

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки і управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

ЯСИНСЬКА РУСЛАНА ВАСИЛІВНА

МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕН-41
Ясинська Р.В.

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Дудкіна Олена Павлівна

ТЕРНОПІЛЬ -2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1. Сутність, зміст і місце мотиваційних механізмів у системі управління персоналом.....	6
1.2. Класифікація та характеристика сучасних механізмів стимулювання персоналу на підприємствах аграрної сфери	14
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ СФГ «ОРАНТА»	20
2.1. Аналіз організаційно-функціонального забезпечення системи управління персоналом СФГ «Оранта»	20
2.2. Оцінка результативності діючих механізмів стимулювання персоналу у СФГ «Оранта».....	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ	36
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	Ошибка! Закладка не определена.
ДОДАТКИ.....	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження Сучасні умови господарювання, що характеризуються високою конкуренцією, нестабільністю ринкового середовища та обмеженістю ресурсів, зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до управління персоналом. Особливого значення набуває формування ефективних мотиваційних механізмів, здатних забезпечити не лише продуктивність праці, але й довгострокову зацікавленість працівників у результатах діяльності підприємства. У аграрному секторі ця проблема проявляється ще гостріше через сезонний характер виробництва, залежність від природно-кліматичних факторів та відносно низький рівень оплати праці, що ускладнює процес утримання та залучення кадрів.

Традиційні підходи до стимулювання персоналу, які переважно базуються на матеріальних виплатах, не забезпечують належного рівня мотивації та ефективності трудової діяльності. Зокрема, в умовах невисоких доходів працівників постає потреба у впровадженні більш гнучких і комплексних мотиваційних рішень, що поєднують економічні та нематеріальні інструменти впливу. Додатково актуальність посилюється необхідністю розвитку сучасних підходів до брендингу роботодавця та залучення персоналу, зокрема через використання цифрових каналів комунікації та соціальних мереж.

Проблематика мотивації персоналу перебуває у фокусі досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, що зумовлено її ключовою роллю у забезпеченні ефективності функціонування підприємств. Теоретичні та прикладні аспекти формування мотиваційних механізмів, стимулювання праці та управління трудовим потенціалом знайшли відображення у працях таких дослідників, як В. Брич, Т. Балановська, В. Гриньова, І. Грузіна, О. Зайцева, Л. Заставнюк, С. Заїка, К. Леміш, С. Прохоровська, Л. Круп'як, А. Суслик, В. Швачко та ін.

У зазначених наукових працях розкрито сутність мотивації як економічної категорії, обґрунтовано підходи до формування систем стимулювання персоналу, досліджено вплив мотиваційних інструментів на результати діяльності підприємств. Разом із тим, попри значну кількість напрацювань, питання адаптації мотиваційних механізмів до умов функціонування аграрних підприємств, зокрема з урахуванням обмежених фінансових ресурсів, сезонності виробництва та сучасних викликів ринку праці, потребують подальшого поглибленого дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення мотиваційних механізмів стимулювання персоналу на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

- розкрити сутність і складові мотиваційного механізму підприємства;
- проаналізувати особливості мотивації персоналу в аграрному секторі;
- проаналізувати систему управління персоналом та кадровий склад;
- оцінити діючі механізми стимулювання персоналу;
- визначити проблеми та недоліки у системі мотивації;
- обґрунтувати напрями удосконалення мотиваційного механізму.

Об'єктом дослідження є процес застосування мотиваційних механізмів стимулювання персоналу.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення мотиваційних механізмів стимулювання персоналу.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів; порівняння – для оцінювання показників діяльності підприємства; статистичні методи – для обробки економічної інформації; анкетування – для визначення рівня задоволеності працівників; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи мотивації персоналу, підвищення продуктивності праці та забезпечення більш ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах. Практичну цінність мають запропоновані рекомендації щодо вдосконалення мотиваційних механізмів у СФГ «Оранта», які можуть бути використані для підвищення ефективності управління персоналом та результативності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність, зміст і місце мотиваційних механізмів у системі управління персоналом

Ефективність діяльності підприємства в умовах сучасної економіки значною мірою обумовлюється рівнем використання трудового потенціалу. Саме тому важливу роль відіграє мотивація персоналу як складова системи управління людськими ресурсами. Її вплив проявляється у стимулюванні трудової активності працівників, формуванні їх зацікавленості в результатах роботи та підвищенні загальної конкурентоспроможності підприємства.

У думках науковців відсутнє єдине універсальне трактування поняття «мотивація», що зумовлено складністю та багатогранністю цього явища. Вони акцентують увагу на різних аспектах мотиваційного процесу, що дозволяє більш повно розкрити його сутність.

Зокрема, мотивацію розглядають як «процес спонукання працівника до діяльності завдяки якій досягаються визначені цілі підприємства» [23].

Згідно з позицією окремих дослідників, мотивація являє собою «систему внутрішніх і зовнішніх впливів, які визначають характер трудової поведінки працівника та інтенсивність його діяльності» [6].

Водночас існує підхід, згідно з яким мотивація трактується як «система стимулів і мотивів, що формують трудову активність персоналу» [15].

У межах аграрної сфери мотивацію персоналу слід трактувати як інструмент, що забезпечує раціональне використання трудових ресурсів з урахуванням специфічних умов господарювання, зокрема сезонного характеру виробництва та обмежених фінансових можливостей підприємств [14].

Узагальнення думок дослідників до трактування поняття мотивації дає змогу більш повно розкрити його зміст та визначити ключові характеристики

цього економічного явища. З цією метою доцільно систематизувати існуючі підходи та виокремити їх основні акценти.

У табл. 1.1 наведено основні підходи до трактування сутності мотивації персоналу, що сформовані у сучасних наукових дослідженнях

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності мотивації персоналу

Автор	Визначення мотивації	Основний акцент
Брич В.	Процес спонукання працівника до діяльності	Процес впливу
Гавловська Н. Рудніченко Є.	Сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають поведінку	Фактори впливу
Заставнюк Л.	Система мотивів і стимулів, що формують трудову активність	Система стимулювання
Зайцева О. І.	Інструмент узгодження інтересів працівника і підприємства	Управлінський аспект
Балановська Т. І.	Засіб ефективного використання трудових ресурсів	Галузева специфіка

Примітка: Узагальнено на основі [2,6,14,15,23].

Різні підходи до визначення мотивації доповнюють один одного та дозволяють розглядати її як багатокomпонентне явище. Одні автори акцентують увагу на процесному характері мотивації, інші – на її структурі або функціональному призначенні. Ми вважаємо, мотивацію персоналу доцільно визначати як комплексний процес формування внутрішніх спонукань і зовнішніх стимулів, які спрямовані на забезпечення таких умов праці, за яких працівник може повною мірою реалізувати свій потенціал та досягати поставлених цілей підприємства. Тобто, звідси випливає, що мотивація поєднує психологічні, економічні та управлінські аспекти.

Важливою складовою дослідження мотивації є визначення її функцій у системі управління підприємством. Саме через функції розкривається практичне значення мотивації та її вплив на діяльність організації (рис. 1.1).

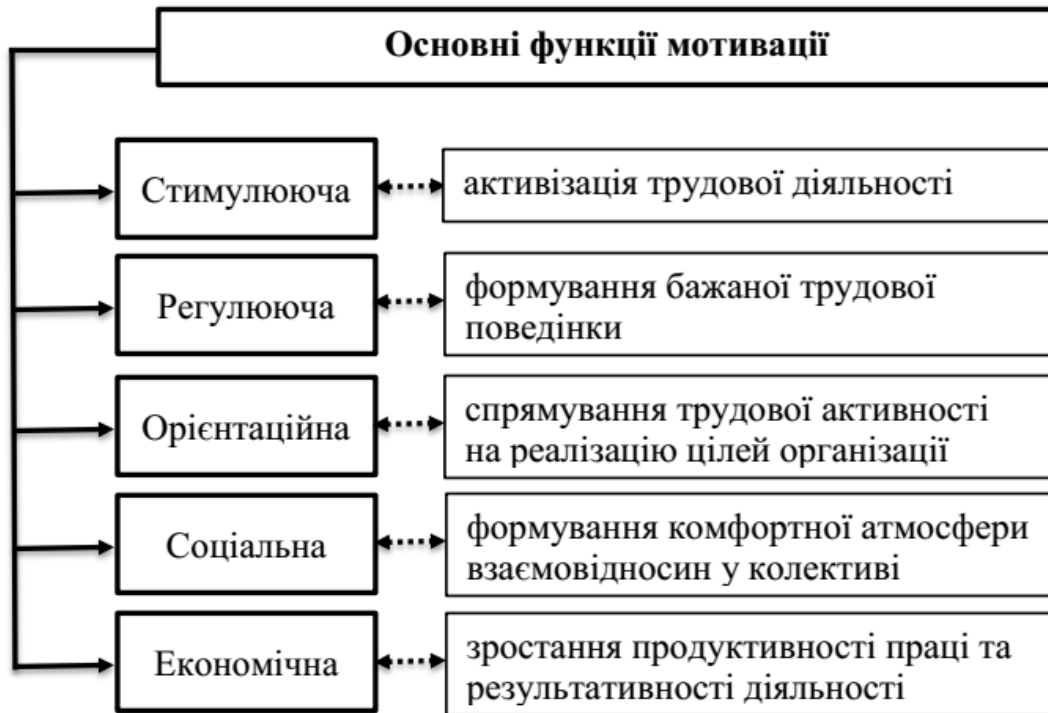


Рис. 1.1. Основні функції мотивації персоналу

Примітка: Сформовано на основі [1,12].

