

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
«_____» _____ **2026 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ
СЕЗОННОГО ВИРОБНИЦТВА**

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

Здобувач

Олександр ДАНІЛОВ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Олена САВЕНКО

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту і права

Освітньо-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

ДАНІЛОВУ ОЛЕКСАНДРУ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ

1. Тема роботи: «Удосконалення мотивації працівників в умовах сезонного виробництва»

Науковий керівник: Савенко Олена Анатоліївна, к.е.н, доцент

затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 2026 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, фінансова та виробнича звітність С(Ф)Г «СОЮЗ», внутрішні документи підприємства, а також матеріали мережі Інтернет.

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретичні засади мотивації працівників в умовах сезонного виробництва
 2. Аналіз системи мотивації працівників С(Ф)Г «СОЮЗ»
 3. Удосконалення мотивації працівників С(Ф)Г «СОЮЗ» в умовах сезонного виробництва.
- Висновки і пропозиції

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Комплекс сучасних підходів до мотивації працівників підприємства
2. Показники результативності діяльності С(Ф)Г «СОЮЗ» у 2023–2025 рр.
3. Показники використання трудового потенціалу С(Ф)Г «СОЮЗ» у 2023–2025 рр.
4. Оцінка діючої системи мотивації працівників С(Ф)Г «СОЮЗ»
5. Проблеми мотивації працівників С(Ф)Г «СОЮЗ» в умовах сезонного виробництва
6. План впровадження результативно-орієнтованої системи мотивації в С(Ф)Г «СОЮЗ»
7. Програма професійного розвитку працівників С(Ф)Г «СОЮЗ»
8. Прогноз впливу запропонованих заходів на результати діяльності С(Ф)Г «СОЮЗ»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2025 року	виконано
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2025 року	виконано
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів мотивації працівників сільськогосподарського підприємства. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2025 року	виконано
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2025 року – лютий 2026 року	виконано
5.	Розробка шляхів удосконалення мотивації працівників в умовах сезонного виробництва. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2026 року	виконано
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2026 року	виконано
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2026 року	виконано
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2026 року	виконано
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2026 року	виконано
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2026 року	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2026 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Олександр ДАНИЛОВ

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Олена САВЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ СЕЗОННОГО ВИРОБНИЦТВА	7
1.1. Сутність, роль та значення мотивації працівників у системі управління підприємством	7
1.2. Особливості мотивації персоналу в аграрному секторі та в умовах сезонного виробництва	10
1.3. Сучасні підходи, методи та інструменти мотивації працівників підприємства	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ С(Ф)Г «СОЮЗ»	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності С(Ф)Г «СОЮЗ»	31
2.2. Аналіз кадрового потенціалу та діючої системи мотивації працівників господарства	39
2.3. Оцінка впливу сезонності виробництва на мотивацію працівників та результати діяльності підприємства	50
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ С(Ф)Г «СОЮЗ» В УМОВАХ СЕЗОННОГО ВИРОБНИЦТВА	56
3.1. Впровадження результативно-орієнтованої системи матеріальної мотивації працівників С(Ф)Г «СОЮЗ»	56
3.2. Формування програми утримання та розвитку персоналу в умовах сезонного виробництва	63
3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів	71
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сучасних економічних трансформацій, нестабільності зовнішнього середовища та загострення конкуренції за трудові ресурси особливого значення набуває проблема ефективного управління персоналом підприємств. Одним із ключових інструментів забезпечення високої результативності праці виступає мотивація працівників, яка визначає рівень їх трудової активності, відповідальності та зацікавленості у досягненні цілей підприємства. Особливої актуальності ця проблема набуває для аграрного сектору економіки, де виробничі процеси характеризуються сезонністю, залежністю від природно-кліматичних умов, нерівномірністю трудового навантаження та значними коливаннями потреби в робочій силі.

У рослинництві результати діяльності значною мірою залежать від своєчасності та якості виконання польових робіт, що обумовлює необхідність формування ефективної системи стимулювання працівників у періоди максимального виробничого навантаження. Водночас сезонний характер виробництва створює додаткові труднощі щодо утримання персоналу, забезпечення його лояльності та підтримання належного рівня мотивації протягом усього виробничого циклу. У таких умовах традиційні підходи до стимулювання праці не завжди забезпечують бажаний результат, що зумовлює необхідність пошуку нових управлінських рішень та вдосконалення мотиваційних механізмів.

Теоретичні та практичні аспекти мотивації працівників широко висвітлені у працях вітчизняних науковців і фахівців з менеджменту персоналу. Значний внесок у дослідження питань управління персоналом, мотиваційного менеджменту та стимулювання праці зробили Л.В. Балабанова, О.В. Сардак, Т.І. Балановська, М.В. Михайліченко, О.П. Дяків, В.М. Островерхов, І.Є. Палига, Є.М. Палига, А.І. Колот, О.В. Безпалько та інші дослідники. Питання мотивації працівників аграрної сфери, впливу мотиваційних стратегій на продуктивність праці та ефективність

використання трудових ресурсів досліджуються у працях О.В. Кундицького, О.В. Марунчак, Т.Г. Олійник, М.В. Крамарчук, О.В. Зозулі, Г.І. Тибінки, О.В. Власюк, Т.О. Загороднього та інших науковців. Незважаючи на значний науковий доробок у даній сфері, питання удосконалення мотивації працівників в умовах сезонного виробництва потребують подальших досліджень з урахуванням сучасних викликів аграрного сектору економіки.

Об'єктом дослідження є процес мотивації працівників сільськогосподарського підприємства в умовах сезонного виробництва.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування й удосконалення системи мотивації працівників С(Ф)Г «СОЮЗ».

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення мотивації працівників в умовах сезонного виробництва на прикладі С(Ф)Г «СОЮЗ».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

- дослідити теоретичні засади мотивації працівників в умовах сезонного виробництва;
- розкрити особливості мотивації персоналу в аграрному секторі економіки;
- узагальнити сучасні підходи, методи та інструменти мотивації працівників підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності С(Ф)Г «СОЮЗ»;
- проаналізувати кадровий потенціал та діючу систему мотивації працівників господарства;
- оцінити вплив сезонності виробництва на мотивацію персоналу та результати діяльності підприємства;
- розробити пропозиції щодо впровадження результативно-орієнтованої системи матеріальної мотивації працівників;
- обґрунтувати програму утримання та розвитку персоналу в умовах сезонного виробництва;

- визначити економічну ефективність запропонованих заходів.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: монографічний метод – для вивчення теоретичних аспектів мотивації персоналу; аналізу і синтезу – для дослідження складових системи мотивації; порівняння – для оцінки динаміки показників діяльності підприємства; економіко-статистичні методи – для аналізу кадрових та економічних показників; графічний метод – для наочного відображення результатів дослідження; розрахунково-конструктивний метод – для обґрунтування запропонованих заходів щодо вдосконалення мотивації працівників.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації працівників С(Ф)Г «СОЮЗ» шляхом впровадження результативно-орієнтованого матеріального стимулювання та формування програми утримання і розвитку персоналу в умовах сезонного виробництва. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрового потенціалу та покращенню результатів господарської діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. У першому розділі досліджено теоретичні засади мотивації працівників в умовах сезонного виробництва. У другому розділі проведено аналіз системи мотивації працівників С(Ф)Г «СОЮЗ». У третьому розділі розроблено пропозиції щодо удосконалення мотивації працівників господарства та обґрунтовано ефективність їх впровадження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ СЕЗОННОГО ВИРОБНИЦТВА

1.1. Сутність, роль та значення мотивації працівників у системі управління підприємством

В умовах сучасного розвитку економіки людські ресурси розглядаються як один із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства. Незалежно від галузі діяльності саме працівники створюють додану вартість, забезпечують реалізацію виробничих процесів, впровадження інновацій та досягнення стратегічних цілей організації. У зв'язку з цим особливого значення набуває проблема формування ефективної системи мотивації праці, яка дозволяє узгодити інтереси працівників та роботодавця, сприяючи підвищенню продуктивності праці та результативності господарської діяльності.

Поняття мотивації є одним із центральних у сучасній теорії менеджменту та управління персоналом. У науковій літературі мотивація розглядається як «сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до певної поведінки, визначають її спрямованість, інтенсивність та наполегливість у досягненні поставлених цілей» [9, с. 116]. З позицій управління персоналом мотивація являє собою процес цілеспрямованого впливу на працівників шляхом використання матеріальних, соціальних, психологічних та організаційних стимулів для забезпечення бажаних результатів праці.

Еволюція наукових поглядів на мотивацію свідчить про поступовий перехід від спрощеного розуміння людини як виконавця певних виробничих функцій до усвідомлення складності її потреб, інтересів та цінностей. Якщо в межах класичної школи менеджменту основна увага приділялася матеріальному стимулюванню праці,

то сучасні концепції розглядають працівника як «особистість із багаторівневою системою потреб, яка включає не лише прагнення до отримання матеріальної винагороди, а й потребу в самореалізації, професійному розвитку, суспільному визнанні та соціальній захищеності» [41, с. 582].

Особливий внесок у розвиток теорії мотивації зробили такі науковці, як А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, В. Врум, С. Адамс та інші. Їхні дослідження сформували підґрунтя для сучасного розуміння механізмів трудової поведінки працівників та розробки практичних інструментів мотиваційного впливу.

Для узагальнення основних теоретичних підходів до мотивації праці доцільно розглянути їх характеристику (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні теорії мотивації праці та їх характеристика

Теорія	Автор	Основна ідея	Практичне значення
Теорія ієрархії потреб	А. Маслоу	Потреби людини формують певну ієрархію від базових до вищих	Необхідність комплексного задоволення різних потреб працівників
Двофакторна теорія	Ф. Герцберг	Існують гігієнічні фактори та фактори мотивації	Поєднання належних умов праці та стимулів розвитку
Теорія набутих потреб	Д. МакКлелланд	Поведінка визначається потребами влади, успіху та причетності	Індивідуалізація мотиваційних програм
Теорія очікувань	В. Врум	Людина працює ефективніше за умов очікування винагороди	Встановлення чіткого зв'язку між результатами праці та винагородою
Теорія справедливості	С. Адамс	Працівники оцінюють справедливість винагороди порівняно з іншими	Забезпечення прозорості та справедливої системи стимулювання

Представлені теорії не суперечать одна одній, а взаємодоповнюють сучасне розуміння мотивації праці. Їх використання в практиці управління дозволяє формувати комплексні системи стимулювання персоналу, які враховують як матеріальні, так і нематеріальні потреби працівників.

З точки зору менеджменту мотивація виконує низку важливих функцій, які забезпечують ефективне функціонування підприємства. Насамперед вона виступає «інструментом активізації трудової діяльності працівників та сприяє досягненню

поставлених виробничих цілей» [14, с. 119]. Крім того, мотивація забезпечує узгодження індивідуальних інтересів працівників із стратегічними цілями підприємства, формує лояльність персоналу та сприяє підвищенню його відповідальності за результати праці.

Особливого значення мотивація набуває в умовах сучасного аграрного виробництва, де ефективність діяльності значною мірою залежить від людського фактора. На відміну від багатьох інших галузей економіки, сільське господарство характеризується високою залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю виробничих процесів, нерівномірністю завантаження працівників протягом року та значними коливаннями потреби в робочій силі.

Сезонний характер аграрного виробництва суттєво впливає на формування мотиваційного механізму. У періоди посівної та збиральної кампаній навантаження на персонал значно зростає, що вимагає використання додаткових стимулів для забезпечення високої продуктивності праці та дотримання технологічних строків виконання робіт. Водночас у міжсезонний період виникає необхідність «підтримання зацікавленості працівників у продовженні трудових відносин із підприємством та збереженні кадрового потенціалу» [6, с. 137].

Важливою особливістю сучасного етапу розвитку аграрного сектору є загострення проблеми дефіциту трудових ресурсів у сільській місцевості. Низька престижність сільськогосподарської праці, трудова міграція, старіння сільського населення та обмежені можливості професійного розвитку негативно впливають на мотивацію працівників і ускладнюють забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами. Дослідження показують, що на мотивацію праці в сільській місцевості впливають не лише економічні, але й соціальні та психологічні чинники, серед яких рівень заробітної плати, сезонність роботи, можливості професійного розвитку, соціальна інфраструктура та якість умов праці.

З огляду на це сучасна система мотивації повинна передбачати комплексне використання матеріальних та нематеріальних стимулів. Матеріальна мотивація

включає «заробітну плату, премії, доплати, участь у прибутках підприємства та інші форми фінансового заохочення» [4, с. 9]. Нематеріальна мотивація охоплює «визнання досягнень працівників, можливості професійного розвитку, сприятливий соціально-психологічний клімат, залучення до прийняття рішень та забезпечення стабільності зайнятості» [11].

Таким чином, мотивація працівників є складною багатокомпонентною системою, яка забезпечує активізацію трудової діяльності персоналу, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства. В умовах аграрного виробництва її значення додатково посилюється впливом сезонності, дефіциту трудових ресурсів та залежності результатів господарювання від своєчасності виконання виробничих робіт. Тому формування ефективної системи мотивації виступає одним із ключових завдань сучасного менеджменту та важливою передумовою забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств.

1.2. Особливості мотивації персоналу в аграрному секторі та в умовах сезонного виробництва

Ефективність функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від рівня мотивації персоналу, однак механізми формування мотиваційної системи суттєво відрізняються залежно від галузевої специфіки діяльності. Особливої уваги потребує аграрний сектор економіки, де «організація праці, умови виробництва та характер використання трудових ресурсів мають низку специфічних особливостей, які безпосередньо впливають на трудову поведінку працівників та визначають зміст мотиваційних заходів» [32, с. 124].

Сільське господарство належить до галузей матеріального виробництва, в яких економічні процеси нерозривно пов'язані з природно-біологічними закономірностями. На відміну від промисловості, де виробничий процес переважно залежить від технічних та організаційних факторів, результати аграрного виробництва

значною мірою визначаються погодними умовами, родючістю ґрунтів, біологічними особливостями сільськогосподарських культур та іншими факторами, які не піддаються повному контролю з боку людини. Саме тому ефективність праці в аграрному секторі залежить не лише від професійних знань, навичок і кваліфікації працівників, а й від впливу зовнішнього середовища.

Зазначені особливості обумовлюють підвищений рівень виробничого ризику та невизначеності в аграрній сфері. Навіть за однакових обсягів витрат праці кінцеві результати діяльності можуть суттєво відрізнятися залежно від погодних умов або інших природних чинників. За таких обставин особливого значення набуває «формування такої системи мотивації, яка підтримувала б зацікавленість працівників у досягненні високих результатів навіть в умовах підвищеної невизначеності» [18].

Однією з найважливіших особливостей аграрного виробництва є його сезонний характер. Біологічна природа вирощування сільськогосподарських культур обумовлює нерівномірність потреби у трудових ресурсах протягом року. У періоди проведення посівної кампанії, догляду за посівами та збирання врожаю обсяги робіт різко зростають, тоді як у міжсезонний період потреба у робочій силі суттєво скорочується. Внаслідок цього виникає необхідність залучення додаткових сезонних працівників та перегляду підходів до організації їх праці.

Сезонність виробництва істотно впливає на особливості трудових відносин в аграрному секторі. Для більшості працівників «зайнятість характеризується нерівномірним навантаженням, що створює додаткові труднощі у формуванні стабільної мотивації до праці» [20, с. 411]. У пікові виробничі періоди від працівників вимагається висока інтенсивність роботи, значна відповідальність та готовність працювати в умовах обмежених часових ресурсів. При цьому якість і своєчасність виконання окремих технологічних операцій безпосередньо впливають на майбутній урожай і фінансові результати підприємства.

Водночас у міжсезонний період виникає проблема збереження кадрового потенціалу підприємства. Працівники можуть втрачати зацікавленість у продовженні

трудових відносин через зменшення обсягів робіт, обмежені можливості професійного розвитку або недостатній рівень доходів. Саме тому для аграрних підприємств важливим завданням є формування довгострокових мотиваційних механізмів, які забезпечували б утримання кваліфікованих працівників протягом усього року.

Особливо гостро проблема мотивації проявляється в умовах малих фермерських господарств. Як свідчать сучасні дослідження, більшість таких господарств характеризуються обмеженою чисельністю персоналу, високим рівнем багатофункціональності працівників та значною залежністю результатів діяльності від особистого внеску кожного члена трудового колективу. Фактично один працівник може одночасно виконувати функції механізатора, водія, працівника з технічного обслуговування техніки та брати участь в організації виробничих процесів.

За таких умов навіть незначне зниження трудової активності окремого працівника може негативно позначитися на результатах діяльності всього господарства. Відповідно, «система мотивації повинна бути максимально орієнтованою на забезпечення особистої зацікавленості працівників у досягненні виробничих результатів та своєчасному виконанні технологічних операцій» [15, с. 33].

Значний вплив на мотивацію праці в аграрному секторі здійснює також специфіка формування доходів підприємства. На відміну від багатьох інших галузей економіки, де надходження коштів є відносно рівномірними, у рослинництві основна частина доходів формується після реалізації зібраного врожаю. При цьому витрати на оплату праці, придбання матеріальних ресурсів та виконання виробничих операцій здійснюються протягом усього виробничого циклу. Це створює додаткові труднощі при формуванні фонду оплати праці та системи матеріального стимулювання персоналу.

