те, що існуючі методи управління персоналом не вирішують фінансово-економічні проблеми.

При зростанні середньої заробітної плати спостерігається зменшення продуктивності праці та високий рівень текучості кадрів. Очевидно, що існуюча система мотивації праці не відповідає стратегічним цілям та завданням розвитку підприємства.

Система матеріальної мотивації працівників не лише не забезпечує ефективного управління персоналом, але і не відповідає сучасним стандартам та передовим підходам до оплати праці.

Напрями вдосконалення мотиваційної системи відповідають виявленим проблемам у керуванні персоналом і спрямовані на їх вирішення через створення інтегрованої системи мотивації на рівні підприємства.

Посилення заходів стимулювання та мотивації персоналу призведе до покращення корпоративної культури. Це, в свою чергу, підвищить рівень мотивації працівників. Перегляд системи мотивації та стимулювання персоналу в ТОВ «БУРАТ–АГРО» призначений сприяти підвищенню продуктивності та доходності підприємства.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук Ю.А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2016. №846. С.11-15.
2. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи до формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236.
3. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В. Напрями та засоби стимулювання соціальної відповідальності підприємництва в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 4–8.
4. Винничук Р.О. Система нематеріальної мотивації: теоретичні засади. *Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління*. 2021. Випуск 6 (33).
5. Власенко О. С., Чарикова Ю. В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
6. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
7. Граматик Ірина. Теоретичні основи мотивації та стимулювання праці як засобу підвищення ефективності роботи медичної установи. URL: <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=ijCdEAAAQBAJ&oi=fnd>
8. Грінева В.Н., Гольдфарб А.Г. Механізм формування трудового потенціалу промислового підприємства. *Економіка розвитку*. 2015. №1 (33). С.73-78
9. Гурбик Ю.Ю. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 17. С. 216-224.
10. Гусарова О.О. Теоретичні та практичні аспекти сучасного менеджменту підприємств: монографія. За заг. редакцією Гусарова О.О. Харків: УІПА, 2015. 178 с.

11. Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 70. № 3. С. 140–147.
12. Дробнер І. Формування ефективної системи мотивації професійної активності працівників в закладах охорони здоров'я. *Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція з міжнародною участю*. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38830/1/157.pdf>
13. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88–92.
14. Дяків О.П. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
15. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.
16. Жосан Г. В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 12. С. 46–51.
17. Зайцев В. С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1 (34). С. 29–35.
18. Захарчин Г.М., Поплавська Ж.В. Управління персоналом у контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 125–133.
19. Зеленько Г.І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2015. Том 133. с. 65-70.
20. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.

21. Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/37.pdf.
22. Кравець І.М. Мотиваційні аспекти управління персоналом в сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. 2019. Вип. 20. С. 574-581.
23. Криворучко О.М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х.: ХНАДУ, 2016. 200 с.
24. Лупак Р. Л. Вибір стратегічних напрямів забезпечення продуктивності та ефективності праці. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 10. Ч. 3. С. 323–327.
25. Мельник А. О., Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 4. С. 94–98.
26. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. № 3 (Т 32). С. 47–53.
27. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навч. посібник. К.: Вид-во Ліра-К. 2015. 338 с
28. Посилкіна О.В. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. Х.: НФаУ, 2015. 517 с.
29. Продіус О., Олексів М. Мотивація персоналу як головний фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2015. № 12. С. 188–200.
30. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. № 3. С. 246–252.
31. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 178–186.
32. Тужилкіна О. Сучасні підходи до мотиваційного управління людськими ресурсами. *Економіка і організація управління*. 2016. № 3 (23). С. 340–346.
33. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98-102.

34. Хлебнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>

35. Швед В. В., Колібабчук Ю. В. Мотиваційні механізми управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2017. № 1. С. 114–117.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансовий стан ТОВ «БУРАТ–АГРО» на 31.12.2021

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	5265	4957
первісна вартість	1001	5326	5025
накопичена амортизація	1002	61	68
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5226	4354
Основні засоби:	1010	68582	62945
первісна вартість	1011	117753	114136
знос	1012	49171	51191
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	25998	29296
первісна вартість	1021	25998	29296
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	63200	63200
інші фінансові інвестиції	1035	2	2
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	168273	164754
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	148608	172918
Виробничі запаси	1101	11066	12584
Незавершене виробництво	1102	90208	83685
Готова продукція	1103	47260	75054
Товари	1104	74	1595
Поточні біологічні активи	1110	17921	16097
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7174	5150
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2781	12727

з бюджетом	1135	2241	2733
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	290461	193961
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	3790	10361
Готівка	1166	38	22
Рахунки в банках	1167	3752	2378
Витрати майбутніх періодів	1170	3	2
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	3070	11268
Усього за розділом II	1195	476049	425217
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	644322	589971

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	445	445
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	3874	3874
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	2088	2088
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	177286	-17739
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	183693	-11332
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	29038	26701
Інші довгострокові зобов'язання	1515	211937	187184
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0

Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	240975	213885
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	124811	197727
Векселі видані	1605	6004	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	15503	30584
за товари, роботи, послуги	1615	42382	40039
за розрахунками з бюджетом	1620	1176	810
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	559	546
за розрахунками з оплати праці	1630	1183	1202
за одержаними авансами	1635	19425	107142
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	8611	9368
Усього за розділом III	1695	219654	387418
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	644322	589971

