

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему «**Управління мотивацією персоналу у сучасних умовах
господарювання**»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
денної форми здобуття освіти
Безніщенко Андрій Вадимович

Керівник:
Потапюк Ірина Петрівна

Рецензент:
Власенко Тетяна Анатоліївна

Полтава 2025 року

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти магістерський

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
09 червня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Безніщенка Андрія Вадимовича

1. Тема роботи «Управління мотивацією персоналу у сучасних умовах господарювання» (на матеріалах _____), керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Потапюк І.П.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 35 від 09 червня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність підприємства за 2020-2024 рр.
- інші інформаційні дані:
 - нормативно-довідкова література,
 - літературні джерела,
 - Інтернет-джерела,
 - власні спостереження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні засади управління мотивацією персоналу

Розділ 2. Аналіз системи управління мотивацією персоналу на підприємстві

Розділ 3. Напрями вдосконалення управління мотивацією персоналу

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видав	завдання отримав
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	31.10.2025	28.11.2025

7. Дата видачі завдання: 09 червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	02.06.25 – 09.06.25	виконано
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	02.06.25 – 09.06.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	10.06.25 – 25.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	26.06.25 – 04.07.25	виконано
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	07.07.25 – 29.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.09.25 – 14.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	15.10.25 – 02.12.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	03.12.25 – 10.12.25	виконано
9	Попередній захист роботи на кафедрі	10.12.25	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	11.12.25 – 15.12.25	виконано
11	Нормоконтроль	10.12.25 – 15.12.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.25 – 22.12.25	

Здобувачка вищої освіти

_____ Андрій БЕЗНІЩЕНКО

Керівник роботи

_____ Ірина ПОТАПЮК

АНОТАЦІЯ

Безніщенко А.В. Управління мотивацією персоналу у сучасних умовах господарювання. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр освітньо-професійної програми Бізнес-адміністрування спеціальності 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Розкрито теоретичні підходи до управління мотивацією персоналу у сучасних умовах господарювання.

Здійснено організаційно-економічну характеристику підприємства; аналіз управління персоналом підприємства; аналіз управління мотивацією персоналу у сучасних умовах господарювання. Надано конкретні науково-обґрунтовані пропозиції щодо шляхів управління мотивацією персоналу у сучасних умовах господарювання

Ключові слова: мотивація персоналу; матеріальна мотивація; нематеріальна мотивація; стимулювання персоналу; мотиваційний механізм; професійний розвиток; управління персоналом.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ.....	8
1.1. Сутність мотивації персоналу та її роль у системі управління підприємством.....	8
1.2. Види, форми та методи мотивації персоналу.....	15
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	24
2.2. Аналіз управління персоналом підприємства.....	29
2.3. Оцінка ефективності управління мотивацією персоналу.....	37
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ.....	46
3.1. Впровадження сучасних HR-інструментів у систему мотивації персоналу.....	46
3.2. Формування комплексної системи мотивації персоналу в сучасних умовах.....	53
Висновки до розділу 3.....	60
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем економічної нестабільності, посиленням конкуренції, трансформацією ринку праці та зростанням ролі людського капіталу, питання ефективного управління персоналом набувають особливої актуальності. Одним із ключових елементів системи управління персоналом є мотивація праці, яка визначає рівень зацікавленості працівників у досягненні стратегічних і оперативних цілей підприємства, продуктивність їх діяльності, ступінь залученості та лояльності до організації.

У сучасних організаціях мотивація персоналу виходить за межі традиційного матеріального стимулювання та дедалі більше орієнтується на поєднання економічних, соціальних і психологічних чинників. Умови воєнних викликів, економічних коливань, дефіциту кваліфікованих кадрів і зростання емоційного навантаження на працівників зумовлюють необхідність перегляду підходів до управління мотивацією персоналу, впровадження гнучких та інноваційних HR-інструментів, спрямованих на підтримку ефективності та стійкості трудових колективів.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері мотивації праці, проблема формування дієвих мотиваційних механізмів в умовах сучасного господарського середовища залишається актуальною. Це пов'язано з необхідністю адаптації класичних теорій мотивації до реалій національної економіки, галузевої специфіки підприємств та індивідуальних особливостей персоналу. Особливої уваги потребує практичний аспект управління мотивацією, що передбачає оцінювання ефективності існуючих систем стимулювання та розробку напрямів їх удосконалення.

З огляду на зазначене, тема кваліфікаційної роботи є актуальною, теоретично й практично значущою, оскільки спрямована на дослідження сучасних підходів до управління мотивацією персоналу та пошук шляхів підвищення результативності діяльності підприємств у складних умовах

господарювання.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління мотивацією персоналу у сучасних умовах господарювання. Це обумовило необхідність розв'язання наступних завдань:

розкрити сутність, мотивації персоналу та її роль у системі управління підприємством;

дослідити види, форми та методи мотивації персоналу;

здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;

провести аналіз управління персоналом підприємства;

здійснити оцінку ефективності управління мотивацією персоналу;

впровадити сучасні HR-інструменти у систему мотивації персоналу;

сформувати комплексну систему мотивації персоналу в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є процес управління мотивацією персоналу у сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні положення та практичні рекомендації щодо процесу управління мотивацією персоналу у сучасних умовах господарювання.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності підприємств для підвищення рівня мотивації персоналу, зростання продуктивності праці та зміцнення конкурентних позицій у сучасних умовах господарювання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної «Управління людським капіталом як фактор стійкості підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності»; державний реєстраційний номер 0125U003436.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, порівняння, економічний аналіз, системний підхід,

експертне оцінювання, SWOT-аналіз, методи соціологічного опитування та HR-аналітики.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, внутрішня звітність підприємства, статистичні дані, аналітичні матеріали, інтернет-ресурси.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою магістерської дипломної роботи оприлюдненні у формі тез доповідей на: IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 14 листопада 2024 р.); III Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство» (м. Полтава, 23 вересня 2025 р.) та публікації статті у фаховому виданні [3; 4; 16].

1. Безніщенко А.В., Капко В.В., Комашко М.С., Сисюк М.О. Формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матер. IX Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 174-175.

2. Безніщенко А.В., Сисюк М.О. Сутність та роль мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матер. III Міжнар. наук.-практ. конф., 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 2. С. 16-17.

3. Дячков Д.В., Безніщенко А.В., Сисюк М.О. Мотивація персоналу як стратегічний інструмент управління підприємством в умовах сучасних організаційних трансформацій. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. Полтава: ПДАУ. № 4 (2025).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність мотивації персоналу та її роль у системі управління підприємством

Ефективне управління персоналом неможливе без цілеспрямованого формування мотиваційного механізму, який забезпечує узгодження інтересів працівників та підприємства. Мотиваційний механізм виступає системою інструментів, методів і управлінських рішень, спрямованих на стимулювання продуктивної поведінки, розвиток компетенцій і підвищення залученості персоналу. У контексті соціально орієнтованого управління мотиваційний механізм набуває особливої ваги, оскільки він не лише формує трудову активність, а й забезпечує розвиток внутрішнього потенціалу працівників, підтримує соціальний добробут і сприяє зміцненню корпоративних цінностей.

Мотиваційний механізм у системі управління підприємством – це складна, інтегрована та багаторівнева система, що охоплює взаємопов'язані економічні, соціально-психологічні, ціннісні та організаційні інструменти впливу на поведінку працівників з метою формування їхньої стійкої зацікавленості у досягненні стратегічних цілей підприємства. Він визначає логіку взаємодії між роботодавцем і персоналом, формує умови, за яких внутрішні потреби та мотиви працівника трансформуються у конкретні трудові дії, що забезпечують ефективність підприємства [24].

До ключових ознак мотиваційного механізму належать:

системність (усі елементи мотивації розглядаються у взаємозв'язку, доповнюють і підсилюють один одного);

адаптивність (механізм реагує на зміни умов праці, ринку праці, потреб працівників);

соціальна спрямованість (враховуються соціальні стандарти,

очікування працівників, рівень комфорту та благополуччя);

результативність (досягається підвищення продуктивності, залученості та якості трудової діяльності);

партнерський характер (відносини між підприємством і працівником ґрунтуються на довірі та взаємній вигоді) [56].

У науковій літературі мотиваційний механізм розглядається з різних позицій, що зумовлено багатовимірною природою мотивації та складністю процесів управління поведінкою персоналу. Еволюція управлінської думки призвела до формування кількох підходів до трактування сутності мотиваційного механізму (табл. 1.1), кожен із яких робить акцент на певних аспектах трудової діяльності, потребах працівників та стратегічних інтересах підприємства.

Для систематизації наукових підходів та уточнення їх змісту доцільно узагальнити ключові трактування мотиваційного механізму в порівняльній формі. Це дозволить чіткіше визначити теоретичну базу дослідження та ідентифікувати ті елементи мотивації, що найбільш відповідають концепції соціально орієнтованого управління.

Порівняння підходів свідчить, що мотиваційний механізм трансформувався від вузького економічного розуміння до комплексної багатовимірної системи, яка враховує психологічні, соціальні та організаційні аспекти поведінки працівників. Сучасна практика управління персоналом інтегрує різні підходи, формуючи стратегічно орієнтовані моделі мотивації, здатні забезпечити не лише продуктивність праці, а й розвиток людського капіталу, соціальний добробут і довгострокову стійкість підприємства.

У структурі HR-менеджменту мотиваційний механізм виступає однією з базових підсистем, адже саме він забезпечує активізацію трудового потенціалу підприємства. У цьому контексті механізм виконує функції:

перетворювальну – трансформує організаційні завдання у внутрішню потребу працівників діяти;

Підходи до трактування сутності мотиваційного механізму [2; 6; 8; 24;41]

Підхід	Сутність трактування	Ключові автори / представники	Основні акценти та управлінські імплікації
Економічний	Мотиваційний механізм розглядається як система матеріальних стимулів, що забезпечує економічну зацікавленість у продуктивній праці.	А. Сміт, Д. Рікардо, П. Самуельсон, сучасні економісти трудової мотивації	Розробка систем оплати праці; преміювання; участь у прибутках; економічні стимули як основа мотивації.
Організаційний	Механізм формується через оптимізацію організації праці, умов роботи та управлінських процедур.	М. Вебер, Г. Емерсон, А. Файоль, сучасні теоретики менеджменту	Раціональна організація праці; делегування; розподіл відповідальності; забезпечення ресурсами; чіткі регламенти.
Психологічний	Мотивація пояснюється внутрішніми потребами, мотивами та поведінковими особливостями людини. Механізм спрямований на формування внутрішньої мотивації.	А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд, К. Альдерфер, В. Врум	Задоволення потреб; індивідуалізація стимулів; формування внутрішньої зацікавленості; мотиваційні профілі працівників.
Соціальний	Мотивація визначається соціальними чинниками: груповими нормами, корпоративним кліматом, взаємодією у колективі.	Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, Б. Скіннер	Командна робота; корпоративна культура; соціальна підтримка; формування лояльності через взаємодію.
Соціально-орієнтований	Мотиваційний механізм спрямований на гармонізацію інтересів працівника і підприємства, забезпечення добробуту, розвитку та соціального захисту.	Представники концепції CSR, Human Relations, сучасні HR-теоретики	Підтримка якості трудового життя, work-life balance, добробут персоналу, соціальні програми, відповідальність підприємства.
Інноваційний / цифровий	Мотивація формується через цифрові інструменти, HR-аналітику, гейміфікацію, системи визнання онлайн.	Д. Ульріх, К. Грант, сучасні школи HR-tech	Використання цифрових платформ рейтингу та визнання; управління даними; гейміфікація; персоналізовані HR-рішення.
Інтегрований (комплексний)	Мотиваційний механізм розглядається як система, що поєднує економічні, соціальні, психологічні, організаційні та інноваційні інструменти.	І. Ансофф, П. Друкер, сучасні інтегративні теоретики менеджменту	Стратегічний підхід до мотивації; узгодження з HR-стратегією; модель Total Rewards; комплексність і гнучкість мотивування.

регулюючи – формує очікувану поведінку через систему стимулів і

обмежень;

координуючу – узгоджує індивідуальні та колективні інтереси;
стабілізуючу – підтримує оптимальний рівень лояльності, задоволеності та залученості [7-10].

Фактично мотиваційний механізм є «внутрішнім двигуном» системи управління персоналом.

З економічної точки зору механізм мотивації виступає важелем впливу на результативність праці. Він забезпечує:

- підвищення продуктивності;
- оптимізацію трудових витрат;
- скорочення плинності кадрів;
- зростання доданої вартості, створеної персоналом;
- ефективний розподіл і використання людського капіталу.

При цьому система економічних стимулів (заробітна плата, премії, бонуси, участь у прибутках) має працювати в комплексі з нематеріальними факторами.

Поведінка працівника значною мірою визначається внутрішніми мотивами, очікуваннями, цінностями та емоційним станом. Тому мотиваційний механізм підприємства виконує важливу соціально-психологічну функцію:

- формує позитивний психологічний клімат;
- підтримує почуття значущості та визнання;
- розвиває корпоративну ідентичність;
- забезпечує довіру між персоналом і керівництвом;
- стимулює ініціативність, творчу активність, інноваційність [22; 34-36].

У сучасному менеджменті саме соціально-психологічні мотиватори стають безпосереднім чинником ефективності та конкурентоспроможності.

Основна сутність мотиваційного механізму – гармонізація інтересів: підприємство прагне до прибутковості, стабільності, ефективності; працівник – до самореалізації, визнання, розвитку, матеріальної

стабільності.

У свою чергу, завдання механізму – створити умови, в яких ці інтереси не суперечать, а взаємодоповнюють один одного. Це реалізується через: прозорі системи оплати праці, можливості професійного розвитку, справедливе оцінювання результатів, участь працівників у прийнятті рішень, соціальний захист та корпоративні програми підтримки [54-56].

Соціально орієнтоване управління розглядає працівника не лише як ресурс, а як цінність. Мотиваційний механізм у цьому підході:

- підсилює соціальну відповідальність підприємства;
- враховує людський фактор у всіх управлінських процесах;
- забезпечує турботу про якість трудового життя;
- підтримує здоров'я, добробут і психологічний комфорт працівників;
- робить акцент на партнерських, а не адміністративних відносинах [5-8].

Таким чином, мотивація стає стратегічним чинником стійкого розвитку підприємства.

Мотиваційний механізм у широкому розумінні охоплює два взаємопов'язані компоненти:

систему зовнішнього впливу, що передбачає застосування різноманітних форм стимулювання, заохочення або адміністративного впливу;

внутрішній психологічний механізм, який відображає індивідуальну готовність, схильність і зацікавленість працівника у виконанні певних професійних завдань.

