

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ В
ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____Наталія БОНДАРЧУК

«_____» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ
ЕКОНОМІКИ**

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

Здобувачка

Наталія БАСТЄЄВА

Науковий керівник,

к.е.н., доцентка

Леся МЕЛЬНИК

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК
«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

БАСТЄЄВІЙ НАТАЛІЇ РУСЛАНІВНІ

1. Тема роботи: «Управління мотивацією трудової діяльності персоналу підприємства в умовах трансформаційної економіки»

Науковий керівник: Мельник Леся Леонідівна, к.е.н., доцент,

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

2. Термін подання здобувачкою роботи: «___» _____ 2026 року.

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління персоналом і мотивації праці, статистичні матеріали, а також фінансова, статистична та внутрішня управлінська документація фермерського господарства «Січ-Агро».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити): 1. Теоретичні аспекти управління мотивацією трудової діяльності підприємства в трансформаційному середовищі. 2. Аналіз сучасного стану управління мотивацією трудової діяльності персоналу фермерського господарства «Січ-Агро». 3. Обґрунтування шляхів поліпшення управління мотивацією трудовою діяльністю персоналу підприємства. 4. Висновки та пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): трикомпонентна модель мотиваційного механізму, групування складових системи мотивації, структура товарної продукції ФГ «Січ-Агро», тенденції зміни продуктивності праці у фермерському господарстві «Січ-Агро», бальна оцінка чинників формування мотивації трудової діяльності персоналу фермерського господарства «Січ-Агро», комплексна модель мотивації, напрями трансформації сучасної системи мотивації персоналу, напрями вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Обрання і затвердження теми роботи, вибір об'єкту дослідження.	Вересень 2025 року	виконано
2	Формування та затвердження плану, а також завдань до кваліфікаційної роботи.	Вересень 2025 року	виконано
3	Пошук, підбір, та опрацювання джерел інформації.	Вересень–грудень 2025 року	виконано
4	Дослідження та аналіз організаційно-економічних показників діяльності ФГ «Січ-Агро».	Грудень 2025 року – лютий 2026 року	виконано
5	Обґрунтування шляхів удосконалення управління мотивацією трудовою діяльністю персоналу підприємства.	Березень–квітень 2026 року	виконано
6	Підготовка висновків і пропозицій.	Травень 2026 року	виконано
7	Оформлення рисунків і тексту кваліфікаційної роботи. Підготовка супровідних документів до неї.	Травень 2026 року	виконано
8	Складання доповіді та презентаційних матеріалів для захисту роботи.	Травень 2026 року	виконано
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації.	Червень 2026 року	виконано
10	Подання кваліфікаційної роботи на засідання кафедри.	Червень 2026 року	виконано
11	Публічний захист підготовленої роботи перед екзаменаційною комісією.	Червень 2026 року	

Здобувачка вищої освіти _____

Наталія БАСТЄЄВА

Науковий керівник роботи _____

Леся МЕЛЬНИК

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В ТРАНСФОРМАЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	7
1.1. Сутність, роль і концептуальні підходи до управління мотивацією трудової діяльності	7
1.2. Специфічні особливості управління мотивацією в трансформаційному середовищі	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «СІЧ-АГРО»	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності фермерського господарства «Січ-Агро»	28
2.2. Аналіз чинників формування мотивації трудової діяльності персоналу фермерського господарства «Січ-Агро»	42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТРУДОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	51
3.1. Використання сучасних теорій мотивації як спосіб адаптації до умов трансформаційної економіки	51
3.2. Формування комплексної моделі мотивації праці	56
3.3. Розробка гнучкої адаптивної системи мотивації	61
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах розвитку економіки України управління персоналом є одним із визначальних чинників забезпечення ефективної діяльності підприємств, їх конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Особливої актуальності набуває проблема формування ефективної системи мотивації трудової діяльності персоналу, адже саме рівень мотивації працівників значною мірою визначає продуктивність праці, якість виконання виробничих завдань, інноваційну активність, трудову дисципліну та досягнення стратегічних цілей підприємства.

В умовах трансформаційної економіки України підприємства функціонують під впливом комплексу економічних, соціальних, політичних, військових чинників, серед яких структурні перетворення національної економіки, цифровізація виробничих процесів, нестабільність ринкового середовища, дефіцит кваліфікованих кадрів, трудова міграція, інфляційні процеси та наслідки воєнного стану. За таких обставин традиційні механізми стимулювання працівників поступово втрачають свою ефективність, що зумовлює необхідність пошуку сучасних підходів до управління мотивацією персоналу, здатних забезпечити високий рівень залученості працівників, їх професійний розвиток, лояльність до підприємства та підвищення результативності праці.

Особливого значення проблема мотивації набуває для аграрних підприємств, діяльність яких характеризується сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, високою відповідальністю за результати виробничого процесу та обмеженими можливостями залучення кваліфікованої робочої сили у сільській місцевості. Ефективна система мотивації в аграрному секторі має враховувати специфіку організації праці, матеріальні й

нематеріальні стимули, особливості професійної діяльності працівників та сучасні тенденції розвитку сільськогосподарського виробництва.

Питання управління мотивацією трудової діяльності персоналу знайшли широке відображення у працях вітчизняних і зарубіжних учених, які досліджували економічні, соціальні, психологічні та організаційні аспекти формування мотиваційних механізмів. Проте сучасні трансформаційні процеси в економіці України, цифровізація бізнесу, зміни на ринку праці та нові виклики, пов'язані з функціонуванням підприємств в умовах воєнного стану, потребують подальшого вдосконалення науково-методичних підходів до управління мотивацією персоналу.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена необхідністю вдосконалення системи управління мотивацією трудової діяльності персоналу аграрних підприємств як одного з ключових чинників підвищення ефективності їх функціонування, забезпечення стабільності кадрового потенціалу та зміцнення конкурентних переваг у сучасних умовах трансформації економіки.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних засад управління мотивацією трудової діяльності персоналу підприємства в умовах трансформаційної економіки та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації фермерського господарства «Січ-Агро».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- дослідити сутність мотивації трудової діяльності персоналу та її роль у системі управління підприємством;
- узагальнити та визначити сучасні теоретичні підходи до управління мотивацією персоналу;
- визначити особливості формування системи мотивації працівників в умовах трансформаційної економіки;
- надати організаційно-економічну характеристику фермерського господарства «Січ-Агро»;

- провести аналіз чинників формування мотивації трудової діяльності персоналу господарства;
- виявити проблеми в управлінні мотивацією персоналу та обґрунтувати напрями їх вирішення;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу фермерського господарства «Січ-Агро».

Об'єктом дослідження є процес управління мотивацією трудової діяльності персоналу фермерського господарства «Січ-Агро».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування та вдосконалення системи управління мотивацією трудової діяльності персоналу аграрного підприємства в умовах трансформаційної економіки.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні **методи**: аналіз і синтез, системний підхід, порівняння, узагальнення, економіко-статистичний аналіз, метод групування, графічний метод, методи оцінки ефективності використання трудових ресурсів і мотиваційних механізмів.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління персоналом і мотивації праці, статистичні матеріали, а також фінансова, статистична та внутрішня управлінська документація фермерського господарства «Січ-Агро».

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи мотивації персоналу у фермерському господарстві «Січ-Агро», підвищення ефективності використання трудового потенціалу та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах сучасних економічних трансформацій.

Структура кваліфікаційної роботи. Обсяг роботи: 77 сторінок, включає 4 таблиці, 8 рисунків, додаток, складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел з 46 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В ТРАНСФОРМАЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1.1. Сутність, роль і концептуальні підходи до управління мотивацією трудової діяльності

Мотивація трудової діяльності персоналу є однією з ключових категорій сучасного менеджменту, оскільки вона безпосередньо пов'язана з поведінкою працівників, рівнем їхньої зацікавленості у результатах праці, продуктивністю, якістю виконання завдань та досягненням стратегічних цілей підприємства. У науковій літературі мотивація розглядається як сукупність внутрішніх і зовнішніх спонукальних чинників, що формують трудову активність людини та визначають її готовність до ефективного виконання професійних обов'язків [29, с. 28].

Сучасні дослідники наголошують, що мотивація персоналу вже не може обмежуватися лише оплатою праці або преміюванням. В умовах трансформаційної економіки вона набуває комплексного характеру та охоплює матеріальні, нематеріальні, організаційні, соціально-психологічні й цифрові інструменти впливу на працівників [26]. Такий підхід зумовлений змінами на ринку праці, цифровізацією управлінських процесів, посиленням конкуренції за кваліфіковані кадри, а також зростанням значення професійного розвитку, корпоративної культури, визнання результатів праці та залученості персоналу.

Важливе місце у сучасних дослідженнях посідає розмежування понять «мотивація» і «стимулювання». Мотивація відображає внутрішню зацікавленість

працівника у досягненні певних результатів, тоді як стимулювання пов'язане із зовнішнім впливом підприємства на трудову поведінку персоналу через систему винагород, пільг, премій, соціальних гарантій та інших заохочень. У зв'язку з цим ефективне управління мотивацією передбачає не лише використання стимулів, а й формування таких умов праці, за яких працівник усвідомлює значущість своєї діяльності, має можливість професійного розвитку та відчуває причетність до результатів підприємства [18].

Аналіз сучасних україномовних наукових джерел свідчить, що мотивація персоналу розглядається як стратегічний ресурс підвищення ефективності підприємницької діяльності. Зокрема, дослідники підкреслюють необхідність поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, індивідуалізації мотиваційних програм та інтеграції мотиваційної політики в загальну стратегію управління підприємством [3]. Це означає, що система мотивації має бути не випадковим набором заохочень, а цілісним управлінським механізмом, пов'язаним із цілями підприємства, кадровою політикою, оцінюванням результатів праці та розвитком персоналу.

Особливої актуальності мотивація трудової діяльності набуває в умовах трансформаційної економіки. Трансформаційні процеси супроводжуються нестабільністю зовнішнього середовища, інфляційними ризиками, змінами у структурі зайнятості, дефіцитом кваліфікованої робочої сили, воєнними викликами та необхідністю адаптації підприємств до нових умов господарювання. За таких обставин традиційні моделі мотивації, що ґрунтуються переважно на заробітній платі, виявляються недостатніми. Більш результативним є адаптивний підхід, який поєднує економічні, організаційні та соціально-психологічні стимули [23].

У сучасній науковій літературі можна виокремити кілька концептуальних підходів до управління мотивацією трудової діяльності. Перший підхід – ресурсний – передбачає розгляд персоналу як основного ресурсу підприємства, ефективність використання якого залежить від рівня мотивації, професійної компетентності та задоволеності працею. Другий підхід – системний – акцентує увагу на взаємозв’язку мотивації з іншими елементами управління персоналом: добором кадрів, адаптацією, навчанням, оцінюванням, кар’єрним розвитком і корпоративною культурою. Третій підхід – ситуаційний – передбачає адаптацію мотиваційних інструментів до конкретних умов діяльності підприємства, його галузевої специфіки, фінансових можливостей і потреб працівників.

Окрему увагу сучасні автори приділяють цифровізації мотиваційного менеджменту. Цифрова трансформація підприємств сприяє використанню HR-аналітики, автоматизованих систем оцінювання персоналу, онлайн-навчання, гнучких форм зайнятості та персоналізованих мотиваційних програм. У зв’язку з цим ефективна система мотивації має поєднувати традиційні інструменти матеріального заохочення з цифровими HR-рішеннями, розвитком корпоративної культури та підтримкою професійного зростання працівників [31].

Для аграрних підприємств управління мотивацією має свою специфіку. Вона зумовлена сезонністю сільськогосподарського виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, нерівномірністю трудового навантаження, територіальною розосередженістю виробничих процесів і дефіцитом кваліфікованих кадрів у сільській місцевості. У наукових працях зазначається, що для аграрного сектору доцільним є комплексне поєднання матеріальної мотивації, нематеріального стимулювання, колективної мотивації, соціальної підтримки та гнучкості в управлінні [27, с. 328].

Основною метою функціонування системи мотивації трудової діяльності є створення таких організаційних умов, за яких кожний працівник буде особисто зацікавлений у досягненні як індивідуальних, так і загальних результатів діяльності підприємства. Така система поєднує комплекс матеріальних стимулів, до яких належать заробітна плата, преміальні виплати, бонуси та соціальні пільги, із нематеріальними чинниками, зокрема професійним визнанням, перспективами кар'єрного просування, участю у прийнятті управлінських рішень і формуванням сприятливої соціально-психологічної атмосфери в колективі.

Система мотивації трудової діяльності являє собою комплекс взаємопов'язаних методів, інструментів та управлінських заходів, спрямованих на активізацію трудової діяльності працівників шляхом задоволення їхніх матеріальних, професійних і соціальних потреб. Вона є одним із базових елементів кадрової політики підприємства, адже саме рівень зацікавленості персоналу у результатах власної праці суттєво впливає на продуктивність роботи, якість виконання виробничих завдань і стабільність кадрового потенціалу.

Роль мотивації трудової діяльності в системі управління працівниками є надзвичайно важливою. Ефективно сформований мотиваційний механізм прямо впливає на продуктивність праці, скорочення плинності кадрів, зміцнення відданості працівників підприємству, розвитку їхньої ініціативності, творчих здібностей та відповідального ставлення до виконання професійних обов'язків. До того ж, мотивація стратегічно важлива, оскільки забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, сприяє впровадженню інновацій та підвищує здатність організації ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Отже, система мотивації виступає не лише інструментом підвищення ефективності використання трудового потенціалу, а й одним із визначальних

чинників формування культури організації та забезпечує довгостроковий розвиток підприємства.

Мотивація трудової діяльності працівників розглядається як цілісний механізм, який охоплює взаємозалежні складові, що забезпечують формування високого рівня зацікавленості персоналу в якісному виконанні професійних обов'язків. Вона не є випадковою сукупністю окремих стимулів, а являє собою логічно структуровану систему управлінських впливів, орієнтовану одночасно на досягнення стратегічних цілей підприємства та задоволення потреб працівників.

Система мотивації персоналу складається з кількох взаємопов'язаних компонентів, які спільно забезпечують формування внутрішньої й зовнішньої мотивації працівників до досягнення поставлених цілей. У сучасній теорії менеджменту ця система найчастіше розглядається як трикомпонентна модель, представлена на рис. 1.1. Саме вона відображає основні елементи мотиваційного механізму, що забезпечують реалізацію мотиваційної політики підприємства.

Завдяки такій структурі формується комплексний підхід до управління персоналом, який дозволяє враховувати широкий спектр факторів, що впливають на ефективність праці, рівень задоволеності персоналу, стабільність кадрового складу та розвиток людського потенціалу організації.

У структурі системи мотивації праці виділяють три взаємозалежні складові. Перша охоплює особисті мотиви працівника та їх взаємозв'язок із чинною системою стимулювання, тобто внутрішні потреби людини і можливість їх реалізації через відповідні зовнішні стимули. Друга складова характеризує потенціал підприємства щодо задоволення потреб персоналу шляхом застосування матеріальних і нематеріальних стимулів як винагороди за результати трудової діяльності. Третій компонент відображає кінцеву трудову поведінку працівника, що сформований впливом внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів який проявиться через його трудову активність та результативність праці [7, с. 272].