Важливим чинником є також зміна структури ринку праці в аграрному секторі. Протягом останніх років спостерігається скорочення чисельності населення сільських територій, посилення трудової міграції та зменшення зацікавленості молоді у

працевлаштуванні в сільському господарстві. Це призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів і підвищує конкуренцію між роботодавцями за трудові ресурси. У таких умовах ефективна система мотивації стає не лише інструментом підвищення продуктивності праці, а й «важливим засобом утримання працівників та забезпечення кадрової стабільності підприємства» [17, с. 80].

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що мотивація працівників аграрних підприємств формується під впливом комплексу специфічних чинників, серед яких визначальне місце займають залежність виробництва від природно-кліматичних умов, сезонність виконання робіт, нерівномірність трудового навантаження, особливості формування доходів підприємства та обмеженість трудових ресурсів у сільській місцевості. Саме тому традиційні підходи до мотивації персоналу не завжди забезпечують належний результат в аграрному секторі, що обумовлює необхідність пошуку спеціалізованих інструментів стимулювання працівників з урахуванням особливостей сезонного виробництва.

Важливою складовою системи управління персоналом аграрного підприємства є вибір та ефективне поєднання інструментів матеріальної і нематеріальної мотивації. Практика функціонування сільськогосподарських підприємств свідчить, що досягнення високих виробничих результатів можливе лише за умови «комплексного використання різних стимулів, які враховують економічні, соціальні та психологічні потреби працівників» [28, с. 114].

Традиційно основою мотиваційної системи на підприємствах аграрного сектору виступає матеріальна мотивація. Це пояснюється тим, що рівень оплати праці безпосередньо впливає на добробут працівників та їх сімей, а отже є одним із найважливіших факторів трудової активності. Дослідження вітчизняних науковців підтверджують, що саме заробітна плата залишається основним інструментом стимулювання праці в сільському господарстві, хоча її ефективність значною мірою залежить від справедливості розподілу винагороди та її зв'язку з результатами праці.

Матеріальна мотивація охоплює широкий спектр економічних стимулів, серед

яких провідне місце займає основна заробітна плата. Саме вона забезпечує задоволення базових потреб працівників та створює основу для стабільних трудових відносин. Водночас лише фіксованого окладу недостатньо для забезпечення високої продуктивності праці, особливо в умовах сезонного виробництва, коли «від працівників вимагається підвищена інтенсивність роботи та відповідальність за кінцеві результати» [10, с. 43].

У зв'язку з цим значного поширення набули різні форми додаткового матеріального стимулювання. До них належать премії за виконання виробничих завдань, доплати за роботу в напружені виробничі періоди, винагороди за якість виконаних робіт, економію ресурсів, дотримання технологічних вимог та своєчасне завершення окремих етапів виробничого процесу. Особливо важливими такі інструменти є для рослинницьких підприємств, де своєчасність виконання польових робіт безпосередньо впливає на рівень урожайності та фінансові результати господарства.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває мотивація, орієнтована на кінцевий результат діяльності. Її сутність полягає в тому, що працівники отримують додаткову винагороду залежно від досягнення певних виробничих показників. Такий підхід сприяє формуванню відповідальності за результати праці та підвищує зацікавленість персоналу у досягненні цілей підприємства. Деякі дослідники відзначають «доцільність застосування елементів колективного стимулювання, коли винагорода залежить від результатів роботи виробничого підрозділу або господарства в цілому» [31, с. 562]. Це дозволяє узгодити особисті та колективні інтереси працівників і сприяє формуванню командного підходу до виконання виробничих завдань.

Разом із тим досвід діяльності аграрних підприємств свідчить, що виключно матеріальні стимули не здатні забезпечити довгострокову ефективність системи мотивації. Поступово зростає значення нематеріальних факторів, які впливають на ставлення працівника до роботи, рівень його задоволеності працею та бажання

пов'язувати свою професійну діяльність із конкретним підприємством.

Нематеріальна мотивація являє собою систему моральних, соціальних, організаційних та психологічних стимулів, спрямованих на формування внутрішньої зацікавленості працівника у високих результатах праці. До її основних інструментів належать «професійне визнання, підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату, можливості навчання та професійного розвитку, участь у прийнятті управлінських рішень, розширення відповідальності та створення умов для самореалізації» [39, с. 126].

Для працівників аграрної сфери важливе значення має впевненість у стабільності зайнятості. На відміну від багатьох інших галузей, де кар'єрне зростання часто виступає одним із ключових мотиваторів, у сільському господарстві значна частина працівників насамперед орієнтується на стабільність роботи та гарантований дохід. Саме тому довгострокові трудові відносини, соціальна захищеність і прогнозованість умов праці можуть виступати потужними нематеріальними стимулами.

Особливого значення набуває професійний розвиток працівників. Сучасне сільське господарство характеризується активним впровадженням нової техніки, цифрових технологій, сучасних агротехнологій та систем управління виробництвом. Це підвищує вимоги до кваліфікації персоналу та створює потребу в постійному оновленні знань і навичок. Працівники, які бачать можливості професійного зростання, як правило, демонструють вищий рівень трудової активності та більшу прихильність до підприємства.

У малих фермерських господарствах роль нематеріальної мотивації часто є навіть більшою, ніж у великих аграрних компаніях. Це пояснюється тим, що обмежені фінансові можливості не завжди дозволяють використовувати значні матеріальні стимули. Натомість особисті взаємовідносини між керівником і працівниками, довіра, взаємоповага, визнання внеску кожного працівника та створення комфортного психологічного середовища здатні суттєво впливати на ефективність трудової

діяльності.

Для наочного відображення взаємозв'язку основних інструментів мотивації доцільно представити їх у вигляді схеми (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Система мотивації працівників аграрного підприємства

Таким чином, сучасна система мотивації працівників аграрних підприємств повинна базуватися на збалансованому поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів. Лише комплексний підхід дозволяє забезпечити не тільки короткострокове підвищення продуктивності праці, а й «формування довгострокової зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства» [45, с. 99]. Особливої актуальності це набуває в умовах сезонного виробництва, де поряд із матеріальним стимулюванням важливу роль відіграють стабільність трудових відносин, соціальна підтримка та формування лояльності персоналу до підприємства.

Важливим завданням формування ефективної системи мотивації персоналу є врахування чинників, які визначають трудову поведінку працівників та впливають на їх зацікавленість у досягненні високих результатів праці. У сучасних умовах мотивація працівників аграрного сектору формується під впливом значної кількості зовнішніх і внутрішніх факторів, які взаємодіють між собою та визначають рівень продуктивності праці, лояльності персоналу й ефективності діяльності підприємства в цілому.

Особливістю аграрного виробництва є те, що на мотивацію працівників одночасно впливають економічні, соціальні та психологічні чинники. Їх роль суттєво зростає в умовах сезонного виробництва, коли рівень зайнятості, трудового навантаження та доходів працівників протягом року є нерівномірним. Наукові дослідження свідчать, що проблеми мотивації праці на сільських територіях мають комплексний характер і не можуть бути вирішені виключно шляхом підвищення заробітної плати. Для забезпечення стійкого мотиваційного ефекту необхідно враховувати широкий спектр соціально-економічних та психологічних чинників.

Для кращого розуміння механізму формування трудової мотивації доцільно систематизувати основні групи чинників впливу (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Система чинників, що впливають на мотивацію працівників аграрних підприємств

Найбільш вагомими для більшості працівників залишаються економічні чинники мотивації. Рівень заробітної плати, система преміювання, соціальні виплати та можливість отримання додаткового доходу безпосередньо впливають на матеріальне становище працівника та його сім'ї. Саме тому матеріальні стимули традиційно розглядаються як основа мотиваційного механізму на підприємствах аграрного сектору.

Особливої актуальності економічні фактори набувають в умовах сезонного

виробництва. Сезонність виконання робіт призводить до «нерівномірності завантаження працівників та створює певну нестабільність доходів» [8, с. 114]. У рослинництві найбільш напруженими є періоди посівної кампанії та збирання врожаю, коли від працівників вимагається максимальна продуктивність праці. Відповідно, система матеріального стимулювання повинна враховувати сезонні коливання трудового навантаження та забезпечувати належний рівень винагороди за додаткові трудові зусилля. Дослідники наголошують, що саме низький рівень оплати праці та сезонність роботи належать до основних чинників, які негативно впливають на мотивацію працівників сільської місцевості.

Не менш важливу роль відіграють соціальні чинники мотивації. Для працівників аграрної сфери велике значення мають «умови проживання, доступ до соціальної інфраструктури, можливість отримання якісних медичних та освітніх послуг, а також загальний рівень розвитку сільських територій» [7, с. 108]. Відсутність належних соціальних умов часто стає причиною трудової міграції та дефіциту кваліфікованих кадрів у сільському господарстві. Як наслідок, підприємства стикаються з труднощами залучення та утримання працівників навіть за наявності прийняттого рівня заробітної плати.

Суттєвий вплив на трудову поведінку працівників мають психологічні чинники. До них належать задоволеність працею, рівень довіри до керівництва, відчуття справедливості винагороди, можливість професійної самореалізації та моральне визнання результатів праці. Працівник, який відчуває повагу до своєї праці та бачить значущість власного внеску в результати діяльності підприємства, зазвичай демонструє вищий рівень відповідальності та продуктивності.

Особливого значення психологічні фактори набувають у малих фермерських господарствах, де трудові колективи є нечисленними, а міжособистісні відносини мають безпосередній вплив на результати спільної роботи. У таких умовах взаємодовіра між керівником і працівниками, відкритість комунікацій та справедливий розподіл винагороди часто стають не менш важливими мотиваційними

чинниками, ніж матеріальне стимулювання.

Окрему групу складають організаційні чинники мотивації, які визначаються особливостями управління підприємством. До них належать «організація праці, стиль керівництва, система контролю, умови праці, можливості навчання та професійного розвитку персоналу» [12]. Від ефективності управлінських рішень значною мірою залежить рівень зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває проблема професійного розвитку працівників аграрної сфери. Впровадження нових технологій, цифровізація виробничих процесів та модернізація технічного забезпечення господарств потребують постійного підвищення кваліфікації персоналу. За відсутності можливостей професійного навчання мотивація працівників до розвитку та підвищення продуктивності праці поступово знижується.

Варто зазначити, що вплив окремих чинників мотивації може змінюватися залежно від категорії працівників. Для сезонного персоналу визначальне значення, як правило, мають матеріальні стимули та умови праці. Для постійних працівників більш важливими стають «стабільність зайнятості, соціальні гарантії, можливості професійного розвитку та довгострокові перспективи співпраці з підприємством» [3, с. 98]. Саме тому сучасна система мотивації повинна враховувати відмінності у потребах різних груп персоналу та забезпечувати диференційований підхід до стимулювання праці.

Таким чином, мотивація працівників аграрних підприємств формується під впливом складної системи взаємопов'язаних економічних, соціальних, психологічних та організаційних чинників. Ефективне управління трудовою мотивацією потребує комплексного врахування кожної з цих груп факторів та адаптації мотиваційного механізму до особливостей функціонування конкретного підприємства. В умовах сезонного виробництва така необхідність набуває особливої ваги, оскільки саме від рівня зацікавленості працівників залежить своєчасність виконання технологічних операцій, продуктивність праці та кінцеві результати господарської діяльності.

Необхідність формування спеціалізованого мотиваційного механізму для аграрних підприємств обумовлена специфікою їх функціонування. На відміну від багатьох інших галузей економіки, у сільському господарстві трудові процеси характеризуються сезонністю, залежністю від природно-кліматичних умов, нерівномірністю виробничого навантаження та значною роллю людського фактора у забезпеченні кінцевих результатів діяльності. У зв'язку з цим універсальні підходи до стимулювання праці не завжди є достатньо ефективними, що потребує врахування галузевих особливостей при побудові системи мотивації.

Одним із ключових принципів виступає принцип комплексності мотивації. Його сутність полягає у поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів, які взаємодоповнюють один одного та забезпечують більш стійкий мотиваційний ефект. Практика свідчить, що «орієнтація виключно на заробітну плату або преміювання забезпечує лише короткострокове підвищення трудової активності» [33, с. 227]. Для формування довгострокової зацікавленості працівників необхідно одночасно використовувати інструменти професійного розвитку, соціальної підтримки, морального заохочення та створення сприятливого психологічного клімату.

Наступним важливим принципом є диференціація мотиваційного впливу. Працівники аграрних підприємств відрізняються за віком, кваліфікацією, досвідом роботи, професійними потребами та життєвими пріоритетами. Крім того, в умовах сезонного виробництва існують суттєві відмінності між мотиваційними потребами постійних і тимчасових працівників. Якщо для сезонного персоналу першочергове значення мають рівень оплати праці та умови виконання робіт, то для постійних працівників важливими стають стабільність зайнятості, можливості професійного розвитку, соціальні гарантії та перспективи подальшої роботи на підприємстві.

Важливу роль відіграє принцип справедливості. Відчуття справедливого розподілу винагороди є одним із найсильніших факторів впливу на трудову поведінку працівників. Працівники оцінюють не лише абсолютний розмір винагороди, а й співвідношення між власними трудовими витратами та отриманими результатами

порівняно з іншими членами колективу. У разі виникнення відчуття несправедливості знижується рівень задоволеності працею, послаблюється трудова активність і погіршується соціально-психологічний клімат у колективі.

Особливого значення для аграрних підприємств набуває принцип орієнтації на кінцевий результат. У рослинництві результати праці часто проявляються лише через тривалий проміжок часу після виконання конкретних виробничих операцій. Саме тому «система стимулювання повинна забезпечувати чіткий взаємозв'язок між трудовими зусиллями працівників та отриманою винагородою» [2, с. 117]. Працівники повинні усвідомлювати, яким чином якість виконання ними робіт впливає на урожайність культур, обсяги виробництва та фінансові результати господарства.

В умовах сезонного виробництва особливої уваги потребує принцип стабільності трудових відносин. Сільськогосподарські підприємства зацікавлені у збереженні кваліфікованих працівників та накопиченого ними виробничого досвіду. Водночас сезонний характер робіт часто створює ризики плинності кадрів та втрати персоналу між виробничими сезонами. Тому ефективна система мотивації повинна включати заходи, спрямовані на утримання працівників, формування їхньої лояльності та зацікавленості у довгостроковій співпраці з підприємством.

Важливим принципом сучасної мотивації є розвиток трудового потенціалу працівників. Підвищення рівня механізації та автоматизації аграрного виробництва, використання цифрових технологій і сучасної техніки висувають нові вимоги до професійної підготовки персоналу. У таких умовах мотиваційна система «повинна не лише стимулювати поточну трудову діяльність, а й заохочувати працівників до професійного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації» [32, с. 125].

Для узагальнення зазначених положень доцільно представити систему принципів формування ефективної мотивації працівників аграрних підприємств у вигляді схеми (рис. 1.3). Особливе значення для аграрного сектору має також принцип адаптивності. Система мотивації не може залишатися незмінною протягом тривалого часу, оскільки на неї впливають зміни зовнішнього середовища, ситуація на ринку

праці, рівень конкуренції за трудові ресурси, фінансові можливості підприємства та інші чинники.

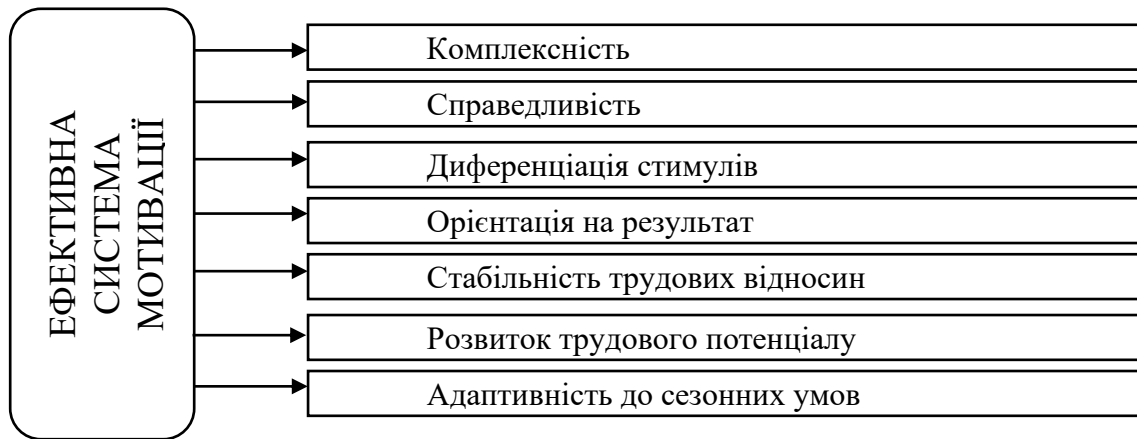


Рис. 1.3. Принципи формування ефективної системи мотивації працівників в умовах сезонного виробництва

Отже, ефективна система мотивації працівників в умовах сезонного виробництва повинна базуватися на комплексному врахуванні особливостей аграрної праці, поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, забезпеченні справедливості винагороди та орієнтації на кінцеві результати діяльності. Реалізація зазначених принципів дозволяє підвищити продуктивність праці, забезпечити кадрову стабільність та створити передумови для сталого розвитку аграрних підприємств. Розглянуті положення формують теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження сучасних методів та інструментів мотивації персоналу, які використовуються в практиці управління підприємствами.