Отже, формування мотиваційного механізму на підприємстві слід розглядати як процес визначення оптимальних способів і методів взаємодії між суб'єктом управління та працівником, спрямованих на активізацію його трудового потенціалу (рис. 1.1).

У сучасних умовах глобалізації та дефіциту кваліфікованих кадрів конкурентоспроможність визначається не лише технологіями, а й рівнем мотивації персоналу. Ефективний механізм забезпечує: високу

продуктивність праці, стабільність колективу, інноваційну активність, підвищення якості продукції та послуг, економію витрат, пов'язаних з плинністю персоналу, розвиток корпоративного бренду роботодавця.

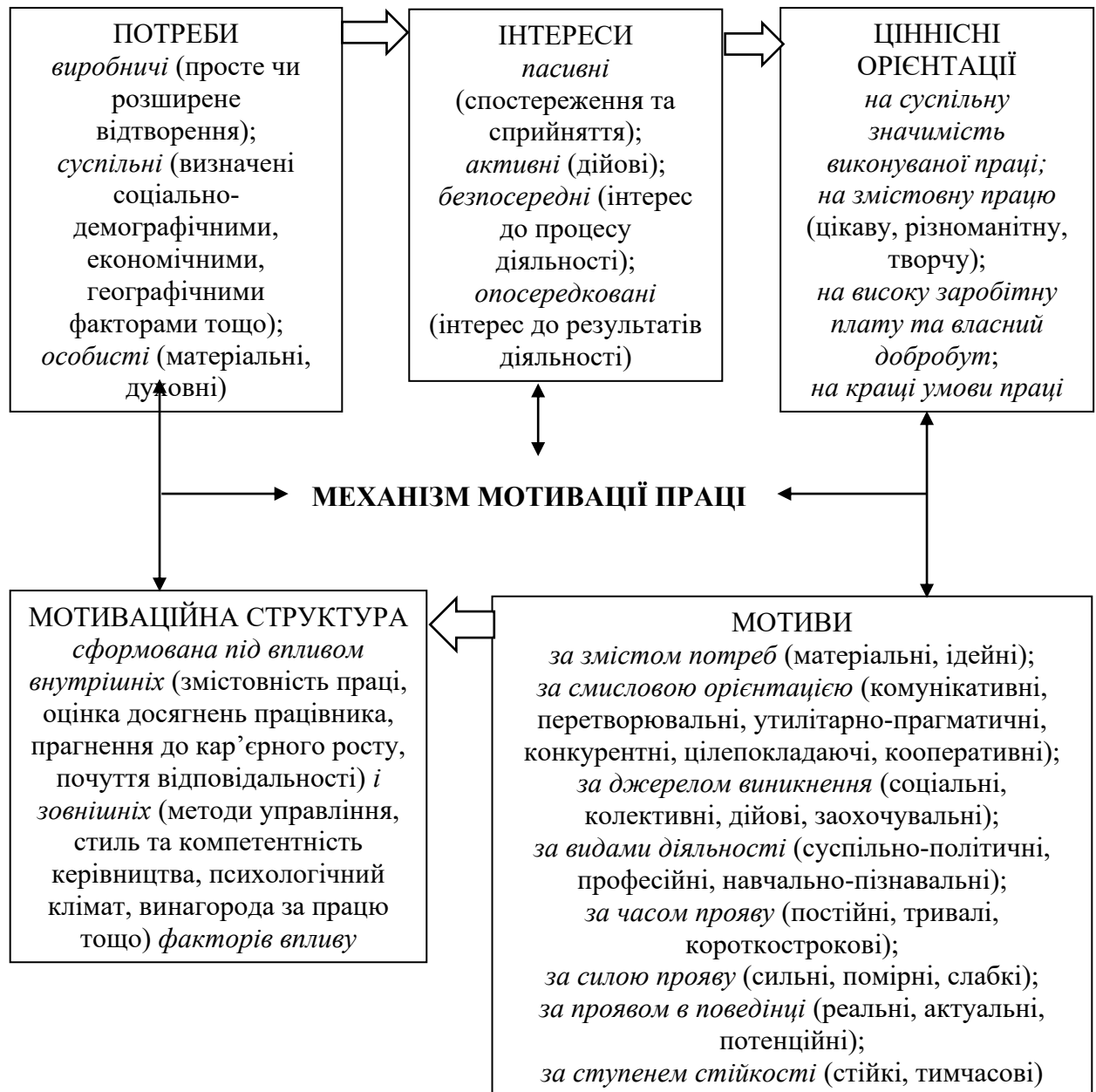


Рис. 1.1. Формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства [48]

Саме тому мотиваційний механізм стає елементом стратегії розвитку підприємства. Запропонований алгоритм етапів механізму мотивації відображає природний процес розвитку мотивації на суб'єктивно-особистісному рівні, однак можливі й зворотні рухи, зумовлені внутрішніми сумнівами працівника щодо справедливості зробленого вибору (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Мотиваційний механізм управління персоналом підприємства [2; 5; 21; 32; 44; 47; 54; 62]

Таким чином, мотиваційний механізм у системі управління підприємством є комплексною багаторівневою системою, яка охоплює

економічні, психологічні, соціальні та організаційні інструменти впливу на персонал. Його сутність полягає у створенні таких умов праці, за яких працівники не лише виконують свої обов'язки, а й проявляють ініціативність, відповідальність, інноваційність та лояльність. У контексті соціально орієнтованого управління цей механізм перетворюється на стратегічний інструмент формування людського капіталу, гармонізації інтересів підприємства та працівників і забезпечення стійкого розвитку організації.

1.2. Види, форми та методи мотивації персоналу

Мотивація персоналу є складним багаторівневим процесом, результативність якого визначається не лише наявністю окремих стимулів, а й відповідністю застосовуваних управлінських інструментів потребам, інтересам і ціннісним орієнтирам працівників. Сучасне розуміння мотивації виходить за межі традиційного ототожнення її з матеріальним стимулюванням та передбачає формування комплексного середовища, у якому працівник зацікавлений у досягненні індивідуальних і колективних результатів.

У науковій літературі існують різні підходи до систематизації видів, форм і методів мотивації. Це пояснюється тим, що трудова поведінка людини формується під одночасним впливом економічних, соціальних, психологічних, професійних та організаційних чинників. Крім того, один і той самий інструмент за різних умов може виконувати різні мотиваційні функції. Наприклад, премія одночасно є матеріальною винагородою, формою позитивного стимулювання та економічним методом управлінського впливу.

Одним із базових критеріїв класифікації є джерело виникнення спонукання до трудової діяльності, відповідно до якого розрізняють внутрішню та зовнішню мотивацію. У межах теорії самодетермінації внутрішня мотивація пов'язується із виконанням діяльності через інтерес, задоволення від самого процесу та можливість реалізації власного

потенціалу. Зовнішня мотивація передбачає виконання роботи заради певного зовнішнього результату – винагороди, визнання, кар'єрного просування або уникнення негативних наслідків [1; 2].

При цьому сучасні дослідження свідчать, що протиставлення внутрішньої та зовнішньої мотивації є дещо спрощеним. Теорія самодетермінації розглядає мотивацію як континуум, який охоплює внутрішню мотивацію та різні рівні зовнішньої регуляції залежно від ступеня усвідомлення і прийняття людиною цінності виконуваної діяльності [1; 3]. Це означає, що працівник може виконувати завдання не лише через безпосереднє задоволення від нього або матеріальну винагороду, а й тому, що усвідомлює його значущість для власного професійного розвитку чи досягнення важливих особистих цілей.

Для комплексного розуміння мотиваційного процесу доцільно систематизувати види мотивації персоналу за низкою класифікаційних ознак (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація видів мотивації персоналу [4; 7-9; 29; 32-34]

Класифікаційна ознака	Види мотивації	Зміст
За джерелом виникнення	внутрішня; зовнішня	визначається джерелом формування спонукання до трудової діяльності
За характером впливу	позитивна; негативна	базується відповідно на отриманні бажаних результатів або уникненні негативних наслідків
За змістом потреб	матеріальна; соціальна; професійна; статусна; морально-психологічна	орієнтується на задоволення відповідної групи потреб працівника
За суб'єктом спрямування	індивідуальна; групова (колективна)	спрямовується на окремого працівника або колектив
За тривалістю впливу	короткострокова; довгострокова	забезпечує оперативний або тривалий мотиваційний ефект
За рівнем управління	стратегічна; тактична; оперативна	відповідає цілям і часовому горизонту управлінського впливу
За характером результату	процесна; результативна	пов'язана із процесом виконання роботи або досягненням конкретного результату
За ступенем персоналізації	стандартизована; індивідуалізована	передбачає застосування єдиних або персоналізованих мотиваційних рішень

Представлена класифікація демонструє багатоаспектність мотивації персоналу та неможливість її зведення до одного критерію. У практичній діяльності підприємства наведені види мотивації взаємодіють між собою. Так, індивідуальна матеріальна винагорода може забезпечувати короткострокову зовнішню позитивну мотивацію, тоді як професійний розвиток, розширення автономії та участь у прийнятті рішень здатні формувати більш довготривалу внутрішню зацікавленість працівника у результатах діяльності.

Систематизацію основних видів мотивації персоналу доцільно представити на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Систематизація видів мотивації персоналу [4; 12; 14; 33]

Наведена систематизація дозволяє зробити висновок, що ефективна мотиваційна політика повинна передбачати одночасне використання різних

видів мотивації. Особливого значення набуває збалансування зовнішніх стимулів із чинниками, що підтримують внутрішню мотивацію працівників. Сучасні дослідження наголошують на важливості задоволення потреб у автономії, компетентності та соціальній взаємодії, які впливають на якість трудової мотивації, результативність і благополуччя працівників [12].

Поряд із видами мотивації необхідно розмежовувати форми її практичної реалізації. На нашу думку, під формами мотивації персоналу доцільно розуміти організаційно визначені способи реалізації мотиваційного впливу, через які задовольняються певні групи потреб працівника.

Традиційно найбільш поширеною є матеріальна форма мотивації, яка охоплює грошові та негрошові матеріальні винагороди. До грошової складової належать основна і додаткова заробітна плата, премії, бонуси, доплати, надбавки, винагороди за досягнення визначених показників, участь у прибутках. Негрошова матеріальна складова може включати страхування, оплату харчування, транспортних витрат, навчання, корпоративного зв'язку та інші соціальні пільги.

Матеріальна винагорода залишається вагомим чинником трудової мотивації, однак її ефективність значною мірою залежить від справедливості, прозорості та зрозумілості системи винагородження. Емпіричні дослідження підтверджують позитивний вплив фінансових стимулів на мотивацію працівників, водночас демонструючи, що їх поєднання з визнанням результатів і обґрунтованою системою оцінювання створює більш комплексний мотиваційний ефект [24].

Морально-психологічна форма мотивації пов'язана із задоволенням потреб у визнанні, повазі, належності до колективу, позитивному соціально-психологічному кліматі та підтримці. Її інструментами є особисте та публічне визнання результатів, подяки, нагородження, позитивний зворотний зв'язок, підтримка керівника, залучення до корпоративних заходів тощо.

Професійно-кар'єрна форма мотивації реалізується через створення можливостей професійного розвитку, навчання, підвищення кваліфікації,

кар'єрного просування, наставництва, участі у складніших проєктах та формування індивідуальної траєкторії розвитку. Значення цієї форми зростає в умовах швидкого оновлення професійних знань і необхідності постійного розвитку компетентностей персоналу.

Організаційна форма мотивації пов'язана із самим змістом та умовами праці. До неї належать делегування повноважень, розширення автономії, участь працівників у прийнятті управлінських рішень, гнучкість організації праці, збагачення змісту роботи, ротація, командна взаємодія та забезпечення працівника необхідними ресурсами.

Окремого значення набуває соціальна форма мотивації, що включає соціальну захищеність працівників, підтримку в складних життєвих обставинах, програми здоров'я та добробуту, сприяння балансу між професійним і особистим життям. Для українських підприємств актуальність цієї форми істотно посилилася в умовах воєнного стану, коли поряд із традиційними матеріальними потребами зростає значення безпеки, стабільності, психологічної підтримки, збереження зайнятості та соціальних гарантій [5; 8; 23]. Основні форми мотивації та інструменти їх реалізації наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Форми мотивації персоналу та інструменти їх реалізації [4; 9; 19; 41]

Форма	Основна спрямованість	Інструменти реалізації
Матеріальна	економічні інтереси	заробітна плата, премії, бонуси, доплати, надбавки, соціальний пакет
Морально-психологічна	визнання, повага, причетність	подяки, відзнаки, визнання результатів, зворотний зв'язок
Професійно-кар'єрна	розвиток і самореалізація	навчання, наставництво, підвищення кваліфікації, кар'єрне просування
Організаційна	зміст та організація роботи	делегування, автономія, ротація, гнучкий графік, участь в управлінні
Соціальна	захищеність і соціальні потреби	страхування, підтримка працівників, соціальні програми, work-life balance
Статусна	визнання професійного статусу	розширення повноважень, підвищення посади, представницькі функції
Командна	належність до групи	командні цілі, спільні винагороди, корпоративні заходи, командні проєкти

Дані табл. 1.3 підтверджують, що кожна форма мотивації має власну спрямованість, проте найбільшого ефекту можна досягти за умови їх комплексного використання. Наприклад, кар'єрне просування може одночасно виконувати професійну, матеріальну та статусну мотиваційні функції, а участь у командному проєкті – задовольняти потреби у професійному розвитку, соціальній взаємодії та визнанні.

Взаємозв'язок форм мотивації та відповідних інструментів доцільно представити на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Форми мотивації персоналу та інструменти їх реалізації [5; 11]

Отже, форми мотивації визначають конкретне організаційне втілення мотиваційного впливу. Водночас для їх реалізації менеджмент підприємства використовує певні методи мотивації персоналу.

Метод мотивації персоналу доцільно визначати як сукупність

управлінських способів, прийомів та інструментів цілеспрямованого впливу на потреби, інтереси, цінності та поведінку працівників з метою формування бажаного ставлення до праці та досягнення встановлених результатів.

Узагальнення наукових підходів дозволяє виділити чотири основні групи методів: економічні, організаційно-адміністративні, соціально-психологічні та професійно-розвивальні.

Економічні методи базуються на використанні матеріальних інтересів працівників та встановленні зв'язку між результатами трудової діяльності й отриманою винагородою. Вони включають оплату праці, преміювання, бонуси, доплати, участь у прибутках, матеріальну допомогу, компенсаційні виплати та систему корпоративних пільг. Перевагою таких методів є можливість формування чіткої залежності між результативністю та винагородою.

