

**Міністерство освіти і науки України**  
**Дніпровський державний аграрно-економічний університет**  
**Факультет менеджменту і маркетингу**  
**Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_Олександр ВЕЛИЧКО  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ  
ПРАЦІ ПРИ ВИРОБНИЦТВІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ  
ПРОДУКЦІЇ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

**Здобувач**

**Анастасія ГРАЧОВА**

**Науковий керівник,  
доктор філософії, доцент**

**Ольга РОДІНА**

**Дніпро – 2024**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Факультет:** менеджменту і маркетингу  
**Кафедра:** менеджменту і права  
**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»  
**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»  
**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр

### **ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри менеджменту і  
права, д.е.н., професор  
\_\_\_\_\_ Олександр ВЕЛИЧКО  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## **ЗАВДАННЯ**

на підготовку кваліфікаційної роботи

### **ГРАЧОВІЙ АНАСТАСІЇ ВІКТОРІВНІ**

1. **Тема роботи:** «Удосконалення управління стимулювання праці при виробництві сільськогосподарської продукції»

**керівник роботи:** Родіна Ольга Вікторівна, доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р. № \_\_\_\_.

2. **Строк подання здобувачем роботи:** 03 червня 2024 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти ФГ «Дарій-К», дані фінансової звітності, статут господарства, комплекс наукових праць та інформаційних джерел щодо мотивації та стимулювання праці і т. ін.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) описати теоретичні аспекти формування механізму стимулювання на аграрному підприємстві; 2) провести аналіз ефективності механізму стимулювання при виробництві сільськогосподарської продукції на ФГ «Дарій-К»; 3) запропонувати шляхи удосконалення механізму стимулювання праці на ФГ «Дарій-К».

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):** Динаміка основних показників діяльності ФГ «Дарій-К» за 2020-2022 роки; Динаміка показників оплати праці ФГ «Дарій-К» у 2020-2022 роках; Економічні методи мотивації ФГ «Дарій-К»; Система преміювання працівників ФГ «Дарій-К»; Складові мотиваційних пріоритетів та їх взаємозв'язок із стимулюючим профілем; Взаємозв'язок мотиваційної політики підприємства та мотиваційних пріоритетів працівника; Запропоновані зони розподілу додаткової оплати праці за виконання роботи працівниками ФГ «Дарій-К».

**6. Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№ 3			

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	вересень 2023 року	
2	Складання і затвердження плану та завдання на кваліфікаційну роботу	вересень 2023 року	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів формування системи стимулювання на підприємстві. Виконання першого теоретичного розділу.	вересень - листопад 2023 року	
4	Дослідження організаційно-економічної діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	грудень 2023 року – лютий 2024 року	
5	Розробка шляхів удосконалення механізму стимулювання на досліджуваному підприємстві. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	березень – квітень 2024 року	
6	Розробка висновків та пропозицій	травень 2024 року	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	травень 2024 року	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	травень 2024 року	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	червень 2024 року	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	червень 2024 року	
11	Захист кваліфікаційної роботи	червень 2024 року	

Здобувачка

Анастасія ГРАЧОВА

Керівник роботи

Ольга РОДІНА

ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ НА АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ .....	7
1.1. Сутність понять «мотивація» і «стимулювання» у системі управління підприємством .....	7
1.2. Особливості формування механізму стимулювання в аграрних підприємствах .....	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРИ ВИРОБНИЦТВІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ФГ «Дарій-К» .....	22
.....	
2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ «Дарій-К».....	22
2.2. Система мотивації та стимулювання на ФГ «Дарій- К».....	28
2.3. Оцінка рівня задоволеності персоналу механізмом стимулювання.....	34
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ФГ «Дарій-К».....	41
3.1. Мотиваційні пріоритети працівників аграрного підприємства.....	41
3.2. Побудова ефективного механізму стимулювання праці для аграрного підприємства.....	46
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	59

## ВСТУП

Підприємства аграрної сфери потребує ефективної системи як трудової мотивації так і способів стимулювання для досягнення високих результатів у господарській діяльності. Одним із ключових аспектів є чіткий аналіз і контроль за мотиваційними показниками, що дозволяє вчасно виявляти відхилення. Комплексний підхід дозволяє вчасно реагувати на зміни та впливати на результативність роботи колективу. Крім того, важливою є система контролю за впровадженням мотиваційних заходів. Тільки завдяки цьому можна забезпечити належний рівень мотивації працівників і досягти поставлених цілей підприємства, сприяти підвищенню ефективності сільськогосподарського виробництва і зміцненню його конкурентоспроможності на ринку.

Також, успішна реалізація будь-якої управлінської ідеї неможлива без професійної команди, що спільно працює над перетворенням концепції на конкретний продукт чи послугу. Кваліфіковані фахівці відіграють ключову роль у цьому процесі, оскільки саме від їхньої ефективності залежить якість та успішність втілення управлінських рішень, і саме від ефективності системи стимулювання залежить і результативність підприємств аграрної сфери.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних аспектів стимулювання праці та розробка пропозицій щодо удосконалення системи стимулювання працівників аграрного підприємства.

Для досягнення поставленої мети важливим є виконання наступних завдань:

1. Дослідити теоретичні аспекти формування механізму стимулювання на аграрному підприємстві;
2. Провести аналіз ефективності механізму стимулювання при виробництві сільськогосподарської продукції на досліджуваному підприємстві;

3. Розглянути склад мотиваційних пріоритетів працівників аграрного підприємства;

4. Запропонувати ефективний механізм стимулювання праці для аграрного підприємства.

Об'єкт дослідження є система стимулювання персоналу аграрного підприємства.

Предмет дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління стимулюванням праці при виробництві сільськогосподарської продукції на ФГ «Дарій-К».

Методами дослідження при написанні роботи стали: узагальнення, фінансово-економічного аналізу, метод порівняння, факторний аналіз, графічний метод, опитування, спостереження.

Практичне значення роботи полягає у розробленні пропозицій щодо удосконалення системи стимулювання фермерського господарства «Дарій-К».

Результати кваліфікаційної роботи представлено на VII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Фінанси, банківська система та страхування в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку в кризовій економіці».

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ НА АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1. Сутність понять «мотивація» і «стимулювання» у системі управління підприємством

Стимулювання трудової діяльності – це не просто питання заробітної плати та бонусів, а комплексний процес, який включає в себе як зовнішні, так і внутрішні фактори. Поєднання цих факторів може створити потужну систему мотивації, яка допоможе досягти успіху.

Стимулювання трудової діяльності – це комплексний процес, спрямований на підвищення мотивації та продуктивності працівників. Зазвичай воно ґрунтується на створенні сприятливих умов праці, які відповідають індивідуальним потребам та цінностям працівників.

Мотивація – це складний і мінливий процес, що породжує різні тлумачення серед авторів. Деякі визначають її як сукупність внутрішніх та зовнішніх стимулів, які спонукають особистість до певних дій. Інші розглядають мотивацію як внутрішній вогонь, що підтримує індивіда в досягненні своїх цілей. Незалежно від підходу, мотивація виступає як той енергетичний імпульс, який веде нас до впевнених кроків у напрямку наших мрій та амбіцій [37].

Еволюція формування наукових поглядів на мотивацію праці відбувалася у тісному діалектичному взаємозв'язку з розвитком суспільного виробництва, підвищенням якості робочої сили, поліпшенням добробуту людей, наявними суспільними умовами, потребами, культурою, релігією. При цьому, протягом тисячоліть людство, намагаючись змінити поведінку людини, керувалося не науковими підходами, а методом «спроб і помилок» [1].

Ефективна політика стимулювання працівників в організації вимагає глибокого знання і розуміння наукових та практичних аспектів теорії

стимулювання. Тільки на основі цієї теоретичної бази можна розробити систему стимулів та методи їх впровадження, які будуть ефективно працювати в конкретному контексті організації. Практика формування політики стимулювання повинна ґрунтуватися на основних принципах теорії стимулювання, які включають в себе розуміння потреб та мотивацій працівників, а також врахування їхніх індивідуальних особливостей. Засновуючись на цих принципах, можна визначити оптимальні методи та інструменти стимулювання, які сприятимуть підвищенню мотивації та результативності працівників (рис. 1.1).

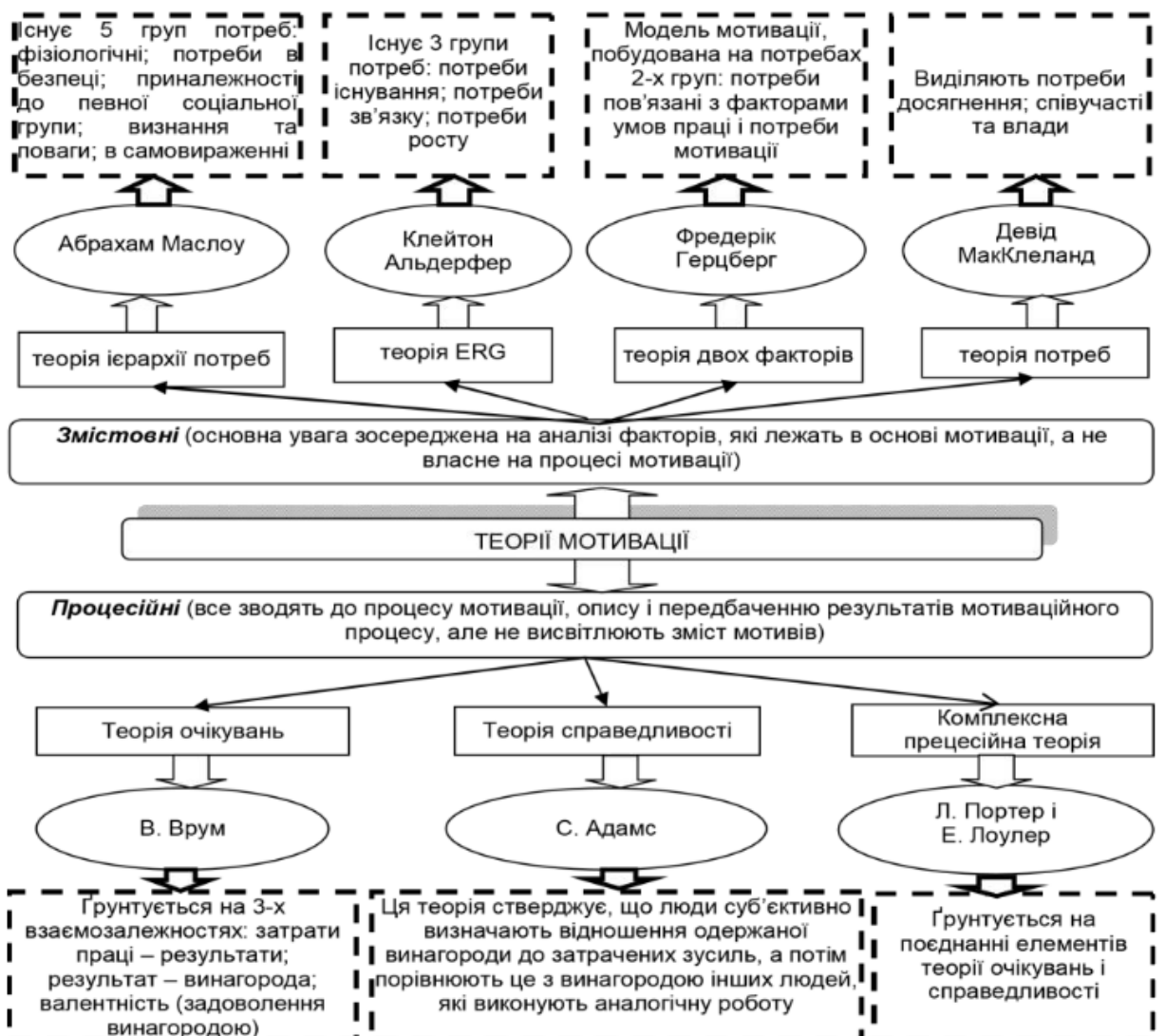


Рис. 1.1. Загальні теорії мотивації

Джерело: [2], [21], [33]



У сучасному управлінні підприємством ключову роль відіграє організація ефективної роботи на основі ієрархічної структури. В цій системі управління, інформація про досягнення потрібного рівня ефективності передається від управляючих підсистем до вищих рівнів керівництва. Важливою складовою цього процесу є канали зворотного зв'язку, через які передається інформація про досягнуті результати та витрати. Залежно від відповідності між потрібними та фактичними показниками ефективності, встановлюються конкретні санкції та нагороди. Це можуть бути стимули для підвищення продуктивності та досягнення поставлених цілей, або ж заходи для виправлення недоліків та покращення робочих процесів. Така система мотивації сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та досягненню стратегічних цілей [3].

Аналізуючи питання стимулювання працівників у контексті виконання їхніх обов'язків, важливо враховувати, що його основна мета полягає в підвищенні трудової активності, продуктивності та якості праці, а також стимулюванні до добросовісного виконання трудових обов'язків. Стимулювання може бути спрямоване як на окремого працівника, так і на групу працівників.

На практиці часто зустрічається поєднання персонального та групового стимулювання у процесах матеріального заохочення. Це означає, що працівники можуть отримувати індивідуальні бонуси за досягнення поставлених цілей, а також можуть бути стимульовані через колективні нагороди за успіхи команди або відділу. Такий підхід дозволяє підвищити мотивацію працівників та сприяє досягненню цілей організації в цілому [4].

Сутність понять «мотивація» та «стимулювання» представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Трактування поняття «стимулювання» та «мотивація»

Трактування поняття «стимулювання»	Джерело	Трактування поняття «мотивація»	Джерело
цілеспрямований вплив на об'єкт	[5]	це не лише про розробку	[9]

управління, спрямований на створення умов, які спонукають особу або трудовий колектив до дій, що відповідають цілям, що стоять перед суспільством		стимулювання, що спрямована на виробництво високоякісної продукції та забезпечення прибутковості роботи, але і створення умов, що зацікавлять кожного працівника у досягненні результативності та високої продуктивності.	
Є ефективним засобом впливу на трудову поведінку працівника, що передбачає систематичне застосування методів та прийомів для спрямування працівника на досягнення певних цілей шляхом використання мотивації.	[6]	сукупність факторів, які впливають на наше ставлення та реакції у конкретний момент. Розробка ефективних стратегій мотивації важлива як для особистого розвитку, так і для досягнення успіху в професійній сфері.	[9]
Складний і важливий процес в управлінні, який передбачає систематичний вибір та застосування різних методів мотивації для досягнення поставлених цілей підприємства. Розвиток та процвітання бізнесу.	[7]	Постійне підвищення ефективності роботи фірми вцілому, що передбачає побудову менеджером ефективного мотиваційного механізму.	[10]

Джерело: [5-10]

Існує думка, щодо порівняння сутності категорій «мотив» та «стимул», хоча деякі науковці вважають це питання теж і дискусійним.