1.3. Сучасні підходи, методи та інструменти мотивації працівників підприємства

Сучасні умови господарювання характеризуються «посиленням конкуренції за трудові ресурси, зростанням вимог до продуктивності праці та необхідністю підвищення ефективності управління персоналом» [35, с. 44]. У таких умовах

традиційні підходи до мотивації, що базуються переважно на використанні заробітної плати як основного стимулу, поступово втрачають свою ефективність. Працівники дедалі більше орієнтуються не лише на рівень матеріальної винагороди, але й на умови праці, можливості професійного розвитку, психологічний комфорт та стабільність зайнятості.

Розвиток сучасних концепцій менеджменту персоналу зумовив перехід від адміністративного управління працівниками до формування партнерських відносин між роботодавцем та персоналом. Людина розглядається не як виконавець окремих виробничих функцій, а як «стратегічний ресурс підприємства, від ефективності використання якого залежить його конкурентоспроможність та довгострокова результативність діяльності» [5, с. 125].

Сучасні підходи до мотивації базуються на необхідності комплексного врахування потреб працівників різних категорій. Якщо раніше домінувала концепція матеріального стимулювання, то нині все більшого поширення набувають моделі, орієнтовані на розвиток людського капіталу, підвищення рівня залученості персоналу та створення умов для професійної самореалізації.

У сучасній практиці управління персоналом можна виділити декілька основних підходів до мотивації працівників:

- результативний підхід;
- компетентнісний підхід;
- ціннісно-орієнтований підхід;
- підхід залученості персоналу;
- підхід розвитку людського капіталу;
- цифровий підхід до управління мотивацією.

Результативний підхід ґрунтується на безпосередньому зв'язку між досягнутими результатами праці та отриманою винагородою. Його практична реалізація передбачає встановлення чітких показників ефективності роботи працівників та нарахування додаткової винагороди залежно від ступеня їх досягнення.

Такий підхід активно використовується у виробничій сфері, оскільки дозволяє безпосередньо пов'язати інтереси працівника з цілями підприємства.

Компетентнісний підхід передбачає «стимулювання працівників до професійного розвитку, підвищення кваліфікації та набуття нових компетенцій» [1, с. 205]. Особливої актуальності він набуває в аграрному секторі, де стрімко зростає рівень механізації виробництва, впроваджуються цифрові технології та сучасні системи управління виробничими процесами.

Ціннісно-орієнтований підхід базується на формуванні спільних цінностей підприємства та працівників. Його метою є створення високого рівня корпоративної культури, лояльності персоналу та відчуття причетності до досягнення спільних результатів. Для невеликих фермерських господарств цей підхід має особливе значення, оскільки між працівниками та керівництвом зазвичай існують більш тісні комунікаційні зв'язки.

Підхід залученості персоналу спрямований на підвищення рівня участі працівників у прийнятті рішень, організації виробничих процесів та вирішенні поточних проблем підприємства. Працівники, які мають можливість впливати на результати діяльності підприємства, як правило, демонструють вищий рівень відповідальності та зацікавленості у досягненні поставлених цілей.

Одним із найбільш перспективних напрямів сучасного менеджменту виступає концепція розвитку людського капіталу. Відповідно до цього підходу «витрати на навчання, підвищення кваліфікації та розвиток працівників розглядаються не як поточні витрати підприємства, а як інвестиції, що забезпечують підвищення ефективності діяльності в майбутньому» [13, с. 117].

Для систематизації сучасних підходів до мотивації працівників доцільно представити їх у вигляді узагальнюючої схеми (рис. 1.4). Представлені підходи не є взаємовиключними. Навпаки, найбільш ефективні системи мотивації формуються на основі їх комплексного використання з урахуванням особливостей діяльності підприємства, категорій працівників та стратегічних цілей розвитку організації.



Рис. 1.4. Комплекс сучасних підходів до мотивації працівників підприємства

Особливої актуальності комплексний підхід до мотивації набуває в умовах сезонного виробництва, де підприємство повинно не лише забезпечувати високу продуктивність праці в періоди максимального навантаження, але й підтримувати зацікавленість працівників у довгостроковій співпраці та професійному розвитку.

Поряд із розвитком сучасних концепцій управління персоналом відбувається постійне вдосконалення практичних інструментів мотивації працівників. Якщо традиційні системи стимулювання переважно ґрунтувалися на використанні фіксованої заробітної плати та преміювання, то сучасні підприємства дедалі активніше застосовують «комплексні мотиваційні механізми, які поєднують матеріальні, організаційні та соціально-психологічні стимули» [40, с. 172].

Одним із найбільш поширених сучасних інструментів мотивації є система управління за ключовими показниками ефективності (Key Performance Indicators – KPI). Її сутність полягає у встановленні кількісних або якісних показників, які характеризують результати діяльності працівника, підрозділу або підприємства в цілому. Розмір винагороди безпосередньо залежить від ступеня досягнення встановлених показників.

Перевагою використання KPI є забезпечення прозорого взаємозв'язку між

результатами праці та винагородою. Працівники чітко розуміють, які саме показники впливають на розмір премії та яких результатів необхідно досягти. Для аграрних підприємств як КРІ можуть використовуватися показники своєчасності виконання польових робіт, економії паливно-мастильних матеріалів, дотримання технологічних вимог, продуктивності техніки, урожайності культур або якості виконаних робіт.

Важливим сучасним інструментом виступають гнучкі системи преміювання. На відміну від традиційних схем, які передбачають фіксований розмір премій, гнучкі системи «дозволяють адаптувати винагороду до результатів діяльності працівників та фінансових можливостей підприємства» [48, с. 59]. Особливо актуальними такі підходи є для підприємств аграрного сектору, де фінансові результати значною мірою залежать від урожайності, ринкової кон'юнктури та погодних умов.

Серед сучасних методів стимулювання дедалі ширше застосовуються програми участі працівників у результатах діяльності підприємства. Вони передбачають надання додаткових винагород залежно від досягнення певних виробничих або фінансових результатів. Основною перевагою такого підходу є формування у працівників відчуття причетності до успіху підприємства та підвищення їхньої зацікавленості в досягненні спільних цілей.

Окрему групу сучасних інструментів становлять системи грейдингу. Їх сутність полягає у розподілі посад за рівнем складності, відповідальності та значущості для підприємства з подальшим встановленням відповідних рівнів винагороди. Використання грейдингових систем дозволяє забезпечити внутрішню справедливість оплати праці та створити прозорі умови професійного зростання працівників.

У сучасних умовах значного поширення набувають також інструменти нематеріального стимулювання. Особливу увагу підприємства приділяють «формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, розвитку корпоративної культури та підвищенню рівня залученості працівників до процесів управління» [35, с. 44]. Практика свідчить, що працівники, які відчують свою

значущість для підприємства та мають можливість впливати на прийняття управлінських рішень, демонструють вищу продуктивність праці та більшу лояльність до роботодавця.

Важливим напрямом розвитку сучасних систем мотивації є впровадження програм професійного розвитку персоналу. Такі програми можуть включати навчання, стажування, підвищення кваліфікації, участь у професійних заходах та освоєння нових компетенцій. Для підприємства це створює передумови підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва, а для працівників виступає потужним мотиватором професійного зростання.

Особливого значення в останні роки набуває цифровізація процесів управління персоналом. Сучасні HR-технології дозволяють автоматизувати оцінювання результативності працівників, здійснювати моніторинг виконання виробничих завдань, аналізувати рівень залученості персоналу та оперативно коригувати мотиваційні програми. Незважаючи на те, що такі інструменти найбільш поширені у великих компаніях, окремі їх елементи можуть успішно використовуватися і в діяльності невеликих підприємств.

Для узагальнення сучасних інструментів мотивації та оцінки можливостей їх застосування в аграрному секторі доцільно систематизувати їх у табл. 1.2.

Дані таблиці свідчать, що не всі сучасні інструменти мотивації є однаково придатними для використання у фермерських господарствах. Найбільш ефективними для малих аграрних підприємств є системи преміювання за результатами праці, програми участі працівників у досягненні виробничих цілей, професійний розвиток персоналу та залучення працівників до прийняття рішень. Саме ці інструменти характеризуються відносною простотою впровадження, невисокими витратами та можливістю швидкого отримання позитивного ефекту.

Особливої уваги заслуговують інструменти мотивації, орієнтовані на утримання персоналу. В умовах дефіциту трудових ресурсів та посилення конкуренції за кваліфікованих працівників підприємства дедалі частіше використовують

«програми лояльності, заходи соціальної підтримки, гнучкі форми організації праці та інші методи, спрямовані на формування довгострокових трудових відносин» [37, с. 50]. Для аграрних підприємств це питання набуває особливого значення через сезонний характер виробництва та необхідність збереження кадрового потенціалу між виробничими циклами.

Таблиця 1.2

Сучасні інструменти мотивації працівників та можливості їх використання в аграрному секторі

Інструмент мотивації	Сутність	Очікуваний результат	Доцільність використання у ФГ
КРІ та преміювання за результатами	Винагорода залежить від досягнення встановлених показників	Підвищення продуктивності праці	Висока
Гнучка система премій	Змінний розмір преміювання залежно від результатів роботи	Підвищення зацікавленості у результатах діяльності	Висока
Участь у результатах діяльності	Додаткова винагорода за досягнення цілей підприємства	Формування командної відповідальності	Висока
Професійне навчання	Розвиток знань та компетенцій працівників	Підвищення кваліфікації персоналу	Висока
Залучення до прийняття рішень	Участь працівників в організації виробничих процесів	Зростання рівня лояльності та відповідальності	Середня
Грейдинг	Диференціація винагороди залежно від складності робіт	Забезпечення справедливості оплати праці	Низька
Цифрові HR-інструменти	Автоматизація оцінки результатів роботи	Підвищення ефективності управління персоналом	Середня

Узагальнення сучасних підходів та інструментів мотивації свідчить про те, що ефективне управління персоналом потребує системного підходу до формування мотиваційного механізму. Практика діяльності успішних підприємств демонструє, що найбільш результативними є не окремі стимули, а їх раціональне поєднання в межах єдиної комплексної системи мотивації, яка враховує особливості виробництва, кадрового складу та стратегічних цілей підприємства.

Під комплексною системою мотивації доцільно розуміти сукупність взаємопов'язаних матеріальних, нематеріальних, організаційних та соціально-психологічних заходів, спрямованих на забезпечення високої продуктивності праці, професійного розвитку працівників та досягнення стратегічних цілей підприємства. На відміну від фрагментарного використання окремих стимулів, комплексний підхід дозволяє забезпечити більш стійкий і довгостроковий мотиваційний ефект.

В умовах сезонного виробництва необхідність застосування комплексної мотивації є особливо актуальною. Сезонні коливання навантаження, нерівномірність зайнятості, залежність результатів діяльності від дотримання агротехнічних строків та обмежені можливості використання трудових ресурсів вимагають формування спеціалізованих мотиваційних механізмів. При цьому система стимулювання повинна враховувати «потреби як постійних, так і сезонних працівників, оскільки їх мотиваційні пріоритети можуть суттєво відрізнятися» [3, с. 98].

Для постійного персоналу визначальне значення мають стабільність зайнятості, гарантований рівень доходів, можливості професійного розвитку, справедливість винагороди та соціальна захищеність. Саме ці чинники формують довгострокову прихильність працівників до підприємства та сприяють збереженню кадрового потенціалу. Водночас для сезонних працівників першочерговими мотиваторами зазвичай виступають рівень оплати праці, своєчасність виплати винагороди, комфортні умови праці та можливість повторного працевлаштування в наступних виробничих сезонах.

Особливістю сучасного етапу розвитку аграрного сектору є необхідність переходу від традиційних систем стимулювання до моделей мотивації, орієнтованих на результативність та залученість персоналу. У таких системах працівник розглядається не лише як виконавець виробничих операцій, а як активний учасник процесу створення вартості та досягнення стратегічних цілей підприємства. Це передбачає розширення його відповідальності, залучення до прийняття рішень та формування почуття особистої причетності до результатів господарської діяльності.

Сучасні дослідження у сфері управління персоналом підтверджують, що найбільший ефект досягається за умови одночасного використання декількох груп стимулів. Матеріальна винагорода забезпечує задоволення базових потреб працівників, нематеріальні стимули формують внутрішню мотивацію, організаційні механізми сприяють підвищенню ефективності праці, а соціально-психологічні інструменти забезпечують формування сприятливого клімату в колективі. Лише поєднання цих елементів дозволяє створити цілісну систему мотивації, здатну забезпечити стабільне підвищення результативності праці.

Застосування комплексної системи мотивації дозволяє підприємству одночасно вирішувати декілька важливих завдань: підвищувати продуктивність праці, зміцнювати трудову дисципліну, зменшувати плинність кадрів, забезпечувати професійний розвиток працівників та формувати їхню зацікавленість у досягненні високих виробничих результатів. Особливого значення це набуває для невеликих аграрних підприємств, де результати діяльності значною мірою залежать від професіоналізму та відповідальності кожного працівника.

Таким чином, сучасні підходи до мотивації працівників базуються на використанні широкого спектра інструментів матеріального та нематеріального стимулювання, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей підприємства та розвиток людського капіталу. Ефективність їх застосування значною мірою визначається здатністю підприємства адаптувати мотиваційний механізм до власних особливостей та умов господарювання. Для аграрних підприємств, які функціонують в умовах сезонного виробництва, найбільш перспективним напрямом є формування комплексної системи мотивації, що поєднує матеріальні стимули, професійний розвиток, соціальну підтримку та організаційні механізми управління трудовою поведінкою персоналу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ С(Ф)Г «СОЮЗ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності С(Ф)Г «СОЮЗ»

Селянське (фермерське) господарство «СОЮЗ» є суб'єктом господарювання аграрного сектору економіки України та здійснює виробничу діяльність на території Кам'янського району Дніпропетровської області. Господарство функціонує у формі фермерського господарства та спеціалізується на вирощуванні зернових і технічних культур. Основними видами продукції є озима пшениця, соняшник, ярий ячмінь та озимий ріпак, які формують основу товарної продукції підприємства та забезпечують надходження основної частини доходів від реалізації.

С(Ф)Г «СОЮЗ» належить до категорії малих сільськогосподарських підприємств, що обумовлює особливості організації виробництва, структури управління та використання трудових ресурсів. Господарство характеризується відносно невеликою чисельністю постійного персоналу, що забезпечує гнучкість управління та оперативність прийняття рішень. Водночас специфіка рослинницького виробництва зумовлює значну залежність результатів діяльності від сезонних виробничих циклів, погодних умов та ефективності використання матеріально-технічних ресурсів.

У досліджуваному періоді земельний банк господарства мав тенденцію до поступового розширення. Площа сільськогосподарських угідь збільшилася з 1226 га у 2023 році до 1235 га у 2025 році. Незначне нарощування площ свідчить про прагнення господарства зміцнювати виробничий потенціал шляхом залучення додаткових земельних ресурсів без істотного збільшення масштабу діяльності та фінансового навантаження.

Організація виробничого процесу в С(Ф)Г «СОЮЗ» базується на поєднанні використання власної техніки та залучення сторонніх виконавців для проведення

окремих технологічних операцій. Власний машинно-тракторний парк включає два трактори, зернозбиральний комбайн та сівалку, що забезпечують виконання основних виробничих робіт. Для окремих видів польових робіт, зокрема часткового збирання врожаю та окремих операцій з обробітку ґрунту, господарство використовує орендовану техніку або послуги спеціалізованих підрядних організацій. Такий підхід дозволяє зменшити капітальні витрати на придбання дороговартісної техніки та більш ефективно використовувати наявні фінансові ресурси.

Важливою особливістю діяльності господарства є сезонний характер виробництва, який безпосередньо впливає на потребу в трудових ресурсах. Постійний штат підприємства налічує чотирьох працівників, які забезпечують виконання основних виробничих, організаційних та управлінських функцій. У періоди пікового навантаження, пов'язаного з проведенням посівної кампанії та збиранням урожаю, господарство додатково залучає до п'ятнадцяти сезонних працівників. Така організація праці є характерною для більшості фермерських господарств і дозволяє оптимізувати витрати на персонал протягом року.

Система мотивації персоналу в господарстві ґрунтується переважно на матеріальному стимулюванні. Працівникам виплачується фіксована заробітна плата, а в періоди підвищеного виробничого навантаження застосовується преміювання за якісне та своєчасне виконання виробничих завдань. Разом із тим сезонний характер виробництва створює низку викликів щодо забезпечення належного рівня зацікавленості працівників у результатах праці, що обумовлює актуальність дослідження та пошуку шляхів удосконалення мотиваційного механізму в умовах функціонування господарства.

Для оцінки ресурсного потенціалу підприємства доцільно проаналізувати динаміку основних виробничих ресурсів С(Ф)Г «СОЮЗ» за 2023–2025 роки.

Показники ресурсного забезпечення є основою оцінки виробничого потенціалу підприємства, оскільки саме наявність та ефективність використання земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів визначають можливості господарства

щодо отримання кінцевих результатів діяльності. Для С(Ф)Г «СОЮЗ», яке функціонує в умовах сезонного виробництва та обмеженої чисельності персоналу, особливого значення набуває забезпеченість виробництва необхідними ресурсами та їх збалансоване використання (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Ресурсне забезпечення С(Ф)Г «СОЮЗ» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Площа сільськогосподарських угідь, га	1226	1229	1235	100,7
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	6076,7	5920,5	5577,9	91,8
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	2947,0	3628,0	3966,5	134,6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	4	4	3	75,0
Навантаження с.-г. угідь на 1 працівника, га	306,5	307,3	411,7	134,3
Основних засобів на 1 працівника, тис. грн	1519,2	1480,1	1859,3	122,4
Оборотних активів на 1 працівника, тис. грн	736,8	907,0	1322,2	179,5

Дані таблиці 2.1 свідчать, що протягом 2023–2025 рр. ресурсне забезпечення С(Ф)Г «СОЮЗ» зазнавало певних змін. Площа сільськогосподарських угідь мала тенденцію до поступового зростання і збільшилася з 1226 га у 2023 році до 1235 га у 2025 році, або на 0,7 %. Хоча приріст є незначним, він свідчить про стабільність землекористування та прагнення господарства до поступового нарощування виробничого потенціалу.