Організаційно-адміністративні методи реалізуються через регламентування діяльності, постановку цілей, розподіл повноважень і відповідальності, контроль, делегування, встановлення стандартів роботи, застосування організаційних заохочень та дисциплінарних заходів.

Соціально-психологічні методи спрямовані на формування сприятливого психологічного клімату, підтримку міжособистісної взаємодії, задоволення потреб у визнанні та належності до колективу. До них належать визнання досягнень, підтримка керівника, командоутворення, залучення працівників до прийняття рішень, конструктивний зворотний зв'язок, розвиток корпоративної культури та ефективних внутрішніх комунікацій [4].

Професійно-розвивальні методи орієнтовані на задоволення потреби працівника у професійному зростанні та самореалізації. Вони включають навчання, підвищення кваліфікації, наставництво, коучинг, участь у професійних проєктах, планування кар'єри, формування кадрового резерву та індивідуальних планів розвитку.

Характеристику основних методів мотивації наведено в табл. 1.4. Застосування кожної групи методів має як переваги, так і певні обмеження.

Таблиця 1.4

Методи мотивації персоналу та особливості їх застосування [17; 22; 32]

Група методів	Основні інструменти	Очікуваний мотиваційний результат
Економічні	оплата праці, премії, бонуси, доплати, пільги	матеріальна зацікавленість у результатах
Організаційно-адміністративні	цілі, регламенти, делегування, контроль, відповідальність	дисциплінованість, відповідальність, упорядкованість діяльності
Соціально-психологічні	визнання, підтримка, комунікації, командоутворення	лояльність, причетність, позитивний психологічний клімат
Професійно-розвивальні	навчання, наставництво, кар'єрне планування	професійне зростання, самореалізація
Партисипативні	участь у прийнятті рішень, робочі групи, проєктні команди	залученість та відповідальність
Гнучко-персоналізовані	індивідуальні винагороди, гнучкий режим, вибір пільг	відповідність мотивації індивідуальним потребам

Тому вибір мотиваційних інструментів повинен здійснюватися з урахуванням особливостей персоналу, змісту праці, ресурсних можливостей підприємства та зовнішніх умов його функціонування (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Переваги та обмеження основних методів мотивації персоналу [2; 19; 30]

Методи	Переваги	Потенційні обмеження
Економічні	зрозумілі працівникам; легко пов'язуються з результатом; забезпечують швидкий ефект	звикання до винагород; обмеженість фінансових ресурсів; ризик орієнтації лише на винагороду
Організаційно-адміністративні	забезпечують порядок, відповідальність і контроль	надмірний контроль може знижувати ініціативність
Соціально-психологічні	посилюють лояльність, довіру та командну взаємодію	результат складніше кількісно оцінити; залежать від якості менеджменту
Професійно-розвивальні	сприяють розвитку компетентностей та утриманню персоналу	потребують ресурсів; ефект часто має довгостроковий характер
Партисипативні	підвищують залученість і відповідальність	потребують розвиненої культури довіри
Персоналізовані	максимально враховують потреби конкретного працівника	складність адміністрування; ризик сприйняття відмінностей як несправедливості

Аналіз переваг та обмежень свідчить, що універсального методу мотивації, однаково ефективного для всіх працівників і організаційних ситуацій, не існує. Застосування виключно економічних методів може

забезпечити оперативне підвищення трудової активності, але не завжди створює довготривалу внутрішню зацікавленість. Водночас нематеріальні методи мають вищий потенціал довгострокового впливу, однак не здатні повністю компенсувати недостатній або несправедливий рівень матеріальної винагороди.

Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретичні аспекти управління мотивацією підприємства, доцільно зробити наступні висновки:

1. Мотиваційний механізм є складною системою управлінських інструментів, методів і впливів, спрямованих на активізацію трудової поведінки персоналу та реалізацію його професійного потенціалу. Він поєднує як зовнішні стимули матеріального й нематеріального характеру, так і внутрішні психологічні чинники, що формуються на рівні цінностей, потреб, очікувань і цілей працівників.

Еволюція наукових підходів до розуміння мотивації показує, що сучасні концепції тяжіють до інтеграції економічних, соціальних і психологічних чинників, наголошуючи на стратегічній ролі мотивації в управлінні персоналом. Узагальнення трактувань терміна «мотиваційний механізм» свідчить, що він розглядається водночас як система управління поведінкою працівників, як інструмент досягнення організаційних цілей та як засіб формування позитивного ставлення персоналу до праці.

2. Мотивація персоналу є ключовим фактором для ефективного управління, залучення співробітників до виконання поставлених завдань, досягнення місії організації, підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і зміцнення конкурентоспроможності компанії. Вона поєднує в собі мистецтво, креативність і глибоке розуміння психології потреб і мотивів працівників, що спонукає їх до діяльності, яка відповідає цілям, інтересам та стратегії організації й менеджера.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство є сучасним аграрним суб'єктом господарювання, діяльність якого зосереджена на виробництві конкурентоспроможної продукції рослинницького та тваринницького напрямів, упровадженні інноваційних технологій у землеробстві та сприянні сталому соціально-економічному розвитку територіальної громади. Підприємство функціонує на засадах ринкової орієнтації, застосовує сучасні підходи до управління та активно інтегрує цифрові рішення у виробничо-господарські процеси.

Організаційно-правова форма товариства з обмеженою відповідальністю забезпечує підприємству достатню гнучкість у прийнятті управлінських рішень, можливість залучення інвестиційних ресурсів і своєчасне реагування на зміни ринкового середовища. Підприємство створене з метою раціонального використання земельних ресурсів, розвитку аграрного виробництва та формування ефективної й конкурентоспроможної бізнес-моделі.

За період своєї діяльності товариство досягло високого рівня організації виробничих процесів, зміцнило матеріально-технічну базу, оновило машинно-тракторний парк і впровадило сучасні технології вирощування сільськогосподарських культур, що забезпечило стабільне зміцнення його позицій на аграрному ринку.

Підприємство розташоване в регіоні з високим аграрним потенціалом, який характеризується родючими ґрунтами, сприятливими природно-кліматичними умовами та розвиненою транспортною інфраструктурою. Вигідне територіальне розміщення забезпечує доступ до ключових

логістичних шляхів, що сприяє оптимізації транспортування продукції та підвищенню ефективності збутової діяльності.

Земельні ресурси підприємства виступають основним виробничим активом, який визначає обсяги виробництва, структуру посівних площ, потенційний рівень урожайності та економічну результативність діяльності. Аналіз динаміки земельного банку, що перебуває у власності та користуванні підприємства, дозволяє оцінити стабільність землекористування та ефективність управління земельними ресурсами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад і структура земельного фонду товариства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Структур а 2024 р., %	2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024		
Загальна земельна площа у власності і користуванні, га	3615	3598	3529	3541	3562	100,0	(1,47)
Площа с/г угідь – всього, га	3615	3598	3527	3539	3560	99,94	(1,52)
у т.ч. рілля	2969	3146	3225	3252	3252	91,30	9,53

У 2020 році земельний фонд підприємства налічував 3615 га, тоді як у 2024 році його площа скоротилася до 3562 га, що відповідає зменшенню на 1,47 %. Упродовж досліджуваного періоду відзначалися певні коливання: у 2021–2022 роках площа землекористування зменшувалася до 3529–3598 га, що було зумовлено завершенням терміну дії окремих договорів оренди та оптимізацією структури використання земельних ресурсів. Попри ці зміни, підприємству вдалося зберегти відносну стабільність земельного банку, що є важливою умовою забезпечення безперервності та прогнозованості виробничої діяльності.

Площа сільськогосподарських угідь у 2020 році становила 3615 га, а у 2024 році – 3560 га, що означає скорочення на 1,52 % за п’ятирічний період. Динаміка цього показника загалом відповідає зміні загальної площі землекористування. Водночас питома вага сільськогосподарських угідь у структурі земельного фонду залишається практично незмінною і у 2024 році

досягла 99,94 %, що свідчить про чітко виражену агровиробничу спрямованість діяльності підприємства. Таким чином, переважна частина земель використовується безпосередньо у виробництві, тоді як площі, зайняті під інфраструктурні об'єкти, мають мінімальний обсяг.

Основним виробничим ресурсом підприємства є рілля, яка формує потенціал вирощування провідних сільськогосподарських культур. У 2020 році площа ріллі становила 2969 га, тоді як у 2024 році вона зросла до 3252 га, що відповідає приросту на 9,53 %. У структурі земельного фонду частка ріллі у 2024 році досягла 91,30 %, що характеризує підприємство як інтенсивного агровиробника, орієнтованого на вирощування зернових та технічних культур.

Виробничо-господарська діяльність агрофірми здійснюється за кількома основними напрямками. Провідним з них є рослинництво, у межах якого підприємство спеціалізується на вирощуванні пшениці озимої, кукурудзи на зерно, соняшнику, ріпаку та сої. У виробничому процесі активно застосовуються сучасні агротехнології, елементи точного землеробства, електронні системи моніторингу роботи техніки, контролю врожайності та диференційованого внесення добрив. Другим напрямом є тваринництво, представлене окремими структурними підрозділами, що займаються утриманням великої рогатої худоби та свиней, а також виробництвом молочної та м'ясної продукції. Крім того, підприємство здійснює діяльність у сфері зберігання та первинної переробки продукції, володіючи власними складськими приміщеннями, зерносушильним обладнанням і транспортними засобами, що сприяє оптимізації логістичних витрат та безперервності виробничого циклу.

Система управління підприємством побудована за лінійно-функціональним принципом (рис. 2.1), який забезпечує чіткий розподіл управлінських повноважень, узгодженість дій між структурними підрозділами та ефективне планування виробничо-господарської діяльності.

З метою всебічної оцінки внутрішнього потенціалу підприємства та

впливу зовнішнього середовища доцільним є застосування SWOT-аналізу як одного з найпоширеніших інструментів стратегічної діагностики. Використання цього методу дозволяє систематизувати ключові сильні та слабкі сторони підприємства, а також ідентифікувати можливості й загрози, що формуються під впливом ринкових, економічних, технологічних та природно-кліматичних чинників



Рис. 2.1. Організаційна структура управління підприємством, 2024 р.

Завдяки SWOT-аналізу можна об'єктивно оцінити конкурентні позиції підприємства, виявити фактори, що сприяють або стримують його розвиток, а також сформулювати підґрунтя для розроблення стратегічних управлінських рішень (рис. 2.2).

Проведення SWOT-аналізу дало змогу всебічно проаналізувати внутрішній потенціал підприємства та ключові характеристики зовнішнього середовища, які визначають умови його функціонування. Результати дослідження свідчать, що підприємство володіє низкою вагомих конкурентних переваг, зокрема якісним земельним банком, сучасним техніко-технологічним оснащенням, кваліфікованими трудовими ресурсами, розвиненою логістичною інфраструктурою та активним використанням інноваційних технологій. Сукупність зазначених чинників формує надійне підґрунтя для стабільної виробничої діяльності та посилення ринкових позицій.

Водночас у процесі аналізу було виявлено низку внутрішніх обмежень, до яких належать сезонний характер виробництва, залежність від орендних відносин у сфері землекористування, недостатній рівень інвестиційного забезпечення та дефіцит кваліфікованих кадрів. Усунення зазначених проблем потребує реалізації продуманої стратегічної політики, диверсифікації напрямів діяльності, активізації інструментів HR-маркетингу та поглиблення співпраці з закладами освіти й підготовки кадрів.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока якість земельного фонду. 2. Сучасна матеріально-технічна база. 3. Ефективна організаційна структура управління. 4. Кваліфікований персонал з досвідом роботи. 5. Логістична самодостатність. 6. Позитивна репутація на аграрному ринку. 7. Використання інноваційних технологій.	1. Обмеженість фінансових ресурсів для масштабних інвестицій. 2. Дефіцит кваліфікованих кадрів у сільськогосподарському секторі. 3. Нерівномірне завантаження виробничих потужностей у міжсезоння. 4. Залежність від орендодавців земельних ділянок. 5. Недостатній розвиток HR-маркетингу та бренду роботодавця. 6. Обмежена диверсифікація напрямів діяльності.
Можливості	Загрози
1. Розширення земельного банку через укладання нових договорів оренди. 2. Впровадження цифрових технологій та агроінновацій. 3. Диверсифікація діяльності. 4. Залучення молодих спеціалістів через співпрацю з аграрними університетами. 5. Участь у державних та міжнародних програмах підтримки аграріїв. 6. Зростання попиту на якісну сільськогосподарську продукцію. 7. Підсилення HR-бренду та застосування HR-маркетингу	1. Висока залежність від погодних умов та кліматичних змін. 2. Коливання цін на агропродукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках. 3. Інфляція та здорожчання ресурсів. 4. Конкуренція з боку крупних агрохолдингів. 5. Ризики втрати земельного банку через припинення оренди. 6. Посилення регуляторних вимог та змін у законодавстві. 7. Міграція кваліфікованих кадрів за кордон.

Рис. 2.2. SWOT-аналіз діяльності підприємства

Аналіз зовнішнього середовища показав наявність значного спектра можливостей для подальшого розвитку підприємства, серед яких – розширення земельного банку, впровадження цифрових рішень у виробничі та управлінські процеси, диверсифікація діяльності, участь у державних і міжнародних програмах підтримки, а також формування позитивного іміджу

роботодавця. Водночас зовнішні умови характеризуються й суттєвими загрозами, зокрема кліматичними ризиками, високою ціновою волатильністю аграрної продукції, посиленням конкуренції з боку великих агрохолдингів, нестабільністю нормативно-правового середовища та відтоком кваліфікованих трудових ресурсів за кордон.

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, слід зазначити, що підприємство має значний потенціал для розвитку за умови раціонального використання власних конкурентних переваг і сприятливих можливостей ринку. Стратегічні пріоритети підприємства доцільно зосередити на оновленні матеріально-технічної бази, поглибленні цифровізації виробничих і управлінських процесів, розвитку людського капіталу та посиленні HR-бренду, що в сукупності дозволить знизити рівень ризиків і забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

2.2. Аналіз управління персоналом підприємства

Ефективність діяльності будь-якого підприємства у значній мірі визначається станом його кадрового потенціалу, рівнем професійної підготовки працівників, стабільністю персоналу та ступенем його залученості до виробничих процесів. В умовах посилення конкуренції, технологічних змін та зростаючих вимог до якості продукції особливого значення набуває формування висококваліфікованого та мотивованого трудового колективу. Саме тому аналіз персоналу є важливою складовою оцінювання загального стану підприємства та передумовою для удосконалення мотиваційної політики.

