

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

САСКА Христина Андріївна

Удосконалення системи мотивації персоналу в організації /
Improvement of the personnel motivation system in the
organization

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕН - 41
Х.А. Саска

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Ж.Л. Крисько

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:
«___»_____ 20___ р.

Завідувач кафедри

_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	13
2.1. Організаційно-економічна характеристика СФНВГ «Коваль».....	13
2.2. Діагностика мотиваційної системи досліджуваного підприємства.....	18
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	25
ВИСНОВКИ	33

ВСТУП

Актуальність проблеми. Ефективність діяльності організації значною мірою залежить від рівня мотивації її персоналу. Проблеми, пов'язані з низьким рівнем зацікавленості працівників у виконанні своїх обов'язків, часто призводять до зниження продуктивності, високої плинності кадрів та невдоволення в колективі. Враховуючи, що мотивація є ключовим фактором, який визначає поведінку працівників та їх ефективність, удосконалення мотиваційної системи є важливим напрямом розвитку організацій, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності.

Актуальність удосконалення системи мотивації персоналу в селянському (фермерському) господарстві зумовлена низкою важливих факторів. У сільському господарстві людський фактор є вирішальним, адже саме працівники забезпечують ефективне функціонування виробничих процесів. В умовах зростаючої конкуренції на аграрному ринку та нестабільного економічного середовища фермерські господарства змушені шукати нові підходи до управління персоналом, зокрема шляхом вдосконалення мотиваційної системи.

Низький рівень мотивації працівників часто призводить до зниження продуктивності праці, високої плинності кадрів, відсутності ініціативи та професійного розвитку. Удосконалення мотивації дозволяє стимулювати зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності, підвищити їх відповідальність, активність та бажання впроваджувати інновації у виробництво. Це, у свою чергу, сприяє покращенню економічних показників господарства, ефективнішому використанню ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Також важливим є соціальний аспект - створення гідних умов праці та відповідної мотивації сприяє зменшенню відтоку робочої сили із сільської місцевості та формуванню стабільного трудового колективу.

У сучасних умовах, коли аграрна сфера стикається з численними

викликами, удосконалення системи мотивації персоналу стає важливою передумовою стабільного розвитку як окремого господарства, так і сільськогосподарського сектора в цілому.

Теоретико-методологічні аспекти управління персоналом розглядали такі ученні, як Л. Балабанова, М. Виноградський, В. Горецька, О. Дяків, Ж. Крисько, О. Крушельницька, В. Островерхов, О. Сардак, О. Сердюк, О. Шканова.

Мета - удосконалення системи мотивації персоналу в організації на прикладі СФНВГ «Коваль», зокрема розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності мотиваційних механізмів.

Завдання:

- проаналізувати теоретичні засади системи мотивації персоналу;
- оцінити існуючу систему мотивації в СФНВГ «Коваль»;
- провести діагностику мотиваційної системи досліджуваного підприємства;
- розробити рекомендації для вдосконалення мотивації персоналу на основі проведеного аналізу.

Об’єкт – система мотивації персоналу в СФНВГ «Коваль».

Предмет – мотиваційні механізми та їх вплив на ефективність роботи персоналу в організації.

Практична значущість - розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу в СФНВГ «Коваль», які можуть бути використані щоб підвищити ефективн. праці, знизити рівень плинності кадрів й підвищити задоволення працівників умовами праці.

Апробація. [32].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та посилення конкуренції ключовим чинником успішності організації виступає ефективне управління людськими ресурсами. Одним із найважливіших інструментів у цій сфері є система мотивації працівників, яка визначає рівень їх зацікавленості у досягненні стратегічних та оперативних цілей підприємства.

Сутність мотивації полягає у перетворенні внутрішніх і зовнішніх стимулів на дію, що відповідає інтересам як працівника, так і організації загалом. З одного боку, працівник задовольняє власні потреби, з іншого - сприяє досягненню цілей підприємства, що забезпечує синергію взаємної вигоди.

Дослідження мотивації залишається завжди актуальною та проблемною темою вже не один десяток років. Тракткування терміну «мотивація» має доволі велику кількість означень (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Тракткування дефініції «мотивація»

Визначення	Автор	Джерело
довготерміновий вплив працівників із метою зміни за заданими параметрами структури цільових орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу	О. Крушельницька	[20]
сукупність <u>субордінованих</u> мотивів життєдіяльності людини	Т. Меденцова	[23]
сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини	С. Занюк	[14]
Мотивація – визначення того, як досягти максимальної віддачі від підлеглих через розуміння їх способів дій, мотивів, причин їх хорошої або поганої роботи, та використання цієї та цілого набору способів спонукання підлеглих досягти найвищого рівня продуктивності	Г. Дж. Болт	[3]
Мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до здійснення певних дій. Вона задає межі і форми цієї діяльності, надає їй направленість, орієнтовану на досягнення певних цілей	З. Кісіль, Д. Швець	[15]
Мотивація – процес спонукання та стимулювання кожного працівника і колективу в цілому до результативної діяльності для досягнення особистих цілей та головної мети організації	О. Сердюк	[34]

Система мотивації - це сукупність методів, інструментів і заходів, спрямованих на спонукання працівників до ефективної праці, реалізації професійного потенціалу та досягнення визначених результатів. Вона ґрунтується на глибокому розумінні потреб персоналу, які можуть бути як матеріальними (заробітна плата, премії, соціальні гарантії), так і нематеріальними (визнання, кар'єрне зростання, можливості для самореалізації).

Роль системи мотивації у розвитку організації проявляється у таких аспектах:

- 1) підвищення продуктивності праці - мотивований працівник працює ефективніше, проявляє ініціативу, вносить інноваційні пропозиції;
- 2) зниження рівня плинності кадрів - наявність справедливої та прозорої системи заохочень сприяє зміцненню лояльності персоналу;
- 3) формування сприятливого психологічного клімату - відчуття справедливості та визнання праці покращує внутрішньоорганізаційні відносини;
- 4) розвиток організаційної культури - мотивація формує ціннісні орієнтири працівників, що відповідають стратегічному курсу організації;
- 5) підвищення конкурентоспроможності підприємства - завдяки ефективному використанню людського потенціалу організація має змогу гнучко реагувати на ринкові зміни та впроваджувати інновації.

Таким чином, система мотивації відіграє ключову роль у забезпеченні стійкого розвитку організації, її адаптації до змін зовнішнього середовища та досягненні конкурентних переваг. Ефективна мотиваційна політика дозволяє не лише активізувати діяльність персоналу, а й забезпечити довгострокову результативність функціонування підприємства.

Протягом розвитку науки управління погляди на мотивацію праці зазнавали істотних змін (рис. 1.1). Еволюція підходів до мотивації відображає зміну акцентів від суто економічних стимулів до врахування психологічних і соціальних аспектів поведінки працівників.

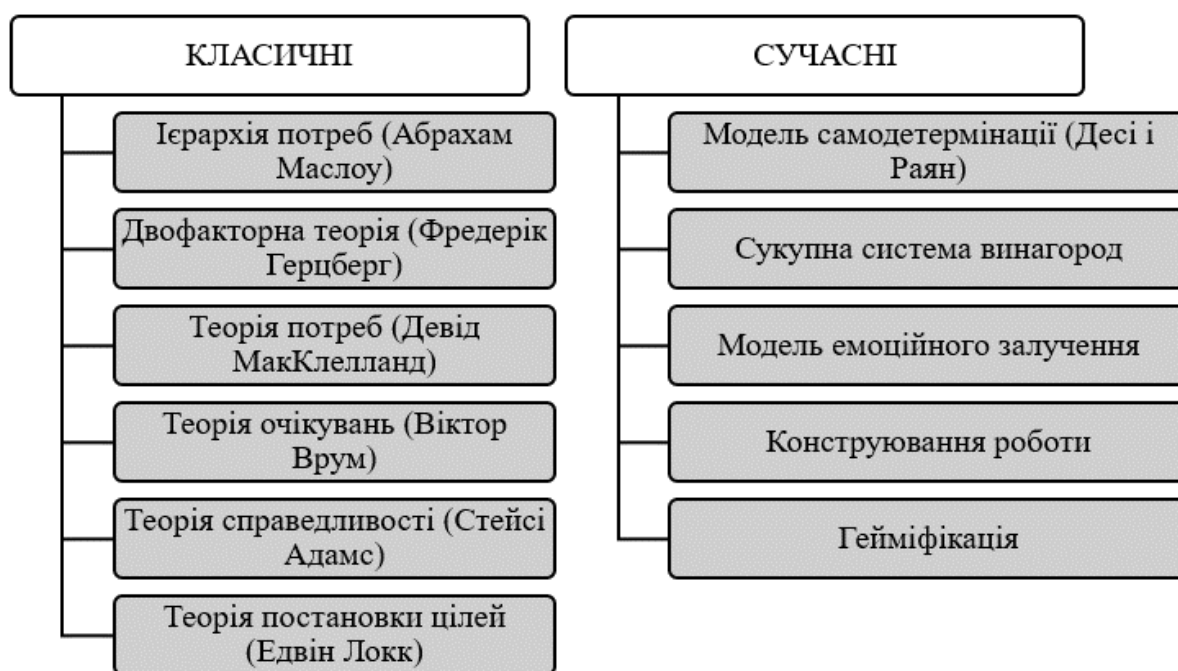


Рис. 1.1. Основні теорії мотивації

Примітка. Побудовано автором.

