

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Мотивація персоналу в умовах цифровізації бізнесу: виклики та
можливості»

Виконав:

студент групи 401-ЕМіт

Рудов Ілля Ігорович _____

Керівник:

професор кафедри менеджменту і логістики,

д.е.н., професор Кулик В.А. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗОВАНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Сутність, зміст та особливості мотивації персоналу.....	9
1.2. Сучасні методи мотивації персоналу.....	14
1.3. Цифровізація як фактор мотивації персоналу	21
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «БІАГР».....	28
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПП «БІАГР».....	28
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «БІАГР».....	47
2.3. Оцінка системи мотивації персоналу на підприємстві ПП «БІАГР»....	57
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЦИФРОВІЗОВАНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «БІАГР».....	65
3.1. Шляхи удосконалення та впровадження цифрових технологій у систему мотивації персоналу на підприємстві ПП «БІАГР».....	65
3.2. Розробка організаційного забезпечення системи цифровізованої мотивації персоналу.....	72
Висновки до розділу 3.....	78
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	90

ВСТУП

В умовах стрімкої цифрової трансформації сьогодення традиційні механізми мотивації персоналу втрачають свою дію; рутинні операції можуть бути автоматизовані, що змінює умови роботи, які сприймаються співробітниками, а нові цифрові інструменти додають до загального стресу через зниження особистої взаємодії, але також відкривають нові можливості, такі як гнучкість і персоналізація стимулів.

Теоретичні аспекти мотивації персоналу глибоко розробляли відомі вчені, серед яких О.В. Базік, В.В. Биба, Н.Б. Теницька, Д.П. Богиня, О.А. Грішнова, Н. Болквандзе, Т. Гетьман, В.Б. Васюта, А.А. Радченко, О.С. Власенко, Ю.В. Чарикова, Т.О. Галайда, А.І. Рябуха, О.М. Гапєєва, В.В. Скакун, В.В. Джеджула, І.Ю. Єпіфанова та інші. Ці вчені провели аналіз класичних і сучасних методів стимуляції праці в різних умовах; наприклад, у кризових ситуаціях та ІТ-компаніях.

Теоретична база знань не враховує належним чином вплив цифрових технологій на процес формування мотиваційних механізмів у малих і середніх підприємствах, таких як ПП «БІАГР», незважаючи на широкий спектр мотиваційних підходів. Це підтверджує вибір теми дослідження «Мотивація персоналу в умовах цифровізації» та актуальність вивчення таких інструментів, як HR-аналітика. Мотиваційні процеси в рамках хвилі цифровізації не отримали належної уваги, незважаючи на значний обсяг досліджень, спрямованих на сферу мотивації персоналу. Основна частина такого аналізу зосереджена на мотивації в цілому, не звертаючи уваги на конкретні метаморфози, викликані появою цифрових технологій. Таким чином, необхідно ретельно розглянути проблеми системи мотивації з інноваціями, як цифрова координація командної роботи впливає на ефективність команд, адаптацію співробітників до нових технологічних умов.

У зв'язку зі стрімкими змінами ринкового середовища та зростанням конкуренції, особливо серед агропромислових підприємств, пріоритетним є

розвиток системи мотивації, яка б враховувала особливості цифрових платформ, гейміфікації, аналітики великих даних та інструментів електронного навчання. Малим і середнім підприємствам особливо бракує ресурсів для впровадження складних систем управління персоналом. Тому, мотиви та способи їх оцифрування досліджено на прикладі ПП «БІАГР», має безпосередньо прикладний характер.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень та формування практичних рекомендацій щодо підвищення мотивації персоналу в процесі цифровізації бізнесу на прикладі ПП «БІАГР».

Для досягнення мети у кваліфікаційній роботі були поставлені наступні основні завдання:

проаналізувати та узагальнити сучасні теоретико-методологічні підходи до мотивації персоналу в цифровому середовищі;

вивчити методи діагностики рівня мотивації співробітників та оцінити вплив цифрових інструментів – HR-аналітики, платформ електронного навчання, засобів відеоконференцзв'язку тощо – на мотиваційні процеси;

дослідити зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на мотивацію персоналу ПП «БІАГР» у світлі цифровізованих процесів виробництва та управління підприємством;

оцінити стан системи мотивації працівників ПП «БІАГР» та вивчити його фінансово-господарську діяльність з точки зору ресурсного забезпечення мотиваційними заходами;

визначити сильні сторони та недоліки чинної корпоративної оцифрованої системи мотивації за результатами аналітичного дослідження;

розробити набір критеріїв та показників для оцінки ефективності використання цифрових технологій у системі мотивації персоналу;

сформулювати практичні пропозиції та заходи щодо впровадження цифрових інструментів (HR аналітика, платформи електронного навчання, системи співпраці) для підвищення рівня мотивації співробітників ПП «БІАГР»;

розглянути економічну доцільність та визначити пріоритетні напрями щодо вдосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням подальших цифрових трансформацій.

Об'єктом дослідження є процес мотивації персоналу в умовах цифровізації бізнесу.

Предметом дослідження є методи та засоби переведення процесів мотивації в цифрову форму та що це означає для ефективності роботи та залучення персоналу.

У кваліфікаційній роботі застосовані наступні методи дослідження:

аналіз та узагальнення літературних джерел з питань мотивації та цифровізації;

порівняльний огляд систем мотивації, що існують в компаніях різного рівня цифровізації;

статистика опитувань та анкетування працівників ПП «БІАГР»;
фінансово-економічний метод – про фінансово-господарську діяльність підприємства;

метод експертної оцінки – через інтерв'ю з керівниками та спеціалістами з персоналу;

моделювання та системний підхід – при розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації.

Джерелами дослідження є:

наукові журнали та матеріали конференцій на тему управління персоналом та цифровізації бізнес;

монографії та інтернет-публікації провідних вітчизняних та зарубіжних авторів у галузі мотивації персоналу;

матеріали тематичних семінарів та вебінарів щодо впровадження цифрових HR рішень;

нормативно-правові акти та галузеві стандарти щодо управління персоналом.

Інформаційне забезпечення кваліфікаційної роботи включає основні положення управління та сучасні теоретико-методологічні підходи до мотивації персоналу в умовах цифровізації, закони та нормативні акти у сфері управління персоналом в Україні (зокрема закони про працю, про господарські товариства, галузеві стандарти й нормативні документи), праці науково-теоретичних праць провідних українських та зарубіжних вчених з питань мотивації персоналу та вплив цифрових технологій на HR-процеси, які були отримані з відкритих офіційних інтернет-порталів, публікацій аналітичних центрів, оглядів та галузевих оглядів та практичних прикладів щодо цифровізації в HR-секторі, а також статистичних та фінансових звітів ПП «БІАГР» за період 2021-2023 рр., які були використані для дослідження економічно-фінансової діяльності та ресурсного забезпечення мотиваційних заходів

Наукова новизна отриманих результатів полягає в визначенні особливостей формування та функціонування системи мотивації персоналу в умовах цифровізації середнього підприємства агропромислового комплексу. Вітчизняна наукова практика раніше не досліджувала вплив цифрових HR технологій на рівень мотивації працівників підприємства ПП «БІАГР». Запропоновано відповідну вимогам малого та середнього бізнесу модель цифрової системи мотивації, що дозволяє поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули з інноваційними цифровими інструментами. У цьому і полягає новизна результатів розробки.

Практичне значення результатів полягає у можливості впровадження їх у діяльність підприємств, зокрема ПП «БІАГР», з метою підвищення ефективності управління персоналом та адаптації до викликів цифрової трансформації. Запропоновані заходи мають підвищити рівень мотивації персоналу, знизити інтенсивність плинності кадрів, покращити корпоративний клімат. Інформація роботи може бути використана HR-спеціалістами, керівниками малого та середнього бізнесу, а також актуальна в процесі підготовки студентів економічних та управлінських спеціальностей у рамках вивчення дисципліни

«Управління персоналом», «Цифрова трансформація бізнесу», «Організація праці».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 12 таблиць, 13 рисунків, 53 джерела літератури, а також 2 додатки. Загальний обсяг роботи складає 89 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗОВАНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, зміст та особливості мотивації персоналу

Мотивація – це набір теорій і застосувань, які використовуються для опису того, чому людина діє в певній ситуації, як правило, з будь-якою чи будь-якою формою роботи, а також для опису недоліків, як внутрішніх, так і зовнішніх, які спонукають до змін у зазначених діях [20].

Багатозначність поняття «мотивація» передбачає його відображення в багатьох визначеннях і формах. Перш за все, розглянемо наступне. Мотивацію переважно можна розглядати як стан людини та процес зміни цього стану. У розгорнутому вигляді мотивація являє собою особливість психологічного стану людини, яка відображає потреби, інтереси, настанови наразі, характеризує якість її трудової діяльності. Цей стан є результатом взаємодії внутрішніх факторів (мотивів, очікувань, ціннісних орієнтирів тощо) і впливу навколишнього середовища (стимули).

Мотивацію персоналу також можна розглядати як процес, що визначає динаміку (розвиток) мотиваційних засад і трудової діяльності. Це процес свідомого вибору людиною певного типу поведінки для досягнення поставленої мети, що спонукає її до певних дій чи бездіяльності. Він включає як внутрішні зміни в трудовій поведінці людини, так і зовнішні, які походять від органів управління і є зусиллями, спрямованими на те, щоб викликати дії з боку працівника та спрямувати їх на зростання організації [20].

Розвиток мотивації, активності, виховання позитивного ставлення до праці є головним завданням не тільки керівників, а й фахівців з управління персоналом. Узгоджені зовнішні впливи на працівників з метою розвитку в них стійкої мотивації праці можна назвати процесом мотивації.

Матеріальні засоби мотивації співробітників не повинні обмежуватися суто фінансовими аспектами, оскільки довго зберігати високу трудову

активність стає одноманітним. Щоб зберегти мотивацію на високому рівні, необхідно постійно вдосконалювати умови для високопродуктивної праці, створювати можливості для професійного та службового зростання та правильно організувати роботу [20].

Основними елементами є створення об'єктивної системи оцінки персоналу, вжиття заходів щодо залучення працівників до управління підприємством, створення сприятливого соціально-психологічного клімату, формування у працівників відчуття причетності до організації, розвиток корпоративної культури.

Водночас зазначені засоби не сприятимуть сильній мотивації працівників без належної системи матеріального стимулювання, конкурентоспроможному пакету винагород, справедливої винагороди та гідного рівня заробітної плати. Сприятливі умови праці можуть позитивно вплинути на мотивацію працівників лише протягом певного часу. З часом відсутність належної матеріальної винагороди призведе до ослаблення трудової активності працівника [8].

Для життя і розвитку підприємства необхідно, щоб крім стимулювання була самомотивація працівників. Самомотивація працівника визначається його потребами, інтересами, настановами, ціннісними орієнтаціями, очікуваннями, особистісними характеристиками тощо.

Водночас самомотивація працівників підприємства залежить від мотиваційних настанов керівництва. Самомотивація першого керівника (директора, генерального директора, президента тощо) і його ставлення до роботи відбивається на його стилі управління і, відповідно, впливає на діяльність усіх членів колективу. Самомотивація першого керівника передається керівникам у ряду безпосередньо, з якими він працює, а потім через їхній настрій і ставлення до роботи – виконавчому апарату [20]. Трудова поведінка є відображенням того, як працівник сприймає дійсність, як він визначає своє місце в організації, що він вважає для себе найбільш значущим. Вибір власної лінії трудової поведінки є водночас показником ступеня ототожнення інтересів людини з цілями та інтересами організації. З огляду на це

правомірно стверджувати, що працівник визначає свою поведінку шляхом фільтрації зовнішніх чинників крізь призму власних інтересів і потреб. Модель трудової поведінки зображена на рис. 1.1.

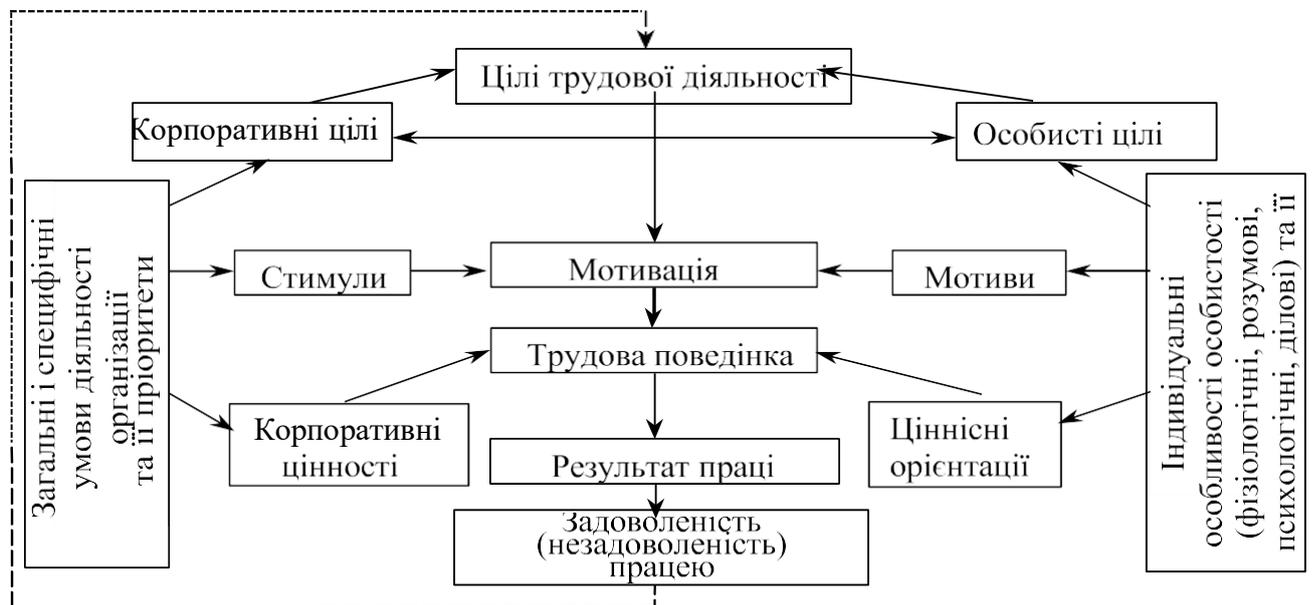


Рисунок 1.1 – Модель трудової поведінки [17]

Терміни, що застосовуються, теорія мотивації та практика працюють разом із кількома іншими категоріями. Дамо визначення деяких з них.

Спрямованість мотивації – спрямованість працівника на задоволення певних потреб на основі вибору конкретного виду трудової діяльності. Під силою мотивації розуміють ступінь волі, або готовності працівника займатися трудовою діяльністю для досягнення поставлених цілей. Умови трудової діяльності, ймовірність досягнення потрібних результатів і цілей, індивідуальні характеристики працівника тощо є факторами, які можуть зробити мотивацію сильною. Люди більш мотивовані, коли вони самі визначають діяльність на основі своїх потреб, бажань та інтересів [33].

Мотиватори – фактори, що надихають людину на діяльність; зовнішні мотиватори – впливи ззовні працівника; внутрішні мотиватори – внутрішні рушійні джерела.

момент, коли потрібно щось робити, впроваджувати, вживати необхідних заходів, щоб усунути дискомфорт, викликаний незадоволеною потребою.

Третій етап — це пошук та аналіз інформації, зважування власних можливостей та аналіз зовнішніх умов; це включає обмеження та перешкоди. На цьому етапі людина визначає реалістичність (досяжність) отримання необхідних засобів для задоволення потреби з урахуванням власних можливостей і компетентності, наявності часу тощо, зовнішніх умов, наявності необхідних ресурсів, схвалення керівника, ставлення колег, корпоративних норм тощо.

Четвертий етап – визначення напрямів дій. Яке благо людина повинна отримати, і що відповідно потрібно зробити, щоб задовольнити цю потребу. Основні моменти на цьому етапі, які приходять в голову людині:

що я отримаю після задоволення цієї потреби?

що я повинен зробити, щоб отримати те, що я хочу?

наскільки здійсненним є те, що я хочу?

якою мірою те, що я можу отримати, може задовольнити потребу?

П'ятий етап - виконання конкретних дій. На цьому етапі людина докладас зусиль для досягнення поставлених цілей і задоволення потреби.

Шостий етап – отримання винагороди за вчинені дії. Доклавши певних зусиль і актуалізувавши поведінку, індивід отримує переваги, які тепер будуть доступні для задоволення потреби. Винагорода може бути використана або безпосередньо для задоволення потреби, або для досягнення бажаного об'єкта (предмету, послуги, вартості). У цей момент людина оцінює, наскільки отримана винагорода відповідає очікуваній, наскільки вона справедлива і цінна для людини, якою мірою допомагає задовольнити потребу. Відповідно до цього мотивація людини слабшає, залишається незмінною або підвищується.

Під винагородою слід розуміти будь-які блага, які людина отримує під час роботи, цінні для неї та задовольняють її поточні потреби. Винагороду слід розглядати в подвійному контексті внутрішнього та зовнішнього середовища. Перше стосується задоволеності працівника всіма елементами роботи, умовами праці та досягнутими цілями, а також соціальною

значущістю виконаної роботи та отриманими результатами та його самооцінкою в цьому контексті. Якщо це від організації в матеріальному плані – заробітна плата, а в нематеріальному - відгуки колег і керівників, і державні нагороди, і нагороди компанії, і всі інші форми, то це зовнішня винагорода [11, 19].

Сьомий етап - задоволення потреби; пропорційна до ступеня задоволення, наскільки великою є винагорода, яким чином вона пов'язана з докладеними зусиллями та очікуваннями, виникне нова потреба на вищому рівні або будуть шукані інші способи задоволення потреби.

Таким чином, мотивація — це нескінченна послідовна функція, оскільки вимоги зберігаються, і людина докладает зусиль для їх виконання. Якщо спроба задовольнити конкретну потребу перемаже, то окрема особа не лише багатиме підтримувати цей стан, але й захоче задовольнити інші потреби вищого рівня. Якщо відзначається невдача, людина намагатиметься задовольнити цю потребу. Для цього йому чи їй доведеться докладати більше зусиль, більше працювати. Якщо людина не змінить свою трудову поведінку, то вона зможе задовольнити лише потреби нижчого рівня [36].

Діапазон потреб завжди широкий, і не всі можуть бути задоволені одночасно, тому мотивація існує в будь-який момент трудової діяльності людини. Повне задоволення потреб неможливе. Крім того, більшість потреб є циклічними. Через деякий час після їх виконання вони повторюються знову і створюють мотивацію для особистості [29].

Задоволення результатами роботи та роботою породжує у працівника почуття прихильності, обов'язку та відданості фірмі. Відданий працівник позитивно оцінює своє перебування в організації й прагне бути корисним, бути корисним, сприяти досягненню її цілей.

1.2. Сучасні методи мотивації персоналу

У сучасних умовах ведення бізнесу мотивація персоналу виявляється життєво важливим елементом підприємницької діяльності. Саме завдяки цьому

бізнес-процесу управління персоналом підприємства та самі працівники ростуть у просторі конкурентоспроможності та в ринковому середовищі. Дійсно, мотивацію слід сприймати не тільки на мікрорівні, як спосіб залучення та утримання персоналу на підприємствах, а й ширше, як основу ефективного функціонування організації. Система мотивації значно ослабла в усьому світі на тлі кризи та сценарію COVID-19. Як свідчить світова практика, так, необхідно вдосконалювати механізм мотивації працівників і свідомо застосовувати це на практиці, щоб підвищити ефективність навіть не окремого підприємства, а економіки країни в цілому [4]. Українські підприємства мають досить консервативний механізм стимулювання, тобто базується більше на матеріальних факторах. Про актуальність проблеми свідчить факт її постановки; питання реконструкції системи мотивації персоналу. Значний інтерес і актуальність даної проблеми виявляється в дослідженнях науковців і спеціалістів, які стосуються сутності мотивації та стимулювання праці, характеристики їх системи, розгляду теорій і методів впровадження системи мотивації на різних підприємствах. До останніх значущих досліджень належать роботи Власенка О.С. та Чарикова Ю.В. (2020) [6], які розглядали трудову мотивацію під час кризи; Галайда Т.О. (2014) - аналіз досвіду європейців щодо мотивації праці та досвіду системи оплати праці [7]; переосмислення стимулів праці в контексті сучасного менеджменту персоналу Пищура Я.С.; Ільєнко Р. [12] та Гуцар О.М. [10].