Так, стимули – це зовнішні чинники, такі як нагороди, винагороди або стимулюючі фактори в середовищі навколишнього світу. Мотиви, з іншого боку, відображають наші внутрішні прагнення, цінності та бажання. Вони визначають, що саме ми хочемо досягти або отримати через наші дії. Хоча стимули можуть впливати на наші мотиви, важливо розуміти, що мотиви визначають, що саме ми вважаємо важливим і які цілі ми прагнемо досягти. Стимули можуть бути зовнішніми чинниками, що підштовхують нас до дії, такими як нагороди чи покарання, або внутрішніми факторами, такими як особисті цілі чи цінності. З іншого боку, мотиви – це внутрішні прагнення та цілі, які спонукають нас до певних дій або рішень. Важливо розуміти, що мотиви можуть бути підтримані різними стимулами. Наприклад, стимулом для працівника може бути винагорода за досягнення певної цілі, але сам мотив може виникнути з особистих прагнень до успіху або визнання [10].

Управління процесами стимулювання включає в себе не лише встановлення цілей та вимог до працівників, але й створення стимулів, що підштовхують їх до досягнення цих цілей. Однак, успішна мотивація не може бути універсальною для всіх співробітників, оскільки кожна людина має свої власні потреби, мотиви та цінності. Лінійним менеджерам, які є безпосередніми керівниками працівників, важливо ретельно досліджувати кожного з підлеглих. Це означає розуміння їхніх індивідуальних мотивацій, сильних і слабких сторін, а також того, що саме стимулює їх до високої продуктивності. Тільки враховуючи ці особливості, менеджер може розробити ефективні стратегії мотивації, які будуть спрямовані на досягнення загальних цілей організації та задоволення потреб кожного працівника. [11].

Отже, основними складовими мотиваційного механізму будь-якого підприємства, у тому числі і аграрного є: мотиви, потреба, стимул, мотивація, пріоритет, мотиваційний механізм. Місце стимулювання у загальній системі мотивації представлено на рис. 1.2.

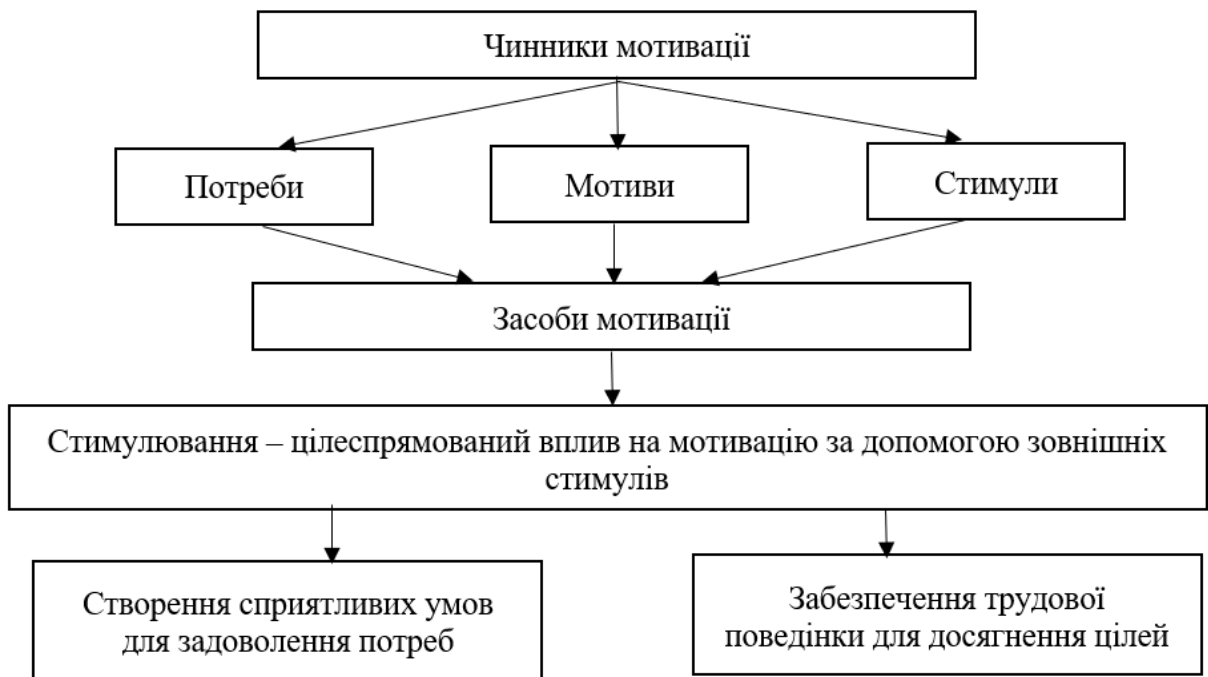


Рис. 1.2. Місце стимулювання у загальній системі мотивації підприємства

Джерело: [16], [28], [35]

На думку автора [12] стимул є управлінським аспектом та дією керівника направленою на управління людськими ресурсами, що діє як зовнішній стимул для активності. Саме через стимули відбувається перетворення потреб та інтересів у мотиви, тобто внутрішня основа для дій, особистісну мотивацію. Таким чином, стимули виступають як механізм, що активує та спрямовує енергію та зусилля працівників організації у необхідному напрямку, підштовхуючи їх до досягнення спільних цілей.

У свою чергу потреба є певним механізмом, що спонука працівника до дії або досягнення певного результату. Потреби можуть мати різний напрямок (фізіологічні, психологічні, соціальні). Поки існує потреба виникає постійне бажання її досягти [13].

Мотиви – виникають від внутрішніх потреб, переконань та цінностей людини. Наприклад, мотив досягнення, прагнення до пізнання та інші, які визначають напрямок та інтенсивність її дій [14].

У механізмі мотивації стимули можуть приймати різні форми, починаючи від матеріальних благ до соціальних винагород та можливостей. Вони можуть бути представлені конкретними предметами, впливом оточуючих, зобов'язаннями та обіцянками, які заохочують людей до певних дій, орієнтуючи їх на досягнення певних результатів. Однак важливо зауважити, що позаду стимулів може стояти не лише зовнішній тиск (стимулювання), але і внутрішній підґрунт, що відомий як мотив [14].

Таким чином, мотиваційна структура кожної особистості формується під впливом багатьох факторів, таких як виховання, навчання та особистий досвід, і є ключовим чинником, який спонукає людину до вчинків у відповідь на виникаючі ситуації та завдання.

Якщо говорити про чинники-мотиватори, відповідно їх можна поділити на дві підгрупи: внутрішні чинники (задоволеність працею, дружні відносини з колегами, відчуття «належності до команди»); зовнішні чинники (матеріальне стимулювання; просування по службі; схвалення з боку колег і колективу; прагнення до престижу; додаткові пільги (службовий автомобіль, додаткова

відпустка, повна чи часткова оплата комунальних витрат); символи службового статусу та престижу ( надання почесних грамот, нагородження орденами))

Отже, мотивація – це невід’ємна частина життя на будь-якому підприємстві. Вона визначає, як працівники реагують на завдання та яким чином вони долучаються до досягнення цілей організації. Сукупність внутрішніх та зовнішніх мотиваційних чинників може виявити великий вплив на продуктивність та ефективність працівників. На підприємстві, де мотивація висока, працівники схильні до більшого зацікавлення в досягненні цілей та розвитку своєї кар’єри. З іншого боку, якщо мотивація низька, можливо, працівники будуть менше зацікавлені у своїх обов’язках, що може призвести до зниження продуктивності та якості роботи. Отже, розуміння та управління мотивацією на підприємстві включає ключові аспекти успішного управління персоналом та досягнення високих результатів.

## 1.2. Особливості формування механізму стимулювання в аграрних підприємствах

Мотиваційний механізм – це не лише система та методи, які стимулюють працівників до досягнення цілей, але й справжня магія перетворення побажань та потенціалу на конкретні дії та результати. Відповідно, даний набір інструментів, які дозволяють здійснити перехід від абстрактних мрій до реальних досягнень.

Успішний мотиваційний механізм включає в себе різноманітні методи, від створення відповідного робочого середовища до використання мотиваційних програм та систем нагород і визнання. Важливою складовою є також вміння ефективно комунікувати з працівниками, з’ясувати їхні мотиви та адаптувати стратегії мотивації до їхніх потреб і особливостей.

Основна мета мотиваційного механізму – впливати на внутрішній стан особистості, щоб зробити її більш активною, цілеспрямованою та

результативною. Відповідно, такий механізм може включати різноманітні стимули, які мотивують людину до досягнення поставлених цілей, такі як матеріальні винагороди, можливості кар'єрного зростання, а також внутрішні мотиваційні фактори, такі як задоволення від досягнення успіху або впевненість у власних здібностях.

Завдяки мотиваційному механізму, людина здатна виконувати завдання з більшим ентузіазмом та ефективністю, оскільки вона відчуває внутрішню потребу у досягненні поставлених цілей. Такий підхід до мотивації дозволяє досягати великих результатів як на індивідуальному рівні, так і в колективі або організації в цілому.

Визначником успішності мотиваційного механізму служить – рівень задоволеності працівників від їхньої діяльності. Проведена оцінка відображає якість виконаної роботи та здатність працівника забезпечувати свої потреби та бажання в контексті трудової діяльності. Також, рівень задоволеності працею є важливим показником ефективності мотиваційного механізму, оскільки він відображає успішність його впливу на працівників та їхню готовність до виконання робочих завдань на високому рівні.

У мотиваційному механізмі на підприємстві важливо мати чітку структуру, яка включає в себе різноманітних фахівців, що відповідають за стимулювання працівників. Крім того, необхідно встановлювати чіткі норми та правила стимулювання, щоб працівники мали зрозумілі очікування щодо їхніх досягнень та винагороди за них. Ці норми можуть включати бонусні програми, системи винагороди за досягнуті результати, а також можливості для професійного зростання. Нарешті, важливо проводити періодичні оцінки ефективності мотиваційних заходів на основі конкретних соціологічних досліджень, що допомагає виявляти ефективні та неефективні підходи до мотивації та вносити відповідні зміни для поліпшення роботи механізму мотивації. Класифікація складових мотиваційного механізму аграрного підприємства (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Класифікація складових мотиваційного механізму аграрного підприємства

Джерело: [25], [26], [27]

У свою чергу, матеріальна мотивація відіграє важливу роль в системі стимулювання працівників, пропонуючи їм грошові заохочення та інші матеріальні переваги. Такий вид мотивації може бути застосований як до окремих співробітників, так і до цілих груп працівників, залежно від конкретних обставин та потреб організації. Однак матеріальна мотивація не завжди є універсальним рішенням і не підходить для всіх випадків. Її ефективність може бути обмеженою, особливо у випадках, коли мова йде про стимулювання творчої або високоспеціалізованої роботи, де інші фактори, такі як визнання, можуть бути більш важливими. Тому, хоча матеріальна мотивація може бути корисною складовою системи стимулювання працівників, важливо розглядати її в контексті загальної стратегії мотивації та враховувати інші фактори, що впливають на задоволеність та продуктивність персоналу.

Тоді як, нематеріальна мотивація відіграє ключову роль у підвищенні задоволеності та продуктивності працівників. Вона ґрунтується на визнанні та

досягнень кожного співробітника, а також поліпшенні умов праці та створенні позитивного робочого середовища. Одним із основних аспектів нематеріальної мотивації є визнання з боку колег та керівництва. Підтримка та заохочення від колег та керівництва може значно підвищити моральний дух та самоповагу працівників. Крім того, створення сприятливих умов праці, де співробітники почувуються цінними та поважають, також може стимулювати їхню продуктивність та залученість до роботи. Нематеріальна мотивація може бути застосована не лише до окремих працівників, але й до всього колективу. Її вплив на формування відносин у колективі допомагає підтримувати командний дух та сприяє побудові позитивного та сприятливого робочого середовища для всіх співробітників організації [17].

Для аграрних підприємств заробітна плата залишається важливим фактором мотивації працівників на тривалий період. Вона визначає рівень матеріального забезпечення та стабільність життя для багатьох людей, які працюють у цій галузі. Тому важливо майстерно використовувати систему оплати праці як інструмент мотивації. Ефективне використання заробітної плати в системі мотиваційних заходів передбачає не лише достатню оплату за виконану роботу, але й можливість преміювання за досягнення цілей або високі результати. Крім того, важливо враховувати індивідуальні особливості працівників та надавати можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Загалом, оплата праці є лише одним з елементів системи мотивації, проте її правильне використання може значно підвищити внутрішню мотивацію працівників та ефективність господарської діяльності в цілому [36].

Для аграрного підприємства також важливий є взаємозв'язок заробітної плати та якості продукції враховуючи те, що заробітна плата все ж залишається найгнучкішою складовою мотиваційного механізму (рис. 1.4).





Рис. 1.4. Вплив мотиваційного механізму на якість продукції виготовленої аграрним підприємством

Джерело: [32], [28].

Схема процесу мотивації аграрного підприємства включає наступні етапи: Перший етап – виникнення потреби; Другий етап – пошук способів задоволення потреби; Третій етап – визначення цілей, напрямів дій; Четвертий етап – виконання конкретних дій; П'ятий етап – отримання винагороди за виконані дії; Шостий етап – відчуття задоволення потреби (рис. 1.5).