Даний підрозділ присвячений комплексному дослідженню кількісних і якісних характеристик персоналу пивзаводу, аналізу його динаміки, структури, показників соціально-мотиваційної безпеки та оцінці основних тенденцій розвитку кадрового потенціалу. Особлива увага приділяється виявленню проблемних аспектів, які можуть впливати на ефективність

діяльності підприємства, а також визначенню сильних сторін, що становлять основу для подальшого формування сучасної системи мотивації персоналу.

Комплексний аналіз кадрових ресурсів дозволяє визначити ступінь відповідності наявного персоналу стратегічним цілям підприємства, оцінити ефективність використання трудового потенціалу та сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом на засадах соціально орієнтованого підходу.

Згідно з даними табл. 2.2, було здійснено аналіз персоналу за категоріями зайнятості.

Таблиця 2.2

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу підприємства за 2020-2024 роки за категоріями зайнятих

Категорія зайнятих	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне відхилення, (+; -)	відносне відхилення, %
	Кількість, осіб	Кількість, осіб	Кількість, осіб	Кількість, осіб	Кількість, осіб		
Управлінський персонал	12	12	13	12	12	x	x
У тому числі: Керівники	4	4	4	4	4	x	x
Спеціалісти	8	8	8	8	8	x	x
Технічні працівники	-	-	1	-	-	x	x
Виробничий персонал	46	54	49	47	45	(1)	(2,2)
Разом	58	66	62	59	57	(1)	(1,8)

Аналіз кадрового складу підприємства за 2020-2024 роки свідчить про відносну стабільність структури персоналу, проте з окремими тенденціями до скорочення чисельності працівників окремих категорій. За п'ятирічний період загальна чисельність персоналу зменшилася з 291 до 273 осіб, тобто на 18 працівників або 6,2 %.

Структурні зрушення відбулися як у групі управлінського, так і виробничого персоналу, що свідчить про організаційні зміни та оптимізацію кадрової політики.

Управлінський персонал включає керівників, спеціалістів і технічних

фахівців. Його чисельність протягом аналізованих років залишається відносно стабільною, хоча загалом знизилася з 31 особи у 2020 р. до 28 осіб у 2024 р. Це свідчить про збереження управлінського ядра, незважаючи на загальне скорочення штату.

Виробничий персонал – це найбільша категорія працівників, що формує основу виробничої діяльності підприємства.

Частка виробничого персоналу залишається стабільною і коливається в межах 88,93-89,74 %, що підтверджує виробничий характер підприємства та пріоритетність основного виробництва. Основні причини скорочення можуть бути такими: автоматизація окремих технологічних процесів, економічні коливання та зміни обсягів виробництва, оптимізація витрат на персонал, вплив сезонності та зміна попиту на продукцію.

Попри скорочення, структура залишається збалансованою, а підприємство не втратило виробничу спроможність.

Чисельність керівників протягом 2020-2024 рр. була постійною і становила 4 особи. Це свідчить про стабільність керівної ланки, відсутність кадрових перестановок та збереження управлінської спадковості.

Чисельність спеціалістів також залишалася незмінною – 8 осіб щороку. Така стабільність свідчить про сформовану професійну команду та відсутність значних змін у структурі адміністративно-управлінського персоналу. Для аграрного підприємства це позитивний фактор, адже спеціалісти (агрономи, інженери, економісти) відіграють ключову роль у забезпеченні технологічних процесів.

Виробничі працівники становлять основу трудового потенціалу підприємства та забезпечують виконання виробничих операцій. У 2020 році їхня чисельність становила 46 осіб, тоді як у 2024 році – 45 осіб, що на одну особу менше. Відносне відхилення становить (2,2) %.

Оцінка динаміки чисельності працівників і показників руху персоналу дозволяє визначити стабільність кадрового складу, рівень плинності та ефективність HR-політики підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка чисельності персоналу підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024/2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Середньооблікова кількість персоналу, осіб	58	66	62	59	57	(1)	(1,8)
Прийнято, осіб	2	8	-	-	-	(2)	-
Вибуло, осіб	3	-	4	3	2	(1)	(33,3)
Показник загальної плинності персоналу, %	8,6	12,1	6,5	5,1	3,5	(5,1)	x
Коефіцієнт плинності кадрів, %	5,2	-	6,5	5,1	3,5	(1,7)	x

Кадровий склад досліджуваного підприємства протягом 2020-2024 рр. є стабільним, без значних коливань у загальній чисельності працівників. У 2020 році середньооблікова кількість працівників становила 58 осіб, а у 2024 році – 57 осіб, тобто зменшилась лише на 1 особу, або (1,8) %

Показники прийому та вибуття демонструють низьку мобільність персоналу, що характерно для аграрних підприємств із усталеними трудовими колективами. Плинність персоналу суттєво зменшилась, що є важливою ознакою позитивного внутрішнього клімату та ефективності системи мотивації.

Зниження коефіцієнта плинності кадрів свідчить про підвищення лояльності працівників, зменшення добровільних звільнень і загальне зміцнення кадрової політики.

Отримані результати можуть бути доказом ефективного застосування елементів HR-маркетингу або потенціалом для його подальшого впровадження.

Колектив підприємства характеризується високим рівнем професійної підготовки, значним досвідом у сфері агровиробництва та високим рівнем трудової дисципліни. Управління персоналом орієнтоване на:

- створення безпечних і комфортних умов праці;
- підвищення кваліфікації працівників;
- використання сучасних HR-інструментів;

впровадження HR-маркетингу для залучення та утримання фахівців.

Підприємство активно взаємодіє з громадами, освітніми закладами, проводить стажування молодих спеціалістів.

Аналіз чисельності персоналу за останні роки свідчить про стабільність трудового колективу та незначні коливання чисельності, зумовлені сезонністю виробничих процесів. Висока частка робітничих професій і працівників з багаторічним досвідом свідчить про сформовані компетенції у сфері землеробства та технічного обслуговування.

Ключовими характеристиками кадрового потенціалу підприємства є:

переважання кваліфікованих виробничих кадрів;

низька плинність, притаманна більшості агропідприємств із стабільними умовами праці;

дефіцит молодих фахівців, особливо агрономів, механізаторів, аналітиків та спеціалістів із цифрових технологій;

висока лояльність працівників, сформована завдяки тривалій співпраці та соціальній стабільності.

Разом з тим існує потреба у планомірному оновленні персоналу та підвищенні його кваліфікації відповідно до вимог сучасних технологій.

Система управління персоналом досліджуваного підприємства включає такі основні функції (рис. 2.3).

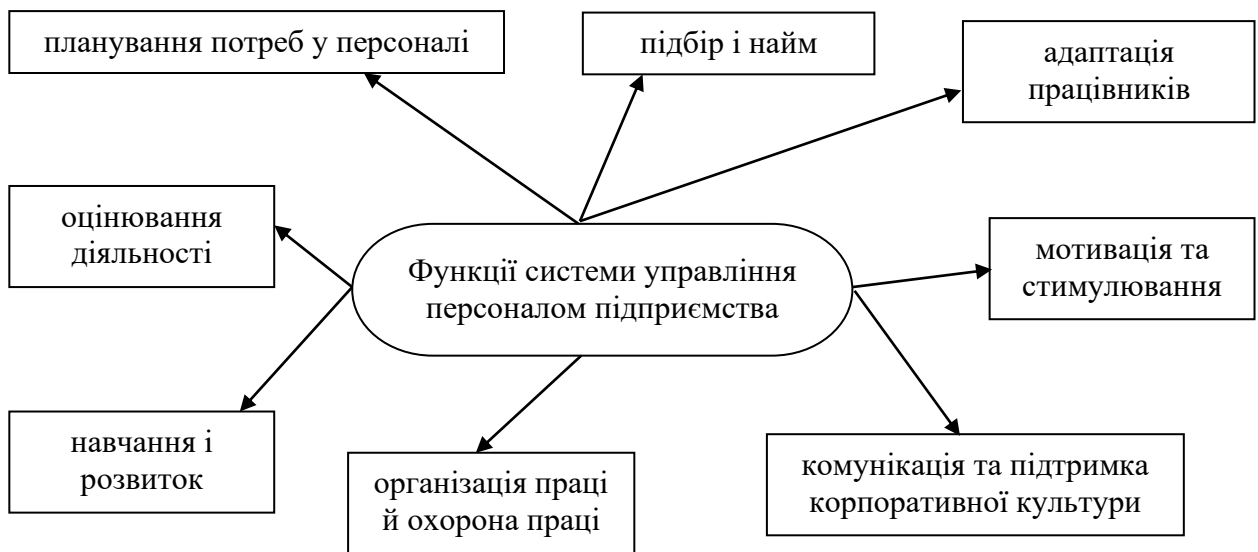


Рис. 2.3. Функції системи управління персоналом підприємства, 2024 р.

Потреби у працівниках визначаються сезонністю виробничих процесів і структурою посівних площ. Підбір персоналу здійснюється традиційними методами: через місцеві оголошення, рекомендації, співпрацю з громадами та центрами зайнятості.

Елементи HR-маркетингу використовуються недостатньо: підприємство майже не застосовує цифрові канали рекрутингу, соціальні мережі або професійні платформи. Саме тому є потреба у розвитку зовнішнього HR-маркетингу, зокрема бренду роботодавця, комунікації для молоді та онлайн-рекрутинг.

Адаптація нових працівників здебільшого відбувається через наставництво та практичне навчання без розроблених адаптаційних програм. Внутрішній PR використовується обмежено. Підприємству варто впровадити формалізовані програми адаптації, розробити Welcome Pack, посилити внутрішню комунікацію.

Мотиваційна система досліджуваного підприємства складається з:

- стабільної заробітної плати;
- преміювання за виробничі результати;
- соціальних гарантій (пільг, корпоративної підтримки);
- забезпечення харчуванням, транспортуванням, спецодягом.

Матеріальна складова домінує над нематеріальною. Нематеріальні інструменти мотивації – визнання, участь у прийнятті рішень, внутрішні заходи – використовуються частково. Тому доцільним є розширення нематеріальних стимулів і впровадження елементів HR-маркетингу: заходи з підвищення лояльності, внутрішній PR, корпоративні цінності.

Формалізована система оцінювання результатів діяльності в досліджуваному підприємстві відсутня. Рішення щодо преміювання часто приймаються на основі оцінки керівників без чітких KPI. Навчання проводиться переважно за виробничою необхідністю. Слід запровадити систему регулярного оцінювання працівників, встановлення KPI, графіки розвитку компетенцій, внутрішні тренінги.

Що стосується корпоративної культури, то вона ґрунтується на традиціях, довірі, стабільності та командній взаємодії. Водночас досліджуваному підприємству не вистачає системності в управлінні комунікаціями. Тому для формування сильного внутрішнього HR-маркетингу потрібно розвивати корпоративний стиль, комунікації та заходи щодо підвищення залученості.

Для комплексного оцінювання ефективності системи управління персоналом досліджуваного підприємства доцільним є проведення структурованого аналізу ключових HR-процесів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка ефективності HR-процесів підприємства, 2024 р.

HR-процес	Критерії оцінки	Поточний стан	Рівень ефективності	Коментар / Проблеми
1	2	3	4	5
Планування персоналу	Прогноз потреб, кадрове планування, відповідність ресурсів виробництву	Планування здійснюється переважно оперативно, без довгострокових прогнозів	Середній	Немає стратегічного плану компетенцій; сезонні потреби враховуються частково
Рекрутинг та залучення	Канали пошуку, швидкість закриття вакансій, використання HR-маркетингу	Використовуються традиційні канали; digital-інструменти майже відсутні	Низький	Слабкий бренд роботодавця; не ведеться робота з молоддю та університетами
Адаптація працівників	Програма адаптації, наставництво, рівень закріплення нових кадрів	Адаптація неформалізована, наставництво відсутнє як система	Низький	Високий ризик дезадаптації новачків; потреба у Welcome-системі
Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації, плани розвитку, оцінка компетенцій	Навчання здійснюється за потреби, без системного підходу	Низький–середній	Немає програм розвитку; обмежений бюджет на навчання
Оцінювання персоналу	Система KPI, періодичність оцінювання, прозорість	Формальної системи оцінювання немає, преміювання суб'єктивне	Низький	Потрібне KPI-управління, матриця компетенцій
Мотивація та винагорода	Матеріальні та нематеріальні стимули, відповідність ринку	Домінує матеріальна мотивація; нематеріальні інструменти слабо розвинуті	Середній	Потрібне впровадження внутрішнього бренду, нематеріальних стимулів

Продовж. табл. 2.4

1	2	3	4	5
Корпоративна культура	Цінності, внутрішній PR, участь працівників, клімат	Культура традиційна, згуртованість висока, комунікації несистемні	Середній	Немає зафіксованих цінностей, корпоративних заходів недостатньо
HR-комунікації	Внутрішні інформаційні канали, прозорість, доступність	Комунікації переважно усні; цифрові канали відсутні	Низький	Потреба у внутрішньому порталі/чату, регулярних оголошеннях
Утримання персоналу	Плинність кадрів, задоволеність, лояльність	Плинність зменшується, лояльність висока	Середній–високий	Результат природної стабільності, а не системного утримання
Employer Branding (бренд роботодавця)	Зовнішній імідж, позиціонування, digital-присутність	Бренд роботодавця фактично не формується	Низький	Відсутня HR-маркетингова стратегія

Проведена оцінка HR-процесів досліджуваного підприємства засвідчила, що система управління персоналом підприємства має певний рівень стабільності, однак потребує модернізації відповідно до вимог сучасного ринку праці та принципів HR-маркетингу. Найсильнішими сторонами HR-системи є утримання персоналу, базова корпоративна культура та стабільна управлінська структура. Це забезпечує низьку плинність кадрів, високий рівень лояльності та стійкість колективу.

Разом із тим результати аналізу виявили низку проблемних зон, до яких належать процеси рекрутингу, адаптації, навчання і розвитку, оцінювання персоналу, а також внутрішні комунікації та формування бренду роботодавця. Вказані напрями або функціонують на низькому рівні, або потребують суттєвої трансформації. Відсутність системних HR-процедур, цифрових інструментів та сформованої HR-маркетингової стратегії знижує конкурентоспроможність підприємства на ринку праці та ускладнює залучення нових фахівців, особливо молодих спеціалістів.

Загалом результати оцінювання підтверджують необхідність комплексного вдосконалення HR-системи, що передбачає впровадження

сучасних інструментів HR-маркетингу, розвиток внутрішніх і зовнішніх комунікацій, систематизацію адаптації та навчання, а також створення цілісної моделі роботи з персоналом на основі цифрових технологій і стратегічного підходу. Реалізація цих заходів дозволить підприємству зміцнити свій кадровий потенціал, підвищити ефективність HR-функцій і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Загалом аналіз управління персоналом досліджуваного підприємства крізь призму HR-маркетингу демонструє, що HR-система підприємства має стабільну основу, проте її поточний стан не відповідає сучасним вимогам ринку праці та тенденціям розвитку HR-сфери. HR-функції реалізуються переважно традиційно, без використання маркетингових підходів до залучення, утримання та розвитку персоналу.

