

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

БОЖУК Олександр Миколайович

УДК 331.101.3:658

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Розробка системи мотивації персоналу ФГ «Сонячний пагорб»

073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Божук О.М.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Зелінська Антоніна Михайлівна
к.е.н., доцент

АНОТАЦІЯ

Божук О.М. Розробка системи мотивації персоналу ФГ «Сонячний пагорб». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2024.

У кваліфікаційній роботі досліджується процес розробки системи мотивації персоналу на прикладі сільськогосподарського підприємства ФГ «Сонячний пагорб». Детально проаналізовано поточні проблеми та недоліки існуючої системи мотивації, виявлені в ході дослідження. Основна увага приділяється вивченню та аналізу кращих практик в сфері мотивації персоналу, які можуть бути успішно адаптовані для конкретних умов і потреб підприємства.

На основі теоретичних засад і практичного досвіду розроблено пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ФГ «Сонячний пагорб», з метою підвищення продуктивності та ефективності праці трудового колективу.

Ключові слова: персонал, мотивація, управління персоналом, стимулювання.

ABSTRACT

Bozhuk O.M. Development of motivation system for the personnel of the «Sunny Hill» FG. – Manuscript.

Qualification work for obtaining the Bachelor degree in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2024.

The qualifying work examines the process of developing a personnel motivation system on the example of the agricultural enterprise of the "Sunny Hill" FG. The current problems and shortcomings of the existing motivation system revealed in the course of the research are analyzed in detail. The main attention is paid to the study and analysis of the best practices in the field of personnel motivation, which can be successfully adapted to the specific conditions and needs of the enterprise. On the basis of theoretical foundations and practical experience, proposals have been developed to improve the system of motivation of the personnel of the "Sunny Hill" FG, with the aim of increasing the productivity and efficiency of the labor team.

Key words: personnel, motivation, personnel management, stimulation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
1.1. Сутність мотивації та стимулювання персоналу.....	6
1.2. Матеральні та нематеріальні чинники мотивації персоналу.....	11
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ФГ «СОНЯЧНИЙ ПАГОРБ»	14
2.1. Організаційно-економічна та фінансова характеристика ФГ «Сонячний пагорб».....	14
2.2. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві.....	18
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ФГ «СОНЯЧНИЙ ПАГОРБ».....	24
3.1. Стратегічні напрями удосконалення системи мотивації праці в ФГ «Сонячний пагорб».....	24
3.2. Оптимізація системи оплати праці в господарстві.....	26
ВИСНОВКИ.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31
ДОДАТКИ.....	34

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високою динамічністю, конкуренцією та швидкими змінами, організації стикаються з постійною необхідністю підвищення своєї ефективності та гнучкості. Один із ключових чинників, що визначає успіх організації, – це її персонал, а саме рівень його мотивації. Саме тому розробка системи мотивації персоналу є надзвичайно актуальною.

Мотивовані співробітники зазвичай демонструють вищий рівень продуктивності, ефективності та залученості. Вони не тільки краще виконують свої обов'язки, але й проявляють ініціативу та орієнтуються на досягнення результатів, що безпосередньо впливає на загальну успішність організації. Відсутність належної мотивації може призводити до високої плинності кадрів, що, у свою чергу, спричиняє додаткові витрати на пошук, відбір та навчання нових співробітників. Стабільний колектив, сформований завдяки ефективній системі мотивації, сприяє зниженню цих витрат і забезпечує безперервність та стабільність у роботі.

Тема розробки системи мотивації персоналу є широко дослідженою у сфері менеджменту та психології праці. Багато науковців зробили значний внесок у розвиток теорій мотивації та практичних підходів до управління персоналом. Серед них: Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг, Дуглас МакГрегор, а також українські науковці такі як Вікторія Мірошниченко, Олена Кузьмін, Тетяна Мельник, Сергій Золотарьов.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення системи мотивації праці в ФГ «Сонячний пагорб» та пошук дієвих заходів по її вдосконаленню. Для досягнення цієї мети були поставлені та виконані такі завдання: 1) обґрунтувати теоретичний концепт системи мотивації праці; 2) ознайомитись з особливостями державного регулювання заробітної плати на сучасному етапі; 3) здійснити аналіз еколого-економічної та соціальної характеристики ФГ «Сонячний пагорб»; 4) дослідити взаємозв'язок продуктивності та оплати

праці; 5) запропонувати заходи по вдосконаленню мотивації праці на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес розробки системи мотивації персоналу ФГ «Сонячний пагорб».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних положень щодо розробки системи мотивації персоналу ФГ «Сонячний пагорб».

В процесі написання кваліфікаційної роботи нами були використані наступні **методи дослідження**: економіко-статистичний метод, статистичних групувань і середніх величин (аналіз впливу організаційно-правової форми власності на розмір оплати праці); розрахунково-конструктивний метод і порівняння.

Інформаційна база дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувалися нормативно- правові акти з теми дослідження, спеціальна та додаткова література, інформаційні видання, річні звіти підприємства за останні три роки.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування пропозицій автора в практичній діяльності українських підприємств.

За результатами кваліфікаційного дослідження опубліковані тези доповідей: 1. Бойко Г.В., Божук О.М. Сучасні підходи до мотивації персоналу. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації. Поліський університет, Житомир, 22-23.06.2023. 2. Божук О.М. Мотиваційний механізм управління персоналом. Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми економічного розвитку регіонів». ХНАЕУ, Харків. 31.05.2024.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 30 найменувань. Містить 10 таблиць, 3 рисунки, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність мотивації та стимулювання персоналу

В умовах обмежених ресурсів зростання конкурентоспроможності підприємства в значній мірі залежить від ефективного використання трудового потенціалу. Праця, як зазначали класики політичної економії, є фундаментальною умовою існування і розвитку суспільства. Це процес, що відбувається між людиною і природою, де людина своєю діяльністю регулює та контролює обмін речовинами з навколишнім середовищем.

Низький рівень оплати праці та обмежені можливості для реалізації трудового потенціалу в Україні сприяють негативному міграційному сальдо, що призводить до втрат суспільного продукту і може негативно вплинути на економічне зростання країни в майбутньому. Отже, створення сучасних систем мотивації працівників є пріоритетним напрямом як для підприємств, так і для державної політики.

Мотивація праці є ключовим елементом самосвідомості працівника, визначаючи його ставлення до роботи та ефективність праці. Сподіваючись на отримання матеріальних або духовних благ за свою працю, працівники діють відповідно до своїх мотиваційних настанов. Мотивація включає задоволення фізіологічних, матеріальних, культурних потреб і прагнення досягнення соціального статусу.

Отже, мотивація – це спонукання людей до активної діяльності, свідомий вибір певної лінії поведінки на основі внутрішніх і зовнішніх факторів. Внутрішні фактори включають особисті якості працівника, його освіту, культуру та життєві умови. Зовнішнє стимулювання передбачає винагороди та інші засоби заохочення, необхідні для досягнення високих результатів.

З точки зору менеджменту, мотивація – це сукупність причин і стимулів, які спонукають людину або групу людей до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації. У психології мотивація розглядається як внутрішній стан, який заряджає людину енергією і направляє її поведінку (рис. 1.1).