Мотивація виконує низку важливих функцій, що охоплюють як економічні, так і соціально-психологічні аспекти діяльності підприємства. Зокрема, стимулююча функція забезпечує підвищення активності працівників, тоді як регулююча – формує необхідну модель їхньої поведінки. Водночас соціальна функція сприяє формуванню сприятливого клімату в колективі, що особливо важливо для малих підприємств.

В умовах сучасного розвитку теорії та практики управління персоналом особливого значення набуває не лише розуміння сутності мотивації, але й дослідження механізмів її реалізації на підприємстві. Саме через мотиваційні механізми відбувається практичне впровадження мотиваційної політики та забезпечується вплив на трудову поведінку персоналу.

На нашу думку, мотиваційний механізм доцільно визначати як інтегровану систему економічних, організаційних і соціально-психологічних засобів впливу на персонал, що забезпечують узгодження інтересів працівників і підприємства та сприяють підвищенню ефективності їх діяльності. Рис. 1.2

ілюструє роль і позицію мотиваційного механізму в системі управління персоналом підприємства.



Рис. 1.2. Місце мотиваційного механізму у системі управління персоналом

Примітка. Сформовано на основі [3,7].

Як показано на рисунку, мотиваційний механізм посідає провідне місце в системі управління персоналом, адже забезпечує ефективне функціонування всіх її складових. Зокрема, результати оцінювання персоналу використовуються для формування стимулів, а процес розвитку персоналу посилює мотиваційний ефект. Таким чином, мотиваційний механізм виконує інтегруючу роль і забезпечує взаємозв'язок між усіма елементами системи управління персоналом.

Мотиваційний механізм має чітко структурований характер і включає взаємопов'язані елементи, кожен з яких виконує окрему функцію. Зокрема, потреби та мотиви формують внутрішню основу поведінки працівника, а стимули та інструменти забезпечують зовнішній вплив на нього.

Водночас суб'єкти мотивації визначають напрями та інтенсивність цього впливу, а результат відображає ефективність функціонування всієї системи. Таким чином, узгоджена взаємодія всіх елементів є необхідною умовою формування ефективного мотиваційного механізму.

Таблиця 1.2

Структура мотиваційного механізму суб'єкта господарювання

Елемент	Зміст	Роль у системі мотивації
Цілі мотивації	Орієнтири, яких прагне досягти підприємство (продуктивність, якість, стабільність персоналу).	Визначають напрям мотиваційного впливу.
Суб'єкти мотивації	Керівники, менеджери, власники.	Формують і реалізують мотиваційний механізм.
Об'єкти мотивації	Працівники, трудові колективи.	Є носіями трудової поведінки.
Потреби та мотиви	Внутрішні спонукання працівників (матеріальні, соціальні, професійні).	Формують основу мотивації.
Стимули	Зовнішні фактори впливу (зарплата, премії, пільги, визнання).	Активізують трудову діяльність.
Методи впливу	Способи реалізації мотивації (економічні, соціальні, психологічні).	Визначають характер впливу.
Інструменти мотивації	Конкретні форми реалізації (система оплати, бонуси, навчання)	Забезпечують практичну реалізацію..
Результат	Рівень продуктивності, ефективність праці, лояльність персоналу.	Відображає ефективність механізму.

Примітка: Сформовано самостійно на основі [12,23,24].

Головним призначенням мотиваційного механізму є досягнення високого рівня трудової активності працівників шляхом формування їх зацікавленості у результатах діяльності підприємства. Реалізація цього призначення здійснюється через виконання ряду завдань.

До основних завдань мотиваційного механізму належать:

- створення атмосфери зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства;
- покращення продуктивності трудової діяльності;
- забезпечення якості виконання робіт;
- зниження плинності кадрів;
- формування організаційного середовища, що сприяє розвитку та використанню трудового потенціалу;
- забезпечення соціальної стабільності в колективі.

Важливою складовою мотиваційного механізму є методи впливу на персонал, які визначають характер і спрямованість управлінських рішень у сфері мотивації.

Таблиця 1.3

Класифікація методів мотиваційного впливу на персонал

Група методів	Характеристика	Приклади
Економічні	Пов'язані з матеріальним стимулюванням.	Заробітна плата, премії, бонуси.
Соціальні	Спрямовані на соціальні потреби працівників.	Соціальні гарантії, пільги.
Організаційні	Пов'язані з організацією праці.	Гнучкий графік, умови праці.
Психологічні	Впливають на внутрішню мотивацію.	Визнання, підтримка, корпоративна культура.

Примітка: Сформовано автором на основі [23,29].

Мотиваційний механізм поєднує різні групи методів, що дозволяє комплексно впливати на трудову поведінку працівників. Економічні методи забезпечують матеріальну зацікавленість, тоді як соціальні та психологічні формують внутрішню мотивацію та лояльність персоналу.

Крім методів, важливу роль відіграють інструменти мотиваційного механізму, до яких належать конкретні форми реалізації стимулювання.

До основних інструментів належать:

- система оплати праці;
- преміювання;
- соціальні пакети;
- професійне навчання;
- кар'єрне зростання;
- моральне заохочення.

Завершальним елементом мотиваційного механізму виступають визначені основні напрями та очікувані наслідки його реалізації. Саме вони формують стратегічні орієнтири впливу на персонал та визначають ключові напрями кадрової політики підприємства. Очікуваний ефект від реалізації мотиваційних

заходів проявляється не лише у збільшенні економічних результатів, але й у підвищенні рівня задоволеності працівників, їх лояльності та залученості до досягнення цілей організації.

Мотиваційний механізм функціонує як послідовна система взаємопов'язаних етапів, що забезпечують узгодження інтересів усіх учасників діяльності суб'єкта господарювання – як з боку роботодавця, так і з боку працівників. Його реалізація передбачає взаємодію суб'єктів і об'єктів управління, спрямовану на формування ефективної трудової поведінки.

З позицій підприємства важливим завданням є забезпечення стабільності кадрового складу, підвищення рівня кваліфікації працівників та їх професійного розвитку. Водночас для самого персоналу ефективність мотивації визначається рівнем винагороди, яку він отримує за виконання своїх обов'язків. Йдеться як про матеріальні стимули, так і про моральне заохочення, метою якого є задоволення індивідуальних потреб працівника та підвищити його зацікавленість у результатах діяльності підприємства.

У процесі формування мотиваційного механізму важливим є виокремлення цільових груп персоналу, що дозволяє диференціювати мотиваційні заходи залежно від рівня компетентності та ступеня зацікавленості працівників у результатах діяльності. З цієї точки зору персонал доцільно поділяти на керівний склад і виконавців.

Більш ефективним для керівників є стимули, пов'язані з професійним і кар'єрним розвитком, підвищенням кваліфікації, забезпеченням комфортних умов праці, гнучкістю робочого часу та розширенням соціальних гарантій. Натомість для працівників виконавчого рівня ключове значення мають матеріальні стимули, можливості професійного навчання, належна організація праці, взаємодія з керівництвом, а також соціальні та моральні заохочення, зокрема визнання результатів праці та участь у соціальних заходах.

Таким чином, диференціація мотиваційних інструментів залежно від категорії персоналу дозволяє підвищити ефективність мотиваційного механізму в цілому.

Наступним етапом функціонування мотиваційного механізму є реалізація мотивованої поведінки працівників, що проявляється у виконанні ними конкретних трудових дій, спрямованих на досягнення поставлених завдань. Після завершення цього етапу здійснюється оцінювання результатів діяльності, яке включає як індивідуальне сприйняття працівником власних досягнень, так і оцінку з боку підприємства щодо ефективності виконаної роботи.

Завершальною стадією є формування зворотного зв'язку та коригування мотиваційної системи. Це дозволяє узгодити очікування працівників і роботодавця, удосконалити систему стимулювання та підвищити її адаптивність до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Ефективність мотиваційного механізму визначається ступенем досягнення як стратегічних, так і поточних цілей підприємства, а також рівнем задоволеності персоналу результатами своєї праці. Для забезпечення стабільності функціонування мотиваційної системи необхідним є її регулярне оцінювання та коригування.

В свою чергу, ефективність мотиваційного механізму значною мірою залежить від збалансованого поєднання внутрішніх і зовнішніх стимулів. Водночас важливим є постійний моніторинг рівня задоволеності персоналу, трудової дисципліни та професійної активності, що дозволяє своєчасно виявляти недоліки в системі мотивації та підвищувати її результативність [20].

Таким чином, систематичне оцінювання результатів функціонування мотиваційного механізму є необхідною умовою його ефективності. Це забезпечує можливість своєчасно реагувати та приймати вірні управлінські рішення, адаптувати мотиваційну політику до ринкових вимог та водночас досягнути стратегічних цілей компанії. У результаті мотиваційний механізм виступає динамічною системою, що постійно вдосконалюється відповідно до умов функціонування підприємства та потреб персоналу.

1.2. Класифікація та характеристика сучасних механізмів стимулювання персоналу на підприємствах аграрної сфери

Аграрний сектор має ключове значення для економіки країни, оскільки забезпечує продовольчу стабільність, сприяє розвитку експортного потенціалу та підтримує загальне економічне зростання. Разом із тим результативність діяльності аграрних підприємств значною мірою визначається рівнем кадрового забезпечення та ефективністю використання трудових ресурсів. У цьому контексті особливої актуальності набуває формування ефективних мотиваційних механізмів, спрямованих на залучення, закріплення та професійний розвиток персоналу.

Специфіка аграрного виробництва – сезонність, залежність від природно-кліматичних умов, нерівномірність навантаження та обмеженість ресурсів – зумовлює необхідність використання комплексних підходів до стимулювання працівників. Це, у свою чергу, визначає різноманітність мотиваційних механізмів та потребу в їх класифікації.