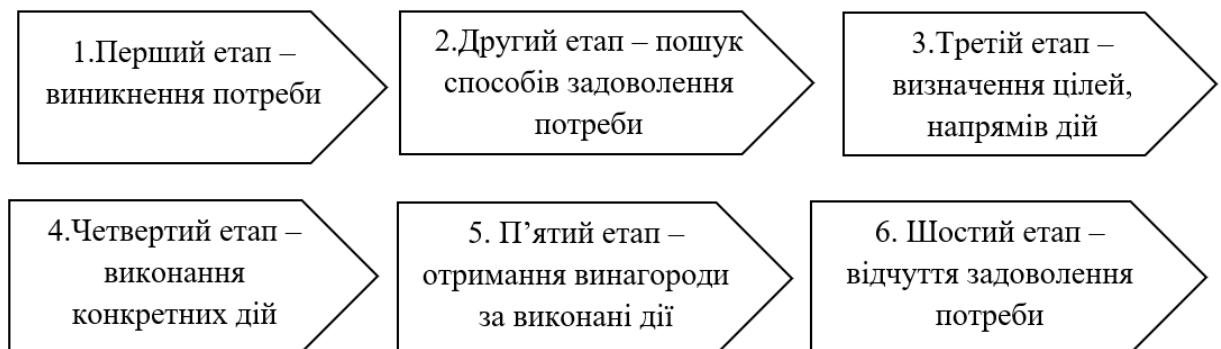


Рис. 1.5. Схема процесу мотивації

Джерело: [18]

Зміцнення мотивації працівників сільського господарства тісно пов'язане зі станом демографічної ситуації в сільських районах. Щоб підвищити якість робочої сили, необхідно вжити заходів для покращення демографічних показників. Це може включати в себе стимулювання народжуваності, забезпечення умов для збереження населення на селі та підтримку сімейних цінностей.

Один із способів досягнення цієї мети – регулювання міграційного руху, що може включати в себе створення привабливих умов для проживання та працевлаштування у сільській місцевості. Також важливою є розробка програм та заходів, спрямованих на зниження смертності та підвищення загального рівня життя в сільських районах. Мотивація працівників у сільському господарстві може бути досягнута лише за умови стабільного та здорового демографічного середовища, яке забезпечить не лише наявність робочої сили, але й її якість та продуктивність [29].

Побудова ефективного мотиваційного механізму включає в себе набір методів мотивації працівників аграрного підприємства (табл. 1.2).

Матеріальна мотивація відіграє важливу роль в системі стимулювання працівників, пропонуючи їм грошові заохочення та інші матеріальні переваги. Окремий вид мотивації може бути застосований як до окремих співробітників, так і до цілих груп працівників, залежно від конкретних обставин та потреб організації. Однак матеріальна мотивація не завжди є універсальним рішенням і не підходить для всіх випадків. Її ефективність може бути обмеженою, особливо у випадках, коли мова йде про стимулювання творчої або високоспеціалізованої роботи, де інші фактори, такі як визнання, можуть бути більш важливими [15].

## Методи мотивації працівників аграрного підприємства

Методи мотивації працівників	Економічні	<i>Прямі</i> (передбачають стимулювання виконання безпосередніх обов'язків працівників та зростання продуктивності праці, що спрямовані на задоволення первинних потреб)	<i>Індивідуальні</i> – форми оплати праці (відрядна, почасова, комбінована, комісійна); метод зіставлення посадових інструкцій; премії за індивідуальні результати; контрактний метод, система «навичок»
			<i>Групові</i> – розподіл прибутку на засадах дивідендної політики; система мотивації праці із використанням коефіцієнта вартості праці; система мотивації праці за Скенлона; преміювання на засадах Раккера; безтарифна система оплати праці; балансова система оплати праці
		<i>Непрямі</i> (створення довготривалої зацікавленості працівників у збереження робочого місця та результативної праці спрямованої на задоволення первинних і вторинних потреб)	<i>Індивідуальні</i> – доплати за підвищення кваліфікації або додаткове навчання; економічна підтримка особистих інтересів; надання кредитів, медичне страхування; разові цільові допомоги, премії, цінні подарунки; оплата навчання або підвищення кваліфікації; надбавки; оплата туристичних подорожей;
			<i>Групові</i> – програма корпоративного пенсійного страхування; фінансування спільних корпоративних заходів; колективні цінні подарунки; корпоративний мобільний зв'язок
	Нематеріальні	<i>Прямі</i> (спрямовані на задоволення потреб вищого рівня визнанні, самореалізації, повазі)	<i>Індивідуальні</i> – просування по службі; фотографії на дошці пошани; гнучкий робочий графік
			<i>Групові</i> – сприятливий соціальний пакет; колективні заходи туристичного, екскурсійного та спортивного характеру
	<i>Непрямі</i> (передбачає створення належних умов праці з урахування ергономічних та психологічних потреб)	<i>Індивідуальні</i> – гнучкий графік роботи; участь у прийнятті рішень на рівні топ-менеджменту; просування по службі	
		<i>Групові</i> – програми передбачені для покращення якості продукції; залучення працівників до управлінських рішень на рівні виробничих процесів	

Джерело: [19],[20].

Нематеріальна мотивація відіграє ключову роль у підвищенні задоволеності та продуктивності працівників. Вона ґрунтується на визнанні гідностей та досягнень кожного співробітника, а також поліпшенні умов праці та створенні позитивного робочого середовища. Одним із основних аспектів нематеріальної мотивації є визнання з боку колег та керівництва. Підтримка та заохочення від колег та керівництва може значно підвищити моральний дух та самоповагу працівників. Крім того, створення сприятливих умов праці, де співробітники почувуються цінними, також може стимулювати їхню продуктивність та залученість до роботи. Нематеріальна мотивація може бути застосована не лише до окремих працівників, але й до всього колективу. Її

вплив на формування відносин у колективі допомагає підтримувати командний дух та сприяє побудові позитивного та сприятливого робочого середовища для всіх співробітників організації [16].

Беззаперечно, успішність у роботі підприємства не завжди можна однозначно пов'язати з рівнем мотивації його працівників. Хоча мотивація відіграє ключову роль у стимулюванні ефективної праці, вона лише один із факторів, які впливають на кінцеві результати.

Спроба зв'язати мотивацію із кінцевими результатами може бути неправильною, оскільки результати роботи підприємства залежать від багатьох інших факторів. Наприклад, навички та професійні здібності працівників, їхня відповідальність та рівень кваліфікації грають значну роль у досягненні успіху. Крім того, правильне розуміння поставлених завдань та адекватне реагування на зміни в зовнішньому середовищі також мають вагомий значущість [22].

Таким чином, важливо розуміти, що мотивація працівників є лише однією з складових успіху підприємства і не завжди може безпосередньо впливати на кінцеві результати. Важливо створювати сприятливе середовище, де кожен працівник може розвивати свої здібності і навички, що в кінцевому підсумку сприяє досягненню бажаних цілей організації.

Отже, мотиваційний механізм – це не лише інструмент, а справжнє мистецтво, яке дозволяє зробити мрії реальністю та досягненнями. Його успішна реалізація вимагає ретельного планування, творчого підходу та постійного вдосконалення.

Управління працівниками у будь-якій сфері діяльності вимагає ретельного розуміння мотивів, що спонукають їхню поведінку та дії. Керівник повинен бути свідомим того, які фактори впливають на мотивацію підлеглих, а також які результати можна очікувати від цього впливу. У реалізації успішного управління персоналом важливо розуміти, що мотиваційна структура кожної людини є унікальною і може змінюватися від обставин та умов життєдіяльності. Тому керівник повинен бути готовий адаптувати свої

методи стимулювання та мотивації до індивідуальних потреб кожного працівника [29].

У практиці керівник може використовувати два основних підходи до управління мотивацією: змінювати мотиваційну структуру поведінки підлеглих або здійснювати пряме стимулювання їх дій. Перший підхід передбачає розвиток бажаних мотивів та послаблення небажаних, що може забезпечити більш ефективний контроль над результатами роботи. Однак важливо пам'ятати, що успішне управління працівниками полягає не лише в контролі їхньої мотивації, але й у створенні сприятливої робочої атмосфери, де кожен співробітник відчуває себе важливим і визнаним. Це дозволить не лише підтримувати високий рівень мотивації, але й стимулювати працівників до досягнення великих результатів в своїй діяльності [23].

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРИ ВИРОБНИЦТВІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ФГ «Дарій-К»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ФГ «Дарій-К»

Фермерське господарство «Дарій-К» створене у 2006 році та знаходиться за адресою Дніпропетровська область, Синельниківський район, селище міського типу Васильківка, вулиця Лозова, будинок 38-а.

Земельні ресурси господарства, розташованого у безпосередній близькості до районного центру, створюють сприятливі умови для ефективного ведення сільського господарства та розвитку комерційних зусиль. Завдяки своєму розташуванню поруч із районним центром, господарство має можливість використовувати інфраструктуру міста для забезпечення виробничих та торговельних потреб. Крім того, близькість до залізничної станції, що знаходиться на відстані лише 5 км, дозволяє ефективно організувати транспортування виробленої продукції, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності господарства на ринку. Ураховуючи природні умови та структуру ґрунтів, які характеризуються висотою від 220 до 240 метрів, господарство має потенціал для розвитку різноманітних видів сільськогосподарської продукції та проведення різнопланових агротехнічних заходів.

Кліматичні умови регіону, де знаходиться господарство, сприяють вирощуванню різноманітних сільськогосподарських культур. Помірно-континентальний температурний режим створює сприятливі умови для їхнього розвитку. З врахуванням тривалості теплого періоду, що становить в середньому 265 днів на рік, та оптимального терміну вегетаційного періоду

тривалістю 202 дні, господарство має можливість ефективно використовувати цей час для вирощування та догляду за рослинами.

При цьому тривалість холодного періоду, який триває в середньому 101 день, не перешкоджає успішному розвитку сільськогосподарських культур, оскільки він відбувається у відносно короткі строки. Середньорічна кількість опадів, яка становить 565-575 мм, розподілена рівномірно з підвищенням їхнього обсягу влітку, що є важливим фактором для забезпечення рослин водою під час активного зростання. Такі кліматичні умови сприяють стабільному та успішному вирощуванню сільськогосподарських культур у регіоні.

Ґрунти, що належать до господарства, мають великий потенціал для вирощування різноманітних сільськогосподарських культур. Їхня природна родючість створює сприятливі передумови для отримання високих врожаїв. Проте для досягнення максимальних результатів необхідно вживати агротехнічні заходи, спрямовані на підвищення родючості ґрунту та забезпечення оптимального середовища для росту та розвитку рослин. Особлива увага має бути приділена системі підживлення, яка відіграє важливу роль у забезпеченні рослин необхідними поживними речовинами. Раціональне використання добрив та мінеральних добавок допоможе підтримувати баланс поживних речовин у ґрунті, що сприятиме здоровому зростанню та розвитку рослин. Використання агротехнічних прийомів та систематичний контроль за станом ґрунту допоможуть забезпечити стабільні та високоякісні врожаї на господарстві.

Виробничі ресурси ФГ «Дарій-К» включають різноманітні складові, які необхідні для здійснення сільськогосподарської діяльності.

ФГ «Дарій-К» спеціалізується на вирощуванні зернових (пшениця, ячмінь) та олійних культур (соняшник), надає послуги з перевезень вантажів автомобільним транспортом та надає послуги з обробітку ґрунту повно сільськогосподарського циклу. Основними напрямками діяльності даного фермерського господарства є:

- 01.11. Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур та насіння олійних культур;
- 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві;
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- 47.89 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами;
- 49.41.Вантажний автомобільний транспорт.

На ФГ «Дарій-К» наявність основних та оборотних фондів виробництва є важливим аспектом для забезпечення його діяльності та ефективного використання ресурсів. Основні фонди включають основні засоби, первісна вартість та знос вартість яких відображається в окремому балансі підрозділу.

Станом на кінець 2022 року на балансі ФГ «Дарій-К» обліковуються основні засоби первісною вартістю 21 279,0 тис. грн., та зносу (8 999,4) тис. грн.

Оборотні фонди включають матеріали, сировину, добрива, насіння, які використовуються в процесі виробництва та перетворюються на готову продукцію. Станом на кінець 2022 року по ФГ «Дарій-К» вартість запасів складає 6 082,4 тис. грн.

Наявність достатніх основних та оборотних фондів є важливим фактором для забезпечення стабільності та розвитку ФГ «Дарій-К». Адекватне утримання та поповнення основних фондів допомагає забезпечити надійну інфраструктуру та виробничі потужності. Ефективне управління оборотними фондами дозволяє забезпечити постачання необхідних матеріалів та ресурсів для продукції, уникнути затримок у виробничих процесах та забезпечити високу якість продукції.

Трудові ресурси є одним із найважливіших компонентів на ФГ «Дарій-К», оскільки людський капітал визначає продуктивність праці та успішність господарської діяльності. Використання трудових ресурсів на фермерському господарстві включає їх наймання, управління, організацію та розвиток. Серед



трудоу ресурсів виокремлюють реальні (люди, які працюють) і потенційні (особи, які мають бути залучені до певної праці в майбутньому).

Аналіз результатів діяльності ФГ «Дарій-К» за останні три роки представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз результатів діяльності ФГ «Дарій-К» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Показники	Роки			2022/2020, %
	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	13 744,8	12 351,2	16 571,6	120,57
Інші доходи	0,0	0,0	141,7	100,00
Разом доходи	13 744,8	12 351,2	16 713,3	121,60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(12 348,3)	(14 220,9)	(10 431,5)	84,48
Інші операційні витрати	(216,6)	(225,8)	(204,9)	-94,60
Інші витрати	(152,1)	(160,7)	(194,7)	-128,01
Разом витрати	(12 717)	(14 607,4)	(10 831,1)	-85,17
Фінансовий результат до оподаткування	1 027,8	(2 256,2)	5 882,2	572,31
Чистий прибуток	1 027,8	(2 256,2)	5 882,2	572,31
Рентабельність, %	0,08	-0,16	0,56	677,47

Джерело: розраховано за даними звітності ФГ «Дарій-К»

За даними табл. 2.1 про діяльність ФГ «Дарій-К» протягом трьох років (2020-2022), можна зробити наступні висновки:

1. Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зросло з 13 744,8 у 2020 році до 16 571,6 у 2022 році. Це свідчить про зростання обсягу реалізованої продукції та можливе підвищення попиту на продукцію господарства.

2. Чистий прибуток зазнав змін від року до року: з 1 027,8 у 2020 році до (2 256,2) у 2021 році та 5 882,2 у 2022 році. Падіння прибутку у 2021 році може бути пов'язане зі збільшенням собівартості реалізованої продукції та іншими витратами. Однак, у 2022 році фермерське господарство зазнало значного покращення фінансових результатів.

3. Витрати на собівартість реалізованої продукції зросли у 2021 році, але знизилися у 2022 році. Це може свідчити про ефективнішу управлінську стратегію та зниження витрат на виробництво.