Додаток Б

Звіт про сукупний дохід ТОВ «БУРАТ–АГРО» за 2021 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	324982	223074
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(178065)	(153887)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	146917	69187
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	110789	25221
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(8673)	(9860)
Витрати на збут	2150	(16771)	(13566)
Інші операційні витрати	2180	(221397)	(21980)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	10865	49002
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	8563	472
Інші доходи	2240	1813	535
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0

Фінансові витрати	2250	(205181)	(46860)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(1)
Інші витрати	2270	(11085)	(2322)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	826
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(195025)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	826
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(195025)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-195025	82

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	179239	200798
Витрати на оплату праці	2505	25884	25334
Відрахування на соціальні заходи	2510	9666	9347
Амортизація	2515	7218	7439
Інші операційні витрати	2520	239718	74583
Разом	2550	461725	317501

Додаток В

Звіт про фінансовий стан ТОВ «БУРАТ–АГРО» на 31.12.2022

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	4957	1653
первісна вартість	1001	5025	1728
накопичена амортизація	1002	68	75
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4354	4063
Основні засоби:	1010	62945	62915
первісна вартість	1011	114136	114018
знос	1012	51191	51103
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	29296	26885
первісна вартість	1021	29296	26885
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	63200	63200
інші фінансові інвестиції	1035	2	1
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	164754	158717
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	172918	150472
Виробничі запаси	1101	12584	13600
Незавершене виробництво	1102	83685	61263
Готова продукція	1103	75054	75457
Товари	1104	1595	152
Поточні біологічні активи	1110	16097	16700
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5150	105019
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	12727	10069
з бюджетом	1135	2733	260
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	193961	53667
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	10361	3257
Готівка	1166	22	39
Рахунки в банках	1167	2378	36

Витрати майбутніх періодів	1170	2	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	11268	3573
Усього за розділом II	1195	425217	343017
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	589971	501734

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	445	445
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	3874	3874
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	2088	2088
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-17739	-51411
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	-11332	-45004
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	26701	9413
Інші довгострокові зобов'язання	1515	187184	117842
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0

інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	213885	127255
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	197727	254591
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	30584	29456
за товари, роботи, послуги	1615	40039	30630
за розрахунками з бюджетом	1620	810	815
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	546	414
за розрахунками з оплати праці	1630	1202	1333
за одержаними авансами	1635	107142	98090
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	9368	4154
Усього за розділом III	1695	387418	419483
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	589971	501734

Додаток Г

Звіт про сукупний дохід ТОВ «БУРАТ–АГРО» за 2022 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	554572	324982
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(326378)	(178065)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	228194	146917
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	184254	110789
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(10958)	(8673)
Витрати на збут	2150	(24853)	(16771)
Інші операційні витрати	2180	(295929)	(221397)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	80708	10865
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	720	8563

Інші доходи	2240	1214	1813
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(110966)	(205181)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(5348)	(11085)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(33672)	(195025)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(33672)	(195025)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-33672	-195025

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	241405	179239
Витрати на оплату праці	2505	29681	25884
Відрахування на соціальні заходи	2510	8032	9488
Амортизація	2515	9085	7218
Інші операційні витрати	2520	377787	239718
Разом	2550	665990	461547

Додаток Д

Звіт про фінансовий стан ТОВ «БУРАТ–АГРО» на 31.12.2023

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	1653	5984
первісна вартість	1001	1728	6066
накопичена амортизація	1002	75	82
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4063	3764
Основні засоби:	1010	62915	93045
первісна вартість	1011	114018	162754
знос	1012	51103	69709
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	26885	4963
первісна вартість	1021	26885	5221
накопичена амортизація	1022	0	258
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	63200	63200
інші фінансові інвестиції	1035	1	1
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	158717	170957
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	150472	211974
Виробничі запаси	1101	13600	12252
Незавершене виробництво	1102	61263	63087
Готова продукція	1103	75457	136528
Товари	1104	152	107
Поточні біологічні активи	1110	16700	1465
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	105019	8944
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	10069	14032
з бюджетом	1135	260	3120
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0

із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	53667	128337
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	3257	73
Готівка	1166	39	35
Рахунки в банках	1167	36	11
Витрати майбутніх періодів	1170	0	2
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	3573	203
Усього за розділом II	1195	343017	368150
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	501734	539107

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	445	445
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	3874	3874
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	2088	2088
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-51411	138971
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	-45004	145378
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	9413	128862
Інші довгострокові зобов'язання	1515	117842	89802
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0

резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	127255	218664
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	254591	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	29456	111197
за товари, роботи, послуги	1615	30630	24606
за розрахунками з бюджетом	1620	815	2638
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	414	143
за розрахунками з оплати праці	1630	1333	1288
за одержаними авансами	1635	98090	25781
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	4154	9412
Усього за розділом III	1695	419483	175065
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	501734	539107

Додаток Е

Звіт про сукупний дохід ТОВ «БУРАТ–АГРО» за 2023 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	551902	554572
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(345141)	(326378)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	206761	228194
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	63656	184254
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(15566)	(10958)
Витрати на збут	2150	(19839)	(24853)
Інші операційні витрати	2180	(76086)	(295929)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	158926	80708
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	256	720

Інші доходи	2240	3834	1214
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(106783)	(110966)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(9951)	(5348)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	46282	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(33672)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	46282	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(33672)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	46282	-33672

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	224433	241405
Витрати на оплату праці	2505	40599	29681
Відрахування на соціальні заходи	2510	8302	8032
Амортизація	2515	9757	9085
Інші операційні витрати	2520	232846	377787
Разом	2550	515937	665990