

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 «Розвиток мотиваційного механізму підприємства на засадах
соціально-орієнтованого управління»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 2
денної форми здобуття освіти
Яценко Дмитро Олександрович
Керівник:
Вараксіна Олена Вікторівна
Рецензент:
Клочан В'ячеслав Васильович

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

Яценка Дмитра Олександровича

1. Тема роботи «Розвиток мотиваційного механізму підприємства на засадах соціально-орієнтованого управління», керівник роботи доцент економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Варахсіна Олена Вікторівна

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 організації 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. Теоретико-методичні основи мотиваційного механізму в системі соціально-орієнтованого управління

Розділ 2. Аналіз та діагностика мотиваційного механізму підприємства в умовах соціально орієнтованого управління

Розділ 3. Обґрунтування напрямів удосконалення мотиваційного механізму підприємства в системі соціально-орієнтованого управління

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 видала	завдання отримала
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 наявності 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	

Здобувач вищої освіти

Дмитро ЯЦЕНКО

Керівник роботи

Олена БАРАКСІНА

АНОТАЦІЯ

Яценко Д.О. «Розвиток мотиваційного механізму підприємства на засадах соціально-орієнтованого управління». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньо-професійною програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент. – Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Досліджено систематизацію наукових підходів до трактування понять «мотиваційний механізм», «соціально-орієнтоване управління», «соціальна відповідальність підприємства», а також узагальнення моделей управління персоналом, які поєднують економічні та соціальні інструменти мотивації. Проведено комплексний аналіз стану мотиваційної системи підприємства, визначено соціальні очікування працівників і здійснено оцінку ефективності існуючої системи стимулювання. Також проаналізовано вплив соціальних ініціатив підприємства на продуктивність праці, корпоративні відносини та рівень соціальної довіри в організації. Обґрунтовано шляхи розвитку мотиваційного механізму на засадах соціально-орієнтованого управління, зокрема: впровадження соціальних програм підтримки персоналу, удосконалення нематеріального стимулювання, формування гнучких підходів до роботи, створення системи партнерських відносин між керівництвом і працівниками, розвиток корпоративної соціальної відповідальності, запровадження механізмів участі персоналу в управлінських процесах..

Ключові слова: мотиваційний механізм, соціально-орієнтоване управління, соціальна відповідальність підприємства, корпоративна культура, мотивація, стимулювання, управління мотивацією.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ	
1.1. Мотиваційний механізм підприємства: структура, функції та критерії ефективності	8
1.2. Інструменти та моделі соціально орієнтованої мотивації в сучасних підприємствах	16
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ	
2.1. Аналіз об'єкту та суб'єкту системи управління підприємства	23
2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства	28
2.3. Діагностика стану та напрямів розвитку мотиваційного механізму підприємства в умовах упровадження соціально-орієнтованого менеджменту	36
Висновки до розділу 2	43
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ	
3.1. Соціально-орієнтовані інструменти підвищення ефективності мотиваційного механізму	45
3.2. Економічне обґрунтування та проектні механізми реалізації соціально- орієнтованих ініціатив на підприємстві	57
Висновки до розділу 3	63
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність. Розвиток мотиваційного механізму підприємства на засадах соціально-орієнтованого управління є надзвичайно актуальним у сучасних умовах аграрного сектору, який характеризується високою конкуренцією, сезонними коливаннями виробничих навантажень, зростанням вимог до якості продукції та необхідністю утримання кваліфікованого персоналу. Ефективна мотиваційна система, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, соціально-психологічне заохочення та можливості професійного розвитку, сприяє підвищенню продуктивності праці, залученості та лояльності працівників. Соціально-орієнтований підхід дозволяє не лише оптимізувати робочі процеси та знизити плинність кадрів, а й формує корпоративну культуру, яка забезпечує довгострокову стабільність і конкурентоспроможність підприємства. У сучасних економічних умовах, коли людський капітал стає ключовим ресурсом розвитку, впровадження комплексної мотиваційної системи на соціально-орієнтованих засадах набуває стратегічного значення.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (д. р. № 0122U0560), 2022-2027 рр.

Метою даного дослідження є поглиблене вивчення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку мотиваційного механізму підприємства на засадах соціально-орієнтованого управління.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

означити теоретичні основи мотиваційного механізму в системі соціально-орієнтованого управління;

провести діагностику стану та напрямів розвитку мотиваційного механізму підприємства;

обґрунтувати першочергові напрями удосконалення мотиваційного механізму підприємства в системі соціально-орієнтованого управління.

Об'єктом дослідження виступає процес розвитку мотиваційного механізму підприємства на засадах соціально-орієнтованого управління.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні рекомендації щодо розвитку мотиваційного механізму підприємства на засадах соціально-орієнтованого управління.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці українських та закордонних авторів у сфері соціально-орієнтованого менеджменту, мотивації персоналу, економіки праці та управління людським капіталом, що обґрунтовують ефективність комплексних систем стимулювання. До дослідження включено внутрішні дані підприємства щодо структури персоналу, рівня заробітної плати, бонусних схем, плинності кадрів, залученості працівників та існуючих програм розвитку. Додатково використовуються статистичні дані ринку праці та аграрного сектору України, а також аналітичні звіти щодо ефективності мотиваційних систем на прикладі інших компаній. Методичною основою служать нормативні документи України щодо трудових відносин, соціального захисту та охорони праці, а також методики оцінки результативності мотиваційних заходів та КРІ-показників персоналу. Емпіричні дані включають результати опитувань працівників, внутрішні кейси застосування матеріальних і нематеріальних стимулів.

Методи дослідження. У процесі виконання дослідження застосовувалися загальнонаукові підходи, а також спеціалізовані економічні та економіко-математичні методи. Методологія порівняльного аналізу дозволила оцінити переваги та недоліки різних систем мотивації персоналу та визначити найбільш ефективні практики. Методи системного та структурного аналізу забезпечили комплексний розгляд мотиваційного механізму як складової управлінської системи підприємства. Використання моделювання та математичної статистики сприяло формуванню прогнозів

щодо впливу змін у політиці стимулювання на продуктивність та залученість працівників. Крім того, економіко-математичні підходи дозволили кількісно обґрунтувати взаємозв'язки між матеріальними, нематеріальними та соціально-психологічними стимулами.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розширенні теоретичних і практичних підходів до формування та вдосконалення мотиваційного механізму підприємства на засадах соціально-орієнтованого управління, що поєднує матеріальні, нематеріальні та соціально-психологічні стимули.