Загалом, хоча ФГ «Дарій-К» зазнало коливань у показниках фінансово-господарської, так відбулися позитивні зміни, особливо у 2022 році, коли спостерігалось значне зростання чистого прибутку.

Динаміка показників діяльності ФГ «Дарій-К» за 2020-2022 роки представлено на рис. 2.1.

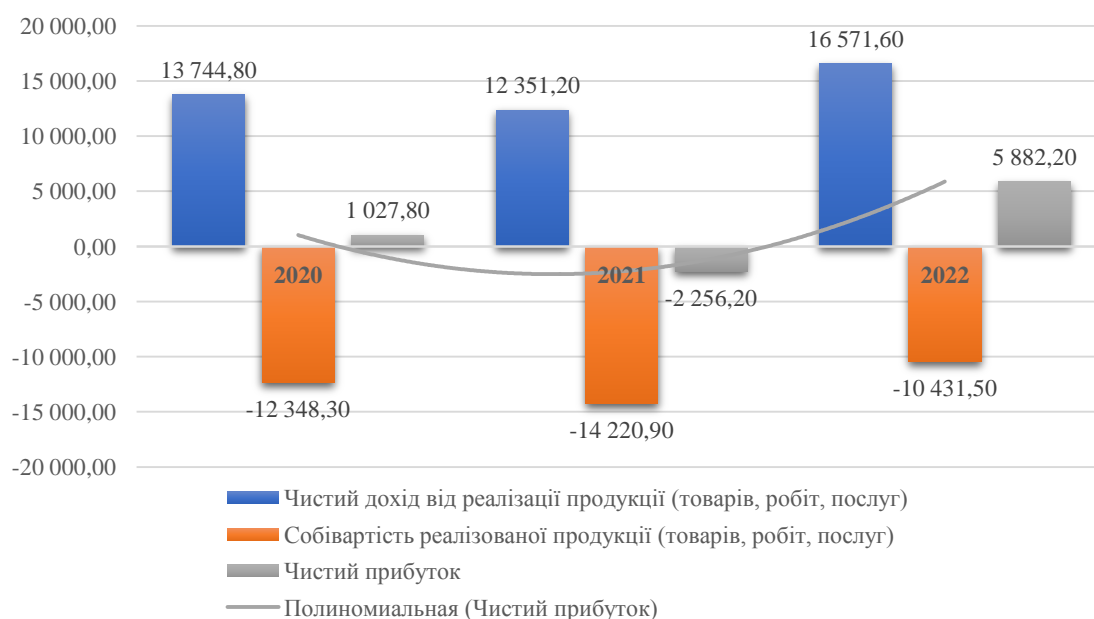


Рис. 2.1. Динаміка основних показників діяльності ФГ «Дарій-К» за 2020-2022 роки

Структура посівних площ ФГ «Дарій-К» складається у першу чергу залежить від його ґрунтово-кліматичних умов, спеціалізації, забезпеченості основними фондами та оборотними засобами, трудовими ресурсами; розміщення відносно об'єктів по переробці сільськогосподарської сировини, промислових центрів, наявності природних кормових угідь.

Розглянемо склад та структуру посівних площ ФГ «Дарій-К», що представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Склад та структура посівних площ на ФГ «Дарій-К» за 2020-2022 роки

Продукція	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022\2020, %
	посівна площа	у %	посівна площа	у %	посівна площа	у %	
Культури зернові та зернобобові	280	57,13	280	57,13	280	57,13	100,00
Пшениця озима	200	40,8	220	44,9	250	51,03	125,00
Ячмінь ярий	80	16,3	60	12,2	30	6,1	37,50
Культури технічні	209,94	42,8	209,94	42,8	209,94	42,8	100,00
Соняшник	209,94	42,8	209,94	42,8	209,94	42,8	100,00
Продовження табл. 2.2							
Культури сільськогосподарські	489,94	100	489,94	100	489,94	100	100,00

Аналіз складу та структури посівних площ ФГ «Дарій-К» (табл. 2.2) свідчить про наступне:

1. Культури зернові та зернобобові, зокрема пшениця озима та ячмінь ярий, є основними культурами на господарстві протягом усіх трьох років. Посівна площа для цих культур залишалася стабільною, з незначним збільшенням у 2022 році.

2. Культури технічні, зокрема соняшник, також мають значну посівну площу на господарстві протягом усіх трьох років. Посівна площа для цих культур також залишалася стабільною протягом трьох років.

3. Загальна посівна площа на господарстві протягом трьох років становила 489,94 га.

4. У структурі посівних площ на господарстві зернові та зернобобові культури склали близько 57,13% від підсумку посівних площ, тоді як технічні культури склали приблизно 42,8%.

За останні роки на ФГ «Дарій-К» спостерігається позитивна динаміка у структурі посівних площ протягом трьох років, з деякими змінами в посівах окремих культур. Аналіз рівня врожайності та виходу валової продукції рослинництва ФГ «Дарій-К» у 2022 році представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Рівень врожайності сільськогосподарських культур та вихід валової продукції рослинництва за 2022 р. на ФГ «Дарій-К»

Назва сільськогосподарських	Площа посівна, га	Площа зібрана, га	Обсяг виробництва	Обсяг виробництва
-----------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

культур			(валовий збір) у початково оприбуткованій масі	(валовий збір) у масі після доробки
Культури зернові та зернобобові	280,0	280,0	6 740,00	6 731,50
Пшениця озима	250,0	250,0	6 150,00	6 141,50
Ячмінь ярий	30,0	30,0	590,00	590,00
Культури технічні	209,94	209,94	3 350,00	3 350,00
Продовження табл. 2.3				
Соняшник	209,94	209,94	3 350,00	3 350,00

Аналізуючи дані табл. 2.3 щодо рівня врожайності сільськогосподарських культур та виходу валової продукції рослинництва за 2022 рік на ФГ «Дарій-К», можна зробити наступні висновки:

– рівень врожайності культур зернових та зернобобових на господарстві був на високому рівні. Наприклад, пшениця озима та ячмінь ярий мали добрі врожаї, зберігаючи плодючість посівних площ. Культури технічні, такі як соняшник, також показали добрі результати врожайності. Це вказує на ефективність вирощування цих культур на господарстві.

– вихід валової продукції рослинництва вказує на загальний обсяг виробленої продукції на господарстві після доробки. За наданими даними, вихід валової продукції був стабільним і склав 6 731,50 тон для культур зернових та зернобобових, а також 3 350,00 тон для культур технічних. В цілому, господарство досягло задовільних результатів у вирощуванні сільськогосподарських культур, що вказує на його продуктивність та ефективність виробництва.

## 2.2. Система мотивації та стимулювання на ФГ «Дарій-К»

Оцінка рівня мотивації за результатами праці ґрунтується на аналізі певних показників, таких як продуктивність, ефективність у сфері продажів чи загальна результативність підприємства. Однак, важливо враховувати, що на

ці показники впливають різноманітні фактори, крім рівня мотивації працівників.

Організація роботи, сприйняття цілей підприємства, наявність сучасного обладнання та інструментарію, а також кваліфікація, досвід, вміння та знання персоналу – усі ці фактори мають значний вплив на кінцеві результати праці. Отже, при оцінці рівня мотивації за результатами праці необхідно враховувати інші аспекти, окрім самої продуктивності.

Загалом у 2022 році загальна кількість, що працюють у штаті ФГ «Дарій-К» склала 10 осіб. Згідно штатного розпису на ФГ «Дарій-К» працюють:

1. Голова господарства – є головною посадовою особою, відповідає за загальний управлінський процес на підприємстві.
2. Головний бухгалтер – здійснює бухгалтерський облік та звітність.
3. Агроном – відповідає за організацію виробничих процесів на підприємстві.
4. Тракторист-машиніст сільськогосподарського виробництва – відповідають за виконання транспортних робіт на господарстві.
5. Водії автотransпортних засобів – відповідають за виконання транспортних робіт на господарстві.
6. Прибиральник – здійснює прибирання на підприємстві.

Аналіз рівня продуктивності праці ФГ «Дарій-К» представлено а табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Рівень продуктивності праці за період 2020-2022 роки ФГ «Дарій-К»

Показники	Роки			2022/2020, %
	2020	2021	2022	
Штатна чисельність (одиниць)	15	12	10	66,67
Вакансії (осіб)	6	5	5	83,33
Виконання плану сільськогосподарських культур, га	489,94	489,94	489,94	100,00
Фонд оплати праці працівників звичайної діяльності (тис. грн.)	36 808,6	38 172,9	34 351,9	93,33
в тому числі фонд основної заробітної плати (тис. грн.)	17 237,2	17 953,8	18 304,9	106,19

в т.ч. премії (тис. грн.)	7 334,7	7 026,2	2 345,8	31,98
Середньомісячна заробітна плата, (грн.)	12 318,8	17 972,2	13 012,1	105,63

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ФГ «Дарій-К»

За даними табл. 2.4 можна зробити наступні висновки щодо рівня продуктивності ФГ «Дарій-К»: загальна штатна чисельність співробітників зменшилась протягом трьох років. У 2020 році вона становила 15 осіб, а в 2022 році скоротилась до 10 осіб. Відтік кадрів у 2022 році пов'язаний у першу чергу з початком військової агресії на території України; кількість вакансій залишалась стабільною протягом останніх трьох років, коливаючись у межах 5-6 осіб; виконання плану щодо вирощування сільськогосподарських культур залишалось стабільним протягом трьох років і складало 489,94 га; фонд оплати праці працівників звичайної діяльності коливається, так у 2021 році порівняно з 2020 відбулось зростання на 11%, але в 2022 році зменшився на 7%; за останні роки зріс розмір фонду основної заробітної плати на 5,63%, що свідчити про підвищення заробітної плати працівників.

Стан мотивації праці на підприємстві ФГ «Дарій-К» потребує уважного аналізу сьогодні. Насамперед, стоїть проблема відсутності окремої посадової особи, зокрема, працівника відділу кадрів, який би зосереджувалась на зборі та аналізі інформації щодо мотивації праці та розробці ефективної мотиваційної політики. Відповідно, що ускладнює процес досягнення високих результатів діяльності. Замість цього, функції щодо мотивації праці розподілені, їх виконують Голова господарства та головний бухгалтер. Також на Голову господарства та головного бухгалтера покладено обов'язки щодо приймання на роботу та підбору кадрів.

Головний бухгалтер ФГ «Дарій-К» виконує велику кількість функцій, пов'язаних з удосконаленням організації праці та систем оплати праці: аналізує ефективність наявних форм оплати праці та заохочення, надаючи пропозиції щодо їх покращення і розробляючи проекти положень про преміювання. Крім того, він відповідає за керування роботою з покращення

організації і умов праці, виявленням резервів у рості продуктивності, зменшення важкої фізичної праці та створенням сприятливих умов праці. Також відповідає організації роботи з нормування праці та впровадження технічно обумовлених нормативів, а також приймає участь у підготовці проектів кошторисів для використання соціально-культурних фондів.

На ФГ «Дарій-К» оплата праці грає ключову роль у мотиваційному механізмі. Зарплата виплачується згідно з посадовими окладами, тарифними ставками та відрядними розцінками, встановленими в штатному розписі. Кожен працівник отримує відповідну оплату, яка залежить від його спеціальності, посади та кваліфікації. Особливою рисою є відсутність заборгованості по заробітній платі на цьому підприємстві, що свідчить про відповідальний підхід до виплат працівникам. Крім того, господарство встановлює свої власні нормативи оплати праці, що враховує індивідуальні особливості та вимоги кожного працівника. Така система допомагає стимулювати працівників до більш ефективної діяльності та забезпечує справедливе та збалансоване винагородження за їхню працю.

Динаміка показників оплати праці ФГ «Дарій-К» представлена на рис. 2.2.

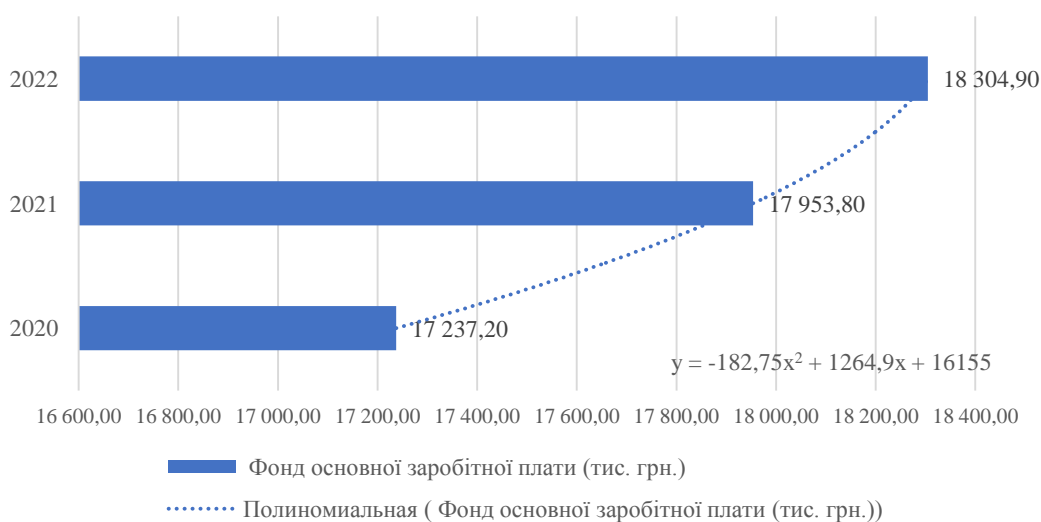


Рис. 2.2. Динаміка показників оплати праці ФГ «Дарій-К» у 2020-2022 роках

Оцінка рівня мотивації персоналу проводиться не лише за прямими показниками, такими як плинність кадрів чи задоволеність працею, але й за такими аспектами, як бажання працівників змінити роботу, їхня ініціативність та творчість. Чим вищий рівень задоволеності працею, тим стабільніша команда й менше потреба в змінах у кадровому складі. Відповідно, коли співробітники проявляють ініціативу й творчість, це свідчить про їхню внутрішню мотивацію та готовність до продуктивної діяльності. Таким чином, високий рівень задоволеності працею веде до зниження текучості кадрів і підвищення мотивації персоналу в цілому [29].