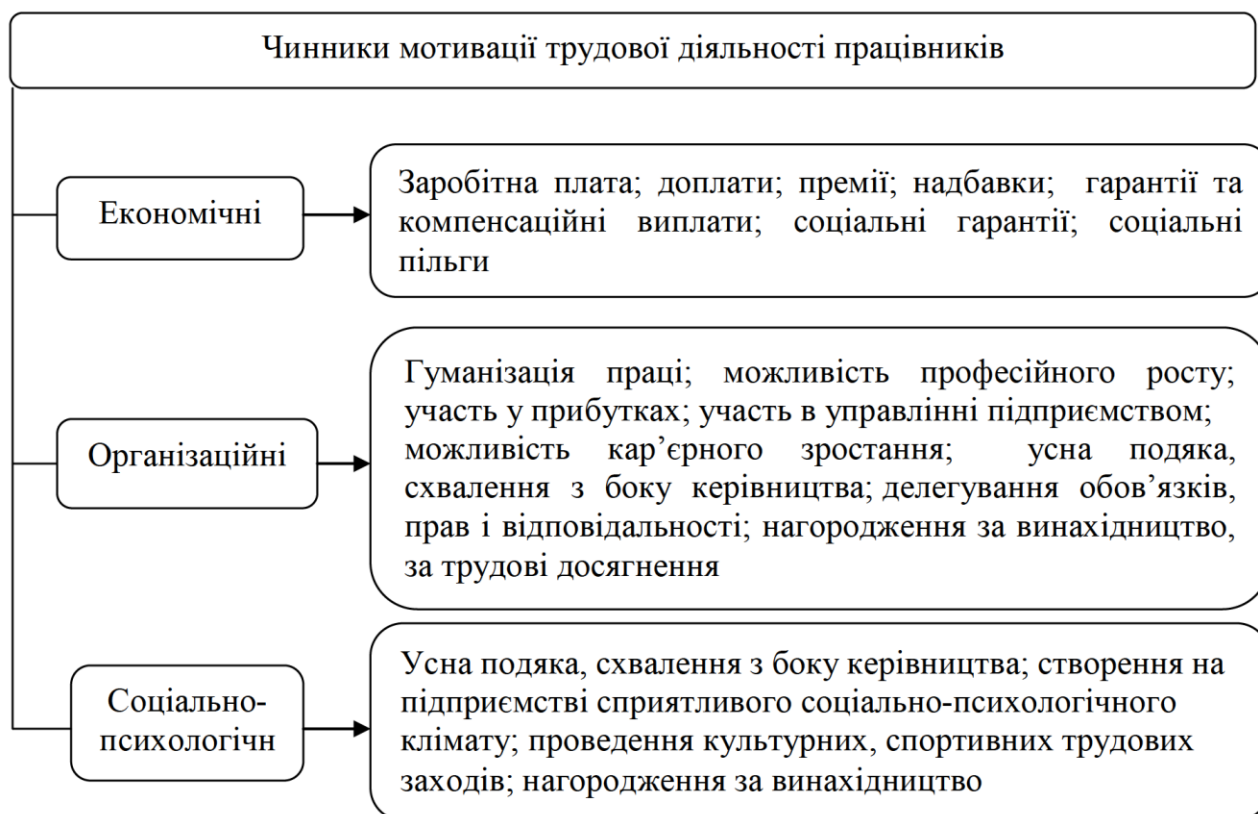


Рис. 1.1. Основні чинники мотивації праці

Джерело: узагальнено автором за [12, 18, 21].

Працівники мають різні мотивації щодо роботи, що дозволяє виділити кілька типів: патріотична, інструментальна, професійна, господарська та люмпенізована. Кожен тип має свої особливості, які впливають на управління персоналом.

Наукове осмислення мотиваційних моделей дозволило розробити різні підходи до мотивації праці, що використовуються у практиці управління. У науковій літературі мотиваційні стимули діляться на матеріальні, моральні, духовні та умови праці. Одним із ключових факторів мотивації є доходи, які займають провідне місце серед стимулів.

Люди з внутрішньою мотивацією працюють з високою віддачею, отримуючи задоволення від результатів своєї праці, тоді як люди із зовнішньою мотивацією орієнтуються на зовнішні винагороди. Підприємство, яке забезпечує реалізацію бажань працівників, стимулює їхню продуктивність.

Мотивація праці, управління та взаємодія з людьми є вирішальними факторами успіху підприємства, визначаючи трудовий потенціал працівників. Проблеми мотивації персоналу вже давно знаходяться в центрі уваги науковців, і розуміння різноманітних потреб людей сприяє пошуку ефективних способів мотивації.

Винагороди, як внутрішні, так і зовнішні, стимулюють працівників до активної діяльності. Внутрішня винагорода включає задоволення від самої роботи, а зовнішня – матеріальні та моральні стимули від організації.

Фредерік Герцберг розробив двофакторну теорію мотивації, яка виділяє гігієнічні чинники та мотиватори, що допомагає краще зрозуміти фактори, які впливають на мотивацію працівників і як їх використовувати для досягнення високої продуктивності.

Таблиця 1.1

Теорія мотивації Герцберга

Гігієнічні чинники	Мотиватори
Політика організації та її втілення адміністрацією	Успіх
Умови праці	Кар'єра (просування по службі)
Заробітна плата	Визнання та схвалення результатів роботи
Контроль і ставлення зі сторони керівництва	Безпосередня робота
Мікроклімат в колективі (міжособистісні стосунки з керівництвом, співробітниками та підлеглими)	Ступінь делегування повноважень і відповідальності (якомога вища)
Суспільне становище, безпека	Можливості творчого та професійного зростання

Джерело: [13, с. 112]

Гігієнічні фактори стосуються середовища, в якому виконується робота, а мотиватори - характеру та змісту роботи. Якщо гігієнічні фактори відсутні або

недостатні, у працівника виникає невдоволення роботою. Проте, навіть при їх наявності, вони не здатні мотивувати працівника до більшої продуктивності. Відсутність або неадекватність мотивації не завжди веде до незадоволення роботою, але їх присутність підвищує задоволення і стимулює до ефективнішої діяльності.

Однією з відомих теорій мотивації є ієрархія потреб Абрахама Маслоу. Ця теорія стверджує, що мотивація людини залежить від комплексу потреб, розташованих у певному порядку. Маслоу виділив п'ять основних типів потреб:

1. Фізіологічні потреби: основні потреби в їжі, воді, теплі та безпеці, включаючи гарантії оплати праці.
2. Потреби в безпеці: фізична та емоційна безпека, безпечні умови праці, додаткові пільги та збереження робочого місця.
3. Потреби в приналежності: бажання бути частиною колективу, встановлення добрих взаємин з колегами та керівництвом.
4. Потреби в самоповазі: прагнення до визнання, підвищення статусу та прийняття додаткових обов'язків.
5. Потреби в самовираженні: прагнення до самореалізації, особистого зростання та розвитку творчих здібностей.

Маслоу підкреслює, що мотивація людей залежить від багатьох потреб, які змінюються з часом. Керівникам потрібно враховувати ці зміни і підбирати відповідні методи мотивації, зважаючи на індивідуальні особливості та попередній досвід працівників.

Мотивація співробітників включає надання їм можливостей для досягнення особистих цілей через роботу. Успіх і можливість бачити результати своєї праці є важливими компонентами мотивації. Для задоволення потреб вищих рівнів варто:

1. Соціальні потреби:
 - Давати завдання, що сприяють спілкуванню.
 - Створювати командний дух.