Економічні умови, що розвиваються, швидка цифровізація, COVID-19 та повномасштабне вторгнення впливають на ефективність організації, зокрема через мотивацію персоналу, вимагають ретельного вдосконалення системи мотивації співробітників і відповідних методів мотивації [14]. Отже, подальші дослідження в цій галузі стануть значним внеском у сферу управління людськими ресурсами. Щоб створити базове загальне розуміння, спочатку слід визначити мотивацію. Згодом це можна розглядати як мотивацію персоналу, процес спонукання працівників до досягнення цілей підприємства; іншими словами, задоволення індивідуальних прагнень компанії та співробітників

одночасно. У більшості випадків мотивація співробітників описується як енергійність, наполегливість і спрямування креативності співробітників у їх роботі, що призводить до продуктивності [5, 34]. У більшості фірм слід зазначити, що мотивація працівників повільно стає головною ланкою. Той факт, що впровадження та вдосконалення механізму мотивації дає змогу досягти цілей підприємства та зменшує плинність, підвищуючи ефективність, поліпшення психологічного клімату в колективі, мотивація працівників.

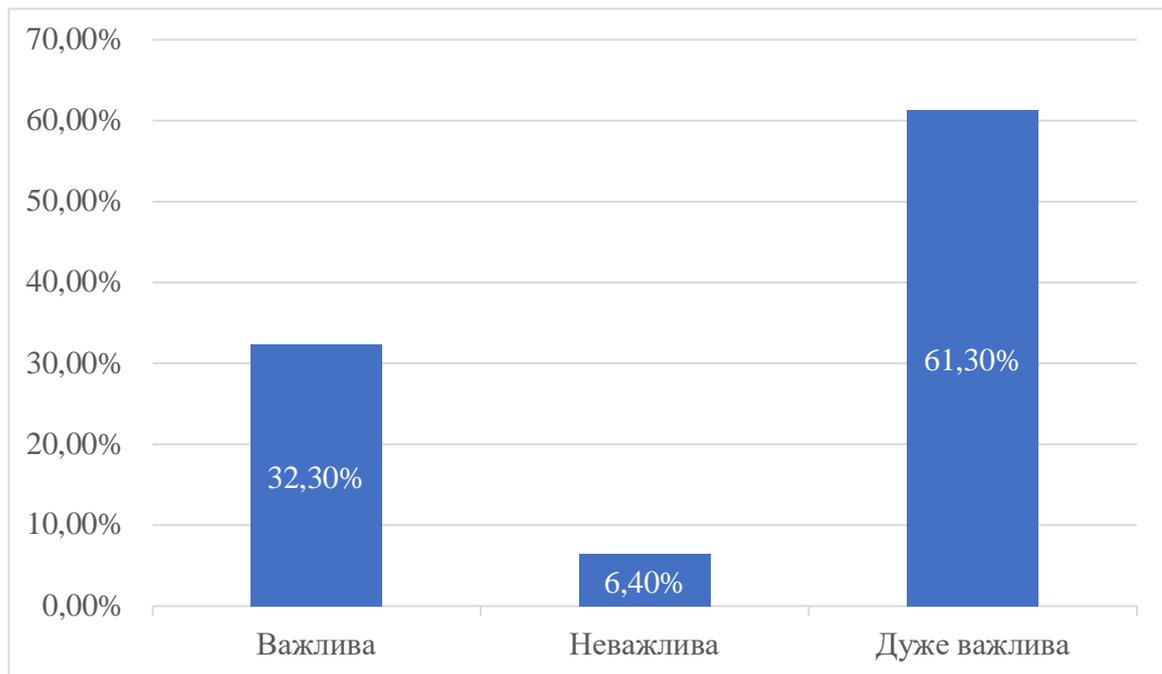


Рисунок 1.3 – Важливість мотивації персоналу, % [13]

Завдяки проведеному дослідженню, а саме опитуванню, було встановлено, що мотивація в роботі на підприємстві все ще є важливою. Як бачимо, 61,3% респондентів відзначили, що стимули є досить важливими, 32,3% – що вони дуже важливі для них і 6,4% респондентів не вважають мотивацію важливим фактором у роботі. Для наочності дослідження встановлено, що в опитуванні взяли участь 64% жінок і 36% чоловіків. При цьому вікова група тих, хто відповів, була в таких межах: найбільший відсоток від 18 до 25 років – 80,6%, від 25 до 35 років, до 18 років – 6,5%, від 35 до 45 – 3,2%. Тому це переважно молода вікова категорія людей.

Не існує простої теорії, яка могла б повністю пояснити індивідуальні потреби працівника. Поведінка визначається спрямованістю особистості, здібностями, типом характеру, темпераментом; тому питання складається так, що особлива увага приділяється мотивації процесу, принципам взаємовідносин між співробітниками, мікроклімату в колективі, конфліктам, що виникають [16]. Зацікавленість у праці здебільшого визначається не лише її змістом, а й організацією праці та методом управління, а також рівнем впливу працівника на виробничу ініціативу, самостійність, участь у прийнятті рішень. У сучасних умовах, оскільки праця працівників має розумовий характер і передбачає більшу самостійність, ініціативу та відповідальність за свої дії та результати роботи, керівництво, розглядаючи питання мотивації, має наголошувати на стратегічній доцільності та економічній ефективності заходів. Мотивація як внутрішній механізм спонукання до діяльності є результатом складного комплексу динамічних потреб, що включає фізіологічні, психологічні та когнітивні аспекти. Він спрямовує напрямок використання потенціалу співробітника. Теорія мотивації надає великого значення поняттю «мотив», який фундаментально визначається як аспект потреби, предмет, заради якого здійснюється діяльність [24]. Мотив - це рушійна сила і мета поведінки людини. Він включає потребу, очікування, стимул і оцінку. Мотиви відрізняються за силою та важливістю для людини. Зазвичай для кожного виду діяльності чи поведінки можна виділити найсильніший і найважливіший мотив. Для одного в роботі головне – заробіток, для іншого – кар'єра, для третього – приємна атмосфера та можливість спілкування в колективі [27, 35].

Датський психолог К.Б. Медсон виділив чотири групи мотивів.

Перша група – фізіологічна: голод, спрага, материнський інстинкт, біль та інші конкретні відчуття, такі як холод, спека, загальний дискомфорт.

Друга група - емоційні мотиви: безпека, страх, агресивність.

Третя група — соціальні чинники: спілкування, влада і приналежність до соціальної одиниці на роботі.

Четверта група – мотиви діяльності: потреби, пов’язані з переживаннями, потреби, пов’язані з фізичною активністю, цікавість (інтелектуальна діяльність), потреба в збудженні (емоційна активність), творчість (складна діяльність) [38].

Різні групи потреб описують певний тип мотивації: орієнтація на зміст праці та її суспільну важливість, орієнтація на оплату та інші матеріальні засоби, рівновагу різних мотивів діяльності. Вивчення індивідуальних мотиваційних тактик і використання приватного методу вдосконалення системи матеріальної винагороди дозволило виділити кілька категорій працівників: працівники, робота яких зосереджена на реалізації власних знань, умінь і досвіду. Це люди, які мають чудову уяву, коли йдеться про успіх, позитивні відповіді на поставлені виклики та те, як найкраще впізнавати інших. Власники та підприємці, які ризикують, щоб підвищити свій добробут і водночас створювати нові продукти, послуги та більше робочих місць [39]. Працівники-інструменталісти, яким байдужа структура власності чи роботодавець, вони дбають про гроші й хочуть їх готівкою і прямо зараз. Патріоти, чиї дії ґрунтуються на високих людських та світоглядних міркуваннях і спрямовані на прагнення до добра та гуманізму. Працівники-люмпени, які хочуть рівноправного розподілу матеріальних благ, не люблять відповідальності чи індивідуального характеру роботи, але завжди відчують, що їхньої плати недостатньо [44].

Вітчизняна економічна наука виділяє такі основні мотиви трудової діяльності [41]:

- відданість професії, своїй справі;
- максимальна матеріальна винагорода;
- усвідомлення важливості;
- необхідності праці.

Зарубіжними фахівцями пропонується така система факторів, що визначають відчуття задоволення від роботи: робоче середовище, винагорода, безпека роботи, особистісний розвиток і професійне зростання, почуття причетності, інтерес і виклик, ефективна трудова поведінка.

Управління персоналом має базуватися на принципах системного та аналітичного підходу з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Методи мотивації праці згруповані як: організаційно-розпорядчі, економічні та соціально-психологічні [42].

Організаційно-розпорядчі методи охоплюють застосування законодавства про працю, наказів, положень та інших нормативних документів; дотримання правил внутрішнього розпорядку та встановлення посадових інструкцій. Важливе місце приділяється атестації персоналу. Економічний метод стимулює матеріальне стимулювання колективу або окремих працівників і передбачає преміювання, участь у прибутку, премії, надбавки, одноразові виплати та інші пільги [40].

Мотивація працівників через моральні стимули, участь працівників в управлінні підприємством, методи, засновані на соціально-психологічних потребах працівників, канали комунікації, особистий і професійний розвиток працівників, а також справедливість чи несправедливість оцінки керівником результатів роботи працівника додатково соціалізуються культурним виміром з погляду соціального розвитку команди, з одного боку, і корпоративної культури, з іншого. Це включає збагачення робочого місця та запровадження для працівника можливості для інновацій, на додаток до збагачення робочого місця – можливості впровадити нову ідею в роботу – наприклад, покращення естетичних умов праці або, що ще важливіше, у деяких фірмах, розробку та впровадження окремої диференційованої політики стимулювання. Фактори включають організацію відпусток, можливість ознайомчої поїздки чи курсу в іншому місці, а також те, як такі заходи можуть зіграти роль у розробці та впровадженні такої диференційованої політики стимулювання [25, 26].

Процес аутплейсменту слід сприймати як інтегрований підхід, який пропонує соціальні, фінансові та юридичні заходи щодо звільнення в рамках позитивного іміджу компанії. У кожному конкретному випадку керівникам цих підприємств доводиться шукати найкращі комбінації методів і заходів в рамках загальної концепції мотиваційного менеджменту, які забезпечуватимуть

підвищення рівня комфортності праці для працівника та реалізацію його ініціативи і творчого потенціалу, а також задоволення від роботи. Мотиваційне управління найкраще працює через індивідуально-соціальну та групово-соціальну мотивацію, моральне та статусне заохочення. Там, де робота є неякісною, а персонал перевантажений, а умови праці не є основними для нормальної роботи на ринку, низькі рівні заробітної плати переважають, перевагу мають матеріальні стимули; перш ніж запроваджувати систему мотивації, необхідно усунути фактори, що підривають мотивацію. Більшість із них лежить на поверхні – не усвідомлення відповідальності та повноважень, невідповідність кваліфікації працівника займаній посаді, відсутність уваги до ініціативи та ідей з боку керівництва, невизнання [15, 28].

Матеріальна підтримка висуває на перший план соціальні мотиви – реалізацію творчого потенціалу, професійне зростання та забезпечення прозорості та дружніх стосунків у колективі. Для підвищення ефективності мотиваційних заходів керівники підприємства також повинні враховувати наступні правила: розумна внутрішня конкуренція та можливість бути переможцем. Цього можна досягти, розвиваючи у співробітників почуття власної гідності, надаючи їм більше можливостей відчувати себе незалежними і господарями ситуації, допомагаючи їм прийти до проміжних цілей, демонструючи постійну увагу з боку керівництва, підтримуючи розумну внутрішню конкуренцію і дозволяючи співробітникам відчувати себе переможцями. Доречними також будуть інтерес до сторонніх інтересів і хобі, навчання підлеглих оцінювати рівень успішності виконаної роботи, посилення взаємодії в команді та мотивація на основі знань, регулярна перевірка задоволеності персоналу їх роботою, проведення неформальних розмов і відкритих зустрічей, організація збору відгуків і пропозицій [31].

Важливо також те, що змушує людей працювати, що їм потрібно і чому вони обирають той чи інший спосіб дій.

Тому зростання ринкових зв'язків у нашій країні змушує керівників змінювати поточні способи та форми контролю в усіх сферах сучасного

контролю, а головним чином у надиханні робочої сили. Ці зміни повинні базуватися на наявних потребах працівників, які не обмежуються лише грошовим аспектом, а виражаються у всіх його формах. Мета вмілого керівника – вміло поєднати зацікавленість співробітників і належну оплату.

1.3. Цифровізація як фактор мотивації персоналу

Стрімкий розвиток цифрових технологій є достатньою умовою для трансформації традиційних методів ведення бізнесу. Саме інтеграція цифрових рішень в управління персоналом в таких надзвичайно динамічних і конкурентних умовах розвитку бізнесу стає актуальною для компаній, які прагнуть не тільки наздогнати конкурентів, але й зайняти лідируючі позиції у відповідних сферах діяльності. Згідно з дослідженням Рудакової та ін., "існує велике відставання компаній, які активно впроваджують інновації та сміливо використовують нові ресурси та технології для покращення HR-процесів, від компаній, які займають вичікувальну позицію. Більшість компаній втрачають конкурентоспроможність через таку пасивну позицію, оскільки вони не лише втрачають можливість інвестувати у свій людський капітал, але й можливість отримати доступ до робочої сили" [43].

На думку Колота А.М. «Цифрова трансформація бізнесу передбачає зміну ментальних моделей, ініційовану цифровізацією; це свідомий, орієнтований на інновації, ініційований менеджментом компанії процес радикального вдосконалення бізнес-процесів, що охоплює як внутрішнє, так і зовнішнє середовище та пошук і/або розробку та використання цифрових технологій» [45].

Спільним для них є те, що цифрова трансформація включає не лише використання цифрових технологій для покращення бізнес-процесів, але й стратегічну трансформацію бізнесу в цілому. Отже, під поняттям «цифрова трансформація» слід розуміти комплексний процес впровадження цифрових технологій у діяльність компаній. Це має включати не лише технічні зміни, але й адаптацію культурних і людських ресурсів до ринкових умов і змін у

навколишньому середовищі, забезпечуючи довгостроковий розвиток і зростання компанії. Цифровізація управління персоналом допомагає автоматизувати багато рутинних завдань з управління персоналом. Він виводить роботу менеджерів у всіх сферах діяльності в абсолютно нову площину, забезпечуючи підвищення ефективності. У сучасному HR інформаційні технології надають набори інструментів для реалізації бізнес-процесів в управлінні персоналом і можуть бути застосовані в усіх сферах, пов'язаних з управлінням персоналом: набір, адаптація, стимулювання, навчання, оцінка та аналіз персоналу, а також управління кар'єрою.

Основні тенденції, які визначили еволюцію ринку цифрових HR-технологій в останні роки, включали впровадження нових технологій для HR-процесів, таких як штучний інтелект, машинне навчання та автоматизація HR-процесів. Інші тренди – це використання технологій доповненої та віртуальної реальності в програмах навчання та розвитку, аналітика HR-даних і показників, а також використання HR-чат-ботів і віртуальних помічників. Подальші тенденції включають застосування технологій віртуальної реальності, гейміфікації та штучного інтелекту, які стають основними трендами у сфері HR; інтеграція з усіма сервісами та пошук через соціальні мережі та підбір персоналу 24/7; тренд використання хмарних технологій та інструментів безпеки; тенденція до автоматизації процесів управління персоналом закінчується в метавсесвіті [23, 46, 48, 49, 50].

Digital HR гармонійно поєднує в собі соціальні мережі, мобільні додатки, хмарні рішення, аналітику даних, штучний інтелект і багато інших технологій, які допомагають оптимізувати роботу з персоналом і забезпечити ефективні процеси управління. Цифрові технології, які входять у гру з HR завдяки соціальній, мобільній, аналітиці та хмарній оптимізації, не лише покращують HR-процеси, але й змінюють паперову документацію на електронну, підвищують швидкість і гнучкість HR-процесів, знижують витрати та забезпечують додаткову мобільність та ефективність HR-функцій. Впровадження найновіших інструментів може сприяти залученню й утриманню

співробітників і призвести до суттєвого покращення корпоративної ефективності завдяки спритній практиці постійної трансформації. Цифровізація управління персоналом є необхідною умовою для подальшого розвитку будь-якого бізнесу, оскільки вона дозволяє підприємству впоратися зі швидкими змінами в ефективному використанні людських ресурсів. Використання різних способів цифровізації дозволить добре втілити нові ідеї в роботу HR-команд і допоможе отримати кращі результати в управлінні персоналом. Тому, тенденції у використанні цифрових HR-технологій повинні зростати та включати більше частин (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Використання HR-технологій [37]

Метод	Опис
1	2
Автоматизація та інтеграція HR-процесів	Організації все більше використовують цифрові рішення для автоматизації рутинних HR завдань, як-от наймання, відстеження робочого часу, оброблення заявок на відпустку та оплата заробітної плати. Ці рішення також інтегруються з іншими системами організації, що сприяє зручності та ефективності в HR
Використання штучного інтелекту та аналітики	ШІ та аналітика відіграють дуже важливу роль у бізнес-процесах HR. Він допомагає збирати та аналізувати велику кількість даних про співробітників, тенденції продуктивності та залучення працівників, а також прогнозувати плинність кадрів. Такі дані використовуються для автоматичної генерації персоналізованих програм навчання та розвитку для співробітників, щоб розвивати навички. Система прогнозного моделювання дозволяє відділу кадрів завчасно реагувати як на ризик вигорання, так і на звільнення, а також оптимізувати стратегії утримання талантів.
Електронне навчання та розвиток	Цифрові технології дозволяють організаціям впроваджувати ефективні системи е-навчання (онлайн-курси, вебінари, мобільні додатки для навчання та інші інтерактивні інструменти). Е-навчання дозволяє навчатися у зручний час, підвищує доступність навчальних матеріалів та забезпечує постійну самоосвіту.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Системи аналітики робочої сили	Розвиток систем аналітики робочої сили дозволяє організаціям отримувати глибокий інсайт у взаємодію працівників та вимірювати продуктивність. Це допомагає керівникам зробити обґрунтовані рішення щодо організації робочих процесів, розподілу завдань та розвитку персоналу.
Використання чат-ботів та віртуальних асистентів	Організації все частіше впроваджують чат-боти та віртуальних асистентів для забезпечення швидкої комунікації з працівниками, що допомагає відповідати на запитання працівників, надавати необхідну інформацію про політики організації, процедури та надавати підтримку в управлінні процесами HR.
Використання хмарних технологій	Зберігання та оброблення даних персоналу в хмарних сервісах стає все більш популярним. Хмарні технології забезпечують швидкий доступ до даних з будь-якого пристрою та полегшують спільну роботу над проектами та документами.
Фокус на емоційному добробуті в цифровому середовищі	Цифрові технології також використовуються для вимірювання та вдосконалення емоційного добробуту працівників. Додатки та платформи відстежують рівень стресу, задоволеності роботою та загального самопочуття працівників, що дозволяє організаціям реагувати на проблеми та впроваджувати програми підтримки.
Розширена віртуальна реальність	Використання розширеної та віртуальної реальності у навчальних програмах та тренінгах дозволяє працівникам отримувати практичний досвід та віртуальні симуляції реальних робочих ситуацій.
Мобільні додатки для управління персоналом	Застосунки для мобільних пристроїв дозволяють працівникам та керівникам здійснювати важливі HR функції, як-от заявки на відпустку, відстеження робочого часу, доступ до навчальних матеріалів та комунікація з колегами.

Тенденції у використанні цифрових HR-технологій, як правило, покращують автоматизацію та ефективність, зміцнюючи взаємодію між співробітниками та організацією; що найважливіше, вони покращують ефективний розвиток та утримання талантів завдяки підтримці утримання талантів у сучасному цифровому середовищі.

Таким чином, виходячи з цих тенденцій, цифровізація управління персоналом визначається як стратегічний підхід до впровадження цифрових технологій та інструментів з метою кращого управління людськими ресурсами організації через ефективність, автоматизацію та оптимізацію. Це сприятиме створенню широкого спектра цифрових рішень, включаючи автоматизовані системи управління персоналом, штучний інтелект, аналітику даних, електронне навчання та інші інноваційні технології. Тому, основні принципи цифровізації управління персоналом мають наступні аспекти:

оцифрований HRM. системи можна впроваджувати без ризиків і негайно автоматизувати за допомогою наявних процесів; таких як прийом на роботу, заявки на відпустку, ведення кадрової документації та виплата заробітної плати, що зменшує ризик помилок та підвищує ефективність і створює час для стратегічного управління персоналом.

використання штучного інтелекту та аналітичних інструментів дозволить аналізувати величезні обсяги даних про персонал, тенденції плинності кадрів, прогнози ключових навичок і персоналізовані рекомендації щодо розвитку персоналу. Це допоможе HR-командам приймати зважені рішення та оптимізувати свою стратегію розвитку персоналу.

