

**МІНІСТЕРСТВО ВН УТРИШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРИШНІХ СПРАВ  
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА  
ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ  
Кафедра менеджменту**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ  
ПІДПРИЄМСТВОМ**

здобувача вищої освіти освітнього  
ступеня «бакалавр»  
4 курсу заочної форми навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Лідії ЖУК

**Науковий керівник:**  
к.пед.н., доц. Мар'яна ЯЦИК

**Рецензент:**  
директор ТОВ «Чудова Ідея»  
Тарас ЯЦИК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р., протокол № \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ Галина ЛЕСЬКІВ  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

Жук Л. Мотивація та стимулювання праці в управлінні підприємством.  
Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2023.

У першому розділі досліджено суть поняття «мотивація та стимулювання праці», методи мотивації та стимулювання праці та зарубіжний досвід організації мотивації та стимулювання праці в управлінні підприємством. У другому розділі здійснено аналіз системи мотивації та стимулювання ФГ «Дідушицьке» та рекомендовано сучасні інструменти її підвищення.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблено відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

*Ключові слова:* персонал, мотивація, стимулювання, грейд, криза.

## ANNOTATION

Zhuk L. Motivation and stimulation of work in enterprise management.  
Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in a specialty 073 «Management», Lviv, 2023.

In the first chapter, the essence of the concept of "motivation and stimulation of labor", methods of motivation and stimulation of labor, and foreign experience of organization of motivation and stimulation of labor in enterprise management are explored. In the second chapter, an analysis of the system of motivation and stimulation of «Didushtske Farm» was carried out and modern tools for its improvement were recommended.

Based on the processing of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were drawn and concrete proposals were substantiated.

*Keywords:* personnel, motivation, stimulation, grade, crisis.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	.....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....</b>		6
1.1.	Суть поняття «мотивація та стимулювання праці».....	6
1.2.	Методи мотивації та стимулювання праці в управлінні підприємством.....	10
1.3.	Зарубіжний досвід організації мотивації та стимулювання праці в управлінні підприємством.....	13
	Висновки до першого розділу.....	16
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ФГ «ДІДУШИЦЬКЕ».....</b>		17
2.1.	Загальна характеристика господарства.....	17
2.2.	Аналіз господарсько-економічної діяльності господарства.....	20
2.3.	Аналіз системи мотивації та стимулювання господарства.....	28
2.4.	Сучасні інструменти підвищення системи мотивації та стимулювання господарства .....	34
	Висновки до першого розділу.....	40
<b>ВИСНОВКИ.....</b>		41
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>		44

## ВСТУП

В сьогоднішніх реаліях військового стану українським підприємствам досить складно організувати бізнес-процеси, вони змушені адаптуватись до змін, які відбуваються у ринковому середовищі та докладати максимум зусиль, щоб забезпечити конкурентну боротьбу. Це можливо досягнути при максимальній мотивації персоналу. Мотивація та стимулювання персоналу є факторами економічного зростання підприємства. І, у випадку використання неефективної системи мотивації та стимулювання в управлінні підприємством це може бути дестабілізуючим фактором його розвитку. Локдауни та військовий стан змінили пріоритети в мотивації співробітників, сьогодні недостатньо використовувати тільки методи матеріального стимулювання, а потрібно мотивувати персонал ще й інструментами нематеріальної мотивації.

Дослідження мотивації та стимулювання як основного фактору в управлінні підприємством здійснювало чимало дослідників, такі як В. Васюта, О. Кузьміна, С. Цимбалюк, але є ряд питань, які потребують ще дослідження.

*Метою* кваліфікаційної роботи є дослідження системи мотивації та стимулювання в управлінні підприємством та визначення інструментів для покращення мотивації персоналу.

Згідно з поставленою метою в кваліфікаційній роботі визначені такі *завдання*:

- з'ясувати суть поняття «мотивація та стимулювання праці»;
- визначити методи мотивації та стимулювання праці в управлінні підприємством;
- охарактеризувати зарубіжний досвід організації мотивації та стимулювання праці в управлінні підприємством;
- провести загальний моніторинг фермерського господарства;
- проаналізувати систему мотивації та стимулювання фермерського господарства;

– обґрунтувати сучасні інструменти підвищення системи мотивації та стимулювання фермерського господарства.

*Об'єктом дослідження* є процеси впливу на мотивацію та стимулювання персоналу в управлінні фермерським господарством.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних засад та практичних інструментів системи мотивації та стимулювання в управлінні фермерським господарством.

*Методи дослідження.* Теоретичний розділ досліджувався за допомогою методів аналізу, систематизації, порівняльного аналізу, абстрагування та узагальнення. Практична частина досліджувалась за допомогою методів анкетування, розрахунків структури, середніх величин, рядів динаміки, методу ґрейдування, графічного зображення.

*Інформаційним забезпеченням* кваліфікаційної роботи є наукові праці з питань мотивації та стимулювання персоналу, установчі документи ФГ «Дідушицьке».

*Апробація результатів.* Результати наукової роботи, висновки та пропозиції оприлюднено у проведенні круглого столу «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, ЛьвДУВС, 12 травня 2023 р.) та опубліковано в його матеріалах.

*Структура роботи.* У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне дослідження поняття «мотивації та стимулювання праці», методів мотивації та стимулювання праці та зарубіжний досвід організації мотивації та стимулювання праці в управлінні підприємством. Здійснено аналіз системи мотивації та стимулювання ФГ «Дідушицьке» та рекомендовано сучасні інструменти її підвищення.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблено відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 48 сторінках. Робота містить 13 рисунків, 16 таблиць, список використаних джерел 44 найменування.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 1. 1. Суть поняття «мотивація» та «стимулювання праці»

В сьогоденні складних умовах ведення бізнесової діяльності підприємствам необхідно враховувати цінність людських ресурсів як одну з найважливіших. Мотивація та стимулювання праці персоналу є чинниками, за допомогою яких управлінці можуть досягти стратегічних цілей діяльності підприємства. Мотивація та стимулювання праці спрямовані на задоволення власних потреб працівника через виконувану працю.

Головними важелями, що приводять у рух мотиваційний механізм є мотиви і стимули. Мотив – це внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину здійснювати певні дії або вести себе певним чином у тих чи інших обставинах. Вони проявляються у вигляді реакції людини на чинники її внутрішнього стану та/або впливу зовнішнього середовища, процесів, явищ, обставин, умов. Мотиви визначають поведінку людини, спрямовують її діяльність у необхідне для підприємства русло, регулюють інтенсивність, витрати праці, спонукають проявляти відданість, сумлінність, наполегливість у досягненні цілей. У свою чергу мотиви, які формуються під дією багатьох зовнішніх і внутрішніх, суб'єктивних і об'єктивних чинників, починають діяти під впливом конкретних стимулів, тобто причин зовнішнього характеру [12].

Сутність та економічний зміст поняття «мотивації та стимулювання працівників» є одним із ключових понять економіки праці, оскільки саме мотивація та стимулювання працівників – найважливіший важіль підвищення ефективності сучасного виробництва [25].

В науковій літературі не існує єдиного визначення поняття «мотивації» та стимулювання». Провідні науковці зазначають, що мотивація – це спонукання до дії; динамічний процес психічного та фізичного планування, що керує

поведінкою людини, що визначає її організованість, рухливість і стійкість; здатність людини активно задовольняти потреби [16].

Так, Д. М. Прусс стверджує, що «стимулювання тільки – один із засобів мотивування». У цьому розумінні стимулювання – один із способів мотивації, не здатний впливати на внутрішні потреби людини. На його думку, стимулювання – це найбільш використовуваний спосіб мотивації для рядових працівників і тих, хто зайнятий менш творчою та кваліфікованою роботою [25].

На думку Овчарук О. М., будь-який об'єкт або дію можна розглядати як стимул, якщо у свідомості працівників виникне мотив до діяльності і прагнення отримати те, що пропонується як стимул. Отже, стимули, виступаючи основним елементом системи стимулювання, повинні активізувати потреби і сприяти їх перетворенню на мотив [25].

Т. Парсонс у своєму дослідженні, представляючи механізм мотивації трудової діяльності на суб'єктивно-особистісному рівні, показує, що стимул впливає на формування мотиву, він «первинний», а мотив – «вторинний» (рис. 1.1) [25].

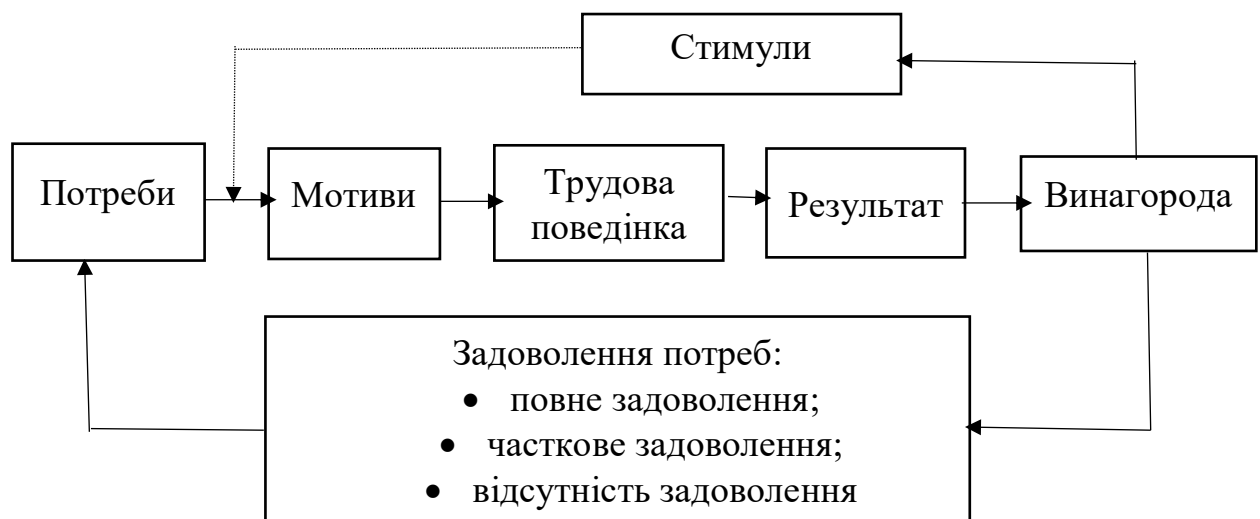


Рис. 1. 1. Процес мотивації трудової діяльності [25]