До класичних моделей відносяться ті, що були сформульовані у ХХ ст., зокрема змістовні (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд) та процесуальні теорії (Врум, Адамс, Локк). Вони досі актуальні, особливо у традиційних організаціях з ієрархічною структурою. Проте класичні моделі часто орієнтовані на універсальність і менш гнучкі до змінних контекстів праці. Перевагами є зрозумілість та логічність, чітке виокремлення факторів мотивації, можливість побудови формальних систем стимулювання. Недоліки класичних моделей включають недооцінку емоційного та креативного аспекту, слабку адаптивність до динамічного середовища й зосередженість на індивідуальних, а не командних процесах.

Класичний (адміністративний) підхід розглядав мотивацію переважно як зовнішнє стимулювання через матеріальну винагороду та систему контролю. Найбільш яскравими представниками цього напрямку були Ф. Тейлор та А. Файоль. Зокрема, Фредерік Тейлор, автор концепції наукового управління, стверджував, що працівника можна мотивувати через підвищення заробітної плати за умови зростання продуктивності праці. Такий підхід

покладался на ідею про «економічну людину», для якої матеріальний інтерес є визначальним.

Згодом, у 30-40-х роках XX ст., виникає неокласичний (гуманістичний) підхід, який наголошував на соціальній природі працівника. Експерименти Елтона Мейо на фабриці *Hawthorne* стали підґрунтям для розуміння того, що на продуктивність праці впливають не лише економічні стимули, а й соціальні фактори (атмосфера в колективі, стиль керівництва, спілкування між працівниками). Цей підхід поклав початок розвитку теорій мотивації, орієнтованих на потреби особистості.

У 50-60-х роках XX ст. з'являються змістовні теорії мотивації, що акцентують увагу на внутрішніх потребах людини. Найвідоміші серед них:

Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу, відповідно до якої людські потреби поділяються на п'ять рівнів (фізіологічні, потреби безпеки, соціальні, потреби у повазі, самореалізації). Задоволення потреб нижчого рівня створює умови для виникнення потреб вищого порядку. Абрахам Маслоу зазначав, що «людина повинна стати тим, ким вона може стати. Цю потребу можна назвати самореалізацією».

Теорія мотивації та гігієни Фредеріка Герцберга, яка розділила фактори, що впливають на роботу, на мотиваційні (зміст самої праці, визнання, досягнення) та гігієнічні (умови праці, оплата, відносини з керівництвом). Фредерік Герцберг стверджував, що «справжні мотиватори на роботі - це досягнення, визнання, сама праця, відповідальність і зростання».

Теорія потреб Девіда МакКлелланда, яка виділяє три основні потреби (у досягненнях, владі та приналежності). Рівень прояву цих потреб визначає тип мотивації працівника.

У подальшому розвиток теорій мотивації набув процесного характеру. Ці теорії орієнтовані не стільки на потреби, скільки на процес прийняття рішень і формування мотиваційної поведінки. Серед найвідоміших можна виділити:

Теорію очікувань Віктора Врума, яка базується на припущенні, що

мотивація залежить від того, наскільки працівник вірить у зв'язок між зусиллям, результатом та винагородою. Віктор Врум писав: «Люди будуть мотивовані працювати, якщо вірять, що їхні зусилля приведуть до бажаного результату».

Теорію справедливості Стейсі Адамса, відповідно до якої працівники оцінюють справедливість винагороди, порівнюючи її з винагородою інших працівників.

Теорію постановки цілей Едвіна Локка, яка стверджує, що чітко визначені, складні, але досяжні цілі здатні значно підвищити мотивацію працівників. Едвін Локк зазначав, що «цілі впливають на результативність, спрямовуючи увагу, мобілізуючи зусилля, підвищуючи наполегливість і стимулюючи розвиток стратегій».

Для наочного відображення основних підходів до мотивації працівників узагальнимо ключові класичні теорії у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика основних теорій мотивації персоналу

Назва теорії	Автор	Основна ідея	Ключові фактори мотивації
Ієрархія потреб	Абрахам Маслоу	Потреби розташовані за пріоритетами: від фізіологічних до самореалізації	Потреби: фізіологічні, безпеки, соціальні, у повазі, самореалізації
Двофакторна теорія	Фредерік Герцберг	Існують мотиваційні та гігієнічні фактори	Досягнення, визнання, відповідальність; умови праці, зарплата
Теорія потреб	Девід МакКлелланд	Мотивація ґрунтується на трьох основних потребах	Досягнення, влада, приналежність
Теорія очікувань	Віктор Врум	Мотивація залежить від очікувань щодо винагороди	Очікування результату, інструментальність, цінність результату
Теорія справедливості	Стейсі Адамс	Працівники оцінюють справедливість винагороди, порівнюючи її з іншими	Суб'єктивне відчуття справедливості
Теорія постановки цілей	Едвін Локк	Чіткі, складні та прийняті цілі підвищують мотивацію	Конкретність цілей, складність, зворотній зв'язок

Примітка. Сформовано на основі [1].

Як бачимо, протягом десятиліть у фокусі уваги теоретиків мотивації перебували різні аспекти - від матеріальної винагороди до особистісного зростання й соціальної взаємодії. На сучасному етапі для ефективного управління персоналом необхідно поєднувати підходи, адаптуючи їх до конкретних умов і потреб працівників.

Таким чином, еволюція підходів до мотивації відображає поступовий перехід від простих матеріальних стимулів до складних моделей, які враховують психологічні та соціальні особливості особистості. Це створює передумови для формування гнучких, адаптивних систем мотивації, здатних відповідати на виклики сучасного організаційного середовища.

У сучасних умовах сформувався інтегрований підхід до мотивації, який поєднує елементи попередніх теорій і враховує як зовнішні, так і внутрішні фактори впливу. Зростає значення таких аспектів, як особистісна мотивація, самореалізація, можливості для навчання та розвитку, баланс між роботою і особистим життям.

Зауважимо, що еволюція концепцій мотивації праці пройшла значний шлях - від примітивного стимулювання матеріальними благами до розуміння складної структури внутрішніх потреб, самоідентифікації, творчої свободи та ментального благополуччя працівника. Сучасні моделі мотивації синтезують елементи класичних підходів, збагачуючись досягненнями поведінкових наук, соціальної психології, нейробіології та цифрових технологій.

У XXI столітті мотивація розглядається вже не лише як інструмент впливу на продуктивність, а як частина корпоративної культури, ціннісної орієнтації організації та життєвого циклу працівника. У табл. 1.3 подано порівняння сучасних моделей мотивації персоналу.

Модель самодетермінації (Self-Determination Theory, SDT) – Десі та Раян акцентує увагу на внутрішній мотивації як ключовому джерелі ефективності. Мотивація виникає тоді, коли задовольняються три базові психологічні потреби:

- 1) автономія (працівник має свободу вибору і впливу на процес);

- 2) компетентність (працівник відчуває себе здатним ефективно діяти);
- 3) залученість (працівник відчуває зв'язок з іншими).

Як зазначають автори теорії, коли люди відчувають автономію, компетентність та взаємопов'язаність, вони демонструють підвищену продуктивність, наполегливість та креативність.

Таблиця 1.3

Порівняння сучасних моделей мотивації персоналу

Модель мотивації	Ключові принципи	Основні інструменти	Переваги	Недоліки / Обмеження
Модель самоідентифікації (SDT) Десі і Раян	Внутрішня мотивація через задоволення потреб в автономії, компетентності, належності	Делегування, наставництво, участь у прийнятті рішень	Висока внутрішня залученість, довгостроковий ефект	Вимагає зрілої організаційної культури та самодисципліни працівників
Сукупна система винагород (Total Rewards)	Інтеграція матеріальних і нематеріальних стимулів	Зарплата, бонуси, розвиток, гнучкий графік, визнання	Баланс між матеріальним та емоційним стимулюванням	Може бути дорогим у реалізації
Модель емоційного залучення (Emotional Engagement Model)	Побудова емоційного зв'язку між працівником і організацією	Регулярний зворотний зв'язок, турбота, командна взаємодія	Зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності	Важко виміряти рівень емоційного залучення
Конструювання роботи (Job Crafting)	Працівники адаптують роботу до власних сильних сторін та інтересів	Зміна завдань, формування зв'язків, рефреймінг	Підвищення творчості, ініціативності, мотивації	Можлива неузгодженість з цілями компанії
Гейміфікація (Gamification)	Використання ігрових механізмів для стимулювання поведінки	Бейджі, рейтинги, досягнення, змагання	Зростання залученості, конкурентного духу, особливо у молоді	Може швидко набридати, вимагає технологічної підтримки

Примітка. Сформовано на основі [10].