Вартість основних засобів за досліджуваний період скоротилася на 498,8 тис. грн, або на 8,2 %. Така тенденція пояснюється переважно нарахуванням амортизації та відсутністю суттєвих капіталовкладень у оновлення машинно-тракторного парку. Водночас господарство підтримує виробничу діяльність шляхом залучення орендованої техніки та спеціалізованих підрядників для виконання окремих польових робіт.

На відміну від основних засобів, середньорічна вартість оборотних активів зросла на 1019,5 тис. грн або на 34,6 %. Це свідчить про збільшення обсягів запасів, насамперед готової продукції та матеріальних ресурсів, необхідних для забезпечення виробничого процесу.

Чисельність постійних працівників у 2025 році скоротилася до трьох осіб проти чотирьох у попередні роки. У результаті навантаження сільськогосподарських угідь на одного працівника зросло з 306,5 до 411,7 га, тобто на 34,3 %. Одночасно підвищилися показники фондоозброєності та забезпеченості оборотними активами в розрахунку на одного працівника.

Загалом результати аналізу свідчать, що С(Ф)Г «СОЮЗ» має достатній ресурсний потенціал для здійснення виробничої діяльності, однак скорочення чисельності постійного персоналу та високий рівень навантаження на працівників підсилюють залежність підприємства від ефективної системи мотивації праці. Саме тому питання стимулювання персоналу в умовах сезонного виробництва набуває для господарства особливої актуальності та потребує подальшого детального дослідження.

Для більш глибокої оцінки діяльності підприємства доцільно проаналізувати не лише обсяги наявних ресурсів, а й результативність їх використання (табл. 2.2). Саме показники ефективності дозволяють визначити, наскільки раціонально господарство використовує земельні, трудові та матеріально-технічні ресурси для формування доходів і прибутку. Особливого значення такий аналіз набуває для малих фермерських господарств, де навіть незначні зміни у використанні ресурсного потенціалу можуть суттєво впливати на кінцеві фінансові результати.

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про суттєве підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу С(Ф)Г «СОЮЗ» протягом досліджуваного періоду. Найбільш помітні позитивні зміни відбулися у 2024 році, коли чистий дохід від реалізації продукції зріс більш ніж у 2,5 раза порівняно з 2023 роком та досяг 12118,1 тис. грн. У 2025 році підприємству вдалося зберегти високий рівень доходів,

хоча спостерігалось незначне їх скорочення на 2,9 %.

Таблиця 2.2

**Показники ефективності використання ресурсного потенціалу С(Ф)Г «СОЮЗ»
у 2023–2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	4795,7	12118,1	11770,2	245,4
Чистий прибуток, тис. грн	255,7	1710,0	415,0	162,3
Фондовіддача, грн доходу на 1 грн основних засобів	0,79	2,05	2,11	267,1
Фондомісткість, грн основних засобів на 1 грн доходу	1,27	0,49	0,47	37,0
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обертів	1,63	3,34	2,97	182,2
Тривалість одного обороту, днів	221,0	107,8	121,2	54,8
Продуктивність праці, тис. грн доходу на 1 працівника	1198,9	3029,5	3923,4	327,2
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	63,9	427,5	138,3	216,4
Дохід на 1 га с.-г. угідь, тис. грн	3,91	9,86	9,53	243,7
Прибуток на 1 га с.-г. угідь, тис. грн	0,21	1,39	0,34	161,9

Ефективність використання основних засобів характеризується зростанням фондовіддачі з 0,79 грн до 2,11 грн доходу на кожну гривню вартості основних засобів. Одночасно фондомісткість зменшилася з 1,27 грн до 0,47 грн, що свідчить про більш раціональне використання наявної матеріально-технічної бази господарства.

Позитивною є також динаміка оборотності оборотних активів. Якщо у 2023 році один повний оборот здійснювався в середньому за 221 день, то у 2025 році цей показник скоротився до 121 дня. Прискорення оборотності свідчить про підвищення ефективності використання матеріальних запасів та грошових ресурсів підприємства.

Особливо помітним є зростання продуктивності праці. У 2025 році на одного працівника припадало 3923,4 тис. грн доходу, що перевищує рівень 2023 року більш ніж утричі. Така динаміка пояснюється як зростанням обсягів реалізації продукції, так і скороченням чисельності постійного персоналу. Водночас підвищення навантаження на працівників створює додаткові вимоги до системи їх мотивації та

стимулювання.

Показники доходу та прибутку в розрахунку на 1 га земельних угідь також демонструють покращення порівняно з базовим роком. Проте у 2025 році спостерігається суттєве зниження прибутку порівняно з 2024 роком, що може бути пов'язано зі зростанням виробничих витрат, коливанням цін реалізації або впливом несприятливих зовнішніх факторів.

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що С(Ф)Г «СОЮЗ» загалом ефективно використовує наявний ресурсний потенціал та забезпечує стабільне зростання показників виробничої діяльності. Разом з тим скорочення чисельності працівників та підвищення навантаження на персонал формують додаткові вимоги до вдосконалення системи мотивації, особливо в періоди сезонного виконання найбільш трудомістких виробничих робіт.

Завершальним етапом організаційно-економічної характеристики підприємства є аналіз результативності його діяльності (табл. 2.3). Саме фінансові результати дозволяють оцінити ефективність господарювання, рівень прибутковості та здатність підприємства забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Для підприємств аграрного сектору особливого значення набуває аналіз показників рентабельності, оскільки вони відображають вплив виробничих, ринкових та природно-кліматичних чинників на кінцеві результати господарювання.

Таблиця 2.3

Показники результативності діяльності С(Ф)Г «СОЮЗ» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	4795,7	12118,1	11770,2	245,4
Повна сума витрат, тис. грн	4540,0	10408,1	11355,2	250,1
Чистий прибуток, тис. грн	255,7	1710,0	415,0	162,3
Прибуток на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	20,9	139,1	33,6	160,8
Прибуток на 100 грн витрат, грн	5,63	16,43	3,66	65,0
Рентабельність діяльності, %	5,63	16,43	3,66	-1,97 в.п.
Рентабельність продажів, %	5,33	14,11	3,53	-1,80 в.п.
Коефіцієнт автономії	0,92	1,00	1,00	108,7
Частка власного капіталу в пасивах, %	92,3	100,0	100,0	108,3

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить, що протягом досліджуваного періоду С(Ф)Г «СОЮЗ» залишалося прибутковим підприємством, однак результати його діяльності характеризувалися значною нерівномірністю. Найбільш успішним для господарства став 2024 рік, коли чистий прибуток досяг 1710,0 тис. грн, що майже у 6,7 раза перевищувало показник 2023 року. Така динаміка була обумовлена одночасним зростанням обсягів реалізації продукції та більш ефективним використанням ресурсного потенціалу.

У 2025 році підприємство зберегло високий рівень доходів від реалізації продукції, однак чистий прибуток скоротився до 415,0 тис. грн. Основною причиною стало випереджаюче зростання витрат порівняно з доходами. Якщо обсяг реалізації зменшився лише на 2,9 %, то сукупні витрати збільшилися на 9,1 %, що негативно позначилося на фінансовому результаті.

Подібна тенденція спостерігається і за показниками рентабельності. У 2024 році рівень рентабельності діяльності становив 16,43 %, що характеризує достатньо високий рівень ефективності господарювання для малого фермерського підприємства. Водночас у 2025 році цей показник знизився до 3,66 %, тобто майже у 4,5 раза. Аналогічні зміни відбулися і щодо рентабельності продажів, яка скоротилася з 14,11 % до 3,53 %.

Разом із цим позитивною рисою діяльності господарства є його фінансова незалежність. Починаючи з 2024 року підприємство повністю погасило короткострокові кредитні зобов'язання та здійснює діяльність виключно за рахунок власного капіталу. Коефіцієнт автономії у 2024–2025 роках становив 1,0, що свідчить про високий рівень фінансової стійкості та мінімальну залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Отже, результати аналізу свідчать, що С(Ф)Г «СОЮЗ» має достатньо стабільний економічний стан, ефективно використовує наявний ресурсний потенціал та зберігає фінансову самостійність. Разом з тим значне скорочення прибутковості у 2025 році свідчить про наявність внутрішніх резервів підвищення ефективності

діяльності. Одним із таких резервів виступає удосконалення системи мотивації працівників, яка в умовах сезонного виробництва безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання технологічних операцій, своєчасність проведення польових робіт та кінцеві результати господарювання.

Проведений аналіз організаційно-економічної діяльності С(Ф)Г «СОЮЗ» дозволив встановити, що господарство є малим сільськогосподарським підприємством рослинницької спеціалізації, яке здійснює діяльність на площі понад 1200 га та спеціалізується на вирощуванні соняшнику, озимої пшениці, ячменю та ріпаку. Упродовж 2023–2025 рр. підприємство зберігало стабільний виробничий потенціал, демонструючи позитивну динаміку доходів та ефективності використання ресурсів.

Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 4795,7 тис. грн у 2023 році до 11770,2 тис. грн у 2025 році, або у 2,45 раза. Водночас чистий прибуток збільшився лише з 255,7 тис. грн до 415,0 тис. грн, що свідчить про суттєве зростання виробничих витрат. Найвищі результати діяльності були досягнуті у 2024 році, коли рівень рентабельності діяльності становив 16,43 %.

Особливістю функціонування господарства є невелика чисельність постійного персоналу та значна залежність від сезонних працівників у періоди проведення основних польових робіт. За таких умов ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня трудової мотивації, продуктивності праці та зацікавленості працівників у досягненні виробничих результатів. Саме тому подальше дослідження системи мотивації персоналу та пошук шляхів її вдосконалення є важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності та економічної результативності С(Ф)Г «СОЮЗ».

2.2. Аналіз кадрового потенціалу та діючої системи мотивації працівників господарства

Ефективність функціонування будь-якого аграрного підприємства значною мірою залежить від рівня забезпеченості трудовими ресурсами та результативності їх використання. Особливого значення кадровий потенціал набуває для малих фермерських господарств, де виробничі результати безпосередньо залежать від професійної підготовки, відповідальності та зацікавленості кожного працівника у досягненні поставлених цілей.

Для С(Ф)Г «СОЮЗ» питання кадрового забезпечення є особливо актуальним з огляду на сезонний характер виробництва та обмежену чисельність постійного персоналу. У періоди виконання найбільш трудомістких польових робіт господарство змушене залучати додаткових сезонних працівників, що обумовлює необхідність ефективної організації праці та використання відповідних механізмів мотивації.

На початковому етапі дослідження доцільно проаналізувати забезпеченість господарства трудовими ресурсами (рис. 2.4).

Таблиця 2.4

Забезпеченість С(Ф)Г «СОЮЗ» трудовими ресурсами у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Середньооблікова чисельність постійних працівників, осіб	4	4	3	75,0
Кількість сезонних працівників у пікові періоди, осіб	11	13	15	136,4
Загальна чисельність залучених працівників у сезон, осіб	15	17	18	120,0
Площа с.-г. угідь, га	1226	1229	1235	100,7
Навантаження угідь на 1 постійного працівника, га	306,5	307,3	411,7	134,3
Навантаження угідь на 1 працівника в сезон, га	81,7	72,3	68,6	84,0

Дані таблиці 2.4 свідчать про наявність певних змін у кадровому забезпеченні С(Ф)Г «СОЮЗ» протягом досліджуваного періоду. Чисельність постійних

працівників у 2023–2024 роках залишалася незмінною та становила чотири особи, однак у 2025 році скоротилася до трьох осіб. Відповідно, рівень забезпеченості господарства постійними трудовими ресурсами знизився на 25 %.

Водночас підприємство поступово збільшувало кількість сезонних працівників. Якщо у 2023 році до виконання сезонних робіт залучалося 11 осіб, то у 2025 році їх чисельність досягла 15 осіб. Це свідчить про зростання залежності господарства від тимчасової робочої сили та посилення ролі сезонної зайнятості у забезпеченні виробничого процесу.

Особливо показовим є зростання навантаження на постійних працівників. У 2025 році на одного працівника припадало 411,7 га сільськогосподарських угідь проти 306,5 га у 2023 році. Таким чином, навантаження збільшилося більш ніж на третину. Подібна тенденція може негативно впливати на продуктивність праці, якість виконання виробничих операцій та рівень задоволеності працівників умовами праці.

Разом із тим залучення додаткових сезонних працівників дозволяє частково компенсувати дефіцит постійного персоналу. У результаті навантаження на одного працівника в період проведення польових робіт поступово зменшується, що створює передумови для більш ефективного виконання виробничих завдань та дотримання агротехнічних строків.

Слід зазначити, що кадрова структура С(Ф)Г «СОЮЗ» є типовою для невеликих фермерських господарств. Постійний персонал виконує основні виробничі та організаційні функції протягом року, тоді як сезонні працівники залучаються переважно для виконання робіт, пов'язаних із посівною кампанією та збиранням урожаю. Така модель дозволяє оптимізувати витрати на персонал, проте одночасно підвищує вимоги до ефективності системи мотивації праці, особливо щодо утримання кваліфікованих працівників та забезпечення їх зацікавленості у результатах діяльності господарства.

Отже, аналіз кадрового потенціалу свідчить про скорочення чисельності постійного персоналу та зростання залежності господарства від сезонної робочої

сили. За таких умов особливого значення набувають питання ефективного використання трудового потенціалу, оцінка продуктивності праці та дієвості існуючої системи мотивації працівників.

Важливим напрямом оцінки кадрового потенціалу підприємства є аналіз ефективності використання трудових ресурсів. Для аграрних підприємств даний аспект має особливе значення, оскільки рівень продуктивності праці безпосередньо впливає на своєчасність проведення технологічних операцій, обсяги виробництва продукції та кінцеві фінансові результати діяльності. В умовах обмеженої чисельності персоналу ефективне використання трудового потенціалу виступає одним із головних резервів підвищення конкурентоспроможності господарства.

Для оцінки результативності використання трудових ресурсів С(Ф)Г «СОЮЗ» доцільно проаналізувати основні показники продуктивності праці та оплати праці працівників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники використання трудового потенціалу С(Ф)Г «СОЮЗ» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	4	4	3	75,0
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	4795,7	12118,1	11770,2	245,4
Чистий прибуток, тис. грн	255,7	1710,0	415,0	162,3
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	1198,9	3029,5	3923,4	327,2
Прибуток на одного працівника, тис. грн	63,9	427,5	138,3	216,4
Фонд оплати праці, тис. грн	683,4	771,8	694,6	101,6
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн	170,9	192,9	231,5	135,5
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	14240	16080	19290	135,5

Результати розрахунків свідчать про суттєве підвищення ефективності використання трудового потенціалу С(Ф)Г «СОЮЗ» протягом досліджуваного періоду. Незважаючи на скорочення чисельності постійних працівників до трьох осіб

у 2025 році, господарству вдалося забезпечити високі показники продуктивності праці та зберегти значні обсяги реалізації продукції.

Найбільш показовою є динаміка продуктивності праці. Якщо у 2023 році на одного працівника припадало 1198,9 тис. грн доходу, то у 2025 році цей показник досяг 3923,4 тис. грн. Таким чином, продуктивність праці збільшилася більш ніж у три рази. З одного боку, це свідчить про достатньо ефективне використання трудових ресурсів, а з іншого – вказує на суттєве зростання виробничого навантаження на кожного працівника.

Подібна тенденція спостерігається і щодо прибутку в розрахунку на одного працівника. У 2025 році цей показник перевищував рівень 2023 року більш ніж удвічі. Проте слід враховувати, що після значного зростання прибутковості у 2024 році підприємство зіткнулося зі зниженням фінансового результату в 2025 році, що певною мірою вплинуло на загальну ефективність використання трудового потенціалу.

Позитивною є динаміка оплати праці працівників. Орієнтовний фонд оплати праці за досліджуваний період зріс з 683,4 тис. грн до 694,6 тис. грн, незважаючи на скорочення чисельності персоналу. Внаслідок цього середньорічна заробітна плата одного працівника збільшилася на 35,5 %, а середньомісячна заробітна плата зросла з 14,2 тис. грн до 19,3 тис. грн.

Для оцінки ефективності матеріальної складової мотиваційного механізму доцільно проаналізувати динаміку середньомісячної заробітної плати працівників С(Ф)Г «СОЮЗ» протягом 2023–2025 рр. (рис. 2.1).

Як свідчать дані рисунка 2.1, протягом досліджуваного періоду середньомісячна заробітна плата працівників С(Ф)Г «СОЮЗ» характеризувалася стійкою тенденцією до зростання. У 2023 році її розмір становив 14 240 грн, у 2024 році – 16 080 грн, а у 2025 році досяг 19 290 грн. Загалом за три роки рівень оплати праці збільшився на 5 050 грн або на 35,5 %.