Зважаючи, що погляди представників наукової спільноти стосовно трактування мотивації та стимулювання праці є множинними через його багатоаспектність, здійснимо їхню науково-метричну систематизацію (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Підходи до визначення категорій «мотивація і «стимулювання»**

Автор	Визначення
В. М. Гриньва, І. А. Грузіна [25]	Мотивація – це вплив на поведінку людини для досягнення особистих, групових і суспільних цілей, а стимулювання постає як зовнішня мотивація.
А. М. Колот [16]	Стимулювання – це вплив безпосередньо не на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, які в свою чергу спонукають працівника до поведінки.
В. М. Данюк, О. Чернушкіна [25]	Мотивація – найважливіший спосіб спонукання працівників до активної трудової діяльності, стимулювання як один із методів мотивації.
О. С. Біліченко [25]	Мотивація – внутрішній процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників. Стимулювання як спосіб управління трудовою поведінкою працівника полягає у цілеспрямованому впливі на поведінку персоналу за допомогою впливу на умови його життєдіяльності, використовуючи мотиви, що підштовхуються його діяльністю.
Г. Емерсон [25]	Стимулювання реалізується через створення умов трудової ситуації, що спонукають індивіда діяти певним чином. Ситуація включає у себе умови діяльності, що безпосередньо визначають розмір заробітної плати, умови, організацію праці, його зміст та ін.  Зовнішній вплив на трудову поведінку працівників реалізується через систему стимулів до праці, тобто процес стимулювання включає створення не тільки зовнішньої ситуації вибору, а й необхідну відповідність її внутрішньому змісту спонукальних мотивів працівника.



Можна сказати, що в наукових колах переважає думка, що мотивація є значно ширшим поняттям, аніж стимулювання.

Варто зазначити, що завдяки ефективній мотивації та стимулюванню, можна досягти максимально ефективного, для фінансової діяльності підприємства, використання кадрових ресурсів.

Забезпечення та підтримання високого рівня мотивації є вкрай складним процесом, оскільки мотиви кожної людини є різноплановими та постійно змінюються у залежності від поставлених цілей та завдань, зазнають певних змін з плином часу, суттєво залежать від психологічних та фізіологічних особливостей кожного індивідууму, від рівня соціально-економічного розвитку регіону та країни у цілому, що перебуває у взаємозв'язку із потребами суспільства, які, за сприятливих умов, постійно зростають, стають більш різноманітними [12].

Сучасні високоефективні системи мотивації праці базуються на двох основних поняттях: «потреби» (первинні та вторинні) і «винагорода» (внутрішня та зовнішня). Набір потреб кожної людини, головним чином, визначається її місцем у соціальній ієрархії та здобутим досвідом [12].

Основними чинниками, що впливають на мотивацію та стимулювання праці персоналу є [12]:

- 1) суспільна корисність і цікавість виконуваної роботи;
- 2) необхідність постійного удосконалення, збагачення праці, потребі в змінах;
- 3) необхідність структурування функціональних обов'язків;
- 4) потреба у визнанні;
- 5) кар'єрне зростання, влада і впливовість;
- 6) забезпечення розвитку, підвищення кваліфікації;
- 7) новаторство та креативність;
- 8) високий рівень оплати праці, наявність премій, доплат, бонусів, пільг;
- 9) відповідність умов праці виконуваним функціональним обов'язкам та характеру роботи;

10) гнучкий режим праці та відпочинку;

11) наявність розвинутої соціальної інфраструктури.

## 1. 2. Методи мотивації та стимулювання праці в управлінні підприємством

Сучасні підприємства добре розуміють, що завдяки мотивації та стимулюванню праці можна суттєво зменшити зменшення плинності кадрів, залучити професіоналів в певній галузі, збільшити продуктивність праці, і тим самим забезпечити власний високий рівень функціонування.

Кожне підприємство використовує чітко визначені та доцільні для його виду діяльності форми та методи мотивації та стимулювання (рис. 1. 2).



Рис. 1. 2. Класифікація методів мотивації та стимулювання персоналу [26]

Керівники підприємств повинні враховувати, що кожен працівник є індивідом та має свої особисті потреби, і залежно від них необхідно обирати ту чи іншу форму та метод мотивації. Найбільш поширеними видами мотивації є нематеріальна та матеріальна.

Матеріальний спосіб мотивації відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення продуктивності праці. Основними методами матеріальної мотивації є: заробітна плата, регулярні та нерегулярні грошові премії з нагоди певних подій, спеціальні винагороди, інші грошові виплати [26].

Під нематеріальною мотивацією персоналу розуміють заохочення до продуктивної роботи, які не видаються у формі готівкових чи безготівкових грошей, проте потребують від підприємства інвестицій у якість робочої сили [26]. Методами нематеріальної мотивації є: мотиваційні наради, вітання з іменинними датами, комфортні умови роботи, гнучкий графік, додаткові вихідні, пільгове харчування, надання знижок на продукцію підприємства [26].

В науковій літературі немає єдиної методики оцінки ефективності мотивації та стимулювання праці. Як правило, використовують відносні та абсолютні показники, аналіз яких в динаміці дає змогу робити висновки про ефективність мотивації та стимулювання праці [17]. Розглянемо ефективність мотивації та стимулювання праці через призму економічної та соціальної ефективності. Під ефектом розуміють оцінювання економічної ефективності, за допомогою нього характеризують співвідношення отриманих результатів та витрат (у вартісному вираженні), а ефективність – це відносний показник, що характеризує результат, отриманий на одиницю понесених витрат (табл. 1.2)[17].

Таблиця 1.2

**Взаємозв'язок цілей мотивації та стимулювання персоналу підприємства з проявом її соціальної та економічної ефективності [17]**

Мета мотивації та стимулювання	Ефект під час використання	
	Економічний	Соціальний

Продовж. табл. 1.2

Залучення персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• укомплектованість кадрами;</li> <li>• забезпеченість підприємства працівниками;</li> <li>• швидкість закриття вакансії.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• формування позитивного HR- бренду;</li> <li>• висока якість трудового життя працівників.</li> </ul>
Збереження кваліфікованих кадрів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зниження плинності кадрів;</li> <li>• зниження витрат на пошук та підбір персоналу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• висока якість трудового життя працівників;</li> <li>• підвищення задоволеності персоналу;</li> <li>• сприятливий соціально-психологічний клімат.</li> </ul>
Стимулювання виробничої поведінки (продуктивності, дисциплінованості)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• підвищення продуктивності праці;</li> <li>• підвищення якості продукції;</li> <li>• зменшення витрат робочого часу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• підвищення задоволеності персоналу;</li> <li>• сприятлива структура трудової мотивації.</li> </ul>
Економічність мотивації та стимулювання, зменшення витрат	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зростання продуктивності праці, зниження трудомісткості продукції;</li> <li>• досягнення економії всіх видів матеріальних ресурсів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• підвищення задоволеності працівників.</li> </ul>

### **1. 3. Зарубіжний досвід організації мотивації та стимулювання праці в управлінні підприємством**

Останні зміни, які відбулися в середовищі функціонування підприємств – військове вторгнення в Україну та карантинні обмеження викликані пандемією COVID-2019, змусили українські бізнес-організації переглянути мотиваційний механізм та звернути увагу на досвід світових підприємств, що успішно вийшли із кризи.

Японська модель характеризується швидшим зростанням рівня продуктивності праці порівняно з рівнем життя працівників і їх рівнем заробітної плати. При цьому держава не проводить кардинальних заходів регулювання майнового розшарування суспільства. Така модель може існувати лише в країнах з високим рівнем розвитку національної самосвідомості у всіх членів суспільства, підтримка статусу нації є пріоритетною порівняно з підтримкою статусу конкретного індивіда. Такій моделі характерна готовність суспільства відстоювати інтереси всієї групи, нації, добробуту країни, навіть якщо це передбачає фінансові чи інші втрати для її членів [19].

Аналізуючи систему мотивації праці Японії, вчені визначають її патріархальний тип. Розмір заробітної плати працівника встановлюється відповідно до таких категорій як: вік, стаж роботи, кваліфікація і майстерність. Базою традиційної особистої тарифної ставки є вік і стаж працівника, професійний розряд і результативність праці, тобто «ставки за кваліфікацію» [5].

Характерною особливістю французької моделі мотивації праці є застосування різноманітних економічних інструментів, а саме стратегічного планування та стимулювання конкуренції, гнучкої системи оподаткування [18]. Важливим важелем у ринкових відносинах французької моделі є конкуренція, що безпосередньо впливає на якість і кількість продукції, зменшення витрат виробництва та задоволення попиту населення відповідно до їх потреб у певних товарах і послугах [5]. Що ж стосується оплати праці працівників у практиці господарювання французьких підприємств, то існують дві тенденції нарахування

заробітної плати: шляхом її індексації на основі показників вартості життя через індивідуалізацію оплати праці [6].

Досить цікавою є методика французької моделі оцінки праці, яка передбачає бальну оцінку ефективності праці працівника за шістьма показниками ( від 0 до 120 балів): якість роботи, продуктивність праці, професійні знання, етика виробництва, дотримання техніки безпеки та ініціативність [5]. Також вона передбачає поділ персоналу на 5 категорій: перша – працівники, які набрали від 100 до 120 балів, друга – від 76 до 99 балів, третя – від 52 до 75 та ін. [5]. Перевага цієї моделі полягає у її сильній мотиваційній дії та стимулювання ефективності та якості праці [5].

Американська модель заснована на соціально-культурних цінностях нації, а саме орієнтація на досягнення особистого успіху працівників та досягнення високого рівня економічного добробуту країни. Оплата праці є основою американської економічної системи мотивації праці [6]. Тому при оплаті праці працівникам не передбачаються додаткові преміальні виплати чи грошові нагороди за виконання певної роботи, оскільки американці вважають, що ці доплати вже включені у високій тарифній ставці працівника певної категорії [28]. Проте багато компаній передбачають матеріальне заохочення своїх працівників. Близько 61% американських компаній надають за виконані завдання грошові виплати або премії за системою «Pay for Performance». За такої системи мотивації праці винагорода працівника є результатом індивідуальних чи командних результатів. Таким чином, ця система в цій моделі є найбільш ефективною [28].

Щоб преміювати працівника, в американській моделі мотивації враховують результат його роботи, а додаткові персоніфіковані премії виплачуються за володіння практичними навичками та вміннями, які маю економічний ефект.