Аналіз персоналу ФГ «Дарій-К» за 2020-2022 роки за основними показниками представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз персоналу ФГ «Дарій-К» за 2020-2022 роки за основними показниками

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022/2021, %
1. За статевою ознакою:	15	12	10	66,67
1.1. чоловіки	12	10	8	66,67
1.2. жінки	3	2	2	66,67
2. За віком:	15	12	10	66,67
2.1. 20-30 років	2	3	3	150,00
2.2. 30-45 років	6	4	3	50,00
2.3. 45-55 років	5	4	4	80,00
2.4. 55 років і старше	2	1	0	0,00
3. За рівнем освіти:	15	12	10	66,67
3.1. вища освіта	6	7	7	116,67
3.2. середня технічна (професійна) освіта	9	5	3	33,33
4. За стажем роботи	15	12	10	66,67
4.1. 1-3 роки	3	2	1	33,33
4.2. 3-6 років	8	6	7	87,50
4.3. більше 6 років	4	4	2	50,00

Загалом у період 2020-2022 року зменшилась чисельність працівників у розрізі всіх досліджуваних категорій (стать, вік, освіта, стаж роботи) зменшилася на 33,33%. Загалом найбільше скорочення спостерігається у віковій категорії «55 років і старше» (100%), а також у категорії працівників з середньою технічною (професійною) освітою (66,67%). Також відбулися зміни



у віковій структурі, зокрема: спостерігається зменшення частки працівників молодшого віку (20-30 років) з 13,33% до 30%; частка працівників середнього віку (30-45 років) дещо знизилася з 40% до 30%; частка працівників старшого віку (45-55 років) зросла з 33,33% до 40%. За рівнем освіти частка працівників з вищою освітою зросла з 40% до 70%, а відповідно частка працівників з середньою технічною (професійною) освітою значно зменшилася з 60% до 30%. Також відбулися незначні зміни у категорії щодо зміни стажу роботи, так: частка працівників з невеликим стажем роботи (1-3 роки) зменшилася з 20% до 10%; частка працівників з середнім стажем роботи (3-6 років) змінилася незначно з 53,33% до 70%; частка працівників з великим стажем роботи (більше 6 років) зменшилася з 26,67% до 20%.

Ефективна діяльність стимулює економічний прогрес і сприяє створенню сприятливого середовища для всіх учасників праці, дотримуючись принципів справедливості й гідності. Аналіз продуктивності праці ФГ «Дарій-К» за 2020-2022 роки представлена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

## Продуктивність праці ФГ «Дарій-К» за 2020-2022 роки

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2022/2020, %
Середньорічна чисельність працівників	15	12	10	66,67
Чистий дохід від реалізації	13 744,80	12 351,20	16 571,60	120,57
Фонд оплати праці	36 808,6	38 172,9	34 351,9	93,33
Середньорічний виробіток одного працівника	1145,40	1029,27	1380,97	120,57
Середньодобовий виробіток одного працівника	37,66	33,84	45,40	120,57
Середньомісячна заробітна плата працівника	3067,38	3181,08	2862,66	93,33
Продуктивність праці	2,68	3,09	2,07	77,41

Загалом показники продуктивності праці у 2020-2022 роках зменшилися в цілому для ФГ «Дарій-К». Так, фонд оплати праці зменшився на 6,67% протягом трьох років, можливо, внаслідок оптимізації витрат або змін у структурі персоналу. У свою чергу, середньомісячна заробітна плата працівника також зменшилась на 6,67%, що може вплинути на мотивацію

персоналу. А відповідно, продуктивність праці в цілому знизилась на 23%, що може вимагати подальшого аналізу для виявлення причин цього спаду.

### 2.3. Оцінка рівня задоволеності персоналу механізмом стимулювання

Мотивація та забезпечення комфортних умов праці відіграють важливу роль у стратегії управління персоналом на ФГ «Дарій-К». Оплата праці визнається як головний фактор мотивації, проте це лише один із елементів в системі стимулювання. ФГ «Дарій-К» активно дотримується стандартів безпеки на робочому місці, а також забезпечує дотримання всіх прав та гарантій, які передбачені законодавством України та колективним договором. У такому середовищі працівники відчувають не лише матеріальну стабільність, але й підтримку від підприємства у вирішенні їх потреб та проблем.

Економічними методами мотивації ФГ «Дарій-К» є заробітна плата та премії (рис. 2.3).

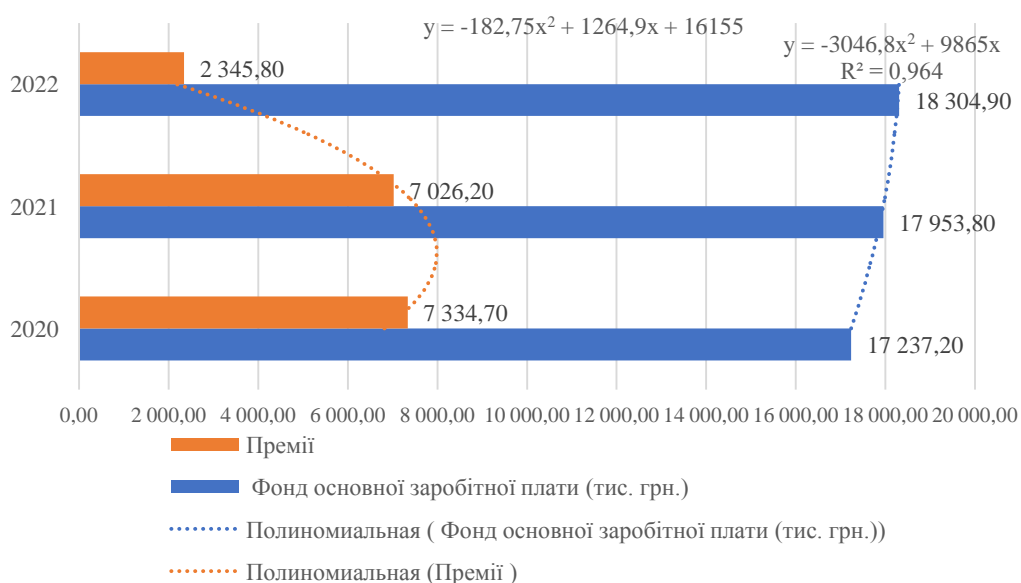


Рис. 2.3. Економічні методи мотивації ФГ «Дарій-К»

Премії виплачуються працівникам за досягнення економічних показників, таких як переробіток у період сівозмінних, робота понаднормово, виконання та перевиконання плану. Якщо ці показники не досягаються, розмір

премії для частини працівників може бути зменшений у визначених межах. Крім того, творче стимулювання спрямоване на задоволення потреб працівників у самореалізації, самовдосконаленні та самовираженні, яке може включати підвищення кваліфікації та можливості для відрядження. Такий підхід сприяє стимулюванню працівників до досягнення високих результатів та розвитку особистості кожного співробітника.

За виняткові досягнення в роботі працівників ФГ «Дарій-К» представляють на розгляд заохочення та нагородження. Мета заохочення полягає в стимулюванні не лише конкретного працівника, а й всього колективу, тому важливо, щоб воно було сприйняте як справедливе всіма учасниками. Зазвичай це нагородження проводиться під час корпоративного свята в кінці року або у кінці літнього сезону збирання врожаю. Найкращі співробітники отримують грамоти від Голови господарства та подарунки.

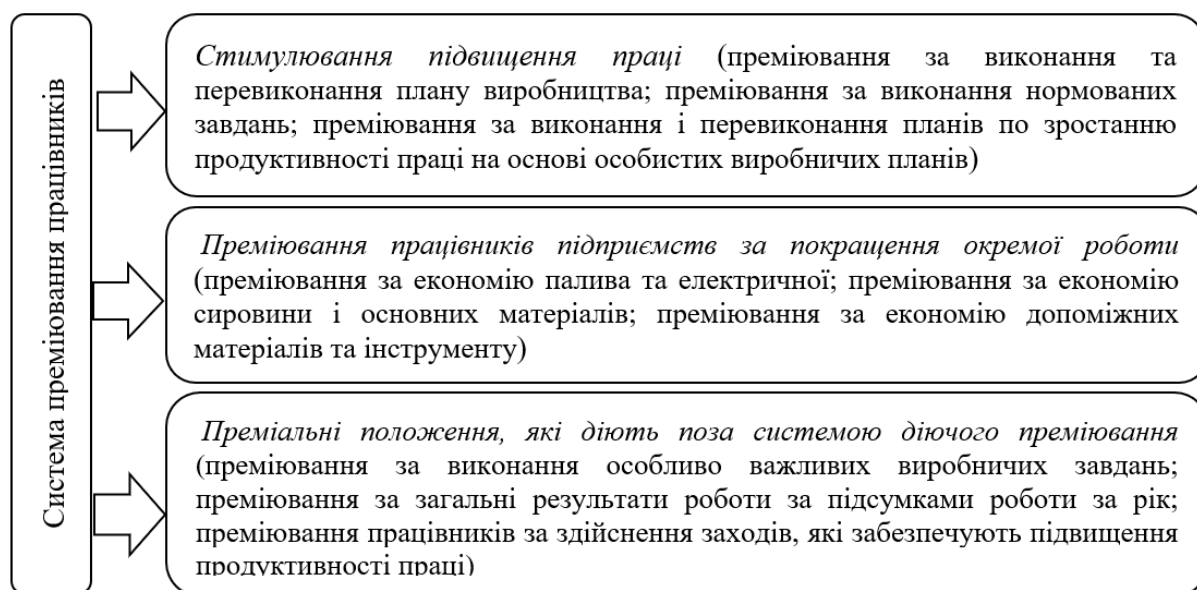


Рис. 2.4. Система преміювання працівників ФГ «Дарій-К»

Джерело: [24]

Також для оцінки ефективності механізму стимулювання працівників на ФГ «Дарій-К» проведено опитування. Опитування проведено із використанням Google Form до якою було включено 6 питань. Загалом в опитуванні взяли

участь 9 чоловік. Така ініціатива дозволила зібрати відгуки та рекомендації з першоджерела, щоб зрозуміти, наскільки ефективно поточна система стимулювання відповідає потребам та очікуванням працівників. Також, такий підхід допоможе вдосконалити практику оцінки задоволеності персоналу, що, в свою чергу, може позитивно позначитися на загальному результаті діяльності ФГ «Дарій-К». Анкета для опитування представлена у додатку А.

На рис. 2.5 представлено відповіді на питання щодо задоволеності роботою загалом на ФГ «Дарій-К».

Як бачимо, з рис. 2.5 більшість працівників ФГ «Дарій-К» задоволені своєю роботою (67%), 22% не задоволені тією роботою, що виконують та 11% працівникам важко відповісти на це питання.



Рис. 2.5. Рівень задоволеності роботою на ФГ «Дарій-К», %

На рис. 2.6 щодо змісту задоволеності роботою, що виконують працівники ФГ «Дарій-К».

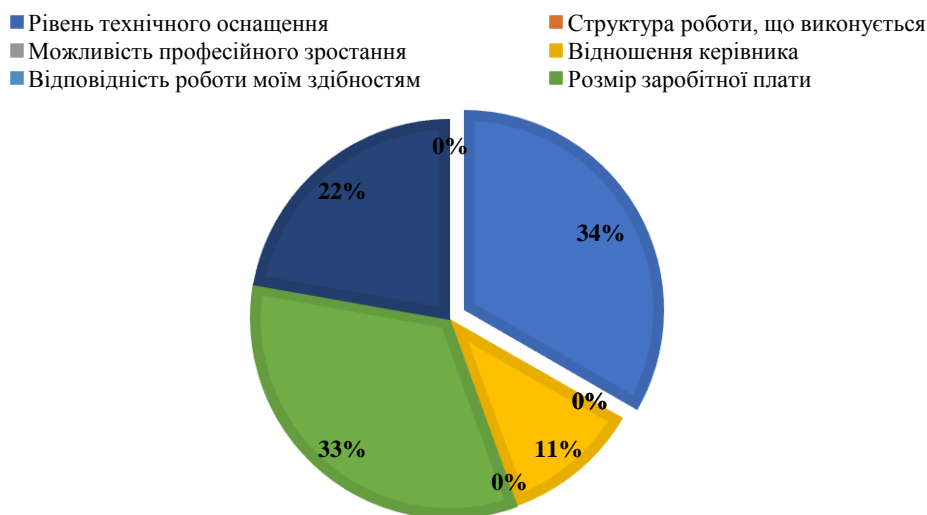


Рис. 2.6. Рівень задоволеності працівників ФГ «Дарій-К» змістом виконуваної роботи, %

Як видно з рис. 2.6 33% працівників ФГ «Дарій-К» задоволені своєю заробітною платою, 34% задоволені рівнем технічного оснащення на підприємстві, 22% задоволені відношеннями з колегами та 11% задоволені відношенням керівника. Результати опитування показали, що для працівників ФГ «Дарій-К» не є пріоритетним структура роботи, що виконується, можливість професійного зростання, відповідність роботи моїм здібностям та можливість кар'єрного зростання.

Щодо зміни місця роботи або бажання змінити виконувану роботу працівники ФГ «Дарій-К» відповіли наступним чином (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Відповідь на питання щодо зміни місця роботи або бажання змінити виконувану роботу працівники ФГ «Дарій-К», %

Як бачимо з рис. 2.7, 56% працівників ФГ «Дарій-К» задоволені своєю роботою та поки що не планують її змінювати; 33% задоволені своєю роботою, але хотіли б змінити частини виконуваної роботи; 11% власне не задоволені роботою, але і не хочуть поки змінювати місце роботи.

Щодо відповіді на питання «Які види морального задоволення Ви отримуєте на підприємстві?» відповіді працівників ФГ «Дарій-К» були наступними (рис. 2.8).

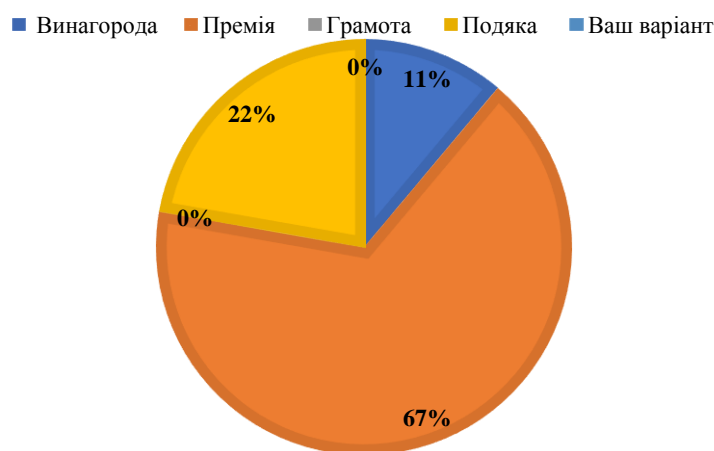


Рис. 2.8. Відповіді на питання щодо морального задоволення працівників ФГ «Дарій-К», %

Як бачимо з рис. 2.8 найбільш вагомим способом морального стимулювання працівників ФГ «Дарій-К» є премія (67%), 22% займає подяка як один із способів морального стимулювання, 11% складає винагорода як спосіб стимулювання. Згідно опитування зовсім не стимулюють працівників грамоти, також жоден із працівників не запропонував інший зручний для працівників спосіб морального стимулювання.