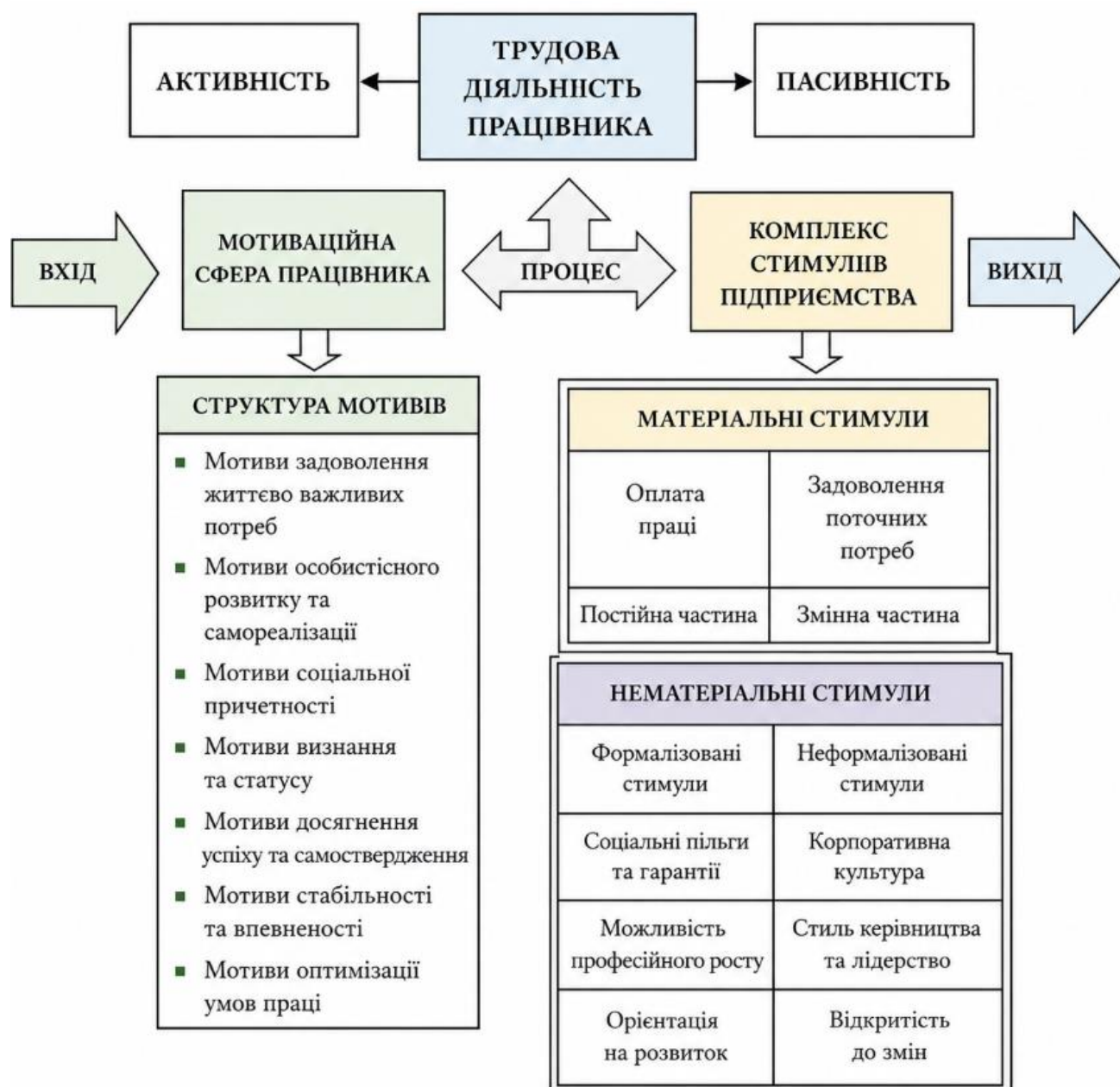


Рис. 1.1. Трикомпонентна модель мотиваційного механізму

Отже, формування ефективної системи мотивації передбачає створення або вдосконалення стимулюючих механізмів, які враховують індивідуальні потреби працівника, особливості виконуваних ними функцій та особливості професійної діяльності. Такий підхід сприяє підвищенню рівня залученості персоналу, зміцненню трудової дисципліни та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Система мотивації персоналу являє собою складну багаторівневу структуру, що забезпечує ефективне управління мотиваційними процесами на підприємстві. Її головне призначення полягає у гармонізації інтересів працівників із цілями організації шляхом використання відповідного мотиваційного механізму. Такий механізм являє собою систему внутрішніх мотивів і зовнішніх стимулів, яка функціонує на засадах саморегулювання, враховує індивідуальні особливості працівників та одночасно спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства. Саме він визначає якість трудових процесів, рівень залученості персоналу та ефективність використання людського капіталу

Згідно сучасних наукових підходів, структура трудової мотивації формується під впливом широкого кола взаємопов'язаних елементів. До них належать стратегічні орієнтири розвитку підприємства, зміст і характер трудової діяльності, умови виконання посадових обов'язків, рівень матеріальної винагороди, службове становище працівника, психологічна атмосфера в колективі, можливості професійного й особистісного розвитку, рівень самостійності під час виконання роботи, соціальні взаємовідносини, стабільність зайнятості, корпоративна культура, прагнення до самореалізації, суспільного визнання та відчуття власної значущості. Сукупність зазначених чинників формує єдину систему, яка визначає мотиваційну поведінку персоналу та впливає на результативність його праці.

Вибір методів стимулювання персоналу залежить від багатьох обставин, серед яких особливості діяльності підприємства, рівень розвитку системи управління, організаційна структура, фінансові можливості та специфіка виробничих процесів. У практичній діяльності підприємств застосовуються як матеріальні, так і нематеріальні способи заохочення працівників, при цьому дедалі більшого значення набуває індивідуальний підхід до формування мотиваційних програм відповідно до потреб і ціннісних орієнтацій кожного працівника.

У працях українських науковців мотивацію праці найчастіше трактують із трьох основних позицій. По-перше, як результат взаємодії внутрішніх особистісних і зовнішніх соціально-економічних чинників. По-друге, як процес формування свідомих мотивів, що спонукають людину до ефективної трудової діяльності. По-третє, як психологічну характеристику особистості, яка визначає її ставлення до праці. За ринкових умов господарювання мотивація поєднує природне прагнення людини до задоволення власних потреб із суспільними механізмами регулювання трудових відносин, які визначають правила поведінки працівників у процесі виробничої діяльності.

Сучасні концепції мотивації базуються на положенні, що ефективність трудової діяльності визначається впливом комплексу політичних, економічних, соціальних, психологічних та організаційних факторів. У період трансформації економічної системи особливої актуальності набуває модернізація існуючих механізмів стимулювання праці, які повинні враховувати зміну потреб працівників, нові вимоги роботодавців, розвиток цифрових технологій та посилення конкуренції на ринку праці.

У науковій літературі методи управління мотивацією традиційно об'єднують у три основні групи, які наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Групування складових системи мотивації

Першу групу становлять економічні методи управління, основу яких складає матеріальна зацікавленість працівників у результатах власної діяльності. Їх використання передбачає застосування різноманітних фінансових стимулів, що спонукають персонал до досягнення встановлених виробничих показників. До таких інструментів належать заробітна плата, преміальні виплати, бонусні програми, матеріальні винагороди та інші форми економічного заохочення. Реалізація економічних методів охоплює планування результатів праці, оцінювання досягнутих показників і впровадження справедливої системи оплати праці, яка враховує як кількісні, так і якісні характеристики виконаної роботи. Одночасно можуть застосовуватися фінансові санкції за порушення трудової дисципліни чи неналежне виконання посадових обов'язків.

Другу групу складають організаційно-адміністративні методи, які ґрунтуються на використанні управлінських повноважень керівництва та регламентуванні діяльності працівників. Їх реалізація здійснюється через накази, розпорядження, положення, посадові інструкції, нормативні документи й інші обов'язкові до виконання акти. Основною особливістю цих методів є забезпечення чіткого розподілу функціональних обов'язків, визначення прав, відповідальності та підпорядкованості працівників, що створює належні умови для підтримання трудової дисципліни та організованості виробничого процесу. Крім того, організаційно-адміністративні методи охоплюють планування, нормування праці, проведення інструктажів, контроль виконання поставлених завдань і регламентацію управлінських процедур відповідно до чинних нормативних вимог.

Не менш важливими є соціально-психологічні методи управління, які орієнтовані насамперед на розвиток внутрішньої мотивації працівників. Їх застосування спрямоване на формування позитивного морально-психологічного клімату, зміцнення командної взаємодії, підвищення рівня довіри між керівництвом і персоналом, а також розвиток корпоративної культури. В основу цих методів покладено використання інструментів соціології, психології та

педагогіки, серед яких анкетування, тестування, співбесіди, інтерв'ю, спостереження, оцінювання соціально-психологічного стану колективу та інші засоби вивчення поведінки працівників. Отримані результати дають можливість своєчасно виявляти потреби персоналу, визначати рівень задоволеності умовами праці та формувати більш результативну систему мотивації.

Отже, ефективне управління персоналом неможливе без комплексного використання економічних, організаційно-адміністративних і соціально-психологічних методів мотивації. Лише їх збалансоване поєднання забезпечує високий рівень трудової активності працівників, сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню трудової дисципліни та створює передумови для стабільного розвитку підприємства.

1.2. Специфічні особливості управління мотивацією в трансформаційному середовищі

Управління мотивацією персоналу в трансформаційному середовищі має низку специфічних ознак, зумовлених нестабільністю економічних умов, цифровізацією управлінських процесів, змінами на ринку праці, воєнними викликами та переглядом ціннісних орієнтирів працівників. У сучасних умовах мотивація перестає бути лише інструментом матеріального заохочення і набуває комплексного характеру, поєднуючи економічні, соціально-психологічні, організаційні та цифрові засоби впливу на персонал.

Сучасні наукові дослідження свідчать, що трансформаційне середовище вимагає переходу від стандартних моделей стимулювання до гнучких і персоналізованих мотиваційних систем. Зокрема, у працях К. М. Гірняк та Л. В. Тарасович акцентовано увагу на тому, що мотивація персоналу повинна адаптуватися до змін на всіх рівнях менеджменту, оскільки традиційні підходи в умовах нестабільності не завжди забезпечують належний рівень залученості працівників [12]. Це означає, що підприємство має враховувати не лише

виробничі результати, а й психологічний стан працівників, рівень безпеки, можливості професійного розвитку та потребу в стабільності.

Важливою особливістю сучасного мотиваційного менеджменту є посилення ролі цифрових інструментів. Дослідники зазначають, що HR-аналітика дає змогу формувати індивідуалізовані мотиваційні стратегії, які враховують особисті потреби, поведінкові характеристики та професійний потенціал працівників [2, с.17]. Використання цифрових платформ, систем оцінювання результатів праці, електронного навчання та зворотного зв'язку дозволяє керівництву швидше реагувати на зміни в поведінці персоналу та коригувати мотиваційні заходи.

Окрему увагу в сучасних джерелах приділено проблемі мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці. М. В. Семикіна підкреслює, що цифровізація економіки, зміна змісту праці та нові виклики ринку праці потребують перегляду підходів до формування зацікавленості працівників у результатах діяльності [42]. За таких умов особливого значення набувають розвиток компетентностей, навчання персоналу, підтримка ініціативності, створення умов для самореалізації та залучення працівників до прийняття управлінських рішень.

У трансформаційному середовищі особливо актуальним стає людиноцентричний підхід до мотивації. У сучасних дослідженнях наголошується, що кризові умови, зокрема повномасштабна війна, посилюють потребу працівників у психологічній підтримці, стабільності, довірі до керівництва та відчутті причетності до спільної справи [13]. Тому мотиваційна система має включати не лише заробітну плату, премії та бонуси, а й нематеріальні стимули: визнання досягнень, гнучкий графік, безпечні умови праці, підтримку професійного розвитку та формування позитивного морально-психологічного клімату.

Важливим напрямом управління мотивацією є попередження демотивації персоналу. У наукових працях зазначається, що демотивація може проявлятися

поступово: від незадоволеності умовами праці до втрати ініціативності, апатії та зниження продуктивності [6]. Тому керівництву необхідно своєчасно виявляти чинники, які негативно впливають на працівників: несправедливу оплату праці, неефективну комунікацію, відсутність перспектив розвитку, перевантаження, нечіткий розподіл обов'язків або недостатнє визнання результатів праці.

У сучасній практиці менеджменту дедалі більшого значення набуває комплексний підхід до формування мотиваційної політики. Для досягнення високих результатів діяльності підприємства недостатньо застосовувати лише окремі способи впливу на персонал. Найбільшу ефективність забезпечує гармонійне поєднання економічних стимулів, адміністративного регулювання та соціально-психологічних інструментів управління. Саме така інтегрована система дозволяє максимально реалізувати професійний потенціал працівників і сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Водночас практика свідчить, що переважання виключно матеріального стимулювання або жорстких адміністративних методів не забезпечує довготривалого мотиваційного ефекту. Для формування стійкої зацікавленості персоналу необхідно поєднувати матеріальні стимули із моральним заохоченням, професійним визнанням, можливостями самореалізації та розвитку. Лише за таких умов працівники відчують власну значущість, проявляють ініціативність, творчий підхід до виконання завдань і пов'язують особисті інтереси з успіхом підприємства.

Згідно із сучасними концепціями менеджменту, система мотивації повинна бути економічно обґрунтованою та забезпечувати отримання позитивного результату, який перевищує витрати на її функціонування. Разом із тим універсальних мотиваційних моделей не існує. На практиці однакові стимули можуть по-різному впливати на різні категорії працівників залежно від їхніх професійних компетентностей, життєвих цінностей, особистих потреб і рівня кваліфікації. Саме тому система мотивації має бути достатньо гнучкою та адаптованою до специфіки підприємства й особливостей персоналу.

Узагальнюючи сучасні підходи до побудови мотиваційних систем, можна стверджувати, що їх основу становить гармонійне поєднання матеріальних і нематеріальних засобів стимулювання. До першої групи належать заробітна плата, преміальні виплати, доплати, бонуси та інші форми фінансового заохочення. Друга група охоплює моральне визнання, можливості професійного розвитку, кар'єрне просування, формування сприятливої корпоративної культури та позитивного соціально-психологічного клімату. Лише комплексне використання зазначених інструментів дозволяє сформувати стійку зацікавленість персоналу в досягненні високих результатів праці, підвищити рівень його залученості та забезпечити ефективне функціонування підприємства.

У структурі сучасної системи мотивації персоналу прийнято виокремлювати дві групи чинників, які по-різному впливають на трудову поведінку працівників: підтримуючі та мотивуючі.

До підтримуючих належать фактори, що створюють необхідні умови для стабільного виконання трудових функцій. Насамперед це конкурентний рівень оплати праці, належні умови праці, забезпеченість сучасним обладнанням, безпечне виробниче середовище, чітка організація робочих процесів та соціальні гарантії. Їх основне призначення полягає у зменшенні рівня незадоволеності працівників умовами праці. Водночас самі по собі ці чинники не забезпечують прагнення досягати вищих виробничих результатів.

Мотивуючі фактори мають інше функціональне призначення, оскільки безпосередньо стимулюють внутрішню потребу людини у професійному розвитку та досягненні успіху. До них належать суспільне визнання результатів праці, можливість кар'єрного просування, розширення відповідальності, делегування повноважень, участь у прийнятті управлінських рішень, можливість самореалізації та відчуття професійних досягнень. Саме ці чинники формують довгострокову внутрішню мотивацію персоналу та забезпечують високий рівень трудової активності.

Практика управління свідчить, що найбільшої ефективності можна досягти лише за умови одночасного використання обох груп факторів. Якщо організація не забезпечує навіть базових умов праці, у працівників виникає стійке незадоволення роботою. У випадку, коли присутні лише підтримуючі чинники, персонал виконує свої обов'язки без істотного прагнення до професійного розвитку. І навпаки, за наявності виключно мотивуючих факторів, але відсутності належного матеріального забезпечення чи безпечних умов праці, навіть високий рівень внутрішньої мотивації не може бути повністю реалізований. Отже, максимальна результативність мотиваційної системи досягається лише за умов комплексного поєднання підтримуючих і мотивуючих чинників.

Особливого значення набуває відповідність системи мотивації реальним особливостям персоналу. Якщо мотиваційний механізм не враховує індивідуальні характеристики працівників, їхні професійні потреби та поведінкові особливості, ефективність стимулювання істотно знижується. У таких ситуаціях підприємство може або адаптувати існуючу систему мотивації до специфіки трудового колективу, або здійснювати кадрові зміни. Разом із тим практика свідчить, що значної частини труднощів можна уникнути шляхом належного інформування працівників щодо цілей і переваг нової системи стимулювання. Важлива роль при цьому належить безпосереднім керівникам структурних підрозділів, які, знаючи особливості своїх підлеглих, здатні мінімізувати можливий опір змінам і сформувати позитивне ставлення до нових мотиваційних підходів [21, с. 325].

Доцільно також наголосити, що навіть найбільш сучасні мотиваційні технології не дадуть очікуваного результату за відсутності належних організаційних умов праці. Якщо на підприємстві не забезпечено справедливую систему оплати праці, чіткий розподіл функціональних обов'язків, раціональне навантаження, ефективну організаційну структуру та належне ресурсне забезпечення, будь-які додаткові стимули матимуть лише тимчасовий ефект.

Саме тому першочерговим завданням менеджменту є усунення факторів, що демотивують працівників, а вже після цього – удосконалення мотиваційного механізму.

Для всебічного розуміння особливостей функціонування системи мотивації доцільно дослідити декілька взаємопов'язаних аспектів.

Передусім необхідно визначити, які саме складові трудової діяльності перебувають під впливом мотиваційних факторів. Такий аналіз дозволяє з'ясувати, яким чином мотивація впливає на трудову поведінку працівників, їхню продуктивність, рівень відповідальності, ініціативності та готовність до виконання поставлених завдань.

Не менш важливим є дослідження взаємозв'язку між внутрішніми та зовнішніми чинниками мотивації. До внутрішніх належать особисті потреби, життєві цінності, професійні інтереси та прагнення працівника, тоді як зовнішні представлені матеріальними стимулами, суспільним визнанням, організаційною підтримкою й умовами праці. Раціональне поєднання цих складових дозволяє сформуванню стійкого прагнення персоналу до досягнення як особистих, так і корпоративних цілей.