- Підтримувати неформальні групи.
 - Організовувати соціальну активність поза роботою.
2. Потреби в повазі:
- Пропонувати змістовну роботу.
 - Забезпечувати позитивний зворотний зв'язок.
 - Високо оцінювати досягнення.
 - Залучати до формування цілей та рішень.
 - Делегувати додаткові права і повноваження.
 - Підвищувати по службі.
 - Навчати і підвищувати компетентність.
3. Потреби в самовираженні:
- Надати можливості для навчання і розвитку.
 - Залучати до складних завдань.
 - Сприяти розвитку творчих здібностей.

Маслоу також наголошував, що чіткої ієрархічної структури потреб не існує, і задоволення однієї потреби не завжди автоматично веде до появи наступної. Керівники повинні враховувати індивідуальні якості працівників та їхній попередній досвід.

Мотиваційні теорії надають керівникам напрямки для мотиваційної політики, але не пропонують однозначних рішень. Протягом десятиліть сформувалась мотиваційна система управління, яка включає організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи, а також методи погодження інтересів.

Адміністративні методи базуються на прямому впливі керівника на підлеглих і включають закони, правила та дисциплінарні заходи. Економічні методи використовують економічні інструменти управління. Соціально-психологічні методи засновані на моральних стимулах та психологічних прийомах. Методи погодження інтересів враховують інтереси працівників і підприємства.

Мотиваційний механізм підприємства складається з сукупності мотивів, що формуються під впливом різних дій, і базується на розумінні мотивації та закономірностей поведінки людей в організації.

1.2. Матеріальні та нематеріальні чинники мотивації персоналу

Матеріальна мотивація персоналу відіграє ключову роль в управлінні працівниками, оскільки вона безпосередньо впливає на їхнє фінансове благополуччя та професійну задоволеність. Вона включає в себе всі види матеріальних винагород, які можуть бути запропоновані працівникам в обмін на їхню працю (рис. 1.2).

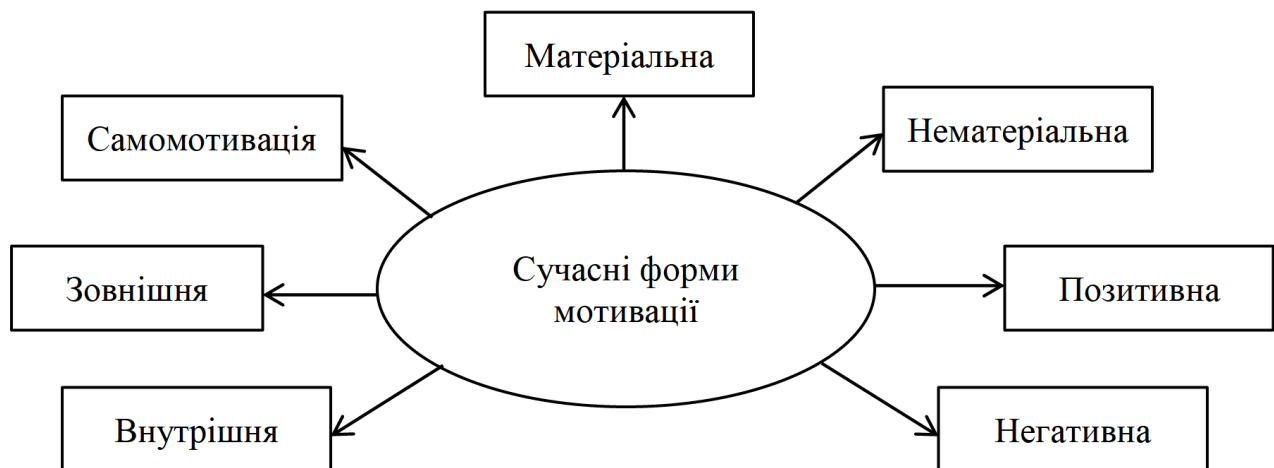


Рис. 1.2. Форми мотивації персоналу

Джерело: [14, с. 32]

Основні види матеріальної мотивації:

1. Заробітна плата:
 - Основна заробітна плата: Фіксована оплата, яку працівник отримує за виконання своїх трудових обов'язків.
 - Премії та бонуси: Додаткові виплати, що надаються за досягнення певних цілей або перевиконання планів.
2. Соціальні пільги:
 - Медичне страхування: Покриття медичних витрат працівників та їхніх родин.

- Пенсійне забезпечення: Відрахування на пенсійні рахунки працівників.

- Оплата відпусток: Забезпечення оплачуваних відпусток для відновлення працівників.

3. Матеріальні винагороди:

- Квартальні та річні бонуси: Винагороди, що залежать від фінансових результатів компанії та індивідуальних досягнень працівника.

- Акціонерні опціони: Можливість придбання акцій компанії за зниженими цінами.

4. Додаткові матеріальні стимули:

- Підвищення кваліфікації: Оплата навчання, курсів та тренінгів.

- Компенсація витрат: Відшкодування витрат на проїзд, харчування та проживання під час службових поїздок.

- Матеріальна допомога: Одноразові виплати в разі складних життєвих обставин.

Переваги матеріальної мотивації:

- Працівники, які знають, що їхня праця буде відповідним чином винагороджена, частіше проявляють ініціативу і працюють ефективніше.

- Матеріальні стимули сприяють підвищенню лояльності працівників до компанії, що знижує рівень плинності кадрів.

- Компанії, які пропонують конкурентоспроможні зарплати та пільги, легше залучають та утримують талановитих працівників.

Недоліки матеріальної мотивації:

- Матеріальні стимули часто мають короткостроковий ефект і не завжди забезпечують довготривалу мотивацію.

- Забезпечення матеріальних стимулів може стати значним фінансовим навантаженням для компанії, особливо в умовах економічної нестабільності.

○ Надмірна зосередженість на матеріальних винагородах може призвести до зниження внутрішньої мотивації працівників, зменшення їхньої творчості та ініціативи.

Нематеріальна мотивація персоналу включає в себе різноманітні методи стимулювання працівників, які не пов'язані з фінансовими винагородами. Ось деякі з найпоширеніших прикладів:

1. Визнання і похвала: Працівники цінують визнання своєї праці та досягнень. Похвальні слова від керівництва або колег можуть значно підняти настрій і мотивацію.

2. Розвиток та навчання: Надання можливостей для професійного зростання, участі в тренінгах та семінарах, розвитку нових навичок.

3. Цікаві проекти і завдання: Дозволяючи працівникам брати участь в цікавих проектах, які викликають інтерес і стимулюють креативність.

4. Гнучкі графіки і робочі умови: Забезпечення можливості гнучкого робочого графіка або роботи здалеку, що підвищує баланс між роботою і особистим життям.

5. Довіра і автономія: Дозволяти працівникам самостійно приймати рішення і виконувати роботу, покладаючись на їхні здібності.

6. Командна робота і співпраця: Створення сприятливого колективу, де працівники відчувають підтримку і можливість спілкуватися з колегами.