Модель «Сукупна система винагород» (Total Rewards) поєднує матеріальні та нематеріальні аспекти мотивації: базову оплату, бонуси, розвиток, визнання, баланс між роботою та особистим життям. Модель

ґрунтується на ідеї, що людина оцінює загальну цінність своєї праці не лише через зарплату.

Модель емоційного залучення (Emotional Engagement Model) запропонована на основі досліджень Gallup і стверджує, що емоційна прив'язаність працівника до місця роботи є вирішальним фактором продуктивності. Основні умови залученості включають чітке розуміння ролі, можливість професійного росту, позитивне ставлення керівництва, наявність дружньої атмосфери.

Модель «Конструювання роботи» (Job Crafting) передбачає, що працівник сам формує своє робоче середовище, змінюючи зміст завдань, відносини з колегами або власне сприйняття роботи. Модель підвищує залученість, ініціативність і відчуття відповідальності. Особливо ефективна в організаціях з гнучкими структурами.

Модель «Ігрова мотивація» (Gamification) пов'язана з тим, що механізми ігор (рейтинги, бали, бейджі) активно впроваджуються у процеси навчання, оцінки й розвитку персоналу. Гейміфікація дозволяє поєднувати досягнення бізнес-цілей із задоволенням потреби у змаганні та визнанні.

На нашу думку, сучасні моделі мотивації суттєво розширили традиційне уявлення про стимули праці, оскільки визнають унікальність кожного працівника, акцентують на внутрішній мотивації та фокусуються на цінностях, емоціях і культурі.

Організації, які впроваджують інноваційні підходи до мотивації, демонструють вищу продуктивність, нижчий рівень плинності кадрів та сильнішу корпоративну ідентичність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика СФНВГ «Коваль»

Селянське (фермерське) науково-виробниче господарство (СФНВГ) «Коваль» є сучасним агропромисловим підприємством, що здійснює свою діяльність у сфері сільського господарства з акцентом на впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси. Господарство функціонує на території України й спеціалізується на вирощуванні зернових і технічних культур, а також розведенні худоби.

Загальна інформація згідно до сайту *youcontrol.com.ua* про СФНВГ «Коваль» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про СФНВГ «Коваль»

Назва	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	Селянське (фермерське) науково - виробниче господарство Коваль
Скорочена назва	СФНВГ «КОВАЛЬ»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	21133461
Дата реєстрації	22.03.1993 р.
Уповноважені особи	Коваль Олег Володимирович
Розмір статутного капіталу	14798,00 грн
Організаційно-правова форма	Фермерське господарство
Форма власності	Приватна власність
Контактна інформація	Україна, 48257, Тернопільська обл., Чортківський р-н, село Васильківці, вул.Залізнична, будинок 27

Примітка. Складено на основі [30].

Селянське господарство уже функціонує 32 роки (zareєстроване 22 березня 1993 року) як фермерське господарство із статут. капіталом у розмірі 14,798 тис. грн [31]. Основним засновником є Коваль Олег Володимирович з

часткою в статут. капіталі – 100 %.

Підприємство було засноване з метою ефективного використання земельних ресурсів, впровадження наукових досягнень у практику сільськогосподарського виробництва та забезпечення високого рівня продуктивності.

На рис. 2.1 подані види діяльності господарства.

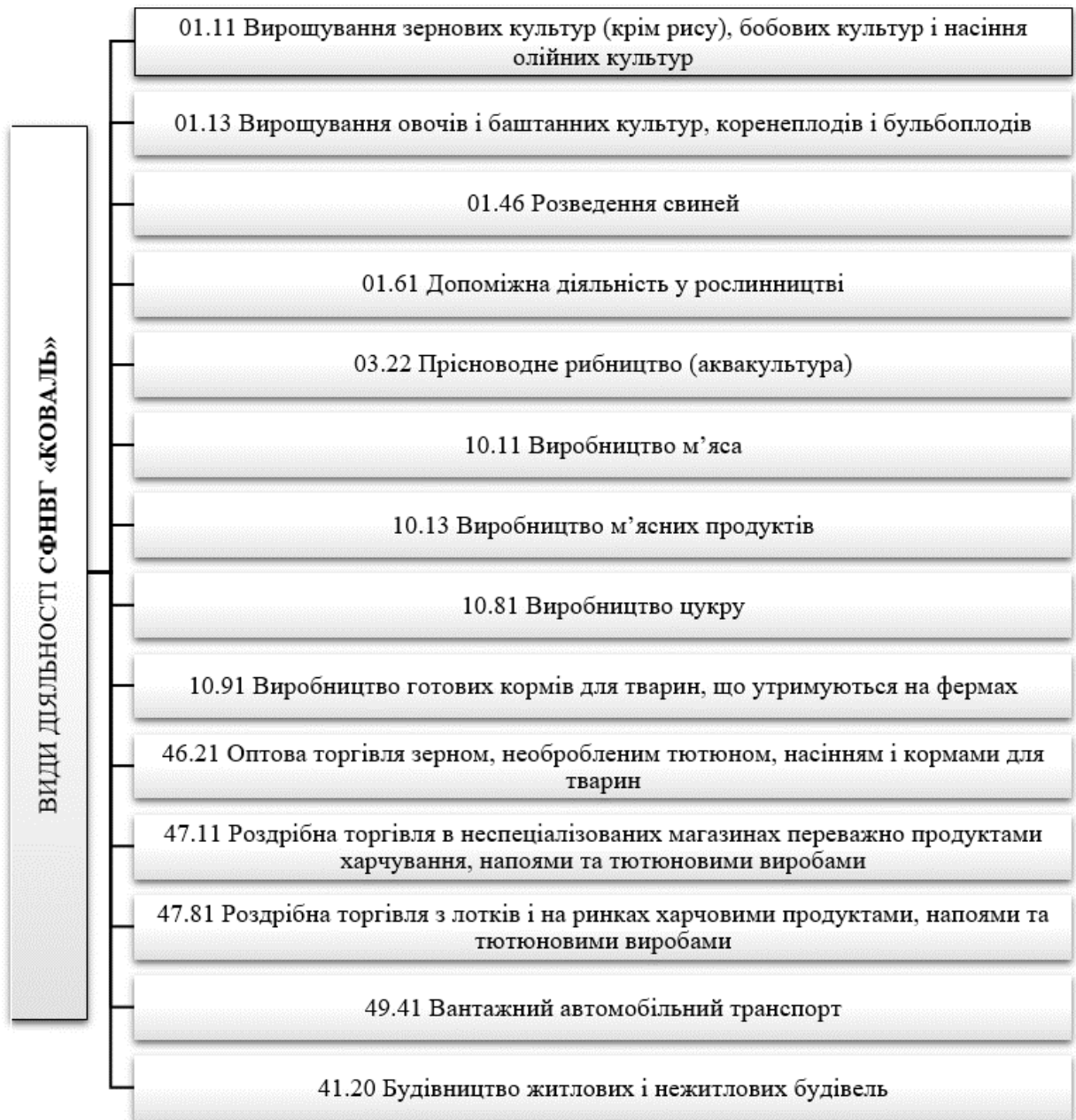


Рис. 2.1. Види діяльності СФНВГ «Коваль»

Примітка. Побудовано на основі [30].

Основний вид діяльності господарства - вирощування зернових культур

(крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Важливою особливістю є впровадження елементів наукової організації праці, технологій точного землеробства й систем управління якістю продукції. Господарство активно співпрацює з науково-дослідними установами, що дозволяє впроваджувати новітні методи ведення сільського господарства, зокрема системи точного землеробства, біотехнології й сучасні агротехнічні рішення.

На сьогодні господарство має у своєму розпорядженні понад 1000 гектарів сільськогосподарських угідь, оснащене сучасною технікою, обладнанням для зберігання та переробки продукції. Господарство застосовує принципи екологічного землеробства, активно залучає інвестиції для оновлення основних засобів і підвищення енергоефективності виробництва.