2.3. Оцінка ефективності управління мотивацією персоналу

Мотиваційний фактор відіграє вирішальну роль у формуванні результативності працівників. Проаналізовані показники свідчать, що досліджуване підприємство:

- підтримує соціальну стабільність через розвиток соціального пакету;
 - забезпечує конкурентну оплату праці;
 - стимулює підвищення продуктивності через економічні інструменти.
- Водночас високі показники плинності в окремі роки вказують на:
- недостатню гнучкість мотиваційних механізмів;
 - незбалансованість матеріальних і нематеріальних стимулів;
 - недосконалу систему внутрішніх комунікацій;
 - потребу в індивідуалізації мотиваційних програм.

Мотиваційний механізм підприємства являє собою сукупність організаційних, економічних, соціальних та психологічних інструментів впливу на поведінку працівників з метою активізації їх трудової діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємства. У досліджуваному підприємстві

мотиваційна система формується відповідно до базових принципів соціально орієнтованого управління, що передбачає врахування інтересів персоналу поряд з економічними результатами діяльності.

Мотиваційна політика підприємства спрямована на формування стабільного трудового колективу, підтримку соціального клімату, розвиток професійного потенціалу працівників та забезпечення гідного рівня матеріального і нематеріального стимулювання.

Модель соціально орієнтованої мотивації базується на інтеграції економічних, соціальних, психологічних та управлінських інструментів впливу на персонал. Її ключовою особливістю є орієнтація не лише на результат, а й на людину як носія людського капіталу.

На відміну від традиційних моделей, де домінує матеріальне стимулювання, соціально орієнтована мотивація передбачає формування безпечного, справедливого та розвивального середовища для працівників. Модель функціонує як цілісний механізм, у якому кожен блок взаємодіє з іншими, забезпечуючи ефект синергії.

Важливим елементом є наявність зворотного зв'язку та HR-аналітики, що дозволяє оперативно коригувати управлінські рішення відповідно до змін у настроях, потребах та очікуваннях персоналу.

Система оплати праці має диференційований характер і ґрунтується на тарифних ставках, посадових окладах, системі доплат і премій. Аналіз показників свідчить про наступне:

заробітна плата у 2024 році перевищує середньогалузевий рівень;

однак питома вага зарплати в собівартості скоротилася, що може означати зниження реальної купівельної спроможності доходів працівників;

продуктивність праці зросла швидше, ніж оплата, що створює ризик відчуття несправедливості.

Ці тенденції у межах соціально орієнтованого управління потребують узгодження внеску працівника та винагороди, інакше ефективність матеріальної мотивації знижується.

Підприємство застосовує такі інструменти матеріального стимулювання:

- премії за виконання виробничих планів;
- одноразові заохочення;
- винагороди за стаж;
- соціальні виплати.

Проте відсутність прозорих KPI та формалізованих положень про преміювання може послаблювати стимулювальну функцію.

Щодо соціальної складової мотивації, то в рамках соціальних гарантій підприємство забезпечує: медичне страхування, безпечні умови праці, спецодяг, харчування, матеріальну допомогу, підтримку у складних життєвих обставинах.

Коефіцієнт соціальної захищеності зріс майже вдвічі, що є свідченням зміцнення соціальної орієнтації управління.

Другою складовою соціальної мотивації є корпоративна культура. Формуванню мотивації сприяють: стабільність зайнятості, наявність традицій, підтримка колективу, неформальна взаємопідтримка.

Однак спостерігається недостатній розвиток корпоративних заходів та програм залученості персоналу.

Поведінкові аспекти мотивації проявляються через: задоволеність роботою, залученість, організаційну лояльність, рівень конфліктності.

Наявність високої продуктивності разом із плинністю персоналу вказує на те, що зовнішня мотивація (гроші, соціальні гарантії) переважає над внутрішньою (самореалізація, розвиток).

Щодо управлінського аспекту мотивації, то мотиваційна роль керівників проявляється через: стиль управління, якість комунікацій, готовність делегування, вміння підтримувати персонал.

Система управління досліджуваного підприємства ґрунтується переважно на інструктивно-дисциплінарній моделі, що не повною мірою відповідає принципам соціально орієнтованого управління. Загальну оцінку

відповідності мотиваційного механізму принципам соціально орієнтованого управління проведемо за допомогою табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка відповідності мотиваційного механізму принципам соціально орієнтованого управління, 2024 р.

Принцип	Фактична реалізація
Гідна оплата	+
Соціальний захист	+
Участь у прийнятті рішень	–
Справедливість	±
Розвиток	–
Корпоративна етика	±

Результати оцінювання засвідчили, що мотиваційний механізм підприємства лише частково відповідає принципам соціально орієнтованого управління. Найбільш сформованими є елементи, пов'язані з матеріальним стимулюванням та соціальним захистом персоналу, зокрема забезпечення конкурентного рівня оплати праці, надання соціальних гарантій і дотримання базових умов безпеки праці.

Водночас виявлено суттєві недоліки у впровадженні принципів залучення персоналу до управління, розвитку людського капіталу, справедливості та прозорості мотивації. Недостатня формалізація процедур преміювання, відсутність системи кар'єрного зростання та кадрового резерву, а також нерозвиненість програм навчання і розвитку знижують рівень внутрішньої мотивації працівників і обмежують їхні можливості професійної реалізації в межах підприємства.

Аналіз засвідчив також, що психологічні та управлінські аспекти мотивації (довіра, визнання, комунікація, лідерство) реалізуються фрагментарно та не мають системного характеру. Це свідчить про переважання адміністративно-економічної моделі управління над соціально орієнтованою, у якій ключову роль відіграє партнерська взаємодія між керівництвом і персоналом.

Отже, для підвищення відповідності мотиваційного механізму

принципам соціально орієнтованого управління підприємству доцільно трансформувати існуючу систему мотивації у бік комплексної моделі, що поєднує матеріальні стимули з інструментами розвитку, залученості, прозорості та підтримки персоналу. Реалізація таких змін дозволить підвищити рівень мотивації працівників, знизити плинність кадрів і сформувати стабільний кадровий потенціал як основу сталого розвитку підприємства.

Оцінювання мотиваційного механізму підприємства здійснюється шляхом комплексного аналізу його економічних, соціальних, психологічних та управлінських компонентів. У табл. 2.6 подано систематизовану характеристику ключових складових мотиваційної системи з урахуванням принципів соціально-орієнтованого управління, що дає змогу оцінити її фактичний стан, визначити рівень зрілості та виявити проблемні зони для подальшого удосконалення.

Таблиця 2.6

Оцінка мотиваційного механізму підприємства на засадах соціально орієнтованого управління, 2024 р.

Складові мотиваційного механізму	Характеристика фактичного стану	Оцінка	Коментар
1	2	3	4
Рівень оплати праці	Заробітна плата наближена або дещо перевищує середньогалузеву	Середній	Зростання оплати не завжди корелює з ростом продуктивності
Система преміювання	Премії мають разовий характер, критерії формалізовані частково	Низький	Відсутні чіткі КРІ для оцінювання
Соціальний пакет	Наявні соціальні гарантії, медстрахування, допомога	Достатній	Позитивна динаміка коефіцієнта соціальної захищеності
Кар'єрне зростання	Відсутня формалізована система кадрового резерву	Низький	Ризик професійного вигорання персоналу
Навчання і розвиток	Переважно неформальне або епізодичне навчання	Середній	Відсутні індивідуальні плани розвитку
Участь у прийнятті рішень	Персонал залучається ситуативно	Низький	Домінує директивний стиль управління

Продовж. табл. 2.6

1	2	3	4
Емоційний клімат	Колектив стабільний, але обмежена мотивація через визнання	Середній	Недостатньо командних заходів
Справедливість мотивації	Виплати не завжди прозорі	Середній	Відсутній відкритий механізм зворотного зв'язку
Корпоративна культура	Присутні елементи лояльності	Середній	Мало інтеграційних заходів
Плинність кадрів	Має тенденцію до коливань	Низький	Свідчить про недостатню стабільність мотиваційної системи
Визнання і заохочення	Формат подяк і нагород несистематизований	Низький	Потребує розвитку HR-інструментів
HR-комунікації	Внутрішні комунікації неформалізовані	Середній	Недостатня швидкість інформаційного обігу

Аналіз свідчить, що мотиваційний механізм підприємства перебуває на етапі часткової соціальної трансформації, однак його інструментальна складова є нерівномірно розвиненою. Найбільш сформованими є елементи оплати праці та соціального захисту, тоді як складові розвитку персоналу, кар'єрного зростання та залученості залишаються недостатньо реалізованими.

Мотиваційна система має переважно економічний характер і лише частково відповідає принципам соціально-орієнтованого управління. Відсутність прозорих процедур преміювання, інституційної системи розвитку персоналу та механізмів участі працівників у прийнятті управлінських рішень негативно впливає на залученість і лояльність персоналу, що відображається у показниках плинності кадрів.

Отримані результати обґрунтовують необхідність формування цілісної соціально-мотивуючої стратегії підприємства, яка поєднуватиме економічні стимули з психологічними, соціальними й управлінськими інструментами впливу на персонал.

Для об'єктивного оцінювання стану мотиваційного механізму підприємства та визначення рівня його відповідності принципам соціально орієнтованого управління доцільно застосувати метод бального оцінювання.

Такий підхід дозволяє кількісно інтерпретувати якісні характеристики окремих складових мотиваційної системи та здійснити їх порівняльний аналіз.

У табл. 2.7 наведено результати експертної оцінки основних складових мотиваційного механізму за п'ятибальною шкалою, що охоплює економічні, соціальні, психологічні та управлінські аспекти впливу на персонал. Застосування бальної системи дає змогу виявити сильні та слабкі сторони існуючої моделі мотивації, обґрунтувати доцільність її оновлення та створити інформаційну основу для формування практичних рекомендацій.

Таблиця 2.7

Бальна оцінка складових мотиваційного механізму, 2024 р.

Складова	Фактичний стан	Бал
Рівень оплати праці	Близький/вище галузевого	4
Система преміювання	Недостатньо формалізована	2
Соціальний пакет	Розширений	4
Кар'єрне зростання	Не систематизоване	2
Навчання і розвиток	Епізодичне	3
Участь у прийнятті рішень	Обмежена	2
Емоційний клімат	Стабільний	3
Справедливість мотивації	Низька	3
Корпоративна культура	Частково сформована	3
Плинність кадрів	Підвищена	2
Визнання і заохочення	Несистемне	2
HR-комунікації	Частково розвинені	3

Результати бальної оцінки засвідчили, що мотиваційний механізм підприємства характеризується середнім рівнем розвитку з переважанням економічних та соціальних складових за рахунок недостатньо сформованих управлінських і розвитку персоналу.

Найвищі оцінки отримали показники матеріального стимулювання та соціального забезпечення, що свідчить про орієнтацію підприємства на зовнішні мотиватори. Натомість найнижчі значення зафіксовано щодо системи кар'єрного зростання, участі у прийнятті управлінських рішень, механізмів визнання та розвитку компетенцій персоналу.

Це підтверджує, що існуюча система мотивації має фрагментарний характер і не формує стійкої внутрішньої мотивації персоналу. Для переходу до повноцінної соціально орієнтованої моделі управління необхідним є розвиток нематеріальних інструментів стимулювання, формалізація прозорих процедур заохочення, впровадження програм розвитку персоналу та розширення участі працівників в управлінні. Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити інтегральний рівень ефективності мотиваційного механізму та забезпечити зростання залученості й лояльності персоналу.

Оцінка мотиваційного механізму показує, що досліджуване підприємство перебуває на етапі адаптації до соціально орієнтованого менеджменту. Найкраще розвинені економічні та соціальні стимули, тоді як управлінські, розвиткові та психологічні інструменти залишаються слабкими.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши досліджуване підприємство як систему управління, можна зробити наступні висновки:

1. Підприємство є стабільним, конкурентоспроможним та економічно дієздатним суб'єктом господарювання з чітко сформованою виробничою, фінансовою та управлінською базою. Його функціонування характеризується поєднанням традиційних технологій пивоваріння з поступовим упровадженням сучасних управлінських і виробничих рішень.

Кадрові та соціально-мотиваційні показники свідчать про поступове підвищення продуктивності праці та рівня соціальної захищеності персоналу, що позитивно впливає на ефективність використання трудового потенціалу. Разом із тим скорочення частки заробітної плати у собівартості продукції та нестабільність плинності кадрів в окремі періоди вказують на необхідність удосконалення системи мотивації та управління персоналом.

2. Проведений аналіз управління персоналом досліджуваного

підприємства засвідчив, що кадрова система підприємства має відносну стабільність, проте характеризується низьким рівнем інноваційності та обмеженим впровадженням сучасних HR-інструментів. Структура персоналу є збалансованою, плинність кадрів має тенденцію до зниження, що свідчить про лояльність працівників та стійкість виробничого колективу. Разом із тим динаміка прийому та вибуття кадрів вказує на проблеми із залученням нових співробітників та низьку активність підприємства на ринку праці.

3. Оцінка мотиваційного механізму засвідчила його орієнтацію переважно на матеріальні стимули та соціальні гарантії. Водночас психологічні та управлінські інструменти мотивації розвинені недостатньо, що знижує рівень залученості персоналу та обмежує формування внутрішньої мотивації. Результати бальної оцінки ефективності мотивації підтвердили, що мотиваційний механізм підприємства характеризується середнім рівнем ефективності та має фрагментарний характер. Виявлено такі ключові проблемні зони: відсутність системної моделі розвитку персоналу, нерозвинені механізми визнання та залучення працівників, недостатній рівень прозорості системи винагород, слабка інтеграція HR-функції в стратегічне управління.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Впровадження сучасних HR-інструментів у систему мотивації персоналу

У сучасних умовах господарювання традиційні підходи до мотивації персоналу, що базуються переважно на матеріальному стимулюванні, поступово втрачають свою ефективність. Зростання вимог працівників до умов праці, професійного розвитку, балансу між роботою та особистим життям, а також підвищення рівня психоемоційного навантаження зумовлюють необхідність впровадження сучасних HR-інструментів, орієнтованих на комплексний вплив на мотивацію персоналу.

Сучасні HR-інструменти виступають не лише засобами стимулювання, а й механізмами підвищення залученості, лояльності, задоволеності працею та зниження рівня стресу. Їх впровадження дозволяє сформувати гнучку, адаптивну систему мотивації, що враховує індивідуальні потреби працівників і стратегічні цілі підприємства.