У зв'язку з цим доцільно здійснити класифікацію мотиваційних механізмів саме з урахуванням умов функціонування аграрних підприємств (табл.1.5).

Класифікація мотиваційних механізмів в аграрній сфері має виражений галузевий характер. На відміну від загальних підходів, тут враховуються специфічні умови функціонування підприємств, зокрема сезонність виробництва та залежність результатів праці від природних факторів.

Зокрема, виділення сезонних мотиваційних механізмів є характерною рисою аграрного сектору, оскільки в періоди інтенсивних робіт (посівна, збиральна кампанія) виникає потреба у додатковому стимулюванні працівників. Водночас виробничо-результативні механізми дозволяють безпосередньо пов'язати рівень винагороди з кінцевими результатами діяльності підприємства.

Особливу роль відіграють колективні форми стимулювання, які широко застосовуються в аграрному виробництві, де результати праці часто залежать

від злагодженості роботи бригади. Це зумовлює необхідність поєднання індивідуальних і групових стимулів.

Важливе значення набувають також виробничо-результативні механізми, які дозволяють безпосередньо пов'язати оплату праці з кінцевими результатами, такими як урожайність або обсяг виробленої продукції.

Таблиця 1.5

Класифікація мотиваційних механізмів стимулювання персоналу в аграрній сфері

Класифікаційна ознака	Види мотиваційних механізмів	Характеристика та особливості застосування
За сезонністю використання	Сезонні	Застосовуються під час посівної, жнив: передбачають підвищені ставки, премії.
	Постійні	Діють протягом року: базова заробітна плата, соціальні гарантії.
За прив'язкою до результатів виробництва	Виробничо-результативні	Залежать від урожайності, обсягів виробництва, продуктивності.
	Процесні	Орієнтовані на виконання норм, дотримання технологій.
За характером трудових функцій	Для керівного персоналу	Орієнтовані на стратегічні результати, розвиток, управління.
	Для виробничого персоналу	Пов'язані з фізичною працею, відрядною оплатою.
За формою організації праці	Індивідуальні	Стимулювання особистих результатів.
	Колективні (бригадні)	Застосовуються в польових роботах, стимулюють командну взаємодію.
За джерелом мотивації	Економічні	Заробітна плата, премії, надбавки.
	Соціальні	Соціальні пільги, забезпечення житлових і побутових потреб.
	Психологічні	Визнання, довіра, стабільність зайнятості.

Примітка: Сформовано автором на основі [5,8,13].

Таким чином, мотиваційні механізми в аграрній сфері мають комплексний і адаптивний характер, що дозволяє враховувати специфіку виробництва та забезпечувати ефективне використання трудових ресурсів.

У практиці аграрних підприємств важливе місце займає поєднання матеріальних і нематеріальних мотиваційних механізмів, що забезпечує комплексний вплив на працівників (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Основні види мотиваційних механізмів в аграрній сфері

Примітка: Сформовано на основі [9,17].

У аграрній сфері матеріальні стимули мають визначальне значення, однак завдяки комбінуванню з нематеріальними факторами їх ефективність значно підвищується. Зокрема, у сільській місцевості важливу роль відіграють соціальні умови, стабільність зайнятості та взаємовідносини в колективі.

Економічні механізми стимулювання в аграрній сфері значно пов'язані з результатами виробництва та мають гнучкий характер. Це дозволяє адаптувати систему оплати праці до змін умов господарювання та підвищити її ефективність (табл. 1.6).

Таблиця 1.6
Матеріальні механізми стимулювання персоналу в аграрній сфері

Вид механізму	Характеристика	Особливості застосування
Заробітна плата	Основна форма винагороди.	Часто має відрядний або змішаний характер.
Преміювання	Додаткова оплата за результати.	Залежить від врожайності, якості продукції.
Сезонні доплати	Надбавки у періоди інтенсивної роботи.	Використовуються під час жнив, посівної.
Участь у прибутку	Частка від доходу підприємства.	Формує довгострокову зацікавленість.

Поряд із матеріальними стимулами важливу роль відіграють нематеріальні механізми, які сприяють формуванню внутрішньої мотивації працівників. Нематеріальні механізми впливають на формування довгострокової мотивації персоналу. У аграрній сфері вони часто компенсують обмежені фінансові можливості підприємств та сприяють утриманню працівників. Характеристика цього виду представлена у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Нематеріальні механізми стимулювання персоналу в аграрній сфері

Вид механізму	Характеристика	Особливості значення
Соціальні гарантії	Забезпечення стабільності праці.	Важливі через віддаленість підприємств.
Визнання	Моральне заохочення.	Підвищує згуртованість колективу.
Навчання	Професійний розвиток.	Сприяє підвищенню кваліфікації.

Примітка: Узагальнено самостійно автором

Формування мотиваційних механізмів у аграрній сфері здійснюється під впливом специфічних галузевих факторів, які суттєво відрізняють її від інших сфер діяльності підприємств. До таких факторів, насамперед, належать сезонний характер виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, нестабільність фінансових результатів, дефіцит кваліфікованих кадрів та територіальна віддаленість підприємств.

Сезонність аграрного виробництва обумовлює нерівномірність трудового навантаження протягом року, що потребує застосування гнучких підходів до стимулювання персоналу. Зокрема, у періоди пікових робіт, таких як посівна та збиральна кампанія, виникає необхідність у використанні підвищених тарифних ставок, премій та інших форм матеріального заохочення, спрямованих на інтенсифікацію праці. У міжсезонний період, навпаки, актуальним стає забезпечення стабільності зайнятості та доходів працівників, що вимагає застосування постійних форм стимулювання.

Важливим чинником є також залежність результатів діяльності аграрних підприємств від природно-кліматичних умов. Урожайність, якість продукції та загальні фінансові результати залежать від погодних умов, що знижує

передбачуваність результатів праці. У таких умовах важливе значення має створення мотиваційних механізмів, які враховують ризиковий характер виробництва та забезпечують підтримку працівників навіть за несприятливих обставин.

Нестабільність фінансових результатів аграрних підприємств також впливає на побудову системи мотивації. Коливання доходів обмежує можливості застосування виключно матеріальних стимулів, що зумовлює необхідність поєднання економічних, соціальних і психологічних механізмів впливу. У цьому контексті зростає роль нематеріальної мотивації, яка не потребує значних фінансових витрат, але підвищує лояльності персоналу та його зацікавленості у результатах діяльності підприємства.

Окрему проблему становить дефіцит кваліфікованих кадрів у сільській місцевості, що обумовлений трудовою міграцією, демографічними змінами та зниженням престижності аграрної праці. Це вимагає від підприємств впровадження додаткових мотиваційних заходів, спрямованих на залучення та утримання працівників. До таких заходів належать створення належних умов праці, формування соціальних гарантій, здійснення професійного розвитку кадрового складу та підвищення його кваліфікації.

Територіальна віддаленість аграрних підприємств від великих населених пунктів також впливає на формування мотиваційних механізмів. У таких умовах важливого значення набувають соціальні стимули, зокрема забезпечення транспортом, організація харчування, створення належних побутових умов, а також підтримка соціальної інфраструктури.

Таким чином, галузеві особливості аграрної сфери зумовлюють необхідність формування адаптивних мотиваційних механізмів, які враховують специфіку виробничого процесу, умови праці та потреби персоналу. На нашу думку, ефективна система стимулювання в аграрному секторі повинна базуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних інструментів, бути адаптивною до зовнішнього середовища та орієнтуватися на довгострокове утримання трудових ресурсів.

Отож, мотиваційні механізми стимулювання персоналу в аграрній сфері мають комплексний, адаптивний і галузево орієнтований характер. Їх ефективність залежить від здатності враховувати специфіку виробничого процесу, поєднувати різні групи стимулів та забезпечувати баланс інтересів працівників і підприємства.

РОЗДІЛ 2.

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ СФГ «ОРАНТА»

2.1. Аналіз організаційно-функціонального забезпечення системи управління персоналом СФГ «Оранта»

Система управління персоналом на сьогодні, в умовах функціонування аграрних підприємств, виступає одним із ключових факторів забезпечення ефективності господарської діяльності, оскільки саме трудові ресурси визначають результативність виробничих процесів та конкурентоспроможність підприємства. Особливої актуальності це набуває для малих фермерських господарств, де обмеженість фінансових і трудових ресурсів обумовлює необхідність їх максимально раціонального використання.

Селянське фермерське господарство «Оранта» є суб'єктом господарювання аграрного сектору, що функціонує на території Тернопільської області та спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових і олійних культур. Підприємство здійснює діяльність з 2003 року та за період функціонування сформувало стабільну виробничу базу, налагоджені канали збуту продукції та систему управління, адаптовану до умов ринкового середовища. Особливістю господарства є поєднання кількох видів діяльності – виробництва, часткової переробки, логістики та реалізації продукції, що зумовлює підвищені вимоги до організації праці та ефективного використання персоналу.

СФГ «Оранта» є малим аграрним підприємством, діяльність якого характеризується сезонністю виробництва, багатофункціональністю працівників та високим рівнем залежності результатів діяльності від ефективності організації праці. У зв'язку з цим система управління персоналом на підприємстві має спрощений, але водночас адаптивний характер.

Відповідно до проведеного аналізу, система управління персоналом у СФГ «Оранта» функціонує без виокремлення спеціалізованого кадрового підрозділу, а основні функції управління персоналом покладені безпосередньо

на керівника господарства. Це типова практика для малих аграрних підприємств, адже забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень, проте водночас зумовлює підвищене управлінське навантаження.

Кадровий склад підприємства є відносно стабільним, однак у динаміці спостерігається його поступове зростання. Зокрема, якщо у 2022 році чисельність працівників становила 8 осіб, у 2023–2024 роках – 9 осіб, то станом на кінець 2025 року вона зростає до 12 осіб. Така тенденція свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та потребу у збільшенні трудових ресурсів.