Побудована лінія тренду та високе значення коефіцієнта апроксимації ($R^2 = 0,9761$) свідчать про стабільний характер зростання заробітної плати та

прогнозованість розвитку матеріального стимулювання персоналу в господарстві. Разом із тим проведений раніше аналіз показав, що темпи зростання продуктивності праці суттєво перевищують темпи підвищення заробітної плати. Це свідчить про наявність резервів удосконалення системи матеріальної мотивації шляхом більш тісного пов'язання розміру винагороди з результатами праці та виробничими досягненнями працівників. Така обставина є особливо важливою в умовах сезонного виробництва, де ефективність роботи персоналу безпосередньо впливає на результати господарської діяльності підприємства.

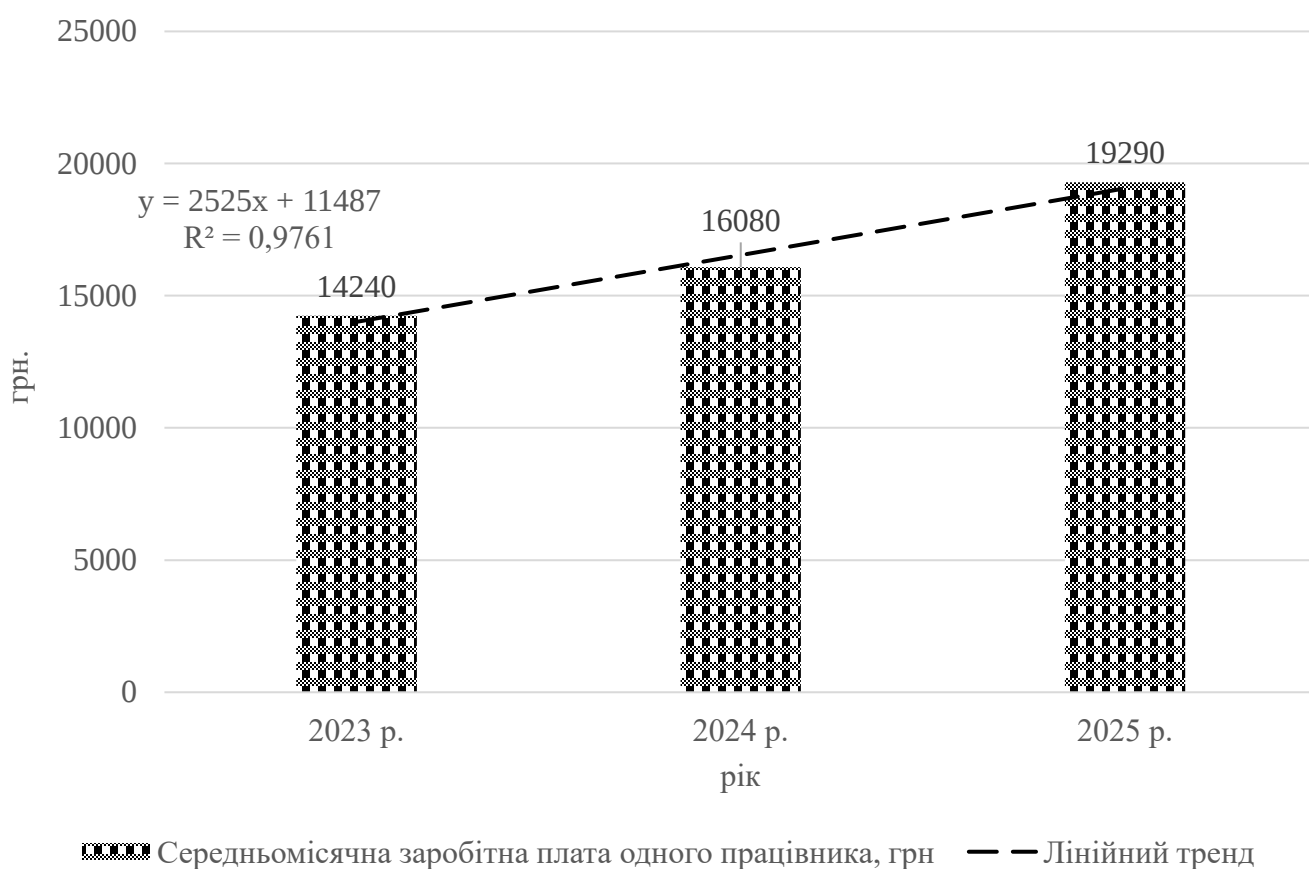


Рис. 2.1. Динаміка середньомісячної заробітної плати одного працівника С(Ф)Г «СОЮЗ» у 2023–2025 рр.

Зростання заробітної плати є позитивним фактором з точки зору підтримання матеріальної мотивації працівників. Водночас темпи підвищення продуктивності праці суттєво перевищують темпи зростання оплати праці. Так, продуктивність праці

за досліджуваний період збільшилася на 227,2 %, тоді як середньомісячна заробітна плата зросла лише на 35,5 %. Подібна ситуація може свідчити про поступове посилення навантаження на працівників без пропорційного підвищення матеріального стимулювання.

Для невеликих фермерських господарств така тенденція є досить поширеною, оскільки фінансові можливості підприємства часто не дозволяють забезпечити повну залежність винагороди від результатів праці. Однак у довгостроковій перспективі подібний дисбаланс може негативно впливати на трудову мотивацію, рівень задоволеності працею та бажання працівників продовжувати трудову діяльність у господарстві.

Загалом результати аналізу свідчать про достатньо високий рівень ефективності використання трудового потенціалу С(Ф)Г «СОЮЗ». Разом з тим зростання навантаження на працівників, скорочення чисельності постійного персоналу та обмежені можливості підвищення оплати праці формують передумови для виникнення мотиваційних проблем, які потребують більш детального дослідження.

Рівень ефективності використання трудового потенціалу значною мірою визначається дієвістю системи мотивації, яка функціонує на підприємстві. Для малих фермерських господарств питання стимулювання праці має особливе значення, оскільки результати виробничої діяльності безпосередньо залежать від професіоналізму, відповідальності та зацікавленості кожного працівника. В умовах нечисленного трудового колективу навіть незначні зміни в мотивації окремих працівників можуть істотно впливати на результати діяльності всього господарства.

Аналіз особливостей функціонування С(Ф)Г «СОЮЗ» свідчить, що на підприємстві використовується відносно проста система мотивації персоналу, характерна для більшості невеликих фермерських господарств. Основою стимулювання працівників виступає матеріальна мотивація, яка реалізується через виплату основної заробітної плати та додаткове преміювання в періоди найбільшого

виробничого навантаження.

Постійні працівники господарства отримують фіксовану заробітну плату, розмір якої залежить від виконуваних функцій та рівня відповідальності. Такий підхід забезпечує працівникам прогнозований рівень доходів та створює відчуття стабільності трудових відносин. Для невеликих сільськогосподарських підприємств стабільність оплати праці часто виступає одним із найважливіших мотиваційних чинників, особливо в умовах нестабільної економічної ситуації та сезонності виробництва.

Разом із базовою заробітною платою у господарстві застосовується система преміювання, яка використовується переважно під час проведення посівної кампанії та збирання врожаю. Надання премій пов'язане із необхідністю стимулювання працівників до більш інтенсивної праці у періоди максимального навантаження, коли від своєчасності виконання робіт залежить майбутній урожай та фінансові результати діяльності підприємства.

Позитивною стороною існуючої системи мотивації є її простота та зрозумілість для працівників. Відсутність складних процедур оцінювання результатів праці спрощує управління персоналом та мінімізує адміністративні витрати на організацію мотиваційного процесу. Крім того, невелика чисельність трудового колективу дозволяє керівнику безпосередньо контролювати результати роботи кожного працівника та оперативно приймати рішення щодо заохочення або коригування трудової поведінки.

Водночас проведений аналіз дозволяє виявити низку обмежень існуючого мотиваційного механізму. Насамперед слід відзначити недостатній рівень формалізації системи стимулювання. Преміювання здійснюється переважно на розсуд керівництва та не базується на чітко визначених показниках результативності праці. За таких умов працівники не завжди можуть оцінити прямий взаємозв'язок між власними трудовими зусиллями та розміром отриманої винагороди.

Крім того, у господарстві практично відсутні елементи довгострокової

мотивації. Основні стимули орієнтовані на поточні результати діяльності та не передбачають використання механізмів, спрямованих на формування довгострокової зацікавленості працівників у розвитку підприємства. У сучасних умовах це може створювати ризики втрати кваліфікованих кадрів, особливо з урахуванням дефіциту трудових ресурсів у сільській місцевості.

Окремої уваги заслуговує мотивація сезонних працівників. У С(Ф)Г «СОЮЗ» вони залучаються переважно під час виконання найбільш трудомістких виробничих операцій. Основним інструментом стимулювання для цієї категорії персоналу виступає заробітна плата. Водночас практика показує, що ефективність роботи сезонних працівників значною мірою залежить не лише від рівня оплати праці, а й від умов праці, організації робочого процесу, ставлення керівництва та перспектив подальшої співпраці.

Відсутність спеціалізованих програм мотивації сезонного персоналу може призводити до збільшення витрат на пошук працівників у кожному новому виробничому сезоні. Крім того, підприємство втрачає можливість формування стабільного кадрового резерву з числа працівників, які вже мають досвід роботи в господарстві та володіють необхідними практичними навичками.

Певні обмеження спостерігаються і щодо використання нематеріальних стимулів. Незважаючи на те, що невеликі фермерські господарства традиційно характеризуються тісними міжособистісними зв'язками між працівниками та керівником, у С(Ф)Г «СОЮЗ» відсутні формалізовані заходи морального заохочення, професійного розвитку або залучення персоналу до обговорення виробничих питань. Хоча для малого підприємства подібні інструменти не потребують значних фінансових витрат, вони можуть суттєво підвищувати рівень залученості та лояльності працівників.

Для узагальнення результатів аналізу доцільно оцінити основні переваги та недоліки діючої системи мотивації працівників господарства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка діючої системи мотивації працівників С(Ф)Г «СОЮЗ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Стабільна виплата заробітної плати	Відсутність чітких критеріїв преміювання
Простота та зрозумілість системи стимулювання	Недостатній зв'язок винагороди з результатами праці
Використання сезонного преміювання	Відсутність довгострокових мотиваційних програм
Особистий контроль результатів праці керівником	Обмежене використання нематеріальних стимулів
Невеликий та керований трудовий колектив	Відсутність системи утримання сезонних працівників
Стабільність трудових відносин	Відсутність інструментів професійного розвитку персоналу

Наведені дані свідчать, що існуюча система мотивації загалом забезпечує належний рівень функціонування господарства та дозволяє підтримувати стабільність кадрового складу. Разом із тим її потенціал використовується не повною мірою. Основні проблеми пов'язані з переважанням традиційних матеріальних стимулів, недостатнім використанням сучасних методів мотивації та відсутністю спеціалізованих механізмів роботи із сезонними працівниками.

Таким чином, діюча система мотивації С(Ф)Г «СОЮЗ» потребує подальшого вдосконалення шляхом посилення зв'язку між результатами праці та винагородою, розвитку нематеріального стимулювання, формування кадрового резерву сезонних працівників та впровадження елементів комплексного мотиваційного механізму. Саме ці напрями можуть стати основою для підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства в умовах сезонного виробництва.

Проведений аналіз кадрового потенціалу та існуючої системи мотивації працівників С(Ф)Г «СОЮЗ» дозволяє здійснити комплексну оцінку ефективності діючого мотиваційного механізму та визначити його вплив на результати діяльності господарства. Така оцінка є необхідною передумовою розробки практичних заходів щодо вдосконалення мотивації працівників у наступному розділі кваліфікаційної

роботи.

Результати дослідження свідчать, що діюча система мотивації забезпечує базовий рівень зацікавленості працівників у виконанні виробничих завдань та дозволяє підтримувати стабільне функціонування господарства. Про це свідчить відсутність значної плинності кадрів, збереження кадрового ядра підприємства та позитивна динаміка продуктивності праці. Разом із тим сучасні умови господарювання висувають більш високі вимоги до управління персоналом, що обумовлює необхідність удосконалення існуючих підходів до стимулювання праці.

Встановлено, що в основі мотиваційного механізму господарства переважають інструменти матеріального стимулювання. Заробітна плата та сезонне преміювання виконують функцію основних мотиваторів трудової діяльності працівників. Водночас рівень використання нематеріальних інструментів мотивації залишається обмеженим, а система стимулювання фактично не містить довгострокових мотиваційних елементів.

Особливу увагу слід звернути на специфіку кадрового забезпечення підприємства. За досліджуваний період чисельність постійних працівників скоротилася з чотирьох до трьох осіб, що призвело до суттєвого зростання виробничого навантаження. У 2025 році на одного постійного працівника припадало понад 411 га сільськогосподарських угідь, що на 34,3 % більше порівняно з 2023 роком. Одночасно господарство збільшувало залучення сезонних працівників, чисельність яких у пікові періоди зростає до 15 осіб.

З одного боку, така модель дозволяє оптимізувати витрати на персонал, однак з іншого – формує додаткові ризики для стабільності кадрового забезпечення. Залежність від сезонної робочої сили підвищує потребу у використанні ефективних мотиваційних інструментів, спрямованих на залучення та утримання працівників у найбільш відповідальні виробничі періоди.

Для систематизації результатів аналізу доцільно провести SWOT-оцінку існуючої системи мотивації працівників С(Ф)Г «СОЮЗ».

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз системи мотивації працівників С(Ф)Г «СОЮЗ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Стабільна виплата заробітної плати	Відсутність формалізованої мотиваційної програми
Наявність сезонного преміювання	Недостатній зв'язок винагороди з результатами праці
Невеликий згуртований колектив	Обмежене використання нематеріальних стимулів
Безпосередній контроль роботи персоналу	Відсутність системи оцінювання ефективності працівників
Стабільність кадрового ядра	Відсутність програм розвитку та навчання персоналу
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження системи преміювання за результатами праці	Подальше скорочення трудових ресурсів у сільській місцевості
Формування кадрового резерву сезонних працівників	Відтік кваліфікованих працівників до більших підприємств
Використання нематеріальних стимулів	Дефіцит сезонної робочої сили
Запровадження програм професійного розвитку	Зростання конкуренції за трудові ресурси
Підвищення залученості працівників до управління	Зниження мотивації через зростання навантаження

Результати SWOT-аналізу свідчать, що найбільшими перевагами існуючої системи мотивації є стабільність трудових відносин, простота організації стимулювання праці та наявність позитивного психологічного клімату в колективі. Водночас основні недоліки пов'язані з недостатнім рівнем розвитку сучасних інструментів мотивації та відсутністю комплексного підходу до управління трудовою поведінкою працівників.

Особливу увагу привертає невідповідність між темпами зростання продуктивності праці та рівнем матеріального стимулювання персоналу. За період дослідження продуктивність праці зросла більш ніж утричі, тоді як середньомісячна заробітна плата збільшилася лише на 35,5 %. Така ситуація може свідчити про поступове накопичення прихованих мотиваційних проблем, які в майбутньому можуть негативно позначитися на результативності діяльності господарства.

Крім того, існуюча система стимулювання практично не враховує

особливостей мотивації сезонних працівників, які відіграють важливу роль у забезпеченні виробничого процесу. Відсутність механізмів формування кадрового резерву та довгострокової співпраці із сезонним персоналом підвищує ризики дефіциту робочої сили у найбільш відповідальні періоди виробничого циклу.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що система мотивації працівників С(Ф)Г «СОЮЗ» загалом забезпечує виконання поточних виробничих завдань, проте потребує модернізації відповідно до сучасних вимог управління персоналом. Основними напрямками її вдосконалення повинні стати посилення зв'язку між результатами праці та винагородою, розвиток нематеріального стимулювання, формування кадрового резерву сезонних працівників, запровадження елементів оцінювання результативності праці та створення комплексної мотиваційної програми для персоналу господарства.

2.3. Оцінка впливу сезонності виробництва на мотивацію працівників та результати діяльності підприємства

Сезонність є однією з визначальних особливостей функціонування підприємств аграрного сектору економіки та суттєво впливає на організацію виробництва, використання трудових ресурсів і систему мотивації персоналу. На відміну від більшості галузей економіки, де виробничі процеси відбуваються відносно рівномірно протягом року, у рослинництві обсяги робіт та потреба в трудових ресурсах характеризуються значними сезонними коливаннями. Це створює специфічні умови формування мотиваційного механізму та вимагає адаптації управлінських підходів до особливостей виробничого циклу.

Для С(Ф)Г «СОЮЗ» проблема сезонності має особливе значення, оскільки господарство спеціалізується на вирощуванні зернових і технічних культур, технологія виробництва яких передбачає чітко визначені строки виконання польових робіт. Від своєчасності проведення посівної кампанії, догляду за посівами та збирання

врожаю безпосередньо залежать урожайність культур, якість продукції та фінансові результати діяльності підприємства.

Упродовж року рівень виробничого навантаження на працівників господарства є нерівномірним. Найбільш напруженими періодами виступають весняно-польові роботи та збиральна кампанія, коли виникає потреба у виконанні значного обсягу технологічних операцій у стислі строки. Саме в ці періоди підприємство залучає додаткових сезонних працівників, чисельність яких у 2025 році досягала 15 осіб, що у п'ять разів перевищувало кількість постійного персоналу.

Для оцінки впливу сезонності на використання трудових ресурсів доцільно проаналізувати розподіл виробничого навантаження протягом року.