Нематеріальні стимули можуть бути також доповнені матеріальними заходами, але їхня сутність полягає в тому, що вони спрямовані на задоволення потреб індивіда в самовизначенні, самореалізації та взаємодії з оточуючими.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ФГ «СОНЯЧНИЙ ПАГОРБ»

2.1. Організаційно-економічна та фінансова характеристика ФГ «Сонячний пагорб»

Сільськогосподарське фермерське господарство «Сонячний пагорб» розташоване в с. Левків Житомирської області, що знаходиться в зоні Полісся. Клімат лісостепової зони помірно-континентальний і характеризується теплим вологим літом і м'якою зимою. Що стосується середньої багаторічної температури, то в липні вона становить близько $+18^{\circ}\text{C}$, а в січні $-7, -8^{\circ}\text{C}$. Середньорічна температура повітря коливається в межах від $+5^{\circ}$ до $+8^{\circ}\text{C}$. Кількість щорічних опадів складає 500 – 600 мм, що в загальному є сприятливим для культур, що вирощуються на ФГ «Сонячний пагорб». Висота снігового покриву коливається в різні роки від 10 до 25 см. Іноді взимку буває відлига, після якої температура повітря знов знижується. Це спричиняє появу на ґрунтах льодової кірки, що призводить до загибелі і пошкодження озимини. Близько 30 днів на рік супроводжується зливами, грозами, інколи градом. Ці природні явища викликають змив верхнього шару ґрунтів на орних землях та пошкоджують сільськогосподарські культури.

Природні умови ведення господарської діяльності дають можливість ефективно вирощувати на землях господарства середні і пізні сорти зернових і зернобобових культур, цукрового і кормового буряків, картоплі, овочів та інших районованих в цій зоні сільськогосподарських культур.

ФГ «Сонячний пагорб» створене на підставі Господарського Кодексу України. Підприємство створене в результаті реформування сільськогосподарського кооперативу на основі приватної власності його засновника і оренди майнових та земельних паїв колишніх членів сільськогосподарського кооперативу.

Предметом діяльності підприємства є:

- організація виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції та сировини;
- переробка сільськогосподарської продукції як власного виробництва, так і придбаної на стороні;
- оптова і роздрібна торгівля товарами власного виробництва, комерційна (фірмова) та комісійна торгівля придбаними товарами;
- надання матеріально-технічної і агросервісної допомоги та посередницьких послуг приватним власникам (селянам), в т.ч. фермерам, іншим юридичним та фізичним особам, як правило, на селі;
- надання технічної допомоги в обробітку землі і збирання урожаю.

Повноваження трудового колективу реалізуються загальними зборами працівників та його виборним органом – профспілковим комітетом, члени якого обираються таємним голосуванням на загальних зборах строком на 3 роки не менш як 2/3 голосів присутніх на зборах.

Підприємство здійснює бухгалтерський облік результатів своєї роботи, веде статистичну звітність і подає її у визначених об'ємах органам державної статистики, податковим та іншим органам і несе відповідальність за їх достовірність.

ФГ «Сонячний пагорб» має сприятливі природні та економічні умови для успішного здійснення своєї діяльності та отримання прибутку.

Наявність земельних угідь має велике значення для виробничого процесу ФГ «Сонячний пагорб», але надзвичайно важливо ефективно використовувати дані земельні угіддя з метою отримання максимальної кількості продукції рослинництва та тваринництва. При цьому потрібно запобігати виснаженню ґрунтів, збереженню в них поживних речовин, гумусу, проводити всі необхідні агротехнічні заходи та інше.

Розглянемо ступінь забезпечення ФГ «Сонячний пагорб» земельними ресурсами. Дані про склад і структуру земельних угідь наведені в табл. 2.1.

Склад і структура земельних угідь в ФГ «Сонячний пагорб»

Види угідь	2021 р.		2022 р.		2023р.		2023 р. у % до 2021 р.
	га	%	га	%	га	%	
Земельна площа	1056,16	100,0	1056,16	100,0	850,6	100	80,5
В т.ч. с/г угіддя:	1026,66	97,2	872,56	82,6	416,66	49,0	40,6
- рілля	788,50	74,7	677,40	64,1	351,93	41,3	44,5
-сінокоси	36,70	3,5	21,6	2,1	13,2	1,6	36,0
-пасовища	71,30	6,7	43,4	4,1	20,3	2,4	28,5
- перелogi	130,16	12,3	130,16	12,3	31,2	3,7	24,6

Джерело даних: річні звіти господарства за 2021, 2022, 2023 роки.

Порівнюючи дані 2021, 2022 і 2023 рр. ми можемо побачити, що загальна земельна площа протягом останніх трьох років зменшилась на 19,5%, тоді як площа с-г. угідь та ріллі зменшується значно більше (на 59,4 та 55,5% відповідно). Це зумовлено тим, що значні площі земельних угідь залишаються необробленими чи були здані в оренду іншим підприємствам. Отже, порівняно з 2021р. у 2023р. площа сільськогосподарських угідь зменшилась на 60%. Незмінними залишається площа перелогів.

Розвиток сільського господарства, рівень і темпи зростання виробництва продукції залежить від забезпечення підприємства виробничими фондами. Основні виробничі фонди безпосередньо пов'язані з виробництвом окремих видів продукції та їх реалізацію. Проаналізуємо рівень забезпеченості ФГ «Сонячний пагорб» основними фондами. Для цього розглянемо дані табл. 2.2.

За даними табл. 2.2 видно, що вартість основних виробничих фондів у 2023 р. знизилась на 15 % у порівнянні з 2021 р. В ФГ «Сонячний пагорб» фондозабезпеченість та фондоозброєність у 2023 р. підвищилась відповідно у 2,1 рази та 47,8% порівняно із 2021 р. Це пов'язано з тим, що вартість основних фондів практично не змінилась, а кількість працюючих зменшилась вдвічі.

**Забезпеченість та використання виробничих фондів в
ФГ «Сонячний пагорб»**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2021р.
1. Всього основних фондів	1620	1474	1377	85
В т.ч., тис. грн.:				
На 100 га с.г. угідь (фондозабезпеченість)	157,8	168,9	330,4	в 2,1 р.
На 1-го середньорічного працівника (фондоозброєність)	34,5	47,5	51	147,8
2. Показники ефективності використання:				
- фондоддача, грн.	0,16	0,18	0,13	81,3
- фондоємкість, грн.	6,2	5,5	7,9	127
- норма прибутку, %	-3,9	-6,1	-14,2	-10,3 п.п

Джерело даних: річні звіти підприємства за 2021, 2022, 2023 роки.

Можна зробити висновок, що виробництво продукції рослинництва у ФГ «Сонячний пагорб» є малоефективним, однак існують резерви її підвищення. Це стосується перш за все резервів по підвищенню урожайності культур, зниженню собівартості та трудомісткості виробництва основних видів продукції.

Для оцінки ділової активності та прибутковості досліджуваного підприємства представимо табл. 2.3. Коефіцієнт оборотності активів в 2023 р. порівняно з 2021 збільшився на 0,02 і становить 0,26. Цей показник показує, скільки разів на рік здійснюється повний цикл виробництва, а також скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна одиниця активів підприємства. Щодо коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості, то його значення за останні 3 роки збільшилось і становить 17,71.

Показник оборотності товарно-матеріальних запасів показує, наскільки собівартість виробленої продукції перевищує вартість товарно-матеріальних запасів. Дуже низькими залишаються коефіцієнти оборотності основних засобів і власного капіталу.

Показники ділової активності ФГ «Сонячний пагорб»

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. до 2021р., +/-
Коефіцієнт оборотності активів	0,24	0,25	0,26	0,02
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,86	7,47	17,70	11,94
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	146,5	280,0	-	-
Середній період погашення кредиторської заборгованості	62,28	48,88	20,5	-42,23
Середній період погашення дебіторської заборгованості	2,50	1,30	-	-
Оборотність товарно – матеріальних запасів	0,81	1,06	1,18	0,37
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,18	0,19	0,17	-0,01
Коефіцієнт оборотного капіталу	0,45	0,45	0,47	0,02

Джерело даних: річні звіти підприємства за 2021, 2022, 2023 роки.

