

**Дашутіна Л. О.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту імені професора Л. І. Михайлової,  
Сумський національний аграрний університет  
м. Суми, Україна*

**Зякун А. Г.**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Сумський національний аграрний університет  
м. Суми, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-29>

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Результативність діяльності сільськогосподарських підприємств значною мірою визначається рівнем залученості та зацікавленості працівників у підсумках власної трудової діяльності. В умовах мінливого зовнішнього середовища, обмежених фінансових можливостей і гострого дефіциту кадрів в аграрній сфері особливої ваги набуває питання формування дієвої системи мотивації персоналу. Саме мотиваційні механізми виступають ключовим інструментом управління, здатним забезпечити зростання продуктивності праці та стабільність виробничих процесів.

Аграрне виробництво характеризується низкою специфічних рис, зокрема сезонністю виконання робіт, значною залежністю від природно-кліматичних факторів, високим рівнем фізичних навантажень та нерівномірною зайнятістю працівників протягом року. За таких умов універсальні методи стимулювання праці, що застосовуються в інших секторах економіки, не завжди є ефективними. Це обумовлює потребу у розробленні адаптованої системи мотивації, яка враховує особливості сільськогосподарської праці та реальні потреби персоналу.

Вагомою складовою мотиваційного механізму залишається матеріальне стимулювання, що охоплює заробітну плату, преміальні виплати за досягнення встановлених результатів, а також доплати за інтенсивність і якість виконуваних робіт. Як наголошує М. Армстронг, фінансова мотивація є найбільш результативною за умови прозорого

зв'язку між результатами праці та рівнем винагороди, а також чіткості й зрозумілості системи оплати праці [1]. Для аграрних підприємств доцільним є впровадження гнучких форм оплати, які враховують обсяг, складність і сезонний характер виконаних робіт.

Поряд із матеріальними стимулами важливе значення мають нематеріальні чинники мотивації, що формують довгострокову прихильність працівників до підприємства. Відповідно до теорії ієрархії потреб А. Маслоу, задоволення соціальних потреб, потреб у повазі та самореалізації виступає потужним мотиватором трудової поведінки. Реалізація потреби в самоповазі сприяє формуванню впевненості у власних силах, усвідомленню значущості своєї праці та відчуттю корисності для колективу й суспільства [2].

Створення ефективної системи мотивації потребує комплексного підходу, що передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів з урахуванням індивідуальних характеристик працівників. Використання сучасних методів управління персоналом дозволяє гармонізувати інтереси трудового колективу зі стратегічними цілями підприємства.

Мотивація праці базується на взаємозв'язку потреб, інтересів і поведінки працівників. Відповідно, управління мотивацією є системним процесом впливу на персонал за допомогою економічних, організаційних та психологічних засобів. У науковій літературі виокремлюють внутрішню мотивацію, що ґрунтується на професійному інтересі або почутті обов'язку, та зовнішню, яка формується під впливом матеріальних заохочень, винагород або соціального визнання.

Для аграрного сектору особливо важливим є досягнення балансу між цими видами мотивації. Надмірна орієнтація на фінансові стимули може послаблювати відчуття колективної відповідальності, тоді як нехтування економічними заохоченнями знижує привабливість праці в сільській місцевості. Саме тому сучасні мотиваційні системи дедалі частіше передбачають розвиток кадрового бренду підприємства, який ґрунтується на принципах стабільності, відкритості та можливостей професійного розвитку.

Практична реалізація таких підходів може включати впровадження внутрішніх мотиваційних програм, проведення конкурсів професійної майстерності, публічне визнання досягнень, використання символічних заохочень і організацію корпоративних заходів, спрямованих на зміцнення соціальної згуртованості колективу. Важливу роль у цьому процесі відіграє мотиваційний контролінг, який дає змогу оцінити

ефективність витрат на стимулювання персоналу та їх вплив на виробничі результати.

Після 2022 року аграрні підприємства України зазнали суттєвих змін. Значна частина господарств втратила матеріальні ресурси або зазнала пошкоджень, що загострило кадрову проблему. Міграційні процеси з південних і східних регіонів призвели до дефіциту кваліфікованих фахівців, зокрема механізаторів, інженерів і технологів. За даними Міністерства аграрної політики, понад 60% сільсько-господарських підприємств відчувають нестачу трудових ресурсів, а середній рівень заробітної плати в галузі становить лише 70–75% від середнього показника по економіці.

Сезонний характер робіт і висока фізична інтенсивність сприяють професійному вигоранню працівників, що актуалізує потребу в диверсифікації зайнятості. Поєднання основного виробництва з переробкою, логістикою та сервісними послугами дає змогу створювати робочі місця протягом усього року та підтримувати мотивацію персоналу в міжсезонний період.

Водночас суттєвою проблемою залишається недостатній розвиток нефінансових стимулів. На багатьох підприємствах відсутні програми підвищення кваліфікації, корпоративного навчання та участі працівників у розподілі прибутку, що обмежує можливості кар'єрного зростання. Натомість ефективні компанії вже впроваджують програми розвитку молодих фахівців, стажування та мотиваційні карти компетентностей, які чітко відображають взаємозв'язок між професійним розвитком і рівнем винагороди.

Для вдосконалення систем мотивації доцільно реалізувати такі напрями: інтеграцію KPI з преміальними виплатами для підвищення прозорості оплати праці; розвиток внутрішнього наставництва з метою передачі досвіду; запровадження гнучких соціальних пакетів; використання цифрових інструментів управління персоналом; зміцнення корпоративної культури та впровадження систем кар'єрного планування.

Важливо, щоб зазначені заходи відповідали масштабам і фінансовим можливостям підприємства: для малих фермерських господарств ефективним мотиватором може бути участь у прибутку, тоді як для великих агрохолдингів – корпоративна соціальна відповідальність, освітні програми та заохочення інноваційної діяльності.

Отже, формування ефективної системи мотивації трудових ресурсів у сільському господарстві України потребує комплексного підходу з урахуванням економічних, соціальних і психологічних аспектів. В

умовах війни та економічної нестабільності мотивація персоналу перетворюється на ключовий чинник адаптації та стійкості підприємств.

Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів сприятиме зростанню продуктивності праці, утриманню кваліфікованих кадрів і розвитку людського потенціалу сільських територій. Інвестиції в людський капітал – освіту, професійні навички, соціальний захист і культуру праці – стають стратегічною передумовою сталого розвитку аграрного сектору.

Ефективна мотивація має базуватися на принципах партнерства між роботодавцем і працівником, за яких кожен учасник виробничого процесу усвідомлює власний внесок у спільний результат і відчуває реальну цінність своєї праці. Саме це створює основу для формування стабільного трудового колективу, підвищення конкурентоспроможності українського сільського господарства та його інтеграції у глобальне економічне середовище.

### **Література:**

1. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page. 2020. P. 47–49.
2. Maslow A. H. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row. 1954. P. 91–93.
3. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press. 1985. P. 12–15.