Таблиця 2.8

Характеристика сезонного навантаження працівників С(Ф)Г «СОЮЗ»

Період року	Основні види робіт	Рівень навантаження	Потреба в додаткових працівниках
Січень – лютий	Ремонт техніки, підготовка до сезону, планування робіт	Низький	Відсутня
Березень – травень	Підготовка ґрунту, посівна кампанія, внесення добрив	Високий	Висока
Червень – липень	Догляд за посівами, захист рослин	Середній	Помірна
Липень – вересень	Збирання врожаю, транспортування продукції	Дуже високий	Максимальна
Жовтень – листопад	Посів озимих культур, підготовка ґрунту	Високий	Помірна
Грудень	Завершення виробничого циклу, звітність	Низький	Відсутня

Наведені дані свідчать, що виробниче навантаження в господарстві є вкрай нерівномірним. Найбільш складними з точки зору організації праці є весняний та літньо-осінній періоди, коли від працівників вимагається максимальна мобілізація трудових ресурсів та забезпечення високої інтенсивності роботи.

Така ситуація безпосередньо впливає на мотивацію працівників. У періоди пікового навантаження суттєво зростають фізичні та психологічні навантаження, збільшується тривалість робочого дня, підвищується відповідальність за результати виконання робіт. За відсутності відповідного матеріального та нематеріального

стимулювання це може призводити до зниження трудової активності, професійного виснаження та погіршення якості виконання виробничих операцій.

Особливістю С(Ф)Г «СОЮЗ» є також висока залежність результатів діяльності від обмеженої кількості постійних працівників. У 2025 році на одного працівника припадало понад 411 га сільськогосподарських угідь. Такий рівень навантаження значно перевищує середні показники для невеликих фермерських господарств і потребує використання додаткових мотиваційних інструментів для підтримання високої продуктивності праці.

Проведений аналіз дозволяє встановити прямий взаємозв'язок між сезонністю виробництва та формуванням мотиваційних ризиків у діяльності господарства. До основних негативних наслідків сезонності для системи мотивації працівників можна віднести:

- нерівномірність трудового навантаження протягом року;
- підвищений рівень фізичного та психологічного навантаження в пікові періоди;
- залежність від залучення сезонної робочої сили;
- ризик дефіциту працівників під час проведення посівної та збиральної кампаній;
- обмежені можливості кар'єрного розвитку персоналу;
- складність забезпечення стабільного рівня мотивації в міжсезонний період.

Разом із тим сезонність формує не лише проблеми, але й певні можливості для вдосконалення мотиваційного механізму. Саме наявність чітко визначених виробничих циклів дозволяє використовувати спеціальні сезонні програми стимулювання, преміювання за досягнення виробничих показників, винагороди за дотримання агротехнічних строків та інші інструменти результативної мотивації.

Особливо актуальним для С(Ф)Г «СОЮЗ» є питання формування кадрового резерву сезонних працівників. Відсутність системної роботи в цьому напрямі збільшує ризики нестачі робочої сили в критично важливі виробничі періоди та може негативно впливати на результати господарської діяльності.

Таким чином, сезонність виробництва здійснює суттєвий вплив на організацію

праці та мотивацію персоналу С(Ф)Г «СОЮЗ». Нерівномірність виробничого навантаження, скорочення чисельності постійних працівників та висока залежність від сезонної робочої сили створюють додаткові вимоги до системи стимулювання праці. Це обумовлює необхідність розробки спеціалізованих мотиваційних заходів, спрямованих на підвищення зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства, утримання кадрового потенціалу та забезпечення своєчасного виконання виробничих завдань.

Важливою особливістю сезонного виробництва є тісний взаємозв'язок між рівнем мотивації працівників та економічними результатами діяльності підприємства. На відміну від багатьох інших сфер господарювання, у рослинництві помилки або затримки під час виконання окремих технологічних операцій практично неможливо повністю компенсувати в подальшому. Несвоєчасне проведення посівної кампанії, порушення строків внесення засобів захисту рослин або затримка зі збиранням урожаю можуть призвести до прямих втрат продукції та зниження фінансових результатів господарства.

Для С(Ф)Г «СОЮЗ» своєчасність виконання польових робіт має особливе значення, оскільки господарство обробляє понад 1200 га сільськогосподарських угідь при незначній чисельності постійного персоналу. За таких умов ефективність використання кожного працівника безпосередньо впливає на дотримання технологічних строків виробництва.

Варто відзначити, що протягом досліджуваного періоду підприємство демонструвало позитивну динаміку продуктивності праці. Так, у 2025 році продуктивність праці одного працівника перевищувала рівень 2023 року більш ніж утричі. З одного боку, це свідчить про достатньо ефективну організацію виробництва та використання трудових ресурсів. З іншого боку, така тенденція супроводжується значним зростанням навантаження на персонал, що може негативно впливати на рівень мотивації в довгостроковій перспективі.

Особливу увагу слід приділити співвідношенню між продуктивністю праці та

рівнем матеріального стимулювання. Проведені розрахунки показали, що темпи зростання продуктивності праці значно перевищують темпи підвищення заробітної плати. Це означає, що додаткові трудові зусилля працівників не завжди супроводжуються пропорційним збільшенням винагороди. У короткостроковому періоді така ситуація може не створювати суттєвих проблем, однак у майбутньому вона здатна призвести до зниження трудової активності та послаблення зацікавленості персоналу в досягненні високих виробничих результатів.

Крім того, сезонність виробництва створює додаткові труднощі для формування стабільної мотивації сезонних працівників. На відміну від постійного персоналу, вони зазвичай орієнтуються на короткострокові стимули та не мають достатньої зацікавленості у довгострокових результатах діяльності підприємства. У результаті виникає необхідність пошуку додаткових механізмів стимулювання, які б забезпечували високу якість виконання робіт і сприяли повторному залученню працівників у наступних виробничих сезонах.

Важливим аспектом є також вплив сезонності на соціально-психологічний стан працівників. У періоди максимального виробничого навантаження зростає рівень відповідальності, збільшується тривалість робочого часу та посилюється фізичне навантаження. За відсутності належної підтримки з боку керівництва це може призводити до професійного виснаження, погіршення психологічного клімату в колективі та зниження задоволеності працею.

Узагальнення результатів проведеного аналізу дозволяє виділити ключові проблеми системи мотивації працівників С(Ф)Г «СОЮЗ», які потребують вирішення (табл. 2.9). Дані таблиці 2.9 свідчать, що більшість виявлених проблем мають системний характер і пов'язані насамперед із невідповідністю існуючого мотиваційного механізму сучасним умовам функціонування підприємства. При цьому значна частина недоліків може бути усунута без суттєвого збільшення витрат на персонал шляхом удосконалення організації мотиваційного процесу та більш ефективного використання нематеріальних інструментів стимулювання.

Таблиця 2.9

Проблеми мотивації працівників С(Ф)Г «СОЮЗ» в умовах сезонного виробництва

Виявлена проблема	Причини виникнення	Можливі наслідки
Зростання навантаження на постійних працівників	Скорочення чисельності персоналу	Зниження мотивації, професійне виснаження
Недостатній зв'язок між результатами праці та винагородою	Переважає фіксованої оплати праці	Зниження зацікавленості у підвищенні продуктивності
Відсутність системи утримання сезонних працівників	Використання короткострокових стимулів	Дефіцит робочої сили в майбутніх сезонах
Обмежене використання нематеріальної мотивації	Орієнтація переважно на матеріальні стимули	Зниження лояльності персоналу
Відсутність програм професійного розвитку	Обмежені фінансові ресурси господарства	Зниження професійної активності працівників
Відсутність системи оцінювання результативності праці	Спрощена система управління персоналом	Складність об'єктивного преміювання

Отже, проведений аналіз підтвердив, що сезонність виробництва суттєво впливає як на організацію праці, так і на ефективність системи мотивації персоналу С(Ф)Г «СОЮЗ». Основними проблемами є зростання навантаження на працівників, недостатня орієнтація системи винагороди на результати праці, відсутність механізмів утримання сезонного персоналу та обмежене використання нематеріальних стимулів. Вирішення зазначених проблем потребує впровадження комплексної програми мотивації працівників, яка поєднуватиме матеріальні та нематеріальні інструменти стимулювання, враховуватиме особливості сезонного виробництва та сприятиме підвищенню результативності діяльності господарства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ С(Ф)Г «СОЮЗ» В УМОВАХ СЕЗОННОГО ВИРОБНИЦТВА

3.1. Впровадження результативно-орієнтованої системи матеріальної мотивації працівників С(Ф)Г «СОЮЗ»

Результати проведеного у другому розділі дослідження свідчать про те, що діюча система мотивації працівників С(Ф)Г «СОЮЗ» загалом забезпечує стабільне функціонування господарства, однак не повною мірою відповідає сучасним вимогам управління персоналом в умовах сезонного виробництва. Основу мотиваційного механізму становлять фіксована заробітна плата та преміювання у періоди найбільшого виробничого навантаження. Така система є відносно простою в адмініструванні, проте має обмежений вплив на підвищення продуктивності праці та формування довгострокової зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства.

Проведений аналіз показав, що протягом 2023–2025 рр. продуктивність праці в господарстві зростає з 1198,9 тис. грн до 3923,4 тис. грн на одного працівника, тобто більш ніж у три рази. Водночас середньомісячна заробітна плата збільшилася лише на 35,5 %. Така тенденція свідчить про наявність дисбалансу між трудовими зусиллями працівників та отримуваною винагородою. У перспективі це може негативно вплинути на рівень трудової активності персоналу та знизити зацікавленість працівників у досягненні високих виробничих результатів.

Додатковим фактором ризику є скорочення чисельності постійних працівників до трьох осіб при одночасному збільшенні площі землекористування до 1235 га. У результаті навантаження на одного працівника перевищило 411 га сільськогосподарських угідь. За таких умов ефективність роботи кожного працівника набуває критичного значення для господарства, а отже система мотивації повинна

максимально стимулювати відповідальність, продуктивність та якість виконання виробничих завдань.

Особливості функціонування С(Ф)Г «СОЮЗ» обумовлюють необхідність переходу від переважно фіксованої системи оплати праці до результативно-орієнтованої моделі мотивації. Основною перевагою такого підходу є безпосередній зв'язок між результатами роботи працівників та розміром їхньої винагороди. Працівник отримує чітке розуміння того, які саме показники впливають на його дохід та яким чином власні трудові зусилля можуть сприяти його збільшенню.

Для малого фермерського господарства важливо, щоб нова система мотивації була максимально простою, зрозумілою та не потребувала значних адміністративних витрат. Саме тому пропонується впровадити систему сезонних показників результативності (KPI), яка враховуватиме специфіку виробництва та особливості організації праці в С(Ф)Г «СОЮЗ».

На відміну від великих аграрних компаній, де використовується значна кількість показників оцінювання персоналу, для господарства доцільно застосовувати обмежений перелік ключових критеріїв, які безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства. Такий підхід дозволить забезпечити прозорість оцінювання та підвищити довіру працівників до нової системи стимулювання.

Основними завданнями впровадження результативно-орієнтованої системи мотивації в С(Ф)Г «СОЮЗ» повинні стати:

- посилення зв'язку між результатами праці та винагородою;
- підвищення продуктивності праці персоналу;
- забезпечення своєчасного виконання польових робіт;
- підвищення відповідальності працівників за результати виробництва;
- зменшення непродуктивних втрат робочого часу;
- створення умов для збереження кадрового потенціалу підприємства.

Враховуючи невелику чисельність персоналу господарства, доцільно орієнтувати систему преміювання не лише на індивідуальні результати роботи, а й на

досягнення колективних виробничих показників. Це сприятиме формуванню командної відповідальності та підвищить зацікавленість працівників у досягненні спільних цілей господарства.

Таким чином, результати проведеного аналізу підтверджують доцільність удосконалення існуючої системи матеріального стимулювання шляхом впровадження результативно-орієнтованого підходу до мотивації працівників. Запропонований механізм повинен забезпечити більш тісний взаємозв'язок між результатами праці та винагородою, підвищити ефективність використання трудового потенціалу та створити передумови для подальшого зростання результативності діяльності С(Ф)Г «СОЮЗ».

В умовах сезонного виробництва ефективність діяльності аграрного підприємства значною мірою залежить від своєчасності виконання технологічних операцій, раціонального використання техніки та трудових ресурсів, а також від відповідальності працівників за результати своєї роботи. Тому одним із ключових напрямів удосконалення системи мотивації С(Ф)Г «СОЮЗ» пропонується впровадження результативно-орієнтованої системи преміювання на основі ключових показників ефективності діяльності (KPI).

Запропонована система враховує специфіку господарства, його розміри, структуру персоналу та особливості організації виробництва. На відміну від складних багаторівневих моделей, які використовуються великими агрохолдингами, система KPI для С(Ф)Г «СОЮЗ» базуватиметься на обмеженій кількості показників, що безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства.

Основними принципами функціонування запропонованої системи є:

- простота та зрозумілість для працівників;
- прозорість розрахунку премій;
- зв'язок винагороди з кінцевими результатами роботи;
- врахування особливостей сезонного виробництва;
- поєднання індивідуальної та колективної відповідальності.

Для оцінювання результативності праці пропонується використовувати систему ключових показників, наведену в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Система сезонних КРІ для працівників С(Ф)Г «СОЮЗ»

Показник	Зміст показника	Вага, %
Дотримання агротехнічних строків	Виконання польових робіт у встановлені терміни	30
Якість виконання робіт	Відсутність порушень технології вирощування культур	25
Рациональне використання ресурсів	Економія ПММ, насіння, матеріалів	20
Трудова дисципліна	Відсутність прогулів та порушень трудового розпорядку	15
Командна взаємодія	Участь у виконанні спільних виробничих завдань	10
Разом	Х	100

Запропонована система передбачає проведення оцінювання наприкінці кожного виробничого сезону. Кожен показник оцінюється за шкалою від 0 до 100 балів. Підсумковий коефіцієнт результативності визначається як сума добутків фактичних оцінок на вагові коефіцієнти відповідних показників.

Для стимулювання працівників пропонується запровадити сезонну премію, розмір якої залежатиме від отриманого інтегрального показника результативності. Схему преміювання наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Запропонована шкала сезонного преміювання працівників С(Ф)Г «СОЮЗ»

Інтегральний показник результативності	Розмір премії
Менше 70 балів	Премія не нараховується
70–79 балів	10 % від сезонного заробітку
80–89 балів	15 % від сезонного заробітку
90–100 балів	20 % від сезонного заробітку

Запровадження такої шкали стимулюватиме працівників не лише до виконання мінімально необхідних вимог, а й до досягнення максимально можливих результатів.

Водночас система залишається фінансово прийнятною для господарства та не створює надмірного навантаження на його бюджет.

Оскільки діяльність С(Ф)Г «СОЮЗ» значною мірою залежить від злагодженої роботи всього колективу, доцільно доповнити індивідуальне преміювання колективною винагородою. Пропонується передбачити виплату додаткової премії у випадку своєчасного завершення посівної кампанії та збирання врожаю без порушення агротехнічних строків.

Для реалізації цього механізму пропонується використовувати наступну модель:

- виконання польових робіт у межах запланованих строків – колективна премія у розмірі 5 % місячного фонду оплати праці;
- виконання робіт раніше встановленого графіка без погіршення якості – додаткова премія 8 % фонду оплати праці;
- відсутність простоїв техніки з вини персоналу протягом сезону – додаткова премія 3 % фонду оплати праці.

Для наочного відображення механізму функціонування системи доцільно використати рисунок.



Рис. 3.1. Механізм функціонування результативно-орієнтованої системи мотивації працівників С(Ф)Г «СОЮЗ»

Запропонована система КРІ має низку переваг порівняно з існуючим механізмом стимулювання. По-перше, вона забезпечує прозорий зв'язок між результатами праці та винагородою. По-друге, працівники отримують чіткі орієнтири щодо бажаних результатів роботи. По-третє, система сприяє підвищенню відповідальності персоналу за дотримання технологічних вимог та виробничої дисципліни. По-четверте, поєднання індивідуального та колективного преміювання дозволяє підтримувати баланс між особистою та командною зацікавленістю у результатах діяльності господарства.

Таким чином, впровадження системи сезонних КРІ та результативно-орієнтованого преміювання створить передумови для підвищення продуктивності праці, покращення якості виконання виробничих робіт та посилення зацікавленості працівників у досягненні високих результатів діяльності С(Ф)Г «СОЮЗ».

Ефективність будь-якої мотиваційної програми залежить не лише від змісту запропонованих заходів, а й від якості їх практичної реалізації. Навіть найбільш досконала система стимулювання не забезпечить очікуваних результатів за відсутності чітко визначеного механізму впровадження, контролю та оцінювання її ефективності. Саме тому впровадження результативно-орієнтованої системи мотивації в С(Ф)Г «СОЮЗ» повинно здійснюватися поетапно з урахуванням особливостей господарства та його кадрового потенціалу.

Запропонований мотиваційний механізм не потребує створення окремих структурних підрозділів або залучення додаткового управлінського персоналу. Зважаючи на невеликі розміри господарства, функції щодо впровадження та контролю системи доцільно покласти безпосередньо на керівника господарства та бухгалтера, які вже беруть участь в організації трудових відносин та нарахуванні заробітної плати.

На початковому етапі впровадження необхідно провести ознайомлення працівників із принципами функціонування нової системи мотивації. Працівники повинні чітко розуміти критерії оцінювання, порядок визначення результативності

праці та механізм нарахування премій. Відкритість і прозорість інформації є необхідною умовою формування довіри до запропонованих змін та забезпечення позитивного сприйняття нової системи стимулювання.