використання цифрових технологій сприяє створенню ефективних систем електронного навчання, які включають онлайн-курси, вебінари, мобільні додатки та інші інтерактивні інструменти, які можуть бути деталями для постійної самоосвіти та підвищення кваліфікації, а також доступність навчальних матеріалів для співробітників у будь-який зручний для них час;

використання аналітичних систем для аналізу даних про робочу силу дозволить глибоко зрозуміти взаємодію співробітників, виміряти продуктивність, оцінити вплив управлінських рішень на продуктивність персоналу та спрогнозувати майбутні потреби в робочій силі; це, у свою чергу, спрямовує компанії приймати обґрунтовані рішення щодо планування робочої сили, розподілу ресурсів і управління продуктивністю;

інструменти для співпраці, відеоконференції, чати та проєктні платформи допомагають підтримувати координацію між працівниками, які не працюють разом;

у цифрових технологіях і збільшення обміну даними, для конфіденційності та дотримання протоколів безпеки стало надзвичайно важливим; фірми повинні приділяти належну увагу захисту інформації за допомогою надійних систем шифрування та захисту для забезпечення конфіденційності своїх співробітників.

Загалом, використання цифрових інструментів допомагає підвищити ефективність залучення та розвитку співробітників, одночасно покращуючи комунікацію та співпрацю та задовольняючи потреби ринку, що швидко змінюється. Однак успіх у новому бізнес-середовищі досягається завдяки оснащенню організацій потрібними цифровими інструментами та технологіями для управління людськими ресурсами.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні аспекти цифровізованої мотивації персоналу на підприємстві та зроблені наступні висновки:

1. У цьому розділі розкривається мотивація як багатовимірний психологічний і соціальний процес. Він включає внутрішні рушійні сили, такі як потреби, мотиви та цінності, які взаємодіють із зовнішніми матеріальними та нематеріальними винагородами, а також аспектами умов праці та корпоративної культури. Запропоновано семи стадійну модель мотиваційного процесу, яка починається з формування та задоволення потреби та подальшої появи нового мотиву, що підкреслює циклічність і безперервність мотиваційного механізму. Самомотивація працівника та стиль керівництва керівника є акцентами на створення ефективного робочого клімату та підтримку високого рівня залученості.

2. Оскільки економіка та сектор людських ресурсів швидко змінюються, системи мотивації також дедалі більше розвиваються поза традиційними зарплатами та бонусами. У цьому розділі методи розділені на три групи:

економічні стимули. До стимулів належать конкурентоспроможна заробітна плата, участь у прибутку, надбавки за кваліфікацію, одноразові виплати.

організаційно-адміністративні заходи. Вони включають атестацію, чіткі посадові інструкції, делегування повноважень, залучення працівників до прийняття важливих рішень.

соціально-психологічні практики. Включають системи визнання, корпоративну культуру та програми наставництва для творчості та інновацій. Розробка індивідуальних мотиваційних програм дозволяє врахувати особливості кожного працівника: хтось більше ставить у пріоритет перспективу вдосконалення, хтось віддає перевагу гнучкому графіку, хтось — участь в унікальних проєктах. Комплексне поєднання всіх трьох аспектів допомагає скоротити оборот, підвищити лояльність і підвищити продуктивність.

3. Цифровізація кардинально змінює світ та підхід до мотивації, вона автоматизує базові кадрові процеси (такі як онлайн-менеджмент персоналу, електронні заявки на відпустку та системи нарахування заробітної плати), щоб заощадити час на виконання стратегічних завдань. ШІ та великі дані можна використовувати для аналізу продуктивності та прогнозування потреб у навичках, а також для персоналізації мотивації. Інструменти електронного навчання та тренінги VR/AR також можуть підвищити залученість, пропонуючи людині можливість саморозвиватися у зручний час і з будь-якого місця. Чат-боти та мобільні додатки підтримують миттєвий двосторонній зворотний зв'язок з усіх питань, щоб підтримати роботу та створити відчуття добробуту та безпечної інформації. Основна увага приділяється емоційному добробуту та безпеці даних, що зміцнює довіру там, де співробітники відчувають довіру та діляться ідеями.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В
УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «БІАГР»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління персоналу ПП «БІАГР»

Білоцерківська агропромислова група (БІАГР) – відоме українське підприємство, що спеціалізується на молочній сфері. Початкові кроки підприємство зробило ще в 1960 році та перетворилося на сучасний агропромисловий комплекс замкнутого циклу. Зараз ПП «БІАГР» пропонує широкий асортимент молочної продукції, яка включає сухе знежирене молоко, суху демінералізовану сироватку, вершкові сири, плавлені сири, кисломолочні сири, солодковершкове масло [18, 22, 30].

На основі статуту підприємства (додаток А), у вигляді таблиці відображена характеристика підприємства.

Таблиця 2.1 – Інформаційна карта ПП «БІАГР»

Ознака	Характеристика
1	2
Повне найменування	Приватне підприємство «Білоцерківська агропромислова група» (скорочено ПП «БІАГР»)
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	13961362
Рік заснування	01.07.2008 (реорганізація в ПП «БІАГР»)
Юридична адреса	38340, Полтавська область, Миргородський район, село Білоцерківка, вулиця Лесі Українки, 28
Галузь	Харчова промисловість

Продовження таблиці 2.1

1	2
Основні види діяльності	Переробка молока в тому числі із давальницької сировини, виробництво масла та молочної продукції, казеїну, іншої побічної продукції; виробництво сільськогосподарської продукції, в т. ч. вирощування її та переробка. Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами; 49.41 - Вантажний автомобільний транспорт
Розмір статутного фонду підприємства	250 000 000,00 грн.
Власник	Кордубан Віктор Володимирович
Офіційний сайт	www.bilotserkivske.com

Підприємству належать виробничі майданчики в селі Білоцерківка на Полтавській області, а також молочний комплекс, який забезпечує постійне постачання високоякісної молочної сировини. Це гарантує, що компанія зможе пропонувати свою продукцію гарантовано високої якості.

Білоцерківська агропромислова група має офіційні представництва в чотирьох великих містах України: Полтаві, Харкові, Києві та Львові. Її продукція продається по всій Україні. Масло солодковершкове, сироватка суха демінералізована, молоко сухе знежирене – це асортимент експортної продукції. Усе це зумовлює високу конкурентоспроможність української молочної продукції на міжнародних ринках.

В результаті перетворення ВАТ «Білоцерківський молокозавод» у 2008 році було створено підприємство під назвою «Білоцерківська агропромислова група».

Білоцерківка лежить приблизно за 120 кілометрів на південний схід від Полтави, серед широких масивів ріллі та пологих схилів. Порівняно невелике місце, близько 2500 людей складають населення села, але великі поля та сільськогосподарські угіддя оточують його, пропонуючи хороші умови для великого агробізнесу.

ПП «БІАГР» діє на підставі Конституції України та Кодексів законів про працю України, Законів України «Про підприємництво», «Про господарські товариства» та інших, які мають регулювати порядок створення та діяльності підприємств відповідно до законодавства. Підприємство має печатку, кутовий штамп та інші реквізити й має належний йому баланс, а також поточні та інші рахунки в установах банків [1, 2, 3, 51, 52, 53].

За останнє десятиліття ПП «БІАГР» посідає перше місце серед підприємств Полтавської області за якістю та асортиментом продукції. Цей завод є одним із найпотужніших в області та серед найбільших виробників молока та масла. Зараз видає на виробництво замовлення і правила з технологічними інструкціями. Підприємство виробляє вершкове масло, ацидофільний сир, сир, сухе молоко та інші можливі варіанти молочної продукції як фасування субпродуктів. На рисунку 2.1 відображено склад виробництва ПП «БІАГР».

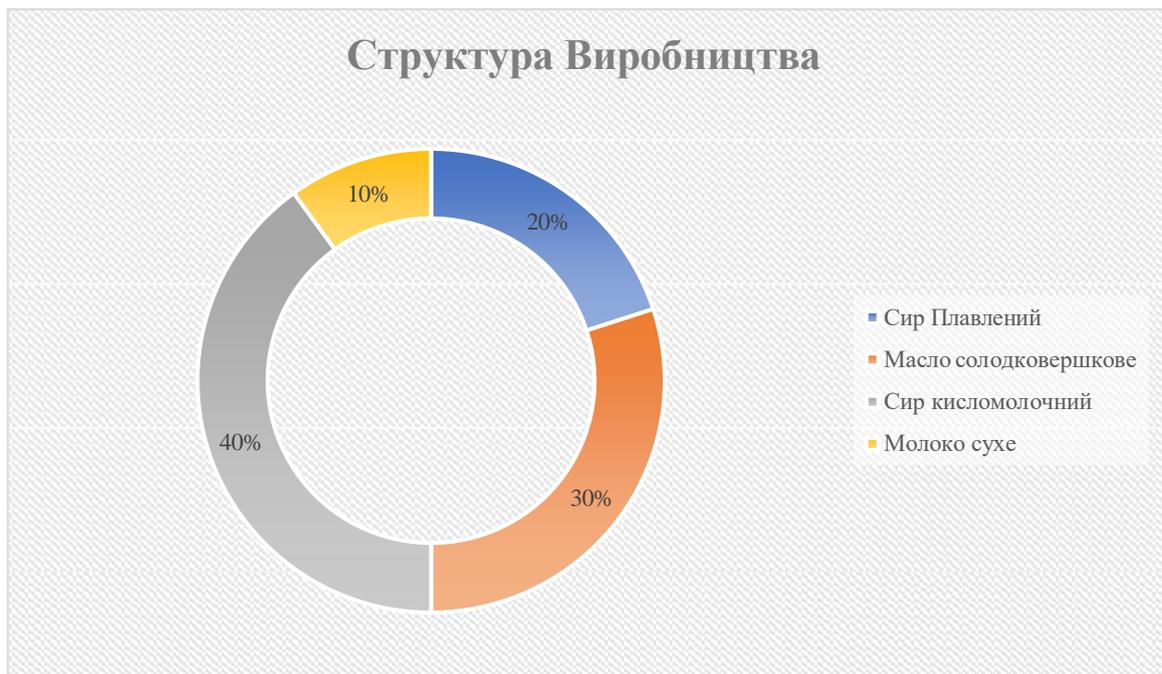


Рисунок 2.1 – Структура виробництва продукції ПП «БІАГР»

Примітка. Авторська розробка.

Як повідомляється на офіційному сайті ПАТ «БІАГР», кисломолочний сир є його найпопулярнішим продуктом і є візитною карткою ринку. Підприємство

надає пріоритет виробництву даної продукції, яка становить близько 40% від загального обсягу виробництва. Підприємство виробляє три види кисломолочного сиру нежирного 5% жирності та 9% жирності по 400 грамів, 200 грамів та 5 кілограмів [21].

Друге місце за популярністю у споживачів займають масло солодковершкове вищої жирності 82,5%, селянське — 72,5%, бутербродне — 63,5%, масло солодковершкове вищої жирності 82,5%, масло солодковершкове селянське 72,5% і масло солодковершкове бутербродне 63,5%. В наявності є фасування кожного виду вершкового масла - 100 г, 180 г, 200 г і 400 г. Також підприємство виготовляє монолітне вершкове масло вагою 5, 10 або 20 кг [18].

ПП «БІАГР» виробляє чотири різновиди плавлених сирів: плавлений пастоподібний сир «Янтар» (тип «Класичний», «З шинкою» та «З грибами») в упаковках по 180 г; плавлений сир «Філадельфія українська» в упаковках по 180 г; копчений ковбасний сир «Білоцерківський» та «Білоцерківський з кмином» в термоусадочних пакетах по 160 г та 270 г; а також плавлений сир «Дружба» в упаковках по 90 г. Приблизно 20% загального обсягу виробництва складається з цього виду продукції на підприємстві [18].

Сухе знежирене молоко є четвертим продуктом ПАТ «БІАГР», яке виробляється лише для експорту в чотиришарових паперових пакетах вагою 25 кг. Цей продукт становить приблизно десять відсотків усього обсягу виробництва компанії [18].

Основною метою та місією підприємства завжди було збільшення виробництва молочної продукції, дотримання всіх норм виробітку та постачання споживачам якісних продуктів харчування. Поряд з цим прагнення постійно вдосконалювати всі технологічні процеси, впроваджувати методи контролю якості для підвищення рівня якості продукції, поширювати екологічну відповідальність на всіх рівнях виробництва. Підприємство завжди орієнтується на потреби та побажання споживачів, що дозволяє виробляти таку продукцію, яка не тільки буде відповідати найвищим стандартам якості, але й приноситиме задоволення споживачам.

Пріоритетами ПП «Білоцерківська агропромислова група» (БІАГР) є: виробництво високоякісної молочної продукції. БІАГР контролює безпеку і якість молочної продукції на кожному етапі від вирощування корму до постачання кінцевої продукції. Компанія має міжнародний сертифікат FSSC 22000, тобто вона належним чином відповідає високим стандартам харчової безпеки;

замкнений цикл виробництва. БІАГР забезпечує підприємство сировиною через власні відкормові поля та молочні комплекси. Це забезпечує постійну подачу хорошого молока та дозволяє перевіряти якість на кожному етапі виробництва;

інновації та модернізація. Фірма продовжує вдосконалювати свої інструменти та впроваджувати нові технології для підвищення ефективності виробництва та покращення продукції. Наприклад, побудовані цехи з виробництва сухих молочних продуктів, плавлених сирів, необхідно оновити всю техніку;

експорт продукції. Це є звичайною практикою для ПП «БІАГР», і більша частина її продукції, включаючи масло, сухе знежирене молоко та демінералізовану сироватку, відправляється до країн ЄС. Це свідчить про його конкурентоспроможність і відповідність якості продукції міжнародним стандартам;

соціальна відповідальність. У свою чергу підприємство приділяє велику увагу дотриманню екологічних стандартів, безпеки продукції та здоров'я споживачів. Це включає перевірки ферм постачальників, моніторинг виробництва молока та якості, сертифікацію HALAL та сертифікацію екологічної безпеки.

Основними цілями ПП «БІАГР» є забезпечення якісного виробництва, інновації, експорт та відповідальність за соціальну та екологічну сферу.

Експорт у 2021 році був здебільшого до країн СНД, для яких спрощена система стандартизації, що позитивно вплинуло на швидкість продажів та рівень експортних витрат. У 2023 році експорт до країн СНД становив 47%. Найменше

молочної продукції потрапило до Америки – 13%.

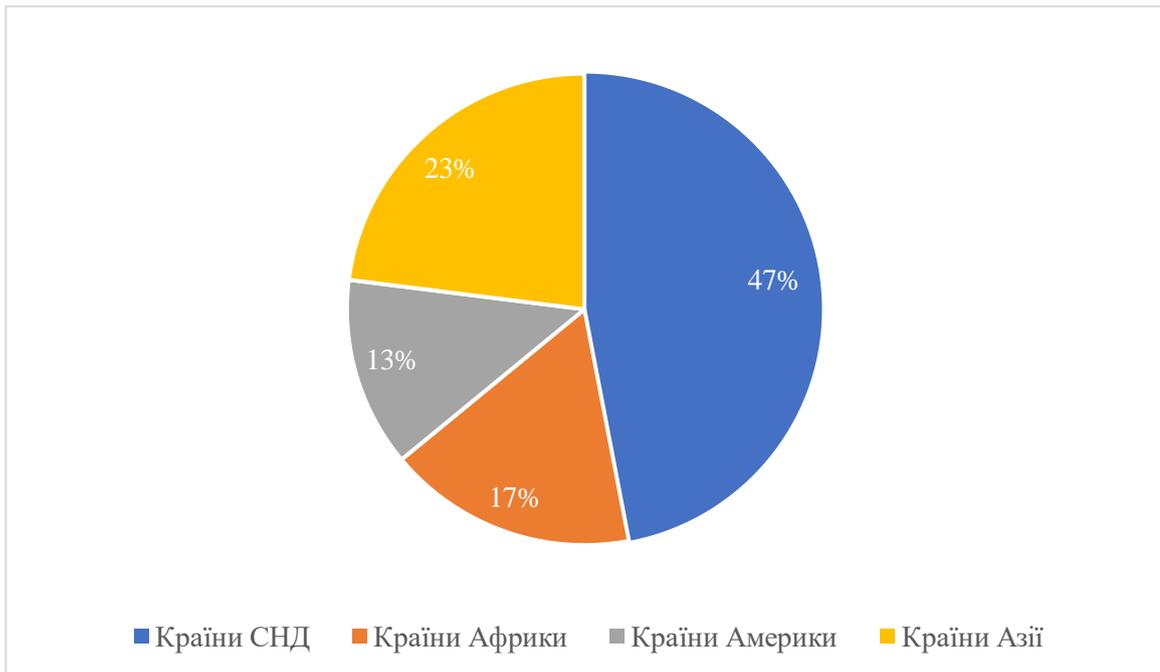


Рисунок 2.2 – Реалізація продукції ПП «БІАГР» у 2023 році, %

Примітка. Авторська розробка.

Підприємство ПП «БІАГР» повинно мати організаційну структуру, яка чітко розподіляє обов'язки та відповідальність працівників різних підрозділів. Це забезпечить єдність дій і своєчасне прийняття рішень з керівництвом. Завданням організаційної структури є оптимізація бізнес-процесів, раціональне використання ресурсів, підвищення ефективності діяльності компанії. Організаційна структура підприємства ПП «БІАГР» схематично представлена на рис. 2.3. Ця модель дозволить розділити ланки стратегічного, тактичного та оперативного управління, налагодити як прямі, так і лінійні канали зв'язку та створити належні умови для розвитку внутрішніх інформаційних потоків і контролю за виконанням завдань.



Рисунок 2.3 – Організаційна структура підприємства ПП «БІАГР».

Примітка. Узагальнено автором.

Забезпечуючи високу якість продукції та відповідність міжнародним стандартам, БіАГР може керувати всіма аспектами своєї діяльності завдяки цій структурі.

Станом на 2023 рік, ПП «Білоцерківська агропромислова група» (БіАГР) має близько 649 співробітників. Керівництво, відділ продажів, відділ закупівель, відділ контролю якості, відділ кадрів та відділ експортної торгівлі є основними співробітниками компанії. За допомогою таблиці 2.2, визначимо підрозділи підприємства:

Таблиця 2.2 – Керівники підрозділів підприємства ПП «БіАГР»

Керівництво підприємства	Відділ продажів включає кілька підрозділів, відповідальних за різні регіони	Інші ключові підрозділи
Голова Ради директорів: Кордубан Віктор Володимирович	Полтавська область: Чеверденко Дмитро Олегович	Відділ по роботі з національними торговельними мережами: Сіра Олена Борисівна
Генеральний директор: Кордубан Оксана Анатоліївна	Київська область: Лозовий Євгеній Леонідович	Відділ збуту: Тарасу Андрій Анатолійович
Директор: Коваленко Роман Володимирович	Західна Україна: Труба Олег Іванович	Відділ контролю якості: Коржова Ірина Володимирівна
Комерційний директор: Онокій Сергій Анатолійович		Відділ закупівель: Недовіс Наталія Олексіївна
		Відділ експортної торгівлі: Стороженко Аліна Сергіївна

Отже, у своїй установці ПП «БіАГР» показує хороший рівень ефективності та інтегрованості. У команді працюють кваліфіковані фахівці, які добре розуміють різні ланки роботи компанії.

Наявність замкнутого виробничого циклу є великою частиною успіху, оскільки він дозволяє контролювати якість на кожному етапі виробництва.

Фірма залишається конкурентоспроможною на світовому ринку завдяки постійному вдосконаленню та креативності. Ключовим елементом соціальної та екологічної відповідальності є застосування високих стандартів якості та безпеки продукції.

Таким чином, ПП «БІАГР» є успішною та гнучкою фірмою, яка дотримується високих правил контролю та виробництва, що дозволяє їй продовжувати рости та розвиватися.

Система управління, загальні налаштування управління та рівень для інженерно-технічного персоналу та робітників, правила для підрозділів і те, що включатиме кожна робота, відображають те, як здійснюється управління підприємством. Воно повинно відповідати виробничим завданням, бути гнучким у вирішенні цих завдань, забезпечувати однакову інтенсивність управлінської праці за кожною функцією управління, бути економічним, тобто не допускати надмірної чисельності персоналу.

Рада акціонерів, очолювана Кордубаном Віктором Володимировичем, є найвищим органом управління товариством. Рада вибирає та затверджує управління, спостережну раду та ревізійну комісію.

Рада спостереження встановлює організаційну структуру та контролює роботу виконавчого органу. Фінансова діяльність підприємства, законність укладання договорів і дотримання статуту контролюються ревізійною комісією. Правління відповідає за виконання рішень, прийнятих зборами.