Ці показники дозволяють оцінити стан і ефективність діяльності підприємства та ідентифікувати можливі проблеми, які потребують уваги та корекції.

2.2. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві

Проаналізуємо систему менеджменту на досліджуваному підприємстві: структуру управління, склад апарату управління та їх обов'язки та функції в управлінні персоналом.

Відобразимо графічно структуру управління ФГ «Сонячний пагорб» (рис. 2.1).

Як видно з рис. 2.1 в ФГ «Сонячний пагорб» бригадна (двоступінчата) структура управління. Це найбільш проста структура управління, використовується в невеликих та середніх господарствах.

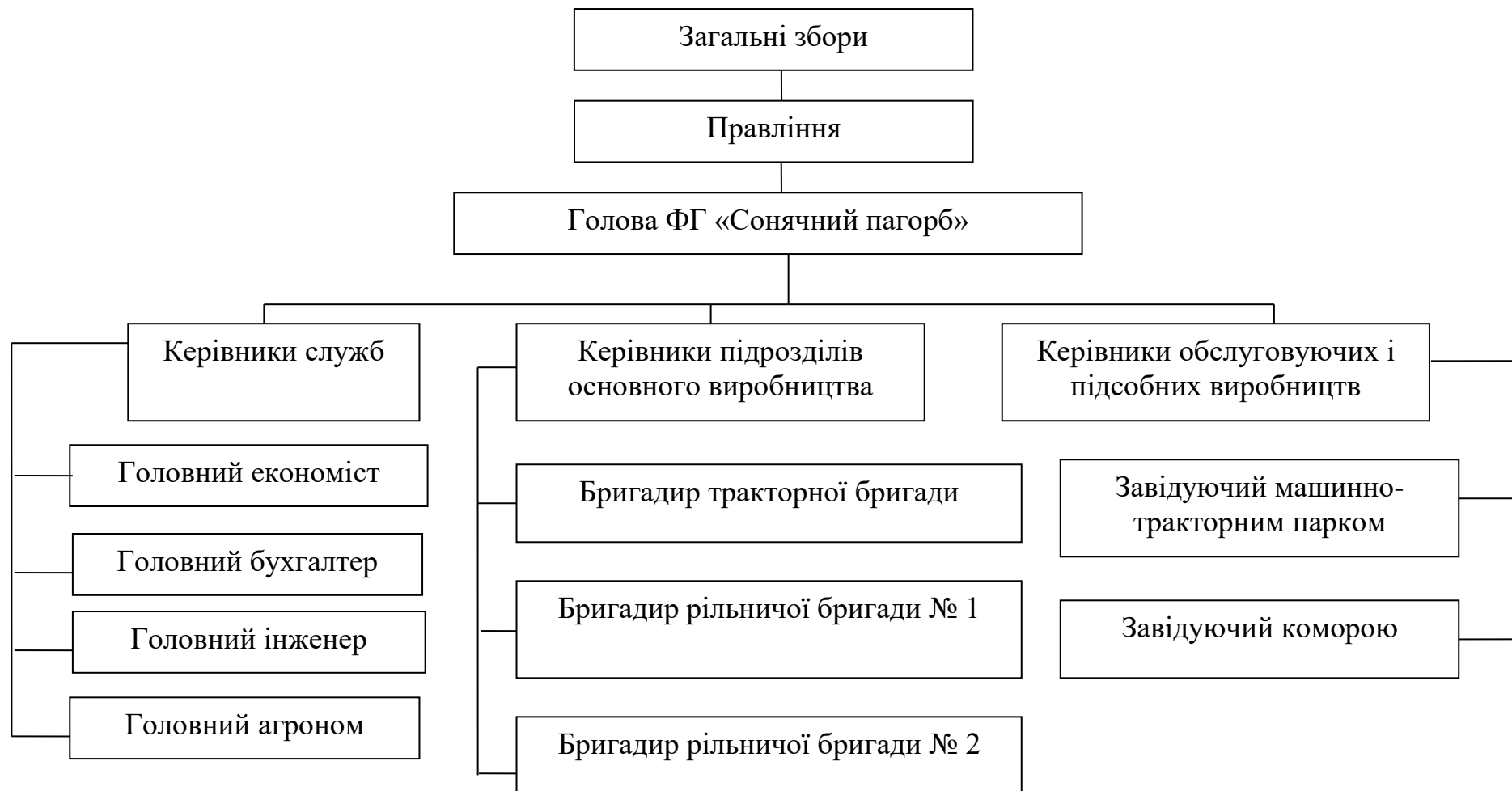


Рис. 2.1. Структура управління ФГ «Сонячний пагорб»

Управління ФГ «Сонячний пагорб» організовується через загальні збори членів підприємства. Апарат управління ФГ «Сонячний пагорб» активно керує та організовує роботу трудового колективу і окремих виконавців.

Загальна чисельність працівників у господарстві в останні три роки відповідно складала у 2021 р. – 47 чол., у 2022 р. – 31 чол. та у 2023 р. – 27 чол. (табл.2.4.).

Таблиця 2.4

Склад і структура трудових ресурсів у ФГ «Сонячний пагорб»

Категорії	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	ос.	%	ос.	%	ос.	%
1.Загальна кількість працівників	47	100	31	100	27	100
2.Розподіл працівників за терміном найму на роботу						
з них: -постійні	40	85	28	90	27	100
-сезонні	5	10	3	10	-	-
-тимчасові	2	5	-	-	-	-
3.Розподіл працівників підприємства за цільовим призначенням						
з них: -робітники	36	80,9	20	70,9	18	66,7
-керівники	1	2,1	1	3,3	1	3,7
-спеціалісти	10	10,6	10	16,1	8	18,5

Джерело: .штатний розпис.

Основну частину працівників, що зайняті у виробництві становлять постійні працівники, тобто такі, що прийняті на роботу на тривалий термін без його точного визначення. Їх частина становить 85% у 2021 р., 90% у 2022 р. та 100% у 2023 р.

На період збирання врожаю зернових залучаються сезонні і тимчасові працівники. Підприємство надає сезонникам житло, проживання у спеціально відведених будинках, безкоштовні обіди.

Аналіз працівників підприємства за цільовим призначенням, дозволяє зробити наступні висновки: найбільшу частку становлять робітники, зайняті в рослинництві і тваринництві. Зі зменшенням загальної кількості

працівників відповідно зменшується і чисельність робітників – на 32 чол., спеціалістів – на 2 чол.

Сільськогосподарські підприємства самостійно встановлюють методи морального і матеріального стимулювання, а також системи оплати праці, які найбільш відповідають специфіці конкретного господарства та рівню соціально-психологічних відносин у трудових колективах, їх взаємної довіри та сумлінного ставлення до праці.

Для того, щоб виявити мотиваційні потреби управлінського персоналу і ступінь їх задоволеності в ФГ «Сонячний пагорб», було проведено опитування працівників.

Запропоновано працівникам оцінити важливість перерахованих факторів для кожного з них особисто за 5-ти бальною шкалою. Звівши дані анкет, нами отримано наступні результати (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Оцінка результатів опитування працівників, бали

№ фактора	аційні фактори	Загальна кількість балів	Середнє значення
1	Високий заробіток	35	4,4
2	Фізичні умови праці	33	4,1
3	Структурування роботи	27	3,4
4	Соціальні контакти	32	4,0
5	Стійкі взаємовідносини	28	3,5
6	Визнання	36	4,5
7	Прагнення до досягнень	31	3,9
8	Влада і впливовість	31	3,9
9	Різноманітність і зміни	26	3,3
10	Креативність	23	2,9
11	Самовдосконалення	28	3,5
12	Цікава та корисна робота	29	3,6

Джерело: власні дослідження, зведені дані анкет.