Оргструктура господарства (рис. 2.2) побудована відповідно до функціонального принципу управління, що дозволяє ефективно розподіляти обов'язки між підрозділами, забезпечувати контроль за виконанням.

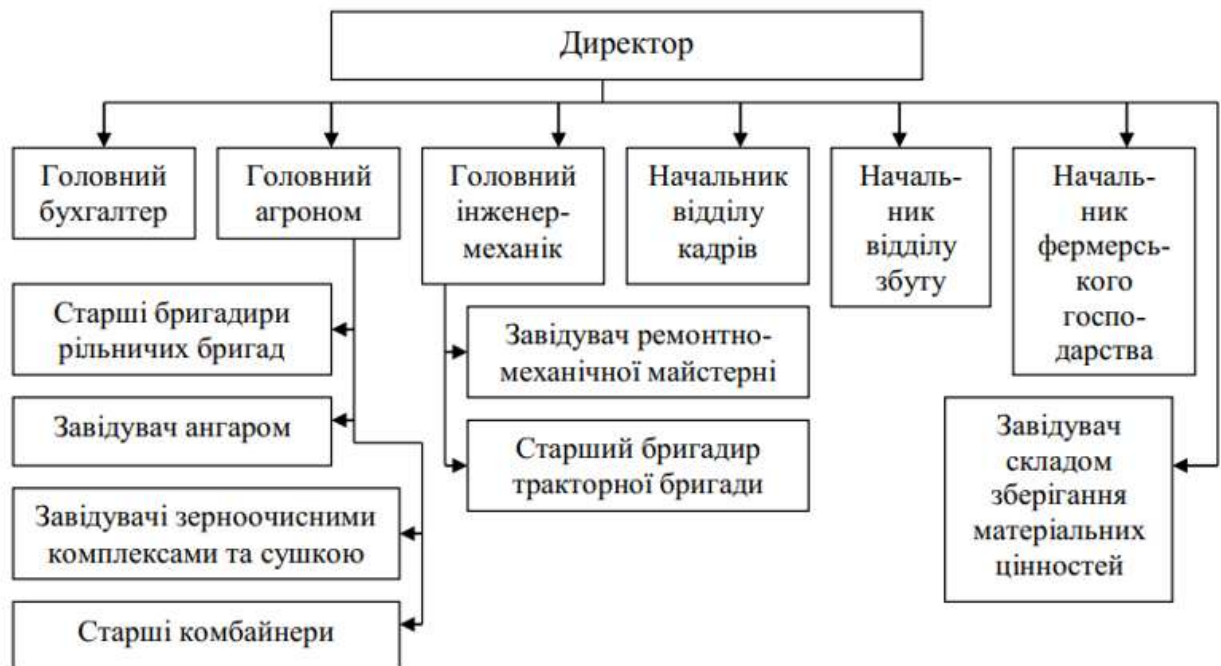


Рис. 2.2. Структура управління СФНВГ «Коваль»

Основні показники діяльності СФНВГ «Коваль» представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників діяльності СФНВГ «Коваль»

(тис. грн)

Показники	Роки			Динаміка					
	2022	2023	2024	2023 р. до 2022 р.		2024 р. до 2023 р.		2024 р. до 2022 р.	
				+-	%	+-	%	+-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	119091,0	133075,0	190731,0	+13984,0	11,74	+57656,0	43,33	+71640,0	60,16
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	89907,0	122044,0	145648,0	+32137,0	35,74	+23604,0	19,34	+55741,0	62,00
Валовий: прибуток	29184,0	11031,0	45083,0	-18153,00	-62,20	+34052,00	308,69	+15899,00	54,48
Інші операційні доходи	90,0	796,0	7815,0	+706,00	784,44	+7019,00	881,78	+7725,00	8583,33
Адміністративні витрати	9298,0	9113,0	10163,0	-185,0	-1,99	+1050,0	11,52	+865,0	9,30
Витрати на збут	5665,0	4249,0	3652,0	-1416,0	-25,00	-597,0	-14,05	-2013,0	-35,53
Інші операційні витрати	847,0	1403,0	1772,0	556,0	65,64	369,0	26,30	+925,0	109,21
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	13464,0	-2938,0	37311,0	-16402,0	-121,82	+40249,0	-1369,95	+23847,0	177,12
Інші фінансові доходи	287,0	831,0	542,0	+544,0	189,55	-289,0	-34,78	+255,0	88,85
Фінансові витрати	134,0	1387,0	2396,0	+1253,0	935,07	+1009,0	72,75	+2262,0	1688,06
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	13617,0	-3494,0	35508,0	-17111,0	-125,66	+39002,0	-1116,26	+21891,0	160,76
Кількість персоналу (чол.)	92	103	94	+11	11,96	-9	-8,74	+2	2,17
Витрати на оплату праці	15685,0	15898,0	20604,0	+213,0	1,36	+4706,0	29,60	+4919,0	31,36
Відрахування на соціальні заходи	3320,0	3373,0	4350,0	+53,00	1,60	+977,00	28,97	+1030,00	31,02

Примітка. Розраховано за даними господарства.

На основі аналізу показників діяльності СФНВГ «Коваль» можна зробити такі висновки:

1. У 2024 році господарство досягло значного зростання чистого доходу від реалізації продукції, який зріс на 43,33 % порівняно з 2023 роком та на 60,16 % порівняно з 2022 роком. Це свідчить про підвищення ефективності збутової політики, збільшення обсягів продажів та підвищення цін на продукцію. Такий результат є позитивним індикатором ринкової активності підприємства.

2. Поряд зі зростанням доходу, собівартість реалізованої продукції також суттєво зросла на 19,34 % у 2024 році до 2023 року та на 62,00 % у 2024 році до 2022 року. Як бачимо, господарство зіткнулося з підвищенням виробничих витрат, можливо, через інфляцію, зростання цін на ресурси або розширення виробництва. Варто звернути увагу на оптимізацію витратної частини.

3. У 2023 році відбулося різке падіння валового прибутку на 62,2 %, однак у 2024 році спостерігається його стрімке відновлення, зокрема, зростання на 308,69 % до 2023 року та перевищення рівня 2022 року на 54,48 %. Можна говорити про успішну адаптацію до ринкових умов у 2024 році завдяки впровадженню нових ефективних стратегій управління.

4. Інші операційні доходи зросли у 86 разів у 2024 році до рівня 2022 року (з 90 до 7815 тис. грн) через диверсифікацію джерел доходу за рахунок здачі в оренду активів, дотацій, грантів тощо.

5. Адміністративні витрати у 2023 році зменшилися, але у 2024 зросли на 11,52 %. Витрати на збут знижуються стабільно, у 2024 році порівняно з 2022 зменшення на 35,53 %. Свідчить про раціональне управління витратами, спрямоване на зниження постійних витрат, що є позитивним моментом у контексті загального зростання прибутковості.

6. У 2023 році господарство зазнало збитків, як на рівні операційної діяльності (–2938 тис. грн), так і загального результату (–3494 тис. грн). Однак, у 2024 році спостерігається суттєвий прорив. Операційний прибуток - 37311

тис. грн. Чистий прибуток - 35508 тис. грн, що на 160,76 % більше порівняно з 2022 роком. Отже, відбулася успішна трансформація фінансового стану за рахунок перегляду стратегії, вдосконалення бізнес-процесів, зменшення витрат і збільшення доходів.

7. Фінансові доходи у 2023 році зросли, але в 2024 зменшилися на 34,78 % до попереднього року. Фінансові витрати стабільно зростають, що пов'язано з обслуговуванням кредитів та інвестиційною активністю, що може викликати додаткове навантаження на прибуток, якщо не буде забезпечено ефективного використання залучених коштів.

Таким чином, СФНВГ «Коваль» продемонструвало фінансове зростання у 2024 році після тимчасового спаду у 2023 році. Основними факторами успіху стали: ефективне збільшення доходу; покращення валового і операційного прибутку; оптимізація витрат; активізація інших джерел доходу. У той же час, підприємству необхідно контролювати рівень собівартості продукції, ефективно управляти фінансовими витратами, підтримувати стабільність прибутковості за рахунок стратегічного планування та інновацій.

Отже, СФНВГ «Коваль» є прикладом ефективного поєднання практики і науки в аграрному секторі економіки, що дозволяє не лише забезпечувати високу якість продукції, а й здійснювати сталий розвиток на основі інноваційного підходу до господарювання.

2.2. Діагностика мотиваційної системи досліджуваного підприємства

Як було визначено у розділі 1, система мотивації - це сукупність методів, інструментів і заходів, спрямованих на спонукання працівників до ефективної праці, реалізації професійного потенціалу та досягнення визначених результатів. Вона виконує ключову роль у забезпеченні злагодженої роботи колективу, формуванні лояльності персоналу та підвищенні загальної

продуктивності підприємства.