ПП «БІАГР» очолює начальник відділу Кордубан Оксана Анатоліївна. Начальнику відділу підпорядковуються виконавчий директор Коваленко Роман Володимирович та інші функціональні керівники. Персональну відповідальність за діяльність підприємства та реалізацію політики та рішень несе виконуючий обов'язки голови правління. Кожен функціональний менеджер виконує певні функції управління. Вони здійснюють оперативну роботу, коригують рішення, підпорядковуються виконувачу обов'язків голови правління, погоджують

прийняття рішень з відповідними працівниками.

Технічна підготовка, а також науково-дослідна та виробнича діяльність контролюються головним інженером. Він персонально відповідає за стан технічного обладнання та проведення планових профілактичних робіт, а також відповідає за організацію та контроль роботи технічного обладнання.

Визначають, контролюють і координують діяльність, пов'язану з продажами, плануванням і маркетингом, керівники планово-економічного відділу. Економісти з планування, директори з маркетингу та економісти з продажу відповідають за виконання цих завдань. Керівник відділу кадрів відповідає за процеси найму, звільнення та підвищення кваліфікації працівників. Бухгалтерський облік, статистична звітність і економічний аналіз стану підприємства належать головному бухгалтеру.

Начальник виробничої лабораторії постійно контролює відповідність якості сировини, матеріалів і готової продукції встановленим стандартам і технічним умовам, реєструючи результати в журналах контролю на кожному рівні. Він особисто контролює експортні товари та веде відповідну документацію. Таким чином, для того, щоб ПП «БІАГР» міг ефективно працювати, важлива організаційна структура управління.

У процесі формування структури управління є багато змінних. Тим не менш, перш за все потрібно визначити три речі: розмір підприємства, форму виробничо-господарської діяльності та вид діяльності. Нормативні документи містять основні цілі та завдання підприємства, які також визначають його стратегію розвитку та оперативні цілі. Структура управління ПП «БІАГР» відображена в додатку А.

ПП «БІАГР» не має бюджетного фінансування з боку держави. Про фінансову стійкість підприємства слід судити за темпами накопичення власного капіталу, довгострокових і короткострокових зобов'язань, власного і позикового капіталу за рахунок внутрішніх джерел. Показники ліквідності оборотних коштів відображають платоспроможність фірми, виходячи з даних бухгалтерського балансу.

Основними стратегічними цілями ПП «БІАГР» є розширення ринку збуту продукції, збільшення обсягів виробництва та поступове впровадження нової продукції.

Підприємство дотримується міжнародного стандарту FSSC 22000 щодо якості та безпеки харчових продуктів. Замкнутий цикл виробництва вибирає постачальників сирого молока. У свою чергу, харчування корів на фермах постачальників перевіряється підприємством щодня.

Більшість постачальників припадає на Полтавську область. Це, як правило, відносно стабільні та кращі, порівняно з більшістю інших регіонів України.

Незважаючи на те, що виробничі підрозділи розташовані в безпосередній близькості від ферм, звідки Білоцерківська агропромислова група постачається молоком, на практиці для поставок молока щодня використовується тільки свіже молоко.

Щомісячні огляди допомагають підприємству дотримуватись усіх правил санітарно-гігієнічного догляду за коровами. Оскільки молоко та молочні продукти отримують безпосередньо від здоров'я корів, цей продукт отримує високі оцінки якості завдяки належному догляду та раціону корови [21].

ПП «БІАГР» представляє свою продукцію під торговою маркою «Білоцерківське» у всіх видах роздрібної торгівлі України, а також бажає співпрацювати та розширювати ринок збуту, реалізуючи як вдома, так і за кордоном, ринок збуту Білоцерківської Агропромислової групи охоплює сімдесят країн.

Використання натурального молока у виробництві молочних продуктів є перевагою, яку пропонує на ринку ПП «БІАГР». Компанія використовує високоякісну сировину для виробництва своєї продукції, щоб забезпечити смак і поживні властивості для споживачів своєї продукції, як поточних, так і потенційних.

Підприємство працює на ринку молока, який залежить від сезону: навесні забезпечує сучасні стандарти якості. Охолодження великої рогатої худоби не передбачено, а молоко також транспортують. Сировина майже досягла верхньої

межі собівартості [9].

Наразі в Україні дозволено близько 350 підприємств, які виробляли продукцію першого півріччя 2019 року, у відсотковому відношенні: ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»: – 26%; «Мілкілед Інтрмаркет» – 15%; «Яготинський маслозавод» 11%; «Кома Експорт» -11%; ДП «Лакталіс-Україна» – 9%; «Домінік Ко» – 7%; «Фуд Девелопмент» 7%; «Куп'янський молочноконсервний комбінат» – 7%; ДП «Ружин-молоко» - 4%. [47].

Керівництво цих компаній інвестувало значні кошти в модернізацію, щоб адаптуватися до змін на ринку та продовжувати виробництво, збільшувати продажі та отримувати чистий прибуток [47].

До основних проблем, з якими стикається сучасний ринок молока в Україні, можна віднести [32]:

зменшення поголів'я корів і брак якісної сировини, необхідної для виробництва різноманітних видів продукції, також існує проблема недостатньої кількості лабораторій для визначення якості молока та молочних продуктів;

значна втрата міжнародних ринків збуту призвела до невеликого ринку збуту продукції, що призводить до скорочення або припинення виробництва молочної продукції підприємствами;

низька технологія виробництва та відсутність сучасного обладнання (багато сировини псується через неправильний транспорт від виробника до переробного підприємства);

зниження внутрішнього споживання в результаті кризи та війни в Україні; недостатній рівень співпраці та структуризації підприємств.

Персонал підприємства є одним із значущих факторів сталого розвитку та конкурентоспроможності. Цей аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони розвитку людських ресурсів, оцінити відповідність наявних працівників вимогам до різних посад і вчасно визначити потребу в додатковому або спеціалізованому персоналі. Тому це сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, ефективному формуванню кадрової політики, плануванню заходів щодо підвищення кваліфікації, вдосконаленню системи

мотивації праці, розвитку корпоративної культури.

Станом на 2023 рік, на підприємстві «БІАГР» налічується 649 працівників. На основі звітних документів з кадрової роботи, які регулярно ведуться на підприємстві, проведено аналіз та складено характеристику загальної структури персоналу. Ця таблиця включає чисельність працівників за основними категоріями зайнятості, динаміку зміни кадрового складу за останні роки та основні тенденції та особливості формування трудового потенціалу на підприємстві ПП «БІАГР» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ПП «БІАГР» за категоріями зайнятих у 2021–2023 рр.

Категорія зайнятих	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2023 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021 р.	2022 р.
Управлінський персонал	219	34,54	211	32,46	227	34,98	0,44	2,52
у тому числі:								
керівники	21	3,31	23	3,54	23	3,54	0,23	0,01
спеціалісти	117	18,45	108	16,62	126	19,41	0,96	2,79
технічні працівники	81	12,78	80	12,31	78	12,02	-0,76	-0,29
Виробничий персонал	415	65,46	439	67,54	422	65,02	-0,44	-2,52
Разом	634	100	650	100	649	100	х	х
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	1,89	0,30	2,081	0,32	1,86	0,29	-0,01	-0,03

Станом на 2021–2023 роки сукупна чисельність персоналу ПП «БІАГР» з таблиці 2.4 відображає незначне коливання; коли у 2021 році він становив 634, у 2022 році він зріс до 650, а у 2023 році впав до 649. Це говорить про збережену стабільність персоналу на підприємстві.

У структурі персоналу виділяють два основних підрозділи: управлінський і виробничий персонал. У 2021 році частка керівного персоналу становила 34,54%, у 2022 році впала до 32,46%, а у 2023 році знову зросла до 34,98%. Цей приріст з 2021 року становить +0,44%, а з 2022 року - +2,52%. Водночас частка

виробничого персоналу впала з 65,46% у 2021 році до 65,02% у 2023 році (падіння на 0,44%), що затьмарює зміни в управлінській структурі.

Число топ-менеджерів мало змінилося: 80 у 2021 році, 80 у 2022 році та 79 у 2023 році, з невеликим зниженням частки цієї групи з 12,62% у 2021 році до 12,17% у 2023 році. Кількість аналітиків зросла зі 117 у 2021 році до 126 у 2023 році. Їх відсоткова частка зросла з 18,45% до 19,41%. Чисельність технічних працівників майже не змінилася, 22-23 людини за три роки, а їх пропорція зберіглася.

З точки зору співвідношення виробничого персоналу до управлінського персоналу, воно становило 1,89 у 2021 році, зросло до 2,081 у 2022 році та впало до 1,86 у 2023 році. Це свідчить про поступове зміщення балансу в бік менеджменту, швидше за все, через збільшення акценту на управлінській функції або зміни в організаційній структурі підприємства.

Вік є статистичним показником статистики людських ресурсів. Якщо вона збалансована, тобто приблизно відповідає віковій структурі економічно активного населення міста, це свідчить про те, що компанія задовольняє соціальні та економічні потреби різних вікових груп. Отже, доцільно провести аналіз вікової структури персоналу ПП «БІАГР» за 2021–2023 роки; основні дані та порівняння наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ПП «БІАГР» за 2021–2023 рр.

Вікові категорії	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2023 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021 р.	2022 р.
Молодь віком 15-24 років	37	5,84	45	6,92	44	6,78	0,94	-0,14
25-49 років	360	56,78	367	56,46	367	56,55	-0,23	0,09
50-59 років	158	24,92	157	24,15	157	24,19	-0,73	0,04
60-65 років	41	6,47	43	6,62	43	6,63	0,16	0,01
Пенсійного віку	38	5,99	38	5,85	38	5,86	-0,13	0,01
Разом	634	100	650	100	649	100	x	x

Загальна чисельність особового складу за 2021–2023 роки залишилася на стабільному рівні – 634, 650 та 649 осіб.

Вікова категорія персоналу переважно 25-49 років. У 2021 році вони становили 56,78% і 56,46% у 2022 році, 56,55% у 2023 році. Варіації невеликі, але ця конкретна вікова група зберігає найбільшу частку, що означає активних і продуктивних працівників і є прикладом.

Це молодь у віці 15–24 років, яка залишається дуже низькою: 5,84% у 2021 році, 6,92% у 2022 році та 6,78% у 2023 році. У 2023 році спостерігається падіння на 0,14% порівняно з попереднім роком, хоча в цілому показник зріс на 0,94% з 2021 року. Це може означати деякий підйом зусиль підприємства по залученню молоді, але приросту недостатньо для суттєвих змін в омолодженні колективу.

Частка працівників віком 50-59 років кардинально не змінилася: 24,92% у 2021 році, 24,15% у 2022 році та 24,19% у 2023 році. Це свідчить про стабільність цієї категорії, що є звичайним для фірм із певним штатом працівників. Але це також може означати, що деякі працівники близькі до виходу на пенсію.

Робоча сила у віці 60-65 років становила 6,47% у 2021 році, 6,62% у 2022 році та 6,63% у 2023 році. Частка цієї вікової групи зростає незначно, але поступово, що свідчить про рух у бік старіння робочої сили. Паралельну тенденцію можна побачити в частці працівників старше пенсійного віку (старше 65 років), яка становила 5,99% у 2021 році, 5,85% у 2022 році та 5,86% у 2023 році. Частка в цій групі майже не змінилася.

Зазвичай штатна структура ПП «БІАГР» відзначається незмінним переважанням працівників середнього віку (25–49 років) та значною часткою досвідченого персоналу старшого віку (50+). Зростання кількості молоді є низьким, що може свідчити про те, що фірма не приваблює молодих спеціалістів або що місцевість пропонує незначні можливості для молодих людей. Ця умова вимагає зосередження кадрової стратегії щодо оновлення кадрів та розвитку бази молодих працівників.

Вікова структура ПП «БІАГР» важлива для роботи з персоналом, а також

важливо враховувати фактор освіти при прийнятті тих чи інших управлінських рішень. Тому слід додатково проаналізувати динаміку освітньої структури персоналу ПП «БІАГР» за 2021-2023 роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ПП «БІАГР» за 2021–2023 рр.

Рівень освіти	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2023 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021 р.	2022 р.
Середня освіта	41	6,47	42	6,46	42	6,47	0	0,01
Початковий рівень вищої освіти	187	29,50	194	29,85	189	29,12	-0,38	-0,73
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	280	44,16	287	44,15	291	44,84	0,68	0,69
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	126	19,87	127	19,54	127	19,57	-0,27	0,03
Разом	634	100	650	100	649	100	x	x
Перекваліфікація персоналу	49	7,73	21	3,23	32	4,63	-3,10	1,40
Навчались за кордоном	12	1,89	4	0,62	3	0,46	-1,43	-0,16

Найбільшу частку в штатному розкладі завжди займають працівники з першим рівнем вищої освіти – освітнім ступенем «бакалавр». Їхня частка становила 44,16% у 2021 році, 44,15% у 2022 році та зросла до 44,84% у 2023 році. Це свідчить про те, що фірма зосереджена на залученні експертів із базовою вищою освітою, яка дає хороший рівень теоретичного навчання для виконання необхідної роботи.

Наступна за чисельністю група – працівники з базовою вищою освітою. У 2021 році їх розмір становив 29,50%, у 2022 році – 29,85%, а у 2023 році впав до 29,12%. Це може свідчити про повільну зміну низькокваліфікованих працівників персоналом з вищою освітою.

Працівники з другим рівнем вищої освіти (магістр) стабільно складають близько п'ятої частини робочої сили: 19,87% у 2021 році, 19,54% у 2022 році та 19,57% у 2023 році. Невеликі коливання показують, що фірма зберігає

рівномірну частку висококваліфікованих спеціалістів.

Найменше і майже не змінювалася частка працівників із середньою освітою — близько 6,47% за весь час. Тому фірма воліє наймати тих, хто має вищу освіту.

Цікавою є динаміка перепідготовки кадрів: у 2021 році нею було охоплено 49 осіб (7,73%), у 2022 році – лише 21 особа (3,23%), а у 2023 році – 32 особи (4,63%). З незначним підйомом у 2023 році показник нижчий, ніж у 2021 році, що свідчить про зниження активності підвищення кваліфікації чи перенавчання персоналу.

Кількість співробітників, які навчалися за кордоном, також знизилася: з 12 осіб у 21 році (1,89%) до 3 осіб у 23 році (0,46%).

Вирішальним фактором, який забезпечить мотивацію працівників, є їх оплата. Було б добре деталізувати структуру та склад фонду оплати праці на ПП «БІАГР» за 2021-2023 роки та як це має бути виконано, наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Структура та склад фонду заробітної плати ПП «БІАГР» за 2021–2023 рр.

Показники	Звітні роки						Зміна (+; -) 2023 р. від			
	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2021 р.		2022 р.	
	сума	%	сума	%	сума	%	сума	%	сума	%
Фонд заробітної плати всього	60069,95	100,00	63992	100,00	86098	100,00	26028,05	43,33	22106	34,54
в тому числі:										
1.1 Фонд основної заробітної плати	40865,52	68,03	42644,71	66,64	58371,81	67,80	17506,29	42,84	15727,1	36,88
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	18844,13	31,37	20926,00	32,7	27291,13	31,7	8447	44,83	6365,13	23,32
з нього:										
- надбавки та доплати згідно чинного законодавства	9830	16,36	11492,43	17,96	12098,15	14,05	2268,15	23,07	605,72	5,01
- премії за вироб. результати	8653,83	14,41	9012,28	14,08	14757,92	17,14	6104,09	70,54	5745,64	38,93
1.3 Інші виплати	360,3	0,60	421,29	0,66	435,06	0,51	74,76	20,75	13,77	3,17

/ у тис. грн.

Сума загальних фондів оплати праці на підприємстві стабільно зростала протягом трьох років, 60 069,95 тис. грн у 2021 році, 63 992 тис. грн у 2022 році та 86 098 тис. грн вже у 2023 році. Так за два роки кошти на оплату праці зросли на 26 028,05 тис. грн або 43,33% від 2021 року. Найбільша динаміка. приросту становив за 2022-2023 роки 22 106 тис. грн або 34,54%.

У структурі фонду заробітної плати найбільша частка зазвичай припадає на фонд основної заробітної плати, який становив 68,03% у 2021 році, 66,64% у 2022 році та 67,80% у 2023 році. Проте деякі незначні відхилення зрештою роблять частку основної заробітної плати наприкінці періоду досить постійною, отже, забезпечуючи стабільність основних виплат працівникам.

Збільшується також фонд додаткової заробітної плати в абсолютному вираженні з 18 844,13 тис. грн у 2021 році до 27 291,13 тис. грн у 2023 році. Це ще більший ріст, на 44,83%, за два роки. Проте частка додаткової заробітної плати в загальній структурі фонду залишається приблизно на одному рівні, приблизно 31,37% у 2021 році, 32,7% у 2022 році та 31,7% у 2023 році.

У 2021 році премії та доплати становили 9 830 тис. грн, тоді як у 2023 році – 12 098,15 тис. грн. З 16,36% їх частка в загальному фонді зменшилася до 14,05%. Це означає, що темпи зростання надбавок випереджають темпи зростання заробітної плати в цілому.

Дуже помітно зросли премії за виробничі результати з 8 653,83 тис. грн у 2021 році до 14 757,92 тис. грн у 2023 році, тобто на 70,54%, тож це свідчить про посилення стимулювання праці. Частка бонусів також зросла з 14,41% до 17,14%, тому компанія робить акцент на співробітників, виплачуючи премії.

Інші виплати у фонді оплати праці продовжують залишатися мізерними як за обсягом, так і за питомою вагою: 360,3 тис. грн у 2021 році, 421,29 тис. грн у 2022 році та 435,06 тис. грн у 2023 році. Вони становили лише 0,60% у 2021 році та впали до 0,51% у 2023 році, незважаючи на зростання в абсолютному вираженні.

Загальна тенденція відображає швидке зростання вартості робочої сили,

швидше за все, через ескалацію заробітної плати та інфляцію, а також через поглиблення соціальної відповідальності з боку роботодавця. Розподіл заробітної плати відображає компанію, яка стратегічно прийняла преміальну систему винагороди, де окремі працівники отримують більшу частину свого доходу з основної зарплати. Такий підхід є справедливим і водночас відповідає сучасним принципам управління персоналом.

Управління охороною праці на ПП «БІАГР» базується на законодавстві України, насамперед Законі України «Про охорону праці». Цим Законом на роботодавця покладається обов'язок забезпечувати безпечні умови праці, проводити навчання працівників, постачання засобів індивідуального захисту, вживати заходів щодо запобігання нещасним випадкам і професійним захворюванням. У свою чергу, до цієї сфери виробництва дотримуються гігієнічні вимоги до виробництва харчових продуктів, встановлені державними санітарними нормами і правилами, а також ряд інших, пов'язаних з безпекою на виробництві щодо експлуатації обладнання, маніпуляцій з хімічними та біологічними агентами тощо.

ПП «БІАГР» спеціалізується на виробництві молочної продукції, а саме сухого знежиреного молока, сироватки, сиру та масла. У робочому середовищі цієї компанії присутня комбінація різних факторів ризику. Експлуатація обладнання для переробки та фасування молока пов'язана з ризиком механічного пошкодження — можна защемити або порізати. Існують також ризики від хімікатів; наприклад, миючі та дезінфікуючі засоби можуть викликати подразнення шкіри або дихальних шляхів. Сировина, зокрема молоко, може спричинити певний біологічний ризик через бактеріальне зараження або алергічні реакції. Робота також включає ергономічні ризики, такі як повторення та підняття важких предметів, які можуть призвести до розладів опорно-рухового апарату. Серед фізичних ризиків – шум і вібрація від машин і низька температура в холодильній камері. З питань охорони праці на підприємстві обов'язки розподілені таким чином. Керівник ПП «БІАГР» бере на себе відповідальність за загальну організацію роботи з охорони праці, виконання

СУОП, дотримання законодавства. У той час як керівники підрозділів повинні стежити за безпекою у своїх сферах, працівники повинні дотримуватися правил безпеки та використовувати засоби індивідуального захисту. Оскільки ПП «БІАГР» належать до категорії середніх підприємств замкнутого циклу, то підприємство має службу охорони праці, яка обов'язкова для організацій.

Управління охороною праці на ПП «БІАГР» організовано відповідно до чинного законодавства України та галузевих нормативних документів. На робочому місці існує великий перелік шкідливих факторів - механічних, хімічних, біологічних, ергономічних, фізичних. Запобіжні заходи проти них проводяться засобами навчання, спецодягу та техніко-санітарними заходами. Охорона праці організовується за ініціативою керівництва та можливою наявністю окремої служби з охорони праці у складі 1-2 осіб.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «БІАГР»

Фінансово-економічні показники складають важливу групу інструментів вимірювання ефективності, стабільності та перспектив розвитку підприємства. Саме на цьому аналізі визначаються сильні та слабкі сторони компанії.