До елементів наукової новизни належить:

удосконалено визначення мотиваційного механізму як цілісної системи економічних, соціальних, психологічних та організаційних інструментів, спрямованих на формування та розвиток трудової мотивації, узгодження потреб працівників із цілями організації, підвищення продуктивності та залученості, а також створення стійкої організаційної культури і довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що вона надає можливість впровадження розробленого мотиваційного механізму на підприємствах для підвищення продуктивності, залученості та лояльності персоналу, а також для ефективного управління трудовим потенціалом.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені публікацією статті у фаховому виданні та у формі доповідей на конференціях. Основні результати дослідження були представлені у публікаціях статті у фаховому виданні та у вигляді доповідей на наукових конференціях.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота має 68 сторінок основного тексту, містить 18 таблиць, 12 рисунків, 57 літературних джерел, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Мотиваційний механізм підприємства: структура, функції та критерії ефективності

У сучасній економіці мотиваційний механізм підприємства набуває ключового значення, оскільки конкурентоспроможність бізнесу дедалі більше залежить від залученості та професійної активності персоналу. В умовах технологічних змін, нестабільності ринку та зростання вимог до якості праці саме мотивація визначає готовність працівника ефективно застосовувати свої знання, ініціативу та креативність.

Сучасні підприємства не можуть обмежуватися лише матеріальними стимулами, оскільки працівники орієнтуються також на можливості професійного розвитку, соціальну цінність роботи, визнання та гнучкі умови праці. Тому ефективний мотиваційний механізм має поєднувати фінансові та нематеріальні стимули, сприяти формуванню позитивної корпоративної культури, забезпечувати прозору оцінку результатів і підтримувати зворотний зв'язок.

Отже, мотиваційний механізм стає не лише інструментом підвищення продуктивності праці, а й важливим чинником розвитку людського потенціалу, зміцнення лояльності персоналу та адаптивності підприємства до змін, що прямо впливає на його довгострокову конкурентоспроможність.

Мотиваційний механізм у різних науковців трактується по-різному. Наприклад, О. В. Присвітла визначає мотиваційний механізм як «сукупність взаємопов'язаних елементів (цілі, мотиви, інструменти стимулювання, оцінювання та зворотного зв'язку)», які спрямовані на реалізацію стратегічного управління людськими ресурсами [1, с. 102].

Д. Дячков, І. Потапюк, В. Капко та В. Тронеvський у своїй статті описують мотиваційний механізм як засіб управління персоналом, що гарантує кадрову безпеку підприємства через поєднання матеріальних, соціально-психологічних стимулів і чітких правил винагороди [2, с. 496].

І. Причепа та К. Яворська у дослідженні «Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов» пропонують трактування, за яким мотиваційний механізм, це система, що включає постановку цілей, розробку показників оцінювання, безпосередню оцінку результатів та коригування оплати праці відповідно до досягнень [3, с. 3]. А. Холодницька та Л. Борисенко в контексті сільськогосподарських підприємств визначають мотиваційний механізм як сукупність законів управління поведінкою працівників, інструментів соціально-матеріального стимулювання та моніторингу мотивації, що адаптований до специфіки галузі [4, с. 131 - 132]. А. Ткаченко та М. Іванова, аналізуючи мотивацію в логістиці, подають мотиваційний механізм як взаємозв'язок матеріальних стимулів і організаційних процедур, які формуються з урахуванням ритмічності матеріального потоку, що впливає на мотивацію працівників [5, с. 6-7]. Нарешті, автор [6] в своєму дослідженні звертає увагу на те, що матеріальна мотивація виступає як сукупність інструментів грошової винагороди (заробітна плата, бонуси, премії), що забезпечують управління трудовою поведінкою через матеріальні стимули в умовах невизначеності [6].

Таким чином, ми можемо запропонувати власне бачення сутності мотиваційного механізму, як трактуємо як цілісну систему економічних, соціальних, психологічних і організаційних інструментів, процедур і правил, спрямованих на формування, підтримку та розвиток трудової мотивації персоналу, що забезпечує синхронізацію індивідуальних потреб і мотивів працівників із цілями організації, підвищує продуктивність, залученість та адаптивність персоналу, а також сприяє створенню стійкої організаційної культури і довгостроковій конкурентоспроможності підприємства.

Структура мотиваційного механізму підприємства – це сукупність взаємопов'язаних компонентів, які утворюють логічну й функціональну систему стимулювання працівників. Ця структура включає основні блоки: потреби і мотиви працівників, стимули (економічні, нематеріальні, соціальні), процедури оцінювання, інформаційний зворотний зв'язок, а також організаційно-адміністративні елементи (суб'єкти, інформаційне та ресурсне забезпечення) [7, с. 1-8].

Структура мотиваційного механізму традиційно поділяється на три взаємопов'язані блоки:

- економічні (матеріальні) стимули: заробітна плата, бонуси, премії, система винагород;

- нематеріальні стимули: визнання, розширення повноважень, кар'єрні перспективи, професійний розвиток;

- соціально-організаційні інструменти: корпоративна культура, соціальні гарантії, баланс робота/життя, участь у прийнятті рішень. У наукових працях підкреслюється, що саме комбінування цих блоків дає синергетичний ефект у підвищенні залученості й продуктивності персоналу [8, с. 346 - 348]. Ми підтримуємо погляди попереднього науковці, проте детальний аналіз наукових розробок дозволяє запропонувати більш розлогий погляд на структуру мотиваційного механізму (рис. 1.1). Ця багатокomпонентна структура дозволяє мотиваційному механізму бути системним та гнучким. Системність означає, що всі компоненти мають взаємодіяти: стимули пов'язані з потребами й мотивами, оцінювання – зі стимулюванням, а організаційні ресурси – з реалізацією програм мотивації. Гнучкість полягає в адаптивності системи: залежно від ситуації (економічна криза, зміни ринку, внутрішні трансформації компанії) структура може змінюватися – перегляд стимулів, корекція індикаторів, модифікація процедур оцінки.