Розглянемо як така система реалізується у практичній площині сільськогосподарського господарства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні складові системи мотивації у СФНВГ «Коваль»

Компонент системи	Реалізація в СФНВГ «Коваль»
Матеріальні стимули	Конкурентна заробітна плата, сезонні премії, надбавки за перевиконання норм, бонуси.
Нематеріальні стимули	Визнання досягнень, звання «кращий працівник місяця», подяки, участь у зборах та рішеннях.
Соціальні гарантії	Страховання, забезпечення харчуванням, транспорт, допомога у кризових ситуаціях.
Можливості розвитку	Навчання, участь у семінарах, доступ до нової агротехніки, внутрішнє підвищення кваліфікації.
Гнучкість та автономія	Самостійне планування графіку в міжсезоння, можливість вибору завдань (job crafting).

Примітка. Сформовано автором.

Прикладами застосування мотиваційних інструментів у СФНВГ «Коваль» є запровадження преміальної системи у період весняно-польових робіт, коли кожен механізатор має чіткі KPI та розраховує на додаткову оплату у разі їх перевиконання. Крім того, працівники, які проявили ініціативу в удосконаленні технологій обробітку ґрунту, отримують право на участь у науково-дослідних проектах господарства. Для підвищення мотивації у міжсезоння застосовується гнучкий робочий графік, що дозволяє поєднувати роботу з відпочинком чи сімейними справами.

Зауважимо, що вищенаведені приклади демонструють, що ефективна система мотивації - це не лише про заробітну плату, а передусім про комплексний підхід до створення умов для професійного розвитку, соціального комфорту й внутрішнього стимулювання працівників. Такий підхід дозволяє господарству адаптуватися до змін середовища, зберігаючи стабільність і високу результативність.

Розглянемо практичне застосування теорій мотивації (див. розд. 1) в діяльності СФНВГ «Коваль».

Селянське господарство активно застосовує у своїй управлінській

практиці елементи як класичних, так і сучасних мотиваційних моделей, що дозволяє ефективно впливати на трудову поведінку персоналу, зменшувати плинність кадрів й забезпечувати високу продуктивність праці.

Господарство є прикладом ефективної реалізації різних теорій мотивації персоналу, адаптованих до умов аграрного сектора. У своїй діяльності керівництво комбінує змістовні та процесуальні підходи до стимулювання праці, враховуючи як матеріальні, так і нематеріальні потреби працівників.

I. Застосування ієрархії потреб А. Маслоу.

У господарстві «Коваль» реалізується етапне задоволення потреб працівників, відповідно до піраміди Маслоу (табл. 2.4). На підприємстві реалізовано базовий рівень потреб (життєзабезпечення) шляхом забезпечення конкурентного рівня заробітної плати, стабільного працевлаштування та медичного страхування.

Таблиця 2.4

Потреб працівників СФНВГ «Коваль» відповідно до піраміди Маслоу

Рівень потреб	Практичне застосування
Фізіологічні	Забезпечення достойною заробітною платою, яка перевищує середню по регіону; облаштування кімнати відпочинку.
Безпека	Страхування працівників від нещасних випадків, дотримання техніки безпеки на виробництві.
Соціальні	Командні виїзди, святкування врожаїв, участь у локальних фермерських асоціаціях.
Повага	Система публічного визнання: «Працівник місяця», подяки, грамоти.
Самореалізація	Участь у наукових <u>проєктах</u> , ініціативах з модернізації техніки, навчання на профільних семінарах.

Примітка. Сформовано автором.

Для задоволення соціальних потреб активно підтримуються командна робота, спільне проведення свят і корпоративних заходів, що сприяє згуртованості колективу. Вищий рівень (потреби у самореалізації) реалізується шляхом залучення працівників до розробки нових агротехнологій та можливостей професійного розвитку.

II. Застосування двофакторної теорії Герцберга.

У структурі мотиваційної системи господарства чітко розмежовано гігієнічні фактори (умови праці, зарплата, політика) та мотиваційні фактори

(визнання, просування, розвиток) (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Гігієнічні та мотиваційні фактори відповідно до теорії Герцберга в
СФНВГ «Коваль»**

Гігієнічні фактори	Мотиваційні фактори
Облаштовані роздягальні, душові та кухня. Чітка система преміювання.	Кар'єрне просування: з механізатора – у бригадира. Можливість стати співвласником у кооперативі (довгострокова перспектива).

Гігієнічні фактори пов'язані з тим, що створено безпечні умови праці в полі й на виробництві, оновлено техніку, впроваджено сучасні засоби захисту працівників, що мінімізує ризики в аграрній діяльності.

Мотиваційні фактори передбачають можливість працівників отримати додаткові винагороди за впровадження інновацій, високі врожаї чи дотримання технологічної дисципліни. Також заохочується ініціатива, наприклад, працівник, який запропонував удосконалення процесу підживлення культур, отримав підвищення й премію.

III. Теорія потреб Д. МакКлелланда.

У господарстві «Коваль» ідентифіковано різні типи працівників:

- 1) деякі мотивовані потребою досягнень - для них розроблені програми участі у проектах з нових сортів, змагальні елементи між бригадами;
- 2) ті, хто має потребу у владі, залучаються до організації виробничих процесів, керівництва малими групами;
- 3) для працівників, орієнтованих на приналежність, велике значення мають командні заходи, підтримка керівництва та сімейна атмосфера.

IV. Теорія очікування Врума.

Теорія реалізується через чітке інформування працівників щодо вимог і відповідної системи винагород. Наприклад, працівник знає, що якщо він забезпечить вчасний посів на певній площі, то отримає бонус, що залежить від якості виконаної роботи.

У «Ковалі» успішно реалізується принцип - якщо працівник вірить, що зусилля призведуть до результату, і результат до винагороди, то мотивація зростає. Тому:

- для кожного виду робіт (посів, обробка ґрунту, збір урожаю) встановлені чіткі KPI;
- прозора система преміювання, залежно від виконання норм і якості робіт;
- механізatori мають можливість отримати додаткову оплату за перевиконання плану.

V. Теорія справедливості Адамса.

У господарстві постійно моніториться внутрішня справедливість – зарплати, бонуси, надбавки працівників порівнюються публічно в межах бригад. Система оплати та преміювання базується на прозорих критеріях. У разі скарг – керівник особисто проводить зворотний зв'язок. Працівники регулярно отримують зворотний зв'язок і можуть порівнювати свої результати з іншими бригадами, що сприяє відчуттю чесності та довіри.

«Справедливість – то є головне. Людина знає, що інший отримав більше – і працювати вже не хоче» [28], – відзначив один з керівників під час внутрішнього опитування.

VI. Теорія постановки цілей Е. Локка реалізується через участь працівників у плануванні сезонних завдань, визначенням особистих і групових цілей (наприклад, підвищення врожайності на певному полі або економія ресурсів при зрошенні).

Практичне застосування сучасних теорій мотивації у діяльності СФНВГ «Коваль»:

1. Модель самодетермінації (Десі та Раян).

Працівникам дозволено самостійно планувати частину робочого часу (автономія), вони залучені до рішень щодо техніки та добрив (компетентність), а командна робота сприяє соціальній єдності (залученість).

2. Конструювання роботи (*Job Crafting*).

У сезон польових робіт досвідчені працівники мають змогу самостійно вибирати робочі зміни, трактори та навіть бригади, до яких приєднуються. Це підвищує їхню залученість та відповідальність.

3. Сукупна система винагород (*Total Rewards*).

Запроваджено комплекс винагород:

- матеріальні (премії, техніка у подарунок (мотокоси, генератори);
- нематеріальні (поїздки на аграрні виставки, навчання);
- гнучкий графік у міжсезоння.

Таким чином, господарство «Коваль» демонструє приклад ефективної адаптації класичних теорій мотивації до реалій сільськогосподарського виробництва. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, прозорість у взаєминах, підтримка ініціативності сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів.

Зазначимо, що господарство «Коваль» демонструє успішну інтеграцію теоретичних основ мотивації в практичну площину сільськогосподарського виробництва. Такий системний підхід дозволяє не лише зберегти кадри, а й створити базу для розвитку ініціативності, відповідальності та ефективності.

На рис. 2.3 представлено мотиваційну систему СФНВГ «Коваль».