За допомогою таблиці 2.7, будуть оцінені фінансовий стан, ліквідність, платоспроможність, рентабельність і ефективність використання фінансових ресурсів підприємства. Усі дані які були використані у таблиці 2.7 і розраховані за наступними формами:

форма № 1 «Баланс»;

форма № 2 «Звіт про фінансові результати»;

форма № 3 «Звіт про рух грошових коштів»;

форма №1-ПВ «Звіт з праці»;

форма № 1-підприємство «Структурне обстеження підприємства»;

форма № 11-03 (річна) «Звіт про наявність і рух основних засобів, амортизацію (знос)».

Усі дані, які знаходяться у формах знаходяться у додатку Б.

Таблиця 2.7

Фінансово-економічні показники діяльності підприємства ПП «БІАГР» за 2021 - 2023 рр.

Показники	Од. виміру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
			2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 до 2021 р.		2023 до 2022 р.	
						абсолютне	темп приросту, %	абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7=6-4	8=6/4*100-100	9=6-5	10=6/5*100-100
1. Капітал підприємства									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	860364	1049193	1374655	514921	59,78	325462	31,02
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	518724	721380	1017802	499078	96,21	296422	41,09
2. Ресурси підприємства									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	327050	387233	393803	66754	20,41	6571	1,70
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	117	597	1442	1325	1132,48	845	141,54
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	427789	645683	952133	524344	122,57	306450	47,46
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	форма 1- підприємництво, форма 1-ПВ	602	619	629	27	4,49	10	1,62
3. Економічні показники									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	1636308	2305268	2141945	505637	30,90	-163323	-7,08

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	форма 1- підприємництво	1636308	2305268	2141945	505637	30,90	-163323	-7,08
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	1607463	2017036	2023617	416154	25,89	6581	0,33
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	форма 1-ПВ	60970	63992	86098	25128	41,21	22106	34,54
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	(3.4/2.4/12)*1000	8440	8615	11407	2967	35,15	2792	32,41
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	262372	575561	411056	148684	56,67	-164505	-28,58
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	49704	356265	198745	149041	299,86	-157520	-44,21
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	43551	357495	203136	159585	366,43	-154359	-43,18
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	43551	307441	166341	122790	281,95	-141100	-45,89
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./ особу	3.2 / п.2.4	2718,12	3724,18	3405,32	687	25,28	-319	-8,56
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		сума зносу / первісна вартість ОЗ (форма 1)	0,34	0,48	0,45	0,10	30,20	-0,03	-6,11

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		введені ОЗ (форма 5) / первісна вартість ОЗ на кінець року (форма 1)	1,29	0,11	0,11	-1,18	-91,14	0	2,85
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		вибуло ОЗ (форма 5) / первісна вартість ОЗ на початок року (форма 1)	0,0	0,01	0,01	0,01	397,35	0,00	-5,45
5.5. Фондовіддача	грн./ грн.	п.3.2 / п.2.1	5,0	5,95	5,44	0,44	8,41	-1	8,63
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	п.3.1 / п.2.3	3,83	3,57	2,25	-1,58	-41,19	-1,32	-36,99
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п.5.6	94	101	160	66	70,03	59	58,71
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	п.4.1 / п.1.1	0,3	0,55	0,3	-0,01	-1,94	-0,25	-45,49
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	п.3.3 / п.3.2*100	98,24	87,5	94,48	-3,76	-3,83	7	7,98
6. Показники рентабельності підприємства									
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	5,06	34,07	14,78	9,72	X	-19,3	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	8,40	42,62	16,34	7,95	X	-26,28	X
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	3,09	17,66	9,82	6,73	X	-8	X

Відповідно за проведеними розрахунками доцільно зазначити, що протягом 2021-2023 років на підприємстві ПП «БІАГР» спостерігалось динамічне зростання основних показників фінансово-господарської діяльності.

Середнє значення сукупного капіталу підприємства ПП «БІАГР» за 2021-2023 роки має тенденцію до послідовного зростання. У 2021 році він становив 860,364 тис. грн, у 2022 році – 1 049,193 тис. грн, а у 2023 році – 1 374,655 тис. грн. Приріст у 2023 році до 2021 року становить 514,921 тис. грн., що становить 59,78%. Проти 2022 року – 325,462 тис. грн або 31,02%.

Стрімке зростання загального капіталу є хорошою ознакою, яка може спровокувати хвилю діяльності фірми, залучити більше інвестицій або придбати нові активи Але має бути перевірка, щоб переконатися, що зростання капіталу супроводжується подібним збільшенням прибутку, який не був повністю реалізований у 2023 році (рис. 2.4).

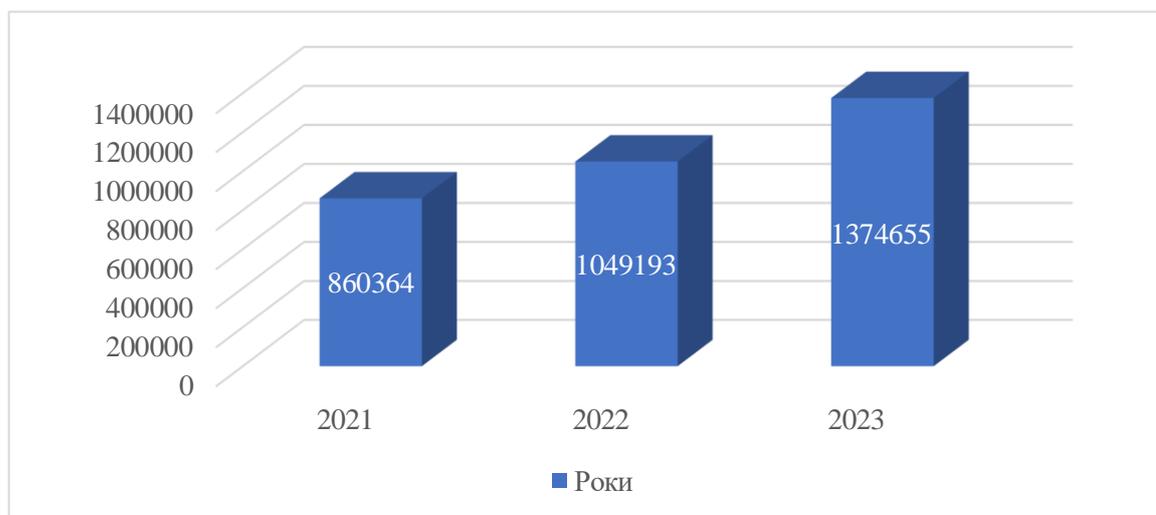


Рисунок 2.4 – Динаміка вартості сукупного капіталу ПП «БІАГР» у 2021-2023 рр., тис. грн.

Примітка. Авторська розробка.

Середні залишки оборотного капіталу зросли на велику суму протягом часу. У 2021 році вони становили 427,789 тис. грн, у 2022 році – 645,683 тис. грн, у 2023 році – 952,133 тис. грн. Зростання у 2023 році порівняно з 2021 роком становило 524,344 тис. грн, або 122,57%, а порівняно з 2022 роком – 306,450 тис.

грн, або 47,46%.

Це підвищення може бути наслідком зростання операційної діяльності, наприклад збільшення запасів для підтримки виробництва або продажів. Але таке значне зростання оборотного капіталу, особливо у відсотковому вираженні, може свідчити про невміле управління. Наприклад, накопичення надлишкових запасів або затримка виплат дебіторської заборгованості може знизити ліквідність і уповільнити оборотність активів. Фірма повинна провести подальший аналіз структури оборотного капіталу, щоб запобігти неефективності використання ресурсів (рис 2.5).

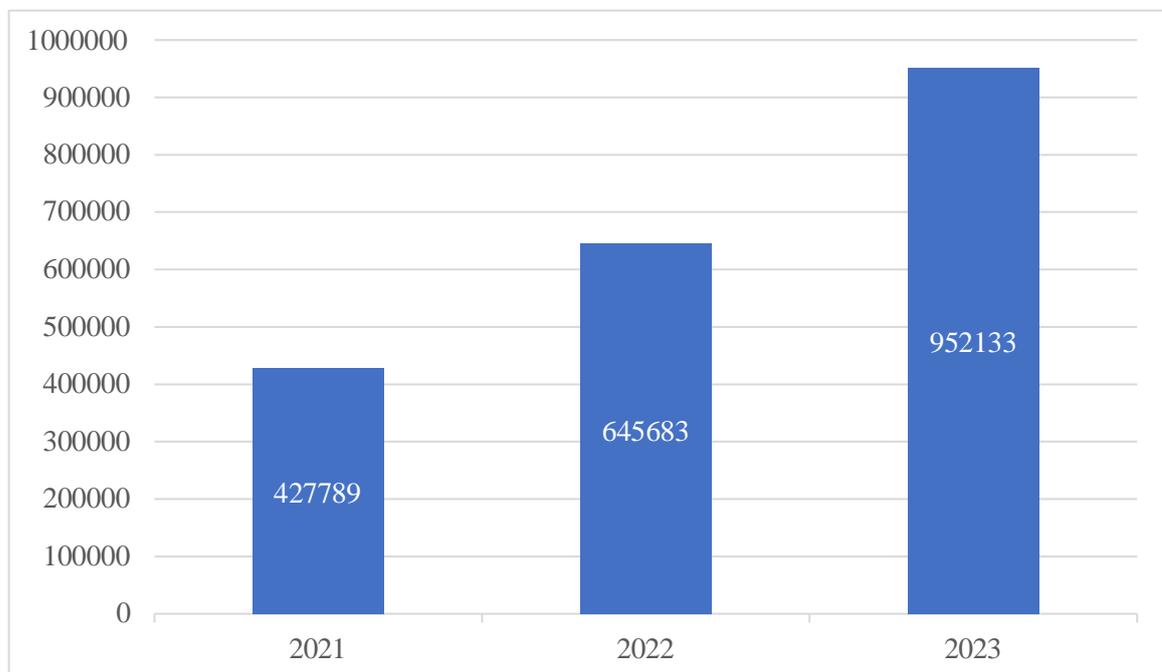


Рисунок 2.5 – Динаміка середніх залишків оборотних засобів, тис. грн.

Примітка. Авторська розробка.

Середня чисельність працівників незначно зростає. Протягом 2021 року організація зберегла 602 співробітники, у 2022 році – 619, у 2023 році – 629. Зростання у 2023 році порівняно з 2021 роком склало 27 осіб, або 4,49%, а проти 2022 року – на 10 осіб, або 1,62%.

Цей індекс показує помірне зростання робочої сили, що, ймовірно, пов'язано з повільним зростанням діяльності компанії. Незначне збільшення штатної чисельності разом із збільшенням статутного та оборотного капіталу

може свідчити про те, що підприємство ПП «БІАГР» намагаються оптимізувати витрати на персонал та підвищити ефективність наявного персоналу. Водночас таке повільне зростання може зменшити бажану точку різкого зростання обсягів виробництва або продажів за умови появи такого попиту (рис. 2.6).

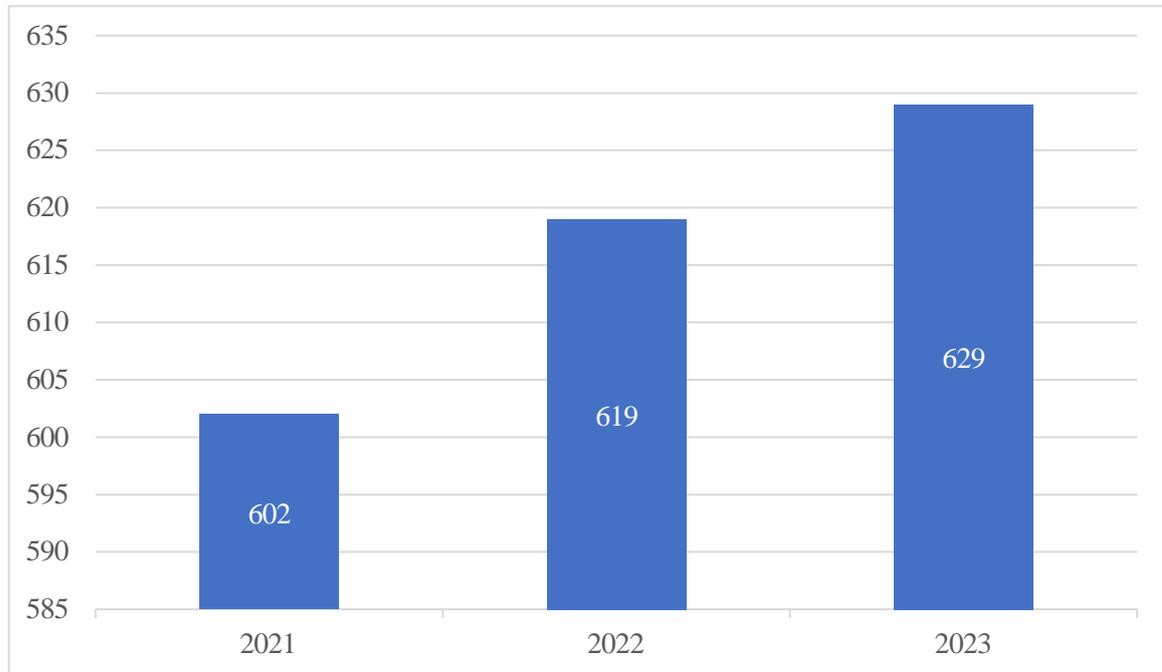


Рисунок 2.6 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників ПП «БІАГР» у 2021-2023 рр., осіб

Примітка. Авторська розробка.

Чистий дохід від реалізації продукції зростав до 2022 року, а потім знизився у 2023 році. Він становив 1 636 308 тис. грн у 2021 році, потім зріс до 2 305 268 тис. грн у 2022 році, а потім впав до 2 141 945 тис. грн у 2023 році.

Зростання з 2021 року становило 505 637 тис. грн або 30,90% у 2023 році, але порівняно з 2022 роком спостерігається зменшення на 163323 тис. грн або 7,08%.

Зменшення доходів у 2023 році може бути спричинене зовнішніми факторами, зокрема зниженням попиту чи загостренням конкуренції, або внутрішніми проблемами, такими як коригування цінової політики чи пропозиції продуктів.

Операційні витрати щорічно зростають; у 2021 році вони становили 1 607 463 тис. грн., у 2022 році – 2 017 036 тис. грн., а у 2023 році – 2 023 617 тис. грн.

2023 рік порівняно з 2021 роком зріс на 416 154 тис. грн, або 25,89%, а порівняно з 2022 роком – на 6 581 тис. грн, або 0,33%.

Уповільнення зростання витрат є позитивним, хоча їх зростання на тлі скорочення доходів у 2023 році передбачає ризик зниження прибутковості. Компанія має розкрити, чому доходи падають, щоб запобігти подальшому розмиванню фінансових результатів шляхом капітального перегляду структури витрат (рис 2.7).

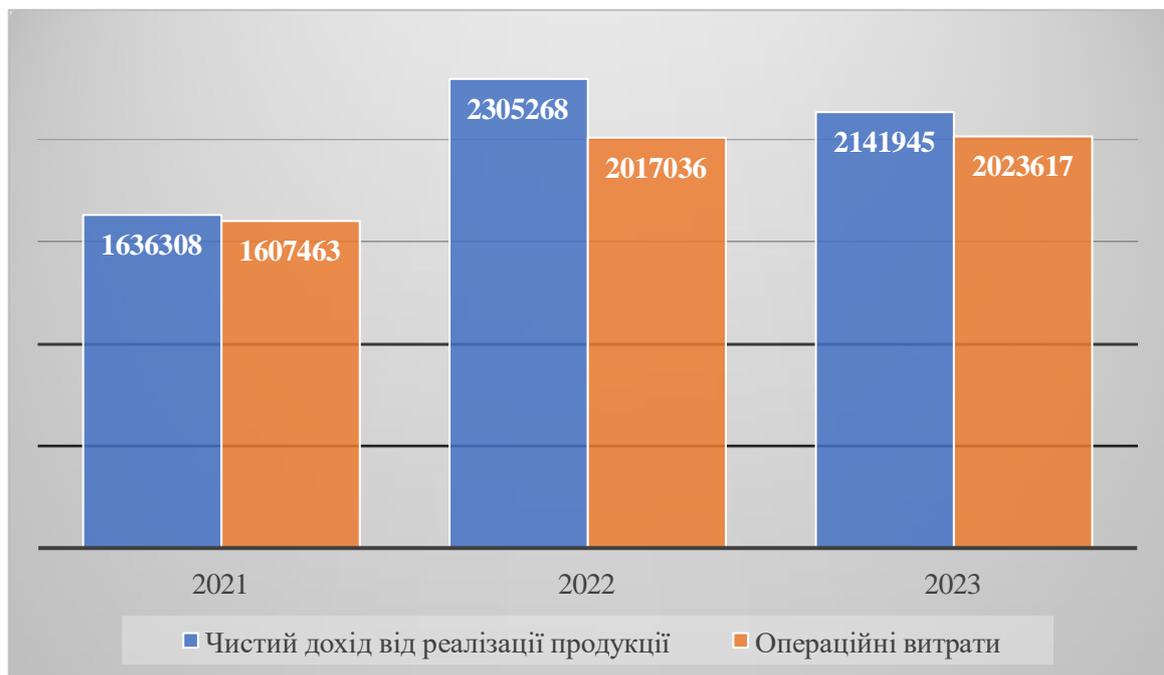


Рисунок 2.7 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та операційних витрат на ПП «БІАГР» у 2021-2023 рр., тис. грн.

Примітка. Авторська розробка.

Валовий прибуток підприємства розвивався протягом трьох років, хоча у 2023 році стався стрибок падіння. У 2021 році він становив 262,372 тис. грн, у 2022 році – 575,561 тис. грн, а у 2023 році – 411,056 тис. грн. Стрибок із 262,372 тис. грн у 2021 році до 411,056 тис. грн у 2023 році склав 148,684 тис. грн, або 56,67%, тоді як падіння з 575,561 тис. грн у 2022 році до 411,056 тис. грн у 2023 році становило 164,505 тис. грн, або 28,58%.

Зменшення валового прибутку у 2023 році стало наслідком зменшення чистого прибутку при збільшенні операційних витрат. Таким чином, це означає,

що на підприємстві ПП «БІАГР» спостерігається погіршення маржі та потреба в зменшенні витрат або збільшенні ціни на продукт.

Чистий прибуток за три роки також зріс, хоча у 2023 році зафіксовано зниження порівняно з показниками 2022 року. У 2021 році він становив 43,551 тис. грн.; у 2022 році 307,441 тис. грн.; та у 2023 році 166,341 тис. грн. Це зросло порівняно з 2021 роком на 122 790 тис. грн або 281,95%, але порівняно з 2022 роком впало на 141 100 тис. грн або 45,89%.

Значне падіння чистих прибутків у 2023 році походить від падіння загального доходу та, можливо, додаткових витрат (наприклад, податків або боргів). Це попередження, яке потрібно швидко розглянути та виправити (рис. 2.8).

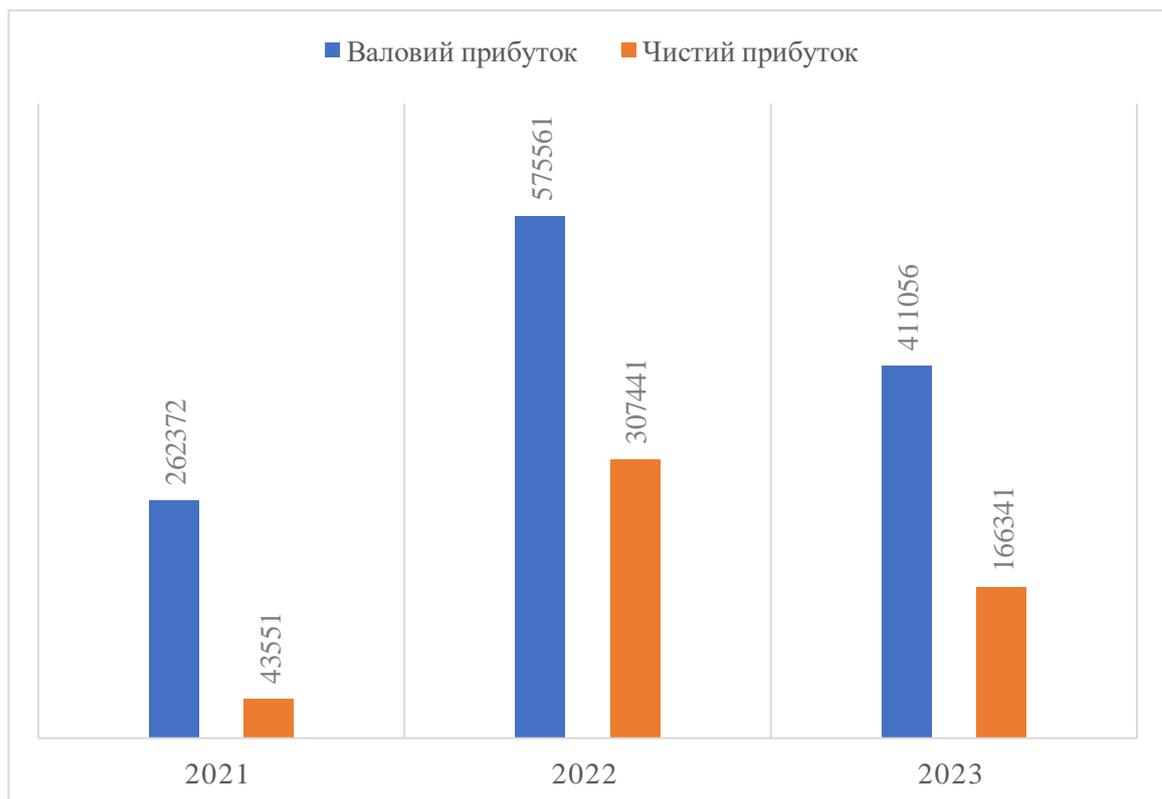


Рисунок 2.8 – Динаміка валового прибутку та чистого прибутку ПП «БІАГР» у 2021-2023 рр., тис. грн.