Щодо відкритості, прозорості та справедливості матеріального стимулювання працівники ФГ «Дарій-К» відповіли наступним чином (рис. 2.9).

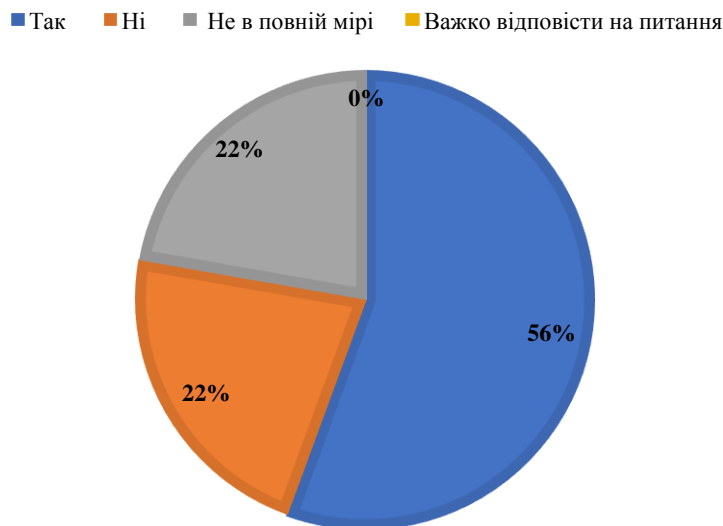


Рис. 2.9. Рівень відкритості, прозорості та справедливості матеріального стимулювання працівники ФГ «Дарій-К», %

Так, як видно з рис. 2.9 саме 56% працівників вважають, що на підприємстві система стимулювання є достатньо відкритою, прозорою та справедливою, але все ж 22% працівників вважають навпаки, і стільки ж що їм досить важко відповісти на це питання.

На рис. 2.10 представлені відповіді на питання щодо необхідності постійного вдосконалення системи стимулювання та матеріального заохочення та чи буде це сприяти підвищенню ефективності роботи працівників.

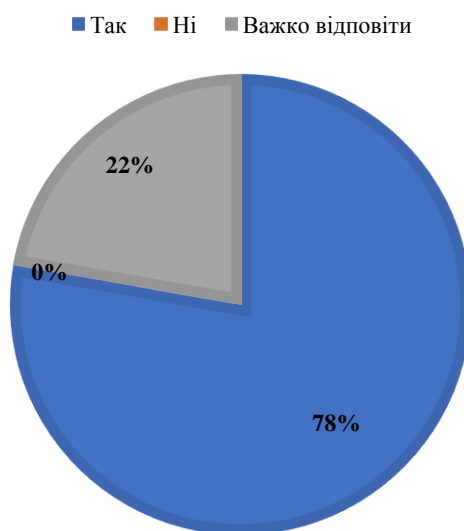


Рис. 2.10. Щодо необхідності удосконалення системи стимулювання,%

Тобто, як видно з рис. 2.10 78% працівників ФГ «Дарій-К» вважають, що необхідно постійно приділяти увагу саме удосконаленню системи стимулювання та матеріального заохочення, та відповідно це вплине на покращення роботи підприємства вцілому.

На ФГ «Дарій-К» одним із важливих питань, що викликає певне невдоволення є порядок розподілу заробітної плати та премії, особливо у період літньої роботи. Працівники не бачать прозорого зв'язку між якістю їхньої праці та отриманою заробітною платою. Вони вважають, що їхня оплата не відображає їхнього внеску та зусиль, що призводить до втрати мотивації та зниження якості виконаної роботи. Це негативно позначається на продуктивності та ефективності робочих процесів, оскільки працівники втрачають інтерес до своєї діяльності через відчуття несправедливості у винагороді за свою працю.

Але нажаль на досліджуваному підприємстві відсутня система оцінки особистого внеску. Працівники ФГ «Дарій-К» досить часто не мають можливості відстежувати, як саме їх особиста трудова ініціатива впливає на загальний рівень їхнього доходу та розмір премій. У багатьох випадках система стимулювання, що визначає оклад та розмір премій, не враховує додатково відпрацьований час працівників, що може значно підірвати їхню зацікавленість та ефективність. Відповідно, це може призвести до втрати мотивації і зниження продуктивності, оскільки працівники не бачать прямого зв'язку між своєю зусиллями і винагородою. Справедлива та збалансована система стимулювання може стати ключем до успішної роботи та досягнення бажаних результатів.



### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ФГ «Дарій-К»

### 3.1. Мотиваційні пріоритети працівників аграрного підприємства

Для того, щоб побудувати ефективну систему мотиваційних пріоритетів для групи працівників або окремого працівника, перш за все, потрібно збирати інформацію про них. Керівнику підприємства важливо мати уявлення про те, яка роль відіграє кожен у самооцінці працівника та у процесі прийняття рішень. Від цього буде залежати складність вивчення їх мотиваційних пріоритетів – важливо враховувати роль середовища у процесі прийняття рішення, яка визначатиметься характером їхніх референцій (співвідношення пріоритетності власної та чужої думки).

Отже, для успішного управління та створення мотиваційних систем, керівникам необхідно дбати про збір повної та об'єктивної інформації про свій

персонал. Це дозволить розуміти потреби та мотивації кожного працівника та ефективно впливати на їхню продуктивність і задоволеність роботою.

Тужилкіна О.В. [17] узагальнила наступні складові мотиваційних пріоритетів, які є важливими для побудови ефективної системи стимулювання. На рис. 3.1 представлено склад мотиваційних пріоритетів.

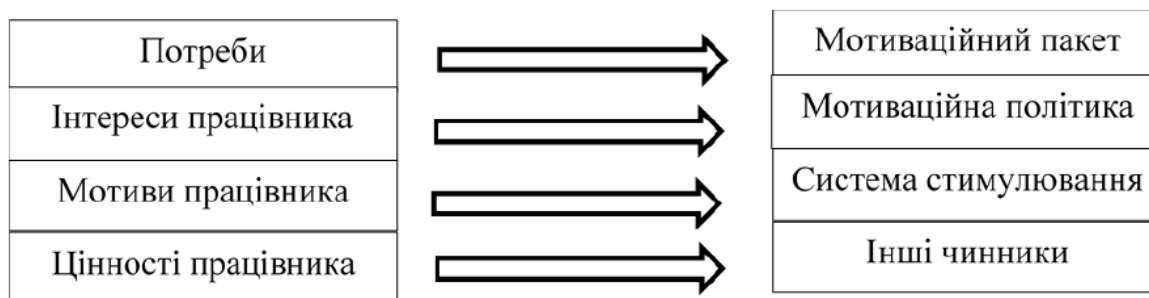


Рис. 3.1. Складові мотиваційних пріоритетів та їх взаємозв'язок із стимулюючим профілем

*Джерело:* [17]

Ефективна мотиваційна політика підприємства має створювати відчуття «партнерства» між працівниками та організацією. Це означає, що мотиваційні пріоритети працівників не лише мають спрямовуватися на їхній особистий успіх, але й повинні бути тісно пов'язаними з успіхом підприємства в цілому. Забезпечення взаємовигідних відносин між підприємством та його персоналом є ключовим для створення продуктивної та мотивованої команди. Саме проактивний підхід до мотивації працівників, який враховує їхні особисті цілі та амбіції разом з цілями підприємства, сприяє збереженню талановитого персоналу і підвищенню його ефективності. Такий підхід створює атмосферу взаємного довіри та підтримки, що сприяє спільному досягненню успіхів та досягненню високих результатів [18].

Взаємозв'язок мотиваційної політики підприємства та мотиваційних пріоритетів працівника представлено на рис. 3.2.

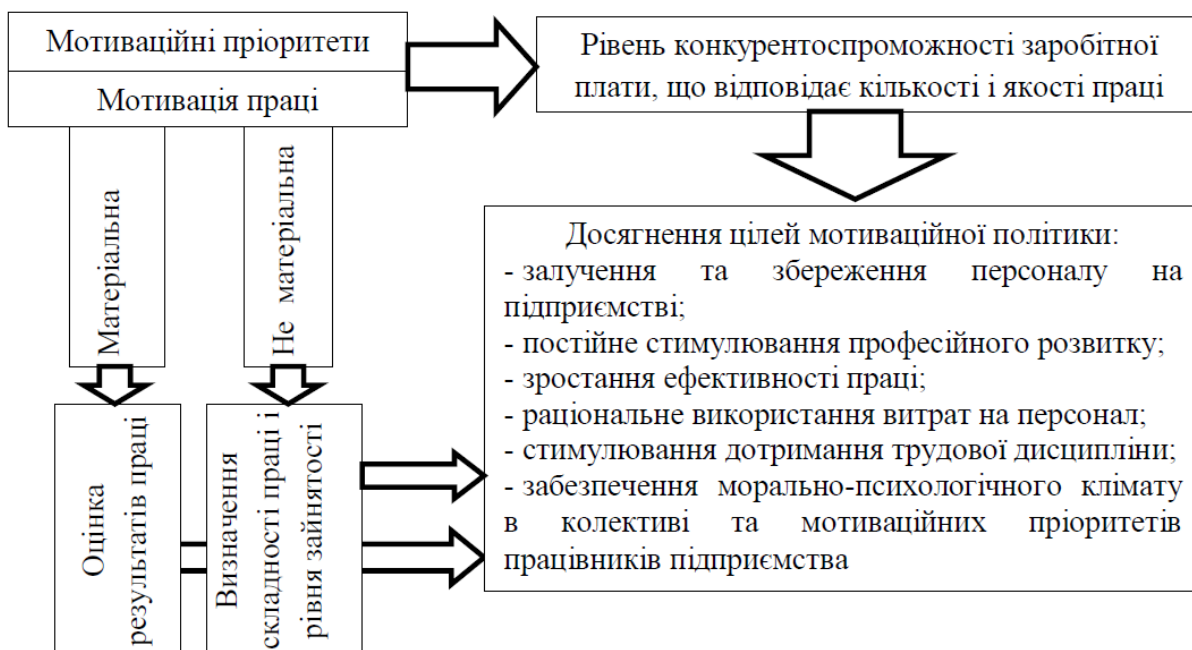


Рис. 3.2. Взаємозв'язок мотиваційної політики підприємства та мотиваційних пріоритетів працівника

Джерело: [22]

Отже, на основі проведеного опитування та інших досліджень щодо питань стимулювання працівників на ФГ «Дарій-К» можна визначити наступні мотиваційні пріоритети для персоналу аграрного підприємства:

1. Справедлива та конкурентна заробітна плата є одним з найважливіших мотиваційних факторів для працівників аграрної сфери. Заробітна плата повинна відповідати рівню кваліфікації, досвіду та відповідальності працівника, а також бути конкурентною на ринку праці. Важливо також забезпечити прозорість системи оплати праці, щоб працівники чітко розуміли, від чого залежить їхня заробітна плата.

2. Безпечні та комфортні умови праці є важливим фактором для збереження здоров'я та працездатності працівників (наявність належного спецодягу, захисних засобів, а також дотримання норм охорони праці). Важливим також є створення сприятливого мікроклімату в колективі, де працівники відчувають себе шанованими та цінними.

3. Наявність соціальних гарантій, таких як медичне страхування, оплачувана відпустка та лікарняні, є важливим фактором для забезпечення соціальної захищеності працівників, що може допомогти їм відчувати себе більш впевненими та мотивованими до роботи.

4. Працівники фермерського господарства хочуть відчувати, що їхня робота має сенс і що вони роблять важливий внесок у розвиток підприємства. Досяжність даного пріоритету можлива за допомогою чіткого формулювання цілей та завдань, а також надання зворотного зв'язку про результати роботи. Важливо також підкреслювати важливість роботи аграріїв для суспільства.

5. Відносини з керівництвом, відповідно працівники аграрної сфери хочуть мати хороші стосунки з керівництвом, ґрунтовані на довірі та повазі. Керівники повинні бути справедливими, об'єктивними та доступними для спілкування з працівниками. Важливо також створити атмосферу відкритості та співпраці в колективі.

Серед чинників ефективної мотиваційної політики ФГ «Дарій-К» можна виокремити наступні:

1. Гнучкість винагороди – для фермерського господарства перевагою є гнучка система оплати праці. Відсутність формальних бонусів може здатися недоліком, проте керівник ФГ може знайти творчі підходи, такі як пропозиція додаткова премія для найкращого працівників, що створює стимул для тих, хто прагне досягти вищих результатів при виконанні певної роботи у період польових робіт.

2. Приклад «керівника» - невеликі підприємства, у тому числі фермерські господарства мають свої переваги, серед яких особливе місце займає людський фактор. У порівнянні з великими підприємствами (корпораціями), де іноді власники залишаються анонімними посадовими особами, в невеликих підприємствах таких як фермерські, особистість керівника виявляється ключовою. Рішення приймаються не лише з урахуванням фінансових аспектів, але й особистих якостей керівника, які часто відображають його цінності, місію та відношення до співробітників.

3. У такому малому колективі, кожен член команди відчуває себе частиною єдиного цілого, де думки та ідеї кожного стають важливими для загального успіху. Власник, як лідер, відіграє важливу роль у створенні атмосфери довіри та співпраці, що надає невеликим підприємствам конкурентну перевагу у гнучкості та реакції на зміни. Такий підхід не лише сприяє ефективності бізнесу, але й робить робоче середовище більш сприятливим для розвитку особистості та використання потенціалу кожного працівника.

4. Пільги (соціальні, фінансові, банківські) – надання пільг щодо кредитування, пропозиції щодо медичного страхування та/або соціального страхування, оформлення картки клієнта банку, що дасть можливість обслуговуватися без черги. Загалом, пільги споживачів щодо цих послуг відображають їхні потреби, цінності та стиль життя.