Так, компанія «Хегох» використовує систему оплати праці «оплата проти ризику». Для того, щоб отримати бонуси за свою роботу, працівники відмовляються від визначеного відсотку своєї заробітної плати, але при ефективній роботі вони отримують суму у два рази більшу, ніж та, від якої

відмовилися [28]. Таку гнучкість системи оплати праці дозволяють здійснювати періодичні атестації працівників, результати встановлюють рівень оплати праці працівників у наступному періоді. Зазвичай заробітна плата підлягає перегляду кожні три місяці в перший рік роботи, а в подальшому – 1-2 рази на рік. Досить популярним є зростання заробітної плати працівників американських компаній не на основі зростання виробітку, а на основі підвищення кваліфікації працівника чи освоєння ним нових професій. Після такого навчання працівники отримують бали та, досягнувши певного числа балів, отримують надбавку до зарплати [28].

Модель мотивації праці у Великій Британії характеризується партнерськими відносинами між працівниками та керуючою ланкою на підприємствах [28]. Інструментами такої моделі є:

- участь персоналу в розподілі прибутку власності та прийнятті рішень на підприємстві;
- система оплати праці здійснюється двома шляхами, які залежать від прибутку: грошова та акціонерна (часткова оплата у вигляді акцій) [28].

Таким чином, мотивація праці працівників має три аспекти: основна заробітна плата, виплата від участі в прибутку відповідно до праці та частка за вкладений працівниками капітал [28].

Кожна з перелічених моделей мотивації та стимулювання праці має свої унікальні особливості, що визначились через призму національної автентичності та географічного розташування. Об'єднує ці різні зарубіжні моделі мотивації та стимулювання праці те, що праця має соціальну спрямованість і оплачується залежно від обсягу виконаної роботи.

## Висновки до першого розділу

Персонал підприємства є основною його рушійною силою. Мотивований персонал є ключовим фактором успіху підприємства в усіх напрямках його діяльності. Важливим елементом в системі управління підприємством та інноваційним чинником активізації його бізнес-процесів є ефективна мотивація та стимулювання праці персоналу. Глобальні виклики сучасного зовнішнього середовища – війна в Україні та наслідки ковідної пандемії, змусили підприємства кардинально змінити підходи до вибору моделей та форм мотивації.

В наукових джерелах відсутнє одностайне визначення термінів мотивація та стимулювання, їх розглядають через призму кількох підходів. Наукові дослідники розглядають мотивацію як більш ширше поняття, а стимулювання в більш вузькому значенні.

Суб'єкти господарювання у своїй практичній діяльності використовують сукупність різних методів та форм мотивації та стимулювання праці, і залежно від виду діяльності, поставлених цілей вибирають саме ті, які будуть дієвими для них. Найпоширенішими формами мотивації праці є матеріальна та нематеріальна.

Українські підприємства використовують в основному систему мотивації та стимулювання, яка базується на матеріальних методах з використанням адміністративних інструментів. В нових умовах ведення господарської діяльності це не є вже дієвим, і варто звернути увагу на успішну зарубіжну практику моделей мотивації та стимулювання праці в управлінні підприємством. Впровадження ефективних інструментів досвіду інших країн забезпечить українським підприємствам економічне процвітання та сприятиме повоєнній відбудові держави.



**РОЗДІЛ 2.**  
**АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ**  
**ФГ «ДІДУШИЦЬКЕ»**

**2.1. Загальна характеристика господарства**

ФГ «Дідушицьке» – це сучасне, мобільне аграрне підприємство, яке досить успішно увірвалось на аграрний ринок Західного регіону у 2013 році. Організаційно-правова форма – фермерське господарство. Розглянемо основні види економічної діяльності ФГ «Дідушицьке» (табл. 2. 1).

Таблиця 2. 1

**Види економічної діяльності ФГ «Дідушицьке» [29]**

	КВЕД (підклас)	Назва видів економічної діяльності
Основний	01.41	Розведення великої рогатої худоби молочних порід
Інші	01.11	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
	77.31	Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування
	01.19	Вирощування інших однорічних і дворічних культур

Основною метою діяльності ФГ «Дідушицьке» є задоволення продовольчих потреб населення з метою отримання прибутку. Протягом останнього року ФГ «Дідушицьке» працює в складних умовах – військовий стан, звільнення компетентних працівників через вимушену міграцію, несвоєчасність проведення польових робіт через загрози ракетних ударів та вимкнення

електроенергії через пошкодження об'єктів інфраструктури, подорожчання палива.

ФГ «Дідушицьке» здійснюючи свою господарсько-економічну діяльність має в своєму асортименті досить вузький перелік продукції, так як займається виробництвом сільськогосподарської продукції (рис. 2.1).

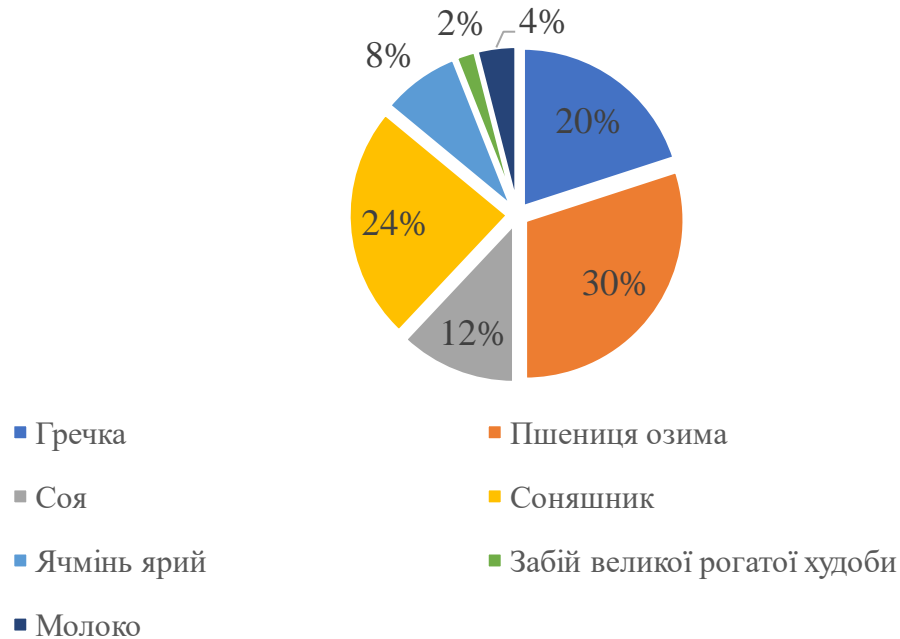


Рис. 2. 1. Види продукції, що виробляє ФГ «Дідушицьке»

Як бачимо, пшениця озима, соняшник та гречка складають основну частку серед видів товарної продукції ФГ «Дідушицьке».

ФГ «Дідушицьке» досить активно використовує соціальні мережі – Facebook та Instagram, для реалізації своєї продукції та має досить непогану динаміку підписників (рис. 2. 2).

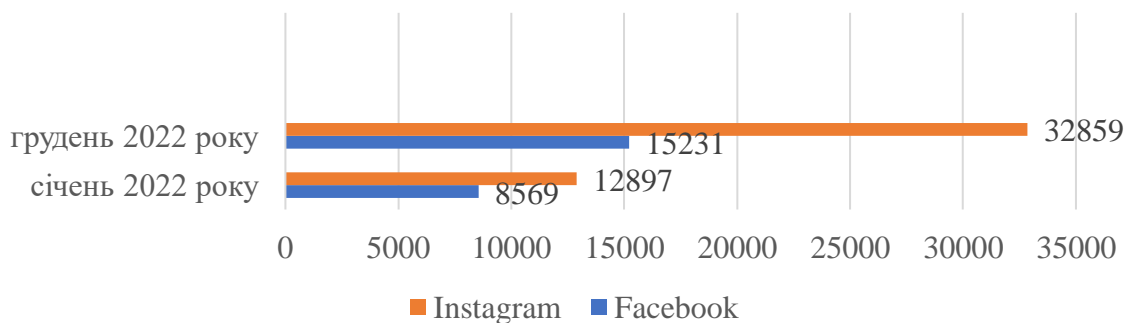


Рис. 2. 2. Динаміка підписників сторінки Facebook та Instagram ФГ «Дідушицьке» у 2022 році

Організаційна структура ФГ «Дідушицьке» є лінійно-функціональною (рис. 2. 3).



Рис. 2. 3. Організаційна структура ФГ «Дідушицьке»

Управлінський процес в господарстві відбувається з функціональними підсистемами, а з них і з'являється ієрархія служб, тобто голові господарства підпорядковуються керівники департаментів функціональних підсистем, а їм вже підпорядковуються служби та відділи [28].

ФГ «Дідушицьке» має в своєму розпорядженні два великих склади, загальною площею 1200 кв. м., що використовуються для сушки зерна, а також різноманітну сільськогосподарську техніку, за допомогою якої сіють, обробляють та збирають продукцію рослинництва.

## 2. 2. Аналіз господарсько-економічної діяльності господарства

Розглянемо основні показники діяльності ФГ «Дідушицьке» (табл. 2. 2).

Таблиця 2. 2

### Динаміка основних показників діяльності ФГ «Дідушицьке»

Назва показника	Роки			Відхилення		Темп зростання, %	
	2020	2021	2022	2020	2021	2020	2021
1. Прибуток (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	158,5	225,4	162,6	+4,1	-62,8	+2,6	-28
2. Податок на додану вартість, тис. грн.	86	94	92	+6	-2	+7	-2,1
3. Чистий прибуток (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	156,2	201,9	154,4	-1,8	-47,5	-1,1	-23,5
4. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	149,4	201,6	285,6	+136,2	+84	+91,1	+41,7
5. Адміністративні витрати, тис. грн.	284	302,5	309,5	+25,5	+7	+9	+2,3
6. Витрати на збут, тис. грн.	140	180	245	+105	+65	+75	+36

Продовж. табл. 2. 2

7. Інші операційні витрати, тис. грн.	1325	1454	1658	+333	+204	+25,1	+14
8. Витрати на оплату праці, тис. грн.	348,5	356,8	402,4	+53,9	+45,6	+15,5	+12,8
9. Амортизація, тис. грн.	32452	41658	42502	+10050	+844	+31	+2
10. Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн.	12569	14587	16225	+3656	+1638	+29	+11,2
11. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	25	31	22	-3	-9	-12	-29
12. Продуктивність праці, грн/чол.	645,7	711,4	810,5	+164,8	+99,1	+25,6	+14

Як бачимо, у 2022 році доходи від реалізації продукції ФГ «Дідушицьке» зменшились у порівнянні з 2021 роком на 28%, основною причиною цього стали бойові дії та введення військового стану в Україні. Також, зменшився і розмір чистого прибутку у 2022 році на 23,5% порівняно з 2021 роком. ФГ «Дідушицьке» зіштовхнулось з логістичними проблемами, довгим очікуванням необхідних елементів для ремонту сільськогосподарської техніки, витрати господарства збільшувались, і як наслідок – менший чистий прибуток. Незважаючи на зменшення чисельності персоналу ФГ «Дідушицьке» спостерігаємо зростання продуктивності праці

Розглянемо детальніше структуру прибутків від звичайної діяльності ФГ «Дідушицьке» (табл. 2. 3).