Примітка. Авторська розробка.

Фондовіддача, яка зростає протягом трьох років, відображає ефективність використання основних засобів. Однак у 2023 році він нижчий, ніж у 2022 році.

У 2021 році він становив 5,0 грн/грн, у 2022 році – 5,95 грн/грн, у 2023 році – 5,44 грн/грн. Зростання з 2021 року становило 0,44 грн/грн, або 8,41% у 2023 році, але порівняно з 2022 роком зменшення склало 1 раз. грн/грн, або 8,63%.

Зниження фондівіддачі за 2023 рік, ймовірно, пов'язане з падінням обсягів реалізації продукції, а оборотність основних засобів зростає; це свідчить про нижчу ефективність активів і необхідність змінити тактику їх застосування, наприклад, модернізувати обладнання або оптимізувати процеси (рис. 2.9).

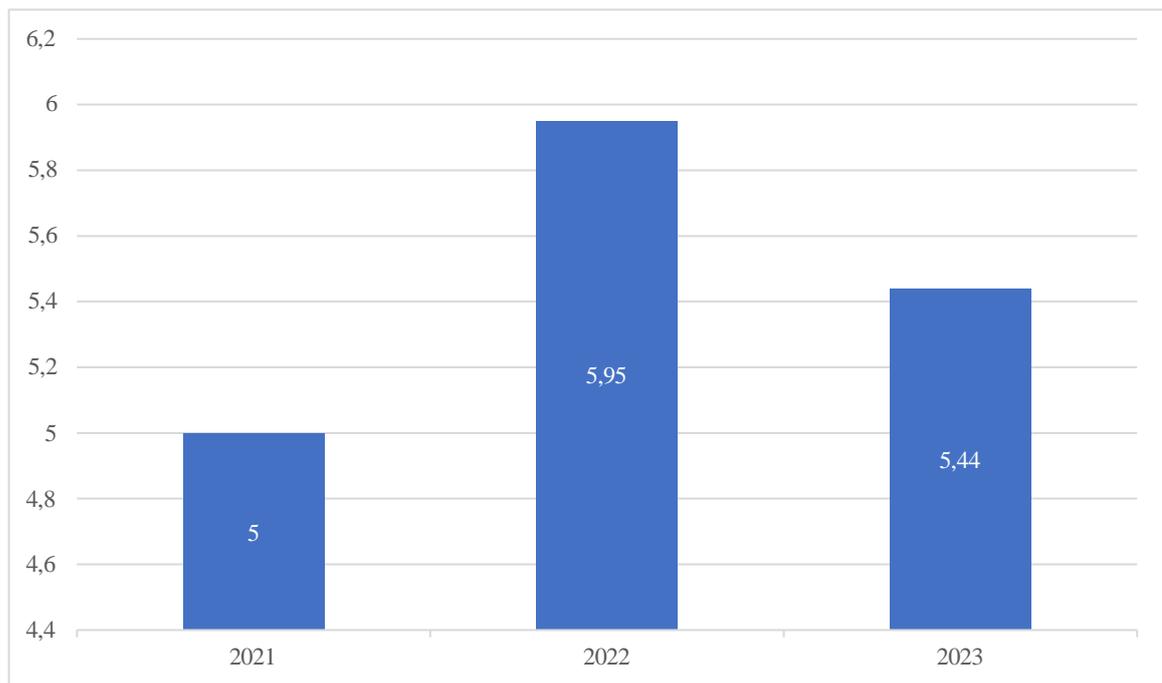


Рисунок 2.9 – Динаміка фондівіддачі ПП «БІАГР» у 2021-2023 рр., грн./грн.

Примітка. Авторська розробка.

Протягом 2021-2023 років підприємство ПП «БІАГР» збільшило загальний капітал на 59,78%. Середній оборотний капітал та кількість працівників також зросли на 122,57% та 4,49% відповідно, що свідчить про розширення діяльності. Проте, у 2023 році відбувається ось що: очевидна динаміка зменшення чистого доходу від реалізації продукції (-7,08% порівняно з 2022 роком), зростання операційних витрат становить 0,33% на рік, серйозне падіння валового прибутку на 28,58% і чистого прибутку на 45,89% порівняно з 2022 роком, рентабельність активів – -8,63% гірше.

Ці показники свідчать про неефективність управління активами та витратами на 2023 рік, що може бути наслідком зовнішніх факторів, таких як зниження попиту чи конкуренції, або внутрішніх проблем, таких як неефективна політика ціноутворення, або високі запаси, або основні засоби не дуже продуктивні.

2.3. Оцінка системи мотивації персоналу на підприємстві ПП «БІАГР»

Мотивація персоналу ПП «БІАГР» базується на сучасних теоретичних підходах до управління трудовими ресурсами, інтегруючи матеріальне та нематеріальне стимулювання. Таким чином, це означає, що може існувати подвійний підхід до окремих працівників і можна або не можна звертатися до їхніх конкретних потреб, очікувань і цінностей.

Система матеріального заохочення включає конкурентоспроможну заробітну плату на середньоринкових умовах, премії за досягнення певних результатів, а також - можливість брати участь у розподілі прибутку підприємства, що в свою чергу обов'язково стимулює - співробітників до підвищення продуктивності праці, а також їх зацікавленості в загальному - успіху організації.

Нематеріальне стимулювання полягає у визнанні професійних досягнень, що передбачає створення можливостей для кар'єрного росту та підвищення рівня задоволеності працею, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Це включає участь персоналу в процесі прийняття управлінських рішень. Описані стимули підвищують, з одного боку, рівень задоволеності роботою, а з іншого, працівник стає більш лояльним до підприємства, відчуваючи певну особисту причетність до його успіху.

За допомогою таблиці 2.7, було доведено, що фінансові дані за 2021–2023 роки відображають сценарій зростання капіталу та прибутковості, хоча, зменшення доходів у 2023 році, швидше за все, пов'язане зі зниженням логістики, попиту та тимчасовою зупинкою операцій після збоїв. Зниження

виробництва молока на 1 мільйон тонн до 7,66 мільйона тонн внаслідок війни в Україні [22]. Це пояснюється тим, що, окрім цих, усі інші показники, такі як середня кількість працівників (619 у 2022 році та 629 у 2023 році) та продуктивність на одного працівника (чистий дохід на одного працівника знизився з 3 725 000 грн у 2022 році до 3 405 000 грн у 2023 році) є чіткими показниками того, що стратегії мотивації спрацювали, щоб допомогти компанії зберегти робочі сили та стабілізації операцій (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз підприємства ПП «БІАГР»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Закритий цикл виробництва, що забезпечує контроль якості 2. Високі стандарти якості ((FSSC 22000, HALAL) 3. Модернізоване обладнання європейського зразка 4. Сильні експортні можливості 5. Прозорість діяльності підприємства 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання операційних витрат у 2023 році 2. Довший період обігу поточних активів 3. Залежність від внутрішнього ринку враховуючи зниження попиту через війну 4. Виробничі потужності компанії відносно віддалені від кордонів із країнами Західної Європи
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання попиту на молочну продукцію в країнах ЄС 2. Подальша цифровізація для підвищення ефективності 6. Відновлення після війни та підтримка держави 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільна цінова політика на молочну продукцію 2. Війна та політична нестабільність 3. Флуктуації цін на сировину та енергію 4. Конкуренція від інших виробників 5. Економічний спад

Сильні сторони ПП «БІАГР» втілюють в собі його конкурентні переваги та внутрішні ресурси, які ведуть до успіху підприємства.

1. Закритий цикл виробництва, що забезпечує контроль якості. ПП «БІАГР» управляє виробничими процесами таким чином, що вони починаються

від вирощування кормів і закінчуються експортом продукції. У молочному секторі, де якість має першорядне значення, завдяки такому підходу компанія може підтримувати дуже високу якість молочної продукції. Такий підхід допомагає компанії мінімізувати залежність від зовнішніх постачальників і, отже, пов'язані з цим ризики, у свою чергу ризики, пов'язані з якістю сировини. Тому серед конкурентів та довірою споживачів ПП «БІАГР» може виділитися.

2. Високі стандарти якості ((FSSC 22000, HALAL). Існують міжнародні сертифікати, такі як FSSC 22000 (безпека харчових продуктів) і HALAL, які відповідають продукції в глобальному масштабі. Ці сертифікати не тільки підтверджують добру репутацію компанії, але й сприяють відкриттю ринків у країнах, де такі стандарти є обов'язковими, наприклад, мусульманські країни для HALAL, збільшуючи таким чином експортний потенціал компанії.

3. Модернізоване обладнання європейського зразка. Інвестиції в сучасне обладнання та технології дозволяють ПП «БІАГР» підвищувати ефективність виробництва, розширювати асортимент і задовольняти вимоги сучасного ринку. Гнучкість здатності пристосовуватися до змін, які приносить модернізація, також зменшує витрати в довгостроковій перспективі, що важливо для конкурентоспроможності.

4. Сильні експортні можливості. Експорт до 70 країн показує свою могутність на світовому ринку. Це більша частина його експорту до ЄС та СНД, що відображає якість продукції та кращі торговельні зв'язки. Це той заробіток, який може допомогти диверсифікувати ринки збуту та зменшити залежність від внутрішнього ринку України.

5. Прозорість діяльності підприємства. Відкритість операцій підвищує довіру споживачів, партнерів і регуляторів. Це дуже важливий фактор для збереження репутації та конкурентних позицій.

Слабкі сторони являють собою внутрішні стримуючі фактори, які погіршують потенціал зростання та ефективність в організації.

1. Зростання операційних витрат у 2023 році. Збільшення операційних витрат може бути викликано інфляцією, іншими економічними факторами,

зростанням цін на енергоносії тощо. Це негативно позначається на прибутковості підприємства, особливо на фоні скорочення доходів у 2023 році. Якщо ця тенденція збережеться, це може знизити конкурентоспроможність ПП «БІАГР».

2. Довший період обігу поточних активів. Подовження періоду для перетворення активів у готівку, як правило, сигналізує про падіння ліквідності; отже, здатність організації реагувати на фінансові потреби стає під загрозою, особливо в нестабільних економічних умовах. Проблеми з ліквідністю можуть стати дуже критичними під час кризи, коли швидкий доступ до коштів є надзвичайно важливим.

3. Залежність від внутрішнього ринку, враховуючи зниження попиту через війну. Велика частина грошей підприємства все ще надходить із внутрішнього українського ринку. Війна скоротила кількість грошей, які люди повинні витратити, і їхні потреби в продуктах, тому ПП «БІАГР» піддається внутрішнім економічним потрясінням.

4. Виробничі потужності компанії відносно віддалені від кордонів із країнами Західної Європи. Віддаленість від ЄС підвищує транспортні витрати та може зменшити здатність конкурувати на європейських ринках.

Можливості, вказують на зовнішні чинники, які ПП «БІАГР» може використати для свого зростання та зміцнення позицій.

1. Зростання попиту на молочну продукцію в країнах ЄС. Зростання попиту на молочну продукцію в ЄС відкриває нові перспективи для експорту. ПП «БІАГР» може використовувати свою сертифікацію та якість продукції для збільшення постачання у цей регіон понад попередні втрати на внутрішньому ринку.

2. Подальша цифровізація для підвищення ефективності. Використання цифрових технологій (автоматизація процесів, HR-аналітика, хмарні рішення) допоможе оптимізувати структуру управління підприємством, а також скоротити витрати, підвищивши при цьому ефективність робочого процесу. Це пріоритет в умовах динаміки зростання собівартості продукції, коли знаходяться все нові й нові фактори успіху.

3. Відновлення після війни та підтримка держави. Програми підтримки молочного виробництва в Україні, такі як ФАО, можуть надати компаніям доступ до фінансування або грантів для модернізації виробництва та відновлення економічних втрат через війну.

Загрози, будучи зовнішніми факторами, здатні негативно вплинути на діяльність організації. Ними потрібно керувати стратегічно.

1. Нестабільна цінова політика на молочну продукцію. Коливання цін ускладнює прогнозування доходів і витрат, що створює більше ризиків для готівки бізнесу.

2. Війна та політична нестабільність. Війна призводить до нестабільності, яка, у свою чергу, спричиняє падіння виробництва та попиту, а також проблеми з логістикою. Разом це створює дуже великі ризики для бізнесу, особливо якщо бізнес певною мірою залежить від внутрішнього ринку.

3. Флуктуації цін на сировину та енергію. Великі стрибки цін на молоко підвищують витрати на виробництво, наприклад, у 2023 році ціна на молоко зросла на 36%. Це зменшить прибуток і зробить продукцію компанії менш конкурентоспроможною на ринку, якщо ціни не будуть передані споживачам.

4. Конкуренція від інших виробників. Війна може посилити перегони на світових ринках. Якщо ця фірма спіткнеться і не вдасться зберегти своє місце, інші виробники захоплять частку ринку ПП «БІАГР».

5. Економічний спад. У глобальному масштабі може призвести до зниження попиту на молочну продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках, що, у свою чергу, загрожує продажам і доходам фірми.

SWOT-аналіз ПП «БІАГР» побудована на міцній основі, тому що сильні сторони замкнутого циклу виробництва — високі стандарти якості, інноваційність та експортний потенціал. Зростання операційних витрат і проблеми з ліквідністю повинні бути основними внутрішніми обмеженнями в короткостроковій перспективі. Попит на ЄС і цифровізація будуть рушійними силами, що відкривають нові горизонти, тоді як війна, динаміка цін на сировину та конкуренція є сильними факторами, які, якщо успішно керувати ними,

забезпечать майбутню стійкість компанії завдяки гнучкості та стратегічному мисленню від імені компанії. Для забезпечення сталості ПП «БІАГР» має зосередитися на оптимізації витрат, диверсифікації ринків збуту та використанню зовнішньої підтримки.

Висновки до розділу 2

У другому аналітично-дослідницькому розділі кваліфікаційної роботи було проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління, фінансової-господарської діяльності та оцінку системи мотивації персоналу на підприємства ПП «БІАГР» та зроблені наступні висновки:

1. Підприємство визначає об'єкт системи управління персоналом як усі структурні підрозділи, які забезпечують весь технологічний цикл виробництва молочної продукції: від постачання сировини, вирощеної на власних фермах, до фасування та реалізації кінцевої продукції. Суб'єктом управління є керівний апарат, до складу якого входять генеральний директор, заступники генерального директора, спеціалісти відділу кадрів з підбору, адаптації та розвитку персоналу. Чіткий розподіл функцій дозволяє своєчасно реагувати на виклики розвитку персоналу. Водночас виявлення відсутності єдиної аналітичної системи виявляється досить складним при спробі оперативного моніторингу кадрових показників та мотиваційного стану працівників. Наявні канали зв'язку між лінійними керівниками та відділом кадрів не забезпечують у кожную хвилину своєчасну передачу інформації. Це стає причиною зниження рівня ефективності кадрових рішень.

2. Фінансово-економічний аналіз за 2021-2023 роки показує позитивну динаміку середньої динаміки загального та власного капіталу (зростання на 59,78% та 96,21%), а також приріст оборотних активів та чисельності на 122,57% та 4,49% відповідно. Водночас реальне зниження у 2023 році чистого доходу від реалізації продукції на 7,08%, валового прибутку на 28,58%, чистого прибутку на 45,89% порівняно з 2022 роком говорить про наявність внутрішніх проблем у

ціновій політиці та управлінні активами, а також про посилення впливу зовнішніх факторів коливання цін на сировину, конкуренції тощо. Як низька ліквідність, так і падіння прибутковості активів вимагає диверсифікації ринку збуту, а також оптимізації витрат і залучення зовнішніх ресурсів для підтримки сталого розвитку компанії.

3. Схема мотивації на ПП «БІАГР» поєднує матеріальні – конкурентоспроможну оплату праці, премії та участь у прибутку – з нематеріальними стимулами, такими як визнання досягнень, кар'єрне зростання, сприятливий соціально-психологічний клімат, ступінь участі співробітників у прийнятті рішень. Пріоритетним напрямком цифровізації всіх HR-процесів вважають HR-аналітику, платформи електронного навчання та програмні засоби для відеоконференцій та управління проєктами. Вони забезпечують автоматизм повсякденних операцій і своєчасний зворотний зв'язок.

Завдяки цифровим інструментам HR-служба може вчасно відстежувати показники залученості, показники продуктивності та рівень задоволеності співробітників.

Був проведений SWOT-аналіз, визначивши сильні та слабкі сторони, можливості, та загрози.

Сильні сторони: ПП «БІАГР» має замкнений цикл виробництва, що забезпечує повний контроль якості, високі стандарти (FSSC 22000, HALAL) і модернізоване європейське обладнання; це створює конкурентні переваги й дозволяє експортувати продукцію до понад 70 країн, зокрема в ЄС.

Слабкі сторони: у 2023 р. суттєво зросли операційні витрати, а період обігу поточних активів подовжився, що призвело до проблем із ліквідністю; окрім того, залежність від внутрішнього ринку посилилася у зв'язку зі скороченням попиту через війну, а віддаленість виробничих потужностей від кордонів ЄС збільшує транспортні витрати.

Можливості: зростання попиту на молочну продукцію в країнах ЄС, подальша цифровізація HR-процесів та державна підтримка (програми ФАО)

відкривають нові горизонти для експорту, оптимізації роботи та модернізації виробництва.

Загрози: нестабільна цінова політика, війна, динаміка цін на сировину й енергію, посилена конкуренція інших виробників та можливий економічний спад у ЄС можуть негативно вплинути на продажі й прибутковість. Для забезпечення довгострокової стійкості ПП «БІАГР» необхідно зосередитися на оптимізації витрат, диверсифікації ринків збуту, розвитку цифрових HR-інструментів та залученні зовнішніх інвестицій чи державної підтримки.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЦИФРОВІЗОВАНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «БІАГР»

3.1. Шляхи удосконалення та впровадження цифрових технологій у систему мотивації персоналу на підприємстві ПП «БІАГР»

Стрімке зростання цифрового управління персоналом дає можливість дослідникам вивчити природу цифрового управління персоналом, те, як цифрові інструменти використовуються менеджерами з персоналу, а також пропонує нове розуміння сучасної динаміки та рушійних сил, що стоять за обмеженнями, які стимулюють та впливають на цифрову трансформацію управління людськими ресурсами. Щобільше, діджиталізація HR спонукала HR-менеджерів переосмислити та розробити оригінальні способи цифрового залучення, відбору та управління людськими ресурсами. Крім того, у контексті HR та технологій багато досліджень зосереджуються на конкретних цифрових інструментах, таких як HR-аналітика, електронне управління персоналом, аналіз великих даних, алгоритмічна робота та інформаційні технології. Таким чином, простір для досліджень залишається відкритим для вивчення концепції цифрового управління персоналом, того, що таке цифрове управління персоналом, як впроваджується цифрове управління персоналом, а також організаційної динаміки.