Другим етапом має стати затвердження переліку ключових показників ефективності та розробка внутрішнього положення про преміювання. Доцільно, щоб зазначений документ містив опис показників оцінювання, порядок визначення результатів роботи, шкалу преміювання та відповідальність сторін за дотримання встановлених вимог.

Особливу увагу необхідно приділити процедурі оцінювання результатів праці. Для забезпечення об'єктивності пропонується використовувати просту систему фіксації виконання виробничих завдань у спеціальному журналі виробничих робіт. Це дозволить накопичувати інформацію про результати діяльності працівників протягом сезону та використовувати її під час визначення розміру преміальних виплат.

Для невеликого господарства важливим є мінімізація адміністративного навантаження, тому запропонована система не передбачає щомісячного оцінювання працівників. Основне оцінювання доцільно проводити двічі на рік: після завершення весняно-польових робіт та після закінчення збиральної кампанії. Саме ці виробничі періоди мають найбільший вплив на кінцеві результати діяльності господарства.

З метою забезпечення послідовності впровадження результативно-орієнтованої системи мотивації пропонується реалізувати комплекс організаційних заходів, наведених у таблиці 3.3.

Очікується, що впровадження запропонованої системи сприятиме підвищенню рівня відповідальності працівників за результати виконання виробничих завдань, забезпечить більш раціональне використання трудових ресурсів та створить додаткові стимули для досягнення високих виробничих показників. Важливою перевагою запропонованого механізму є його адаптованість до умов малого фермерського господарства, що дозволяє реалізувати його без значних фінансових та організаційних витрат.

Таблиця 3.3

**План впровадження результативно-орієнтованої системи мотивації в С(Ф)Г
«СОЮЗ»**

Етап впровадження	Основні заходи	Відповідальні особи	Термін виконання
Підготовчий	Ознайомлення працівників із новою системою мотивації	Керівник господарства	Січень
Нормативний	Розробка положення про преміювання та КРІ	Керівник, бухгалтер	Січень
Організаційний	Визначення критеріїв оцінювання та форм обліку результатів	Керівник господарства	Лютий
Практичний	Використання системи під час весняно-польових робіт	Усі працівники	Березень–травень
Контрольний	Оцінка результатів першого етапу та виплата премій	Керівник, бухгалтер	Червень
Практичний	Використання системи під час збиральної кампанії	Усі працівники	Липень–вересень
Підсумковий	Остаточне оцінювання результативності та преміювання	Керівник, бухгалтер	Жовтень

Таким чином, розроблена результативно-орієнтована система мотивації формує цілісний механізм стимулювання працівників С(Ф)Г «СОЮЗ», який забезпечує прямий зв'язок між результатами праці та винагородою, сприяє підвищенню продуктивності праці та створює умови для більш ефективного використання кадрового потенціалу підприємства в умовах сезонного виробництва.

3.2. Формування програми утримання та розвитку персоналу в умовах сезонного виробництва

Ефективність діяльності аграрних підприємств значною мірою залежить від наявності достатньої кількості трудових ресурсів у періоди виконання сезонних робіт. Для С(Ф)Г «СОЮЗ» ця проблема набуває особливої актуальності через незначну чисельність постійного персоналу та необхідність залучення додаткових працівників під час проведення посівної кампанії та збирання врожаю.

Як показав проведений у другому розділі аналіз, у 2025 році чисельність

постійних працівників господарства становила лише 3 особи, тоді як кількість сезонних працівників у періоди максимального навантаження досягала 15 осіб. Таким чином, більше 80 % трудових ресурсів у пікові виробничі періоди формувалося за рахунок тимчасово залученого персоналу.

Така ситуація створює низку ризиків для господарства:

- дефіцит робочої сили в період посівної та збирання врожаю;
- необхідність щорічного пошуку нових працівників;
- додаткові витрати часу на адаптацію персоналу;
- ризик порушення агротехнічних строків;
- зниження якості виконання виробничих операцій;
- залежність від ситуації на локальному ринку праці.

Для мінімізації зазначених ризиків пропонується створити систему кадрового резерву сезонних працівників. Її основною метою є формування стабільного кола працівників, які регулярно залучатимуться до роботи в господарстві та матимуть практичний досвід виконання необхідних виробничих операцій.

Запропонована система кадрового резерву повинна базуватися на принципах довгострокового співробітництва, повторного залучення працівників та підтримання постійного контакту між господарством і сезонним персоналом протягом міжсезонного періоду.

До кадрового резерву пропонується включати працівників, які:

- якісно виконували виробничі завдання;
- дотримувалися трудової дисципліни;
- не допускали порушень технологічних вимог;
- демонстрували відповідальне ставлення до роботи;
- висловлювали готовність до подальшої співпраці.

Для систематизації роботи із сезонним персоналом доцільно впровадити картку оцінювання сезонного працівника, яка формуватиметься після завершення кожного виробничого сезону.

Таблиця 3.4

Критерії формування кадрового резерву сезонних працівників С(Ф)Г «СОЮЗ»

Критерій оцінювання	Максимальна оцінка, балів
Якість виконання робіт	30
Дотримання трудової дисципліни	25
Відповідальність та самостійність	20
Виконання виробничих норм	15
Готовність до повторної співпраці	10
Разом	100

До кадрового резерву пропонується включати працівників, які отримали не менше 75 балів за результатами оцінювання.

Формування кадрового резерву дозволить підприємству створити базу перевірених працівників, яких можна буде оперативно залучати до виконання сезонних робіт без додаткових витрат на пошук та адаптацію персоналу. Водночас самі працівники отримають впевненість у можливості повторного працевлаштування, що підвищуватиме їхню зацікавленість у якісному виконанні роботи. Для наочного відображення запропонованого механізму доцільно використати схему (рис. 3.2).

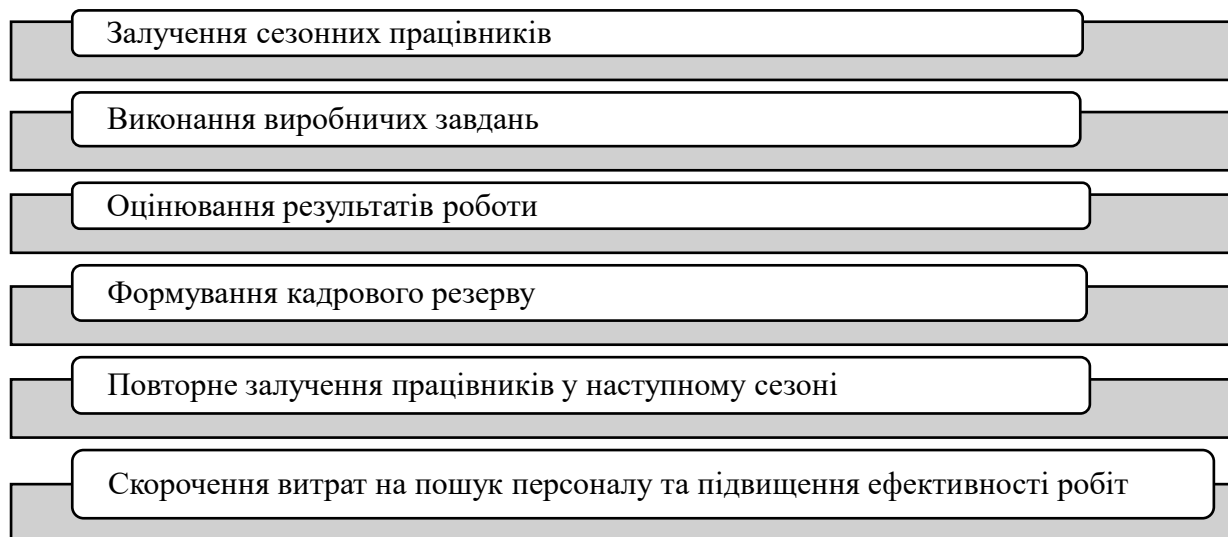


Рис. 3.2. Система формування кадрового резерву сезонних працівників С(Ф)Г «СОЮЗ»

Запропонована система не потребує значних фінансових витрат та може бути впроваджена силами самого господарства. При цьому вона дозволить підвищити стабільність кадрового забезпечення підприємства, знизити ризики дефіциту трудових ресурсів та створити основу для формування довгострокових трудових відносин із найбільш результативними сезонними працівниками.

Таким чином, створення кадрового резерву сезонного персоналу є важливим елементом удосконалення мотивації працівників С(Ф)Г «СОЮЗ», який сприятиме підвищенню стабільності кадрового забезпечення та ефективності виробничої діяльності в умовах сезонного виробництва.

В умовах обмежених фінансових можливостей малих фермерських господарств особливого значення набуває використання інструментів нематеріальної мотивації. На відміну від матеріального стимулювання, яке потребує додаткових фінансових ресурсів, нематеріальні методи дозволяють підвищувати рівень залученості та задоволеності працівників працею за рахунок організаційних, соціально-психологічних та управлінських заходів.

Проведений аналіз показав, що в С(Ф)Г «СОЮЗ» практично відсутня формалізована система нематеріальної мотивації. Разом із тим невелика чисельність колективу створює сприятливі умови для впровадження інструментів, які не потребують значних фінансових витрат, але можуть суттєво впливати на трудову активність персоналу.

Особливо актуальним це питання є в умовах сезонного виробництва, коли значне фізичне навантаження, напруженість праці та відповідальність за результати роботи потребують додаткової психологічної підтримки працівників. У таких умовах важливими мотиваторами стають визнання трудових досягнень, залучення до обговорення виробничих питань, справедливе ставлення керівництва та можливість впливати на організацію виробничих процесів.

Для С(Ф)Г «СОЮЗ» пропонується впровадити програму нематеріальної мотивації, яка буде орієнтована на три ключові напрями:

- підвищення рівня визнання трудових досягнень працівників;
- розвиток внутрішніх комунікацій;
- посилення залученості персоналу до діяльності господарства.

Зважаючи на невелику чисельність колективу, доцільно відмовитися від складних корпоративних програм та використовувати прості інструменти, адаптовані до умов фермерського господарства.

Одним із найбільш ефективних заходів може стати впровадження системи щосезонного визнання результатів роботи працівників. Після завершення посівної кампанії та збирання врожаю доцільно проводити підсумкові виробничі наради, під час яких керівник господарства інформуватиме працівників про результати роботи та відзначатиме найбільш вагомі трудові досягнення.

Подібний підхід дозволяє формувати у працівників відчуття значущості власного внеску в результати діяльності підприємства та підвищує їхню зацікавленість у подальшій роботі.

Другим важливим напрямом є вдосконалення внутрішніх комунікацій. У процесі дослідження було встановлено, що більшість управлінських рішень у господарстві приймаються одноосібно керівником. Незважаючи на ефективність такого підходу для невеликого підприємства, часткове залучення працівників до обговорення виробничих питань може позитивно впливати на їхню мотивацію та відповідальність.

У зв'язку з цим пропонується запровадити практику коротких виробничих зустрічей перед початком найбільш важливих сезонних робіт. Під час таких зустрічей працівники матимуть можливість висловлювати власні пропозиції щодо організації робіт, використання техніки та вирішення виробничих проблем.

Для систематизації запропонованих заходів доцільно узагальнити їх у табл. 3.5. Особливе значення для господарства може мати впровадження практики інформування працівників про результати діяльності підприємства. Досвід багатьох аграрних підприємств свідчить, що працівники більш відповідально ставляться до

виконання своїх обов'язків тоді, коли розуміють вплив власної праці на загальні результати виробництва.

Таблиця 3.5

Програма нематеріальної мотивації працівників С(Ф)Г «СОЮЗ»

Захід	Очікуваний результат	Періодичність
Підсумкові сезонні збори працівників	Визнання трудових досягнень	2 рази на рік
Відзначення кращих працівників сезону	Підвищення зацікавленості у результатах праці	Після завершення сезону
Виробничі наради перед початком польових робіт	Підвищення залученості персоналу	Перед посівною та жнивими
Обговорення виробничих проблем у колективі	Покращення комунікацій	Щомісячно
Публічне інформування про результати господарства	Формування командної відповідальності	Щоквартально
Подяки та рекомендації для сезонних працівників	Підвищення лояльності сезонного персоналу	Після завершення сезону

Тому пропонується після завершення основних виробничих етапів доводити до працівників інформацію про досягнуті результати, урожайність культур, обсяги реалізації продукції та фінансові показники діяльності господарства. Це сприятиме формуванню почуття причетності до успіхів підприємства та підвищуватиме рівень командної згуртованості.

Для сезонних працівників додатковим стимулом може стати система рекомендацій та пріоритетного повторного залучення до роботи в наступних виробничих сезонах. Такий підхід практично не потребує фінансових витрат, проте дозволяє формувати стабільний кадровий резерв та підвищує зацікавленість працівників у якісному виконанні виробничих завдань.

Запропонована програма нематеріальної мотивації дозволить підвищити рівень залученості працівників до діяльності господарства, зміцнити внутрішні комунікації, покращити соціально-психологічний клімат у колективі та створити додаткові стимули до ефективної праці без суттєвого збільшення витрат підприємства. Особливо важливим є те, що більшість запропонованих заходів можуть бути реалізовані вже в найближчому виробничому сезоні та забезпечити швидкий

позитивний ефект для С(Ф)Г «СОЮЗ».

Важливим елементом сучасної системи мотивації персоналу є створення умов для професійного розвитку працівників та їх активної участі у діяльності підприємства. У сучасних умовах працівники дедалі більше оцінюють роботодавця не лише за рівнем оплати праці, а й за можливістю професійного зростання, розвитку компетенцій та реалізації власного потенціалу. Для аграрних підприємств це питання набуває особливого значення у зв'язку з постійним удосконаленням технологій виробництва, оновленням технічного забезпечення та підвищенням вимог до кваліфікації персоналу.

Для С(Ф)Г «СОЮЗ» проблема професійного розвитку має певну специфіку. Невелика чисельність працівників та обмежені фінансові можливості господарства не дозволяють використовувати дорогі програми навчання або залучати зовнішніх консультантів на постійній основі. Водночас саме висока кваліфікація працівників є одним із головних факторів ефективного використання наявної техніки, своєчасного виконання польових робіт та забезпечення належної якості виробничих процесів.

У процесі дослідження було встановлено, що в господарстві відсутня система планового професійного розвитку персоналу. Підвищення кваліфікації відбувається переважно шляхом накопичення практичного досвіду та самостійного освоєння нових виробничих технологій. Такий підхід дозволяє підтримувати базовий рівень професійної підготовки, однак не забезпечує системного розвитку кадрового потенціалу.

Для вирішення цієї проблеми пропонується впровадити програму професійного розвитку працівників, яка буде орієнтована на вдосконалення практичних навичок, підвищення виробничої компетентності та розширення участі персоналу в управлінні виробничими процесами.

Основними напрямками реалізації програми повинні стати:

- розвиток виробничих компетенцій працівників;
- поширення сучасних агротехнологічних знань;

- удосконалення навичок роботи з технікою;
- підвищення рівня відповідальності за результати праці;
- залучення персоналу до планування виробничих робіт.

Для господарства доцільно використовувати найбільш доступні форми навчання, які не потребують значних фінансових витрат. Насамперед це внутрішнє навчання, виробничі консультації, обмін практичним досвідом та участь у профільних аграрних заходах районного та обласного рівня.

З метою систематизації запропонованих заходів доцільно розробити програму розвитку персоналу, наведену в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Програма професійного розвитку працівників С(Ф)Г «СОЮЗ»

Напрямок розвитку	Основні заходи	Очікуваний результат
Підвищення виробничої кваліфікації	Внутрішні виробничі консультації	Покращення якості виконання робіт
Освоєння сучасних агротехнологій	Ознайомлення з новими технологічними рішеннями	Підвищення ефективності виробництва
Удосконалення роботи з технікою	Практичне навчання та інструктажі	Скорочення простоїв техніки
Розвиток відповідальності	Участь у плануванні польових робіт	Підвищення залученості персоналу
Формування кадрового резерву	Передача досвіду сезонним працівникам	Підвищення стабільності кадрового забезпечення

Важливим елементом запропонованої програми є залучення працівників до обговорення виробничих рішень. Для малого фермерського господарства така практика може стати ефективним інструментом підвищення мотивації без додаткових фінансових витрат. Працівники, які беруть участь у плануванні робіт та мають можливість висловлювати власні пропозиції, зазвичай більш відповідально ставляться до виконання поставлених завдань та демонструють вищий рівень зацікавленості у результатах діяльності підприємства.

Пропонується перед початком посівної кампанії та збиральних робіт проводити короткі виробничі обговорення, під час яких працівники матимуть можливість брати участь у визначенні послідовності виконання робіт, використання

техніки та розподілу трудових ресурсів. Такий підхід дозволить не лише покращити організацію виробництва, а й сприятиме формуванню атмосфери партнерства між керівництвом і персоналом.

Особливу увагу доцільно приділити розвитку кадрового резерву сезонних працівників. Працівники, які систематично залучаються до виконання робіт у господарстві, повинні поступово ознайомлюватися з технологічними особливостями виробництва, правилами експлуатації техніки та вимогами до якості виконання робіт. Це дозволить підвищити рівень їхньої підготовки та скоротити час адаптації у майбутніх виробничих сезонах.