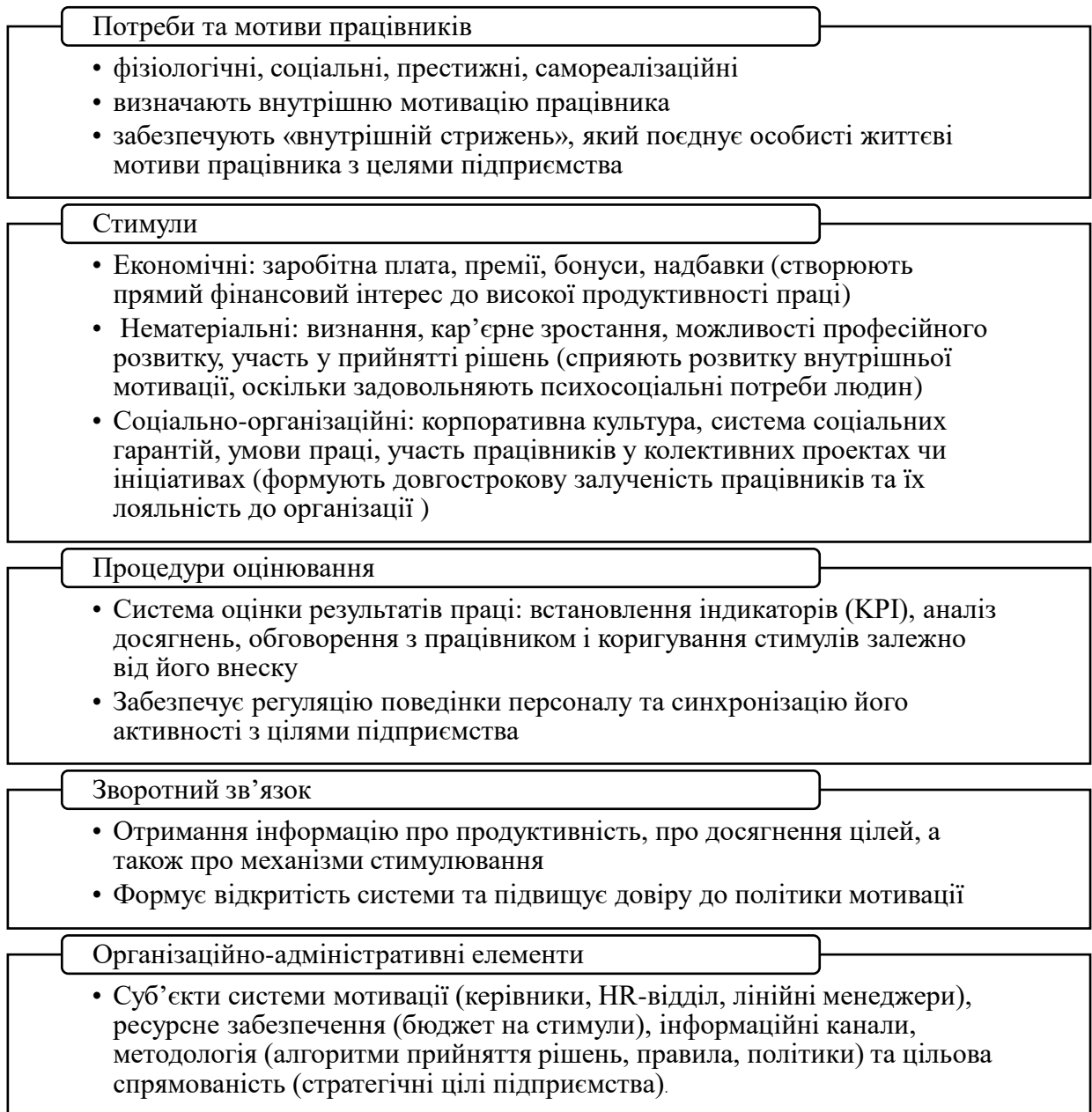


Рис. 1.1. Базові елементи мотиваційного механізму підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі: [1, 9-10]

Структура мотиваційного механізму також має враховувати особливості галузі та контексту підприємства. Наприклад, у дослідженні В. Ковальова, О. Атаєвої і К. Шевченко показано, що «порог соціальної відчутності» оплати праці це мінімальний рівень оплати, нижче якого працівник втрачає мотивацію, слугуватиме важливим елементом економічного стимулювання в промислових або підприємницьких структурах [7, с. 47-50].

Таким чином, структура мотиваційного механізму – це комплекс взаємопов’язаних елементів (потреб, мотивів, стимулів, процедур, суб’єктів, ресурсів), які формують гнучку, адаптивну та системну модель управління мотивацією працівників. Така структура дозволяє підприємству впливати на поведінку персоналу, підтримувати залученість, стимулювати продуктивність і досягати стратегічних цілей через чітку систему стимулів, оцінювання і зворотного зв’язку. Мотиваційний механізм виступає ключовим компонентом системи управління, оскільки забезпечує не лише стимулювання поведінки працівників, а й підтримку їхнього залучення й відповідності цілям організації.

Так, мотиваційна функція менеджменту полягає у стимулюванні працівників до активності та продуктивної праці, трансформуючи інтереси організації в особисті цілі працівників («...суть мотивації ... за допомогою стимулів спонукати персонал ... до дій ... домагатися перетворення завдань організації у власні цілі працівників») [11]. При цьому мотиваційний механізм виконує ряд функцій, які визначають його глибший зміст і практичне значення (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Функції мотиваційного механізму в системі управління персоналом

Функція мотиваційного механізму	Зміст функції	Практичний результат для організації	Наукове обґрунтування
1	2	3	4
Регулююча	Спрямування поведінки працівників через узгодження мотивів із цілями підприємства	Забезпечення цілеспрямованої трудової активності	«...спонукати персонал до дій, що перетворюють завдання організації на особисті цілі працівника» [11]
Мобілізаційна	Активізація потенціалу працівників через створення умов для ініціативності та залученості	Зростання продуктивності, активної участі в інноваціях	Мотиваційне середовище «стимулює інтелектуальний потенціал та корпоративний розвиток» [12]
Стимулююча	Формування системи внутрішніх і зовнішніх стимулів (матеріальних і нематеріальних)	Підвищення якості виконання завдань; зацікавленість у результаті	Винагороди і визнання «сприяють зростанню внутрішньої мотивації» [13]

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Коригувальна	Адаптація системи стимулів до змін зовнішнього середовища та внутрішніх умов	Збереження продуктивності в умовах трансформацій, криз	«Система мотивації повинна коригуватися відповідно до ситуаційних змін» [1]
Інтегративна (зв'язуюча)	Узгодження індивідуальних мотивів та організаційних цілей	Зростання лояльності та співвідповідальності за результати	Мотивація «пов'язує потреби людини з діяльністю на користь організації» [14]
Соціальна	Формування сприятливого психологічного клімату, ціннісних орієнтацій, корпоративної культури	Зменшення конфліктності, підвищення згуртованості колективу	«Соціальні фактори є невід'ємним елементом мотиваційної політики» [15]
Розвивальна	Стимулювання професійного навчання, кар'єрного зростання, самореалізації	Підвищення компетентності персоналу, стратегічний кадровий розвиток	Мотивація має «передбачати кар'єрні перспективи та навчання» [16]
Стабілізаційна	Забезпечення стійкої зайнятості, задоволеності працею та відданості	Зниження плинності кадрів, збереження трудового потенціалу	«Справедливість стимулів сприяє стабільності колективу» [17]