Окремої уваги потребує аналіз взаємозалежності між рівнем мотивації та кінцевими результатами трудової діяльності. Саме мотивація значною мірою визначає якість виконання професійних обов'язків, ступінь відповідальності працівників, їх готовність до професійного розвитку, самовдосконалення та реалізації власного потенціалу.

З практичної точки зору система мотивації покликана забезпечити реалізацію низки важливих завдань. Насамперед вона має формувати у працівників розуміння значення мотивації як необхідної умови успішної професійної діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємства. Крім того, важливим напрямом є навчання персоналу, особливо керівників, сучасним методам комунікації та взаємодії в колективі, що сприяє створенню позитивного психологічного клімату. Не менш вагомим завданням виступає впровадження

демократичного стилю управління, який ґрунтується на використанні сучасних мотиваційних інструментів і врахуванні індивідуальних особливостей працівників.

Для ефективної реалізації зазначених завдань необхідно здійснювати комплексне дослідження особливостей мотиваційних процесів на підприємстві, аналізувати взаємозв'язок між індивідуальною та колективною мотивацією, а також враховувати трансформацію мотиваційних установок персоналу в умовах розвитку ринкових відносин, де визначальними стають конкурентоспроможність, продуктивність праці та ефективність використання людського капіталу.

За умов трансформаційних змін і нестабільності зовнішнього середовища ефективність мотиваційної політики безпосередньо залежить від здатності підприємства застосовувати адаптивний комплекс інструментів, спрямованих на підтримання високої продуктивності працівників. Сучасні підходи до управління мотивацією передбачають інтеграцію матеріальних стимулів із нематеріальними формами заохочення, розвитком професійних компетентностей персоналу, удосконаленням системи внутрішньої комунікації та використанням цифрових HR-рішень [31]. Поєднання цих складових створює передумови для підвищення зацікавленості працівників у результатах праці, посилення їхньої прихильності до підприємства та зміцнення його конкурентних позицій в умовах постійних економічних і технологічних змін (таблиця 1.1).

Традиційно основою системи мотивації персоналу виступає матеріальне стимулювання, яке охоплює різні форми фінансового заохочення, зокрема заробітну плату, преміальні виплати, бонуси, доплати та інші види грошових винагород [2]. Разом із тим у процесі цифрової трансформації підприємств суттєво зростає значення нематеріальної мотивації, що передбачає визнання професійних досягнень працівників, створення можливостей для кар'єрного просування, професійного самовдосконалення, застосування гнучких режимів праці, залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень,

організацію корпоративних заходів і підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Використання таких інструментів сприяє задоволенню потреб працівників у самореалізації, професійному визнанні, соціальній підтримці та відчутті стабільності.

Таблиця 1.1.

Сучасні засоби мотивації персоналу в умовах трансформації підприємства

Засіб мотивації	Зміст та особливості застосування	Очікувані результати впровадження
Фінансове стимулювання	Конкурентний рівень оплати праці, система преміювання, винагороди за досягнення результатів, додаткові матеріальні виплати	Посилення матеріальної зацікавленості персоналу та зростання продуктивності праці
Нематеріальне заохочення	Визнання професійних досягнень, можливості кар'єрного просування, гнучкі режими роботи, додаткові соціальні переваги	Підвищення рівня залученості працівників, зміцнення їхньої лояльності та корпоративної прихильності
Розвиток професійних компетентностей	Організація навчання, підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, розвиток цифрових навичок і компетенцій	Формування готовності персоналу до впровадження цифрових технологій та організаційних змін
Цифрові HR-інструменти	Використання HR-аналітики, цифрових платформ управління персоналом, електронних засобів комунікації та автоматизації кадрових процесів	Удосконалення управління людськими ресурсами, прискорення HR-процесів і підвищення ефективності кадрової роботи

Важливим напрямом сучасної мотиваційної політики є розвиток професійних і цифрових компетентностей персоналу. Активне впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств вимагає від працівників безперервного навчання, підвищення кваліфікації та швидкого опанування нових цифрових інструментів і технологічних рішень [13]. Саме тому

підприємства дедалі більше інвестують у програми професійного розвитку, тренінги, курси підвищення кваліфікації та інші форми навчання, що забезпечують адаптацію персоналу до сучасних умов господарювання.

Одночасно важливою складовою мотиваційного механізму стають сучасні HR-технології, серед яких особливе місце займають HR-аналітика, цифрові системи управління персоналом, платформи дистанційного навчання, електронні засоби комунікації та автоматизовані інструменти оцінювання результативності праці. Їх використання дає можливість оперативно аналізувати ефективність роботи працівників, приймати обґрунтовані кадрові рішення та індивідуалізувати мотиваційні програми.

Не менш важливого значення в умовах трансформаційного розвитку набуває забезпечення балансу між професійною діяльністю та особистим життям працівників. Сучасні тенденції розвитку ринку праці свідчать, що персонал дедалі більше цінує можливість працювати за гнучким графіком, використовувати дистанційні або змішані формати зайнятості, отримувати додаткові дні відпочинку та психологічну підтримку з боку роботодавця. Такі умови позитивно впливають на рівень задоволеності працею, сприяють зменшенню професійного вигорання та зміцнюють прихильність працівників до підприємства.

Отже, сучасна система мотивації персоналу в умовах трансформаційного середовища характеризується комплексним підходом і поєднує фінансові стимули, нематеріальні форми заохочення, безперервний професійний розвиток, формування цифрових компетентностей, застосування сучасних HR-технологій та заходи, спрямовані на підтримання психологічного добробуту працівників. Синергія зазначених складових забезпечує формування ефективного мотиваційного механізму, підвищує продуктивність праці, рівень залученості персоналу та створює необхідні передумови для довгострокового й сталого розвитку підприємства.

Метою управління мотивацією персоналу є створення в організації таких умов, за яких кожний працівник матиме можливість максимально реалізувати власний професійний потенціал і буде зацікавлений у досягненні стратегічних цілей підприємства. Ефективна мотиваційна політика має забезпечувати поєднання інтересів працівників із пріоритетами розвитку підприємства, стимулюючи їх до високопродуктивної праці та постійного професійного вдосконалення.

До основних цілей управління мотивацією персоналу належать:

- створення сприятливого внутрішнього середовища, яке сприяє розвитку професійних компетентностей, особистісних якостей та творчого потенціалу працівників;
- концентрація зусиль трудового колективу на виконанні стратегічних і поточних завдань підприємства шляхом узгодження особистих і корпоративних інтересів;
- підвищення рівня задоволеності працею, зменшення плинності кадрів, утримання висококваліфікованих працівників і забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу.

Досягнення зазначених цілей потребує поетапної організації процесу формування системи мотивації персоналу.

Першим етапом є дослідження ставлення працівників до умов праці, виконуваних функціональних обов'язків та системи стимулювання. На цьому етапі визначаються рівень задоволеності персоналу, основні демотивуючі чинники, професійні потреби та очікування працівників.

Наступним кроком виступає формалізація існуючої системи мотивації та проведення її комплексного аналізу. Це дає можливість оцінити ефективність діючих стимулів, виявити їх сильні та слабкі сторони, а також визначити напрями подальшого вдосконалення.

Важливе місце займає оцінювання індивідуального рівня мотивації працівників. У процесі такого аналізу встановлюються особливості мотиваційної

поведінки персоналу, визначаються домінуючі потреби, рівень професійної зацікавленості та готовність до підвищення ефективності праці.

На основі отриманих результатів формується система заходів щодо вдосконалення мотиваційної політики підприємства. Її зміст має бути орієнтований на задоволення актуальних потреб працівників, усунення чинників, які негативно впливають на трудову активність, та створення умов для професійного розвитку персоналу.

Узагальнення сучасних джерел дозволяє виокремити такі специфічні особливості управління мотивацією в трансформаційному середовищі:

1. Гнучкість мотиваційної системи, що передбачає її адаптацію до змін економічної ситуації, кадрового складу, технологічних умов і потреб працівників.

2. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, оскільки лише заробітна плата не забезпечує довгострокової залученості персоналу.

3. Персоналізація мотивації, що ґрунтується на врахуванні індивідуальних потреб, професійних цілей і ціннісних орієнтирів працівників.

4. Цифровізація мотиваційного менеджменту, яка передбачає використання HR-аналітики, електронного моніторингу результатів, онлайн-навчання та цифрових каналів комунікації [2, с 19].

5. Підвищення ролі психологічної безпеки та довіри, особливо в умовах воєнного стану, кризових змін і невизначеності [13].

6. Орієнтація на розвиток людського капіталу, що передбачає навчання, підвищення кваліфікації, підтримку професійного зростання та формування інноваційного мислення [42, с. 15].

Підсумовуючи дослідження теоретичного матеріалу, можна зробити висновки, що управління мотивацією трудової діяльності персоналу слід розглядати як цілеспрямований процес формування, застосування та вдосконалення системи стимулів, які забезпечують узгодження інтересів працівників і підприємства. Його роль полягає у підвищенні продуктивності

праці, зниженні плинності кадрів, зміцненні трудової дисципліни, розвитку кадрового потенціалу та забезпеченні стійкості підприємства в умовах економічних змін. Для фермерського господарства «Січ-Агро» особливо важливим є формування такої мотиваційної системи, яка враховуватиме специфіку аграрного виробництва, сезонність робіт, обмеженість трудових ресурсів і потребу у збереженні кваліфікованого персоналу.

Отже, управління мотивацією в трансформаційному середовищі має будуватися на засадах адаптивності, системності, людиноцентричності та цифрової підтримки управлінських рішень. Для аграрних підприємств, зокрема фермерського господарства «Січ-Агро», це означає необхідність формування такої мотиваційної системи, яка враховуватиме сезонність робіт, дефіцит кваліфікованих кадрів, потребу в стабільності доходів, безпечних умовах праці та збереженні кадрового потенціалу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «СІЧ-АГРО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності фермерського господарства «Січ-Агро»

Дослідження, виконане в межах кваліфікаційної роботи, базується на матеріалах фермерського господарства «Січ-Агро», яке здійснює свою виробничо-господарську діяльність на території Синельниківського району Дніпропетровської області. Господарство було створене у 1996 році відповідно до чинного законодавства України та установчих документів і протягом тривалого часу спеціалізується на виробництві продукції рослинництва. За роки своєї діяльності підприємство сформувало належну матеріально-технічну базу, виробничий потенціал і земельний фонд, що забезпечує можливість ефективного ведення сільськогосподарського виробництва.

Юридично фермерське господарство розміщено в Дніпропетровській області, Синельниківському районі, селі Романки. Разом із тим сучасні умови господарювання значною мірою визначаються негативним впливом воєнних дій, які відбуваються на території України. У зв'язку з наближенням зони бойових дій до окремих територій області керівництвом господарства було прийнято рішення щодо переміщення сільськогосподарської техніки, транспортних засобів та іншого виробничого обладнання до більш безпечних районів Синельниківського району. Такі заходи були спрямовані на збереження виробничого потенціалу підприємства, забезпечення безперервності виробничого процесу та мінімізацію ризиків втрати матеріально-технічних ресурсів.

Однією з важливих передумов ефективної діяльності фермерського господарства є його вигідне територіальне розташування, яке сприяє організації виробничих і логістичних процесів. Територія господарства знаходиться приблизно за 110 км від міста Дніпро – адміністративного центру області, а відстань до районного центру, міста Синельникове, становить близько 55 км. Таке розташування забезпечує підприємству можливість підтримувати економічні зв'язки з постачальниками матеріально-технічних ресурсів, переробними підприємствами та основними каналами збуту сільськогосподарської продукції.

Транспортна інфраструктура району достатньо розвинена. Населений пункт має автомобільне сполучення дорогами місцевого та регіонального значення з твердим асфальтовим покриттям. Через територію села проходить автомобільна магістраль Дніпро – Покровське, що значно полегшує транспортування готової продукції, доставку матеріально-технічних ресурсів, паливно-мастильних матеріалів, насіння, добрив і засобів захисту рослин. Наявність якісної транспортної мережі позитивно впливає на рівень логістичного забезпечення підприємства та сприяє скороченню транспортних витрат.

Територія господарства розташоване на правому березі річки Вовча, яка є важливим природним об'єктом регіону. Вище за течією, на відстані близько 6 км, знаходиться село Левадне, нижче за течією розташовані села Бунчужне (приблизно 5 км) та Водяне (близько 4 км). Наявність річки створює потенційні можливості для використання водних ресурсів з метою зрошення сільськогосподарських угідь, що набуває особливого значення в умовах кліматичних змін, дефіциту атмосферних опадів та збільшення кількості посушливих періодів.

За природно-кліматичними умовами територія розташування фермерського господарства належить до центрального ґрунтово-кліматичного району Дніпропетровської області. Для цієї місцевості характерний помірно

континентальний клімат, який вирізняється теплим, тривалим літом, порівняно м'якою зимою та недостатнім природним зволоженням. Середньорічна кількість атмосферних опадів становить приблизно 427 мм, тоді як середньорічна температура повітря дорівнює $+8,9^{\circ}\text{C}$. Тривалість періоду із середньодобовою температурою понад $+10^{\circ}\text{C}$ становить у середньому 165–170 днів, а сума активних температур за цей час досягає 2920–3020 $^{\circ}\text{C}$, що створює сприятливі умови для вирощування більшості польових культур.

Водночас забезпеченість вологою не можна вважати достатньою. Упродовж теплого періоду року випадає близько 215–245 мм опадів, однак значна їх частина має короткочасний зливовий характер, унаслідок чого ефективність використання атмосферної вологи суттєво зменшується. Крім того, високі температури повітря та низька відносна вологість сприяють інтенсивному випаровуванню, що призводить до дефіциту продуктивної вологи в ґрунті та негативно впливає на врожайність сільськогосподарських культур.

Згідно зі спостереженнями найближчої метеостанції, кліматичні умови останніх років істотно відрізняються від середньобагаторічних показників. Насамперед спостерігається тенденція до підвищення середньорічної температури повітря, скорочення загальної кількості атмосферних опадів, їх нерівномірного розподілу протягом року та збільшення тривалості посушливих періодів. Особливо відчутним є дефіцит вологи у весняно-літній період і на початку осені, коли більшість сільськогосподарських культур потребує найбільшого водозабезпечення. Такі зміни клімату змушують аграрні підприємства переглядати технології вирощування культур, удосконалювати системи збереження ґрунтової вологи та впроваджувати сучасні адаптивні агротехнології.

Вирішальне значення для функціонування фермерського господарства мають земельні ресурси, які є основним засобом виробництва у сільському господарстві та визначають масштаби виробничої діяльності підприємства. Сукупність земельних угідь, що перебувають у користуванні фермерського

господарства «Січ-Агро», формує його земельний фонд. Основну частину цього фонду становлять землі сільськогосподарського призначення, насамперед рілля, яка використовується для вирощування зернових, технічних та інших польових культур.

Земельний фонд господарства сформований із двох основних складових. Частина земель перебуває у приватній власності засновників підприємства, що забезпечує стабільність виробничої діяльності та можливість довгострокового планування. Водночас переважна частина земельних ресурсів використовується на умовах оренди земельних паїв громадян. Загалом господарство орендує 362 земельні ділянки, що дає змогу сформувати достатній земельний масив для організації ефективного сільськогосподарського виробництва. Використання орендованих земель потребує постійної співпраці з власниками земельних паїв, своєчасного виконання договірних зобов'язань та підтримання високого рівня соціальної відповідальності підприємства перед місцевою громадою. Саме така позиція керівництва фермерського господарства створює передумою прихильного ставлення орендодавців і хоч і не значне, але стабільне збільшення їх кількості.

Таблиця 2.1

Динаміка зміни структури земельних угідь ФГ «Січ-Агро»

Показники	2021		2022		2023		2024		2025		2025у % до 2021
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Загальні угіддя, всього, га	1140,1	100	1148,9	100	1148,9	100	1160,6	100	1172,4	100	102,8
у т.ч. сільськогоспо- дарські угіддя, га	1140,1	100	1148,9	100	1148,9	100	1160,6	100	1172,4	100	102,8
з них рілля, га	1140,1	100	1148,9	100	1148,9	100	1160,6	100	1172,4	100	102,8
Землеозброєність працівників,га	57,01	x	57,45	x	95,74	x	105,51	x	117,24	x	205,6

Аналіз даних, наведених у таблиці, свідчить про позитивну тенденцію до розширення земельного фонду господарства протягом 2021–2025 рр. Загальна площа земельних угідь у 2021 році становила 1140,1 га, а у 2025 році збільшилася до 1172,4 га, тобто на 32,3 га, або 2,8 %. Водночас показник 2025 року становить 102,8 % від рівня 2021 року, що свідчить про незначне, але стабільне розширення площ земель, які використовуються господарством.

Аналогічна тенденція простежується і щодо площі сільськогосподарських угідь. Оскільки вся земельна площа підприємства представлена саме землями сільськогосподарського призначення, їх розмір повністю відповідає загальній площі земельного фонду. За досліджуваний період площа сільськогосподарських угідь також збільшилася з 1140,1 га до 1172,4 га.