Таблиця 2. 3

## Аналіз прибутків від звичайної діяльності ФГ «Дідушицьке»

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення		Темп зростання, %	
				2020	2021	2020	2021
1. Чистий прибуток (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн., у тому числі:	156,2	201,9	154,4	-1,8	-47,5	-1,1	-23,5
- пшениця озима	62	24	48956	-13044	24956	-21	+104
- гречка	31250	26	35622	+4372	+9622	+14	+37
- соняшник	28695	123565	31240	+2545	- 92325	+8,9	-74,7
- соя	14	9235	18	+4	+8765	+28,6	+95
- ячмінь ярий	8	10	12562	+4562	+2562	+57	+25,6
- забій великої рогатої хвороби	7400	8125	7800	+400	-325	+5,4	-4
- молоко	4855	975	220	-4635	-755	-0,9	-77,4

Дані таблиці 2.2 вказують, що 95% становлять прибутки від вирощування та реалізації продукції рослинництва у структурі прибутків від звичайної діяльності ФГ «Дідушицьке».

На рис. 2.4 відобразимо динаміку прибутку від реалізованих товарів, робіт, послуг, їх собівартості та продуктивність праці ФГ «Дідушицьке». Спостерігаємо зміни обсягів виручки протягом аналізованого періоду ФГ «Дідушицьке», у 2020-2021 роках вона була позитивною, але через війну її осяги впали.

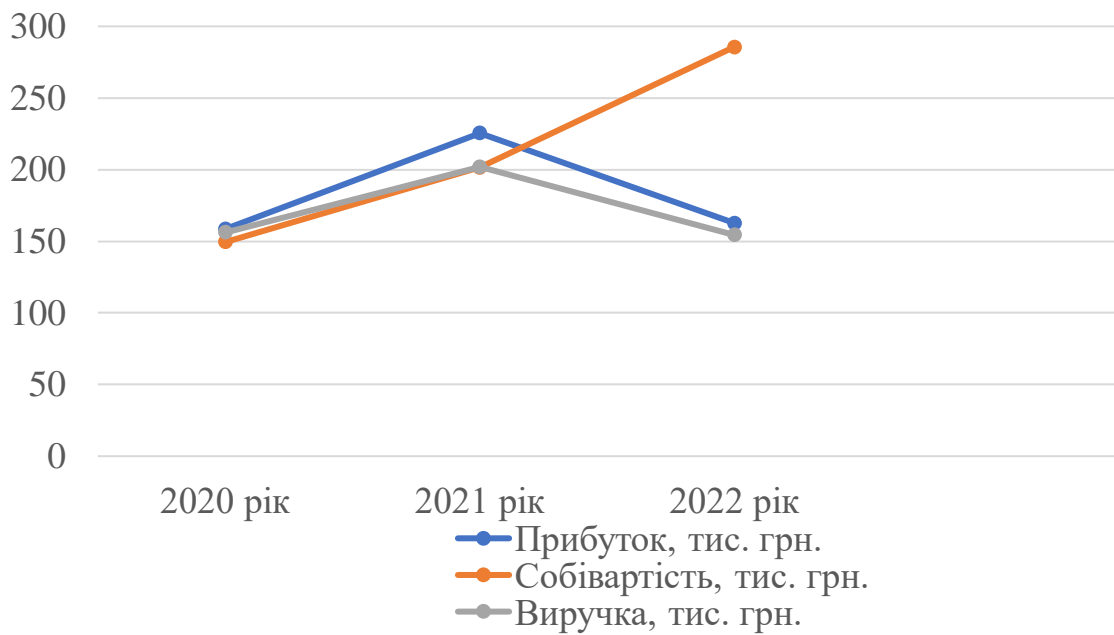


Рис. 2. 4. Динаміка основних фінансових показників ФГ «Дідушицьке»

Фінансова стійкість – це надійно гарантована платоспроможність, рівновага між власними та залученими засобами, незалежність від випадковостей ринкової кон'юнктури і партнерів, довіра кредиторів та інвесторів та рівень залежності від них, наявність такої величини прибутку, який би забезпечив самофінансування [21]. Проведемо аналіз фінансової стійкості ФГ «Дідушицьке» (табл. 2. 4).

Таблиця 2. 4

#### Аналіз фінансової стійкості ФГ «Дідушицьке»

Показники	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	2020	2021
1. Коефіцієнт автономії	0,01	0,05	0,06	+0,05	+0,01
2. Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,85	0,48	0,19	-0,66	-0,29
3. Коефіцієнт фінансового левериджу	0,22	0,05	0,03	-0,19	-0,02
4. Коефіцієнт фінансування	22,4	23,5	18,8	-3,6	-4,7

Дані з таблиці 2.3 вказують, що показники коефіцієнта автономії ФГ «Дідушицьке» є меншими від нормативно-мінімального рівня, а це передбачає неможливість покрити власними активами зобов'язання господарства.

Показники коефіцієнта маневреності ФГ «Дідушицьке» мають негативну тенденцію до зменшення, що вказує про зменшення мобільності власних коштів, але одночасно показують, що господарство є конкурентоздатним. Дані коефіцієнта фінансового левериджу у 2022 році значно зменшились, і це передбачає зменшення долі власного капіталу.

Коефіцієнт фінансування ФГ «Дідушицьке» мав тенденцію до зменшення, і це означає, що господарство у своїй діяльності, в більшості, користувалось кредитними коштами.

Фактично, майже всі показники платоспроможності (крім коефіцієнта автономії) ФГ «Дідушицьке» має тенденцію до зменшення, в основному це пов'язано залежністю від зовнішніх джерел фінансування.

Рентабельність належить до показників, що певною мірою узагальнено характеризують економічну ефективність діяльності підприємства [23]. В ньому відображаються результати затрат не лише живої праці, а й ступінь використання засобів виробництва, якість реалізованої продукції, рівень організації виробництва та його управління [23].

Здійснимо аналіз рентабельності ФГ «Дідушицьке» (табл. 2. 5).

Таблиця 2. 5

#### Аналіз показників рентабельності ФГ «Дідушицьке»

Показники	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	2020	2021
1. Коефіцієнт рентабельності активів	0,0044	0,036	0,13	+0,125 6	+0,094
2. Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,04	0,076	0,07	+0,03	-0,006



Продовж. табл. 2. 5

3. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,04	0,051	0,05	+0,01	-0,001
--	------	-------	------	-------	--------

Щоб більш детально проаналізувати стан фермерського господарства, визначимо динаміку його прибутковості на рис. 2.5.

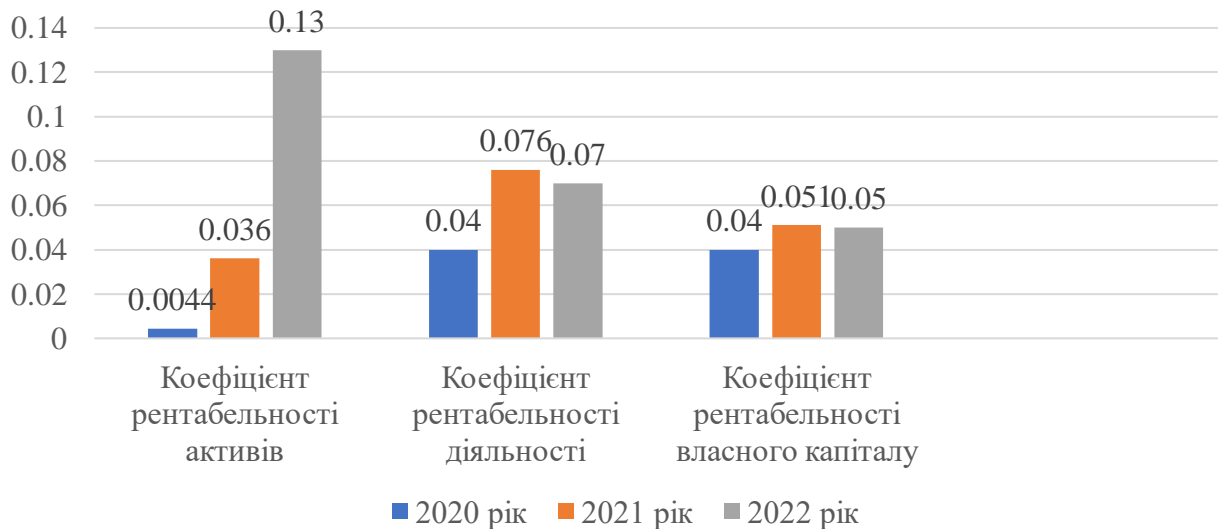


Рис. 2. 5. Динаміка показників рентабельності ФГ «Дідушицьке»

Спостерігаємо, що показники рентабельності власного капіталу вказують на низьку привабливість ФГ «Дідушицьке» вкладання грошей у виробництво. Зростаючі показники рентабельності активів вказують про зростання потреб на товарну продукцію та збільшення рівня продаж. Зменшення цього показника у вказує, що у 2022 році економічна діяльність ФГ «Дідушицьке» була неефективною.

Розглянемо структуру персоналу ФГ «Дідушицьке» (табл. 2. 6).