Представлена у таблиці систематизація функцій екологічного менеджменту дає змогу визначити його як комплексну управлінську діяльність, спрямовану не лише на мінімізацію впливу виробництва на довкілля, але й на забезпечення економічної ефективності підприємства. Цільові, планові, організаційні, мотиваційні, контрольно-аналітичні та комунікаційні функції формують цілісний механізм, що поєднує екологічну відповідальність із конкурентоспроможністю бізнесу. Їх взаємодія забезпечує оптимізацію природокористування, підвищення ресурсної ефективності, розвиток екологічних інновацій і гармонізацію інтересів стейкхолдерів. Таким чином, екологічний менеджмент виступає ключовим інструментом формування стійкого розвитку підприємств, закладаючи підґрунтя для довгострокових економічних та соціо-екологічних переваг.

Ефективність мотиваційного механізму в сучасних організаціях визначається здатністю системи стимулів забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства за умови зростання трудової активності персоналу. З позиції теорії управління ефективність мотивації розглядається як «ступінь відповідності між очікуваною поведінкою працівників і фактичними результатами їх трудової діяльності» [18]. Саме тому оцінювання мотиваційного механізму не може базуватися на окремих, фрагментарних показниках, а потребує використання комплексних критеріїв, що охоплюють кількісні та якісні параметри.

Кількісні критерії відображають об'єктивні зміни в діяльності підприємства, які виникають унаслідок впровадження мотиваційних заходів. До таких критеріїв відносять показники продуктивності праці, динаміку прибутку, обсяг виробництва, зміну витрат на систему стимулювання. Наприклад, у системній діагностиці мотиваційного механізму рекомендовано аналізувати рух персоналу, зміну результативності праці та інші економічні показники, що безпосередньо корелюють зі зміною умов стимулювання [19, с. 4]. Важливо наголосити, що кількісний аналіз не лише фіксує стан мотиваційного механізму, але й дозволяє простежити динаміку його впливу, зокрема, порівнюючи періоди до та після зміни політики винагород.

Разом із тим якісні критерії забезпечують змістове оцінювання поведінкових і психологічних характеристик персоналу, які не піддаються прямому статистичному вимірюванню, але визначально впливають на результативність мотивації. Серед цих критеріїв ключовими є рівень задоволеності працею, соціально-психологічний клімат, домінування внутрішньої чи зовнішньої мотивації, рівень довіри до управлінських рішень, ступінь визнання індивідуальних досягнень. Так, Є. Чуркін [20, с. 4-5], обґрунтовує важливість критерію «гармонії цілей», під яким розуміють відповідність між цінностями та інтересами працівника й стратегічними

орієнтирами підприємства. Даний критерій не може бути повноцінно оцінений без якісного аналізу мотиваційних установок персоналу.

Окремого значення набуває поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів у системі оцінювання мотиваційного механізму. Як наголошується у сучасних дослідженнях, мотиваційна структура персоналу має бути збалансованою: не лише матеріально, а й соціально, психологічно та професійно [21, с.3-4]. Таким чином, ефективність системи стимулювання доцільно оцінювати не лише за розміром фінансових винагород, а й за тим, як вони поєднуються з можливостями кар'єрного розвитку, професійного зростання, участі в управліннях, публічним визнанням досягнень (рис.1.2).