Структура земельних угідь є однорідною, адже 100 % земельного фонду становить рілля. Це свідчить про рослинницьку спеціалізацію фермерського господарства та високий рівень освоєння земельних ресурсів. Відсутність сіножатей, пасовищ, багаторічних насаджень чи інших видів угідь характеризує підприємство як виробника, орієнтованого на вирощування польових культур.

Особливої уваги заслуговує показник землезабезпеченості працівників, який демонструє суттєве зростання протягом аналізованого періоду. Якщо у 2021 році на одного працівника припадало 57,01 га сільськогосподарських угідь, то у 2025 році цей показник досяг 117,24 га. Таким чином, землезабезпеченість одного працівника збільшилася більш ніж удвічі – на 60,23 га, або на 105,6 %, а у 2025 році становила 205,6 % від рівня 2021 року.

Таке різке зростання показника пояснюється не стільки розширенням земельного фонду, скільки скороченням чисельності працівників господарства при одночасному незначному збільшенні площі земельних угідь. Це свідчить про суттєве підвищення навантаження на одного працівника, що є характерною тенденцією для багатьох аграрних підприємств України в умовах дефіциту трудових ресурсів, механізації виробництва та впровадження сучасних агротехнологій.

Загалом аналіз таблиці дозволяє зробити висновок, що ФГ «Січ-Агро» зберігає стабільну структуру землекористування, яка повністю представлена ріллею, поступово нарощує площу земельних угідь та одночасно підвищує рівень землезабезпеченості працівників. З одного боку, це створює передумови для зростання продуктивності праці та ефективнішого використання земельних ресурсів, однак з іншого – збільшує трудове навантаження на персонал. За таких умов особливої актуальності набуває вдосконалення системи мотивації працівників, використання сучасної сільськогосподарської техніки, автоматизація виробничих процесів і впровадження ефективних методів організації праці, що сприятиме підвищенню результативності діяльності фермерського господарства.

Важливою передумовою ефективного функціонування будь-якого аграрного підприємства є належний рівень розвитку його матеріально-технічної бази, яка забезпечує виконання всіх виробничих процесів та безпосередньо впливає на результати господарської діяльності. Саме достатня забезпеченість сучасними основними засобами виробництва створює умови для своєчасного проведення польових робіт, підвищення продуктивності праці, скорочення виробничих витрат і формування конкурентних переваг підприємства.

Матеріально-технічний потенціал фермерського господарства «Січ-Агро» представлений комплексом виробничих і невиробничих об'єктів, а також різноманітними технічними засобами, необхідними для здійснення сільськогосподарської діяльності. До складу матеріально-технічної бази входять адміністративні та виробничі приміщення, складські споруди, гаражі, майстерні для ремонту техніки, а також інші об'єкти інженерної інфраструктури, що забезпечують безперебійне функціонування підприємства.

Особливе місце у структурі основних засобів займає машинно-тракторний парк господарства. Він включає зернозбиральні комбайни, трактори різної потужності, ґрунтообробні агрегати, посівні комплекси, обприскувачі, причіпну та навісну техніку, вантажні автомобілі, транспортні засоби спеціального

призначення, виробниче обладнання, засоби механізації допоміжних процесів, а також сучасну комп'ютерну й організаційну техніку, яка використовується для ведення бухгалтерського обліку, планування виробничої діяльності та управління господарством.

Аналіз забезпеченості підприємства основними виробничими засобами дає підстави стверджувати, що на сьогодні їх кількість є достатньою для виконання основних виробничих операцій. Загалом рівень матеріально-технічного забезпечення можна оцінити як задовільний, оскільки господарство має необхідний набір техніки для проведення всіх етапів технологічного циклу вирощування сільськогосподарських культур. Разом із тим суттєвою проблемою залишається високий ступінь фізичного та морального зношення окремих машин і механізмів.

Експлуатація техніки, яка тривалий час перебуває у використанні, призводить до збільшення кількості поломок, підвищення витрат на технічне обслуговування та ремонт, а також негативно впливає на своєчасність виконання польових робіт. Особливо відчутними такі проблеми стають у періоди найбільшого виробничого навантаження, коли порушення строків виконання агротехнічних операцій може призвести до істотного зниження врожайності та погіршення якості продукції. Через технічні несправності тракторів, комбайнів або іншої спеціалізованої техніки окремі виробничі процеси можуть виконуватися із запізненням, що безпосередньо впливає на кінцеві результати діяльності підприємства.

У період проведення збиральної кампанії навантаження на зернозбиральні комбайни значно зростає. З метою своєчасного завершення жнив техніка нерідко працює у двозмінному режимі, що, з одного боку, дозволяє скоротити строки збирання врожаю, а з іншого – прискорює фізичне зношення машин, збільшує витрати на їх ремонт і підвищує ризик виникнення аварійних ситуацій.

Фермерське господарство «Січ-Агро» виконує переважну більшість технологічних операцій власними силами, що свідчить про достатньо високий

рівень самозабезпечення виробничими ресурсами. Працівники господарства здійснюють повний комплекс польових робіт, починаючи від підготовки ґрунту до посіву, внесення мінеральних добрив, висіву сільськогосподарських культур, догляду за посівами, захисту рослин від шкідників і хвороб та завершуючи збиранням урожаю і його транспортуванням. Крім забезпечення власних виробничих потреб, підприємство також надає окремі механізовані послуги місцевому населенню та іншим землекористувачам, що дозволяє ефективніше використовувати наявний технічний потенціал і отримувати додаткові доходи.

Якісне та своєчасне виконання всіх агротехнічних заходів є одним із найважливіших чинників забезпечення високої врожайності сільськогосподарських культур, ефективного використання земельних ресурсів і збереження їх родючості. Саме тому керівництво господарства приділяє значну увагу організації технічного обслуговування машинно-тракторного парку, проведенню профілактичних ремонтів та підтриманню техніки у працездатному стані.

Попри достатній рівень забезпеченості основними засобами виробництва, сучасні умови господарювання потребують подальшого оновлення та технічної модернізації підприємства. Використання нових високопродуктивних тракторів, зернозбиральних комбайнів, сучасних посівних комплексів, систем точного землеробства, GPS-навігації, автоматизованого контролю технологічних операцій і цифрових засобів управління виробничими процесами дозволить суттєво підвищити ефективність використання ресурсів, скоротити виробничі витрати, мінімізувати простой техніки та підвищити якість виконання польових робіт.

Інвестиції у модернізацію матеріально-технічної бази матимуть комплексний позитивний ефект. Вони сприятимуть підвищенню продуктивності праці, скороченню експлуатаційних витрат, зменшенню споживання паливно-мастильних матеріалів, поліпшенню техніко-економічних показників діяльності та зміцненню конкурентних позицій господарства на аграрному ринку. Крім

того, сучасна техніка забезпечує комфортніші та безпечніші умови праці, що позитивно впливає на рівень мотивації персоналу й ефективність використання трудового потенціалу.

Таким чином, матеріально-технічна база фермерського господарства «Січ-Агро» характеризується достатнім рівнем забезпеченості виробничими ресурсами та дозволяє виконувати основні технологічні процеси без залучення сторонніх організацій. Водночас значна частина технічних засобів потребує оновлення, модернізації або заміни на більш сучасні й енергоефективні машини. Реалізація інвестиційних заходів щодо технічного переоснащення підприємства сприятиме підвищенню ефективності виробництва, забезпеченню стабільного розвитку господарства, покращенню економічних результатів діяльності та створенню належних умов для подальшого підвищення продуктивності праці й удосконалення системи мотивації персоналу.

Таблиця 2.2

Показники забезпеченості і використання основних засобів виробництва у фермерському господарстві «Січ-Агро»

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	2025 у % до 2021
Вартісна оцінка основних виробничих засобів, тис. грн.	20193,23	23158,71	23932,49	23046,99	21548,93	106,71
Фондозабезпеченість, тис.грн.	17,71	20,16	20,83	19,86	18,38	103,78
Фондоозброєність, тис.грн.	1009,6	1157,9	1994,4	2095,2	2154,9	213,44
Фондовіддача, грн.	0,338	0,229	0,211	0,231	0,278	82,15
Фондомісткість, грн.	2,96	4,37	4,73	4,33	3,60	121,73
Вартісна оцінка виготовлені продукції, тис.грн.	6826,85	5297,25	5058,11	5328,47	5984,76	87,67

Аналіз показників, наведених у таблиці свідчить про неоднозначні тенденції у формуванні та використанні матеріально-технічної бази підприємства протягом 2021–2025 років.

Насамперед варто зазначити, що вартість основних виробничих засобів упродовж досліджуваного періоду загалом мала тенденцію до зростання. Якщо у 2021 році вона становила 20193,23 тис. грн, то у 2025 році досягла 21548,93 тис. грн, що на 1355,70 тис. грн, або 6,71 %, більше порівняно з базовим роком. Найвищого значення цей показник досяг у 2024 році (23046,99 тис. грн), після чого у 2025 році відбулося його певне скорочення, що може бути пов'язано зі списанням зношених основних засобів або зміною їх структури.

Фондозабезпеченість також демонструє позитивну динаміку. Її значення збільшилося з 17,71 тис. грн/га у 2021 році до 18,38 тис. грн/га у 2025 році, або на 3,78 %. Максимального рівня цей показник досяг у 2023 році (20,83 тис. грн/га), після чого спостерігалось його незначне зниження. Така динаміка пояснюється одночасним збільшенням площі земельних угідь і певним скороченням вартості основних засобів у кінці аналізованого періоду.

Більш суттєві зміни відбулися за показником фондоозброєності праці. Якщо у 2021 році на одного працівника припадало 1009,6 тис. грн основних засобів, то у 2025 році цей показник зріс до 2154,9 тис. грн, тобто більш ніж у 2,1 раза (213,44 % до рівня 2021 року). Така тенденція свідчить про істотне підвищення технічної оснащеності праці. Основною причиною цього стало скорочення чисельності персоналу за відносно стабільної вартості основних засобів, унаслідок чого на одного працівника припадає значно більший обсяг виробничих ресурсів.

Разом із тим ефективність використання основних засобів характеризується менш позитивними тенденціями. Фондовіддача протягом досліджуваного періоду знизилася з 0,338 грн у 2021 році до 0,278 грн у 2025 році. Незважаючи на певне покращення у 2024–2025 роках порівняно з 2023 роком, рівень фондовіддачі у 2025 році становив лише 82,15 % від базового значення. Це означає, що кожна гривня вартості основних виробничих засобів приносить менший обсяг валової продукції, ніж на початку досліджуваного періоду, що свідчить про зниження ефективності їх використання.

Підтвердженням цього є зміна показника фондомісткості, який є оберненим до фондівіддачі. Якщо у 2021 році для виробництва однієї гривні продукції необхідно було 2,96 грн основних засобів, то у 2025 році цей показник збільшився до 3,60 грн, а у 2023 році досяг максимального значення – 4,73 грн. Загалом фондомісткість зросла на 21,73 %, що свідчить про підвищення капіталомісткості виробництва та менш ефективне використання наявних основних засобів.

Однією з причин погіршення показників фондівіддачі та фондомісткості стало скорочення вартості виготовленої продукції. Протягом аналізованого періоду її обсяг зменшився з 6826,85 тис. грн у 2021 році до 5984,76 тис. грн у 2025 році, тобто на 842,09 тис. грн, або 12,33 %. Найнижче значення спостерігалось у 2023 році (5058,11 тис. грн), після чого виробництво почало поступово відновлюватися. Такі коливання можуть бути наслідком несприятливих погодних умов, впливу воєнних дій, порушення логістичних ланцюгів, підвищення вартості матеріально-технічних ресурсів та інших факторів зовнішнього середовища.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що у фермерському господарстві «Січ-Агро» спостерігається поступове зміцнення матеріально-технічної бази, про що свідчить збільшення вартості основних засобів, фондозабезпеченості та особливо фондоозброєності праці. Водночас ефективність їх використання залишається недостатньо високою, про що свідчить зниження фондівіддачі та зростання фондомісткості. За таких умов одним із пріоритетних напрямів розвитку господарства має стати модернізація технічної бази, підвищення продуктивності використання машинно-тракторного парку, впровадження сучасних технологій виробництва, а також удосконалення системи мотивації персоналу, що сприятиме більш раціональному використанню основних виробничих засобів і підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Структура товарної продукції є одним із найважливіших показників, що характеризує спеціалізацію, виробничий напрям і рівень економічної ефективності діяльності підприємства. Вона відображає співвідношення окремих видів продукції у загальному обсязі реалізації та дає змогу оцінити, які галузі чи культури формують основну частину доходів господарства. Аналіз структури товарної продукції дозволяє визначити пріоритетні напрями виробництва, рівень диверсифікації діяльності та залежність підприємства від окремих видів продукції.

Для аграрних підприємств дослідження структури товарної продукції має особливе значення, оскільки саме вона визначає виробничу спеціалізацію господарства, впливає на потребу в земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсах, а також формує рівень фінансових результатів. Висока частка окремої культури у структурі реалізації свідчить про концентрацію виробництва, що може забезпечувати економію на масштабах, однак водночас підвищує залежність підприємства від кон'юнктури ринку, коливань цін, погодно-кліматичних умов та інших зовнішніх ризиків.

Аналіз структури товарної продукції також дає можливість оцінити ефективність використання виробничого потенціалу підприємства. Зміни питомої ваги окремих видів продукції можуть бути наслідком удосконалення технологій вирощування, зміни попиту на ринку, коригування виробничої програми, перегляду спеціалізації або адаптації господарства до сучасних економічних умов. Саме тому дослідження динаміки структури товарної продукції є важливою складовою економічного аналізу діяльності підприємства.

Крім того, структура товарної продукції є інформаційною основою для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації посівних площ, удосконалення виробничої структури, формування маркетингової політики та підвищення конкурентоспроможності підприємства. На її основі керівництво може визначити найбільш прибуткові напрями діяльності, оцінити доцільність диверсифікації виробництва та обґрунтувати інвестиційні рішення.

Для фермерського господарства «Січ-Агро» аналіз структури товарної продукції має особливу практичну цінність, оскільки дозволяє встановити провідні напрями спеціалізації, оцінити зміни у структурі реалізації сільськогосподарської продукції за досліджуваний період, визначити культури, що формують основну частину доходу підприємства, а також виявити резерви підвищення ефективності виробництва. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення виробничої програми, підвищення економічної стійкості господарства та забезпечення його стабільного розвитку в умовах трансформаційної економіки.

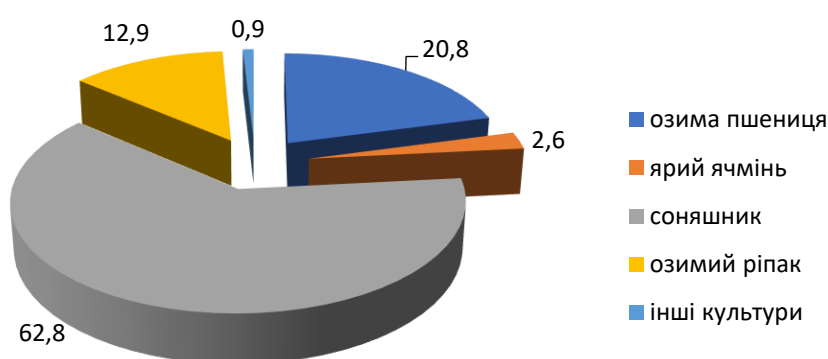


Рис. 2.1. Структура товарної продукції ФГ «Січ-Агро»

Аналізуючи дані з рисунка бачимо, що у структурі товарної продукції фермерського господарства «Січ-Агро» домінує виробництво соняшнику, частка якого становить 62,8 % загального обсягу реалізації. Така питома вага вказує на чітко виражену спеціалізацію господарства на вирощуванні цієї високорентабельної технічної культури. Значна концентрація виробництва соняшнику забезпечує підприємству вагому частину доходів, однак водночас підвищує його залежність від коливань ринкових цін, погодно-кліматичних умов і фітосанітарних ризиків.

Друге місце у структурі товарної продукції займає озима пшениця, на яку припадає 20,8 % реалізації. Це свідчить про важливу роль зернового напрямку в діяльності господарства. Вирощування озимої пшениці забезпечує диверсифікацію виробництва, сприяє підтриманню науково обґрунтованої сівоzmіни та формує стабільне джерело надходження коштів.

Частка озимого ріпаку становить 12,9 %, що також є досить вагомим показником. Ріпак є високорентабельною експортно орієнтованою культурою, тому його вирощування позитивно впливає на фінансові результати господарства та підвищує ефективність використання земельних ресурсів.

Значно меншу питому вагу у структурі реалізації має ярий ячмінь – лише 2,6 %. Така частка свідчить, що ця культура не належить до пріоритетних напрямів виробництва і, ймовірно, вирощується переважно для забезпечення потреб сівоzmіни або з метою диверсифікації виробничої програми.