Досліджуване підприємство функціонує в умовах високої залежності від природно-кліматичних факторів, сезонності виробництва, коливань ринкових цін на сільськогосподарську продукцію та дефіциту кваліфікованих трудових ресурсів у сільській місцевості. У таких умовах ефективне управління мотивацією персоналу набуває стратегічного значення, оскільки саме людський фактор визначає результативність виробничих процесів, збереження трудового потенціалу та стабільність діяльності підприємства.

Проведений аналіз системи управління персоналом та мотивації на підприємстві свідчить, що мотиваційний механізм досліджуваного підприємства має переважно традиційний характер і базується головним чином на матеріальному стимулюванні. Водночас сучасні умови

господарювання потребують упровадження інноваційних HR-інструментів, здатних підвищити залученість працівників, знизити плинність кадрів, посилити лояльність і сформувати довгострокову мотивацію персоналу.

З метою підвищення ефективності управління мотивацією персоналу досліджуваного підприємства доцільно впроваджувати систему сучасних HR-інструментів, адаптованих до аграрної специфіки, сезонності робіт і кадрових обмежень сільської місцевості (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Рекомендовані HR-інструменти мотивації
персоналу підприємства, 2026 р.**

HR-інструмент	Сутність інструменту	Категорії персоналу	Очікуваний мотиваційний ефект
Сезонне преміювання	Премії за результатами посівної та збиральної кампаній	Виробничий персонал	Зростання продуктивності
Грейдинг посад	Диференціація оплати праці за складністю робіт	Усі категорії	Справедливість винагороди
Наставництво	Передача досвіду новим працівникам	Молоді працівники	Швидка адаптація
Кадровий резерв	Підготовка управлінських кадрів	Спеціалісти	Кар'єрна мотивація
Нематеріальні заохочення	Подяки, грамоти, визнання	Усі категорії	Лояльність персоналу

Таким чином, аналіз сучасних HR-інструментів мотивації персоналу досліджуваного підприємства свідчить про доцільність комплексного підходу до формування мотиваційної системи, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, інструменти розвитку персоналу й елементи організаційної підтримки. Запропоновані HR-інструменти враховують галузеву специфіку аграрного виробництва, сезонний характер робіт і кадрові обмеження сільської місцевості, що дозволяє підвищити справедливість винагороди, рівень залученості та лояльності персоналу. Їх упровадження сприятиме зростанню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів і формуванню стабільного трудового колективу, орієнтованого на досягнення

стратегічних цілей підприємства.

З метою підвищення результативності праці та посилення мотивації персоналу досліджуваного підприємства доцільним є вдосконалення системи матеріального стимулювання з урахуванням специфіки аграрного виробництва, сезонного характеру робіт і індивідуального внеску працівників у досягнення виробничих результатів. Запропонована система матеріального стимулювання (табл. 3.2) орієнтована на поєднання базової оплати праці з додатковими заохоченнями за виконання та перевиконання планових показників, дотримання технологічних вимог і раціональне використання ресурсів.

Таблиця 3.2

Рекомендована система матеріального стимулювання персоналу підприємства, 2026 р.

Показник стимулювання	Умови нарахування	Форма винагороди
Виконання виробничих планів	100 % виконання	Премія
Якість агротехнологій	Мінімізація втрат урожаю	Надбавка
Економія ПММ і матеріалів	Фактична економія	Бонус
Універсальність працівника	Суміщення професій	Доплата
Стаж роботи	Понад 5 років	Щорічна надбавка

Отже, рекомендована система матеріального стимулювання персоналу досліджуваного підприємства спрямована на підвищення зацікавленості працівників у кінцевих результатах діяльності підприємства, формування відповідального ставлення до виконання виробничих завдань і оптимізацію витрат. Її впровадження дозволить посилити зв'язок між результатами праці та рівнем винагороди, підвищити продуктивність і якість робіт, а також сприятиме зниженню плинності кадрів і зміцненню фінансової стабільності підприємства в сучасних умовах господарювання.

В умовах обмежених фінансових можливостей та високої залежності результатів діяльності від людського чинника особливого значення для досліджуваного підприємства набувають інструменти нематеріальної мотивації персоналу. Вони спрямовані на формування позитивного

соціально-психологічного клімату, підвищення рівня залученості працівників, розвитку їхньої лояльності та відчуття причетності до результатів діяльності підприємства. Запропоновані інструменти нематеріальної мотивації доповнюють систему матеріального стимулювання та забезпечують довгостроковий мотиваційний ефект.

Для досліджуваного підприємства доцільно розвивати корпоративну культуру, орієнтовану на відповідальність, взаємопідтримку та причетність працівників до результатів діяльності підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рекомендовані інструменти нематеріальної мотивації персоналу підприємства, 2026 р.

Інструмент	Зміст	Очікуваний результат
Моральне заохочення	Подяки, грамоти	Підвищення самооцінки
Визнання досягнень	Оголошення результатів	Лояльність
Корпоративні заходи	Свята, збори	Згуртованість
Комунікації з керівництвом	Зустрічі, наради	Довіра
Участь у прийнятті рішень	Пропозиції від працівників	Залученість

Отже, впровадження інструментів нематеріальної мотивації персоналу в підприємстві створить передумови для підвищення задоволеності працею, зміцнення корпоративної культури та покращення взаємодії між працівниками й керівництвом. Використання морального заохочення, публічного визнання досягнень, розвитку внутрішніх комунікацій і залучення персоналу до процесу прийняття рішень сприятиме зростанню лояльності та відповідальності працівників, зниженню плинності кадрів і забезпеченню стабільного функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання.

З метою підвищення професійного рівня працівників і формування стійкого кадрового потенціалу досліджуваного підприємства доцільним є впровадження системи HR-інструментів розвитку персоналу, орієнтованої на безперервне навчання, передачу досвіду та підготовку працівників до виконання складніших професійних і управлінських функцій. Запропоновані

HR-інструменти розвитку персоналу (табл. 3.4) враховують галузеву специфіку аграрного виробництва, сезонний характер робіт і обмеженість кадрових ресурсів, що дозволяє забезпечити ефективне використання людського капіталу підприємства.

Таблиця 3.4

**Рекомендовані HR-інструменти розвитку
персоналу підприємства, 2026 р.**

Інструмент	Напрямок розвитку	Практичне значення
Навчання на робочому місці	Професійні навички	Підвищення якості робіт
Наставництво	Передача досвіду	Збереження знань
Кадровий резерв	Управлінські компетенції	Стабільність управління
Тренінги з охорони праці	Безпека	Зменшення травматизму
Участь у прийнятті рішень	Пропозиції від працівників	Залученість

Отже, впровадження HR-інструментів розвитку персоналу в підприємстві створює передумови для зростання професійних компетенцій працівників, підвищення якості виконання виробничих завдань і формування внутрішнього кадрового резерву. Поєднання навчання безпосередньо на робочому місці, наставництва, підготовки управлінських кадрів і регулярних тренінгів сприятиме посиленню мотивації персоналу, зниженню плинності кадрів і забезпеченню стабільного функціонування підприємства в середньотривалій та довгостроковій перспективі.

В умовах підвищеного фізичного та психоемоційного навантаження, притаманного аграрному виробництву, особливо в періоди сезонних робіт, актуальним для досліджуваного підприємства є впровадження заходів well-being, спрямованих на підтримку фізичного, психологічного та соціального добробуту працівників. Запропоновані заходи well-being (табл. 3.5) є складовою системи нематеріальної мотивації персоналу та орієнтовані на зниження рівня втоми і стресу, підвищення працездатності та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Отже, реалізація заходів well-being для персоналу досліджуваного підприємства сприятиме збереженню трудового потенціалу, підвищенню

рівня задоволеності працею та зниженню ризиків професійного вигорання. Поєднання заходів, спрямованих на покращення умов праці, підтримку психологічного здоров'я, забезпечення балансу між роботою та особистим життям і розвиток соціальної підтримки, дозволить підвищити лояльність персоналу, зменшити плинність кадрів і забезпечити стабільну діяльність підприємства в сучасних умовах господарювання.

Таблиця 3.5

Рекомендовані заходи well-being для персоналу підприємства, 2026 р.

Інструмент	Напрямок розвитку	Практичне значення
Навчання на робочому місці	Професійні навички	Підвищення якості робіт
Наставництво	Передача досвіду	Збереження знань
Кадровий резерв	Управлінські компетенції	Стабільність управління
Тренінги з охорони праці	Безпека	Зменшення травматизму
Участь у прийнятті рішень	Пропозиції від працівників	Залученість

Дослідження, аналіз, моделювання та прогнозування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці на підприємстві шляхом визначення впливу ключових чинників управління персоналом здійснюємо із застосуванням лінійних і нелінійних виробничих функцій. Зазначений підхід дозволяє кількісно оцінити взаємозв'язок між параметрами управління персоналом і рівнем продуктивності праці, а також спрогнозувати можливі зміни результативних показників у майбутньому.

Виробнича функція розглядається як економіко-статистична модель виробничого процесу, що відображає стійку кількісну залежність між обсягами використаних ресурсів і результатами виробництва. У цьому контексті виробничі функції є математико-статистичними моделями, які характеризують залежність обсягу випуску продукції або інших результативних показників від рівня основних виробничих факторів і застосовуються для опису та аналізу виробничих процесів.

Виробничі функції формуються на основі апроксимації статистичних даних, отриманих у процесі господарської діяльності суб'єкта. Залежно від характеру взаємозв'язків між змінними, їх поділяють на лінійні та нелінійні.

Використання таких функцій дає змогу у наочній і доступній формі відобразити складні виробничі закономірності та визначити оптимальні параметри ефективного функціонування підприємства. Для побудови виробничої функції конкретного підприємства необхідним є збирання значного масиву статистично однорідної інформації.

Слід зазначити, що прогнозні значення коефіцієнта соціальної захищеності персоналу та коефіцієнта плинності кадрів на 2026 рік були визначені з використанням вбудованої статистичної функції TREND, яка забезпечує точний розрахунок динаміки факторних показників. За результатами прогнозу коефіцієнт соціальної захищеності персоналу становитиме 7,06, що відповідає зростанню на 1,36 в.п., тоді як коефіцієнт плинності кадрів знизиться до 6,26, або на 0,34 в.п. Отримані прогнозні значення використано для визначення результативного показника продуктивності праці у 2026 році. Розрахунок теоретичних і прогнозних значень продуктивності праці з урахуванням основних факторів управління персоналом за 2020-2024 та 2026 роки із застосуванням обраних регресійних моделей наведено в додатку Д.

За результатами проведених розрахунків і прогнозування спостерігається зростання продуктивності праці з урахуванням впливу коефіцієнта соціальної захищеності персоналу та коефіцієнта плинності кадрів. Зокрема, підвищення рівня соціальної захищеності працівників і одночасне зниження плинності кадрів формують позитивну тенденцію, що свідчить про ефективність діючої системи управління персоналом і мотиваційного механізму підприємства (додаток Д).

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що застосування економіко-математичних методів і моделей, зокрема лінійних і нелінійних виробничих функцій, у моделюванні діяльності підприємства з урахуванням особливостей управління персоналом і організації виробництва на різних ділянках, забезпечує позитивний ефект. Такий підхід дозволяє обґрунтувати оптимальні комбінації використання ресурсів та управлінських

рішень, спрямованих на підвищення технологічної й економічної ефективності виробничого процесу як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі.

Таким чином, удосконалення системи мотивації персоналу досліджуваного підприємства шляхом упровадження сучасних HR-інструментів є необхідною умовою забезпечення стабільної діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. Запропоновані заходи мають практичну спрямованість, враховують галузеву специфіку аграрного виробництва та можуть бути реалізовані без значних додаткових фінансових витрат, забезпечуючи довгостроковий соціально-економічний ефект.

3.2. Формування комплексної системи мотивації персоналу в сучасних умовах

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємств аграрного сектору значною мірою визначається якістю управління людськими ресурсами та рівнем мотивації персоналу. Для досліджуваного підприємства, яке функціонує в умовах високої залежності від природно-кліматичних чинників, сезонності виробничих процесів, коливань цін на сільськогосподарську продукцію та дефіциту кваліфікованих кадрів у сільській місцевості, формування дієвої мотиваційної системи набуває стратегічного значення.

Проведений аналіз системи управління персоналом і мотивації на підприємстві засвідчив, що чинний мотиваційний механізм має переважно фрагментарний характер і ґрунтується головним чином на матеріальному стимулюванні, що не завжди забезпечує довгострокову зацікавленість працівників у результатах діяльності підприємства. За таких умов зростає ризик плинності кадрів, зниження продуктивності праці в пікові періоди сільськогосподарських робіт, а також погіршення соціально-психологічного клімату в колективі.

Аграрне виробництво характеризується нерівномірністю навантаження на персонал упродовж року, що зумовлює підвищені вимоги до фізичної витривалості, психологічної стійкості та відповідальності працівників. У періоди посівної та збиральної кампаній зростає інтенсивність праці, що без належної мотиваційної підтримки може призводити до професійного вигорання, зниження якості виконання робіт і підвищення виробничих ризиків. У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні комплексної системи мотивації, яка поєднує матеріальні стимули з нематеріальними інструментами, заходами соціальної підтримки та розвитку персоналу.

Комплексна система мотивації персоналу передбачає інтеграцію різних мотиваційних складових, орієнтованих на задоволення як базових матеріальних потреб працівників, так і потреб у визнанні, професійному розвитку, стабільності зайнятості та безпеці праці. Для досліджуваного підприємства це означає необхідність переходу від традиційних форм стимулювання до більш гнучкої та адаптивної моделі мотивації, що враховує індивідуальний внесок працівників, рівень їх кваліфікації та специфіку виконуваних робіт.

Крім того, в умовах воєнних та економічних викликів особливої актуальності набуває соціальний аспект мотивації персоналу. Забезпечення соціальної захищеності працівників, підтримка їх фізичного й психологічного добробуту, створення безпечних і комфортних умов праці сприяють підвищенню рівня довіри до роботодавця та зміцненню лояльності персоналу. У цьому контексті комплексна система мотивації виступає не лише інструментом підвищення продуктивності праці, а й важливим чинником забезпечення кадрової стабільності та сталого розвитку підприємства.

Таким чином, необхідність формування комплексної системи мотивації персоналу досліджуваного підприємства зумовлена потребою узгодження інтересів працівників і підприємства, підвищення ефективності використання трудового потенціалу, зниження плинності кадрів і мінімізації негативного

впливу виробничих та соціально-економічних ризиків. Реалізація такої системи дозволить забезпечити стійке функціонування підприємства та підвищити його конкурентоспроможність у сучасних умовах господарювання.