Водночас специфіка аграрного виробництва зумовлює необхідність залучення додаткової робочої сили у пікові періоди (посівна та збиральна кампанії). У СФГ «Оранта» ця потреба задовольняється шляхом укладання короткострокових договорів із сезонними працівниками, кількість яких може становити в середньому 5–7 осіб. При цьому зазначені працівники не входять до штатного розпису підприємства, що дозволяє забезпечити гнучкість використання трудових ресурсів та оптимізацію витрат на оплату праці.

Організація системи управління персоналом у СФГ «Оранта» базується на поєднанні функцій планування, організації, мотивації та контролю, що реалізуються в умовах централізованого управління. Така система забезпечує узгодженість дій працівників і сприяє досягненню виробничих цілей підприємства, однак потребує подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних підходів до менеджменту персоналу.

Організаційна структура управління персоналом СФГ «Оранта» є важливою складовою системи менеджменту підприємства, оскільки визначає розподіл управлінських функцій, рівні відповідальності та характер взаємодії між працівниками. З огляду на невеликий масштаб діяльності господарства, структура управління має спрощений характер і відповідає особливостям функціонування малих аграрних підприємств.

У структурі управління можна виділити два основних рівні:

- вищий рівень – керівник фермерського господарства, який здійснює стратегічне та оперативне управління, приймає управлінські рішення та контролює їх виконання;
- виконавчий рівень – працівники, які безпосередньо виконують виробничі, технічні та допоміжні функції.

Управління персоналом у СФГ «Оранта» має централізований характер. Основні управлінські функції, зокрема планування, організація, мотивація та контроль, зосереджені в руках керівника господарства. Водночас на підприємстві відсутній окремий HR-відділ або спеціалізована служба управління персоналом, що є типовим для малих аграрних підприємств.

На рис. 2.1 представлена організаційна структура управління СФГ «Оранта», яка відображає існуючу систему підпорядкування та розподілу функцій між працівниками.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління СФГ «Оранта»

Примітка. Складено автором за матеріалами підприємства [30].

Аналіз представленої структури свідчить, що вона є простою, чіткою та зрозумілою, що забезпечує оперативність комунікацій і швидкість прийняття управлінських рішень. Безпосередній зв'язок керівника з кожним працівником сприяє ефективному контролю виконання завдань та мінімізації інформаційних втрат.

Водночас така модель управління має і певні обмеження. Зокрема, висока централізація призводить до значного управлінського навантаження на керівника, який змушений поєднувати стратегічні, оперативні та кадрові функції. Це може обмежувати можливості розвитку підприємства та знижувати ефективність управління в умовах зростання обсягів діяльності.

У 2025 році чисельність персоналу зросла до 12 осіб порівняно з 9 особами у 2024 році. Збільшення відбулося за рахунок розширення виробничого персоналу, зокрема водіїв і робітників, що пов'язано з необхідністю забезпечення ефективного виконання виробничих процесів.

Крім того, у періоди сезонних робіт підприємство залучає додаткових працівників (до 5–7 осіб) на умовах строкових договорів, які не входять до штатного складу. Це дозволяє гнучко адаптувати чисельність персоналу до виробничих потреб та оптимізувати витрати на оплату праці.

Таким чином, організаційна структура управління персоналом СФГ «Оранта» є лінійною, централізованою та адаптованою до умов функціонування малого аграрного підприємства. Вона забезпечує оперативність управління та ефективну координацію діяльності персоналу, однак водночас створює ризик перевантаження керівника та потребує подальшого вдосконалення у напрямі розподілу управлінських функцій.

Важливою складовою організаційно-функціонального забезпечення системи управління персоналом є аналіз реалізації основних функцій менеджменту персоналу. У СФГ «Оранта» функції управління персоналом реалізуються у спрощеному вигляді та мають централізований характер. Відсутність окремого кадрового підрозділу зумовлює те, що всі функції управління персоналом виконуються безпосередньо керівником господарства.

З метою узагальнення особливостей реалізації функцій управління персоналом у СФГ «Оранта» доцільно подати їх характеристику у вигляді таблиці (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка реалізації функцій управління персоналом у СФГ «Оранта»

Функція	Характеристика реалізації	Переваги	Недоліки
Планування персоналу	Визначення потреби в працівниках здійснюється керівником з урахуванням сезонності	Гнучкість, швидке реагування	Відсутність формалізованого планування
Організація праці	Чіткий розподіл обов'язків, пряма підпорядкованість	Простота управління	Обмеженість делегування
Мотивація	Переважно матеріальна (заробітна плата, відрядна оплата)	Пряма залежність «результат–оплата»	Слабкий розвиток нематеріальної мотивації
Контроль	Безпосередній контроль керівника	Оперативність	Перевантаження керівника

Примітка. Сформовано автором самостійно

Звідси бачимо, що система управління персоналом у СФГ «Оранта» має ряд переваг. Зокрема, спостерігається висока гнучкість у прийнятті рішень, швидка адаптація до змін виробничих умов, а також простота організації управлінських процесів.

Разом із тим, виявлено низку проблемних аспектів. Насамперед це стосується відсутності формалізованої системи планування персоналу, що може призводити до неефективного використання трудових ресурсів. Крім того, обмеженість делегування повноважень і концентрація управлінських функцій у керівника створює ризик перевантаження та зниження ефективності управління.

Окремої уваги потребує система мотивації персоналу. Хоча матеріальні стимули є достатньо ефективними в умовах малого підприємства, недостатній розвиток нематеріальних методів мотивації (кар'єрне зростання, навчання, визнання) може негативно впливати на довгострокову зацікавленість працівників у результатах діяльності.

Всі ключові функції управління персоналом зосереджені в одній управлінській ланці – керівнику господарства. Така модель забезпечує цілісність управління, однак обмежує можливості розвитку системи менеджменту персоналу.

Аналіз організаційно-функціонального забезпечення системи управління персоналом СФГ «Оранта» дозволив виявити як сильні сторони (простота, гнучкість, оперативність), так і слабкі (централізація, відсутність HR-функції, недостатня формалізація процесів). Виявлені недоліки формують основу для подальшого обґрунтування напрямів удосконалення системи мотивації та управління персоналом, що буде розглянуто у наступних розділах роботи.

Важливим елементом організаційно-функціонального забезпечення системи управління персоналом є характеристика кадрової політики підприємства та підходів до стимулювання працівників. У СФГ «Оранта» кадрова політика формується з урахуванням специфіки діяльності малого аграрного підприємства, зокрема обмеженості фінансових ресурсів, сезонності виробництва та невеликої чисельності персоналу.

Управління персоналом має переважно практичний та неформалізований характер. Основні рішення щодо підбору, розподілу обов'язків, оплати праці та стимулювання працівників приймаються безпосередньо керівником господарства. При цьому кадрова політика спрямована на збереження стабільного ядра працівників і забезпечення безперервності виробничих процесів.

Основним інструментом впливу на трудову поведінку персоналу у СФГ «Оранта» є матеріальне стимулювання. Основу мотиваційного механізму становить заробітна плата, рівень якої залежить від обсягу виконаних робіт, складності завдань та сезонного навантаження. Для працівників виробничої сфери застосовуються елементи відрядної оплати праці, що забезпечує пряму залежність між результатами праці та рівнем доходу.

Переважання матеріального заохочення є типовим для підприємств аграрного сектору, оскільки дозволяє забезпечити базовий рівень

зацікавленості працівників у виконанні виробничих завдань. Водночас нематеріальні інструменти мотивації, такі як професійний розвиток, кар'єрне зростання, участь у прийнятті управлінських рішень або система визнання результатів праці, використовуються обмежено.

Такий підхід, з одного боку, забезпечує простоту реалізації мотиваційного механізму та його зрозумілості для працівників, однак з іншого – обмежує можливості довгострокового підвищення ефективності праці та формування високого рівня лояльності персоналу.

Звідси робимо висновок, що у СФГ «Оранта» кадрова політика та система стимулювання персоналу характеризуються орієнтацією на матеріальні стимули при недостатньому розвитку нематеріальних форм мотивації, що визначає необхідність подальшого дослідження їх ефективності.

Таким чином, проведений аналіз організаційно-функціонального забезпечення системи управління персоналом СФГ «Оранта» свідчить, що підприємство використовує спрощену, лінійну та централізовану модель управління, яка відповідає його масштабам і специфіці діяльності. Така система забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень, гнучкість у використанні трудових ресурсів та ефективну координацію виробничих процесів.

Водночас виявлено ряд проблемних аспектів, зокрема перевантаження керівника управлінськими функціями, відсутність формалізованої системи управління персоналом та обмежене використання нематеріальних інструментів мотивації. Це знижує потенціал розвитку кадрової системи та потребує подальшого вдосконалення.

2.2. Оцінка результативності діючих механізмів стимулювання персоналу у СФГ «Оранта»

Ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається результативністю застосовуваних механізмів стимулювання персоналу,

оскільки саме вони формують рівень трудової активності працівників, їх зацікавленість у досягненні виробничих результатів та орієнтацію на цілі підприємства.

У СФГ «Оранта» система стимулювання персоналу сформована з урахуванням особливостей діяльності малого аграрного підприємства та має переважно спрощений і практично орієнтований характер. Як було встановлено у попередньому підпункті роботи, ключова роль у формуванні та реалізації мотиваційного механізму належить керівнику господарства, що зумовлює централізований підхід до стимулювання працівників.