У ході написання кваліфікаційної роботи було досліджено фінансовий стан підприємства, його організаційну структуру та систему управління. Підприємство ПП «БІАГР» має гарну динаміку розвитку, а сама компанія розширює виробництво та експорт до різних куточків світу, проте, в епоху цифровізації, підприємство все ще має багато проблем з розвитком цього напрямку, особливо з мотивації персоналу. Найбільш поширених з них у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Складнощі цифровізації мотивації персоналу

Назва	Фактор
1	2
Технічна інфраструктура	<p>Нестабільний інтернет-зв'язок у сільській місцевості: затримки, перебої, низька пропускна здатність.</p> <p>Застаріле обладнання та недостатня потужність серверів/терміналів для роботи сучасного ПЗ.</p> <p>Відсутність єдиної ІТ-платформи: різні підрозділи користуються несумісними рішеннями, що ускладнює інтеграцію даних.</p>
Людський фактор і цифрова грамотність	<p>Низький рівень ІТ-компетенцій серед частини робітників (особливо старші працівники), необхідність масштабного навчання.</p> <p>Опір змінам: страх «контролю» та «технологічного нагляду», недовіра до нових інструментів.</p> <p>Генераційні відмінності в сприйнятті цифрових платформ (молодші швидко адаптуються, старші — вимагають більше часу та підтримки).</p>
Організаційна культура та управління змінами	<p>Відсутність комплексної стратегії цифровізації: дії «за залишковим принципом», без чіткого бачення кінцевих цілей.</p> <p>Силосна структура: кожний відділ формує власні правила мотивації й не готовий до єдиного підходу.</p> <p>Недостатня підтримка з боку топ-менеджменту: відсутність ресурсів чи інтересу для просування проєкту.</p>
Фінансові обмеження	<p>Високі стартові витрати на впровадження платформи (ліцензії, обладнання, консалтинг).</p> <p>Нечітка модель повернення інвестицій (ROI): складно виміряти прямий економічний ефект від цифрових інструментів мотивації.</p> <p>Потреба у постійному бюджеті на підтримку, оновлення та технічний супровід.</p>
Управління даними та аналітика	<p>Розрізнені HR-дані: немає єдиної бази, багато «ручного» введення інформації і дублювання.</p> <p>Низька якість даних: помилки, прогалини, відсутність уніфікованих форм.</p> <p>Відсутність аналітичних інструментів для оцінки ефективності мотиваційних заходів у реальному часі.</p>

Продовження таблиці 3.1

1	2
Інтеграція наявними бізнес-процесами	<p>3</p> <p>Реінжиніринг процесів: адаптація традиційних схем оцінювання до цифрового формату потребує часу та ресурсів.</p> <p>Сумісність з ERP/1С: обмін даними між системами, єдиний реєстр працівників.</p> <p>Налагодження workflow для погодження результатів оцінювання, виплати бонусів, перевірки досягнення цілей.</p>

Щоб подолати ці складнощі на підприємстві ПП «БІАГР», перш за все, потрібно почати з повного ІТ-аудиту: зібрати дані про поточне обладнання, пропускну здатність мережі та деталі підключення на кожному об'єкті – від офісу до польових терміналів на полях. Під час цієї перевірки найслабші зв'язки виявляються там, де або маршрутизатори потребують оновлення, або пропускну здатність потрібно збільшити, або резервні канали. Щоб забезпечити зв'язок у віддалених місцях, ми пропонуємо мікс: це будуть дротові лінії всередині будівлі, мобільні модеми LTE/4G і, за потреби, супутниковий Інтернет. Такі функції, як «Якість обслуговування», допоможуть встановити трафік служби кадрів як головний пріоритет, щоб навіть у години напруженої роботи система мотивації залишалася доступною.

Потім, потрібно переглянути можливості хмарних обчислень і віртуалізації. Перемістити ці служби — портал для співробітників, модуль аналітики KPI та внутрішній чат-бот — у хмарні середовища IaaS/PaaS, щоб зменшити капітальні витрати на сервери, а також мати гнучкість у масштабуванні під час сезону збору врожаю, коли спостерігається значне зростання кількості активних користувачів. Одночасно віртуальні робочі столи (VDI) дозволять співробітникам, які працюють на полях і складах, мати всю платформу в розпорядженні навіть зі свого смартфона, оскільки всі обчислення

відбуватимуться на стороні сервера, а локально відобразатиметься лише інтерфейс.

Також слід рекомендується з навчання персоналу. Цифрова грамотність сільськогосподарського сектора зазвичай недооцінюється через те, що більшість робіт є ручною. Слід розглянути онлайн-навчання з практичними семінарами, де кожен співробітник намагається увійти в систему, заповнити свій профіль, переглянути свої досягнення та отримати перші «значки». Такі навчання слід проводити за принципом «рівний-рівному»; навчання від більш досвідчених колег, які вже освоїли платформу, буде більш залученим, а опір зменшиться завдяки дружній атмосфері.

Це вимагає залучення не лише ІТ-команди, але й вищого керівництва до проєкту впровадження. Коли в рамках інвестицій у зміни менеджери виділяють час, щоб описати переваги, які принесуть нові системи, демонструючи переваги цифрових інструментів на прикладі (наприклад, створюючи щотижневі онлайн-звіти про план), це створює довіру та формує культуру прозорості. Краще було б залучити до робочих груп додаткових експертів з інших відділів, щоб вони з самого початку надали свої вимоги до метрики та сценаріїв використання платформи.

Фінансовий аспект має бути з чіткими метриками: придбати та отримати обладнання та встановити ліцензії до початку роботи, щоб заощадити час на обробці даних, зменшити витрати на паперові анкети та підвищити рівень залучення персоналу. Регулярно перевіряйте ці основні показники — ступінь заповнення профілів, активність у системі та динаміку КРІ, щоб відстежувати, наскільки окупаються інвестиції.

Управління даними вимагає спрощення потоку інформації та її накопичення. Важливо створити уніфіковану базу даних кадрів, у якій кожна людина мала б ексклюзивний цифровий запис із усіма деталями історії розвитку, результатів оцінювання та коментарів керівників. Однією з таких переваг є те, що він зменшує можливі ризики та дублює існування ручного введення даних. Якщо є проста у використанні аналітична панель, то HR-спеціалісти можуть

відстежувати ефективність різних мотиваційних програм у реальному часі та швидко вносити зміни.

Системна безпека особистих даних співробітників має бути пріоритетною як критично важливий актив: шифрування даних у стані спокою та під час передачі, рольовий доступ, двофакторна автентифікація та регулярні аудити дій користувачів. Крім того, для дотримання вимог «Закону про захист персональних даних» слід розробити внутрішню політику обробки даних, інструкції з реагування на інциденти та відповідних співробітників служби безпеки.

Оскільки для агробізнесу характерні сезонні коливання робочої сили, система мотивації повинна мати гнучкі налаштування: автоматичну реєстрацію сезонних працівників із попередньо визначеною схемою бонусів, тимчасові ролі з обмеженим доступом та можливість прискорити інтеграцію нового працівника в цифрове середовище. Мобільний додаток із зручним офлайн-функціоналом дозволить збирати відгуки без доступу до Інтернету та автоматично синхронізуватися при підключенні.

Інтеграція з наявною ERP-системою, зокрема «1С:Підприємство», здійснюється через API або веб-сервіси для обміну даними. Необхідно підтримувати двосторонню синхронізацію: якщо в ERP менеджер змінює ставку або дату вступу на нову посаду, ця інформація повинна автоматично оновлюватися на HR-порталі, і навпаки. Прийнятий робочий процес має охоплювати весь цикл від встановлення цілей до обчислення бонусів з мінімальним ручним втручанням.

Ще один головний тренд – гейміфікація робочих процесів. Ігрова культура комп'ютерних ігор є багатим прикладом того, як і коли бали, значки та рівні можна застосовувати для підтримки інтересу до цих часто приземлених завдань у довгостроковій перспективі. Для агропромислової групи може бути встановлений внутрішній «квест» для сезонних і постійних працівників. За надшвидке виконання повсякденних операцій – введення даних у систему, надання якісного зворотного зв'язку та дотримання безпеки – потрібно

нагороджувати віртуальними значками та накопичувати бали. Ці бали можна перетворити на пільгові вихідні, відпустку, відгул або будь-яку іншу помітну мотиваційну функцію, навіть невеликий бонус наприкінці сезону. Система вирівнювання, однак, повинна бути продумана дуже ретельно. Щоб переконатися, що мотивація не ослабла після досягнення найпершого «вищого» рівня, краще додати ще кілька кроків, наприклад «Зірковий співробітник сезону», «Зірка якості» або «Новатор року».

Хоча, на підприємстві молодих працівників набагато менше (на 2023 рік 6,78%), працівникам старшого покоління все одно буде цікаво поглинути у цифровізацію.

Для більшого розуміння, нижче наведено більш детальну таблицю 3.3 щодо створення ідеї про «гейміфікація», яка допоможе підприємству ПП «БІАГР» збільшити мотивацію працівників.

Таблиця 3.2 – Ідея «Гейміфікація» на підприємстві ПП «БІАГР»

Елемент	Опис механіки	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект
1	2	3	4
Бейджі (значки)	Віртуальні нагороди за досягнення (наприклад, безпомилкове заповнення звіту)	Система кредитів у порталі, аватари, бейдж-дисплей	Підвищення мотивації внаслідок візуального визнання
Бали та рівні	Накопичення балів за виконані завдання, перехід на новий рівень з додатковими привілеями	Лічильник балів у дашборді, прогрес-бар	Створення відчуття зростання та прогресу
Лідерборди	Таблиця найрезультативніших працівників із фільтрами за підрозділами та періодами	Інтерактивний дашборд із сортировкою	Стимулювання конкуренції та командного духу

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
Квести/челенджі	Серії завдань із дедлайнами та бонусами за повний комплекс робіт	Автоматизовані task-лісти, push-нотифікації	Залучення через короткострокові виклики та колективну роботу
Соціальне визнання	Можливість колег підтримати «лайком» чи коментарем, виведення подяк на стіні слави	Корпоративний чат-бот, «стіна слави» в порталі	Зміцнення взаємодії між працівниками
Розблокування контенту	Доступ до ексклюзивних матеріалів/подій після досягнення певного рівня	Секретні гілки меню, VIP-доступ	Мотивує розкрити весь потенціал системи

Не менш ефективними будуть онлайн-навчальні курси та мікрокурси. В аграрному секторі рідко є час для тривалого навчання, тому 5–10-хвилинні формати — відео, інтерактивні вправи та невеликі тести — дозволять відчутти навички прямо на виробництві чи на складі, за допомогою смартфонів. Система відзначатиме кожен пройдений модуль, видаючи цифрові сертифікати, які будуть додані до картки працівника. Крім того, ці сертифікати можна інтегрувати в кар’єрний трекінг: працівник, який опанував блок «Охорона праці», автоматично отримує право на оплату більшого обсягу роботи або вищої ставки.

Процес цифрової мотивації на агропромисловому підприємстві дуже комплексний. Це передбачає процес технічної модернізації, розвиток цифрової компетентності співробітників, адаптацію організаційної культури та мотиваційних механізмів. Першочергову увагу необхідно приділити інфраструктурі з встановленням надійних комунікацій. Необхідно перевести ключові сервіси в хмару, а віртуальні робочі столи — адаптувати, щоб забезпечити гнучке масштабування залежно від сезонних навантажень. Одночасно потрібні інвестиції у формі навчальних програм, щоб поєднання

10-ти хвилинних онлайн-курсів могло підвищити цифрову грамотність і створити у працівників відчуття особистого розвитку та активно залучити їх.

Система мотивації: здорова конкуренція між гейміфікацією та мікронавчанням співробітників; віртуальні значки, бали, таблиці лідерів і квести поступово вносять елементи змагання на робоче місце, роблячи процес навчання більш захоплюючим; інтерактивні освітні «карти» з опитуваннями, відео, тестуванням дають змогу опанувати нові знання, не витрачаючи на це багато часу. Автоматизовані дашборди в режимі реального часу для всіх, де кожен співробітник буде бачити свій прогрес з можливістю своєчасного зворотного зв'язку у вигляді «лайків», коментарів і коротких рекомендацій від керівника.

Завдяки поєднанню технічних, організаційних та соціально-психологічних інструментів, цифрова мотиваційна платформа перетворюється не лише на набір функцій, але й на сильний ресурс для залучення, розвитку та утримання талантів, що, у свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності та скороченню плінності кадрів; і створити єдину, відкриту та інноваційну корпоративну культуру.

3.2. Розробка організаційного забезпечення системи цифровізованої мотивації персоналу

У ПП «БІАГР» розробку організаційного забезпечення цифрової системи мотивації персоналу розпочати з аналізу наявних зв'язків та взаємодії між підрозділами.

Зараз управління на підприємстві здійснюють генеральний директор і ще кілька керівників з виробництва, фінансів і кадрів, а також менеджери з навчання та розвитку.

Традиційна вертикальна лінія ієрархії уточнює розподіл праці, але коли йдеться про цифрове середовище, це може перешкоджати швидкості прийняття рішень щодо гнучкості поточних питань.

План, запропонований автором, полягає в тому, щоб змінити стиль управління на гібридну модель і запровадити міжфункціональних цифрових

координаторів разом із традиційними лінійними керівниками. Мотиваційні ініціативи інтегруються кожним таким координатором в межах одного або кількох підрозділів, і він або вона працює на поєднанні виробництва, бухгалтерського обліку та кадрової аналітики КРІ, навчальних програм і внутрішніх комунікаційних кампаній.

Натомість роль звичайного HR-менеджера полягає в розробці методичних та нормативних документів і підтримці проєктів цифровізації мотивації. Для цього доцільно було б утворити «Центр організаційного забезпечення цифрової мотивації» (ЦСО). За допомогою рис. 3.1, відображена його організаційна структура, іншими словами, ієрархія.

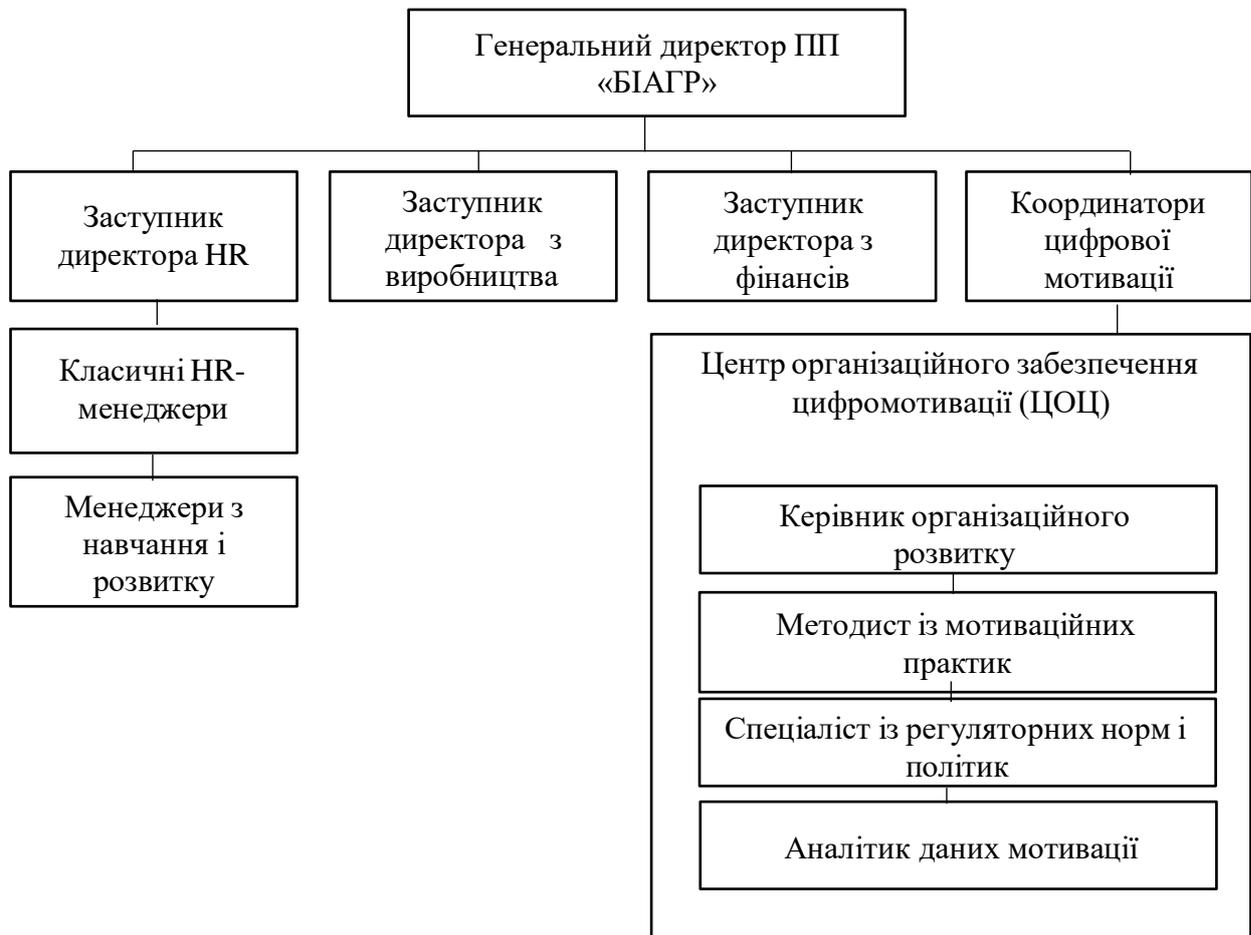


Рисунок 3.1 – Організаційна структура підрозділа «Центр організаційного забезпечення цифромотивації»

Примітка. Авторська розробка.

Керівник відділу організаційного розвитку підпорядковується безпосередньо заступнику директора з персоналу, таким чином передаючи компетенцію дуже вузькій команді, здатній швидко встановлювати та оновлювати процедури, інструкції та формати звітності відповідно до наявних процесів компанії без будь-яких зайвих ієрархічних бар'єрів.

При розробці методичної документації орієнтуватися на:

об'єднання всіх мотиваційних процедур (від встановлення KPI до виплати бонусів) в єдиному «Положенні про цифрове стимулювання»;

створення шаблонів внутрішніх наказів і протоколів для протоколів погодження в правилах змін і типових форм індивідуальних планів;

розробка «Методичних рекомендацій до інструментів цифрової мотивації», описуючи кожен модуль і функцію зі скріншотами та чек-листами.

У нормативних документах мають бути визначені рівні доступу та відповідальності від «адміністратора платформи» до «звичайного користувача», а також процедура реєстрації та видалення користувачів у разі кадрових змін. Було б раціонально подбати про затвердження цих документів на рівні наказів керівника для надання їм офіційного статусу та забезпечення своєчасного ознайомлення всіх працівників із підписом у системі електронного документообігу 1С:ERP.

Підтримка даних спирається на уніфіковане сховище даних для мотивації, яке має бути реалізовано в рамках наявної HR-аналітики. Ця база має об'єднувати: результати завершення навчальних модулів, індивідуальні та командні KPI, історію нарахування бонусів, відповіді на опитування та журнали активності користувачів на платформі мотивації. Ключові метадані та формати даних (наприклад, об'єкти JSON для значень KPI) необхідно визначити для автоматичної доставки в корпоративні інструменти BI без будь-яких ручних зусиль.

Проект організаційної підтримки виконується за моделлю Scrum — STC Center, який формує беклог завдань (розробка документів, налаштування автоматизованих процесів, підготовка навчальних матеріалів), планує 2-тижневі спринти та проводить щоденні зустрічі з лінійними HR-менеджерами та digital-

координаторами. Це забезпечує можливість швидкого коригування з урахуванням відгуків користувачів платформи та результатів тестових реалізацій.

За допомогою таблиці 3.3, представлено можливі заходи та очікувані результати.

Таблиця 3.3 - Наявні функції HR – запропоновані зміни

Посада	Поточні обов'язки	Нові / скориговані завдання	Очікувані результати
1	2	3	4
HR-менеджер	<ul style="list-style-type: none"> - Підбір і адаптація персоналу - Ведення кадрового обліку - Підготовка та оформлення наказів про заохочення 	<ul style="list-style-type: none"> - Деталізація KPI у системі мотивації та налаштування автоматичних сповіщень про статус заявок на премії - Регулярні one-on-one зустрічі за календарем ERP 	<ul style="list-style-type: none"> - Прозорість критеріїв оцінювання - Скорочення часу затвердження заохочень - Підвищена задоволеність співробітників
Менеджер з навчання і розвитку	<ul style="list-style-type: none"> - Формування річного плану тренінгів - Організація офлайн- та онлайн-курсів 	<ul style="list-style-type: none"> - Проведення А/В-тестування формату мікронавчальних модулів 	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання у середньому на 20 % завершених модулів - Підвищення цифрових навичок без відриву від роботи
Лінійний керівник підрозділу	<ul style="list-style-type: none"> - Постановка щомісячних завдань і контроль їх виконання - Виставлення оцінок за результати 	<ul style="list-style-type: none"> - Шаблони завдань із авторозрахунком KPI у платформі управління проектами - Проведення щотижневих «сесій визнання» у відеоконференціях 	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення % виконаних KPI до кінця місяця - Підвищення мотивації через регулярне публічне визнання

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
Координатор цифрової мотивації	- Відсутня чітка роль	- Узгодження між HR, виробництвом і фінансами критеріїв мотивації - Збір і аналіз фідбеку «амбасадорів мотивації» - Підтримка chat-бота FAQ і відео-гайдів	- Оперативне вирішення «вузьких місць» у системі мотивації - Цілісна координація впроваджень

Наступний етап розробки — деталізація кожного процесу — від визначення ролі та створення шаблону документа до налаштування форм звітності в системах 1С:ERP та ВІ. Такий підхід забезпечить цілісність організаційної підтримки та значно полегшить роботу оцифрованої системи мотивації, а також скоротить час адаптації для нових користувачів та адміністраторів.