Формування ефективної мотиваційної системи на підприємстві передбачає чітке визначення її структури, складових елементів та механізмів взаємодії між ними. Для досліджуваного підприємства комплексна система мотивації персоналу повинна мати цілісний і багаторівневий характер, поєднуючи економічні, соціальні та психологічні інструменти впливу на трудову поведінку працівників. Такий підхід дозволяє врахувати як галузеву специфіку аграрного виробництва, так і різноманітність потреб різних категорій персоналу.

Структура комплексної системи мотивації персоналу (рис. 3.1) формується з кількох взаємопов'язаних блоків, кожен з яких виконує окрему функцію, але водночас доповнює інші елементи системи. Її ефективність залежить не лише від наявності окремих мотиваційних інструментів, а й від узгодженості їх застосування та спрямованості на досягнення стратегічних цілей підприємства.

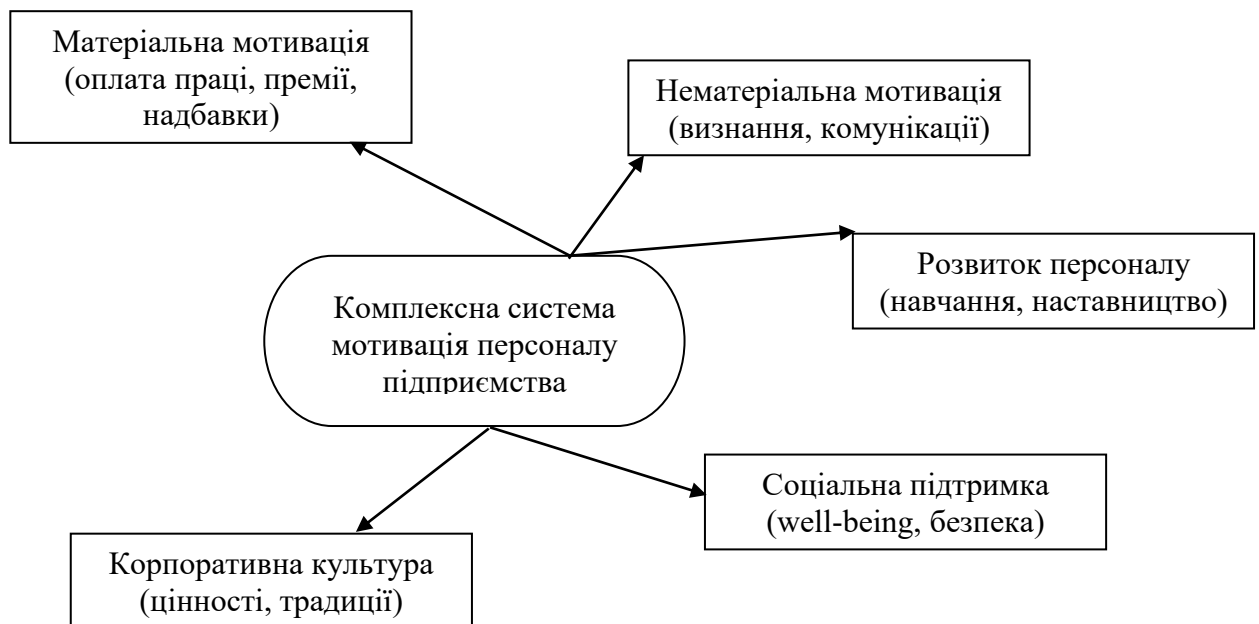


Рис. 3.1. Рекомендована комплексна системи мотивації персоналу підприємства, 2026 р.

Першим і базовим елементом комплексної системи мотивації є матеріальна мотивація, яка включає заробітну плату, премії, надбавки та інші грошові стимули. Для досліджуваного підприємства цей компонент має особливе значення, оскільки рівень матеріальної винагороди безпосередньо впливає на залучення та утримання працівників у сільській місцевості. Водночас матеріальна мотивація повинна бути диференційованою та орієнтованою на результати праці, що забезпечує зв'язок між трудовим внеском працівника та рівнем його доходу.

Другим важливим структурним елементом є нематеріальна мотивація, яка спрямована на задоволення соціальних і психологічних потреб працівників. Вона охоплює моральне заохочення, публічне визнання досягнень, розвиток внутрішніх комунікацій, залучення персоналу до процесу прийняття рішень та формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Для досліджуваного підприємства нематеріальна мотивація є особливо актуальною з огляду на обмежені фінансові ресурси та необхідність забезпечення довгострокової лояльності персоналу.

Третім складником структури комплексної мотиваційної системи є професійний розвиток персоналу, який включає навчання на робочому місці, наставництво, підвищення кваліфікації та формування кадрового резерву. Розвиток персоналу виступає потужним мотиваційним чинником, оскільки сприяє зростанню професійних компетенцій працівників, розширенню їх кар'єрних можливостей і підвищенню рівня самореалізації. Для аграрного підприємства це також є способом збереження та передачі виробничого досвіду, що має важливе значення для забезпечення стабільності виробничих процесів.

Четвертим елементом структури є соціальна підтримка та заходи well-being, спрямовані на збереження фізичного та психологічного здоров'я працівників, забезпечення безпеки праці та створення комфортних умов роботи. Умови праці в аграрному секторі характеризуються підвищеним

фізичним навантаженням, тому заходи соціальної підтримки та стрес-менеджменту мають вагомий вплив на рівень задоволеності працею та зниження професійного вигорання персоналу.

П'ятим структурним компонентом комплексної системи мотивації є корпоративна культура та цінності підприємства, які визначають норми поведінки, стиль взаємодії між працівниками й керівництвом, а також формують відчуття причетності персоналу до спільної справи. Для досліджуваного підприємства розвиток корпоративної культури, орієнтованої на відповідальність, взаємодопомогу та орієнтацію на результат, є важливим чинником зміцнення трудової дисципліни та згуртованості колективу.

Таким чином, структура комплексної системи мотивації персоналу досліджуваного підприємства є багатокомпонентною та інтегрованою, що дозволяє врахувати різні аспекти трудової мотивації та забезпечити її стійкий вплив на поведінку працівників. Взаємодія матеріальних і нематеріальних стимулів, розвитку персоналу, соціальної підтримки та корпоративної культури створює умови для підвищення ефективності використання трудового потенціалу та забезпечення сталого розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання

Під час формування ефективної системи мотивації керівництву підприємства доцільно враховувати, що універсальні мотиваційні підходи не забезпечують однакового результату для всіх категорій працівників. Застосування індивідуалізованого підходу до мотивації персоналу дає змогу сформувати систему, яка є не лише результативною, а й економічно обґрунтованою. Інструменти нематеріальної мотивації повинні мати різноманітний характер і враховувати соціальний статус, вік, стать, а також психологічні особливості працівників.

З урахуванням зазначеного доцільним є виокремлення та впровадження ефективних методів нематеріальної мотивації персоналу на досліджуваному підприємстві (рис. 3.2).

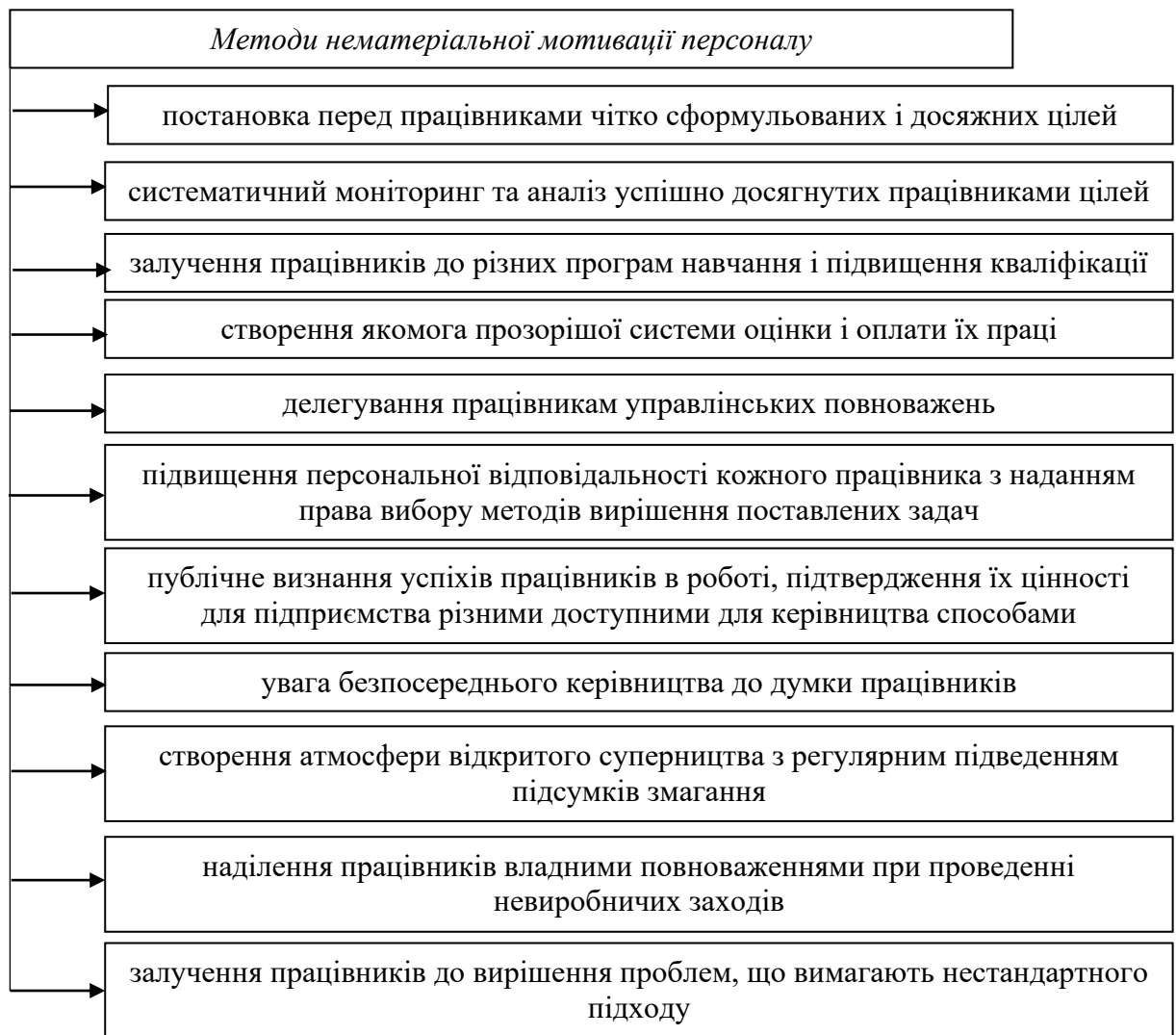


Рис. 3.2. Рекомендовані методи нематеріальної мотивації для персоналу підприємства, 2026 р.

З метою впровадження результативної програми матеріального стимулювання доцільно сформувати таку систему оплати праці, яка забезпечуватиме зацікавленість працівників у підвищенні якості продукції, зростанні продуктивності праці та чіткому узгодженні матеріальної винагороди з результатами трудової діяльності.

Для удосконалення системи матеріального стимулювання на досліджуваному підприємстві пропонується реалізувати такі напрями (рис. 3.3).

Розробити та впровадити програми навчання й розвитку персоналу на підприємстві можна шляхом виконання таких кроків (рис. 3.4).



Рис. 3.3. Шляхи удосконалення системи матеріального стимулювання на підприємстві, 2026 р.

Упровадження дієвої системи навчання та розвитку персоналу сприятиме підвищенню рівня професійної підготовки працівників, реалізації їхнього трудового потенціалу та підтриманню стабільної мотивації до праці. Це, у свою чергу, забезпечить зростання результативності діяльності та посилення конкурентних позицій підприємства.

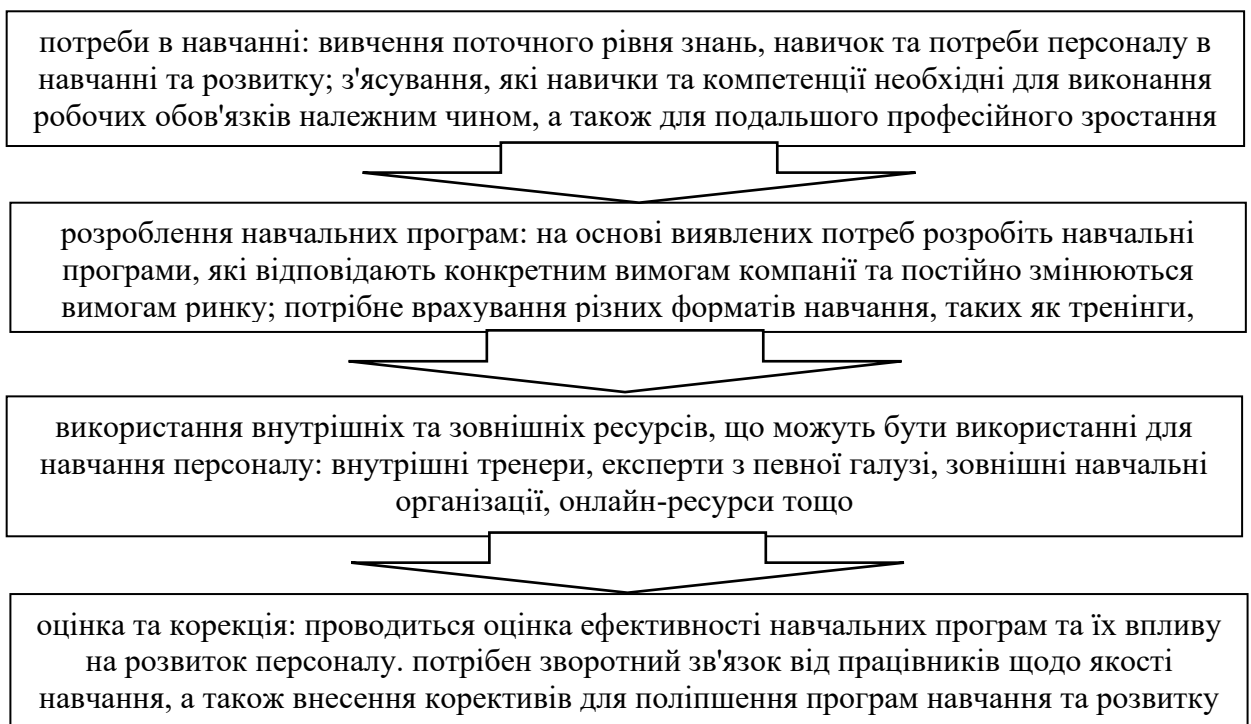


Рис. 3.4. Процес створення та впровадження програм навчання й розвитку персоналу в підприємстві, 2026 р.