Підприємство здійснює багатoproфільну діяльність у сфері аграрного виробництва, основним напрямом якої є вирощування зернових та олійних культур, зокрема пшениці, кукурудзи, соняшнику та ріпаку. Земельний фонд господарства становить близько 450 га, з яких переважну частину займає рілля, що визначає рослинницьку спеціалізацію підприємства. Структура посівних площ формується з урахуванням ринкової кон'юнктури, кліматичних умов та ресурсного забезпечення господарства. Додатково підприємство здійснює допоміжну діяльність у рослинництві, транспортне забезпечення та післяурожайну обробку продукції.

З метою комплексної оцінки внутрішніх можливостей підприємства та впливу зовнішнього середовища на його діяльність доцільно застосувати SWOT-аналіз. Даний метод дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони господарства, а також визначити ключові можливості та загрози його функціонування. Результати проведеного аналізу наведено у таблиці 2.4.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал та зовнішні умови функціонування СФГ «Оранта». Встановлено, що підприємство має ряд конкурентних переваг, зокрема досвід роботи, матеріально-технічну базу та гнучкість управління. Водночас наявні внутрішні обмеження, пов'язані з ресурсним забезпеченням та організацією управління персоналом. Зовнішнє середовище характеризується як наявністю можливостей для розвитку, так і значними ризиками, що обумовлює необхідність

удосконалення управлінських підходів, зокрема у сфері мотивації персоналу

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз діяльності СФГ «Оранта»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність власної матеріально-технічної бази	Обмеженість фінансових ресурсів
Досвід діяльності у аграрній сфері	Невелика чисельність персоналу
Сформована структура виробництва (рослинництво)	Відсутність окремої HR-функції
Гнучкість управління (мале підприємство)	Недостатній розвиток нематеріальної мотивації
Налагоджені господарські зв'язки	Обмежені можливості інвестування
Використання орендованих земельних ресурсів	Залежність від сезонності виробництва
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження сучасних агротехнологій	Нестабільність аграрного ринку
Розширення ринків збуту продукції	Негативні погодні умови
Участь у державних програмах підтримки	Зростання цін на паливо та ресурси
Підвищення кваліфікації персоналу	Інфляційні процеси
Розвиток системи мотивації персоналу	Конкуренція на аграрному ринку
Диверсифікація видів діяльності	Військово-економічна нестабільність

Примітка. Сформовано автором самостійно

З метою комплексної оцінки внутрішніх можливостей підприємства та впливу зовнішнього середовища на його діяльність доцільно застосувати SWOT-аналіз. Даний метод дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони господарства, а також визначити ключові можливості та загрози його функціонування. Результати проведеного аналізу наведено у таблиці

Основу діючої системи мотивації становлять матеріальні стимули, зокрема заробітна плата, яка виступає головним фактором впливу на трудову поведінку персоналу. Рівень оплати праці залежить від обсягу виконаних робіт, складності виробничих завдань та сезонного навантаження. Для окремих категорій працівників застосовуються елементи відрядної оплати праці, що забезпечує безпосередній зв'язок між результатами праці та рівнем доходу.

З метою оцінки ефективності матеріального стимулювання доцільно проаналізувати особливості формування заробітної плати працівників, а також практику застосування натуральної форми оплати праці.

Аналіз форм оплати праці свідчить, що на підприємстві використовується поєднання різних підходів до нарахування заробітної плати залежно від

категорії персоналу. Детальний аналіз представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Форми оплати праці та орієнтовний рівень заробітної плати
працівників СФГ «Оранта»**

Посада	Форма оплати праці	Середньомісячна заробітна плата, грн	Додаткові стимули
Керівник	посадовий оклад	20 000 – 25 000	частка прибутку, як власнику
Бухгалтер	посадовий оклад	14 000 – 18 000	доплати за звітність
Агроном	оклад + премія	16 000 – 20 000	бонуси за врожайність
Водій	погодинна / відрядна	13 000 – 17 000	доплати за перевезення
Робітник (польові роботи)	відрядна	12 000 – 16 000	сезонні доплати
Сезонні працівники	відрядна	10 000 – 14 000	оплата за обсяг робіт

Примітка. Наведено за матеріалами підприємства [30].

Для управлінського та адміністративного персоналу характерною є фіксована форма оплати, тоді як для виробничих працівників застосовується відрядна або змішана система, що дозволяє враховувати обсяг виконаних робіт.

Рівень оплати праці є типовим для малих аграрних підприємств регіону та залежить від сезонності виробництва, інтенсивності праці та результатів діяльності господарства. Водночас значну роль відіграють додаткові стимули, зокрема натуральна оплата та сезонні доплати, які підсилюють загальний мотиваційний ефект.

Діюча система матеріального стимулювання у СФГ «Оранта» забезпечувала зростання ефективності праці у попередні роки, однак у 2025 році її результативність знизилася. Це вказує на необхідність удосконалення підходів до мотивації персоналу та впровадження більш комплексної системи стимулювання, що поєднуватиме як матеріальні, так і нематеріальні інструменти впливу.

Поряд із матеріальними стимулами важливу роль у забезпеченні ефективної трудової діяльності відіграють нематеріальні механізми мотивації, які спрямовані на задоволення соціальних, психологічних та професійних потреб працівників. Вони формують рівень задоволеності працею, впливають на лояльність персоналу та сприяють довгостроковому закріпленню кадрів на підприємстві.

У СФГ «Оранта» нематеріальні механізми стимулювання мають обмежений та переважно неформалізований характер. Основними елементами нематеріальної мотивації виступають сприятливі умови праці, стабільність зайнятості, безпосередня взаємодія з керівником, а також відносно позитивний соціально-психологічний клімат у колективі.

Важливою особливістю є те, що на підприємстві сформовано невеликий, відносно стабільний трудовий колектив, що сприяє встановленню довірливих відносин між працівниками та керівництвом. Це, у свою чергу, позитивно впливає на рівень задоволеності працею та знижує плинність кадрів.

Разом із тим, система нематеріального стимулювання у СФГ «Оранта» має низку суттєвих обмежень. Зокрема, відсутні такі важливі елементи, як планування професійного розвитку працівників, організація навчання та підвищення кваліфікації, формалізована система оцінювання результатів праці, а також механізми кар'єрного зростання. Крім того, практично не використовуються інструменти визнання досягнень працівників, що знижує їхню внутрішню мотивацію.

З метою узагальнення особливостей матеріального та нематеріального стимулювання доцільно представити їх порівняльну характеристику (табл. 2.6). Аналіз даних таблиці свідчить, що у СФГ «Оранта» домінують матеріальні механізми стимулювання, які забезпечують базовий рівень зацікавленості працівників у результатах діяльності. Водночас нематеріальні стимули мають допоміжний характер і не використовуються як повноцінний інструмент управління трудовою поведінкою персоналу.

Таблиця 2.6

**Порівняльна характеристика механізмів стимулювання персоналу у
СФГ «Оранта»**

Критерій	Матеріальні стимули	Нематеріальні стимули
Рівень розвитку	Високий	Низький
Основні інструменти	Заробітна плата, відрядна оплата	Умови праці, відносини в колективі
Ступінь формалізації	Частково формалізовані	Неформалізовані
Вплив на персонал	Короткостроковий	Довгостроковий
Ефективність	Достатня	Обмежена

Примітка: Складено автором самостійно.

Така ситуація є типовою для малих аграрних підприємств, однак вона обмежує можливості підвищення ефективності праці у довгостроковій перспективі. Недостатній розвиток нематеріальної мотивації може призводити до зниження рівня залученості працівників, їх ініціативності та орієнтації на результати діяльності підприємства.

Даний аналіз показує, що діюча система стимулювання персоналу у СФГ «Оранта» є однобічною та потребує вдосконалення шляхом розширення спектру нематеріальних мотиваційних інструментів, що дозволить підвищити її ефективність та забезпечити сталий розвиток підприємства.

З метою комплексного оцінювання результативності діючих механізмів стимулювання персоналу у СФГ «Оранта» доцільно узагальнити результати проведеного аналізу за основними критеріями ефективності, які відображають як економічні, так і соціальні аспекти функціонування мотиваційної системи. Результати цього оцінювання представлені у табл.2.7.

Аналіз узагальнених даних свідчить, що мотиваційний механізм СФГ «Оранта» є достатньо ефективним у короткостроковому періоді, оскільки забезпечує виконання виробничих завдань та підтримання стабільності трудового колективу. Високий рівень матеріального стимулювання та гнучкість системи дозволяють оперативно реагувати на зміни виробничих умов

Таблиця 2.7

Оцінка ефективності мотиваційного механізму СФГ «Оранта»

Критерій оцінки	Характеристика	Рівень ефективності
Матеріальна мотивація	Забезпечує пряму залежність між результатами праці та оплатою	Високий
Нематеріальна мотивація	Обмежене використання, відсутність системного підходу	Низький
Продуктивність праці	Зростання у 2022–2024 рр., зниження у 2025 р.	Середній
Гнучкість системи	Висока адаптація до сезонних умов	Високий
Стабільність персоналу	Низька плинність, сформований колектив	Високий
Стратегічна орієнтація	Відсутність довгострокової мотиваційної політики	Низький

Примітка: Складено автором самостійно.

Водночас у стратегічному аспекті ефективність мотиваційного механізму є обмеженою. Це зумовлено насамперед відсутністю комплексного підходу до управління мотивацією, недостатнім розвитком нематеріальних стимулів та відсутністю довгострокового планування розвитку персоналу.

З метою більш глибокого дослідження ефективності діючих механізмів стимулювання персоналу у СФГ «Оранта» було проведено анкетне опитування працівників підприємства. В опитуванні взяли участь 11 осіб, що становить більшість штатного персоналу (за винятком керівника господарства).

Анкетування проводилося з використанням структурованої анкети, яка включала 12 запитань, спрямованих на оцінку рівня задоволеності працівників умовами праці, оплатою праці, системою стимулювання, можливостями професійного розвитку та соціально-психологічним кліматом у колективі (додаток А).