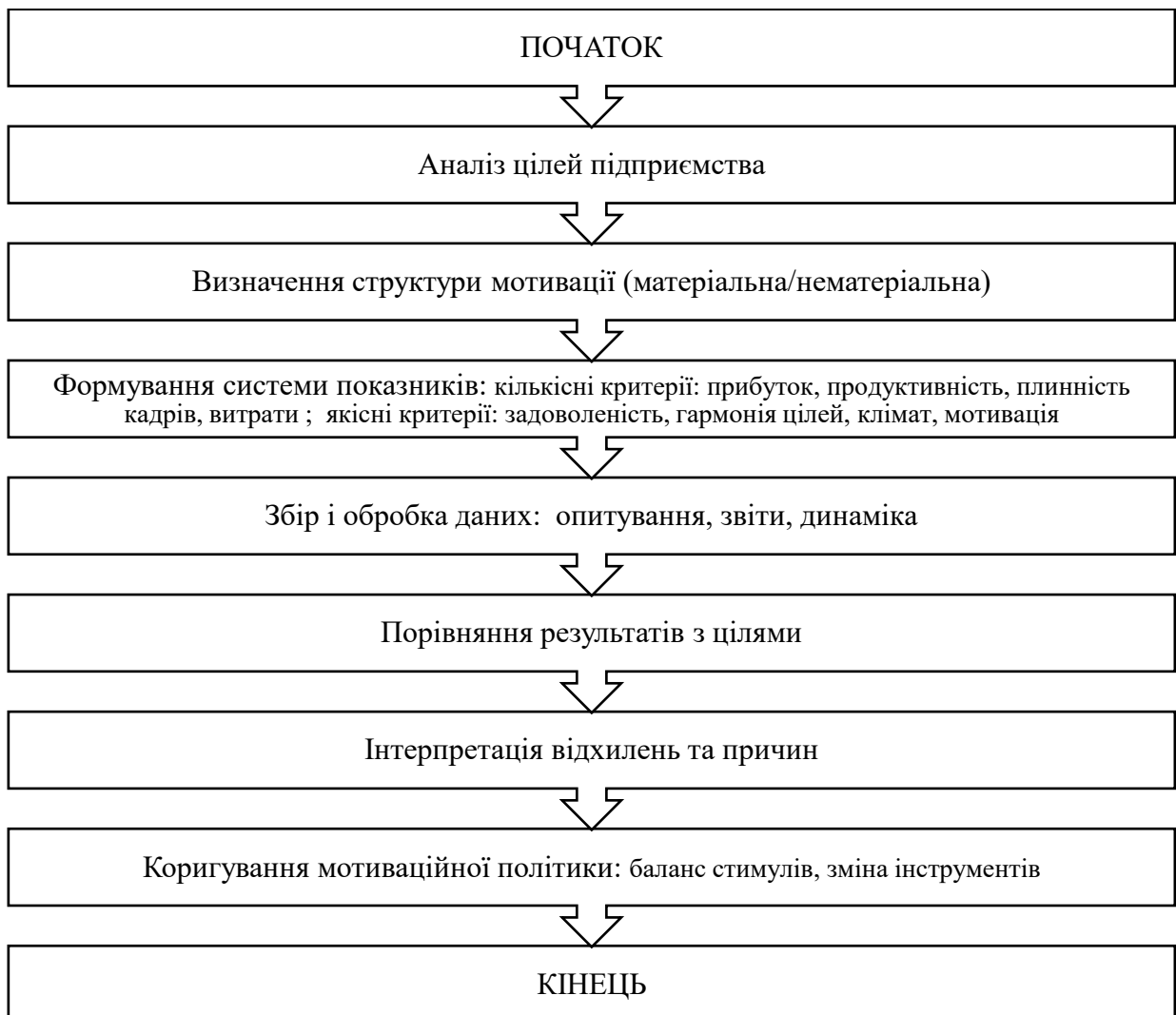


Рис.1.2. Блок-схема оцінювання ефективності мотиваційного механізму підприємства

Джерело: [22 - 28]

Отже, сукупність кількісних та якісних критеріїв виступає не просто формою оцінювання результативності мотиваційного механізму, а комплексним інструментом, що забезпечує можливість стратегічного управління персоналом. Комплексний підхід дозволяє керівництву не лише встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між стимулюванням і результатами праці, але й адаптувати політику мотивації з урахуванням психологічних потреб працівників, внутрішніх мотивів і поведінкових моделей. У цьому контексті ефективний мотиваційний механізм постає як динамічна система, яка має оцінюватися не тільки через показники результативності, а також через рівень внутрішнього прийняття цілей організації та соціально-психологічні чинники розвитку персоналу.

1.2. Інструменти та моделі соціально орієнтованої мотивації в сучасних підприємствах

Соціально орієнтована мотивація є складовою сучасних управлінських концепцій, спрямованих на формування робочого середовища, в якому трудова діяльність розглядається не лише як економічний обмін, а як взаємодія підприємства та працівника на засадах соціальної відповідальності, етичності та ціннісної взаємопов'язаності. Дана категорія базується на припущенні, що працівник мотивується не тільки матеріальними стимулами, а й задоволенням соціальних потреб: визнанням, справедливістю, участю у прийнятті рішень, відчуттям соціальної значущості праці. За думкою Р. Дафта, сучасне управління передбачає посилення ролі нематеріальних стимулів і формування ціннісних моделей поведінки персоналу, що базуються на спільній відповідальності [29, с. 358 -340].

Соціально орієнтована мотивація пов'язана з еволюцією підходів до управління персоналом, від адміністративних концепцій до гуманістичних, де працівник виступає не ресурсом, а соціально-активним учасником бізнес-

системи. Наукові здобутки А. Маслоу та К. Альдерфера підтверджують, що задоволення соціальних потреб: повага, комунікація, ідентичність, є ключовим мотиватором, здатним впливати на продуктивність не менш ефективно, ніж заробітна плата [30; 31].

У сучасних умовах соціально орієнтована мотивація узгоджується з концепцією корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). На думку А. Керролла, соціально-відповідальний бізнес повинен задовольняти не лише економічні та правові вимоги, а й етичні та філантропічні потреби суспільства [32, с. 40-41]. У цьому контексті мотивація виступає інструментом, що забезпечує єдність цінностей підприємства та співробітників, а також формує соціальну лояльність і внутрішній імідж роботодавця. Саме інтеграція КСВ у систему мотивації створює не короткострокове стимулювання, а довгострокову модель соціального партнерства.

Окреме місце в теорії соціально орієнтованої мотивації займає підхід А. Сенге, який розглядає організацію як соціальну структуру, що навчається, а мотивація виникає з можливості працівника бути частиною процесу розвитку [33]. Це означає, що важливим фактором є причетність працівника до інновацій, професійне зростання, вплив на організаційні рішення та розвиток етичного лідерства. У таких умовах мотивація стає інструментом побудови соціального капіталу підприємства.

Соціально орієнтована мотивація в організаційному контексті трактується як сукупність мотивів працівника, пов'язаних із соціальними вигодами для себе через участь у соціально значущих практиках: підвищенням статусу, визнанням, створенням соціального капіталу та виконанням ролей, що підтримуються колективом [34]. Як зазначає дослідник, «personal engagement» виникає, коли працівник може «прив'язати» свою справжню особистість до робочої ролі – за умови, що робота є змістовною, у безпечному середовищі та з ресурсами для самовираження. [35].

Сучасні моделі мотивації поєднують класичні підходи (двофакторна теорія Герцберга) з сучасними психологічними теоріями (Self-Determination Theory) та організаційними концепціями корпоративної відповідальності. Так, Герцберг розрізняє гігієнічні фактори (умови праці, заробітна плата) і мотиватори (визнання, зміст роботи), де соціальні складові (визнання, міжособистісні відносини) належать до мотиваторів, що формують довготривалу залученість працівника. Для соціально орієнтованої мотивації особливо важливими є саме мотиватори, які пов'язують особисті соціальні вигоди із змістом роботи [36].

Self-Determination Theory (Deci & Ryan) пояснює механізм формування соціально орієнтованої мотивації через задоволення трьох базових психологічних потреб: автономії, компетентності та пов'язаності. Підприємства, що надають працівникам відчуття автономії в соціально важливих проектах, забезпечують можливість прояву компетентності та зміцнюють відчуття приналежності до спільноти, це підсилює внутрішню мотивацію до дій, що одночасно корисні компанії й підвищують соціальний статус працівника [37, с. 68].

У наукових розвідках соціально орієнтовані інструменти мотивації персоналу часто трактуються як частина корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що інтегрує HR-стратегії та практики соціальної взаємодії. Наприклад, Н. Антоненко [38, с. 142 -148], вказує, що корпоративна соціальна відповідальність має вплив ... на стан соціально орієнтованої практики в системі мотивації праці» У свою чергу, О. Люльов та співавтори [39, с. 102 - 115], виявили тісний зв'язок між КСВ і управлінням трудовими ресурсами, підкреслюючи змістовні інструменти стимулювання персоналу в організації. Крім того, О. Бухало [40, с. 5-10], аналізує механізми поєднання соціальної відповідальності з HR-політиками, що сприяють залученості та підвищенню ефективності праці. Також у літературі зазначається, що інструменти соціальної відповідальності персональних служб можуть включати етичні та соціальні критерії в процесі оцінювання

персоналу, що формує культуру визнання та належності [41, с. 88 - 92]. Таким чином, сучасні наукові підходи відображають комплексний характер соціально орієнтованої мотивації, поєднуючи структуру КСВ, HR-стратегії та психологічні аспекти взаємодії (рис. 1.3).