Найменшу частку становлять інші культури – 0,9 %, що свідчить про їх незначний вплив на формування товарної продукції підприємства.

Отже, структура товарної продукції ФГ «Січ-Агро» характеризується високим рівнем концентрації виробництва, оскільки понад три п'ятих усієї реалізованої продукції припадає на соняшник. Загалом зернові та технічні культури формують практично весь обсяг реалізації господарства, що підтверджує його рослинницьку спеціалізацію. Така структура забезпечує можливість отримання високих фінансових результатів у сприятливі роки, проте одночасно підвищує залежність підприємства від кон'юнктури аграрного ринку та природно-кліматичних умов. З огляду на це доцільним є подальше вдосконалення структури посівних площ шляхом оптимального поєднання високорентабельних культур із тими, що забезпечують стабільність виробництва, дотримання сівоzmіни та зниження виробничих ризиків.

Таким чином, фермерське господарство «Січ-Агро» функціонує в досить складних природно-кліматичних і соціально-економічних умовах, які додатково ускладнюються впливом воєнних дій та сучасними кліматичними змінами.

2.2. Аналіз чинників формування мотивації трудової діяльності персоналу фермерського господарства «Січ-Агро»

Ефективність функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від рівня мотивації персоналу, оскільки саме трудові ресурси є основною рушійною силою забезпечення стабільного розвитку, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей. В умовах трансформаційної економіки, що характеризується нестабільністю зовнішнього середовища, цифровізацією виробничих процесів, дефіцитом кваліфікованих кадрів і необхідністю швидкої адаптації до змін, особливого значення набуває формування ефективної системи мотивації трудової діяльності персоналу.

Мотивація працівників є результатом взаємодії комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають рівень їхньої зацікавленості у виконанні професійних обов'язків, продуктивність праці, відповідальність, ініціативність і лояльність до підприємства. До таких чинників належать рівень матеріального стимулювання, умови праці, соціально-психологічний клімат у колективі, стиль керівництва, можливості професійного розвитку, організація виробничих процесів, застосування сучасних HR-технологій та інші елементи системи управління персоналом. Від ступеня їх узгодженості залежить ефективність використання трудового потенціалу підприємства та його конкурентоспроможність.

Однією з основних передумов ефективної діяльності фермерського господарства є належне забезпечення його кваліфікованими трудовими ресурсами. Саме персонал визначає результативність виробничих процесів, оскільки від рівня професійної підготовки, практичного досвіду та відповідальності працівників залежить якість виконання сільськогосподарських робіт і кінцеві результати діяльності підприємства. В умовах розвитку сучасних аграрних технологій значення компетентного персоналу постійно зростає.

Кваліфіковані працівники забезпечують своєчасне та якісне виконання всіх технологічних операцій – від підготовки ґрунту і посіву до догляду за посівами, збирання та зберігання врожаю. Вони здатні швидко освоювати сучасну техніку, впроваджувати нові технології та ефективно використовувати виробничі ресурси, що позитивно впливає на продуктивність праці й економічні результати господарства.

Важливе значення має також достатня чисельність персоналу, яка забезпечує безперервність виробничого процесу та своєчасне виконання сезонних польових робіт. Це дозволяє мінімізувати виробничі ризики, пов'язані із затримкою виконання агротехнічних заходів, а також підтримувати стабільний рівень виробництва навіть за несприятливих умов.

Наявність кваліфікованих працівників сприяє підвищенню якості сільськогосподарської продукції, зміцненню конкурентоспроможності підприємства та покращенню його фінансових результатів. Крім того, ефективна взаємодія персоналу, можливості професійного розвитку та сприятливий психологічний клімат позитивно впливають на мотивацію праці та продуктивність персоналу.

Отже, достатня забезпеченість ФГ «Січ-Агро» кваліфікованими трудовими ресурсами є важливою умовою ефективного використання виробничого потенціалу, підвищення продуктивності праці та забезпечення сталого розвитку підприємства, що обумовлює необхідність подальшого аналізу кадрового забезпечення господарства (табл. 2.3).

Аналіз даних, наведених у таблиці, свідчить про суттєві зміни у забезпеченості фермерського господарства «Січ-Агро» трудовими ресурсами та ефективності їх використання протягом 2021–2025 років.

Насамперед слід зазначити, що середньооблікова чисельність працівників господарства мала стійку тенденцію до скорочення. Якщо у 2021 та 2022 роках на підприємстві працювало по 20 осіб, то у 2023 році їх кількість зменшилася до 12 осіб, у 2024 році – до 11 осіб, а у 2025 році – до 10 осіб.

Таблиця 2.3

Забезпеченість ФГ «Січ-Агро» працівниками, та їх використання в динаміці

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	2025 у % до 2021
Середньоспискова кількість працівників, в господарстві, осіб:	20	20	12	11	10	50,0
Працівниками відпрацьовано за рік, тис. люд.-год.	32,4	29	21,2	18,9	17,5	54,0
Загальний річний запас робочого часу, тис. люд.-год.	37,7	37,7	23,84	20,74	18,85	50,0
Використання робочого часу, коеф.	0,86	0,77	0,89	0,91	0,93	108,1
Показник річної продуктивності праці, тис. Грн.	341,34	264,86	421,51	484,41	598,48	175,3

Таким чином, за досліджуваний період чисельність персоналу скоротилася на 10 осіб, або на 50 %. Така тенденція може бути наслідком автоматизації виробничих процесів, оптимізації кадрового складу, дефіциту робочої сили та впливу воєнного стану.

Відповідно до скорочення чисельності персоналу зменшилася і загальна кількість відпрацьованого часу. У 2021 році працівниками було відпрацьовано 32,4 тис. люд.-год., тоді як у 2025 році цей показник становив лише 17,5 тис. люд.-год., що на 14,9 тис. люд.-год., або 46 %, менше порівняно з базовим роком. Аналогічна тенденція характерна і для загального річного запасу робочого часу, який скоротився з 37,7 тис. люд.-год. у 2021 році до 18,85 тис. люд.-год. у 2025 році, тобто удвічі.

Разом із тим аналіз коефіцієнта використання робочого часу свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. У 2021 році його значення становило 0,86, у 2022 році воно знизилося до 0,77, проте починаючи з 2023 року спостерігалася позитивна динаміка. У 2025 році коефіцієнт досяг 0,93, що на 0,07 пункту, або на 8,1 %, перевищує рівень 2021 року. Це свідчить про

більш раціональне використання наявного фонду робочого часу та покращення організації праці.

Найбільш позитивною тенденцією є суттєве зростання показника річної продуктивності праці. Якщо у 2021 році на одного працівника припадало 341,34 тис. грн продукції, то у 2025 році цей показник зріс до 598,48 тис. грн. Таким чином, продуктивність праці збільшилася на 257,14 тис. грн, або на 75,3 %. Особливо інтенсивне зростання відбулося у 2023–2025 роках, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, механізацію виробничих процесів, збільшення навантаження на одного працівника та вдосконалення організації праці.

Отже, результати аналізу свідчать, що у ФГ «Січ-Агро» відбулося істотне скорочення чисельності персоналу та фонду робочого часу, однак одночасно спостерігається підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Про це свідчать зростання коефіцієнта використання робочого часу та значне підвищення продуктивності праці. Водночас зменшення чисельності працівників призводить до збільшення навантаження на персонал, що обумовлює необхідність удосконалення системи мотивації, застосування сучасних методів матеріального й нематеріального стимулювання, а також створення належних умов праці для збереження кадрового потенціалу підприємства.

Одним із найважливіших показників ефективності використання трудових ресурсів є продуктивність праці, яка характеризує результативність роботи персоналу та рівень використання трудового потенціалу підприємства. Аналіз її динаміки дає можливість оцінити зміни ефективності праці, виявити основні тенденції розвитку та обґрунтувати управлінські рішення щодо підвищення результативності діяльності господарства.

Для дослідження зміни продуктивності праці в часі застосовуються ряди динаміки, які відображають послідовність значень показника за окремі періоди. З метою виявлення основної тенденції розвитку та усунення впливу випадкових коливань використовується метод аналітичного вирівнювання, що ґрунтується

на методі найменших квадратів. Його застосування дозволяє побудувати тренд зміни показника та об'єктивніше оцінити напрям і характер його розвитку.

Використання аналітичного вирівнювання дає змогу визначити стійкі тенденції зміни продуктивності праці, оцінити ефективність проведених організаційних заходів і сформулювати основу для прогнозування подальшого розвитку підприємства. Аналіз динаміки продуктивності праці у фермерському господарстві «Січ-Агро» здійснено за допомогою інструментів аналітичного вирівнювання в середовищі Microsoft Excel (рис. 2.2).

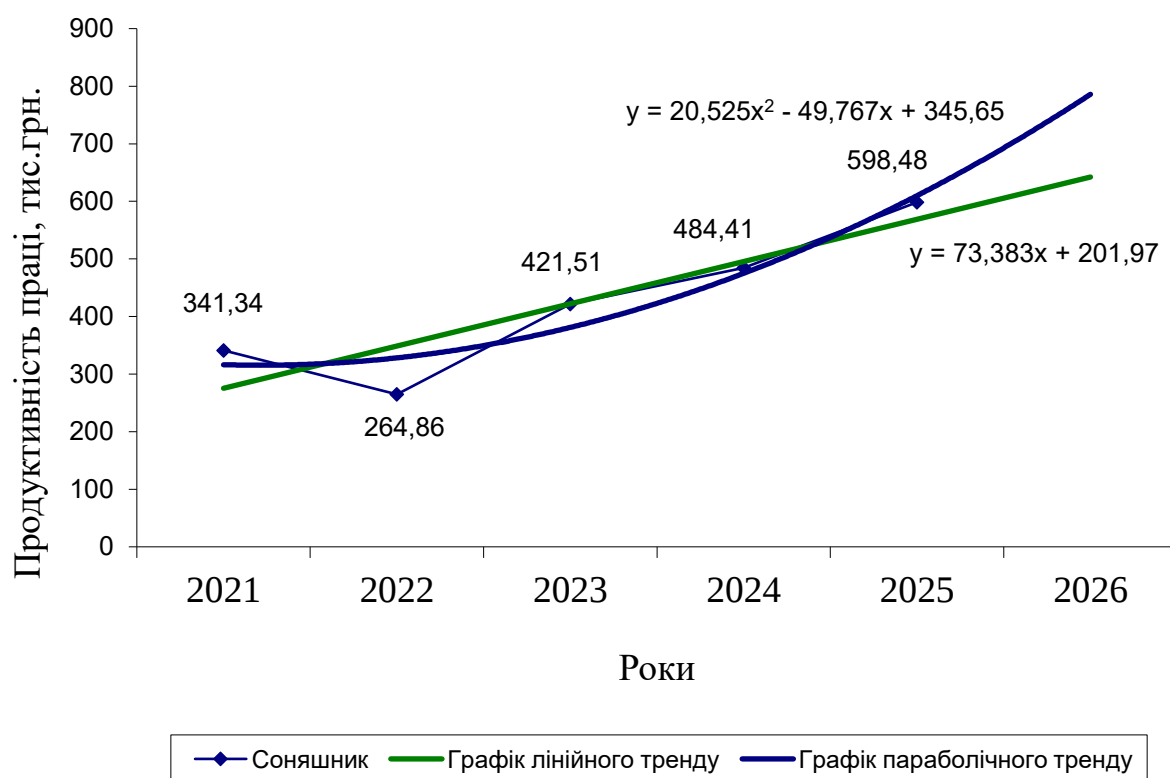


Рис. 2.2. Тенденції зміни продуктивності праці у фермерському господарстві «Січ-Агро»

Аналіз графіка свідчить про загальну тенденцію до підвищення ефективності використання трудових ресурсів протягом 2021–2025 років. Незважаючи на окремі коливання показника в окремі роки, загальний напрям його зміни є позитивним.

На початку досліджуваного періоду продуктивність праці становила 341,34 тис. грн на одного працівника. У 2022 році відбулося її зниження до 264,86 тис. грн, що може бути пов'язано з негативним впливом зовнішніх економічних чинників, воєнних дій, порушенням логістичних зв'язків та погіршенням умов господарювання. Починаючи з 2023 року спостерігається стійке зростання показника: продуктивність праці збільшилася до 421,51 тис. грн, у 2024 році – до 484,41 тис. грн, а у 2025 році досягла 598,48 тис. грн. Загалом за досліджуваний період вона зросла на 257,14 тис. грн, або 75,3 % порівняно з 2021 роком.

Побудована лінія лінійного тренду має додатний нахил, що підтверджується рівнянням $y = 73,38x + 201,9$. Це свідчить про середньорічне зростання продуктивності праці приблизно на 73,4 тис. грн та підтверджує наявність стійкої позитивної тенденції.

Разом із тим параболічний тренд ($y = 20,52x^2 - 49,76x + 345,6$) більш точно відображає фактичну динаміку показника. Він демонструє, що після певного спаду у 2022 році темпи зростання продуктивності праці поступово прискорюються. Такий характер кривої свідчить не лише про збільшення продуктивності, а й про посилення інтенсивності її зростання в останні роки дослідження.

Порівняння фактичних значень із трендовими кривими показує, що незначне відхилення спостерігається лише у 2022 році, тоді як у 2023–2025 роках реальні значення майже збігаються з розрахунковою траєкторією розвитку. Це підтверджує стійкість сформованої тенденції та дає підстави очікувати подальше підвищення продуктивності праці за умови збереження існуючих тенденцій.

Отже, результати аналітичного вирівнювання свідчать про позитивну динаміку продуктивності праці у ФГ «Січ-Агро». Зростання цього показника є наслідком ефективнішого використання трудових ресурсів, підвищення рівня механізації виробництва, збільшення навантаження на одного працівника та

вдосконалення організації виробничих процесів. Водночас для збереження позитивної тенденції доцільно й надалі модернізувати матеріально-технічну базу, удосконалювати систему мотивації персоналу та впроваджувати сучасні технології управління трудовою діяльністю.

Для аграрних підприємств проблема мотивації персоналу має особливу актуальність, оскільки їх діяльність здійснюється під впливом сезонності виробництва, природно-кліматичних умов, високої матеріаломісткості виробництва, дефіциту трудових ресурсів і значних виробничих ризиків. Крім того, сучасні виклики, пов'язані з воєнним станом, міграцією населення та змінами на ринку праці, зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до стимулювання працівників і впровадження більш гнучких механізмів управління мотивацією.

У зв'язку з цим важливого значення набуває аналіз чинників, які визначають рівень мотивації персоналу фермерського господарства «Січ-Агро». Таке дослідження дає змогу виявити сильні та слабкі сторони чинної мотиваційної системи, оцінити вплив матеріальних, організаційних і соціально-психологічних факторів на трудову активність працівників, визначити резерви підвищення ефективності використання кадрового потенціалу та обґрунтувати напрями вдосконалення системи мотивації відповідно до сучасних умов функціонування підприємства. Результати проведеного аналізу стануть основою для розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління трудовою діяльністю персоналу.

Для проведення такого дослідження було проведено опитування 16 співробітників фермерського господарства, кожному було запропоновано оцінити найбільш типові стимули за 10 бальною шкалою, де 10 це найвищий рівень мотивації, 1 бал – найнижчий. Виставляти бали так, щоб вони не повторювались і кожен чинник отримав персональну оцінку вагомості від кожного працівника. Узагальнена бальна оцінка в порядку зниження пріоритетності, представлена на рисунку 2.3.

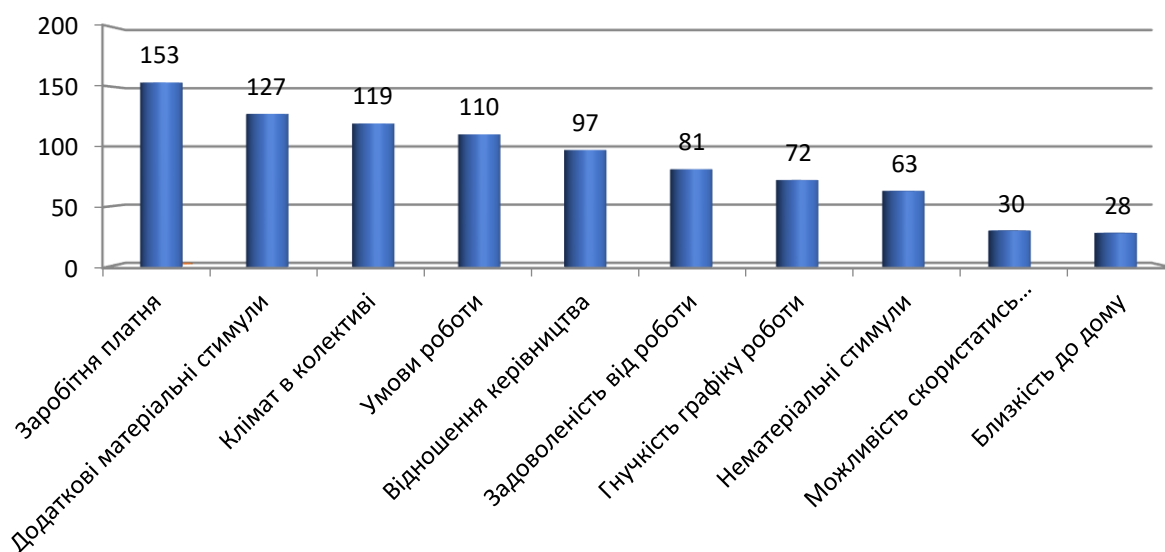


Рис. 2.3. Бальна оцінка чинників формування мотивації трудової діяльності персоналу фермерського господарства «Січ-Агро»

Аналіз графіка бальної оцінки чинників формування мотивації трудової діяльності персоналу фермерського господарства «Січ-Агро» свідчить, що найбільший вплив на мотивацію працівників мають матеріальні чинники. Найвищу бальну оцінку отримав рівень заробітної плати – 153 бали (зі 160 максимально можливих), що підтверджує її визначальне значення для персоналу. Це свідчить, що для більшості працівників саме розмір основної грошової винагороди є головним стимулом до продуктивної праці та якісного виконання посадових обов'язків.