Як видно з результатів опитування управлінського персоналу ФГ «Сонячний пагорб», приведених в таблиці, одними з найбільш важливих мотивів є оплата праці (середній бал – 4,4). Саме цей мотиваційний фактор є визначальним для більшості спеціалістів на досліджуваному підприємстві. Недостатній рівень оплати праці знижує мотиваційну функцію, що

приводить до погіршення якості робіт та спаду показників ефективності праці. Значними для працівників є і фізичні умови праці (4,1 бала), адже, за відсутності необхідних для нормального самопочуття людини на робочому місці умов праці, неможливо ефективно працювати навіть при найвищому рівні задоволеності всіх інших потреб.

Досить важливими для працівників є соціальні контакти (4 бала), адже потреба в спілкуванні є однією з найважливіших для людини, а для окремих працівників, які за своєю природою є екстравертами, спілкування є базовою і життєво необхідною потребою.

Майже не поступаються за ступенем важливості такі мотиватори, як визнання, влада і впливовість, прагнення до досягнень, що є цілком природним для працівників апарату управління. Наступними за значущістю є самовдосконалення, цікава та корисна робота, стійкі взаємовідносини. Однак ми отримали тільки частину інформації. Так, працівники визначили, що для них важливо, проте це не означає, що на своєму підприємстві вони ці потреби задовольняють.

Під час дослідження виявлено наступне: на підприємстві в галузях рослинництва і тваринництва для оплати праці працівників використовується система відрядної оплати, що стимулює працівників до збільшення обсягів виробництва. В діяльності компанії, хоча і не дуже широко, застосовується преміювання, зокрема разове винагородження обмеженої кількості працівників за особливий внесок у досягнення кінцевих результатів, наприклад, за понаднормовий обробіток землі або збір врожаю в рослинництві, більший надій молока в тваринництві.

Проаналізувавши стан використання фонду оплати праці в ФГ «Сонячний пагорб», ми бачимо, що у 2023 році фонд оплати праці знизився на 45,8% порівняно з 2021 роком. Середньомісячна оплата праці в 2023 році порівняно з 2021 збільшилась на 12,1%. Основну частину фонду оплати праці займає заробітна плата працівників тваринництва (табл. 2.6).

Стан використання фонду оплати праці в ФГ «Сонячний пагорб»

Показники	2021 р	2022 р	2023р.	2023р у % до 2021 р.
Фонд оплати праці, всього, тис.грн.	1230	1940	1660	54,2
в т. ч.				
- у рослинництві	1470	1250	1230	48,8
- тваринництві	760	690	430	56,6
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн., в т.ч.	12180,1	12520,7	12440,5	112,1
- у рослинництві	11830,5	11750,3	11800,0	98,9
- тваринництві	12410,8	13830,4	12960,7	114,4

Джерело даних: річні звіти підприємства за 2021, 2022, 2023 роки.

Проведений аналіз показує, що в системі мотивації персоналу ФГ «Сонячний пагорб» існує декілька слабких місць, які потребують уваги та покращення.

1. Невідповідність матеріальних стимулів: низькі заробітні плати та відсутність бонусів можуть призвести до демотивації персоналу, особливо якщо працівники відчують, що їхня праця не оцінюється належним чином.

2. Недостатня увага до нематеріальних стимулів: похвала, визнання, можливість самореалізації та участі у прийнятті рішень часто недооцінюються, що знижує загальну мотивацію працівників.

3. Недостатнє залучення працівників до процесу прийняття рішень: Якщо працівники не мають можливості впливати на важливі для них аспекти.

Усунення цих слабких місць потребує комплексного підходу та ретельного планування. Необхідно враховувати як матеріальні, так і нематеріальні аспекти мотивації, забезпечувати прозорість та справедливість у системі винагород, створювати умови для професійного розвитку та комфортної роботи. Важливо також підтримувати відкриту та ефективну комунікацію між керівництвом і персоналом, щоб створити позитивне та мотивуюче робоче середовище.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ФГ «СОНЯЧНИЙ ПАГОРБ»

3.1. Стратегічні напрямки удосконалення системи мотивації праці в ФГ «Сонячний пагорб»

Для визначення стратегічних напрямів системи мотивації праці у фермерському господарстві «Сонячний пагорб» важливо враховувати специфіку аграрного сектору, особливості підприємства та його стратегічні цілі. Основними напрямками, які можуть бути впроваджені є:

1. Матеріальна мотивація

- Конкурентоспроможна заробітна плата: встановлення рівня оплати, що відповідає або перевищує ринковий рівень, з врахуванням сезонності праці.
- Бонуси та премії: системи заохочення за виконання планів, високу продуктивність, якість роботи та впровадження інновацій.
- Соціальні пакети: медичне страхування, пенсійні накопичення, компенсації витрат на транспорт тощо.

2. Нематеріальна мотивація

- Професійний розвиток: забезпечення навчання, тренінгів, підвищення кваліфікації, участі у конференціях та виставках.
- Кар'єрний ріст: прозорі можливості для вертикального та горизонтального просування по службі.
- Визнання та подяка: створення системи публічного визнання досягнень працівників.

3. Поліпшення умов праці

- Оптимізація робочого середовища: забезпечення сучасного обладнання, інструментів, технологій.

- Безпека та охорона праці: регулярні інструктажі, забезпечення засобами індивідуального захисту.

4. Організаційна культура

- Командний дух: проведення корпоративних заходів, тимблдингів, святкування професійних свят.

- Етичні стандарти: створення кодексу поведінки, підтримка відкритої комунікації між керівництвом і працівниками.

5. Інновації та автоматизація

- Впровадження нових технологій: стимулювання працівників до освоєння нових агротехнологій та процесів автоматизації.

- Участь у проектах: залучення працівників до участі у внутрішніх інноваційних проектах, надання їм можливості вносити пропозиції щодо покращення процесів.

6. Партнерські відносини

- Співпраця з освітніми установами: програми стажування для студентів аграрних спеціальностей, що сприяють залученню молодих фахівців.

- Соціальна відповідальність: участь у місцевих соціальних проектах, що підвищують репутацію господарства і мотивують працівників через участь у важливих ініціативах.

Розробка та впровадження таких стратегічних напрямів системи мотивації праці допоможе підвищити продуктивність, зменшити плинність кадрів, поліпшити якість продукції та створити сприятливий робочий клімат у фермерському господарстві «Сонячний пагорб».

Впровадження системи стимулювання персоналу та раціоналізації витрат на персонал в досліджуваному підприємстві має здійснюватися на основі використання результатів SWOT-аналізу (табл. 3.1 та табл. 3.2, наведені в додатках А та Б відповідно).

Отже, виходячи з даного аналізу, а також аналізу господарської та фінансової діяльності підприємства, можна зробити висновок, що підприємство не є інвестиційно привабливим, а тому і здійснити нововведення підприємство має за власні кошти.