Рис.1.3. Базові групи інструментів соціально-орієнтованої мотивації підприємства

Джерело: [42 - 43]

Представлена ієрархічна структура демонструє логічний взаємозв'язок між різними категоріями інструментів соціально орієнтованої мотивації. Вона показує, як матеріальні та нематеріальні стимули взаємодіють із корпоративною культурою та соціальним партнерством, створюючи цілісну систему впливу на працівників. Така організація інструментів дозволяє не

лише задовольняти соціальні потреби персоналу, але й формувати довіру, командний дух та залученість у стратегічні процеси підприємства. Результатом є системна, довгострокова мотивація, яка поєднує інтереси працівників і організації, підвищує продуктивність і зміцнює корпоративну ідентичність.

Архітипічна модель CSR (піраміда Карролла) дозволяє структурувати такі інструменти від економічної та правової відповідальності до етичної та філантропічної, що створює контекст для формування соціально орієнтованих мотивів у працівників [32, с. 39 - 42].

Емпіричні дослідження свідчать, що поєднання внутрішньої мотивації (через зміст роботи і відчуття впливу) та зовнішніх соціальних винагород (визнання, кар'єрне зростання) підсилює продуктивність та інноваційну активність працівників. Менеджери, котрі формують умови для реалізації соціальних мотивів, через делегування відповідальності, відкриту комунікацію й організацію міжособистісної підтримки, отримують вищий рівень залучення персоналу та лояльності [44-45].

Узагальнення: ефективна модель соціально орієнтованої мотивації в підприємстві, це інтеграція (а) стратегій CSR, (б) HR-інструментів, що конвертують соціальні дії у кар'єрні переваги, та (в) практик побудови внутрішнього сенсу й належності. Такий підхід дозволяє підсилити як індивідуальні соціальні вигоди працівника, так і соціальний капітал організації загалом.

Формування соціально орієнтованої мотивації є послідовним і системним процесом, який передбачає узгодження індивідуальних потреб працівників та стратегічних цілей підприємства. Воно спрямоване на створення умов, у яких працівники відчувають свою значущість і причетність до колективу, що підвищує внутрішню залученість та продуктивність (табл. 1.2). Така мотивація забезпечує гармонійний баланс між економічними результатами організації та соціальними потребами персоналу. Важливим є постійний діалог між керівництвом і

співробітниками, який дозволяє своєчасно виявляти потреби та коригувати управлінські рішення.

Таблиця 1.2

Етапи механізму формування соціально орієнтованої мотивації [46-50]

Етап	Дії	Очікуваний ефект
1. Соціальна діагностика	Опитування, аналіз цінностей, оцінка корпоративного клімату	Виявлення мотиваційних потреб працівників
2. Формування системи соціальних стимулів	Визнання, кар'єрні можливості, страхування, участь у рішеннях	Підвищення залученості та соціального престижу працівника
3. Інтеграція в корпоративну культуру	Регламентация правил, створення традицій та ритуалів	Формування спільних цінностей та довіри
4. Розвиток соціального партнерства	Командні проекти, волонтерські ініціативи, наставництво	Підвищення взаємодії, командного духу і мотивації
5. Оцінювання ефективності	Аналіз плинності кадрів, продуктивності, лояльності	Коригування системи мотивації, підвищення стабільності персоналу

Узагальнюючи, етапи механізму формування соціально орієнтованої мотивації демонструють послідовний процес перетворення соціальних потреб працівників на конкретні результати для організації. Вони забезпечують логічну структуру, яка дозволяє координувати дії керівництва та персоналу, підтримуючи взаєморозуміння і залученість. Кожний етап створює основу для наступного, формуючи цілісну систему мотивації та розвитку корпоративної культури. Завдяки цьому підхід до мотивації стає системним і здатним адаптуватися до змінних потреб та умов діяльності.

Висновки до розділу 1.

1. Наголошено, що мотиваційний механізм підприємства виступає як цілісна система заходів, інструментів і процедур, що перетворює потреби, мотиви та стимули у повторювану систему, яка забезпечує стабільність та результативність роботи персоналу. Механізм дозволяє узгодити інтереси

організації і працівників, сприяє розвитку професійного потенціалу та підтримує корпоративні цінності.

2. Підкреслено, що врахування індивідуальних потреб, очікувань і мотивів працівників є необхідним для формування ефективних стратегій управління персоналом. Індивідуалізація підходів дозволяє організації ефективно поєднувати матеріальні, нематеріальні та соціальні стимули, підвищуючи задоволеність працівників і їхню продуктивність.

3. Зазначено, що ефективне управління мотиваційним механізмом передбачає комплексний підхід, що включає оцінку результативності мотиваційних заходів, використання зворотного зв'язку та адаптацію програм до змін у структурі, цілях і корпоративній культурі підприємства. Такий підхід створює сприятливі умови для досягнення високих результатів і розвитку організації в цілому.

4. Наголошено, що механізм формування соціально орієнтованої мотивації включає через задоволення трьох базових психологічних потреб: автономії, компетентності та пов'язаності. Підприємства, що надають працівникам відчуття автономії в соціально важливих проектах, забезпечують можливість прояву компетентності та зміцнюють відчуття приналежності до спільноти, це підсилює внутрішню мотивацію до дій, що одночасно корисні компанії й підвищують соціальний статус працівника

5. Формування соціально орієнтованої мотивації є послідовним і системним процесом, який передбачає узгодження індивідуальних потреб працівників та стратегічних цілей підприємства. Воно спрямоване на створення умов, у яких працівники відчувають свою значущість і причетність до колективу, що підвищує внутрішню залученість та продуктивність

6. Підкреслено, що важливим фактором формування соціально орієнтованої мотивації є причетність працівника до інновацій, професійне зростання, вплив на організаційні рішення та розвиток етичного лідерства. У таких умовах мотивація стає інструментом побудови соціального капіталу підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Аналіз об'єкту та суб'єкту системи управління підприємства

Приватне підприємство є сільськогосподарським суб'єктом господарювання, що функціонує у структурі аграрного комплексу Полтавської області та розташоване в межах Полтавського району, у селі Калашники, на відстані приблизно 16 км від міста Полтава. Підприємство було створене внаслідок реорганізації шляхом перетворення сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю, у 2013 році, що дозволило сформувати нову організаційно-правову структуру шляхом об'єднання майнового комплексу та трудових ресурсів колективного аграрного підприємства з метою отримання прибутку та розвитку сільськогосподарського виробництва. правонаступництво забезпечило збереження усіх майнових, немайнових прав і зобов'язань попередньої юридичної особи, що гарантувало безперервність виробничих процесів та управлінських відносин.