Друге місце за значущістю займають додаткові матеріальні стимули, які отримали 127 балів. До цієї групи належать премії, доплати, надбавки, матеріальна допомога та інші форми фінансового заохочення. Висока оцінка цього чинника свідчить, що персонал позитивно сприймає систему додаткового матеріального стимулювання, яка сприяє підвищенню зацікавленості у досягненні високих виробничих результатів.

Серед нематеріальних факторів найбільш вагомими виявилися психологічний клімат у колективі (119 балів) та умови праці (110 балів). Це свідчить, що працівники високо цінують комфортне робоче середовище, доброзичливі взаємовідносини між колегами та належні умови виконання виробничих завдань. Значний вплив цих чинників підтверджує необхідність підтримання позитивної корпоративної культури та створення безпечних і комфортних умов праці.

Важливим мотиваційним чинником є ставлення керівництва до працівників, яке отримало 97 балів. Такий результат свідчить про те, що стиль керівництва, рівень довіри, відкритість комунікацій та справедливність управлінських рішень істотно впливають на трудову активність персоналу.

Дещо нижчі оцінки отримали задоволеність від роботи (81 бал) і гнучкість графіка роботи (72 бали). Хоча ці фактори не є визначальними, вони також формують рівень мотивації працівників і можуть позитивно впливати.

Найменш значущими, відповідно до результатів оцінювання, виявилися нематеріальні стимули (63 бали), можливість користуватися ресурсами фермерського господарства (30 балів) та близькість місця роботи до дому (28 балів). Це свідчить про те, що зазначені фактори мають другорядне значення для працівників порівняно з матеріальним стимулюванням і загальними умовами.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що система мотивації персоналу ФГ «Січ-Агро» значною мірою орієнтована на матеріальні стимули. Водночас високі оцінки таких чинників, як психологічний клімат, умови праці та взаємовідносини з керівництвом, свідчать про важливість комплексного підходу до мотивації. Для підвищення ефективності управління персоналом доцільно поєднувати конкурентний рівень оплати праці з розвитком нематеріальних форм стимулювання, удосконаленням організації праці, підтриманням позитивної корпоративної культури, розширенням можливостей професійного розвитку працівників та впровадженням сучасних HR-практик.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТРУДОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Використання сучасних теорій мотивації як спосіб адаптації до умов трансформаційної економіки

В умовах трансформаційної економіки підприємства функціонують під впливом численних зовнішніх і внутрішніх чинників, серед яких особливого значення набувають цифровізація бізнес-процесів, нестабільність економічного середовища, дефіцит кваліфікованих трудових ресурсів, зміни у структурі зайнятості та зростання конкуренції на ринку праці. За таких обставин традиційні підходи до стимулювання персоналу дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність пошуку нових інструментів управління трудовою діяльністю працівників.

Сучасні теорії мотивації пропонують комплексний підхід до формування мотиваційної системи, поєднуючи матеріальні й нематеріальні стимули, індивідуалізацію мотиваційних програм, розвиток людського капіталу, використання цифрових HR-технологій, гнучких форм організації праці та безперервного професійного навчання. На відміну від традиційних концепцій, вони враховують індивідуальні потреби працівників, їх професійні компетентності, психологічні особливості, рівень залученості до діяльності підприємства та здатність швидко адаптуватися до змін.

Для аграрних підприємств використання сучасних мотиваційних підходів набуває особливої актуальності, оскільки їх діяльність здійснюється в умовах сезонності виробництва, високих виробничих ризиків, нестачі кваліфікованих кадрів, впливу воєнного стану та прискореного впровадження цифрових технологій у виробничі процеси. За таких умов ефективна система мотивації має

не лише забезпечувати підвищення продуктивності праці, а й сприяти утриманню персоналу, розвитку його професійного потенціалу, зміцненню лояльності працівників і підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

У зв'язку з цим доцільним є дослідження можливостей використання сучасних теорій мотивації як інструменту адаптації підприємства до умов трансформаційної економіки. Для фермерського господарства «Січ-Агро» впровадження сучасних мотиваційних концепцій може стати важливою передумовою підвищення ефективності управління персоналом, раціонального використання трудового потенціалу, покращення результативності виробничої діяльності та забезпечення сталого розвитку господарства в умовах постійних економічних і технологічних змін.

Комплексне дослідження мотивації трудової діяльності персоналу неможливе без аналізу еволюції наукових підходів до розуміння її сутності та механізмів формування. У процесі історичного розвитку економічної науки та менеджменту сформувалася значна кількість концепцій мотивації, кожна з яких відображає особливості певного етапу розвитку суспільства, економіки та організації праці. Узагальнюючи існуючі наукові підходи, теорії мотивації доцільно систематизувати у три основні групи: класичні, перехідні та сучасні.

Класичні теорії стали фундаментом розвитку мотиваційного менеджменту, оскільки саме вони сформували базові уявлення про потреби людини як основне джерело трудової активності. Представники цього напрямку основну увагу приділяли матеріальному стимулюванню, задоволенню фізіологічних і соціальних потреб працівників, а також встановленню взаємозв'язку між винагородою, продуктивністю праці та результатами діяльності підприємства. Саме ці концепції заклали теоретичні основи побудови систем матеріального стимулювання персоналу.

Подальший розвиток мотиваційних концепцій привів до появи перехідних теорій, які суттєво розширили традиційне розуміння трудової мотивації. На відміну від класичних моделей, вони враховують не лише потреби працівників, а

й психологічні особливості їхньої поведінки, сприйняття справедливості винагороди, очікування від результатів праці, рівень задоволеності роботою та вплив зовнішнього середовища на трудову активність. Завдяки цьому мотивація почала розглядатися як складний багатофакторний процес, що формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

На сучасному етапі розвитку економіки концепції мотивації набули ще більш комплексного характеру. Вони орієнтовані на потреби цифрового суспільства, швидкі технологічні зміни та нові моделі організації праці. Сучасні підходи ґрунтуються на принципах індивідуалізації мотивації, розвитку людського капіталу, використання цифрових HR-технологій, штучного інтелекту, HR-аналітики, дистанційних форматів роботи та сучасних засобів внутрішньої комунікації. Особлива увага приділяється розвитку професійних компетентностей, підтриманню психологічного благополуччя працівників, формуванню корпоративної культури та створенню умов для самореалізації персоналу.

Отже, сучасні концепції мотивації істотно відрізняються від класичних і перехідних моделей широтою охоплення чинників, що впливають на трудову поведінку працівників. Якщо класичні теорії переважно базувалися на задоволенні базових потреб і матеріальному стимулюванні, а перехідні – акцентували увагу на психологічних аспектах трудової діяльності та принципах справедливості, то сучасні підходи інтегрують економічні, соціальні, психологічні, технологічні та цифрові складові мотивації. Це забезпечує їх високу адаптивність до викликів трансформаційної економіки, дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективніше використовувати трудовий потенціал підприємства. Основні відмінності між класичними, перехідними та сучасними теоріями мотивації наведено в додатку А. Аналіз сучасних концепцій мотивації свідчить, що їх практичне використання дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до умов трансформаційної економіки, підвищувати продуктивність праці та зміцнювати кадровий

потенціал. Для фермерського господарства «Січ-Агро», діяльність якого здійснюється в умовах дефіциту трудових ресурсів, сезонності виробництва та високої невизначеності зовнішнього середовища, найбільш доцільним є впровадження таких сучасних підходів:

1. Персоналізація системи мотивації. На відміну від традиційної однакової системи стимулювання, сучасні концепції передбачають врахування індивідуальних потреб працівників. Для ФГ «Січ-Агро» доцільно запровадити диференційований підхід до матеріального і нематеріального заохочення залежно від професії, стажу роботи, рівня кваліфікації та особистих результатів праці. Наприклад, механізатори можуть отримувати премії за економію пального та якість виконання польових робіт, агрономи – за підвищення врожайності культур, а сезонні працівники – за виконання встановлених виробничих норм.

2. Використання цифрових HR-технологій. Сучасні концепції мотивації передбачають активне застосування цифрових інструментів управління персоналом. Для господарства доцільно використовувати електронний облік робочого часу, цифрові системи оцінювання результатів праці, GPS-моніторинг роботи техніки, мобільні засоби внутрішньої комунікації та електронний документообіг. Це сприятиме об'єктивному оцінюванню внеску кожного працівника та підвищенню прозорості системи преміювання.

3. Розвиток професійних і цифрових компетентностей персоналу. У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається рівнем професійної підготовки працівників. Доцільно організувати регулярне навчання персоналу щодо використання сучасної сільськогосподарської техніки, систем точного землеробства, цифрових платформ управління виробництвом, а також проведення інструктажів із нових технологій вирощування культур. Це дозволить підвищити продуктивність праці та зменшити виробничі ризики.

4. Формування позитивної корпоративної культури. Одним із ключових положень сучасних теорій мотивації є розвиток нематеріального стимулювання. З огляду на результати проведеного опитування, де високі оцінки отримали психологічний клімат у колективі та ставлення керівництва до працівників, доцільно розширити практику морального заохочення, відзначення кращих працівників, проведення корпоративних заходів, підтримання відкритого діалогу між керівництвом і персоналом та залучення працівників до обговорення виробничих питань.

5. Забезпечення гнучких умов праці. Під час міжсезоння або виконання окремих виробничих завдань можна використовувати елементи гнучкої організації праці: індивідуальні графіки роботи, додаткові вихідні після завершення напружених польових кампаній, можливість обміну змінами між працівниками. Такий підхід сприятиме підтриманню працездатності персоналу та зниженню професійного вигорання.

6. Мотивація через досягнення результатів (KPI). Доцільно запровадити систему ключових показників ефективності для різних категорій працівників. Наприклад, для механізаторів такими показниками можуть бути якість виконання технологічних операцій, економія паливно-мастильних матеріалів та відсутність простоїв техніки; для агрономів – урожайність культур, дотримання технологічних карт та оптимізація витрат. Досягнення встановлених показників має супроводжуватися додатковим преміюванням.

7. Підтримка добробуту працівників. Сучасні концепції мотивації значну увагу приділяють фізичному та психологічному благополуччю персоналу. Для ФГ «Січ-Агро» доцільно забезпечити комфортні умови праці, організувати місця для відпочинку під час польових робіт, покращити забезпечення працівників спецодягом, засобами індивідуального захисту та гарячим харчуванням у період напружених сезонних робіт.

Запропоновані заходи відповідають сучасним концепціям мотивації та враховують специфіку діяльності ФГ «Січ-Агро». Їх впровадження дозволить

підвищити продуктивність праці, зміцнити лояльність персоналу, скоротити плинність кадрів, поліпшити використання трудового потенціалу та забезпечити ефективнішу адаптацію господарства до умов трансформаційної економіки. Особливо важливим є поєднання матеріального стимулювання із сучасними цифровими HR-технологіями, професійним розвитком працівників та індивідуалізованими підходами до мотивації, що створить передумови для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

3.2. Формування комплексної моделі мотивації праці

Питання управління мотивацією персоналу в умовах економічної нестабільності є одним із найбільш актуальних напрямів сучасних досліджень у сфері менеджменту. Це зумовлено тим, що в сучасних умовах мотивація розглядається не лише як засіб матеріального чи морального стимулювання працівників, а як важливий елемент стратегічного управління, від якого залежать стійкість функціонування підприємства, його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Особливого значення ця проблема набуває в період трансформаційної економіки, коли підприємства змушені швидко реагувати на економічні, технологічні та соціальні виклики.

Для суб'єктів аграрного бізнесу ефективна система мотивації персоналу є одним із визначальних чинників успішної виробничо-господарської діяльності. На відміну від матеріальних або фінансових ресурсів, трудовий потенціал не може використовуватися максимально ефективно виключно за рахунок адміністративного контролю чи жорсткої регламентації праці. Результативність роботи працівників значною мірою визначається рівнем їхньої зацікавленості у досягненні поставлених цілей, відповідальністю за результати власної діяльності та готовністю працювати на користь підприємства. Саме тому систему мотивації доцільно розглядати як комплекс організаційних, економічних, соціальних і

психологічних заходів, спрямованих на формування внутрішніх і зовнішніх стимулів, які забезпечують високий рівень трудової активності, професійної ініціативності та продуктивності персоналу.

Особливості функціонування аграрних підприємств обумовлюють підвищену роль мотивації праці. Ефективність виробництва в сільському господарстві значною мірою залежить від своєчасного виконання сезонних технологічних операцій, належної організації праці, дисциплінованості персоналу та дотримання технологічних вимог. Недостатній рівень мотивації працівників може призводити до зниження продуктивності праці, збільшення непродуктивних витрат, порушення агротехнічних строків, погіршення якості продукції та посилення плинності кадрів, що негативно позначається на фінансово-економічних результатах діяльності господарства.

Формування ефективної системи мотивації суттєво ускладнюється під впливом нестабільності економічного середовища. Інфляційні процеси знижують купівельну спроможність заробітної плати, коливання доходів підприємств обмежують можливості матеріального стимулювання, а високий рівень економічної невизначеності посилює психологічне навантаження на працівників. За таких умов мотиваційні пріоритети персоналу змінюються: поряд із рівнем оплати праці дедалі більшого значення набувають стабільність зайнятості, соціальні гарантії, справедливість управлінських рішень, можливості професійного розвитку, відкритість комунікацій та довіра до керівництва.

Для аграрних підприємств зазначені виклики посилюються специфікою сільськогосподарського виробництва. Під час посівної та збиральної кампаній різко зростає потреба у кваліфікованих працівниках і підвищується інтенсивність праці, що вимагає застосування ефективних механізмів матеріального й нематеріального стимулювання. Водночас у міжсезонний період особливої актуальності набувають питання збереження кадрового потенціалу, підтримання трудової мотивації та формування лояльності персоналу. Саме тому сучасна система мотивації має бути достатньо гнучкою, комплексною й

адаптивною, поєднуючи економічні стимули, професійний розвиток працівників, цифрові HR-технології, ефективні внутрішні комунікації та заходи соціальної підтримки, що забезпечить стабільне функціонування підприємства в умовах трансформаційної економіки.

Формування ефективної моделі мотивації персоналу є одним із ключових напрямів удосконалення системи управління підприємством, особливо в умовах трансформаційної економіки. Побудова такої моделі передбачає комплексний підхід, який враховує специфіку діяльності підприємства, особливості організаційної структури, корпоративної культури, кадрового потенціалу та індивідуальних потреб працівників. Водночас процес розроблення мотиваційної системи не обмежується вибором окремих стимулів, а охоплює визначення чинників, що впливають на трудову активність персоналу, формування комплексу матеріальних і нематеріальних заохочень, вибір механізмів їх реалізації та постійне оцінювання результативності впроваджених заходів. Такий підхід забезпечує можливість своєчасно адаптувати систему мотивації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Головною метою побудови сучасної мотиваційної моделі є гармонізація інтересів працівників і підприємства. Досягнення цього можливе шляхом створення умов для професійної самореалізації персоналу, розвитку його компетентностей, підвищення зацікавленості у результатах праці та формування відповідальності за досягнення стратегічних цілей господарства. Ефективна система мотивації повинна не лише забезпечувати високий рівень продуктивності праці, а й сприяти зміцненню лояльності працівників, зменшенню плинності кадрів і підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

З огляду на сучасні тенденції розвитку мотиваційного менеджменту, зарубіжний досвід управління персоналом та особливості функціонування аграрних підприємств України, для фермерського господарства «Січ-Агро» запропоновано комплексну модель мотивації персоналу (рис. 3.1). Її основу

становлять три взаємопов'язані напрями: розвиток професійної компетентності працівників, орієнтація на досягнення конкретних результатів діяльності та стимулювання креативності й інноваційної активності персоналу.