Реалізація запропонованої програми дозволить забезпечити поступове підвищення професійної компетентності працівників, покращити якість виконання виробничих операцій та зміцнити кадровий потенціал господарства. Важливою перевагою запропонованих заходів є їхня адаптованість до умов малого фермерського господарства та відсутність необхідності значних додаткових витрат.

Таким чином, формування програми професійного розвитку та підвищення залученості працівників є важливою складовою удосконалення системи мотивації С(Ф)Г «СОЮЗ». У поєднанні із запропонованою результативно-орієнтованою системою матеріального стимулювання та програмою роботи із сезонними працівниками вона створює комплексний мотиваційний механізм, здатний забезпечити підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства в умовах сезонного виробництва.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Розроблені заходи передбачають удосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації працівників С(Ф)Г «СОЮЗ», створення системи роботи із сезонними працівниками та впровадження елементів професійного розвитку персоналу. На відміну від багатьох інвестиційних проєктів, запропоновані заходи не

потребують придбання нового обладнання або здійснення значних капітальних вкладень. Основні витрати пов'язані з додатковим преміюванням працівників та організаційним забезпеченням функціонування нової системи мотивації.

Для оцінки економічної доцільності запропонованих рішень доцільно визначити прогностні витрати на їх реалізацію.

Таблиця 3.7

Прогностні витрати на впровадження заходів щодо удосконалення мотивації працівників С(Ф)Г «СОЮЗ»

Стаття витрат	Сума, грн
Сезонне преміювання працівників за системою KPI	42 650
Колективні премії за результати сезону	18 940
Організація навчання та виробничих консультацій	7 860
Інформаційне забезпечення та ведення обліку KPI	3 780
Заходи нематеріальної мотивації	4 240
Формування кадрового резерву сезонних працівників	5 670
Разом	83 140

Як свідчать дані таблиці 3.7, загальні витрати на реалізацію запропонованих заходів становитимуть 83,14 тис. грн на рік. Найбільшу частку витрат формує система результативно-орієнтованого преміювання, що відповідає основній меті проекту – посиленню зв'язку між результатами праці та матеріальною винагородою працівників.

Водночас загальний обсяг витрат є відносно незначним для господарства та становить менше 1 % від чистого доходу підприємства у 2025 році. Це свідчить про фінансову доступність запропонованих заходів та можливість їх реалізації без залучення зовнішніх джерел фінансування.

Для визначення економічного ефекту необхідно оцінити прогностний вплив нової системи мотивації на продуктивність праці та результати господарської діяльності підприємства. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів передбачає визначення їх можливого впливу на основні результати діяльності С(Ф)Г «СОЮЗ». Враховуючи особливості функціонування господарства, основним результатом удосконалення системи мотивації повинно стати підвищення

продуктивності праці працівників, покращення організації виробничих процесів та більш ефективне використання трудових ресурсів.

Запропонована система сезонних КРІ та результативно-орієнтованого преміювання спрямована на підвищення відповідальності працівників за результати роботи, своєчасне виконання виробничих операцій та дотримання технологічних вимог. Водночас програма розвитку персоналу та формування кадрового резерву сезонних працівників сприятиме покращенню організації праці, зниженню втрат робочого часу та зміцненню кадрового потенціалу підприємства.

На основі результатів досліджень ефективності мотиваційних програм у сільськогосподарських підприємствах та з урахуванням специфіки С(Ф)Г «СОЮЗ» прогнозується підвищення продуктивності праці на 10,8 %, у тому числі: за рахунок впровадження системи КРІ та сезонного преміювання – на 7,2 %; за рахунок удосконалення нематеріальної мотивації та розвитку персоналу – на 3,6 %.

Крім того, очікується скорочення непродуктивних втрат робочого часу, покращення використання техніки та більш своєчасне виконання польових робіт.

Для визначення прогнозних результатів діяльності господарства проведемо відповідні розрахунки (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Прогноз впливу запропонованих заходів на результати діяльності С(Ф)Г «СОЮЗ»

Показник	2025 р. (факт)	Прогноз після впровадження	Відхилення (+,-)
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	11 770,2	13 041,4	1 271,2
Чистий прибуток, тис. грн	415,0	741,8	326,8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	3	3	0
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	3 923,4	4 347,1	423,7
Прибуток на одного працівника, тис. грн	138,3	247,3	109,0
Рентабельність діяльності, %	3,7	5,7	2,0 в.п.

Результати прогнозних розрахунків свідчать, що реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво покращити результати діяльності господарства. Очікується збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 1271,2 тис. грн, або на 10,8 %, що відповідає прогнозованому приросту продуктивності праці.

Більш відчутним є вплив заходів на фінансовий результат підприємства. Чистий прибуток може зрости на 326,8 тис. грн і досягти 741,8 тис. грн. Це пояснюється тим, що більшість запропонованих заходів не потребують значних поточних витрат, тому додатковий дохід переважно трансформуватиметься у приріст прибутку.

Важливим позитивним результатом стане підвищення продуктивності праці одного працівника з 3923,4 тис. грн до 4347,1 тис. грн. Водночас прибуток у розрахунку на одного працівника збільшиться майже у 1,8 раза та становитиме 247,3 тис. грн.

Отримані результати підтверджують, що запропоновані заходи спрямовані не лише на покращення соціально-психологічного клімату та підвищення задоволеності працівників працею, а й забезпечують відчутний економічний ефект для підприємства. Особливо важливим є те, що основне зростання результативності досягається за рахунок більш ефективного використання наявного кадрового потенціалу без збільшення чисельності персоналу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано практичне вирішення актуального науково-прикладного завдання щодо удосконалення мотивації працівників в умовах сезонного виробництва на прикладі С(Ф)Г «СОЮЗ» Кам'янського району Дніпропетровської області.

За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

1. Досліджено теоретичні засади мотивації працівників та встановлено, що мотивація є однією з ключових функцій менеджменту, яка забезпечує формування трудової поведінки персоналу та спрямована на досягнення цілей підприємства шляхом поєднання інтересів працівників і роботодавця. Визначено, що в сучасних умовах найбільш ефективними є комплексні системи мотивації, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, враховують індивідуальні потреби працівників і забезпечують зв'язок між результатами праці та винагородою.

2. Встановлено, що для підприємств аграрного сектору характерними є специфічні особливості мотивації персоналу, обумовлені сезонністю виробництва, нерівномірністю трудового навантаження, залежністю від природно-кліматичних умов та необхідністю залучення сезонних працівників. У таких умовах особливого значення набуває використання гнучких мотиваційних механізмів, здатних забезпечити високу продуктивність праці в періоди максимального виробничого навантаження. Узагальнення сучасних підходів до мотивації персоналу дозволило встановити, що найбільш результативними інструментами мотиваційного менеджменту є системи преміювання за результатами праці, ключові показники ефективності (KPI), програми професійного розвитку персоналу, механізми нематеріального стимулювання та заходи щодо підвищення залученості працівників до діяльності підприємства.

3. Проведений аналіз діяльності С(Ф)Г «СОЮЗ» показав, що господарство спеціалізується на вирощуванні озимої пшениці, соняшнику, ячменю та ріпаку.

Площа землекористування протягом 2023–2025 рр. зросла з 1226 га до 1235 га. У 2025 році чистий дохід від реалізації продукції становив 11770,2 тис. грн, а чистий прибуток – 415,0 тис. грн. Це свідчить про стабільне функціонування підприємства та наявність потенціалу для подальшого розвитку.

4. У результаті дослідження кадрового потенціалу встановлено, що чисельність постійних працівників господарства скоротилася з 4 осіб у 2023 році до 3 осіб у 2025 році. Водночас у пікові виробничі періоди підприємство залучає до 15 сезонних працівників. Навантаження на одного постійного працівника збільшилося до 411,7 га сільськогосподарських угідь, що свідчить про суттєве зростання ролі ефективної мотивації персоналу в забезпеченні результативності виробництва.

5. Аналіз діючої системи мотивації показав, що в господарстві переважають традиційні методи стимулювання, основу яких становлять фіксована заробітна плата та сезонне преміювання. Середньомісячна заробітна плата працівників збільшилася з 14240 грн у 2023 році до 19290 грн у 2025 році, або на 35,5 %. Водночас виявлено недостатній зв'язок між результатами праці та винагородою, відсутність формалізованої мотиваційної програми, обмежене використання нематеріальних стимулів та недостатню увагу до розвитку персоналу.

6. Встановлено, що сезонність виробництва суттєво впливає на організацію праці та систему мотивації працівників С(Ф)Г «СОЮЗ». Основними проблемами є нерівномірність трудового навантаження протягом року, залежність від сезонної робочої сили, ризик дефіциту персоналу під час проведення посівної та збиральної кампаній, а також зростання навантаження на постійних працівників. Це обумовлює необхідність удосконалення існуючого мотиваційного механізму.

7. У межах проєктного розділу розроблено пропозицію щодо впровадження результативно-орієнтованої системи матеріальної мотивації працівників. Запропоновано використовувати систему сезонних KPI, яка включає оцінювання дотримання агротехнічних строків, якості виконання робіт, раціонального використання ресурсів, трудової дисципліни та командної взаємодії. Розроблено

механізм індивідуального та колективного преміювання, спрямований на посилення зв'язку між результатами праці та розміром винагороди.

8. Другою пропозицією стало формування програми утримання та розвитку персоналу в умовах сезонного виробництва. Запропоновано створення кадрового резерву сезонних працівників, впровадження програми нематеріальної мотивації, удосконалення внутрішніх комунікацій та реалізацію заходів професійного розвитку персоналу. Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити рівень залученості працівників, зміцнити кадровий потенціал підприємства та зменшити ризики дефіциту трудових ресурсів у найбільш відповідальні виробничі періоди.

9. Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність впровадження запропонованих заходів. Очікується, що реалізація результативно-орієнтованої системи мотивації та програми розвитку персоналу забезпечить підвищення продуктивності праці на 10,8 %, збільшення чистого доходу підприємства на 1271,2 тис. грн та зростання чистого прибутку на 326,8 тис. грн. Це свідчить про високу практичну цінність розроблених рекомендацій та можливість їх використання в діяльності С(Ф)Г «СОЮЗ».

Отже, поставлена мета кваліфікаційної роботи досягнута, а розроблені рекомендації щодо удосконалення мотивації працівників в умовах сезонного виробництва можуть бути використані для підвищення ефективності управління персоналом, зміцнення кадрового потенціалу та покращення результатів діяльності С(Ф)Г «СОЮЗ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ:ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
3. Барбінова А.В. Механізм мотивації персоналу в контексті організаційної функції менеджменту. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 30. С. 95-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau_2022_30_18
4. Березюк Т. Психологічні механізми мотивації персоналу організації в умовах кризи. *Психологія: реальність і перспективи*. 2024. Вип. 23. С. 5-12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prp_2024_23_3
5. Богданова Є., Зелена М. Інноваційні методи мотивації персоналу у підприємницьких структурах. *Облік і фінанси*. 2025. № 2. С. 121-127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2025_2_16
6. Васюта В.Б., Радченко А.А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1. С. 134-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2024_1_18
7. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
8. Єщенко М.Г., Флоркевич П.А. Індивідуальна та групова мотивація у менеджменті сучасного підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1. С. 112-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2022_1_14
9. Іванова М., Міро І. Мотивація персоналу до креативності як фактор забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та адаптаційної спроможності підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Т. 25, Вип. 2. С. 110-120. URL:

- http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2024_25_2_10
- 10.Ігнат'єва І.А., Сербенівська А.Ю. Мотивація в сучасному менеджменті: проблеми і протиріччя. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2019. Т. 4, вип. 1. С. 41-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMAe_2019_4_1_9
 - 11.Ляш О.І., Попович Ж.В. Мотивація та оплата праці: еволюція поглядів на сутність та методи оцінювання. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_4_37
 - 12.Коренєва Н.О. Мотиваційна складова антикризового управління персоналом під час війни. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_71
 - 13.Костишина А.І. Компенсаційна політика в системі мотиваційного менеджменту: аспекти формування в умовах трансформацій праці та війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 5. С. 114-126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2024_5_11
 - 14.Кошеленко К.Б. Менеджмент у часи війни. Лідерство, ефективність та життєстійкість. Київ: Кінцевий бенефіціар, 2024. 319 с.
 - 15.Кулинич Т.В. Мотивація та стимулювання праці як складова менеджменту підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. № 3(2). С. 31-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_3\(2\)__7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_3(2)__7)
 - 16.Кундицький О.О., Бойко С.Т., Ряшко А.Я. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу у сучасних організаціях. *Агросвіт*. 2024. № 12. С. 86-89.
 - 17.Кундицький О.О., Гаца А.М., В.О. Марунчак Обґрунтування засобів нематеріальної та матеріальної мотивації працівників в сучасній організації. *Агросвіт*. 2024. № 10. С. 78-82.
 - 18.Кушнірук В.С., Голіней В.Я. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_58
 - 19.Лазоренко Т.В., Артюшок В.С., Бурачек І.В. Підвищення ефективності сучасного

- менеджменту через реалізацію мотиваційноорієнтованих управлінських функцій. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2025. № 5(2). С. 46-53. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_5\(2\)__8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_5(2)__8)
20. Лугова В.М., Касьмін Д.С. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *Бізнес Інформ.* 2025. № 9. С. 409-417.
21. Маковоз О.В., Іщенко В.О. Мотиваційні компоненти управління персоналом на підприємствах. *Економічний вісник Дніпровської політехніки.* 2024. № 1. С. 99-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2024_1_13
22. Малиновська Ю.Б., Зірник К.Р., Захарук Н.В., Лесик В.Й. Вплив корпоративної культури на мотивацію співробітників. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 7. С. 161-166.
23. Махсма М.Б., Мельник Т.П. Преміювання персоналу як інструмент розвитку мотиваційного менеджменту. *Бізнес Інформ.* 2024. № 7. С. 459-465. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2024_7_55
24. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Укл. Безпалько О.В. та ін. (10 осіб). Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
25. Менеджмент: навч. посіб. за ред. І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович. Поліс. нац. ун-т. - Житомир: Бук-Друк, 2024. 381 с.
26. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
27. Метіль Т.К., Метіль А.С. Мотиваційний менеджмент: економічні та правові аспекти. *Економіка. Фінанси. Право.* 2025. № 8. С. 29-31.
28. Минка Ю.В. Мотиваційний менеджмент та стимулювання праці на підприємстві. *Соціально-гуманітарний вісник.* 2020. Вип. 36. С. 113-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2020_36_46
29. Носань Н.С., Назаренко С.А., Мусієнко Р.В. Аналіз інтеграції технологічних

- інновацій у мотиваційні стратегії підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 21-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_193_6
- 30.Обиденнова Т., Лещенко А. Інноваційні методи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2024_18_15
- 31.Обиденнова Т.С., Лещенко А.І. Механізм мотивації працівників у контексті переходу до цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С. 566-572.
- 32.Олійник Т.Г., Крамарчук М.В., Зозуля О.В. Мотиваційні стратегії та їх вплив на продуктивність працівників аграрної сфери. *Агросвіт*. 2024. № 6. С. 120-126.
- 33.Павленко М. Фактори впливу на мотивацію праці та поведінку персоналу в сучасних умовах. *Наука. Освіта. Молодь*. 2025. № 18. С. 225-228. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ScEdY_2025_18_78
- 34.Палига І.Є., Палига Є.М. Менеджмент персоналу: підручник. Укр. акад. друкарства. Львів: Укр. акад. друкарства, 2024. 479 с.
- 35.Пачева Н.О., Подзігун С.М. Вплив мотиваційного менеджменту на ефективність діяльності організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2021. № 11(3). С. 42-46. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11\(3\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11(3)_7)
- 36.Правдюк Н.Л., Козловська Л.Ю. Особливості оплати праці в Україні у період воєнного стану: сутність, державне регулювання та мотивація працівників. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_1_32
- 37.Райчук Д. В. Мотивація в системі менеджменту підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 2. С. 49-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2020_2_12
- 38.Семикіна М.В., Коваль Л.А., Іщенко Н.А. Вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту на основі оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2021. Вип. 5. С. 121-131. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml_2021_5_16

- 39.Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *Empirio*. 2024. Т. 1, № 1. С. 122-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/emp_2024_1_1_16
- 40.Скакунов О.І., Іванов Д.Л., Герболюк І.Б. Напрями удосконалення системи мотивації в сучасній організації. *Агросвіт*. 2024. № 11. С. 171-174.
- 41.Степанова Е.Р. Мотивація та залученість персоналу як фактор стійкості бізнесу під час війни. *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С. 580-585.
- 42.Стрельбицька Т.А. Мотивація персоналу: історія розвитку, сучасні виклики й стратегічні підходи. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 3. С. 122-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2024_3_10
- 43.Тибінка Г.І., Власюк О.В., Загородний Т.О. Засоби удосконалення мотивації працівників на сучасному підприємстві. *Агросвіт*. 2024. № 12. С. 82-85.
- 44.Турло Н.П., Осадчук О.В. Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 97-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_191_20
- 45.Чайка І.П., Хурса О.В. Удосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 400-405.
- 46.Чукурна О.П., Тардаскіна Т.М. Менеджмент в цифровій економіці: навч. посіб. Держ. ун-т інтелект. технологій і зв'язку. Одеса: Астропринт, 2024. 372 с.
- 47.Шаповал О.А. Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 153-156. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_189_30
- 48.Шатілова І. В. Системи мотивації персоналу на підприємстві. *Grail of Science*. 2024. № 35. С. 58-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/grsc_2024_35_13