Удосконалення системи оцінювання персоналу з урахуванням результатів проведеного аналізу дозволить підвищити рівень об'єктивності,

прозорості й результативності даного процесу. Як наслідок, це матиме позитивний вплив на мотивацію працівників і сприятиме їхньому професійному розвитку.

Висновки до розділу 3

За результатами рекомендаційного розділу доцільно зробити наступні висновки:

1. Запропоновані заходи спрямовані на поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвиток професійного потенціалу працівників, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та підтримку фізичного і психологічного добробуту персоналу. Удосконалення системи матеріального стимулювання з урахуванням результатів праці, якості виконання виробничих завдань і раціонального використання ресурсів дозволить посилити зв'язок між трудовим внеском працівників і рівнем їхньої винагороди, що позитивно вплине на продуктивність праці та фінансові результати підприємства.

Особливу роль у запропонованій системі мотивації відіграють заходи well-being і стрес-менеджменту, які дозволяють зменшити негативний вплив фізичного та психоемоційного навантаження на працівників, підвищити рівень їх задоволеності працею та забезпечити стабільність трудового колективу в умовах підвищених виробничих ризиків.

2. Комплексна система мотивації персоналу є цілісним управлінським механізмом, що поєднує матеріальні, нематеріальні, соціальні та розвиткові інструменти впливу на трудову поведінку працівників і спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства. Її ефективність визначається не окремими мотиваційними заходами, а узгодженістю та системністю їх застосування.

Для підприємства аграрного сектору впровадження комплексної системи мотивації дозволяє врахувати галузеву специфіку, сезонність

виробництва та різноманітність персоналу, забезпечуючи баланс між інтересами працівників і роботодавця. Така система сприяє підвищенню рівня залученості персоналу, зміцненню трудової дисципліни, зниженню плинності кадрів і підвищенню продуктивності праці.

Таким чином, комплексна система мотивації персоналу виступає не лише інструментом стимулювання трудової активності, а й важливою складовою стратегічного управління підприємством, що забезпечує його стабільність, конкурентоспроможність та сталий розвиток у сучасних умовах господарювання.

ВИСНОВКИ

Здійснивши дослідження на тему «Управління маркетинговою товарною політикою підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища» доцільно зробити наступні висновки:

1. Мотиваційний механізм є складною системою управлінських інструментів, методів і впливів, спрямованих на активізацію трудової поведінки персоналу та реалізацію його професійного потенціалу. Він поєднує як зовнішні стимули матеріального й нематеріального характеру, так і внутрішні психологічні чинники, що формуються на рівні цінностей, потреб, очікувань і цілей працівників.

Еволюція наукових підходів до розуміння мотивації показує, що сучасні концепції тяжіють до інтеграції економічних, соціальних і психологічних чинників, наголошуючи на стратегічній ролі мотивації в управлінні персоналом. Узагальнення трактувань терміна «мотиваційний механізм» свідчить, що він розглядається водночас як система управління поведінкою працівників, як інструмент досягнення організаційних цілей та як засіб формування позитивного ставлення персоналу до праці.

2. Мотивація персоналу є ключовим фактором для ефективного управління, залучення співробітників до виконання поставлених завдань, досягнення місії організації, підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і зміцнення конкурентоспроможності компанії. Вона поєднує в собі мистецтво, креативність і глибоке розуміння психології потреб і мотивів працівників, що спонукає їх до діяльності, яка відповідає цілям, інтересам та стратегії організації й менеджера.

3. Підприємство є стабільним, конкурентоспроможним та економічно дієздатним суб'єктом господарювання з чітко сформованою виробничою, фінансовою та управлінською базою. Його функціонування характеризується поєднанням традиційних технологій пивоваріння з поступовим упровадженням сучасних управлінських і виробничих рішень.

Кадрові та соціально-мотиваційні показники свідчать про поступове підвищення продуктивності праці та рівня соціальної захищеності персоналу, що позитивно впливає на ефективність використання трудового потенціалу. Разом із тим скорочення частки заробітної плати у собівартості продукції та нестабільність плинності кадрів в окремі періоди вказують на необхідність удосконалення системи мотивації та управління персоналом.

4. Проведений аналіз управління персоналом досліджуваного підприємства засвідчив, що кадрова система підприємства має відносну стабільність, проте характеризується низьким рівнем інноваційності та обмеженим впровадженням сучасних HR-інструментів. Структура персоналу є збалансованою, плинність кадрів має тенденцію до зниження, що свідчить про лояльність працівників та стійкість виробничого колективу. Разом із тим динаміка прийому та вибуття кадрів вказує на проблеми із залученням нових співробітників та низьку активність підприємства на ринку праці.

5. Оцінка мотиваційного механізму засвідчила його орієнтацію переважно на матеріальні стимули та соціальні гарантії. Водночас психологічні та управлінські інструменти мотивації розвинені недостатньо, що знижує рівень залученості персоналу та обмежує формування внутрішньої мотивації. Результати бальної оцінки ефективності мотивації підтвердили, що мотиваційний механізм підприємства характеризується середнім рівнем ефективності та має фрагментарний характер. Виявлено такі ключові проблемні зони: відсутність системної моделі розвитку персоналу, нерозвинені механізми визнання та залучення працівників, недостатній рівень прозорості системи винагород, слабка інтеграція HR-функції в стратегічне управління.

6. У результаті розроблення рекомендацій щодо вдосконалення управління мотивацією персоналу підприємства встановлено, що ефективність його діяльності в сучасних умовах господарювання значною мірою залежить від комплексного використання сучасних HR-інструментів, адаптованих до специфіки аграрного виробництва, сезонного характеру робіт

та кадрових обмежень сільської місцевості.

Реалізація запропонованих рекомендацій щодо впровадження сучасних HR-інструментів у систему мотивації персоналу підприємства сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрової стабільності, покращенню соціально-психологічного клімату та забезпеченню сталого розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

7. У результаті дослідження та обґрунтування заходів із формування й удосконалення системи мотивації персоналу встановлено, що ефективне управління трудовим потенціалом підприємства потребує комплексного підходу, який поєднує матеріальні стимули, нематеріальні інструменти мотивації, систему розвитку персоналу та об'єктивне оцінювання результатів праці. Такий підхід дозволяє врахувати різноманітність потреб працівників і забезпечити їх зацікавленість у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів щодо формування комплексної системи мотивації персоналу створює передумови для підвищення ефективності використання трудового потенціалу, покращення результативності діяльності та забезпечення сталого розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакаєва І.Г. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія: Економіка і управління*. 2013. Вип. 26. С. 189-195.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 468 с.
3. Безніщенко А.В., Капко В.В., Комашко М.С., Сисюк М.О. Формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матер. ІХ Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 174-175.
4. Безніщенко А.В., Сисюк М.О. Сутність та роль мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство* : матер. ІІІ Міжнар. наук.-практ. конфер., 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 2. С. 16-17.
5. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
6. Виноградський Н.Д. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 502 с.
7. Герасимова В.О., Сидоренко В.О. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 60-65.
8. Герасимчук О.Р. Економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності стимулювання праці. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29692/1/Herasymchuk_bakalavr.pdf (дата звернення 17.10.2024).
9. Гольда АВ. Формування системи мотивації та стимулювання

трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 9. 196 с.

10. Григорук П.М., Оксененко К.В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне фахове видання*. Вип. 23. 2018. URL: <http://surl.li/ltute> (дата звернення 15.09.2024).

11. Гула О.І. Систематизація наукових підходів до визначення кадрової безпеки в системі публічного управління. *Наукові перспективи*. 2021. № 2 (8). С. 51-58.

12. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник ЖДТУ. Сер. Економічні науки*. 2020. № 1 (47). С. 32-35.

13. Дашко І.М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65-68.

14. Дороніна М.С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. *Економіка розвитку*. 2018. № 2. С. 20-22.

15. Дячкіна А. Ринок праці 2023: де зараз найбільші зарплати та яких спеціалістів шукають. 25 січня 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/01/25/696322/> (дата звернення 19.10.2025).

16. Дячков Д.В., Безніщенко А.В., Сисюк М.О. Мотивація персоналу як стратегічний інструмент управління підприємством в умовах сучасних організаційних трансформацій. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. Полтава: ПДАУ. № 4 (2025).

17. Зленко А.М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами. *Економічний вісник університету*. 2010. № 2. С. 204.

18. Калініченко Л.Л., Шуміло О.С., Кулімякін Я.Ю. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роз-дрібної торгівлі. *Проблеми економіки*.

2020. № 1(43). С. 138-143.

21. Климчук А.О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 42-45.

22. Кобрусєва Є.А., Іванов Р.В. Проблемні питання взаємоузгодженості кадрової політики та стратегії розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2020. № 12(1). С. 58-63.

23. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Київ : КНЕУ, 2018. 224 с.

24. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. К. : КНЕУ, 2011. 397 с.

25. Коптєва Г.М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія: Економічні науки. № 2. 2020. С. 119-124.

26. Костюк О.Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу. *Вісник. Серія: Економічні науки*. Харків, 2018. С. 168-172.

27. Красуля М.В. Вплив системи стимулювання персоналу на результати діяльності організації. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/324243742.pdf>. (дата звернення 05.09.2025).

28. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. пос., Київ : КОНДОР, 2015. 304 с.

29. Кусакін В. Багаторівнева система мотивації. *Управління персоналом*. 2008. №11. С. 201-205.

30. Лебедев Ж. Сутність та ознаки поняття «трудовий потенціал». *Український географічний журнал*. 2020. № 1. С. 37-39.

31. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 1(53). С. 510-513.

32. Лопушняк Г.С. Забезпечення гідної праці: проблеми та

перспективи. *Стратегія розвитку України: економічний та гуманітарний виміри*: зб. тез Міжнар. наук.- практ. конф.; 16 жовтня 2015 р. Київ: НАСОіА. С. 108-111.

33. Маслак В.П., Корнілова О.В. Трансформація теорій мотивації в сучасних умовах господарювання підприємств. *Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку* : матер. IV Міжнар. науково-практ. конфер., м. Маріуполь, 9 жовтня 2020 р. Маріуполь, 2020. С. 72-74.

34. Матеріальне стимулювання як засіб мотивації праці. URL: <http://surl.li/ttusy>. (дата звернення 11.10.2025).

35. Мехеда Н.Г., Маренич А.І. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. *Фінансовий простір*. Черкаський інститут банківської справи Університету банківської справи НБУ. 2012. №2 (6). С. 38-45.

36. Міщенко С.П. Інтелектуально-кадрова складова економічної безпеки підприємств залізничного транспорту: напрямки забезпечення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 52. С. 45-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_52_8. (дата звернення 15.10.2025).

37. Мороз С.А. Державне управління розвитком трудового потенціалу ВНЗ: компетенція людини, університету та держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2016. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=967> (дата звернення 15.10.2025)

38. Музиченко-Козловський А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Вип. 21.6. С. 361-367.

39. Охота Ю.В. Кадровий потенціал як інструмент забезпечення розвитку підприємницької діяльності. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 10. С. 126-132.

40. Полтавська О.В. Матеріальне стимулювання персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 67-72. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2015/17.pdf (дата звернення 25.08.2025).

41. Попик М.М. Формування механізму мотивації персоналу готельно-ресторанного бізнесу на основі концепції маржинального прибутку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 4 (21). С. 311-318. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/50.pdf (дата звернення 05.08.2025).

42. Придятько Е.М. Моделювання впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на ефективність процесу формування персоналу промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2018. №1(34). С.125-133.

43. Про затвердження Інструкції зі статистики заробітної плати : Наказ Державного комітету статистики України від 13.01.2004 N 5. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України від 27 січня 2004 р. за N 114/8713. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04#Text> (дата звернення 15.10.2025).

44. Про колективні договори і угоди : Закон України від 1 липня 1993 року № 3356-XII. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1993. № 36. Ст. 361. Редакція від 11.12.2022, підстава – 2759-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення 17.10.2024).

45. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1995. № 17. Ст. 121. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 17.10.2025).

46. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану (2022) : Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX. Редакція від 19.07.2022. Підстава – 2352-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення 17.10.2025).

47. Світлична В.Ю., Запара А.П. Розробка основних напрямів політики кадрової безпеки. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 870-873.

48. Теорія і практика управління персоналом: навч. метод. посіб. / П.В. Щокін. К.: МАУП, 2008. 256 с.

49. Тимошенко О.П. Аналіз дефініції поняття «стимулювання».

Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матер. VIII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжн. участю, 23 листопада 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 198-199.

50. Ткаченко К.А., Коптева Г.М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2023. № 4. С. 33-38.

51. Томаневич Л.М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження. *Збірник наукових праць Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія: Економічні науки*. 2009. № 1. С. 21-28.

52. Харун О.А. Функції управління трудовим потенціалом промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2021. Вип. 19 (2). С. 102-105.

53. Шаповал О., Іваній А., Гальченко А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5(17). С. 149-151.

54. Швайка Л.А., Жидецька Х.В. Деякі питання сутності кадрової безпеки підприємства. *Поліграфія і видавнича справа*. 2012. № 4 (56). С. 158-163.

55. Швед В.В., Поліщук І.І. Управління персоналом. Вінниця : ТОВ «Твори». 2019. 284 с.

56. Швед В.В., Колібабчук Ю.В. Мотиваційні механізми управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2017. № 1. С. 111-117.

57. Шульженко І.В., Сазонова Т.О. Сучасні підходи до мотивації персоналу в менеджменті. *Науковий вісник ПУСКУ*. 2017. № 2 (41). С. 79-83.

58. Якимець А.Ю. Теоретичні основи мотивації персоналу туристичного підприємства. *Вісник студ. наук. товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця : ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип. 177. С. 361-367. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb22_177.pdf (дата звернення

15.09.2025).

59. Chandler A.D. Strategy and Structure Cambridge: Chapters in the History of the Industrial Enterprises. Cambridge, Mass. : MIT Press, 2002. 345 p.

60. Doyle P. Marketing Management and Strategy. Pearson Education Limited. 2006. 464 p.

61. Maslow A.A Theory of Human Motivation. Psychological Review. 1943. Vol. 50. no 4. pp. 370-396.

62. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. Boston : Graduate School Administration, Harvard University, 1949. 318 p.

63. McGregor D. The Human Side of Enterprise. New York : McGrawHill, 1960. 256 p.

64. Mescon M.-H., Albert M., Khedouri F. Management: individual and organization effectiveness. Cambridge: Harper and row. 1981. 464 p.

65. Bentham J. The Collected works of Jeremy Bentham : the Correspondence / edited by Timothy L.S. Sprigge. Vol. 1. 1752-76. London : The Athlone Press, 1968. 424 p.

Додатки