Таблиця 2. 6

### Структура персоналу ФГ «Дідушицьке»

Показники	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	2020	2021
Середньооблікова чисельність працівників, осіб, в тому числі:	25	31	22	-3	-9

Продовж. табл. 2. 6

1. Офісний персонал, в тому числі:	9	12	8	-1	-4
- управлінці	4	5	4	0	-1
- операційний персонал	3	4	2	-1	-2
- фахівці	2	3	2	0	-1
2. Виробничий персонал, в тому числі:	16	19	14	-2	-5
- технічні працівники;	3	4	3	0	-1
- робітники, в тому числі:	13	15	11	-2	-4
▪ основні	8	10	9	+1	-1
▪ допоміжні	5	5	2	-3	-3

З даних таблиці 2.6 бачимо, що середньооблікова чисельність працівників ФГ «Дідушицьке» у 2022 році зменшилась на 29%, основною причиною є вимушена міграція населення через військові дії в Україні. Питому вагу в загальній структурі персоналу становить виробничий персонал – 64%, це пов'язано з тим, що господарство займається виробництвом сільськогосподарської продукції.

Розглянемо детальніше структуру персоналу ФГ «Дідушицьке» за категоріями (рис. 2. 6).

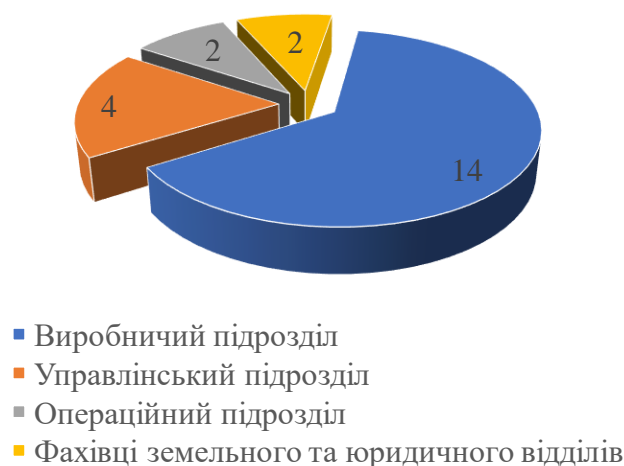


Рис. 2. 6. Структурний розподіл працівників ФГ «Дідушицьке»

Більшість працівників ФГ «Дідушицьке» зайняті у виробничому підрозділі – 64%, решта – працюють в управлінському, операційному підрозділах та у відділах земельному та юридичному.

Проведемо аналіз структури персоналу за рівнем освіти ФГ «Дідушицьке» (табл. 2. 7).

Таблиця 2. 7

### Структура персоналу за рівнем освіти ФГ «Дідушицьке»

Показники	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	2020	2021
1. Середня освіта, в тому числі:	4	8	6	+2	-2
- управлінський персонал	0	0	0	0	0
- виробничий персонал	4	8	6	+2	-2
2. Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ), в тому числі:	6	2	4	-2	+2
- управлінський персонал	0	0	0	0	0
- виробничий персонал	6	2	4	-2	+2
3. Неповна вища освіта, в тому числі:	3	5	4	+1	-1
- управлінський персонал	1	0	0	-1	0
- виробничий персонал	2	5	4	+2	-1
4. Повна вища освіта, в тому числі:	10	15	8	-2	-7
- управлінський персонал	8	12	8	0	-4
- виробничий персонал	2	3	0	-2	-3
5. Не мають освіти, в тому числі:	2	1	0	-2	-1
- управлінський персонал	0	0	0	0	0
- виробничий персонал	2	1	0	-2	-1
Разом:	25	31	22	-3	-9

З даних таблиці 2.7. можна зробити висновок, що працівники ФГ «Дідушицьке», які мають вищу освіту у 2022 році становить 37%, середню освіту – 27%, спеціальну професійну підготовку робітників – 18%, неповну вищу освіту – 18%, які не мають освіти – 0%. Позитивною тенденцією, яка має вплив на продуктивність праці персоналу ФГ «Дідушицьке» є відсутність працівників, які не мають освіти.

Визначимо структуру персоналу ФГ «Дідушицьке» за гендерною ознакою (рис. 2.7.). Як бачимо, у 2022 році питома вага чоловіків складала 82%, а жінок – 18%. Чисельність чоловіків переважає у ФГ «Дідушицьке».

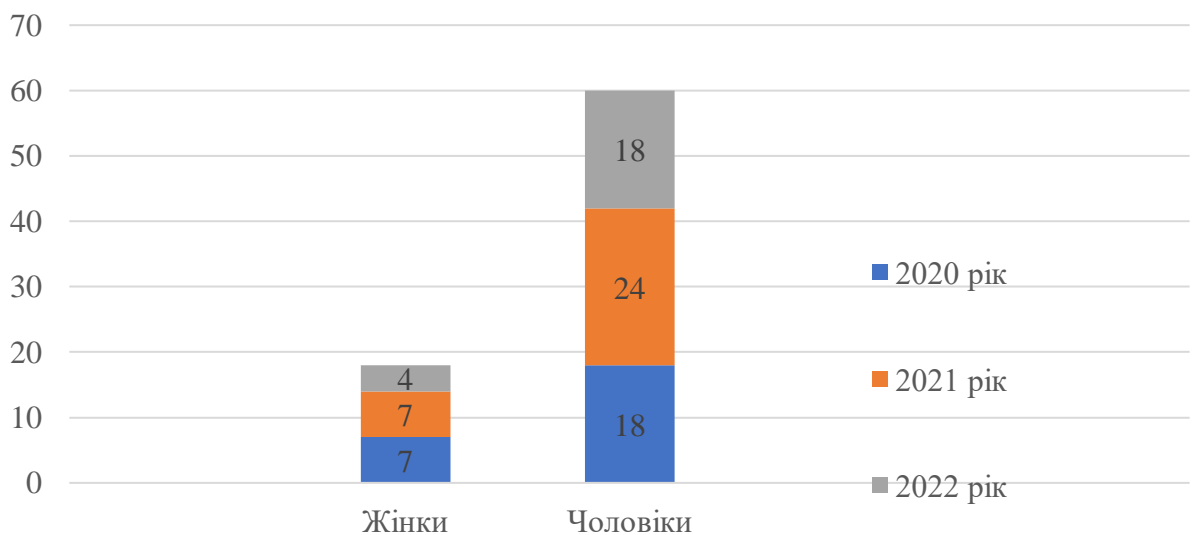


Рис. 2. 7. Структуру персоналу ФГ «Дідушицьке» за гендерною ознакою

### 2.3. Аналіз системи мотивації та стимулювання господарства

Сьогоднішня ситуація в Україні (війна) має високий вплив на формування та реалізацію системи мотивації та стимулювання персоналу ФГ «Дідушицьке». Адже забезпечення безпеки працівника є основним фактором в діяльності та мотивації персоналу.

Варто не забувати, що постійні тривоги надають людині відчуття безпорадності, страх за власну безпеку, перерваний робочий день не сприяють

швидкому відновленню працівника в постійних умовах стресу і заважають високій продуктивності праці. Працівникам важлива підтримка власної команди, топ-менеджерів, і відчуття підтримки.

В першу чергу ми провели опитування персоналу ФГ «Дідушицьке» за допомогою анкети «Мотиваційний профіль», яке посприяло визначити його мотиваційне ядро. На рис. 2.8. представимо результати опитування персоналу ФГ «Дідушицьке».



Рис. 2. 8. «Мотиваційний профіль» персоналу ФГ «Дідушицьке»

Спостерігаємо, що основними мотивами працівників ФГ «Дідушицьке» є психологічна підтримка через тривоги та відчуття небезпеки, позитивний клімат в колективі, матеріальне заохочення та умови праці.

Кількість персоналу у 2022 році зменшилась через війну, багато робочого населення емігрувало за кордон та не повернулось.

У своїй практичній діяльності ФГ «Дідушицьке» використовує два види мотивації та стимулювання:

- 1) матеріальна;
- 2) нематеріальна.

Матеріальна мотивація працівників являє собою метод впливу на трудову активність персоналу, заснований на застосування грошової форми винагороди [18].

Матеріальна мотивація ФГ «Дідушицьке» виражається у виплаті заробітної плати, грошових премій, виплати лікарняних та оплати відпусток. У ФГ «Дідушицьке» діє погодинна форма оплати праці, яка передбачає оплату за роботу від часової тривалості її виконання. Саме така форма оплати була підібрана головою господарства, бо робота пов'язана з специфічними умовами праці аграрних підприємств – сезонність, погодні умови та релігійними поглядами. Розглянемо динаміку середньомісячної заробітної плати персоналу ФГ «Дідушицьке» (рис. 2.9).

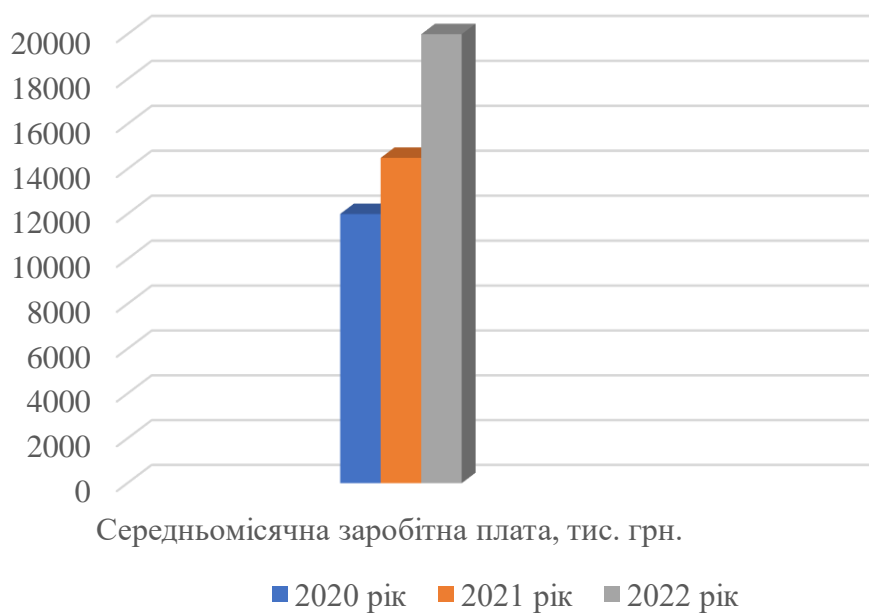


Рис. 2. 9. Динаміка середньомісячної заробітної плати персоналу ФГ «Дідушицьке»

Як бачимо, розмір середньомісячної заробітної плати персоналу ФГ «Дідушицьке» мав тенденцію до зростання, і є цілком конкурентоздатним на ринку.