5. Участь у процесах прийняття рішень - участь працівників у процесах прийняття рішень є потужним мотивуючим фактором, який може призвести до низки переваг як для персоналу, так і для підприємства.

6. Оновлення матеріально-технічної бази - є ключовим фактором його стійкого розвитку та конкурентоспроможності. Сучасне обладнання, технології та інструменти можуть значно підвищити продуктивність праці, покращити якість продукції, знизити витрати та покращити умови праці.

7. Постійний перегляд та/або удосконалення системи мотивації - постійний аналіз та удосконалення цієї системи стають необхідністю для забезпечення ефективності та продуктивності у роботі команди. Перегляд системи мотивації – це не лише можливість адаптувати її до змін у бізнес-середовищі, але й шанс додати нові ідеї та підходи, що сприятимуть підвищенню зацікавленості співробітників у досягненні спільних цілей, впровадження нових форм бонусів, розвиток програми професійного росту, або створення стимулюючої робочої атмосфери.

Удосконалення системи мотивації - це процес постійного пошуку оптимальних рішень та найкращих практик. Це може включати в себе звітування з прогресу, аналіз результатів програми мотивації, а також

залучення співробітників до процесу прийняття рішень щодо їхнього власного мотиваційного пакету.

Зрозуміло, що не існує універсального підходу до мотивації, і тому важливо постійно експериментувати, пристосовуватися та вдосконалювати систему, щоб вона відповідала потребам та цілям конкретної команди та організації.

Структурні елементи визначення мотиваційних пріоритетів ФГ «Дарій-К» (рис. 3.3).

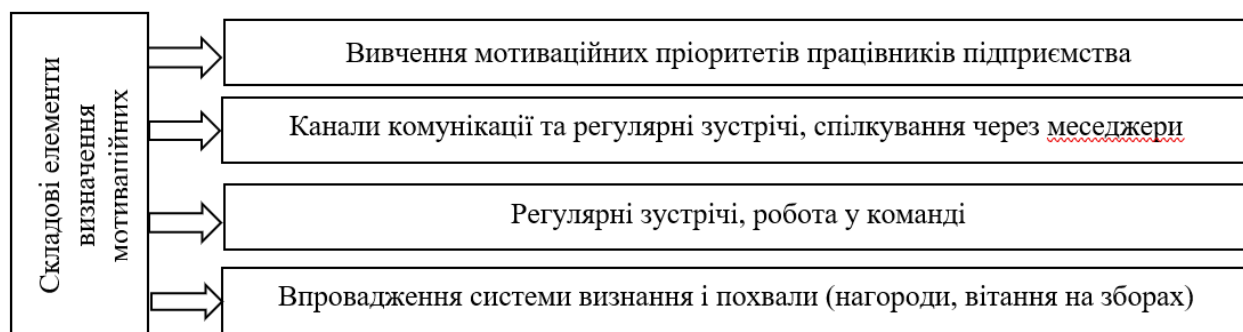


Рис. 3.3. Складові системи визначення мотиваційних пріоритетів

Стратегія постійного вивчення та вдосконалення системи мотиваційних пріоритетів є ключовим елементом успішного розвитку як індивідууму, так і організації. Підходячи до цього завдання з відкритим розумом і допитливістю, ми можемо розкрити нові можливості для стимулювання себе і оточуючих до досягнення вищих результатів. Розуміння внутрішніх мотиваційних факторів і зв'язків між ними дозволяє нам ефективно керувати своїми цілями та діями, спрямовуючи їх на досягнення бажаних результатів. Через систематичне вдосконалення цього процесу ми створюємо стійку платформу для особистого зростання та успішного виконання завдань у всіх сферах життя.

### 3.2. Побудова ефективного механізму стимулювання праці для аграрного підприємства

Побудова ефективного механізму стимулювання праці для аграрного підприємства - це важливий крок у забезпеченні успішної роботи та розвитку

бізнесу в сільському господарстві. Особливості галузі, такі як сезонність робіт та залежність від природних факторів, вимагають особливого підходу до стимулювання працівників.

Перш за все, важливо визначити цілі та завдання підприємства, а також очікувані результати від працівників. Наприклад, це може бути збільшення врожайності, підвищення якості продукції або зменшення витрат.

Потім слід розглянути різноманітні форми мотивації та стимулювання праці, наприклад фінансові стимули, такі як бонуси за досягнення поставлених цілей чи премії за високу продуктивність. Також ефективними можуть бути нефінансові стимули, наприклад, можливість професійного зростання, навчання та розвиток.

Важливо також забезпечити прозору та справедливую систему оцінки праці, яка враховуватиме якість та кількість виконаної роботи, а також особисті досягнення та внесок кожного працівника у загальний результат підприємства.

Нарешті, важливо підтримувати відкритий та дружній колектив, де кожен працівник відчуватиме себе цінним та важливим. Взаємо підтримка та співпраця сприяють не лише підвищенню продуктивності, але й покращують робочу атмосферу та задоволення від роботи.

Враховуючи результати проведеного опитування, на ФГ «Дарій-К» частина працівників обговорювала та виражала не задоволення щодо питання відкритості і прозорості стимулюючої системи на підприємстві, рівня заохочень. Для врегулювання даних процесів можна запропонувати виокремити три зони матеріального заохочення працівників при цьому ставка премії буде диференціюватися теж (рис. 3.3). Такий підхід буде враховувати продуктивність, рівень відповідальності працівника, та його ефективність у виконанні поставлених завдань. Зокрема буде передбачатися застосування змінної ставки премії в залежності від кроку. Ставка доплати буде розрахована у відсотка від тарифної ставки оплати праці працівників ФГ «Дарій-К».

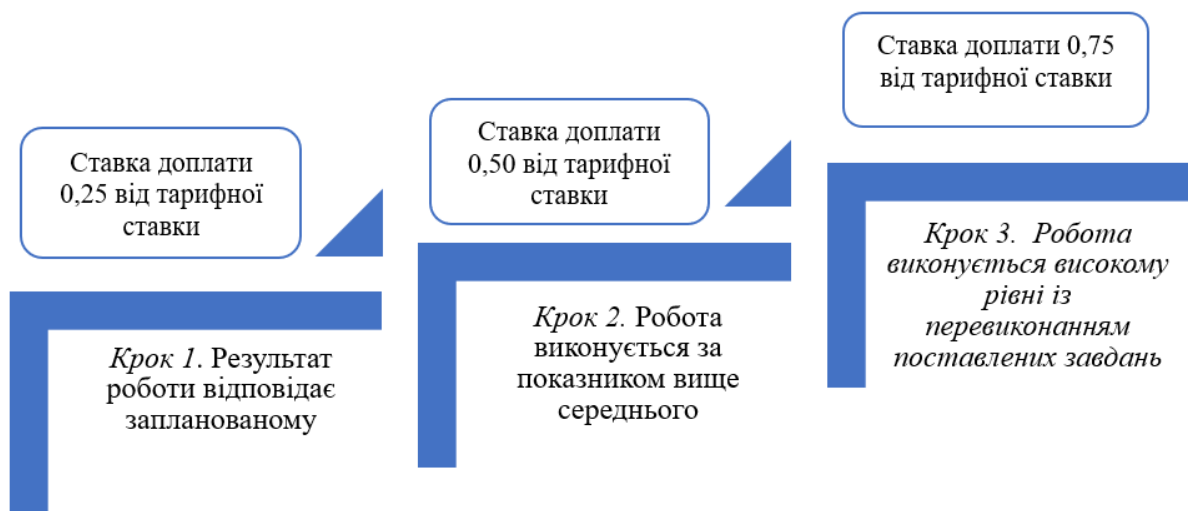


Рис. 3.3. Запропоновані зони розподілу додаткової оплати праці за виконання роботи працівниками ФГ «Дарій-К»

Встановлення правильного зв'язку між базовою ставкою та рівнем варіативних матеріальних виплат є ключовим аспектом у сучасних системах компенсації праці.

Оцінка праці зазвичай відображається у трьох зонах ефективності. Перша зона (крок 1) – це низька ефективність, де працівник не відповідає вимогам своєї посади та має помітні проблеми у виконанні робочих завдань. Друга зона (крок 2) - це середня ефективність, де працівник виконує свої обов'язки на задовільному рівні, але може потребувати покращення у деяких аспектах. Третя зона (крок 3) - це високий рівень ефективності, де працівник відзначається відмінною продуктивністю та відповідною відповідальністю.

Використання запропонованих зон, може варіювати рівень матеріальних витрат від премій за досягнення високих показників до виправних заходів або повного перегляду рівня додаткової оплати у випадку незадовільної ефективності. Такий підхід сприяє стимулюванню працівників до досягнення кращих результатів та забезпечує справедливість у винагороді за їхню працю.

За підходу «за кроками» важливо враховувати як кількісні, так і якісні показники. Використання підходу – «виконане» або «не виконане» - дозволяє чітко визначити, чи були досягнуті цілі та завдання.



При оцінці досягнень слід виділяти кілька аспектів. Загальні досягнення відображають успіхи всього ФГ, враховуючи загальні цілі підприємства. Індивідуальні досягнення визначаються на основі внеску конкретного працівника у досягнення мети, а також його особистого вкладу у певний вид робіт. Використання такого комплексного підходу дозволяє ефективно оцінити роботу працівників, стимулювати їх до досягнення кращих результатів та сприяти розвитку як організації в цілому, так і кожного її члена [31].

Для зміцнення здоров'я та попередження ризиків, пов'язаних з професійною діяльністю, необхідно вживати ряд профілактичних заходів на ФГ «Дарій-К»:

- комплексна механізація праці допомагає зменшити фізичне навантаження на працівників та запобігає появі травм та захворювань, пов'язаних з мануальною працею.

- медичне та побутове страхування забезпечує доступ до якісної медичної допомоги та фінансову підтримку у разі виникнення непередбачених ситуацій.

- використання засобів індивідуального захисту, таких як респіратори, захисні мазі та беруші, дозволяє захистити працівників від шкідливого впливу навколишнього середовища.

- лікувально-профілактичні заходи, включаючи організацію медичних оглядів та контроль за станом здоров'я, є важливою складовою здоров'я працівників, особливо тих, хто працює в умовах підвищеного ризику.

Отже, на ФГ «Дарій-К» вдосконалення системи стимулювання та підвищення продуктивності праці зосереджено на кількох ключових напрямках:

- розмір заробітної плати є одним із основних чинників мотивації працівників. Тому для працівників ФГ «Дарій-К» здійснюється підвищення заробітної плати з метою стимулювання.

- важливою складовою є забезпечення зворотного зв'язку між керівником та підлеглими щодо їхньої задоволеності винагородою.

– поліпшення соціально-побутових умов та умов праці також відіграє важливу роль у підвищенні продуктивності праці. Комфортне та безпечне робоче середовище мотивує працівників до більш ефективної роботи.

– посилення зв'язку заробітної плати з результатами праці, залучення персоналу до розробки та вдосконалення програм стимулювання, а також надання роботи, що вимагає повної віддачі, також відіграють важливу роль у підвищенні ефективності та мотивації персоналу на ФГ «Дарій-К».

Ефективна система стимулювання може допомогти у досягненні цілей діяльності ФГ «Дарій-К» та покращення взаємовідносин у колективі, а також збільшення обсягів виробництва, зниження плинності кадрів, покращення системи лояльності працівників. Побудова ефективної системи стимулювання допоможе у створенні мотивованої та ефективної колективної роботи.

Отже, основними напрямками щодо удосконалення системи стимулювання праці на ФГ «Дарій-К» є матеріальне заохочення (преміювання) відповідно до підходу «за кроками» та зонами ефективності, підтримка здоров'я та безпечних умов праці пов'язаних з професійною діяльністю, необхідно вживати ряд профілактичних заходів.

Також для будь-якого підприємства важливим є і нематеріальне стимулювання працівників.

Нематеріальні блага ФГ «Дарій-К» можна описати як комплекс заходів, спрямованих на покращення умов праці на підприємстві. Запропоновані заходи створюють у працівників мотивацію до позитивних дій і сприятливої поведінки. Також це стосується робочих місць, режимів праці і відпочинку, участі в управлінні виробництвом, а також взаємин у колективі. Усі ці фактори приносять працівникам нематеріальні блага, сприяючи загальному підвищенню їх задоволеності роботою.

Також, для формування належного ставлення до праці важливо створити умови, за яких працівник бачить свою роботу як свідому та і необхідну, що у свою чергу забезпечує матеріальний добробут себе і своєї сім'ї, служить джерелом для самовдосконалення, і є основою для професійного та кар'єрного

зростання. Також вибір методів нематеріального стимулювання має носити досить об'єктивний зміст, тоді система стимулювання буде ефективною.

Досить чітко розроблена система нематеріальної мотивації на ФГ «Дарій-К» дозволяє не лише розкрити потенціал працівників для досягнення цілей, але й забезпечує їм задоволення від виконуваної роботи, задовольняючи їхні потреби. Така система також сприяє створенню безпечних умов діяльності всього підприємства, що сприяє досягненню економічних, соціальних та організаційних цілей.

Система нематеріального стимулювання має бути адаптованою не лише для працівників різних рівнів, але й враховувати їхній соціальний статус, вік, стать та психологічні особливості. Це дозволяє забезпечити індивідуальний підхід до кожного співробітника, що сприяє підвищенню мотивації та ефективності праці.