Отримані результати дозволили комплексно оцінити ставлення персоналу до існуючої системи мотивації та виявити основні проблемні аспекти її функціонування. Зведені результати анкетування наведені у Додатку Б.

Аналіз відповідей на питання щодо загальної задоволеності роботою (П1) показав, що більшість працівників оцінюють її як середню. Зокрема, 7 із 11 опитаних (63,6 %) зазначили, що вони «скоріше задоволені» роботою, тоді як 3 особи (27,3 %) дали нейтральну оцінку, і лише 1 працівник (9,1 %) висловив більш високий рівень задоволеності. Це свідчить про відносно стабільний, але не повністю задовільний рівень мотивації персоналу.

Оцінка рівня оплати праці (П2) виявила, що 6 працівників (54,5 %) вважають її лише частково задовільною, а 5 осіб (45,5 %) – скоріше задовільною. Водночас жоден із респондентів не оцінив рівень оплати як повністю достатній. Це підтверджує, що матеріальна мотивація хоча і є основною, проте не повністю відповідає очікуванням працівників.

Щодо справедливості оплати праці (П3), більшість працівників (близько 63,6 %) схильються до думки, що вона є відносно справедливою, однак значна частка (36,4 %) оцінює її лише як частково справедливу. Це свідчить про наявність певного дисбалансу між вкладеними зусиллями та отриманою винагородою.

Аналіз відповідей на питання щодо основних мотиваційних факторів (П4) показав, що домінуючим стимулом є заробітна плата, яку обрали всі респонденти. Інші фактори, такі як умови праці та соціально-психологічний клімат, мають другорядне значення, що підтверджує переважання матеріальної мотивації на підприємстві.

Оцінка умов праці (П5) свідчить про їх задовільний рівень: 8 працівників (72,7 %) оцінили їх як задовільні або хороші, однак 3 особи (27,3 %) вказали на необхідність їх покращення. Це вказує на наявність резервів для підвищення комфортності праці.

Відповіді на питання щодо підтримки з боку керівництва (П6) показали, що більшість працівників (близько 72,7 %) відчують її на достатньому рівні, що позитивно впливає на соціально-психологічний клімат у колективі.

Разом із тим, оцінка системи заохочень (П7) виявила її недостатню ефективність: понад половина працівників (54,5 %) задоволені нею лише частково, що свідчить про відсутність системного підходу до преміювання та стимулювання.

Особливо критичною є ситуація з можливостями професійного розвитку (П8): 7 працівників (63,6 %) зазначили, що такі можливості є обмеженими або практично відсутні. Це підтверджує слабкий розвиток нематеріальної мотивації на підприємстві.

Оцінка соціально-психологічного клімату (П9) показала, що він є переважно нейтральним або помірно сприятливим, що характерно для невеликих трудових колективів.

Щодо впливу мотивації на ефективність праці (П10), більшість працівників (63,6 %) вважають, що вона впливає лише частково, що свідчить про недостатню силу мотиваційного механізму.

Аналіз відкритих відповідей (П11) дозволив виділити основні напрями вдосконалення системи мотивації, серед яких найчастіше згадуються: підвищення рівня заробітної плати, впровадження системи преміювання, покращення умов праці, можливості професійного розвитку та визнання результатів роботи.

Відповіді на питання щодо готовності працювати на підприємстві у довгостроковій перспективі (П12) свідчать, що більшість працівників (понад 60%) скоріше налаштовані залишатися, однак не демонструють високого рівня прихильності до підприємства.

Результати анкетування підтверджують, що у СФГ «Оранта» переважає матеріальна мотивація, яка забезпечує базовий рівень задоволеності працівників, однак не формує високої залученості та зацікавленості у досягненні стратегічних цілей підприємства. Недостатній розвиток

нематеріальних стимулів, зокрема можливостей професійного розвитку, системи заохочень і визнання, знижує ефективність мотиваційного механізму.

За результатами проведеного аналізу встановлено, що система мотивації персоналу підприємства має ряд суттєвих недоліків, які стримують підвищення ефективності його діяльності:

- переважання матеріальних стимулів при недостатньому розвитку нематеріальної мотивації;
- відсутність системного підходу до формування мотиваційного механізму;
- висока залежність рівня мотивації від сезонних факторів та фінансових результатів підприємства;
- відсутність формалізованої системи оцінювання результатів праці працівників;
- обмежені можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання персоналу;
- надмірна централізація управління мотиваційними процесами.

Наявність зазначених проблем знижує ефективність використання трудового потенціалу підприємства та обмежує можливості підвищення продуктивності праці. Проведена нами оцінка показала, що діючі механізми стимулювання персоналу у СФГ «Оранта» забезпечують базовий рівень ефективності діяльності підприємства, однак не відповідають сучасним вимогам управління персоналом та потребують удосконалення.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ

Важливим напрямом удосконалення мотиваційних механізмів у аграрній сфері є врахування зарубіжного досвіду, який демонструє ефективні підходи до стимулювання персоналу в умовах різних моделей господарювання. У країнах із розвиненим аграрним сектором значна увага приділяється формуванню комплексних систем мотивації, що поєднують економічні, соціальні та організаційні інструменти впливу на працівників.

У країнах Європейського Союзу поширеним є застосування довгострокових підходів до мотивації персоналу, які охоплюють не лише матеріальні стимули, а й розвиток професійних навичок працівників, гарантування стабільності зайнятості та покращення умов життя у сільській місцевості. Особлива увага приділяється формуванню безпечного та комфортного робочого середовища, а також розвитку соціальної інфраструктури, що сприяє утриманню кадрів у аграрному секторі.

Особливістю є також широке застосування контрактної форми зайнятості, що дозволяє ефективно регулювати чисельність персоналу залежно від потреб виробництва.

У країнах Скандинавії акцент робиться на соціальній складовій мотивації. Основними інструментами виступають:

- високий рівень соціального захисту працівників;
- забезпечення безпечних та комфортних умов праці;
- розвиток корпоративної культури та партнерських відносин між працівниками і роботодавцем;
- підтримка балансу між роботою та особистим життям.

Такий підхід сприяє формуванню високого рівня довіри та лояльності персоналу.

Бачимо, що зарубіжний досвід показує ефективність мотиваційних механізмів в аграрній сфері залежить від його комплексності - необхідності поєднувати матеріальні стимули з соціальними та організаційними заходами. Водночас важливим є врахування національних особливостей, рівня розвитку економіки та умов функціонування підприємств.

На нашу думку, впровадження окремих елементів зарубіжного досвіду, таких як участь працівників у прибутках, розвиток соціальної інфраструктури, інвестування у професійний розвиток персоналу та формування партнерських відносин у колективі, може суттєво підвищити ефективність мотиваційних механізмів на вітчизняних аграрних підприємствах.

Проведений у другому розділі аналіз діяльності СФГ «Оранта» дозволив виявити ряд проблем у функціонуванні системи стимулювання персоналу, які стримують підвищення ефективності діяльності підприємства та обмежують можливості його подальшого розвитку. У табл. 3.1 систематизовані виявлені недоліки системи мотивації на досліджуваному підприємстві.

Таблиця 3.1

Основні проблеми мотиваційного механізму та їх вплив на діяльність СФГ «Оранта»

Проблема	Вплив на діяльність підприємства
Домінування матеріальних стимулів	Обмеження довгострокової мотивації персоналу.
Недостатній розвиток нематеріальної мотивації	Зниження рівня залученості працівників.
Відсутність системи преміювання	Недостатній стимул до підвищення продуктивності.
Відсутність HR-функції	Перевантаження керівника.
Відсутність системи оцінювання персоналу	Суб'єктивність у визначенні винагороди.
Залежність мотивації від сезонності	Нестабільність доходів працівників.

Примітка: Складено автором самостійно.

Тобто, ключовими проблемами є відсутність комплексного підходу до мотивації персоналу та переважання короткострокових стимулів над довгостроковими. Така ситуація призводить до зниження рівня зацікавленості

працівників у результатах діяльності підприємства та обмежує можливості підвищення продуктивності праці.

Окремої уваги заслуговує проблема відсутності спеціалізованої функції управління персоналом. Концентрація всіх управлінських процесів у керівника підприємства ускладнює реалізацію сучасних підходів до мотивації та не дозволяє забезпечити системність кадрової політики.

Крім того, результати анкетного опитування підтвердили, що працівники не повною мірою задоволені рівнем оплати праці, можливостями професійного розвитку та системою заохочень. Це свідчить про необхідність перегляду існуючих підходів до стимулювання персоналу та впровадження більш ефективних механізмів мотивації.

Виявлені проблеми обумовлюють необхідність розробки комплексної системи удосконалення мотиваційних механізмів, яка буде спрямована на поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, підвищення ефективності використання трудових ресурсів та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Одним із ключових напрямів удосконалення мотиваційного механізму у СФГ «Оранта» є впровадження кадрової функції шляхом введення окремої посади фахівця з управління персоналом (HR-менеджера). Необхідність такого заходу зумовлена виявленими у другому розділі проблемами, зокрема надмірною централізацією управління та перевантаженням керівника підприємства.

У сучасних умовах навіть для малих підприємств доцільним є делегування частини функцій управління персоналом спеціалізованому працівнику, що дозволяє підвищити ефективність кадрової політики та забезпечити системний підхід до мотивації персоналу.