Політика в області праці є складовою частини управління підприємством, і від її шляхів значною мірою залежить ефективність його роботи, тому що

заробітна плата є одним з найважливіших стимулів в раціональному використанні робочої сили [1].

Розглянемо витрати на оплату праці ФГ «Дідушицьке» (табл. 2. 8).

Таблиця 2. 8

**Витрати на оплату праці ФГ «Дідушицьке»**

Показники	Роки		Відхилення			Темп зростання, %	
	2020	2021	2022	2020	2021	2020	2021
1. Витрати на оплату праці, тис. грн.	348,5	356,8	402,4	+53,9	+45,6	+15,5	+12,8
2. Витрати основної заробітної плати, тис. грн.	242,1	295,5	345,6	103,5	50,1	42,8	17
3. Витрати додаткової заробітної плати, тис. грн., в тому числі:	96,4	61,3	48,8	-47,6	-12,5	-49,4	-20,4
- надбавки і доплати посадових окладів	44,6	32,9	29,2	-15,4	-3,7	-34,5	-11,2
- премії та винагороди	32,8	15,6	14,3	-18,5	-1,3	-56,4	-8,3
- витрати, пов'язані з індексацією заробітної плати	19	12,8	5,3	-13,7	-7,5	-72,1	-58,6
4. Витрати за оплату невідпрацьованого часу, тис. грн.	10	0	8	-2	8	-20	0

Аналізуючи таблицю 2.8 спостерігаємо, що у 2022 році витрати на оплату праці ФГ «Дідушицьке» були на 12,8% більше, ніж у 2021 році та 15,5% більше

порівняно з 2021 роком. Збільшення витрат на оплату праці пов'язане із зростанням розміру мінімальної заробітної плати встановлені державою та з метою залучення компетентних працівників.

В загальній структурі витрат на оплату праці витрати основної заробітної плати склали 86%. У структурі витрат додаткової заробітної плати найбільше займають витрати на надбавки і доплати посадових окладів, а от витрати за оплату невідпрацьованого часу тільки 2%.

Розмір надбавок та умови їх отримання встановлюються головою ФГ «Дідушицьке». Так, за своєчасне та добросовісне виконання функціональних обов'язків передбачено 15% нарахувань від тарифної ставки; за відсутність шкідливих звичок – 5%; за досвід роботи від 3 до 7 років – 10%; за досвід роботи від 8 до 15 років – 20%; за досвід роботи понад 15 років – 25 %; за знання сучасної технології меліорації земель – 25%; за знання іноземної мови – 15%.

Розмір премій персоналу ФГ «Дідушицьке» не є значним, він затверджений головою господарства, працівники їх отримують особисто.

Також, якщо працівники ФГ «Дідушицьке» купляють для себе продукцію господарства, то їм передбачена знижка у розмірі 10%.

Розглянемо детальніше оплату праці трудового колективу ФГ «Дідушицьке» (табл. 2. 9).

Таблиця 2. 9

**Система оплати праці трудового колективу ФГ «Дідушицьке»**

Посада	Основні складові частини заробітної плати	Середня сума за місяць, грн.
1. Голова	Ставка + надбавки + премії	35000
2. Заступники голови	Ставка + надбавки + премії	25000
3. Начальник відділу логістики	Ставка + надбавки	20000



Продовж. табл. 2. 9

4. Начальник збутового відділу	Ставка + надбавки	20000
5. Головний бухгалтер	Ставка + надбавки + премії	24000
6. Агроном	Ставка + надбавки + премії	22000
7. Трактористи	Ставка + надбавки	18000
8. Технічний персонал	Ставка	12000
9. Охорона	Ставка + надбавки	15000

Бачимо, що розмір заробітних плат працівників ФГ «Дідушицьке» є досить високим, і сприяє уникненню плинності кадрів та стимулює працевлаштуванню майбутніх працівників.

Щоб вияснити результат між зусиллями керівництва ФГ «Дідушицьке» в забезпеченні матеріального стимулювання персоналу та думками працівників щодо її справедливості, нами було здійснено опитування працівників, результати якого представлені на рис. 2.10.



Рис. 2. 10. Аналіз відповідей персоналу ФГ «Дідушицьке» щодо справедливості матеріальної мотивації

Спостерігаємо, що більшість працівників ФГ «Дідушицьке» знає про наявну чітку систему винагородження та порядок її отримання. Проте, більшість респондентів вважає, що розмір винагороди є значно меншим порівняно з їхніми трудовими затратами.

Окрім матеріальної мотивації, ФГ «Дідушицьке» застосовує стимули нематеріального характеру:

- віддалена робота, що надає можливість зберегти життя та здоров'я під час повітряних тривог. Стимулює персонал до самоорганізації;
- додаткові відгули – спрєє відпочинку працівників та продукуванню нових ідей;
- моральна: у вигляді похвали та визнання;
- гнучкий графік роботи;
- безкоштовний медичний огляд;
- безкоштовні бізнес-ланчі;
- корпоративні святкування: на день аграріїв та на Новий рік;
- здатність до зростання: тренінги, семінари, онлайн-навчання.

#### **2.4. Сучасні інструменти підвищення системи мотивації та стимулювання господарства**

Формуючи мотиваційну систему топ-менеджменту ФГ «Дідушицьке» потрібно не забувати, що всіх працівників неможливо мотивувати однаково. Було б добре перед початком змін в системі мотивації та стимулювання ФГ «Дідушицьке» провести анонімне опитування, щоб побачити справжні побажання та очікування персоналу.

Матеріальна мотивація є рушійною силою в діяльності персоналу ФГ «Дідушицьке». Управлінський персонал ФГ «Дідушицьке» забезпечений мотиваційними інструментами, а от виробничий персонал не має таких мотиваційних програм. Щоб забезпечити ефективну мотивацію для виробничого

персоналу необхідно враховувати їхній вік, який є різним і в основному це працівники віком 45-60 років.

Варто запропонувати змінити розміри посадових окладів працівників ФГ «Дідушицьке» за допомогою методу ґрейдування. Ґрейдування – це розподіл посад в ієрархічній структурі підприємства із зазначенням їх відповідної цінності для виробничої діяльності [11]. Ґрейди – це зібрані в інтервали (бальний і окладний) посади на підставі певних аналогій (схожість за змістом виконуваних робіт та рівнозначності посад). Посади групуються у ґрейди за принципом отримання приблизно однакової кількості балів, на підставі виконуваних функцій і залежно від ступеня важливості цієї позиції для підприємства [11]. На сьогоднішній день система ґрейдів – це найкраща система пропозицій розрахунків заробітної плати [11]. Визначимо ґрейди та розмір посадового окладу виробничого персоналу ФГ «Дідушицьке» (табл. 2. 10).

Таблиця 2. 10

**Розмір посадового окладу виробничого персоналу ФГ «Дідушицьке»  
із зазначенням ґрейдів**

Посада	Ґрейд	Розмір посадового окладу, грн.
1. Водій-експедитор	3	15000
2. Водій сільськогосподарської техніки	2	19000
3. Тракторист	1	18000

Як бачимо, поки розмір посадового окладу водія сільськогосподарської техніки є найбільшим.

Далі визначимо кроки між ґрейдами та надамо проєктні пропозиції стосовно розміру заробітної плати водія сільськогосподарської техніки ФГ «Дідушицьке» (табл. 2. 11).

Таблиця 2. 11

**Проектні пропозиції системи оплати праці посади  
водія сільськогосподарської техніки ФГ «Дідушицьке»**

		Існуюча оплата	Проектні пропозиції
Крок між ґрейдами, %	20		
Оклад по системі ґрейдів			23500 грн.
Сума		19000 грн.	23500 грн.

Спостерігаємо, що при наявній системі мотивації персоналу ФГ «Дідушицьке» розмір посадового окладу водія сільськогосподарської техніки складає 19 000 тис. грн., але при отриманні нових професійних навичок ФГ «Дідушицьке» та враховуючи метод ґрейдингу матиме можливість отримати посадовий оклад в розмірі 23,5 тис. грн. Метод ґрейдингу дуже швидко допоможе працівнику господарства зрозуміти від якої виконуваної роботи буде найбільша ефективність для результатів діяльності ФГ «Дідушицьке».

Для виробничого персоналу можна ФГ «Дідушицьке» можна запровадити додаткову винагороду за підвищення результатів діяльності господарства, яку призначатиме керівник господарства. Премії та бонуси рекомендується надавати за підвищення господарської діяльності господарства.

Розподіл бонусної та преміальної винагороди між підрозділами та окремими працівниками виробничого персоналу ФГ «Дідушицьке» залежить від наступних факторів:

- ступеня виконання цілей: господарства, підрозділу, індивідуальних;
- ступеня впливу посади на досягнення стратегічних цілей господарства (при цьому, чим нижче статус працівника, тим більше винагорода залежить від його особистих зусиль, чим вище статус – тим більше винагорода залежить від успішності колективу в цілому) [27].

Запропонуємо матрицю розподілу бонусної винагороди виробничого персоналу ФГ «Дідушицьке» (табл. 2. 12).

Таблиця 2. 12

**Матриця розподілу бонусної винагороди для виробничого персоналу  
ФГ «Дідушицьке»**

Грейд	Цілі господарства	Цілі виробничих відділів	Особисті цілі
A	100%	-	-
B	70%	50%	-
C	20%	30%	60%
D	-	30%	80%

Проаналізувавши дані з таблиці 2.9 запропонуємо рекомендований розмір премій та бонусів виробничого персоналу ФГ «Дідушицьке» (табл. 2. 13).

Таблиця 2. 13

**Рекомендований розмір премії та бонусів для виробничого персоналу  
ФГ «Дідушицьке»**

Показники преміювання	Значення показника	Сума премії та бонусів
1. Рівень виконання плану виробітку, %	<90%	5458 грн.
2. Якість продукції%	0,7-1,0%	4200 грн.
3. Розмір премії, % від окладу	10%	3856 грн.

Як бачимо, розмір таких премій та бонусів буде чудовим доповненням мотивації виробничого персоналу ФГ «Дідушицьке».

Менеджерам середнього рівня рекомендуємо забезпечити безкоштовний проїзд, медичне страхування та придбати абонемент на відвідування басейну.

Так як кожен працівник виробничого персоналу є особистістю зі своїм темпераментом та вподобаннями, незважаючи на однакову посаду,

рекомендуємо ФГ «Дідушицьке» впроваджувати мотиваційний пакет за принципом дії «кафетерій» (табл. 2. 14).