Пропозиції щодо нематеріального стимулювання працівників ФГ «Дарій-К» представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Запропонована система нематеріального стимулювання для працівників  
ФГ «Дарій-К»

Метод	Перевага	Недолік	Можливе практичне застосування
Гнучкий графік роботи у період польових робіт	Дозволяє працівникам працювати у зручний для них час (за умови, що процес роботи не порушується)	Можливі певні складнощі щодо погодження часу роботи, особливо під час сезонних польових робіт	Зростання лояльності може бути значним, але важливо пам'ятати, що разом із цим необхідно посилити контроль за виконанням всіх обов'язків та завдань.
Можливість планування відпустки або надання додаткової відпустки	Надає переваги та безпосередньо мотивує працівників, особливо після закінчення сезонних польових робіт	Лише за результатами більш важкої праці працівників	Є важливим методом мотивації, що цінить вільний час
Подяка за ефективну роботу	Згуртовує колектив	Потребує додаткових матеріальних витрат	Досить непоганий метод напрацювання корпоративного духу колективу
Оновлення матеріально-технічної бази	Мотивує до підвищення кваліфікації, професійного зростання	Передбачає суттєві витрати	Слугує досить високим мотивуючим фактором, але ефективний доки є потреба у новому обладнанні
Подарунки на свята	Підвищує лояльність працівників	Потребує фінансових витрат	Мотивує персонал
Долучення у період сезонних польових робіт працівників на умовах роботи за договором	Надає можливість встановити гнучкий графік роботи у період коли багато роботи	Потребує фінансових витрат	Підвищить рівень продуктивності праці

Необхідність використання нематеріальної мотивації на ФГ «Дарій-К» виправдана взаємозв'язком матеріальних та нематеріальних методів стимулювання персоналу. У контексті переходу підприємства до професійного та творчого зростання кадрових ресурсів стає важливим фактором. Реалізація потенціалу кожного працівника не лише забезпечить стабільний розвиток досліджуваного підприємства, але й сприятиме формуванню стійкої конкурентоспроможності.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Ефективна політика стимулювання працівників вимагає глибокого знання і розуміння наукових та практичних аспектів теорії стимулювання.

Практика формування політики стимулювання повинна ґрунтуватися на основних принципах теорії стимулювання, які включають в себе розуміння потреб та мотивацій працівників, а також врахування їхніх індивідуальних особливостей. Аналізуючи питання стимулювання працівників у контексті виконання їхніх обов'язків, важливо враховувати, що його основна мета полягає в підвищенні трудової активності, продуктивності та якості праці, а також стимулюванні до добросовісного виконання трудових обов'язків. Стимулювання може бути спрямоване як на окремого працівника, так і на групу працівників.

2. Обґрунтовано, що складовими мотиваційного механізму будь-якого підприємства, у тому числі і аграрного є: мотиви, потреба, стимул, мотивація, пріоритет, мотиваційний механізм.

3. Для аграрних підприємств заробітна плата залишається важливим фактором мотивації працівників на тривалий період. Одним із основних аспектів нематеріальної мотивації є визнання з боку колег та керівництва. Підтримка та заохочення від колег та керівництва може значно підвищити моральний дух та самоповагу працівників. Для аграрного підприємства також важливий є взаємозв'язок заробітної плати та якості продукції враховуючи те, що заробітна плата все ж залишається найгнучкішою складовою мотиваційного механізму.

4. Фермерське господарство «Дарій-К» створене у 2006 році та знаходиться за адресою Дніпропетровська область, Синельниківський район, селище міського типу Васильківка. ФГ «Дарій-К» спеціалізується на вирощуванні зернових (пшениця, ячмінь) та олійних культур (соняшник), надає послуги з перевезень вантажів автомобільним транспортом та надає послуги з обробітку ґрунту повно сільськогосподарського циклу. Загалом, хоча ФГ «Дарій-К» зазнало коливань у показниках фінансово-господарської, так відбулися позитивні зміни, особливо у 2022 році, коли спостерігалось значне зростання чистого прибутку. За останні роки на ФГ «Дарій-К»

спостерігається позитивна динаміка у структурі посівних площ протягом трьох років, з деякими змінами в посівах окремих культур.

5. Стан мотивації праці на підприємстві ФГ «Дарій-К» потребує уважного аналізу сьогодні. Насамперед, стоїть проблема відсутності окремої посадової особи, зокрема, працівника відділу кадрів, який би зосереджувалась на зборі та аналізі інформації щодо мотивації праці та розробці ефективної мотиваційної політики. Відповідно, що ускладнює процес досягнення високих результатів діяльності. Замість цього, функції щодо мотивації праці розподілені, їх виконують Голова господарства та головний бухгалтер. Також на Голову господарства та головного бухгалтера покладено обов'язки щодо приймання на роботу та підбору кадрів.

6. Загалом показники продуктивності праці у 2020-2022 роках зменшилися в цілому для ФГ «Дарій-К». Так, фонд оплати праці та середньомісячна заробітна плата на підприємстві за останні роки зменшився на 6,67%, що у свою чергу може вплинути і на мотивацію персоналу в цілому. Продуктивність праці теж знизилась на 23%, що вимагає подальшого аналізу для виявлення причин цього спаду.

7. На ФГ «Дарій-К» активно використовується система преміювання, що базується на досягненнях та результативності працівників у ході їхньої трудової діяльності. Кожен працівник має можливість отримати премію відповідно до власних зусиль і результатів, що сприяє підвищенню мотивації та зацікавленості у досягненні поставлених цілей та завдань.

8. Для оцінки ефективності механізму стимулювання працівників на ФГ «Дарій-К» проведено опитування щодо ефективності поточної системи стимулювання та її відповідності потребам та очікуванням працівників. Проведене опитування дозволило встановити рівень задоволеності роботою, рівень задоволеності змістом виконуваної роботи, рівень морального задоволення від роботи, перспективу зміни місця роботи, потребу в удосконаленні механізму стимулювання на досліджуваному підприємстві. Результати анкетування дозволили встановити, що на жаль на досліджуваному

підприємстві відсутня система оцінки особистого внеску. Працівники ФГ «Дарій-К» досить часто не мають можливості відстежувати, як саме їх особиста трудова ініціатива впливає на загальний рівень їхнього доходу та розмір премій.

9. Враховуючи результати проведеного опитування, на ФГ «Дарій-К» частина працівників обговорювала та виражала не задоволення щодо питання відкритості і прозорості стимулюючої системи на підприємстві, рівня заохочень. Для врегулювання даних процесів можна запропонувати виокремити три зони матеріального заохочення працівників при цьому ставка премії буде диференціюватися теж. Запропонований підхід буде враховувати продуктивність, рівень відповідальності працівника, та його ефективність у виконанні поставлених завдань. Зокрема буде передбачати застосування змінної ставки премії в залежності від кроку. Ставка доплати буде розрахована у відсотка від тарифної ставки оплати праці працівників ФГ «Дарій-К».

10. Щодо питань стимулювання працівників на ФГ «Дарій-К» можна визначити наступні мотиваційні пріоритети для персоналу аграрного підприємства: справедлива та конкурентна заробітна плата, безпечні та комфортні умови праці, наявність соціальних гарантій, відносини з керівництвом. Серед чинників ефективною мотиваційної політики ФГ «Дарій-К» можна виокремити: гнучкість винагороди, пільги (соціальні, фінансові, банківські), участь у процесах прийняття рішень, оновлення матеріально-технічної бази, постійний перегляд та/або удосконалення системи мотивації.

Перегляд системи мотивації – це не лише можливість адаптувати її до змін у бізнес-середовищі, але й шанс додати нові ідеї та підходи, що сприятимуть підвищенню зацікавленості співробітників у досягненні спільних цілей, впровадження нових форм бонусів, розвиток програми професійного росту, або створення стимулюючої робочої атмосфери.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 210–214.
2. Рисін И.Е., Трещевский Ю.И. Економіка участі. К.: Знання, 2010. 310 с.
3. Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федішин В.В. Роль мотивації і стимулювання персоналом в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 233-237
4. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Харків: ІНЖЕК, 2007. 184 с.
5. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції, 14-15 грудня 2007 р. Ч.2. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2007. 260 с
6. 2. Толстікова О.В. Методичний підхід до вибору адекватних методів мотивації соціальних потреб. *Економічна думка*. 2006. № 71. С.333–337.
7. 3. Тарасенко В.А. Аналіз підходів до визначення категорії «стимулювання праці». URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/132412518.pdf>
8. 4. Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федішин В.В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/11\\_ukr/39.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf)
9. 5. Збрицька Т.П., Савченко Г.О. Роль мотивації праці у менеджменті персоналу в сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 3. С. 220–224.
10. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективності управління персоналом та підвищення інноваційності діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. URL: [https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-9-issue-1/mmi2018\\_1\\_218\\_234.pdf](https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-9-issue-1/mmi2018_1_218_234.pdf)
11. Рувьєв В.А., Буткевич С.О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2011. 312 с.



12. Гоголь Г.І. Особливості трудової мотивації в перехідний період до ринкової економіки. *Регіональна економіка*. №2. 2010. С. 38–43.

13. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФі*. №5. 2010. С. 34-38

14. Кучер Л.Р. Розроблення системи мотивування працівників комерційних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. № 15.2. 2009. С. 256–261.

15. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин в Україні*. №1(104) 2010. С.29-33

16. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. №5. 2011. С. 81-85

17. Тужилкіна О.В. Оптимізаційне забезпечення ефективної мотивації праці в контексті підвищення якості трудового життя. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32608985.pdf>

18. Моргулець О.Б, Кедик Н.Ф.. Мотиваційна політика підприємств малого бізнесу: напрямки вдосконалення. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2892/1/td\\_2011\\_N1\\_18.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2892/1/td_2011_N1_18.pdf)

19. Греськін Т.С. Розвиток мотиваційного механізму як фактор підвищення продуктивності праці. *Держава та регіони*. 2006. № 2. С. 24.

20. Махсма М.Б. Зайнятість сільського населення: концептуальний аспект. Київ, 2010. URL: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/26757/STS\\_18\\_9.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/26757/STS_18_9.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

21. Бабенко А.Г., Васильєва О.О. Особливості відтворення трудового потенціалу в аграрному секторі України. *Україна: аспекти праці*. 2012. № 5. С. 38–45

22. Череп А.В., Дашко І.М., Бехтер Л. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2\\_2021/17.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2021/17.pdf)

23. Мазур Н.О. Мотивація і стимулювання персоналу: теоретичні аспекти. *Вісник Рівненського державного технічного університету. Економіка*. 2002. Випуск 1(14). С. 37-46.

24. Соціально-економічний механізм регулювання ринку праці та заробітної плати: монографія / Богиня Д. П., Куліков Г. Т., Шамота В. М. та ін. К.: Ін-т економіки НАН України, 2001. 420 с.

25. Жибак М.М., Літвінов В.І. Ефективність використання і матеріального стимулювання трудового потенціалу в сільськогосподарських підприємствах. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. №1(47). С. 78-91

26. Єрмаков О. Ю., Величко О. В. Формування і ефективність використання трудових ресурсів у сільськогосподарських підприємствах : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 233 с.

27. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2010. № 5. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/>

28. Базалійська Н. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. 2013. № 5(43) С. 103-105.

29. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2017. Вип. 16(1). С. 65-68.

30. Урманов Ф.Ш., Касімова А.А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *ВІСНИК ЖДТУ*. 2018. № 4 (82). С. 98-102.

31. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2017. № 4. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua>

32. Кузнецов А.М. Концептуальні підходи до організації трудової мотивації. *Науковий вісник ОНУ імені Мечникова*. 2014. Т.19. №. 3/4. С. 49 –54.

33. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. 2014. № 2. С. 237-244.

34. Ігнатенко О.О. Вплив мотивації праці управлінського персоналу на ефективність діяльності підприємства. Вісник НУ ДПС України. 2010. № 2. URL : [http://www.rusnauka.com/2\\_ANR\\_2010/Economics/6\\_56683.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/6_56683.doc.htm).

35. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 1. С.58-62.

36. Коленда Н.В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. Серія «Економічні науки»*. 2013. № 4(253). С. 49–53.

37. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236.

## ДОДАТКИ

Додаток А

### **Анкета для опитування співробітників ФГ «Дарій-К»**

1. Чи задоволені Ви роботою яку виконуєте?
  - ✓ Задоволені
  - ✓ Не задоволені
  - ✓ Важко відповісти на питання

2. Що Вам подобається у вашій роботі?

- ✓ Рівень технічного оснащення
- ✓ Структура роботи, що виконується
- ✓ Можливість професійного зростання
- ✓ Відношення керівника
- ✓ Відповідність роботи моїм здібностям
- ✓ Розмір заробітної плати
- ✓ Відношення з колегами
- ✓ Можливість кар'єрного зростання

3. Виберіть одне із запропонованих нижче варіантів тверджень:

- ✓ Задоволений роботою та поки що не планую її змінювати
- ✓ Задоволений роботою, але хотів би змінити частини виконуваної роботи
- ✓ Задоволений роботою, але хотів би змінити місце роботи
- ✓ Не задоволений роботою, але і не хочу поки змінювати місце роботи
- ✓ Не задоволений роботою, і хочу змінити місце роботи

4. Які види морального задоволення Ви отримуєте на підприємстві?

- ✓ Винагорода
- ✓ Премія
- ✓ Грамота
- ✓ Подяка
- ✓ Ваш варіант

5. Чи вважаєте Ви що матеріальні заохочення працівників на підприємстві є відкритим, прозорим і справедливим?

- ✓ Так
- ✓ Ні
- ✓ Не в повній мірі
- ✓ Важко відповісти на питання

6. Як ви вважаєте, постійне вдосконалення системи матеріального заохочення буде сприяти підвищенню ефективності роботи працівників?

- ✓ Так
- ✓ Ні
- ✓ Важко відповісти

Додаток Б

### Фінансова звітність за 2023 рік

Дата звіту	2024-01-23
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	ГОДУНОВА АЛЛА ЮРІІВНА
КАТОТГ	UA12140000000011720
Кількість працівників	10

Фінансова звітність малого підприємства

**АКТИВ**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	12 279.60	10 383.90
первісна вартість	1011	21 279.00	21 399.10
знос	1012	8 999.40	11 015.20
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	12 279.60	10 383.90
II. Оборотні активи Запаси:	1100	6 082.40	7 411.10
у тому числі готова продукція	1103	799.40	3 498.60
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2 453.50	1 321.10
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	173.60	143.60
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	603.90	603.90
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 086.40	294.70
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	10 399.80	9 774.40
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	22 679.40	20 158.30

**Пасив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	34.40	43.80
Додатковий капітал	1410	86.90	86.90
Резервний капітал	1415	10 856.20	10 856.20
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9 840.10	7 551.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	20 817.60	18 537.90
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	1 481.20	1 481.20
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	380.60	139.20
Усього за розділом III	1695	1 861.80	1 620.40
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	22 679.40	20 158.30

**Звіт про фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7 862.90	12 351.20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9 907.30	14 220.90
Інші операційні доходи	2120		0.00
Інші операційні витрати	2180	244.70	225.80
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		160.70
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	7 862.90	12 351.20
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	10 152.00	14 607.40
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-2 289.10	-2 256.20
Податок на прибуток	2300		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-2 289.10	-2 256.20