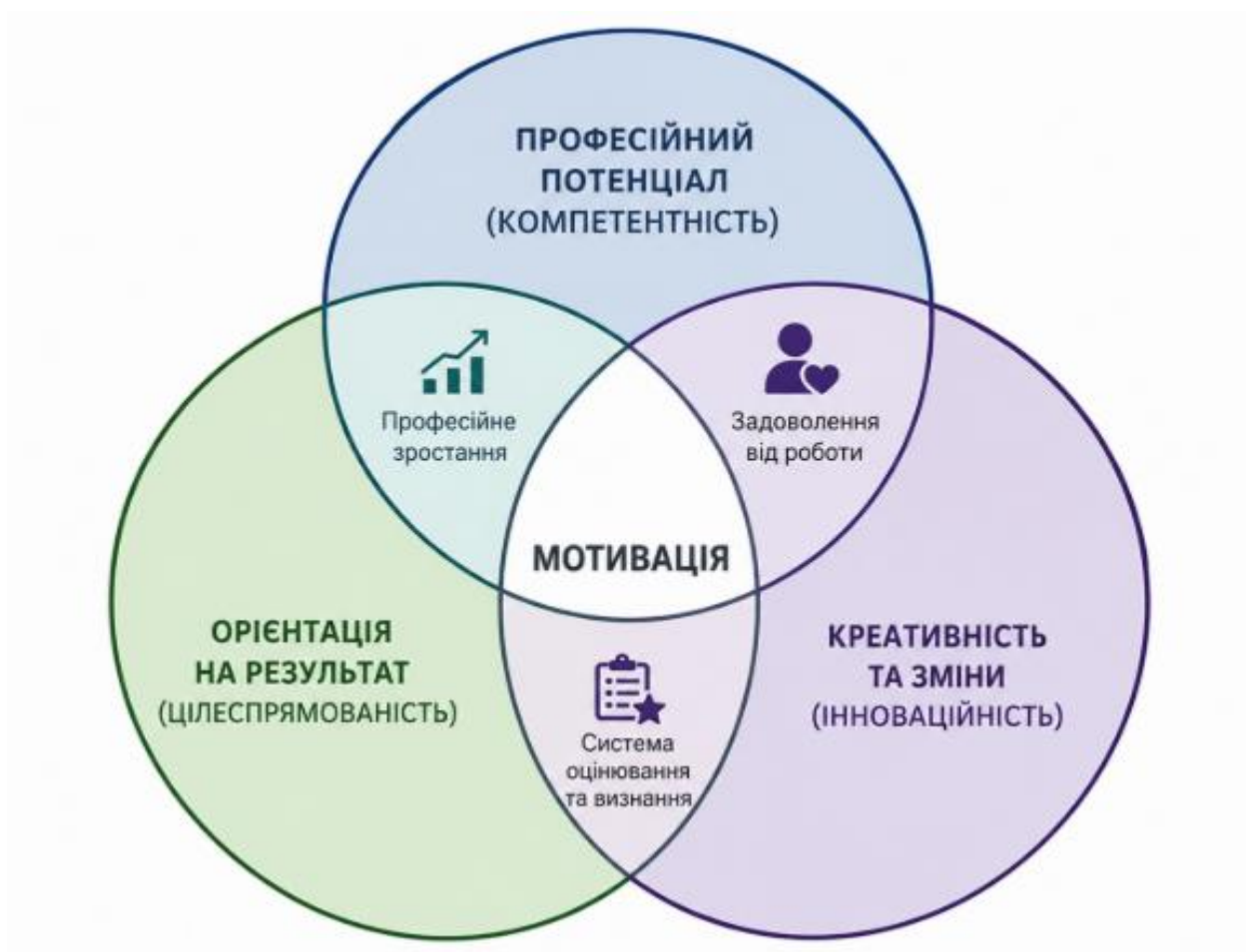


Рис. 3.1. Комплексна модель мотивації

Першим складником моделі є розвиток професійної компетентності. Його реалізація передбачає організацію системи безперервного навчання працівників шляхом проведення курсів підвищення кваліфікації, професійних тренінгів, тематичних семінарів, вебінарів та інших освітніх заходів. Важливе місце займають програми наставництва (менторства) та коучингу, які забезпечують передачу практичного досвіду, швидшу адаптацію нових працівників і професійний супровід молодих спеціалістів. Доцільним є також розроблення індивідуальних планів професійного розвитку, що дозволить узгодити особисті

кар'єрні цілі працівників зі стратегічними завданнями господарства та сформувати кадровий резерв для майбутнього розвитку підприємства.

Другий напрям запропонованої моделі ґрунтується на орієнтації персоналу на досягнення конкретних виробничих результатів. Для цього доцільно впровадити систему управління за цілями із застосуванням принципу SMART та оцінювання результативності роботи на основі ключових показників ефективності (KPI). Такий підхід забезпечить чітке визначення виробничих завдань, прозорість оцінювання результатів праці та об'єктивність розподілу матеріального заохочення. Одночасно важливо залучати працівників до обговорення виробничих питань і прийняття управлінських рішень, що сприятиме підвищенню їх відповідальності, ініціативності, рівня залученості та відчуття особистої причетності до розвитку господарства.

Третім елементом мотиваційної моделі є розвиток інноваційної активності працівників. В умовах цифрової трансформації саме здатність персоналу генерувати нові ідеї та впроваджувати сучасні технології стає важливою конкурентною перевагою підприємства. Для цього необхідно сформувати сприятливе організаційне середовище, у якому працівники матимуть можливість пропонувати власні ініціативи без побоювання негативної оцінки у разі невдачі. Доцільно впроваджувати програми збору раціоналізаторських пропозицій, організовувати внутрішні конкурси інноваційних ідей, забезпечувати доступ до сучасних інформаційних ресурсів, професійної літератури та цифрових платформ для навчання. Важливою умовою розвитку інноваційної культури є також матеріальне й моральне заохочення працівників, які пропонують ефективні рішення щодо вдосконалення виробничих процесів.

Особливу увагу в запропонованій моделі доцільно приділити розвитку кар'єрного зростання персоналу. Працівники, які демонструють високі результати роботи, професійну майстерність, відповідальність та готовність до розвитку, повинні бачити реальні перспективи професійного просування. Формування прозорої системи кар'єрного розвитку підвищує мотивацію до

самовдосконалення, сприяє утриманню кваліфікованих кадрів і забезпечує підприємство підготовленими керівниками та фахівцями.

Доцільним також є впровадження рейтингової системи оцінювання персоналу, яка базуватиметься на сукупності кількісних і якісних показників ефективності праці. За результатами рейтингового оцінювання працівники можуть отримувати додаткові фінансові винагороди, премії, надбавки або нематеріальні форми визнання. Така система сприятиме підвищенню прозорості оцінювання трудових досягнень, забезпечить справедливий розподіл винагород і стимулюватиме персонал до постійного підвищення продуктивності праці.

Отже, запропонована модель мотивації для ФГ «Січ-Агро» поєднує сучасні підходи до розвитку людського капіталу, управління результативністю праці та стимулювання інноваційної активності персоналу. Її впровадження дозволить підвищити рівень мотивації працівників, зміцнити їхню лояльність до підприємства, забезпечити зростання продуктивності праці, ефективніше використовувати кадровий потенціал і створити необхідні передумови для сталого розвитку господарства в умовах трансформаційної економіки.

3.3. Розробка гнучкої адаптивної системи мотивації

Сучасні умови розвитку економіки характеризуються високою динамічністю, цифровою трансформацією, зростанням конкуренції та постійними змінами зовнішнього середовища. За таких обставин керівники підприємств повинні не лише враховувати загальносвітові тенденції розвитку бізнесу, а й оперативно адаптувати систему управління до нових викликів. Одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства є ефективна мотивація персоналу, адже саме вона сприяє розкриттю професійного потенціалу працівників, розвитку їхньої ініціативності та підвищенню продуктивності праці. Підприємства, які системно вдосконалюють мотиваційний механізм, мають більше можливостей для

забезпечення стабільного розвитку, зміцнення ринкових позицій і досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Зростання конкурентного тиску та необхідність підвищення гнучкості управління суттєво змінили підходи до стимулювання персоналу. Якщо раніше основна увага приділялася матеріальному заохоченню та адміністративним методам впливу, то сучасний менеджмент базується на комплексному врахуванні психологічних, соціальних і професійних потреб працівників. У сучасних організаціях мотивація формується не лише через систему оплати праці, а й завдяки створенню комфортного робочого середовища, можливостям професійного та кар'єрного розвитку, підтриманню сприятливого психологічного клімату, визнанню особистих досягнень і залученню персоналу до процесу прийняття управлінських рішень.

Водночас сучасні концепції менеджменту дедалі більше орієнтуються на розвиток командної взаємодії, партнерського стилю керівництва та використання колективного інтелекту. На зміну традиційній ієрархічній моделі управління, у якій рішення приймалися виключно керівництвом і передавалися за вертикаллю, приходить система, що передбачає активну взаємодію між різними рівнями управління, відкритий обмін інформацією та співпрацю між структурними підрозділами. За таких умов мотивація персоналу перетворюється на невід'ємну складову сучасного управлінського процесу, забезпечуючи підвищення залученості працівників, розвиток їхнього творчого потенціалу та ефективнішу адаптацію підприємства до умов трансформаційної економіки.

Одним із найважливіших напрямів удосконалення мотиваційної системи є впровадження ефективних механізмів матеріального стимулювання. Йдеться про застосування гнучких моделей оплати праці, преміювання за досягнення встановлених показників, доплат за якість роботи, інтенсивність праці, професійну майстерність та інші результати трудової діяльності.

Не менш важливою складовою сучасної системи мотивації є використання нематеріальних стимулів. До них належать суспільне визнання професійних

досягнень, створення можливостей для кар'єрного просування, участь працівників у прийнятті управлінських рішень, розвиток корпоративної культури, підтримання позитивного морально-психологічного клімату та організація безперервного професійного навчання.

Комплексна реалізація зазначених заходів дозволяє сформувати сучасну систему мотивації персоналу, яка відповідає вимогам ринкового середовища та забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства завдяки ефективному використанню людського капіталу.

Практика функціонування підприємств свідчить, що впровадження дієвої мотиваційної системи забезпечує низку позитивних результатів. Насамперед формується прозора система оцінювання трудової діяльності, у якій критерії визначення результативності роботи кожного працівника безпосередньо пов'язуються із досягненням стратегічних і оперативних цілей підприємства.

Крім того, удосконалюється система оплати праці, яка ґрунтується на принципах справедливості, відкритості та зрозумілості. Працівники отримують чітке розуміння механізму нарахування винагороди, що сприяє підвищенню довіри до керівництва та зміцненню мотивації до продуктивної праці.

Водночас одним із найскладніших напрямів управління персоналом залишається формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Його ефективність залежить від характеру взаємовідносин між працівниками, стилю керівництва, корпоративної культури, рівня взаємної довіри та здатності колективу працювати як єдина команда.

Перед початком упровадження будь-якої мотиваційної програми необхідно насамперед усунути чинники, які негативно впливають на ставлення працівників до роботи. До таких факторів належать некоректна поведінка керівників, прояви неповаги до персоналу, нечіткий розподіл посадових обов'язків, недосконала організація робочих процесів, відсутність визначеності щодо відповідальності працівників, а також нераціональна організація праці.

Таким чином, першочерговою умовою формування ефективної системи мотивації є усунення причин, що викликають незадоволеність працівників умовами праці. Лише після створення належного організаційного середовища, упорядкування управлінських процесів та забезпечення здорового психологічного клімату можна очікувати високої результативності від використання сучасних інструментів матеріального й нематеріального стимулювання персоналу.

В умовах трансформаційної економіки суттєво змінюються підходи до управління персоналом і формування системи мотивації праці. Стрімкий розвиток цифрових технологій, поширення нових форм організації праці, зростання конкуренції за кваліфіковані трудові ресурси та зміна ціннісних орієнтирів працівників зумовлюють необхідність переосмислення традиційних методів мотивації. Сучасні підприємства дедалі більше орієнтуються на створення сприятливого робочого середовища, розвиток партнерських відносин між керівництвом і персоналом, підтримку корпоративної культури та використання інноваційних HR-інструментів.

На відміну від класичних моделей управління, сучасні мотиваційні концепції передбачають індивідуальний підхід до працівника, активне залучення його до процесу прийняття управлінських рішень, розвиток професійних компетентностей і широке використання цифрових технологій для оцінювання результатів праці та організації внутрішніх комунікацій. Такий підхід сприяє підвищенню рівня залученості персоналу, зміцненню його лояльності, розвитку ініціативності та зростанню продуктивності праці.

Основні напрями трансформації сучасної системи мотивації персоналу, що забезпечують адаптацію підприємства до нових умов господарювання, наведено на рис. 3.2.

Насамперед акцент переноситься з жорсткої ієрархії на партнерські взаємовідносини між керівництвом і працівниками, що сприяє підвищенню рівня довіри та залученості персоналу. Водночас важливого значення набуває

формування корпоративної культури, заснованої на спільних цінностях, місії підприємства та командній взаємодії.



Рис. 3.2. Напрями трансформації сучасної системи мотивації персоналу

Крім того, сучасний менеджмент активно використовує адаптивні форми організації праці, які дозволяють враховувати індивідуальні потреби працівників

і підвищувати ефективність їхньої діяльності. Не менш важливою складовою є впровадження цифрових HR-інструментів, що забезпечують об'єктивне оцінювання результатів праці, покращують внутрішні комунікації та підвищують рівень мотивації персоналу. Сукупність зазначених напрямів створює передумови для формування сучасної, гнучкої та ефективної системи управління мотивацією на підприємстві.

Значущість ефективної системи мотивації персоналу постійно зростає під впливом змін, що відбуваються на сучасному ринку праці. Висококваліфіковані працівники мають широкі можливості для професійної мобільності, тому під час вибору місця роботи вони оцінюють не лише рівень заробітної плати, а й умови праці, можливості професійного розвитку, корпоративну культуру та перспективи кар'єрного зростання. У зв'язку з цим одним із пріоритетних завдань керівництва підприємства стає не тільки залучення, а й утримання компетентних фахівців, здатних забезпечити його стабільний розвиток і конкурентні переваги.

За таких умов мотивація повинна мати комплексний характер і поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули. Важливого значення набувають формування спільних корпоративних цінностей, створення можливостей для професійного й особистісного розвитку, визнання трудових досягнень працівників, забезпечення комфортного психологічного клімату в колективі та підтримання балансу між професійною діяльністю й особистим життям. Саме така система стимулювання сприяє підвищенню рівня залученості персоналу, зміцненню його лояльності та зменшенню плинності кадрів.

Додаткового значення мотиваційні механізми набувають у зв'язку з поширенням проєктних форм організації праці. Для виконання окремих виробничих завдань дедалі частіше створюються тимчасові команди, діяльність яких потребує високого рівня взаємодії, відповідальності та швидкого досягнення поставлених цілей. За таких умов традиційні адміністративні методи стимулювання вже не забезпечують необхідної ефективності. Натомість сучасна

система мотивації повинна сприяти розвитку командної роботи, формуванню взаємної довіри, підтримці ініціативності та створенню умов, за яких кожен працівник буде максимально зацікавлений у досягненні спільного результату. Саме комплексне використання таких мотиваційних інструментів забезпечує підвищення продуктивності праці, ефективність реалізації проєктів і зміцнення конкурентоспроможності підприємства (рис. 3.3).