Географічне положення підприємства визначається розміщенням у межах Придніпровської низовини, зокрема Полтавської рівнини, площа якої становить 1259,89 км², або 4,4 % території області. Просторова структура району характеризується високим рівнем транспортної доступності, оскільки його територію перетинають автомобільні магістралі європейського та державного значення, що забезпечують активний розвиток інфраструктури та сприятливі умови для логістики аграрної продукції. Сільськогосподарські угіддя району охоплюють близько 93,5 тис. га, переважно представлені високородючими чорноземами, які є основним природним капіталом аграрного виробництва.

Природно-кліматичні умови території належать до помірно-континентального клімату з достатнім рівнем зволоження, середніми річними опадами у межах 480–520 мм, температурним режимом +19...+23 °С влітку та -8...-10 °С взимку. Домінуючими є типові малогумусні важкосуглинкові чорноземи, що сформовані на плоских вододільних терасах та характеризуються високою продуктивністю, вологоємністю і стійкістю до деградаційних процесів. Водні ресурси ґрунтів та природна екосистема регіону сприяють формуванню сприятливого агробіологічного середовища, однак сучасні кліматичні зміни створюють ризики щодо стабільності врожайності, потребуючи адаптивних технологій землекористування.

Підприємство спеціалізується на виробництві продукції рослинництва та тваринництва, забезпечуючи комплексну структуру аграрного виробництва, що поєднує ринкове спрямування та раціональне використання природних ресурсів. Підприємство також надає послуги автотракторного парку фізичним і юридичним особам, що розширює спектр комерційної діяльності та формує додаткові джерела фінансових надходжень. Економічна результативність господарства значною мірою залежить від ефективності використання ресурсного потенціалу, включаючи земельні, трудові, фінансові та матеріально-технічні ресурси, що обґрунтовує необхідність модернізації основних засобів та підвищення продуктивності виробничого комплексу.

Організаційне забезпечення діяльності підприємства представлено лінійно-функціональною структурою управління, що передбачає поєднання вертикальної системи контролю (директор – начальник цеху – майстер) зі спеціалізованими консультативними функціями допоміжних служб (рис. 2.1). Така модель забезпечує оптимальний розподіл повноважень, зміцнює взаємодію між управлінськими рівнями та прискорює процес прийняття рішень, сприяючи адаптивності до змін ринкового середовища та ефективному використанню ресурсів.

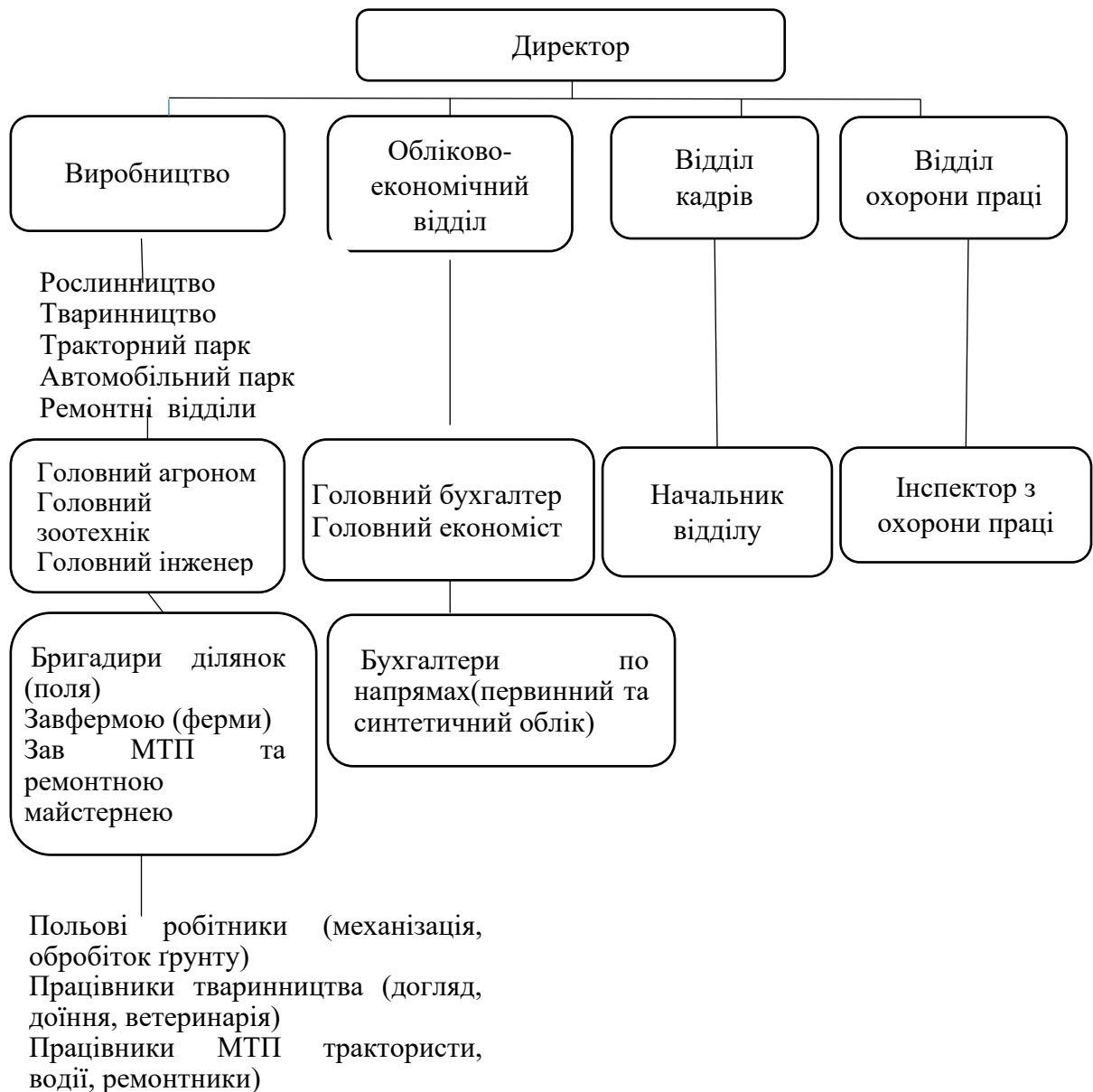


Рис. 2.1. Конкретна організаційна структура управління підприємством за 2020-2024рр.