Таблиця 2. 14

**Рекомендовані мотиваційні набори для виробничого персоналу  
ФГ «Дідушицьке»**

<i>Мотиваційний набір №1</i>	<i>Мотиваційний набір №2</i>	<i>Мотиваційний набір №3</i>
1. Оплата садочку дітей	1. Безкоштовний проїзд в громадському транспорті	1. Оплата онлайн-навчання
2. Оплата власної відпустки у розмірі подвійного окладу	2. Оплата табірною відпочинку дитини	2. Оплата абонементу в спортивний зал та на курс масажу
3. Повернення коштів за паливні матеріали	3. Безкоштовне харчування тричі на день	3. Вибір власноруч графіку роботи
4. Санаторне лікування	4. Користування автомобільним транспортом у власних цілях	

Таким чином, кожен працівник зможе обирати саме такий мотиваційний механізм, який йому буде найкомфортнішим.

Також рекомендуємо, здійснити нематеріальну мотивацію персоналу ФГ «Дідушицьке» до навчання шляхом створення корпоративного відео-курсу, який би містив контент про детальний опис продукції рослинництва та тваринництва, яку виробляє господарство, особливості її делікатного та продуктивного вирощування, про напрямки ефективності продаж та про види ефективних-бізнес-комунікацій. Потрібно скласти детальний сценарій заступником голови господарства, розробити відео-курс протягом шести тижнів і двічі на тиждень пропонувати до перегляду персоналом за рахунок робочого часу. Це сприятиме зростанню продаж товарної продукції господарства.

Топ-менеджменту ФГ «Дідушицьке» непотрібно забувати, що в період війни потрібно додаткова увага усім працівникам, незалежно від віку, освіти та практичного досвіду, тому рекомендуємо підвищувати нематеріальну мотивацію наступними інструментами (рис. 2.11).

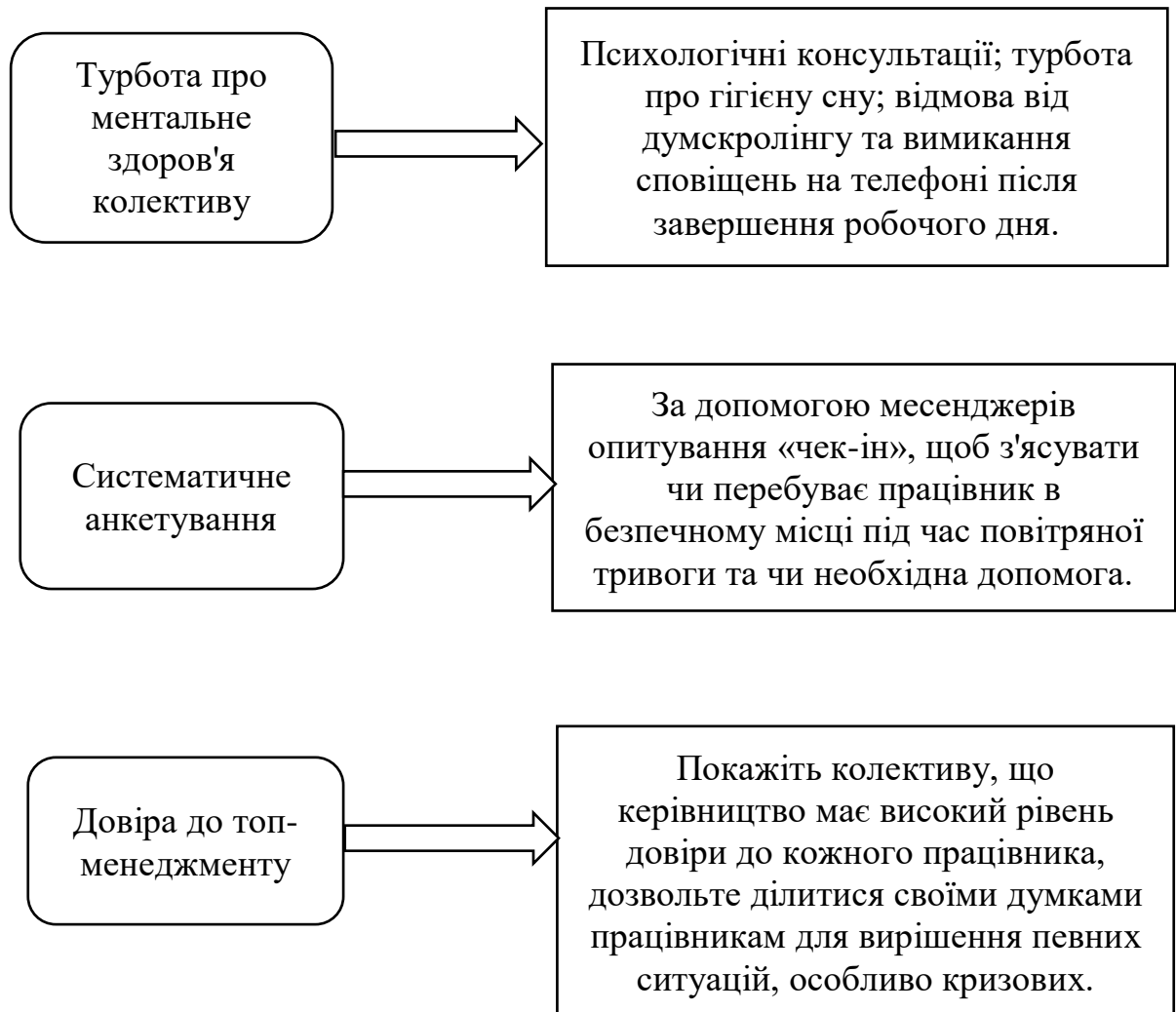


Рис. 2. 11. Інструменти підвищення нематеріальної мотивації персоналу ФГ «Дідушицьке»

Ці запропоновані інструменти нематеріальної мотивації персоналу ФГ «Дідушицьке» матимуть високий вплив на продуктивність праці працівників, адже в період постійної невизначеності та стресу відчуття безпеки, турботи про власне життя та здоров'я і довіра до топ-менеджменту будуть важливими мотиваторами.

## Висновки до другого розділу

ФГ «Дідушицьке» – це молоде, амбітне господарство, яке веде підприємницьку діяльність 10 років. ФГ «Дідушицьке» займається вирощуванням гречки, пшениці озимої, сої, ячменю ярого, соняшника, великої рогатої худоби та виробництвом молока. Незважаючи на вузький асортимент продукції господарство досить успішно використовує маркетингові інструменти для реалізації своєї продукції.

Аналіз господарської діяльності ФГ «Дідушицьке» показав, що, у 2022 році доходи від реалізації продукції зменшились у порівнянні з 2021 роком на 28%, основною причиною цього стали бойові дії та введення військового стану в Україні. Також, зменшився і розмір чистого прибутку господарства у 2022 році на 23,5% порівняно з 2021 роком.

Спостерігаємо, зменшення у 2022 році середньооблікової чисельності працівників ФГ «Дідушицьке» на 29%, і в основному це викликано вимушеною міграцією населення через військові дії в Україні та мобілізацією. В загальній структурі персоналу 64% становить виробничий персонал.

Матеріальна мотивація ФГ «Дідушицьке» виражається у виплаті заробітної плати, грошових премій, виплати лікарняних та оплати відпусток. У ФГ «Дідушицьке» діє погодинна форма оплати праці. Нематеріальна мотивація господарства виражається у можливості працювати віддалено, додаткових відгулах, похвалі, гнучкого графіку роботи, безкоштовному медичному огляді, бізнес-ланчах, корпоративних святкуваннях та розвиватися шляхом участі можливості навчатися.

Рекомендовано покращити матеріальну мотивацію виробничого персоналу застосовуючи метод грейдування та запропоновано конкретні інструменти для зміцнення нематеріальної мотивації працівників ФГ «Дідушицьке».



## ВИСНОВКИ

Війна в Україні здійснила на людський капітал різкий негативний вплив, що проявився через внутрішню та зовнішню міграцію населення, зміни в організації бізнес-процесів через руйнування інфраструктури підприємств. Українські підприємства знаходяться в дуже складних умовах. В працівників зросли випадки депресії та страху за власне життя, появилась апатія, і надзвичайно важливо підприємствам застосовувати сучасні підходи до формування мотиваційної системи. Керівникам підприємств необхідно проводити моніторинг мотиваційних факторів персоналу та обирати саме ті, які будуть дієвими для досягнення цілей діяльності підприємства. В умовах воєнного часу не достатньо тільки використовувати матеріальну мотивацію, нематеріальна мотивація є надзвичайно важливою та необхідною. Ефективна система мотивації та стимулювання персоналу забезпечить високу конкурентоспроможність підприємства та сприятиме збільшенню доходів.

ФГ «Дідушицьке» здійснює свою підприємницьку діяльність для задоволення потреб населення та своїх власних, з метою отримання прибутку. Основне стратегічне завдання діяльності ФГ «Дідушицьке» – зростання частки на аграрному ринку та забезпечення населення високоякісною продукцією рослинництва та тваринництва за конкурентними цінами. Фінансовий стан ФГ «Дідушицьке» є стабільним, проте у 2022 році розмір прибутків мав тенденцію до зменшення, в основному через військові дії на території України.

Стиль керівництва та система мотивації та стимулювання ФГ «Дідушицьке» адаптовані до потреб колективу, зважаючи на зміни стрімкі зміни зовнішнього середовища. Топ-менеджмент добре розуміє, що успіх господарства залежить від праці персоналу, і потрібно застосовувати ефективні інструменти мотивації в таких складних умовах. Для амбітних фахівців ФГ «Дідушицьке» надзвичайно важливим є організована мотиваційна система – оплата праці, підтримка, можливість бути почутим та поміченим керівниками та проявити себе. Враховуючи, умови в яких працює персонал ФГ «Дідушицьке» – стресу та

невизначеності, управлінці забезпечують базові стимули для працівників – безпеки, своєчасної комунікації, довіри.

Система матеріальної мотивації ФГ «Дідушицьке» не є широкою, має вичерпний перелік, але є конкурентоспроможною на аграрному ринку Львівської області. Матеріальна мотивація є основним чинником мотивації працівників ФГ «Дідушицьке».