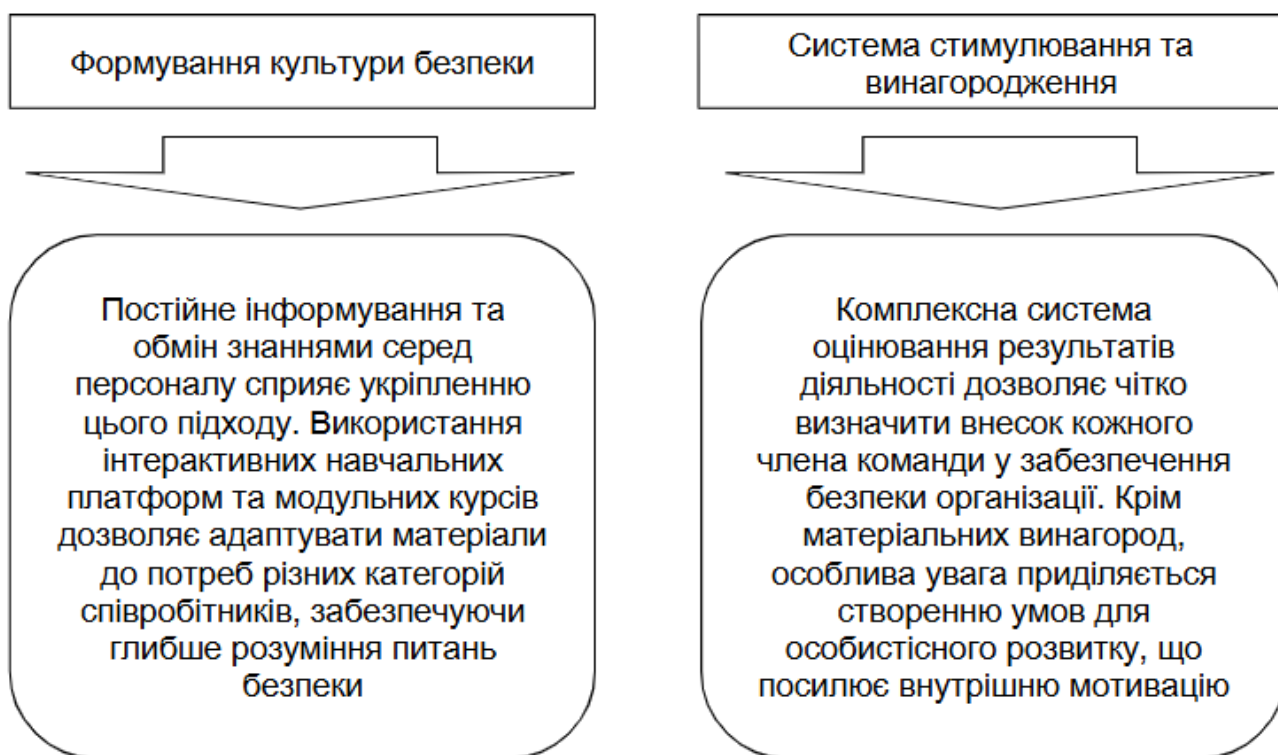


Рис. 3.3. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства

Перший напрям передбачає формування культури безпеки через постійне інформування працівників, обмін професійними знаннями та використання сучасних цифрових засобів навчання. Застосування інтерактивних освітніх платформ, електронних курсів і мобільних додатків сприяє підвищенню рівня обізнаності персоналу, розвитку професійних компетентностей і формуванню відповідального ставлення до дотримання вимог безпеки праці.

Другим важливим елементом є побудова ефективної системи стимулювання та винагородження, яка ґрунтується на комплексному оцінюванні

результатів праці кожного працівника. Такий підхід забезпечує об'єктивний розподіл матеріальних заохочень відповідно до особистого внеску у досягнення цілей підприємства. Водночас система мотивації повинна передбачати не лише фінансове стимулювання, а й створення умов для професійного розвитку, кар'єрного зростання та самореалізації працівників, що сприяє підвищенню їхньої внутрішньої мотивації, залученості до роботи та ефективності діяльності підприємства в цілому.

В умовах сучасних економічних перетворень традиційні методи управління персоналом уже не забезпечують необхідної ефективності, оскільки виробничі процеси стають більш складними, а потреби та очікування працівників постійно змінюються. Сьогодні персонал оцінює робоче місце не лише за рівнем матеріальної винагороди, а й за можливостями професійного розвитку, самореалізації, визнання досягнень, сприятливим психологічним кліматом і гнучкістю організації праці. У зв'язку з цим система мотивації перестає бути лише допоміжним елементом управління та перетворюється на один із ключових інструментів формування конкурентних переваг підприємства.

Зростання ролі мотивації персоналу обумовлене також розвитком сучасних концепцій менеджменту, цифровою трансформацією економіки та необхідністю швидкої адаптації підприємств до мінливих умов господарювання. Ефективно побудована система мотивації сприяє безперервному розвитку професійних компетентностей працівників, активізує їхню інноваційну діяльність, підвищує рівень залученості до виконання виробничих завдань і об'єднує колектив навколо досягнення стратегічних цілей підприємства. Саме тому мотивація персоналу сьогодні виступає одним із визначальних чинників забезпечення стійкого розвитку, підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження управління мотивацією трудової діяльності персоналу підприємства в умовах трансформаційної економіки засвідчило:

1. Ефективна система мотивації є одним із ключових чинників підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

2. Аналіз сучасних наукових підходів дозволив встановити, що в умовах трансформаційної економіки традиційні методи стимулювання доповнюються комплексним використанням матеріальних, нематеріальних, організаційних і цифрових інструментів мотивації. Визначено, що результативність мотиваційної політики значною мірою залежить від урахування індивідуальних потреб працівників, розвитку корпоративної культури та створення умов для професійного зростання.

3. Управління мотивацією в трансформаційному середовищі має будуватися на засадах адаптивності, системності, людиноцентричності та цифрової підтримки управлінських рішень. Для аграрних підприємств, зокрема фермерського господарства «Січ-Агро», це означає необхідність формування такої мотиваційної системи, яка враховуватиме сезонність робіт, дефіцит кваліфікованих кадрів, потребу в стабільності доходів, безпечних умовах праці та збереженні кадрового потенціалу.

4. Аналіз організаційно-економічної діяльності фермерського господарства «Січ-Агро» свідчить, що підприємство має достатній виробничий потенціал, сформовану матеріально-технічну базу та стабільну рослинницьку спеціалізацію, основу якої становить вирощування зернових і технічних культур. Попри незначне збільшення площі сільськогосподарських угідь і зміцнення

матеріально-технічного забезпечення, у господарстві спостерігається зростання навантаження на персонал та недостатньо ефективного використання основних виробничих засобів, що підтверджується зниженням фондovіддачі та підвищенням фондомісткості. Водночас виробнича діяльність підприємства значною мірою залежить від природно-кліматичних умов, воєнних викликів і кон'юнктури аграрного ринку, що потребує підвищення адаптивності системи управління. У ФГ «Січ-Агро» відбулося істотне, в 2 рази, скорочення чисельності персоналу та фонду робочого часу, однак одночасно спостерігається підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Про це свідчать зростання коефіцієнта використання робочого часу та значне підвищення продуктивності праці. Водночас зменшення чисельності працівників призводить до збільшення навантаження на персонал, що обумовлює необхідність удосконалення системи мотивації, застосування сучасних методів матеріального й нематеріального стимулювання, а також створення належних умов праці для збереження кадрового потенціалу підприємства.

5. Рівень мотивації працівників ФГ «Січ-Агро» формується під впливом комплексу матеріальних, організаційних та соціально-психологічних чинників. Незважаючи на скорочення чисельності персоналу, у господарстві спостерігається зростання продуктивності праці та підвищення ефективності використання робочого часу, що свідчить про покращення організації трудової діяльності. Водночас результати опитування підтвердили, що визначальними мотиваторами для працівників залишаються конкурентний рівень оплати праці, додаткові матеріальні стимули, належні умови праці та позитивний психологічний клімат у колективі.

6. Використання сучасних теорій мотивації дозволить підвищити продуктивність праці, зміцнити лояльність персоналу, скоротити плинність

кадрів, поліпшити використання трудового потенціалу та забезпечити ефективнішу адаптацію господарства до умов трансформаційної економіки. Особливо важливим є поєднання матеріального стимулювання із сучасними цифровими HR-технологіями, професійним розвитком працівників та індивідуалізованими підходами до мотивації, що створить передумови для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

7. Запропонована комплексна модель мотивації праці для ФГ «Січ-Агро» поєднує сучасні підходи до розвитку людського капіталу, управління результативністю праці та стимулювання інноваційної активності персоналу. Її впровадження дозволить підвищити рівень мотивації працівників, зміцнити їхню лояльність до підприємства, забезпечити зростання продуктивності праці, ефективніше використовувати кадровий потенціал і створити необхідні передумови для сталого розвитку господарства в умовах трансформаційної економіки. З метою підвищення ефективності управління персоналом у ФГ «Січ-Агро» доцільно сформувати гнучку адаптивну систему мотивації, яка поєднуватиме сучасні матеріальні та нематеріальні стимули, цифрові HR-інструменти й можливості професійного розвитку працівників. Особливу увагу слід приділити запровадженню прозорої системи оцінювання результатів праці, удосконаленню механізму преміювання та зміцненню корпоративної культури. Важливим напрямом також є розширення участі працівників у прийнятті управлінських рішень і створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню трудової мотивації та забезпеченню стійкого розвитку фермерського господарства в умовах трансформаційної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов М., Шеховцова В., Слободян І. Особливості управління персоналом в умовах гібридної роботи. *Економіка та суспільство*. 2025. №80 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6984>. (дата звернення: 20.03.2026)
2. Безпалько О., Грищенко А., Опанасенко Р. Управління мотивацією персоналу засобами HR-аналітики: формування нової парадигми в економіці праці. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 11. С. 15-21.
3. Боденчук Л. Б., Приходько О.Ю., Пирлог О.С. Мотивація та стимулювання праці персоналу в системі забезпечення ефективності підприємницької діяльності. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2025. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/4745>. (дата звернення: 05.04.2026)
4. Бойченко А.А., Шмиголь Н.М., Гальцова О.Л. Мотивація: показники роботи працівників, вплив мотивації персоналу на результативність підприємства. *Приазовський економічний вісник* (електронне наукове фахове видання). 2021. Вип. 5(28). С. 89–93. URL : http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/5_28_ukr/8.pdf(дата звернення: 29.03.2026 р.).
5. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>
6. Вараксіна О., Бархатов І., Індутний А. Етапи розвитку демотивації персоналу та її вплив на організаційну ефективність в управлінському контексті. *Економіка та суспільство*. 2025. №72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5711>. (дата звернення: 20.03.2026)
7. Власенко Т. А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення.

Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 3. С. 270 – 274.

8. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2019. №1. С. 47-51.

9. Вольська В.В. Формування механізму управління персоналом як фактор конкурентоспроможності підприємств. *Економіка. Управління. Інновації: Електронне наукове фахове видання*. 2010. №2(4).

10. Гаврилюк А.В. Особливості визначення та застосування мотиваційних факторів працівників. *Вісник Національного транспортного університету*. 2019. Вип. 19, ч. 1. С. 287-291.

11. Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Грозовський М. С. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9715> (дата звернення: 04.04.2026).

12. Гірняк К. М., Тарасович Л. В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 17. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-17-04-06/2025-17-04-06>. (дата звернення: 20.03.2026)

13. Гринько Т., Тімар В. Сучасні підходи до формування моделі управління мотивацією персоналу з використанням технологій штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2025. №80 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6875>. (дата звернення: 20.03.2026)

14. Гуцан О. М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Сер. : Економічні науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. № 24 (1246), С. 26–30.

15. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління

персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.

16. Дмитренко Г. А. Нові інструменти мотивації. *Економіка України*. 2006. № 5. С. 28–30

17. Живко З.Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. №10((100)) 2009. С. 65-73.

18. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9700> (дата звернення: 20.03.2026).

19. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник: Серія Економіка*. 2022. Вип. 12. С. 48-54.

20. Занюк С. Психології мотивації. Київ: Ельга-Н; Ніка-Центр, 2002. 352 с.

21. Зяблицев Д.В. Формування мотиваційного механізму як засіб удосконалення системи управління персоналом. *Торгівля і ринок України: зб. наук. пр.* 2019. – Вип. 27. С. 324-329.

22. Іляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10054> (дата звернення: 03.04.2026).

23. Ковальський А. О. Управління мотивацією працівників підприємств аграрного бізнесу в умовах нестабільності економічного середовища. *Економіка та суспільство*. 2026. № 85. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7953/7932> (дата звернення: 15.05.2026)

24. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ : КНЕУ, 2014, 479 с.

25. Конспект лекцій з курсу «Теорія мотивації» Укладач О. В. Прокопенко. Суми : Вид-во СумДУ, 2006. 171 с.

26. Леміш К., Суслик А., Швачко В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6506>. (дата звернення: 05.05.2026)

27. Лещенко З. Мотиваційний аспект в управлінні персоналом аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 4. С. 327–331.

28. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка* (електронне наукове фахове видання). 2016. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_46 (дата звернення: 29.03.2026 р.).

29. Літвін О. Г., Турло Н. П. Сучасні теорії мотивації праці та їх застосування в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. Т. 36(75), № 1. С. 28–33.

30. Літинська В. Теоретико-методологічні основи мотивації праці персоналу в сучасних умовах. *Економічні горизонти*, вип. 3(25), вересень 2023, С. 4-15.

31. Материнська О., Любченко В. Мотивація персоналу в умовах цифрової трансформації підприємства: сучасні виклики та інструменти. *Економіка та суспільство*. 2026. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7755>. (дата звернення: 05.05.2026)

32. Матросов О. Д. Моральне та матеріальне стимулювання праці / О. Д. Матросов, С. В. Михайлик. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр.* Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків : НТУ "ХПІ". 2013. № 22 (995). С. 110–113.

33. Машевська А. А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10175> (дата звернення: 03.06.2026).

34. Метелешка В.О. Топ-менеджер: основні фактори мотивації працівників. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Вип. 1(45). Т. 1. С. 166–168.

35. Нечипоренко К. В., Афоніна Є. О. Підбір персоналу на транспортно-логістичному підприємстві. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9922> (дата звернення: 21.04.2026).

36. Петровська О.М. Сучасні стратегії мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу в комунікаційній системі підприємства. *Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері*. Червень 2024, С. 145-148.

37. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу в умовах сучасних викликів *Трансформаційна економіка*. № 2 (02), 2023

38. Процик І.С. Теоретичні аспекти мотивування управлінських працівників на вітчизняних підприємствах. *Науковий вісник*. Одеса: ОНМА, центр „Видавінформ”, 2016. № 14(34). С. 29-35.

39. Савків У. С., Лесик М. В., Любченко О. В. Управління людськими ресурсами в умовах турбулентності та цифровізації. *Наукові перспективи*. 2024. № 5(47). С. 973–982.

40. Сазонова Т.О. Самомотивація як невід’ємна складова ефективності особистості. *Приазовський економічний вісник* (електронне наукове фахове видання). Вип. 3(20). С. 123–127. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/24.pdf (дата звернення: 29.03.2026 р.).

41. Сазонова Т.О., Богданова В.С., Проскура О.С. Роль самомотивації у професійній діяльності менеджера. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. №1. С. 89–93. URL : http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/1_2022/17.pdf (дата звернення: 29.03.2026 р.).

42. Семикіна М.В., Костишина А.І., Семикіна А.В. Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. Вип. 12(45). С. 7-19.

43. Сербенівська А., Лебідь, Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *Empirio*. Вип..1, 1 Лютий 2024, С.122–130.

44. Тужилкіна О.В. Інформаційні технології в управлінні мотивацією праці. *Вісник Національного університету „Львівська політехніка”*. 2019. №647. С. 245-249.

45. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98–102.

46. Ущатовський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія. Харків : Компанія СМІТ, 2015. 216 с.

ДОДАТКИ

**Порівняльна характеристика еволюції теорій мотивації: від
класичних до сучасних підходів**

Критерій порівняння	Класичні теорії	Перехідні концепції	Сучасні концепції
Концептуальний підхід до мотивації	Основна увага приділяється базовим потребам людини, а мотивація розглядається як універсальний механізм трудової поведінки	У центрі досліджень перебувають процеси формування мотивації, зокрема очікування, справедливості винагороди та постановка цілей	Орієнтовані на персоналізовані підходи, що враховують індивідуальні особливості, вплив цифрових технологій, емоційного інтелекту та нейробіологічних чинників
Урахування індивідуальних особливостей працівників	Домінує орієнтація на задоволення загальних фізіологічних, соціальних і професійних потреб персоналу	Враховуються індивідуальні відмінності працівників, однак ключова увага приділяється механізмам справедливості та досягненню поставлених цілей	Передбачають індивідуалізацію мотиваційних програм відповідно до потреб, компетентностей і цінностей кожного працівника
Роль технологій у мотиваційному процесі	Технологічні фактори практично не розглядалися, а стимулювання ґрунтувалося переважно на матеріальній винагороді та задоволенні базових потреб	Починають враховувати вплив технологічних змін, зокрема автоматизації виробництва та модернізації робочих процесів	Активно використовують цифрові HR-рішення: аналітику персоналу, онлайн-платформи, автоматизовані системи оцінювання та цифрові комунікації
Психологічні та емоційні аспекти	Переважає раціональний підхід до стимулювання трудової діяльності	До аналізу включаються когнітивні механізми мотивації, пов'язані з очікуваннями працівників та сприйняттям справедливості	Особлива увага приділяється емоційному стану, внутрішній мотивації, автономії, задоволенню роботою та впливу нейрон-психологічних чинників
Адаптивність і здатність до інновацій	Системи мотивації характеризуються стабільністю та переважанням матеріального стимулювання	З'являються гнучкі підходи до винагороди, розвитку кар'єри та стимулювання професійного зростання	Відзначаються високою адаптивністю до змін завдяки використанню гейміфікації, гнучких режимів роботи, дистанційної зайнятості та цифрових інструментів
Сфери практичного використання	Застосовувалися переважно в промисловості та традиційних системах управління персоналом	Поширюються на сферу освіти, психології, управління організаціями та державного сектору	Використовуються практично в усіх галузях економіки, зокрема в ІТ-секторі, маркетингу, креативних індустріях, сфері послуг, інноваційному підприємстві та менеджменті