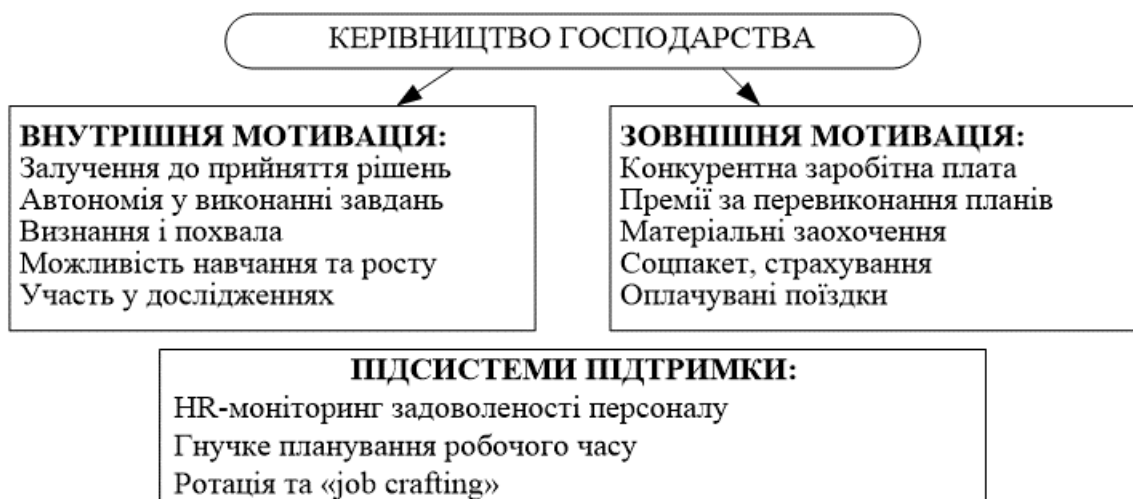


Рис. 2.3. Мотиваційна система СФНВГ «Коваль»

Примітка. Побудовано автором.

SWOT-аналіз мотиваційної системи СФНВГ «Коваль» подано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз мотиваційної системи СФНВГ «Коваль»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS)	СЛАБКІ СТОРОНИ (WEAKNESSES)
– поєднання матеріальної і нематеріальної мотивації – залучення працівників до управління – наявність системи визнання та розвитку – налагоджений зворотний зв'язок і оцінка справедливості	– відсутність системи цифрового моніторингу ефективності – обмежена формалізація окремих мотиваційних процедур – залежність мотивації від сезонності – нерівномірний доступ до навчальних можливостей
МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)	ЗАГРОЗИ (THREATS)
– впровадження цифрових <u>hr</u>-платформ – розширення мотивації через кооперацію з іншими агрофірмами – розвиток «зеленої» мотивації (<u>екобонуси</u>)	– економічна нестабільність може скоротити фонд оплати праці – міграція кваліфікованих кадрів у великі міста або за кордон – погіршення погодних умов – ризик невиконання <u>kpi</u>

Примітка. Сформовано автором.

Отже, мотиваційна система у СФНВГ «Коваль» є гнучкою, багаторівневою та збалансованою, що дозволяє ефективно управляти людським капіталом навіть в умовах сільськогосподарської сезонності. Водночас вона потребує подальшої цифровізації та стандартизації процесів для підвищення її стабільності у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Хоча діюча система мотивації в СФНВГ «Коваль» є багатокомпонентною та ефективною, аналіз її функціонування вказує на ряд аспектів, які потребують вдосконалення.

Зміни економічного середовища, розвиток аграрних технологій, трансформація очікувань працівників - усе це вимагає адаптації мотиваційної моделі до сучасних викликів.

Удосконалення системи мотивації у СФНВГ «Коваль» повинно базуватися на інтеграції цифрових інструментів, розвитку персоналізованого підходу та розширенні можливостей нематеріального стимулювання (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Удосконалення системи мотивації у СФНВГ «Коваль»

Напрямок	Суть удосконалення	Очікуваний ефект
1. Цифровізація HR-процесів	Впровадження електронної системи обліку результатів праці та оцінки ефективності (наприклад, ERP-модуль для персоналу).	Прозорість оцінки, автоматизація нарахування премій, посилення довіри.
2. Введення індивідуальних планів розвитку (IPD)	Формування особистих траєкторій розвитку для ключових співробітників.	Зростання залученості та довгострокова мотивація до самореалізації.
3. Диверсифікація нематеріальної мотивації	Запровадження нових форм нематеріального заохочення: «День подяки», внутрішні конкурси ідей, відпочинкові ваучери.	Підвищення емоційної залученості працівників.
4. Кар'єрне планування	Розробка моделі внутрішньої ротації та підвищення (навіть у межах горизонтальних переміщень).	Збереження цінного персоналу, профілактика вигорання.
5. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)	Активне залучення працівників до участі в екологічних чи соціальних проектах господарства.	Формування іміджу соціально відповідального роботодавця.
6. Сезонні бонусні пакети	Розробка особливих мотиваційних програм на періоди високого навантаження (весняні та осінні кампанії).	Підвищення результативності у критичні періоди.

Примітка. Сформовано автором.

Такий підхід дозволить створити стійке конкурентне середовище для розвитку персоналу, що стане основою для стратегічного зростання самого господарства.

Пропозиції щодо конкретних заходів:

1. Створення інтранет-платформи для працівників, де буде відображено особисті досягнення, премії, плани навчання, доступ до новин підприємства.
2. Проведення щоквартальних мотиваційних сесій - обговорення досягнень, проблем і потенціалу працівників.
3. Формування програми наставництва, де досвідчені працівники допомагають новачкам адаптуватися та розвиватися.
4. Запровадження мотиваційних сертифікатів, які можна обміняти на додаткові вихідні, навчальні заходи або подарунки.

Очікувані результати вдосконалення передбачають зростання продуктивності праці на 10-15 % за рахунок підвищення зацікавленості працівників у результатах, зменшення плинності кадрів щонайменше на 20 % протягом двох років, зміцнення корпоративної культури, орієнтованої на командну роботу, розвиток і визнання.

Ефективна система мотивації на сучасному підприємстві потребує гнучкої та комплексної структури, що поєднує різні типи стимулів відповідно до специфіки діяльності, сезонності виробництва та індивідуальних потреб працівників. У цьому контексті доцільно представити удосконалену систему мотивації у вигляді «мотиваційного колеса» - діаграми, яка візуалізує основні складові мотиваційної політики фермерського господарства та їхній взаємозв'язок (рис. 3.1).

Зазначимо, що умовне «мотиваційне колесо» демонструє інтеграцію ключових напрямів удосконалення та їх взаємозв'язок навколо ядра - загальної стратегії підприємства і цінностей працівників.

Центром колеса є стратегічне ядро мотиваційної системи підприємства - цінності, корпоративна культура та загальна кадрова політика. Навколо цього

центру розміщено шість взаємопов'язаних секторів, які репрезентують ключові напрямки вдосконалення й розвитку системи мотивації. Кожен із секторів взаємодіє з іншими, утворюючи цілісну та динамічну модель.

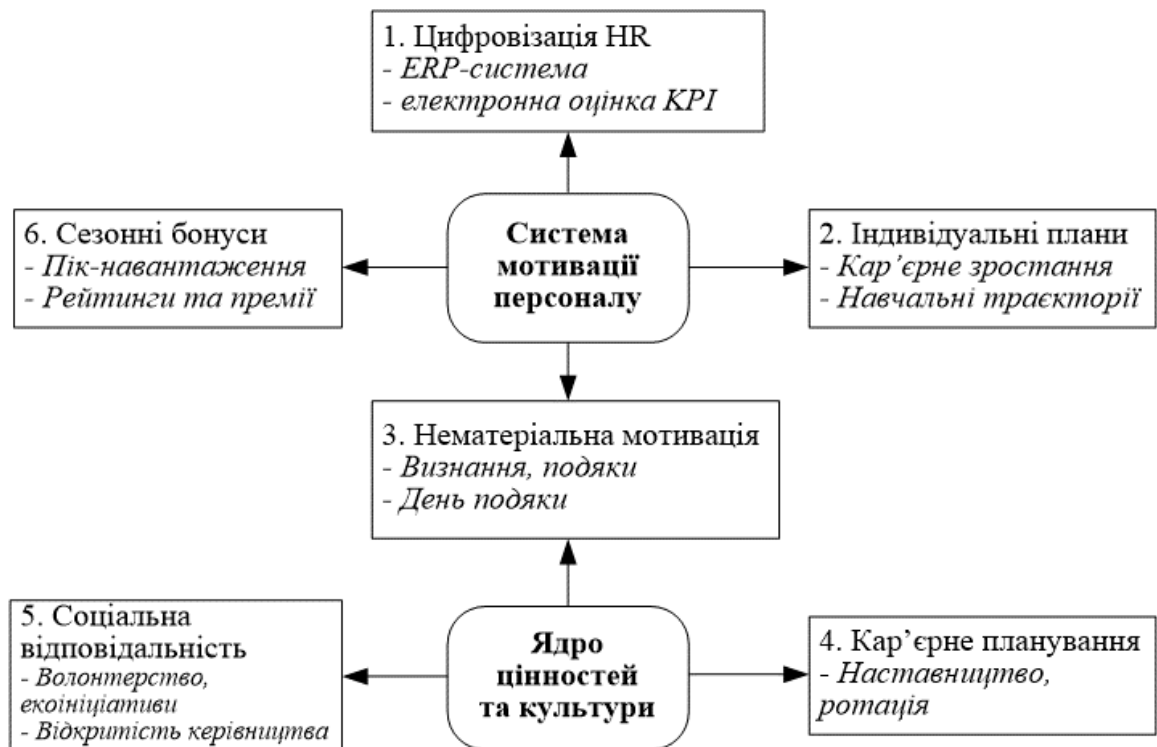


Рис. 3.1. Колесо вдосконалення мотивації в СФНВГ «Коваль»

Примітка. Побудовано автором.