Встановлено, що незважаючи, на те, що протягом тривалого періоду розмір середньої заробітної плати в сільськогосподарських підприємствах був наближеним до розміру мінімальної заробітної плати, керівництво ФГ «Дідушицьке» зуміло цей розмір встановити для свого персоналу на досить оптимальному рівні.

Аналіз витрат на оплату праці ФГ «Дідушицьке» свідчить про «подвійний» вплив на мотивацію персоналу. Так, стабільне отримання кожного місяця систематичної винагороди за свою роботу надає впевненість працівнику у завтрашньому дні, відчуття стабільності та забезпечує високий рівень довіри до господарства. Але з іншої сторони, непостійні виплати премій та винагород не достатнім чином мотивують працівника.

Надбавки та доплати встановлюються за різні додаткові умови праці, зокрема, своєчасне та добросовісне виконання функціональних обов'язків, за відсутність шкідливих звичок, за досвід роботи від 3 до понад 15 років, за знання сучасної технології меліорації земель, за знання іноземної мови. Основними завданням яких є стимулювати персонал до саморозвитку, підвищувати власний професіоналізм, орієнтації на довготривале перебування на певній займаній посаді, збільшення продуктивності праці та підтримання належної трудової дисципліни.

Досліджено персонал ФГ «Дідушицьке», серед якого було проведено опитування, його результати вказали, що більшість працівників знає про наявну систему матеріальної мотивації та як її отримати, проте 94% працівників вважають, що вони значно більше працюють, ніж отримують розмір грошової винагороди.

Встановлено, що на основну частину працівників ФГ «Дідушицьке» має значний вплив соціального середовища господарства – позитивний клімат в колективі та психологічна підтримка.

Нематеріальна мотивація у ФГ «Дідушицьке» спрямована на зростання статусу трудового потенціалу працівників, збільшення відчуття задоволеністю працею, розширення професійних компетенцій працівників та зростання продуктивності праці.

Запропоновано підвищити систему матеріальної мотивації виробничого персоналу за допомогою технології грейдування з проєктними пропозиціями розмірів заробітної плати та премій, бонусів.

Рекомендовано виробничому персоналу господарства ФГ «Дідушицьке» обирати за принципом дії «кафетерій» один з трьох запропонованих мотиваційних пакетів.

Пропонуємо нематеріальну мотивацію ФГ «Дідушицьке» зважаючи на роботу працівників в умовах постійного стресу (загрози повітряної тривоги) підвищувати її за допомогою таких інструментів: створення умов для відчуття безпеки; турботи про життя та здоров'я персоналу керівництвом господарства; довірою до топ-менеджменту.

Також, запропоновано створити корпоративний відео-курс, який би містив контент про детальний опис продукції рослинництва та тваринництва, яку виробляє ФГ «Дідушицьке» та про види ефективних-бізнес-комунікацій, який би працівники переглядали раз на тиждень, що сприяло б розвитку якісного нетворкінгу та зміцненню командного духу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с. URL:<http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2773>.
2. Азарова А., Остапчук Я., Пугач, В. Управління людським капіталом підприємства в умовах інноваційної економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. №37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-24>.
3. Артеменко А. К., Антощенко В. В., Пономарьова М. С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 1. С. 153-163. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/1483>.
4. Ачкасова Л. М. Психологічний механізм підвищення ефективності роботи персоналу підприємства. *Економіка трансп. комплексу: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ХНАДУ*. 2022. Вип. 39. С. 32-44. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/handle/123456789/5420>.
5. Бірченко Н., Руденко С., Ряснянська, А. Обліково-аналітичне забезпечення фінансової безпеки аграрних підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. №13. С.191-197. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/299>.
6. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №3. С. 39–48. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes-2022-5-5>.
7. Верескля М. Р., Михаліцька Н. Я. Система мотивації офісних працівників. *Abstracts of XII International Scientific and Practical Conference. La Rochelle, France 2020*. Pp. 212-215. URL: <https://isg-konf.com>. DOI: 10.46299/ISG.2020.II.XIIURL.
8. Верескля М. Р. Фактори успіху сучасного менеджера з економічної безпеки. *Наукові записки. Сер.: Педагогічні та історичні науки: зб. наук. статей*. К.:

- НПУ імені М. П. Драгоманова, 2018. Вип. СХХІІІ (134). С. 32–40. URL: <http://nz.npu.edu.ua/article/view/141675>.
9. Верескля М. Р. Поняття логістичного управління як інструмента системи управління підприємством. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Сер. економічна* / гол. ред. Р.І. Благута. Львів: ЛьВДУВС, 2018. Вип. 1. С.156 –165. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/896>.
- 10.Верескля М. Р., Михаліцька Н. Я., Вінічук М. В. Проблема інтегральної оцінки та прогнозування рівня економічної безпеки України. *Соціально-правові студії: науково-аналітичний журнал* / гол. ред. О. Балинська. Львів: ЛьВДУВС, 2019. Вип. 4 (6). С. 146-156. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2797>.
- 11.Верескля М. Р., Михаліцька Н.Я. Забезпечення фінансової безпеки підприємства в процесі стратегічного управління. *The XI th International scientific and practical conference «Academic research in multidisciplinary innovation» November 30 – December 03, 2020 Amsterdam, Netherlands*. 65-67 pp. URL: <https://isg-konf.com/uk/academic-research-in-multidisciplinary-innovation-ua>.
- 12.Верескля М.Р., Михаліцька Н.Я. Фінансові показники бізнесу. *The XIII International scientific-practical conference «Social function of science, teaching and learning», December 14 – 17, 2020, Bordeaux, France*. 92-94 pp. URL: <https://isg-konf.com/social-function-of-science-teaching-and-learning-en>.
- 13.Верескля М.Р., Михаліцька Н.Я. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту сучасного офісу. *The 12th International scientific and practical conference «Recent Trend in Science and Technology» (December 1-2, 2020) Liber A, Stockholm, Sweden*. 2020. 40-42 pp. URL: <https://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2020/12/%D0%A8%D0%B2%D0%B5%D1%86%D1%96%D1%8F%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82-1.pdf>.

- 14.Власенко Т., Луценко І. Методи і принципи мотивації персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*. 2019. №1. С. 209-212. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-47>.
- 15.Вуйченко М., Шатохін А. Мотивація праці як засіб управління соціально-трудовими відносинами в аграрних підприємствах. *Grail of Science*. №14-15. С. 137–139. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.27.05.2022.021>.
- 16.Герасименко А. В. Сутність соціально-економічних чинників мотивації праці сільськогосподарських працівників. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 126–130. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.5.126>.
- 17.Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями: Львів: ЛДУВС, 2022. 228 с. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4772>.
- 18.Григорак М., Трушкіна Н., Чернух Д. Грейдування як метод формування системи мотивації персоналу логістичних компаній. URL:[https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-7\(14\)-115-129](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-7(14)-115-129).
- 19.Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. №42. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37>.
- 20.Гуцан О. М., Кучинський В. А., Крамський Д. Ю. Наукометрична систематизація теоретичних підходів до формування мотивації. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Економічні науки*. 2019. № 23. С. 106-110. URL:<http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/48015>.
- 21.Гуцан О. М., Кучинський В. А. Дослідження сутності поняття «стимулювання». *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Економічні науки*. 2020. № 4 (6). С. 7–13. URL:<http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/52575>.
- 22.Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2021. Том 70. № 3. С. 140–147. URL:<http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/35826>.

23. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства . *Економіка та суспільство*. 2022. №45. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>.
24. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. №23. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>.
25. Єремія Г., Цепенда М. Аналіз мотиваційної системи менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Георг Парк». *Економіка та суспільство*. 2022. №36. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-33>.
26. Кифяк В. І., Тодоріко І. М. Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2021. №1 (47). С. 72-77. URL:[https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2021-1\\_0-pages-72\\_77.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-1_0-pages-72_77.pdf)
27. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-16>.
28. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5049>.
29. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ. 2022. Том 76. № 3. С. 74–80. <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39211>.
30. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *Бізнес-Інформ*. 2022. № 1. С. 390-397. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27438>.
31. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Управління конкурентоспроможністю персоналу на підприємстві. *II International scientific conference –The Modern Trends in the Development of Business Social Responsibility, Part I, July 29, 2018*), Lisbon, Portugal. 2018. P. 87-90 URL:

- <http://81.30.162.23/repository/getfile.php/16976.pdf>.
32. Мотузенко О. В. Мотивація праці та підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № (2 (58)). С. 103–111. URL:<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-58-103-111>.
  33. Овчарук О. М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. *Економічний простір*. 2021. №166. С. 48-52. URL:<https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-8>.
  34. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>
  35. Офіс-менеджмент: навчально-методичний посібник / В'ячеслав Бліхар, Мар'яна Верескля, Наталія Михаліцька. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с. URL:<http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3914>.
  36. Скопенко Н. С., Когут О. О. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL:<http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/36999>.
  37. Сайт ФГ «Дідушицьке». URL: [data%20oprylyudnennya\\_2](data%20oprylyudnennya_2) 1.12.2018.pdf. (дата звернення: 15.01.2023).
  38. Сукрушева Г. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. №35. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-52>
  39. Філіппов В., Дирда А., Хінев І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. *Grail of Science*. 2022. №16. С. 72–79. URL:<https://doi.org/10.36н074/grail-of-science.17.06.2022.011>.
  40. Юдіна С., Ситнік О. Чинники, що впливають на обсяг прибутку підприємства. 2021. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. №13. С.184-190. URL:<http://www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/w/293>.



41. Hobela V., Soma B. Crisis management as a tool for solving problems in conditions of global emergencies. *Znanstvena misel journal*. 2020. № 47. Vol. 1. pp. 18-21. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3286>.
42. Hobela V. Logistics as a supply tool for ecological and economic security of the state. *Intellectualization of logistics and supply chain management*. 2020. № 3. pp. 29-37. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3288>.
43. Hobela V. International institutional support for economic and ecological security. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*. 2020. №(99). С. 82-91. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3810>.
44. Vereskliya M. R. Methodological approaches to forming professional competence of future economic managers. *Professional competency of modern specialist: means of formation, development and improvement: monograph*. Warsaw: BMT Eridia Sp. z o.o., 2018. P. 35–50. URL: [https://www.academia.edu/41734993/Professional\\_competency\\_of\\_modern\\_specialist\\_means\\_of\\_formation\\_development\\_and\\_improvement](https://www.academia.edu/41734993/Professional_competency_of_modern_specialist_means_of_formation_development_and_improvement).