Запропоновано введення однієї штатної одиниці HR-менеджера, який виконуватиме такі основні функції:

- організація процесу підбору та адаптації персоналу;
- участь у формуванні системи мотивації та стимулювання працівників;

- розробка та впровадження заходів нематеріальної мотивації;
- організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- оцінювання результатів діяльності працівників;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Структура передбачає часткову децентралізацію управління персоналом, що дозволяє розподілити функціональне навантаження між керівником та HR-менеджером. У такій моделі керівник зосереджується на стратегічних і виробничих питаннях, тоді як HR-менеджер забезпечує ефективне управління трудовими ресурсами.

Впровадження кадрової функції матиме ряд позитивних наслідків для підприємства:

- зниження управлінського навантаження на керівника;
- підвищення ефективності мотиваційного механізму;
- формування системного підходу до управління персоналом;
- покращення соціально-психологічного клімату в колективі;
- зростання рівня задоволеності працівників.

Введення посади HR-менеджера є обґрунтованим і доцільним заходом, який сприятиме підвищенню ефективності системи управління персоналом та створить передумови для впровадження сучасних мотиваційних механізмів.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності мотиваційного механізму у СФГ «Оранта» є удосконалення системи матеріального стимулювання персоналу. Як показав аналіз, існуюча система оплати праці має обмежений характер та не забезпечує достатнього рівня зацікавленості працівників у досягненні високих результатів діяльності.

З метою підвищення ефективності матеріальної мотивації пропонується впровадження комбінованої системи оплати праці, яка передбачає поєднання базової заробітної плати та змінної (преміальної) частини, що залежить від результатів праці.

Запропонована система матеріального стимулювання наведена у таблиці 3.2. Вона дозволяє встановити чіткий зв'язок між результатами праці

працівника та рівнем його матеріальної винагороди. Це сприяє підвищенню продуктивності праці, відповідальності за результати роботи та зацікавленості у досягненні цілей підприємства.

Таблиця 3.2

Система матеріального стимулювання персоналу СФГ «Оранта»

Вид стимулу	Умови нарахування	Розмір виплати
Базова заробітна плата	Відповідно до посади та обсягу робіт	Фіксована
Премія за виконання плану	Виконання виробничого плану на 100%	+20% до заробітної плати
Премія за перевиконання плану	Виконання понад 110%	+30% до заробітної плати
Доплата за перепрацювання	Робота понад встановлену норму	+50% погодинної ставки
Бонус за якість роботи	Відсутність браку та порушень	+10%
Сезонна премія	Успішне завершення польових робіт	Фіксована (2 000–5 000 грн)

Примітка: Складено автором самостійно.

Особливу увагу слід приділити впровадженню преміальної системи, яка на даний час фактично відсутня на підприємстві. Запропоновані премії за виконання та перевиконання планових показників стимулюватимуть працівників до підвищення ефективності праці та більш раціонального використання робочого часу.

Важливим елементом є також доплати за перевищення норми відпрацьованих годин, що дозволяють компенсувати підвищене навантаження у періоди сезонних робіт та сприяють зниженню соціальної напруги серед працівників.

Крім того, доцільним є запровадження бонусів за якість роботи, що стимулюватиме працівників до дотримання технологічних вимог, зменшення браку та підвищення загального рівня ефективності виробництва.

Очікується, що впровадження запропонованої системи матеріального стимулювання забезпечить підвищення продуктивності праці, зростання

зацікавленості працівників у результатах діяльності, покращить якість виконання робіт, знизить рівень незадоволеності оплатою праці та зміцнить трудову дисципліну.

Удосконалення системи матеріального стимулювання шляхом впровадження преміальних і компенсаційних виплат дозволить підвищити ефективність використання трудових ресурсів та створить передумови для сталого розвитку підприємства.

Важливим напрямом удосконалення мотиваційного механізму у СФГ «Оранта» є розвиток системи нематеріального стимулювання персоналу. Як показав аналіз, на підприємстві такі інструменти використовуються обмежено, що знижує рівень внутрішньої мотивації працівників та їх зацікавленість у довгостроковій співпраці.

З метою підвищення ефективності мотивації доцільно впровадити комплекс заходів нематеріального стимулювання, спрямованих на задоволення соціальних, психологічних та професійних потреб працівників.

Одним із ключових елементів пропонується запровадження системи соціальних гарантій, яка включатиме організацію оздоровчого відпочинку для працівників та членів їхніх сімей. Зокрема, пропонується забезпечити можливість оплачуваної підприємством поїздки тривалістю 7–10 днів один раз на два роки. Такий відпочинок може організовуватися як у межах України (Карпати, Трускавець, Одеса), так і на місцевих рекреаційних базах.

Впровадження такого заходу сприятиме підвищенню рівня соціального захисту працівників, зміцненню їх лояльності до підприємства та формуванню позитивного іміджу роботодавця.

Не менш важливим напрямом є розвиток командоутворюючих заходів. Пропонується організовувати щорічні виїзні заходи на природу із залученням працівників та членів їхніх сімей. Зважаючи на те, що колектив підприємства є відносно невеликим і сформований переважно з місцевих жителів, такі заходи сприятимуть зміцненню міжособистісних відносин, покращенню соціально-психологічного клімату та підвищенню згуртованості колективу.

Окремої уваги потребує розвиток професійного потенціалу працівників. З цією метою доцільно впровадити систему підтримки навчання, яка передбачає оплату участі у професійних курсах, тренінгах, семінарах та галузевих форумах. Це дозволить працівникам підвищувати рівень кваліфікації, освоювати сучасні технології та впроваджувати інноваційні підходи у виробничу діяльність.

З метою узагальнення запропонованих заходів доцільно представити їх у вигляді таблиці.

Таблиця 3.3

Система нематеріального стимулювання персоналу СФГ «Оранта»

Захід	Періодичність	Очікуваний ефект
Оплачуваний відпочинок для працівників і сімей	1 раз на 2 роки	Підвищення лояльності, зниження плинності кадрів
Щорічні виїзні заходи (тимбілдинг)	1 раз на рік	Покращення клімату в колективі
Оплата навчання та підвищення кваліфікації	Постійно	Професійний розвиток персоналу
Визнання досягнень (подяки, грамоти)	Регулярно	Підвищення внутрішньої мотивації

Примітка: Складено автором самостійно.

Аналіз запропонованих заходів свідчить, що їх впровадження не потребує значних фінансових витрат порівняно з матеріальними стимулами, однак має суттєвий вплив на формування позитивного ставлення працівників до роботи та підприємства в цілому. Розвиток системи нематеріального стимулювання дозволить підвищити рівень задоволеності працівників, зміцнити їх прив'язаність до підприємства та створити сприятливі умови для підвищення ефективності праці.

Важливим напрямом удосконалення мотиваційного механізму у СФГ «Оранта» є впровадження системи оцінювання результатів праці персоналу. Як було встановлено у другому розділі, на підприємстві відсутні чіткі критерії

оцінки ефективності роботи працівників, що ускладнює об'єктивне визначення рівня їх винагороди та знижує мотиваційний ефект стимулювання.

З метою усунення зазначених недоліків пропонується впровадити спрощену систему оцінювання персоналу на основі ключових показників ефективності (KPI), адаптовану до умов функціонування малого аграрного підприємства.

Запропонована система передбачає оцінювання працівників за трьома основними критеріями:

- обсяг виконаних робіт;
- якість виконання робіт;
- трудова дисципліна.

Кожен із зазначених показників має різну вагомість у загальній оцінці результатів діяльності працівника, що дозволяє більш об'єктивно враховувати специфіку виконуваних завдань (

Загальна оцінка ефективності працівника визначається як сума зважених показників, що дозволяє отримати комплексну характеристику його трудової діяльності. На основі отриманих результатів доцільно встановлювати рівень преміювання працівників відповідно до їх внеску у результати діяльності підприємства.

З метою візуалізації процесу оцінювання персоналу доцільно представити його у вигляді (рис.3.2).

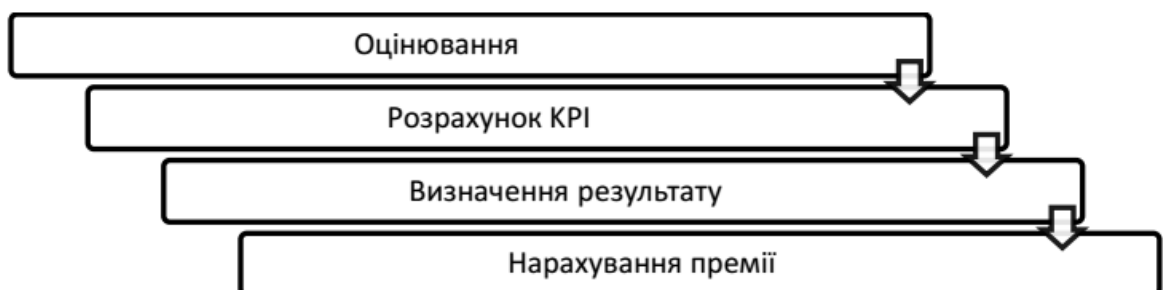


Рис. 3.2. Система оцінювання результатів праці персоналу

Примітка: Складено автором самостійно.

Впровадження запропонованої системи оцінювання дозволить:

- забезпечити об'єктивність у визначенні результатів праці;
- встановити чіткий зв'язок між результатами роботи та рівнем винагороди;
- підвищити рівень відповідальності працівників;
- стимулювати підвищення продуктивності та якості праці.

Впровадження системи оцінювання персоналу на основі КРІ сприятиме підвищенню ефективності мотиваційного механізму та забезпечить більш раціональне використання трудових ресурсів підприємства.

З метою обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів удосконалення мотиваційного механізму персоналу у СФГ «Оранта» необхідно оцінити їх очікувану ефективність.