Складові мотиваційного колеса.

1. Цифровізація HR-процесів передбачає впровадження ERP-системи для обліку результатів праці, індикаторів ефективності (KPI), автоматизованого нарахування премій щоб зробити процес винагородження прозорим, швидким, мінімізувати суб'єктивізм. При цьому очікуваним ефектом є зростання довіри працівників до системи оцінювання.

2. Індивідуальні плани розвитку включають формування особистих планів розвитку працівників з орієнтацією на компетенції та потенціал з метою стимулювання до саморозвитку, внутрішньої мобільності, збереження кваліфікованих кадрів. Очікуваний ефект пов'язаний із формування кадрового резерву, підвищення залученості персоналу.

3. Нематеріальна мотивація можлива завдяки використанню таких

інструментів, як внутрішні нагороди, публічне визнання, «День подяки», гнучкий графік, неформальні заходи, з метою підвищення емоційної прихильності до підприємства, формування позитивного морально-психологічного клімату. Очікуваний ефект - зменшення плинності кадрів, зростання лояльності.

4. Кар'єрне планування передбачає розробку горизонтальних і вертикальних траєкторій просування, програма наставництва задля дати працівнику перспективу та бачення власного зростання всередині організації. І для господарства ефект буде завдяки утриманню талановитих працівників, запобігання професійному вигоранню.

5. Корпоративна соціальна відповідальність включає залучення працівників до соціальних, благодійних, екологічних ініціатив щоб створити відчуття значущості праці та її впливу на громаду. Очікуваний ефект пов'язаний із формуванням сильної корпоративної культури, підвищення репутаційного капіталу.

6. Сезонні бонусні пакети застосовуються через гнучкі системи преміювання в періоди підвищеного навантаження (весна, жнива, осінній збір) з метою збереження стабільної продуктивності в найвідповідальніші моменти аграрного циклу. Це дозволить оптимізувати витрати при досягненні максимальних виробничих результатів.

Зауважимо, що кожна складова системи не є ізольованою, вона має пряму або опосередковану взаємодію з іншими елементами. Наприклад, ефективне кар'єрне планування неможливе без цифрових *HR*-інструментів, а мотивація через КСВ підсилює емоційне залучення, яке підтримує нематеріальну мотивацію. Це створює ефект мотиваційного мультиплікатора, коли посилення одного елементу призводить до позитивних змін у всій системі.

Концептуальна перевага моделі «мотиваційного колеса»:

- 1) гнучкість (легко адаптується до змін ринку праці чи внутрішньої структури підприємства);

- 2) баланс (поєднує матеріальні й нематеріальні стимули);
- 3) динамічність (дозволяє оновлювати окремі елементи без порушення загальної логіки).

«Мотиваційне колесо» у СФНВГ «Коваль» є не просто візуальна модель, а системна парадигма управління персоналом, що враховує сучасні вимоги до гнучкості, персоніфікації, цифровізації та емоційної залученості працівників. Його впровадження є передумовою для сталого розвитку господарства, збереження людського капіталу й досягнення стратегічних цілей.

Поетапне впровадження моделі «мотиваційного колеса» у СФНВГ «КОВАЛЬ» дозволяє поступово, системно та без ризику дестабілізації адаптувати інноваційну мотиваційну систему до умов реального господарства (рис. 3.2).

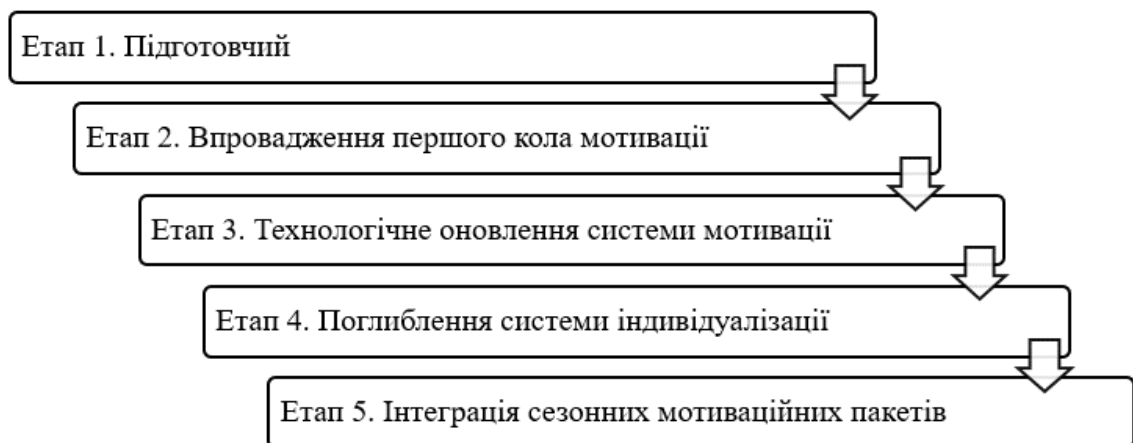


Рис. 3.2. Поетапне впровадження мотиваційного колеса в СФНВГ «Коваль»

Етап 1. Підготовчий (1-2 місяці). Він передбачає оцінювання поточного стану системи мотивації, визначення потреби працівників, підготувати персонал до змін за допомогою:

- проведення внутрішнього аудиту мотиваційної системи;
- анкетування працівників для виявлення мотиваційних пріоритетів;
- визначення ключових працівників для участі в пілотному проєкті;
- ознайомлення менеджменту з концепцією «мотиваційного колеса».

Як результат буде отримання профілю мотиваційних очікувань працівників та вибір пріоритетних напрямків для старту впровадження.

Етап 2. Впровадження першого кола мотивації (3-4 місяці) з метою запуску базових елементів системи, які не потребують значних фінансових витрат через упровадження:

- нематеріальної мотивації (створення «Дошки пошани», урочисті відзначення, конкурси («Кращий комбайнер сезону»);
- корпоративної соцвідповідальності (запуск ініціатив – прибирання села, благодійна допомога ветеранам, підтримка школи).

Для цього варто сформувати календар мотиваційних подій, призначити відповідальних за КСВ-напрямок, провести інформаційну кампанію серед працівників.

У результаті отримають перші позитивні зміни в морально-психологічному кліматі та відбудеться активізація працівників у неформальному середовищі.

Етап 3. Технологічне оновлення системи мотивації (5-6 місяців) передбачає автоматизацію оцінювання ефективності праці, запуск цифрових інструментів мотивації за умови впровадження таких секторів, як цифровізація HR-процесів (введення обліку KPI, онлайн-платформи для подання пропозицій і зворотного зв'язку), кар'єрне планування (створення карти компетенцій для основних посад). Для цього необхідно провести навчання керівників користуванню інструментами цифрового контролю, створити персональні дос'є працівників (електронні картки). І як результат, господарство отримає прозорість у винагородженні та можливість аналітики даних про персонал.

Етап 4. Поглиблення системи індивідуалізації (7-9 місяців) задля персоналізації мотиваційних механізмів відповідно до профілю працівника. При цьому впроваджуються сектори:

- індивідуальні плани розвитку (створення персоналізованих цілей та навчальних траєкторій);
- кар'єрне зростання (розробка «внутрішньої академії» – стажування на різних ділянках, наставництво).

Для втілення необхідно сформувати індивідуальні менторські пари й укласти плани розвитку з кожним працівником ключової ланки, що дозволить отримати зростання залученості працівників й сформувати кадровий резерв.

Етап 5. Інтеграція сезонних мотиваційних пакетів (10-12 місяців) з метою гнучкого реагування на циклічність аграрного виробництва та інтенсивність праці через впровадження сезонних бонусів й програм лояльності, зокрема:

- а) додаткові премії в періоди високих навантажень;
- б) компенсація витрат на транспорт або харчування;
- в) бонус за безаварійну роботу протягом жнив.