В результаті дослідження використання матеріальних і моральних стимулів в ФГ «Сонячний пагорб» виявлено безліч недоліків, які більш детально були описані в розділі 2, тому для удосконалення системи мотивації праці, а разом з тим збільшення продуктивності та якості праці, обсягів виробництва доцільно запровадити приведені нижче стратегічні заходи:

Нематеріальними методами мотивації праці в ФГ «Сонячний пагорб» будуть: збагачення праці, гнучкі робочі графіки, охорона праці, програма підвищення якості праці, просування по службі, участь у прийнятті рішень на більш високому рівні, суспільне визнання окремої особистості, на яких відзначатимуться заслуги співробітників перед фірмою, спеціальні завдання, почесні нагороди, що будуть вручатися в присутності колег співробітника, суспільне визнання діяльності групи, особисте визнання з боку вищого керівництва.

3.2. Оптимізація системи оплати праці в господарстві

Для підвищення мотиваційного значення існуючої системи оплати праці в ФГ «Сонячний пагорб» необхідно впровадити наступну систему оплати праці (табл. 3.3).

Практично всі системи оплати в сільському господарстві передбачають виплату додаткових винагород – премій. Преміювання спрямоване на підвищення матеріальної зацікавленості працівників підприємств у виконанні завдань (планів), підвищення ефективності виробництва.

В умовах децентралізації організації заробітної плати системи преміювання розробляються і встановлюються автономно: на підприємстві, в регіоні чи в галузі, але на базі існуючої практики і традиції. Отож, для

вдосконалення системи оплати праці в ФГ «Сонячний пагорб» доцільно встановити премії за такі показники:

- для робітників рослинництва і тваринництва: за перевиконання завдання; за високу якість продукції; за одержання певних рівнів окремих видів продукції; за зниження рівня затрат праці і коштів; за зростання продуктивності праці і т. п.;

- для робітників обслуговуючих галузей: за виконання (перевиконання) завдань; за дотримання строків виконання робіт; за економію матеріалів, коштів, енергії; за ініціативне і якісне виконання робіт тощо;

- для керівників, інженерно-технічних працівників та службовців: за одержання наднормативних грошових надходжень; за забезпечення і перевищення нормативу прибутковості; за виконання зобов'язань перед замовником і т. ін.

Таблиця 3.3

**Рекомендована система матеріального стимулювання працівників
в ФГ «Сонячний пагорб»**

Основна заробітна плата	Додаткова заробітна плата	Преміювання персоналу
<p>Заробітна плата нарахована за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці:</p> <ul style="list-style-type: none"> - норм часу; - норм виробітку; - посадових окладів. <p>Основна оплата праці нараховується за відрядними розцінками, тарифними ставками та посадовими окладами.</p>	<p>Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - доплата за розширену зону обслуговування; - доплата за класність; - доплата за шкідливі умови праці; - оплата святкових днів; - оплата учбових відпусток; - надбавка за виконання особливо-важливої роботи; - оплата відпусток; - оплата за підготовку кадрів; - премія за місяць; - надбавка за вислугу років. 	<p>Інші заохочувальні та компенсаційні виплати:</p> <ul style="list-style-type: none"> - винагорода по підсумках роботи за місяць, квартал, рік; - інші одноразові премії; - матеріальна допомога; - виплати у зв'язку з виходом на пенсію; - премія за надання платних послуг; - вартість харчування; - компенсація жінкам по догляду за дитиною; - виплата премій за результатами діяльності; - інші виплати.

Джерело: розроблено автором

При преміюванні працівників в досліджуваному підприємстві необхідно всебічно враховувати економічні, організаційно-технічні та соціальні умови їх праці та виробництва, адже розміри премій встановлюються залежно від особливостей виробництва в тій чи іншій галузі, його ефективності. Показники і умови преміювання мають забезпечувати максимальну залежність розміру премії від результату роботи, враховувати особливості галузей та підрозділів, їх значущість та рівень продуктивності праці в них.

ВИСНОВКИ

Для фермерського господарства «Сонячний пагорб» важливо впроваджувати комплексну систему мотивації праці, яка охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Конкурентоспроможна заробітна плата, бонуси, премії та соціальні пакети сприятимуть залученню і утриманню висококваліфікованих кадрів, що, в свою чергу, забезпечить стабільний розвиток господарства та підвищення його ефективності.

Не менш важливими є можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання, які підвищують рівень задоволеності працівників та їхню мотивацію досягати кращих результатів. Визнання досягнень і подяка за якісну роботу формують позитивну організаційну культуру і сприяють створенню сприятливого робочого клімату.

Поліпшення умов праці через оптимізацію робочого середовища та підвищення рівня безпеки на робочих місцях допомагають зберігати здоров'я працівників і підвищують їхню продуктивність. Інновації та автоматизація виробничих процесів не лише покращують якість продукції, але й стимулюють працівників до освоєння нових технологій та підвищення своєї кваліфікації.

Таким чином, стратегічні напрями системи мотивації праці у фермерському господарстві "Сонячний пагорб" повинні базуватися на інтегрованому підході, що враховує всі аспекти задоволення потреб працівників. Це сприятиме створенню мотивованого, продуктивного та стабільного трудового колективу, який здатний забезпечити високу ефективність і конкурентоспроможність господарства на аграрному ринку.

Висновки щодо матеріальної та нематеріальної мотивації працівників у фермерському господарстві «Сонячний пагорб» показують, що інтегрований підхід до стимулювання праці є ключовим фактором для досягнення високої продуктивності та стабільності персоналу.

Матеріальна мотивація, яка включає конкурентоспроможну заробітну плату, бонуси, премії та соціальні пакети, забезпечує фінансову стабільність

працівників і стимулює їх досягати поставлених цілей. Адекватна фінансова винагорода не лише утримує працівників, але й підвищує їхню зацікавленість у роботі, сприяючи зменшенню плинності кадрів та підвищенню загальної ефективності господарства.

Нематеріальна мотивація, що охоплює професійний розвиток, кар'єрний ріст, визнання та подяку, створює позитивний робочий клімат і сприяє особистісному та професійному зростанню працівників. Надання можливостей для навчання і підвищення кваліфікації підвищує рівень компетентності персоналу, тоді як прозорі можливості для кар'єрного росту сприяють довгостроковій зацікавленості працівників у розвитку господарства.

Отже, поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації забезпечує комплексний підхід до стимулювання праці, що сприяє не лише підвищенню продуктивності і якості виконуваних робіт, але й формує лояльність та задоволеність працівників. Такий підхід є запорукою успіху та сталого розвитку фермерського господарства "Сонячний пагорб".

Для підвищення ефективності управління персоналом у фермерському господарстві «Сонячний пагорб» необхідно внести кілька ключових змін. Ці зміни допоможуть оптимізувати робочі процеси, підвищити мотивацію працівників та забезпечити стабільний розвиток господарства:

- Переглянути та адаптувати рівень заробітної плати відповідно до ринкових умов.
- Впровадити гнучку систему бонусів та премій, яка буде тісно пов'язана з результатами роботи та досягненням індивідуальних і командних цілей.

В досліджуваному підприємстві ми пропонуємо застосувати шкалу прогресивно-преміальної оплати праці на виробництві зернових культур.