Запропонований комплекс заходів має системний характер та охоплює всі основні аспекти мотивації персоналу: матеріальне стимулювання, нематеріальну мотивацію, організацію управління персоналом та оцінювання результатів праці. Їх реалізація спрямована на підвищення продуктивності праці, покращення соціально-психологічного клімату та зростання загальної ефективності діяльності підприємства. Орієнтовні очікувані результати від запропонованих заходів представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Очікувані результати впровадження заходів удосконалення
мотиваційного механізму**

Показник	До впровадження	Після впровадження (очікувано)
Продуктивність праці	Нестабільна	Зростання на 15–20%
Рівень задоволеності персоналу	Середній	Високий
Якість виконання робіт	Задовільна	Покращення
Рівень плинності кадрів	Низький	Стабільно низький
Мотивація працівників	Часткова	Висока
Ефективність діяльності	Зниження у 2025 р.	Стабілізація та зростання

Примітка: Складено автором самостійно.

Як видно з таблиці, впровадження запропонованих заходів дозволить досягти позитивних змін як у виробничій, так і в соціальній сферах діяльності підприємства. Зокрема, очікується підвищення продуктивності праці на 15–20 %, що є реалістичним показником для підприємств аграрного сектору за умови вдосконалення системи стимулювання.

Покращення системи матеріального стимулювання та впровадження преміальних виплат сприятиме зростанню зацікавленості працівників у досягненні високих результатів, тоді як розвиток нематеріальної мотивації забезпечить підвищення рівня лояльності персоналу та зміцнення трудового колективу.

Впровадження кадрової функції дозволить підвищити ефективність управління персоналом, а застосування системи оцінювання результатів праці забезпечить об'єктивність у нарахуванні винагороди та стимулюватиме працівників до підвищення продуктивності.

Узагальнюючи, слід зазначити, що запропоновані заходи не потребують значних фінансових витрат, однак мають суттєвий вплив на підвищення ефективності діяльності підприємства. Їх реалізація дозволить сформувати сучасну, комплексну та ефективну систему мотивації персоналу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади мотиваційних механізмів стимулювання персоналу та визначено їх місце у системі управління підприємством. Визначено, що мотивація є складним багатокomпонентним процесом, який поєднує внутрішні спонукання працівників і зовнішні стимули, забезпечуючи активізацію їх трудової діяльності поряд з досягненням цілей бізнесу.

Встановлено, що мотиваційний механізм виступає ключовим інструментом для активізації мотиваційної функції управління персоналом і являє собою цілісну систему взаємопов'язаних елементів, методів та інструментів впливу на працівників. Його ефективність визначається узгодженістю складових, здатністю враховувати потреби персоналу та забезпечувати баланс інтересів працівників і підприємства.

У результаті дослідження обґрунтовано, що мотиваційні механізми мають комплексний характер і включають економічні, соціальні, організаційні та психологічні методи впливу. Їх застосування дозволить підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів, забезпечить розвиток трудового потенціалу та створить сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі.

Визначено особливості формування мотиваційних механізмів у аграрній сфері. Їх побудова значною мірою залежить від сезонності виробництва, природно-кліматичних умов, нестабільності фінансових результатів та кадрового дефіциту. Це зумовлює необхідність використання адаптивних підходів до стимулювання персоналу та поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації.

Проведений аналіз діяльності СФГ «Оранта» показав, що система управління персоналом має лінійний та централізований характер, що забезпечує оперативність прийняття рішень і гнучкість управління, однак водночас призводить до перевантаження керівника та відсутності системного

підходу до реалізації кадрової політики. Виявлено, що кадровий склад підприємства є відносно стабільним, із тенденцією до зростання, що свідчить про розширення масштабів діяльності та потребу у підвищенні ефективності управління трудовими ресурсами.

Оцінка діючих механізмів стимулювання персоналу засвідчила домінування матеріальної мотивації, яка забезпечує базовий рівень зацікавленості працівників у результатах діяльності. Водночас нематеріальні стимули мають обмежений і несистемний характер, що знижує рівень залученості персоналу та його довгострокову зацікавленість у розвитку підприємства. Аналіз фінансово-економічних показників виявив позитивну динаміку у 2022–2024 рр. та зниження ефективності у 2025 році, що свідчить про недостатню результативність існуючого мотиваційного механізму.

Результати анкетного опитування працівників підтвердили середній рівень задоволеності умовами праці та системою стимулювання. Виявлено основні проблеми, зокрема недостатній рівень оплати праці, відсутність чіткої системи преміювання, обмежені можливості професійного розвитку та слабе використання нематеріальних стимулів. Це свідчить про необхідність переходу до більш комплексної та збалансованої системи мотивації.

Узагальнення зарубіжного досвіду дозволило встановити, що ефективні мотиваційні механізми в аграрному секторі передбачають використання системного підходу, який передбачає поєднання економічних стимулів із соціальними гарантіями, розвитком персоналу та формуванням партнерських відносин у колективі.

З урахуванням виявлених недоліків обґрунтовано напрями удосконалення мотиваційного механізму, які передбачають впровадження кадрової функції, удосконалення системи матеріального стимулювання шляхом запровадження преміальних і компенсаційних виплат, розвиток нематеріальної мотивації, а також впровадження системи оцінювання результатів праці персоналу на основі ключових показників ефективності.

Запропоновані заходи мають системний характер і спрямовані на підвищення продуктивності праці, покращення соціально-психологічного клімату та зростання ефективності діяльності досліджуваного підприємства аграрної сфери.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афонов Р.П. Теоретичні підходи до формування механізму управління промисловим підприємством. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 36. 2018 URL: https://bses.in.ua/journals/2018/36_1_2018/40.pdf
2. Балановська Т. І., Троян В. І., Гоголю О. П. Управління персоналом аграрних підприємств в умовах цифровізації : монографія. Київ : ЦП «Компринт», 2022. 350 с.
3. Бачинська О. Мотивація персоналу підприємств у реаліях сьогодення. *Інклюзія і суспільство*, Випуск 3(8), 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2787-5137-2024-3-1>
4. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*, (57). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>
5. Бражко О. В., Токарева В. І. Концептуальні засади управління кадровим потенціалом аграрних підприємств у стратегічній перспективі. - URL: <http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/10073>
6. Гавловська Н., Рудніченко Є. Стимулювання і мотивація працівників у контексті інноваційного розвитку управлінських систем. *Development service industry management*. 2023. № 2. С. 30-36. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim2023-2\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim2023-2(3)).
7. Гриньова В. М., Яковлева М. С. Управління персоналом : підручник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 320 с.
8. Грідін О.В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. *№ 41 (2021): Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-4>
9. Денисенко, М. П., Мельник, Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*, ((3) 55), 94–100. 2019/ - URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-55-94-100>

10. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 218–224.
11. Дудкіна О.П., Кривокульська Н.М. Адміністративний менеджмент : навч.-метод.комплекс. Тернопіль, ЗУНУ, 2023. 116 с.
12. Дяків О. П., та ін. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 288 с.
13. Заїка С. О. Мотивація та стимулювання як чинник забезпечення стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств. *Вісник Харківського Національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2018. Вип. 191. С. 222-236.
14. Зайцева О. І. Особливості менеджменту персоналу в умовах нестабільності агробізнесу. *Агросвіт*. 2023. № 4. С. 34–41.
15. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>.
16. Кириченко Н. В., Хірса І. М. Мотиваційний механізм організації підприємницької діяльності. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2022. № 14. С. 32-36. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.4>.
17. Кичко І. І., Ольхович М. В. Використання сучасних технологій управління персоналом при реалізації бізнес-моделей на принципах циркулярної економіки в аграрному секторі України. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. С. 112–118.
18. Коваленко О. В. Управління ризиками аграрних підприємств в умовах воєнної економіки. *Економіка АПК*. 2023. № 7. С. 58–64.
19. Кравчук О. Цифровізація управління персоналом: концептуальні аспекти та тенденції. *Економіка та держава*. 2024. № 2. С. 34–39.

20. Леміш К., Суслик А., Швачко В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28>.
21. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2022. № 3, Т. 76. С. 74-80.
22. Лещенко З. Впровадження системи професійного розвитку та мотивації працівників аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2024. № 5. С. 41–47.
23. Менеджмент персоналу: підручник. / за заг. ред. д.е.н., проф. В. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с.
24. Менеджмент : практикум / за ред. Овсянюк-Бердадіної О. Ф. Тернопіль : Вектор, 2019. 72 с.
25. Національний інститут стратегічних досліджень. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahramnyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta>
26. Орлова В. М. Матеріальні та нематеріальні чинники мотивації праці в аграрному секторі. *Інноваційна економіка*. 2024. № 1. С. 112–119.
27. Попик О. В. Організаційні аспекти нематеріальної мотивації персоналу в системі управління якістю підприємства. *Економіка та управління АПК*. 2021. № 2. С. 181-192.
28. Стетс Н. В. Управління персоналом як комплексна система управління сільським господарством. *Економіка АПК*. 2020. № 6. С. 45–52.
29. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія/ Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с.
30. Управлінські матеріали СФГ «Оранта».
31. Семикіна М. В., Сторожук О. В. Організаційно-економічні механізми функціонування та корпоративного розвитку підприємств

агропромислового і виробничого секторів в умовах воєнного стану. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-101>

32. Сухорукова А. Л. Модернізація механізму управління підприємством на засадах функціонального підходу в контексті європейської інтеграції. V Міжнародна науково-практична конференція, К. КНЕУ, 2023.

33. Таранич О., Якімова Н., Лігус Г. Ключові показники ефективності як інструмент удосконалення менеджменту організацій. *Економіка і організація управління*, 65-78. 2025. – URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.7>.

34. Ясинська Р. Вдосконалення мотиваційних механізмів стимулювання персоналу малих фермерських господарств : матеріали VII всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Збараж, ЗУНУ, 22 травня 2026 року).

35. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с