Варто узгодити механізми з обліковцями та економістами й визначити критеріїв результативності, що дасть мотиваційний підйом у критичні періоди, меншу кількість лікарняних і прогулів.

Після повного циклу впровадження СФНВГ «Коваль» отримає зниження плинності кадрів на 20-30 % й підвищення продуктивності праці на окремих ділянках до 15 %. Крім того, це сприятиме покращенню психологічного клімату, зростанню ініціативності працівників.

На рис. 3.3 представлено візуальний план-графік впровадження мотиваційного колеса у СФНВГ «Коваль» по кварталах.

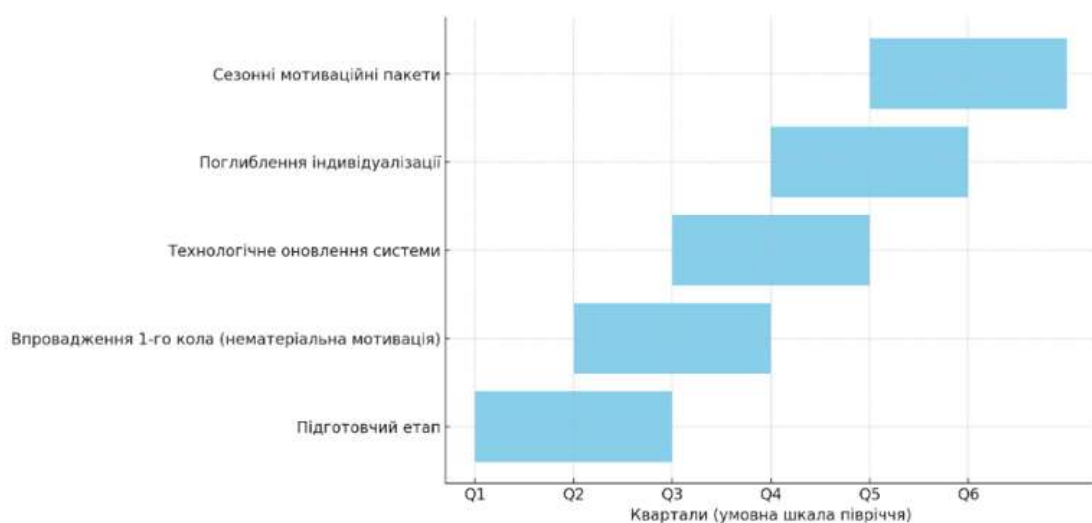


Рис. 3.3. Графік поетапного впровадження мотиваційного колеса в СФНВГ «Коваль»

Кожен етап реалізується послідовно, протягом умовного півторарічного періоду, з поступовим розширенням і глибинною адаптацією мотиваційних інструментів.

У ході дослідження системи мотивації персоналу СФНВГ «Коваль» було виявлено, що підприємство реалізує комплексну мотиваційну політику, яка поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, а також створює умови для професійного розвитку працівників. Однак, сучасні виклики вимагають подальшого вдосконалення цієї системи в напрямі цифровізації, персоналізації підходів та впровадження нових форм залучення персоналу.

До ключових напрямів удосконалення системи мотивації можна віднести:

- 1) цифрову трансформацію процесів оцінки та винагородження;
- 2) запровадження індивідуальних планів розвитку для ключових працівників;
- 3) розвиток нематеріальних інструментів стимулювання;
- 4) структуроване кар'єрне планування та програми наставництва;
- 5) посилення соціальної відповідальності як мотиваційного чинника;
- 6) розробку гнучких бонусних схем на пікові періоди сільськогосподарського виробництва.

Реалізація цих заходів дозволить СФНВГ «Коваль» не лише підвищити ефективність праці персоналу, але й сформувати конкурентну внутрішню корпоративну культуру, зорієнтовану на розвиток, взаємоповагу та інновації.

ВИСНОВКИ

1. Мотивація відіграє провідну роль у забезпеченні зацікавленості працівників у досягненні цілей організації та сприяє реалізації їхніх особистих потреб. Система мотивації, що базується як на матеріальних, так і нематеріальних стимулах, забезпечує зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів, формування позитивного мікроклімату та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Еволюція наукових підходів до мотивації праці показала зміщення акцентів від зовнішніх матеріальних стимулів до внутрішніх потреб особистості та соціальних факторів. Класичні теорії (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд) зосереджені на ієрархії потреб і мотиваційних факторах, тоді як процесуальні теорії (Врум, Адамс, Локк) акцентують увагу на очікуваннях, сприйнятті справедливості та постановці цілей. Такий розвиток концепцій свідчить про необхідність комплексного підходу до формування системи мотивації з урахуванням індивідуальних, групових та організаційних особливостей.

Отже, сучасна система мотивації має бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на стале поєднання інтересів працівників і стратегічних пріоритетів організації. Її ефективність залежить не лише від правильного добору стимулів, а й від здатності керівництва формувати культуру взаємоповаги, визнання досягнень і стимулювання розвитку персоналу. Успішна мотиваційна стратегія виступає фундаментом для підвищення організаційної ефективності та довгострокового успіху підприємства.

2. СФНВГ «Коваль» є успішним прикладом сучасного фермерського господарства, що поєднує традиційне сільське господарство з науковим підходом і інноваціями. Господарство показало суттєве зростання фінансових показників у 2024 році, зокрема чистого доходу та чистого прибутку, що свідчить про ефективність управлінських рішень, впровадження сучасних технологій і диверсифікацію джерел доходу. Позитивну динаміку забезпечили

також раціоналізація витратної частини, збільшення операційного прибутку та розширення виробничих потужностей.

Разом з тим, господарство зіткнулося з низкою викликів, зокрема зростанням собівартості продукції та фінансових витрат, що потребує подальшого контролю й оптимізації. З огляду на активну інвестиційну діяльність, важливо забезпечити ефективне використання залучених коштів для збереження позитивної динаміки. Подальше зростання підприємства можливе за умов стратегічного планування, зміцнення ринкових позицій, впровадження новітніх агротехнологій та посилення кадрового потенціалу.

3. У результаті проведеної діагностики мотиваційної системи СФНВГ «Коваль» встановлено, що підприємство застосовує комплексний підхід до стимулювання працівників, поєднуючи матеріальні, нематеріальні, соціальні та професійно-розвивальні стимули. Використання гнучкого графіку, прозорості системи преміювання, участі працівників у прийнятті рішень і розвитку технічних інновацій дозволяє не лише підтримувати високий рівень продуктивності, а й створювати комфортне робоче середовище, що сприяє зниженню плинності кадрів. Відзначається відповідність мотиваційної політики ключовим принципам сучасних теорій – Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда, Адамса, Локка, Десі та Раяна.

Мотиваційна система у СФНВГ «Коваль» є гнучкою, багаторівневою та адаптованою до потреб сільськогосподарського сектору. Її сильними сторонами є ефективне поєднання класичних та сучасних підходів, високий рівень залученості персоналу до управлінських процесів і наявність умов для професійного зростання. Такий підхід забезпечує не лише стабільну роботу підприємства, а й створює конкурентні переваги в умовах змінного ринку праці та сезонності аграрного виробництва.

4. У результаті аналізу та розробки пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу в СФНВГ «Коваль» було визначено, що хоча існуюча модель є багатокomпонентною та загалом ефективною, вона потребує адаптації до нових економічних і соціальних викликів. Основними векторами

модернізації є цифровізація HR-процесів, впровадження персоналізованих підходів, розвиток нематеріального стимулювання, системне кар'єрне планування та активізація корпоративної соціальної відповідальності. Це дозволить сформувати гнучку та збалансовану мотиваційну систему, орієнтовану на довгострокову результативність.

Запропонована концепція «мотиваційного колеса» забезпечує структуроване бачення інтегрованої моделі мотивації, в якій кожен напрям взаємопов'язаний із загальною стратегією підприємства та цінностями персоналу. Такий підхід створює синергійний ефект: цифрові інструменти підсилюють прозорість і довіру, а нематеріальні заходи — емоційне залучення й лояльність. Особливо важливою є гнучкість цієї моделі, яка дозволяє оновлювати окремі елементи без втрати ефективності всієї системи, зберігаючи при цьому її динамічність і адаптивність.

Покрокове впровадження нової моделі мотивації — від підготовки й анкетування до цифровізації процесів — дозволяє уникнути стресу змін і забезпечити поступове залучення колективу. Очікуваними результатами є підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, зростання рівня залученості та формування сильної корпоративної культури. Таким чином, вдосконалена система мотивації не лише покращує внутрішнє середовище підприємства, а й створює передумови для його сталого стратегічного розвитку.