У результаті такого стимулювання можна досягти значного підвищення урожайності зернових, зниження собівартості та збільшення прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арапова О. М. Компетенційний підхід в управлінні системою винагороди персоналу організації. *Одеса: Економіка: реалії часу*. 2011. № 1. С. 57 – 65.
2. Бакуліна О.С. Мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах реалізації євро інтеграційних пріоритетів: дис. ...канд. ек. наук: 08.00.04 / Житомирський національний агроекологічний університет. Житомир. 2015. 280 с.
3. Баник О. Сучасні проблеми мотивації праці та їх вплив на ефективну діяльність підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №2. С. 87-91.
4. Башмак М.С. Матеріальне стимулювання персоналу підприємства. URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2010/iem/bashmak/diss/indexu.htm>. (дата звернення: 22.05.2024).
5. Богиня Д.П. Еволюція теорій мотивації на рубежі ХХІ ст. *Регіональні перспективи*, 2002. № 3-4 (22-23). С. 5-8.
6. Бузько І. Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля. 2012. 304 с.
7. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу підприємств України у сучасних умовах господарювання. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 103-112.
8. Гудсков А.К., Мезенцева О.М. Формування та функціонування ефективного механізму мотивації результатів діяльності. *Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал*. 2012. №3-4. С. 90-91.
9. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

10. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2010. № 5. с. 34-38.
11. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1. С. 58-62.
12. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. *Європейські перспективи*. 2014. № 2. С. 192-196.
13. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2015. 337 с. 21. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Кондор, 2003. 296 с.
14. Кузьменко О. М. Компетенції персоналу підприємства: теоретичний аспект. *Ефективна економіка*. Дніпро. 2016. № 1. С. 12-17.
15. Куликов Г.Т. Мотивація праці найнятих працівників. Київ: НАНУ, 2016. 37 с.
16. Кушнерик О.В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві. *Вісник університету «Україна»*. 2012. №15. С. 98–103.
17. Мазур В.С. Менеджмент: теорія і практика: навч.-метод. комплекс. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. с.200.
18. Маркова С.В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.
19. Рутьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.
20. Селютін В.М., Яцун Л.М. Управління персоналом: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2018. 188 с.
21. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: навч. посібник. Київ: Професіонал, 2015. 432 с.
22. Цимбалюк С. О. Оцінка переваг і домінант розвитку

компенсаційної моделі винагороди за працю. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. Київ. 2014. № 2 (15). С. 110 – 115.

23. Чернявська Є. І., Маслош О. В. Мотивація праці: поняття, сутність, місце в системі економічних відносин. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2018. №.4(245). С. 95–99.

24. Шаманська О. І. Мотиваційні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7346> (дата звернення: 17.01.2023).

25. Швець І., Коваленко Т. Стимулювання забезпечення якості управління персоналом на підприємстві. *Україна: аспекти праці*. 2013. № 1. С. 28 – 34.

26. Шкода Т.Н. Матеріальне стимулювання персоналу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. №4 (49). С. 221-225.

27. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом. Навчальний посібник для здобувачів ступеня магістр за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» Київ. 2022. 194 с.

28. Шовгеля О. Мотивація державних службовців: теоретичні аспекти. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2012, вип. 3(4), С. 223–231.

29. Шостак І.В. Оцінювання ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх вплив на результативність діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №5 (167). С. 257-266.

30. Яковенко І. В., Петряєв О. О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф., Велико-Тирново, Болгарія: Access Press, 2020. С. 257–262.*

ДОДАТКИ

Матриця SWOT-аналізу для ФГ «Сонячний пагорб»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Природно-кліматичні умови, сприятливі для вирощування переважної більшості овочевих та зернових культур, ведення тваринництва - Близьке розташування біля основних автошляхів – Близьке розташування біля основних пунктів реалізації сільськогосподарської продукції – Кваліфікований управлінський персонал – Висока питома вага продукції тваринництва у загальній структурі валової продукції порівняно з аналогічними аграрними підприємствами району 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність реальних конкурентних переваг - Нестача фінансових ресурсів, збитковість підприємства – Виробництво з високими витратами – Використання застарілої техніки і технології – Високий ступінь зносу обладнання – Ресурсо- та енергоємні технології – Низька швидкість обороту виробничих запасів – Низька врожайність зернових культур – Низька продуктивність ВРХ і свиней - Малий середньорічний надій молока - Неприятливі умови праці деяких категорій працівників, особливо в галузі тваринництва – Занадто низька заробітна плата працівників рослинництва і тваринництва, несвоєчасність її виплати - Відсутність чіткої стратегії подальшого розвитку
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Налагодження партнерських відносин з переробниками сільськогосподарської продукції – Покращення використання робочого часу працівників – Підвищення рівня організації виробництва, праці та управління – Покращення умов праці персоналу – Зниження витрат на одиницю продукції – Збільшення урожайності зернових культур – Підвищення продуктивності тварин, надоїв молока – Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів і переробників сільськогосподарської продукції 	<ul style="list-style-type: none"> - Економічна і соціальна нестабільність в країні – Неприятливі зміни курсів валют – Високі темпи інфляції – Диспаритет цін – Занадто високі ціни на сировину і матеріали, необхідні для виробництва сільськогосподарської продукції – Нестабільність цін на сільськогосподарську продукцію – Можливість подальшого технічного і технологічного відставання – Погані погодні умови (заморозки, дощ, град), які знижують урожайність і якість продукції – Наплив дешевої овочевої продукції чи зерна з інших регіонів – Падіння попиту через через зниження доходів населення – Велика кількість конкурентів за рахунок продажу продукції з власних присадибних ділянок

Джерело: розроблено автором.

Складові стратегії мотивування для ФГ «Сонячний пагорб»

Стратегічний захід	Коротка характеристика
1. Запровадження комбінованої форми оплати праці	Заробіток працівника складається з двох частин: - почасової (включає тарифну оплату, доплати, надбавки); - відрядної (формується як доплата за виконання нормованих завдань); Особливістю комбінованої форми є те, що вона органічно поєднує переваги відрядної і почасової форм оплати праці: відрядна – добре стимулює зростання обсягів виробництва, а почасова – більшою мірою спрямована на стимулювання якісної роботи; а також усуває їх можливі недоліки.
2. Преміювання працівників за особливий внесок у досягнення кінцевих результатів	Запровадження одночасних винагород за особливі успіхи, які прискорюють досягнення кінцевих результатів діяльності товариства. Запропонована коректива підвищить зацікавленість працівників у самовідданій праці та слугуватиме стимулом для творчого підходу до трудового процесу
3 Надання працівнику додаткових матеріальних благ, які не оподатковуються податком з доходів та зборами в державні страхові фонди.	Не оподатковуються суми додаткових благ, одержаних у вигляді: 1) вартості використання житла (інших об'єктів майна), наданих платнику податку у безоплатне користування, коли таке надання зумовлене виконанням трудової функції чи передбачене нормами трудового договору; 2) користування автомобільним транспортом, наданим платнику податку його роботодавцем. 3) кошти або вартість майна (послуги), що надаються підприємством як допомога на лікування та медичне обслуговування 4) суми сплачені підприємством на користь закладів освіти у рахунок компенсації вартості підготовки чи перепідготовки працівника за профілем діяльності чи виробничими потребами підприємства.
3. Зростання прибутковості та оплати праці за рахунок підвищення урожайності зернових культур	Прогресивно-преміальна оплата праці на виробництві зернових культур, що полягає надбавці до заробітної плати працівників, зайнятих на даному виробництві.
4. Запровадження заходів з наукової організації праці	Введення фізіологічно обгрунтованого режиму праці, упорядкування ритму роботи з урахуванням психологічних особливостей людини, раціоналізація робочих місць на основі фізіологічних даних, правильне планування і фарбування приміщень і обладнання та ін.

Джерело: розроблено автором.