Спочатку видимий план управління змінами повинен бути показаний у тіні встановлення кращої тіні. Мета полягає в тому, щоб перейти від простого способу вгору-вниз до змішаного стилю без зайвих поштовхів. Для цього він має надати «рушіїв і шейкерів» у наявних робочих групах — по одному від кожної частини, які отримають більше повноважень і швидко навчаться, як керувати змінами. Їх робота полягає в тому, щоб дізнатися думки своїх друзів, пояснити новий спосіб ведення справ і допомогти вирішити основні проблеми, - технічні чи організаційні. Таким чином, залучення керівників середньої ланки зменшить ризик «інформаційного вакууму» та пришвидшить швидкість звикання до нових правил.

Наступним кроком буде розробка навчальних програм для менеджерів і користувачів. Співробітники Центру організаційної підтримки мали б підготувати низку онлайн- і офлайн-сесій, детально описуючи зміни в

нормативних документах, алгоритми панелі керування та правильну процедуру проведення регулярних спринтерських перевірок мотиваційних показників. Кожне заняття має закінчуватися практичним завданням з використанням реальних корпоративних даних, таким чином закріплюючи знання та прищеплюючи навички самостійного налаштування процесів.

Важливою частиною інформаційної підтримки є внутрішній довідковий портал, де у вигляді поширених запитань зібрані відповіді на поширені запитання та відеоінструкції: «Як оновити КРІ в особистому кабінеті?», «Як заповнити форму запиту на бонус?» або «Як включити нового користувача в групу координаторів?». Для операційних питань непогано було б додати в месенджер чат-бота, який може автоматично відправляти посилання на праву частину «Правил цифрової системи мотивації» або надсилати жорсткі запити прямо в STC Center.

Що стосується контролю та оцінки його ефективності, то організаційним положенням необхідно передбачити щоквартальний перегляд результатів системи мотивації. Їх очолює заступник директора з кадрів і проводить робоча група, до складу якої входять цифрові координатори та аналітик мотиваційних даних. На таких зустрічах їм доведеться проаналізувати ключові звіти: динаміку щодо середнього часу відповіді на завдання, співвідношення виконаних і запланованих КРІ, а також результати щомісячного міні-опитування настроїв. На основі цих даних базуватимуться рекомендації щодо коригування процентних ставок бонусів та/або структури міні-значків або частоти «сеансів визнання».

Культура управління має підтримувати прозорість і відкритість: усі цифри та рекомендації, отримані в результаті роботи Центру КТК, розміщуються на внутрішніх інформаційних панелях, до яких мають доступ ті, кому потрібно знати та хто має право знати. Водночас, потрібен баланс: занадто велика відкритість даних може демотивувати співробітників, тому що вони почнуть робити порівняння, тому, слід виділити деталі в публічній доступності звітів і більше зосередитися на груповій динаміці.

Щоб забезпечити ресурси для проєкту підтримки, доцільно додати в бюджет на наступний рік невелику штатну посаду «технічного супервайзера цифрових процесів» і виділити гроші на підтримку хмарної платформи накопичувача даних. Це дозволить їм швидко вирішувати проблеми з будівництвом і звільнить методистів від технічних завдань.

Загальна організаційна підтримка цифрової системи мотивації в ПП «БІАГР» може бути сформульована набором пов'язаних процесів: структурна перебудова, створення документів, інформаційний компонент, модель управління проєктами та перевірка циклів оцінки ефективності. Кожен компонент працює в єдиному потоці, що забезпечує адаптивність, прозорість і постійне вдосконалення мотиваційних практик без сторонніх платформ або значних капіталовкладень.

Висновки до розділу 3

У третьому рекомендаційному розділі кваліфікаційної роботи було запропоновано шляхи вдосконалення системи цифровізаційної мотивації на підприємстві ПП «БІАГР» та зроблені наступні висновки:

1. У підрозділі на підприємстві ПП «БІАГР» розроблено декілька конкретних рекомендацій щодо оптимізації мотиваційної системи шляхом впровадження сучасних цифрових рішень. По-перше, запровадити уніфіковану HRM-платформу з модулем аналізу великих даних: це об'єднає рекрутинг, кадровий облік, оцінку ефективності та зворотний зв'язок. Будуть автоматичні профілі співробітників, які оновлюються в режимі реального часу, щоб працівники могли відстежувати індивідуальну продуктивність і рівень задоволеності, а також ризик плинності; крім того, це допоможе у формуванні персоналізованих пакетів винагород.

По-друге, інструменти ІІІ слід використовувати для прогнозування потреб у кваліфікації та оптимального перерозподілу персоналу між підрозділами. Вивчаючи машинні алгоритми, які враховують дані про обсяги виробництва, а

також запити клієнтів, допоможуть заздалегідь визначити періоди пікового навантаження та залучити додаткові ресурси або перенавчати наявних співробітників через систему електронного навчання.

По-третє, буде створений мобільний додаток для співробітників, де вони самі зможуть реєструвати свої заявки на відпустку, а також записуватися на корпоративні курси; вони отримують інформаційні повідомлення про поточні KPI та обсяги виробництва. Наявність сповіщень забезпечить своєчасне нагадування про крайні терміни та програми заохочення, що значно покращить спілкування між лінійними керівниками та персоналом.

По-четверте, представити чат-ботів на основі NLP (Natural Language Processing) для миттєвих відповідей на типові запитання про політику компанії, посадові обов'язки та винагороду. Це зменшить навантаження на HR-співробітників та прискорить обробку заявок, а також, зрештою, підвищить рівень довіри та прозорості процесів.

По-п'яте, до системи навчання та тестування добре додавати ігрові елементи: наприклад, групові бали за показниками KPI, а також онлайн-челенджі з винагородами за досягнення певних виробничих або командних результатів.

Це покращить імідж компанії як відповідальної фірми та підтвердить дотримання всіх стандартів GDPR та національних правил конфіденційності.

2. У цьому підрозділі описується фундаментальні організаційні кроки, необхідні для успішного запуску цифрової системи стимулювання. По-перше, має бути створений новий центр організаційного забезпечення цифромотивації (ЦОЦ), до складу якої входять HR, IT, лінійні керівники та фінанси, яка візьме на себе відповідальність за планування, тестування та масштабування цифрових рішень, а також моніторинг впровадження KPI.

По-друге, побудувати чіткий план впровадження, який складається з наступних кроків: вибрати платформу, почати з пілотного тестування в одному з відділів, перевірити результати, а потім масштабувати на весь штат. Кожен крок має супроводжуватися наявним бюджетом, чіткими термінами та визначеними результатами (OKR), такими як скорочення часу запити на 40% протягом трьох

місяців.

По-третє, мають бути встановлені нові ролі та обов'язки: «HR-аналітик», який інтерпретуватиме дані з платформи, «Цифровий проповідник» від лінійних керівників, щоб відстоювати інструменти серед співробітників, і «Куратор безпеки даних» для контролю за дотриманням політики доступу.

По-четверте, проведення серію тренінгів для керівників середньої ланки та лінійних керівників, щоб перевірити їхні навички використання нових інструментів: від створення запитів КРІ в системі до читання та розуміння звітів і надання відгуків.

По-п'яте, налагодити внутрішні комунікації. Потрібно створити інформаційні бюлетені, демонстраційні ролики, FAQ-розділ у корпоративному порталі й вебінари. Це допоможе підтримати проєкт серед працівників.

По-шосте, забезпечити механізми зворотного зв'язку та коригування процесів шляхом регулярних анонімних опитувань, фокус-груп та аналізу інформаційних панелей із даними про використання платформи, які будуть проводитися та надаватися. Це допоможе вчасно виявити «вузькі місця» та оперативно налаштувати функціонал і правила ведення бізнесу.

По-сьоме, встановити додатковий фонд у бюджеті для підтримки інновацій – наприклад, винагороди за ідеї щодо автоматизації нових HR завдань або створення корисних доповнень для платформи.

З цими кроками налаштування ПП «БІАГР» зможе перейти до проактивної роботи з талантами, забезпечити прозорість процесів мотивації та створити гарне місце для того, щоб персонал завжди ставав кращим.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження на тему кваліфікаційної роботи «Мотивація персоналу в умовах цифровізації бізнесу: виклики та можливості», яка виконувалася на матеріалах Приватного підприємства «Білоцерківська агропромислова група» (ПП «БІАГР»), вважаємо за доцільне зробити такі висновки:

1. Проаналізовано та узагальнено сучасні теоретико-методологічні підходи до мотивації персоналу в цифровому середовищі. Класичні (Маслоу, Герцберг, Врум) і сучасні концепції цифрової мотивації довели, що мотивація є багаторівневим процесом. У цьому дослідженні була сформульована семи етапна модель, яка описує повний цикл мотивації від народження потреби до зворотного зв'язку. Запропоновано чіткий синтез внутрішніх (потреби, цінності, очікування) і зовнішніх (матеріальних і нематеріальних) мотиваторів. Це підкреслило необхідний баланс особистої самомотивації та стилю лідерства для підтримки високого рівня відданості співробітників і водночас продуктивності в цифровому середовищі.

2. Вивчено методи діагностики рівня мотивації співробітників та оцінено вплив цифрових інструментів — HR-аналітики, платформ електронного навчання, засобів відеоконференцзв'язку тощо. Було проведено дослідження сучасних цифрових HR-рішень — автоматизації рутинних HR-процесів, аналітики великих даних, чат-ботів, тренінгів VR/AR та мобільних додатків. Виявилось, що завдяки впровадженню платформ електронного навчання та систем моніторингу KPI в режимі реального часу відеозв'язок підвищує прозорість оцінювання, сприяє персоналізації заохочень і зменшує стрес від рутинних завдань

3. Досліджено зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на мотивацію персоналу ПП «БІАГР» у світлі цифровізованих процесів виробництва та управління підприємством. Аналіз середовища діяльності ПП «БІАГР» виявив наступні фактори. Це ринкові умови, політична нестабільність, умови

постачання сировини та нормативні вимоги. Внутрішніми факторами є структура управління, ступінь цифровізації робочих процесів, наявність цифрових інструментів і корпоративна культура. Виявлено, що відсутність єдиної аналітичної системи ускладнює оперативний моніторинг мотивації. Тому необхідно інтегрувати HR-аналітику з ERP-рішеннями.

4. Оцінено стан системи мотивації працівників ПП «БІАГР» та проаналізовано фінансово-господарську діяльність підприємства з точки зору ресурсного забезпечення мотиваційних заходів. Фінансовий аналіз за 2021–2023 роки показує зростання чистого прибутку та обсягів реалізації продукції, але внаслідок зростання операційних витрат і проблем з ліквідністю. Виявлено, що ресурсне забезпечення мотиваційних програм потребує оптимального використання преміальних бюджетів, розширення фонду інноваційної ініціативи, стимулювання підвищення продуктивності праці.

5. Визначено сильні сторони та недоліки існуючої оцифрованої системи мотивації за результатами аналітичного дослідження. Переваги: замкнутий цикл виробництва, висока якість продукції, доступні базові цифрові HR-інструменти. Недоліки: недоступна уніфікована платформа для оцінки ефективності, недостатній рівень інтеграції між відділами, слабкий механізм зворотного зв'язку та відсутність доступу до аналітичних даних. SWOT-аналіз підтвердив необхідність налагодження інфраструктури для мотивації персоналу.

6. Розроблено набір критеріїв та показників для оцінки ефективності використання цифрових технологій у системі мотивації персоналу. Процеси були вдосконалені завдяки детальним критеріям KPI, автоматичним сповіщенням про статус заявок на премії, регулярним особистим зустрічам і моніторингу цифрових навичок. Було визначено ключові показники: відсоток досягнутих KPI, рівень завершеності клієнтських модулів електронного навчання, індекси задоволеності та інноваційної активності співробітників.

7. Сформульовано практичні пропозиції та заходи щодо впровадження цифрових інструментів (HR-аналітика, платформи електронного навчання, системи співпраці) для підвищення рівня мотивації співробітників ПП «БІАГР».

Уніфікована HRM-платформа з великим аналітичним модулем, навантаженням на основі штучного інтелекту та прогнозуванням потреб у навичках, мобільним додатком для самостійного управління відпусток, інструментами відеозв'язку та чат-ботами для оперативної підтримки співробітників.

8. Розглянуто економічну доцільність та визначено пріоритетні напрями вдосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням подальших цифрових трансформацій. Обґрунтовано нагальну вимогу щодо оптимізації витрат на оплату праці шляхом автоматизації рутинних операцій, збільшення інвестицій у хмарні рішення, виділення окремого бюджету на інновації та навчання, диверсифікації ринків збуту як заходу забезпечення сталості людських ресурсів, а також як заходу підтримки конкурентних переваг ПП «БІАГР».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 01.06.2025).
2. Кодекс законів про працю: Закон України від 23 липня 1996 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 01.06.2025)
3. Про господарські товариства: Закон України від 19 вересня 1991 року № 1576-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення: 1.06.2024).
4. Болквядзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2020. № 2. С. 72-82.
5. Васюта В.Б., Радченко А.А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1. С. 134-140.
6. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 224-229.
7. Галайда Т.О., Рябуха А. І. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. № 16(1). С. 65-68.
8. Гапєєва О.М., Скакун В.В. Система мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки*. 2021. № 2. С. 20-26.
9. Гладка Д.О., Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю. Ринок молочної галузі: стан та тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2018. № 18. С. 382-388.

10. Гуцан О.М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2017. № 24(1246). С. 26-30.
11. Завальський В.В. Мотиваційні аспекти професійного розвитку персоналу на підприємствах ЄС: досвід для України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 24. С. 138-144.
12. Ільєнко Р., Губенко Д. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1. С. 58-62.
13. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. № 4. С. 26-34.
14. Коренєва Н.О. Мотиваційна складова антикризового управління персоналом під час війни. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_71 (дата звернення: 01.05.2025).
15. Кундицький О.О., Бойко С.Т., Ряшко А.Я. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу у сучасних організаціях. *Агросвіт*. 2024. № 12. С. 86-89.
16. Кушнірук В.С., Голіней В.Я. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності використання трудових ресурсів. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_58 (дата звернення: 01.05.2025).
17. Маковоз О.В., Іщенко В.О. Мотиваційні компоненти управління персоналом на підприємствах. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1. С. 99-106.
18. Маркетингове дослідження «Україна: ринок молока та молокопродукції. Інформаційна компанія ПроАгро. URL: <http://www.proagro.com.ua/art/4011742.html> (дата звернення: 01.05.2025).
19. Махсма М.Б., Мельник Т.П. Преміювання персоналу як інструмент розвитку мотиваційного менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 459-465.

20. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц . К.:КНЕУ, 2009. С. 42-51.
21. Топ 10 експортів молока та молочної продукції. Офіційний сайт Інформаційно-аналітичного порталу про молоко і молочне скотарство. URL: <http://milkua.info/uk/post/top-10-eksporteriv-moloka-ta-molocnoi-produkciinal-18/25stati-18/2261-dzhedzhula-v-v-epifanova-i-yu-gladka-d-o> (дата звернення 01.05.2025)
22. Експорт продукції в інші країни світу. Офіційний сайт ПП «БІАГР». URL: <https://exporthbiagr.com/ua> (дата звернення 01.05.2024)
23. Петряєв О.О., Дяченко Ю.І. Використання сучасних методів мотивації персоналу на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки.* 2021. № 11(2). С. 21-30.
24. Покровська Н.М., Скрипник Т.В. Мотивація персоналу в ESG концепції. *Економічний простір.* 2025. № 199. С. 249-254
25. Почтовюк А.Б., Семеніхіна В.В., Комсомольський М.Г. Особливості та функції професійної мотивації персоналу сучасного підприємства. *Економічний простір.* 2021. № 176. С. 120-123.
26. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка.* 2023. № 2. С. 45-48.
27. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *Empirio.* 2024. Т. 1, № 1. С. 122-130.
28. Серєда О. Г., Юшко А.М. Мотивація праці як передумова трудової мобільності у період воєнних дій та часи повоєнного відновлення. *Право і суспільство.* 2023. № 1. С.141-147.
29. Спіцина А., Нестеренко О. Управління мотивацією персоналу підприємств транспортної галузі в умовах цифровізації. *Modeling the development of the economic systems.* 2024. № 4. С.309-304.
30. «Білоцерківська агропромислова група». URL: <https://bit.ly/4IUML1R> (дата звернення: 01.05.2025).

31. Стрельбицька Т.А. Мотивація персоналу: історія розвитку, сучасні виклики й стратегічні підходи. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 3. С. 122-140.
32. Терещенко С.І., В'юненко О.Б. Інноваційні підходи до мотивації персоналу аграрних підприємств в умовах цифровізації. *Інтелект XXI*. 2021. № 5. С. 67-72.
33. Тимченко О.І. Особливості мотивації персоналу малих підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_58 (дата звернення: 01.05.2025).
34. Турло Н.П., Осадчук О.В. Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 97-103.
35. Фурман Д.Г. Теоретико-методичні засади формування мотивації персоналу підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_18 (дата звернення: 01.05.2025).
36. Чайка І.П., Хурса О.В. Удосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 400-405.
37. Череван, І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 104-109.
38. Базик О.В. Мотивація персоналу у сфері управління підприємницькою діяльністю. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 7. С. 129-131.
39. Шаповал О. А. Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 153-156.
40. Шатілова І.В. Системи мотивації персоналу на підприємстві. *Grail of Science*. 2024. № 35. С. 58-60.
41. Шульга О. А. Напрями удосконалення соціально-економічного механізму мотивації персоналу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 69. С. 130-131.

42. Шульженко І.В., Запорожченко О.В., Сазонова Т.О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 133-136.
43. Kolot A., Herasymenko O. Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. *Social and labour relations: theory and practice*. 2020. Vol. 10(1), P. 33-54. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f9e03e67-7083-4ffc-bf41-5403715fe088/content> (дата звернення: 03.06.2025)
44. Rudakova S. G., Danylevych N. S., Shchetinina L. V., Kasianenko Y. A. Digital HR - the future of human resources administration. *Business Inform*. 2020. № 1(504). P. 265–270.
45. Saxena M., Saxena N. Digital technologies in HRM. *SSRN Electronic Journal*. 2023. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4432949 (дата звернення: 03.06.2025)
46. Strohmeier S. Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*. 2020. № 34(3), С. 345–365. URL: https://www.researchgate.net/publication/341524062_Digital_human_resource_management_A_conceptual_clarification (дата звернення: 03.06.2025)
47. Ukraine: Dairy and Products Annual [Звіт]. ReliefWeb. 23 жовтня 2023. URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-dairy-and-products-annual-october-23-2023> (дата звернення: 01.05.2024).
48. Варіс І.О., Кравчук О.І., Паращук Є.Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2022. Том 74. № 1. С. 90–102. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38690> (дата звернення: 02.06.2025)
49. Wahdaniah S. R., Ambalele E., Tellu A. H. Human resource management transformation in the digital age: Recent trends and implications. *International Journal of Applied Research and Sustainable Sciences*. 2023. Vol. 1. № 3. P. 239–258. URL: https://www.researchgate.net/publication/376436926_Human_Resource_Managemen

t_Transformation_in_the_Digital_Age_Recent_Trends_and_Implications (дата звернення: 03.06.2025)

50. Wang L., Zheng G. Linking digital HRM practices with HRM effectiveness: The moderate role of HRM capability maturity. *Academy of Management Proceedings*. Vol. 9. №1. 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/357879425_Linking_Digital_HRM_Practices_with_HRM_Effectiveness_The_Moderate_Role_of_HRM_Capability_Maturity_from_the_Adaptive_Structuration_Perspective (дата звернення: 03.06.2025)

51. Про підприємництво: Закон України від 7 лютого 1991 року № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text> (дата звернення: 1.06.2024).

52. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 02.06.2025).

53. Податковий кодекс України від 23 грудня 2020 №2856-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 01.06.2025).

ДОДАТКИ