Джерело: побудовано автором на основі додатків А, Б, В

Представлена організаційна структура демонструє чіткий розподіл функцій та обов'язків між підрозділами. Лінійно-функціональна модель дозволяє ефективно поєднати вертикальне керівництво з консультаційною підтримкою спеціалізованих служб, забезпечуючи раціональне використання ресурсів і контроль за виробничими процесами.

Управління аграрним підприємством здійснюється шляхом поєднання різних методів, які забезпечують ефективність використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей (рис. 2.2).

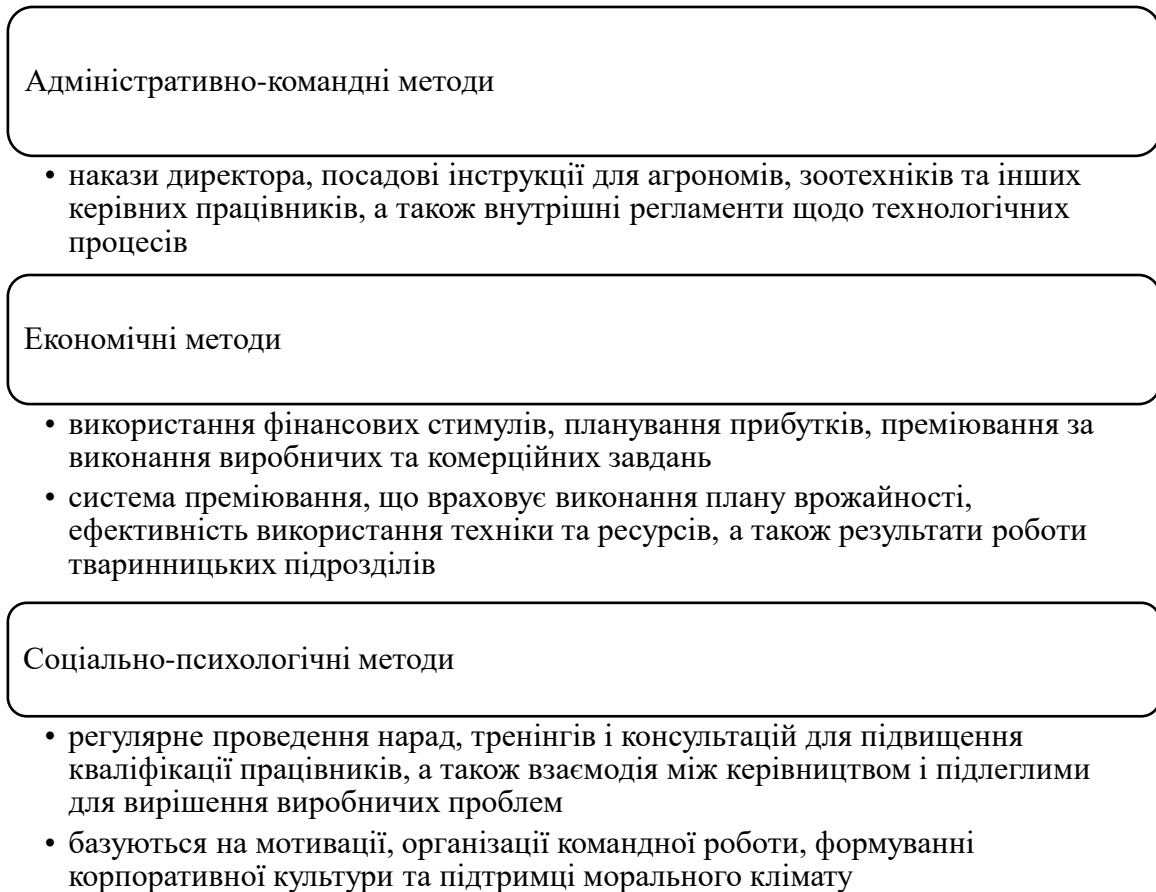


Рис.2.2. Методи управління підприємства, 2020 – 2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі додатків А, Б, В

Комплексне використання адміністративно-командних, економічних і соціально-психологічних методів управління дозволяє забезпечувати ефективну організацію виробничих процесів, оптимізувати витрати ресурсів та підтримувати високу мотивацію персоналу. Раціональне поєднання цих методів підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та сприяє досягненню стратегічних цілей у сільськогосподарській діяльності.

Ефективність діяльності аграрного підприємства значною мірою визначається методами управління, які формують внутрішню організацію,

порядок прийняття рішень та контроль за виконанням завдань. Вибір методів управління впливає не лише на продуктивність роботи, а й на мотивацію персоналу, дисципліну та залученість працівників. Раціональне поєднання цих підходів дозволяє підприємству досягати стратегічних цілей і одночасно стимулювати персонал (табл. 2.1). Система управління враховує специфіку аграрного виробництва, взаємозв'язок між підрозділами та потреби працівників.

Таблиця 2.1

Методи управління підприємства, 2020 – 2024 рр.

Група методів	Сфера застосування	Мотиваційний ефект	Приклади використання
Адміністративно-командні	Технологічні процеси, дисципліна	Формування дисципліни та відповідальності	Накази щодо сівозміни, посадові інструкції для бригадирів
Економічні	Рослинництво, тваринництво, виробничі підрозділи	Підвищення продуктивності, оптимізація ресурсів	Преміювання бригад за урожайність, бонуси за ефективне використання техніки
Соціально-психологічні	Взаємодія керівництва та підлеглих, командна робота	Лояльність, залученість, розвиток корпоративної культури	Тренінги та консультації для персоналу, наради та командна робота

Система управління підприємства ґрунтується на поєднанні адміністративно-командних, економічних та соціально-психологічних методів. Адміністративні інструменти забезпечують дисципліну та оперативність рішень, але при надмірному застосуванні стримують ініціативу працівників. Економічні стимули підвищують продуктивність, водночас ефективність їх дії залежить від справедливої системи оцінювання та преміювання. Соціально-психологічні методи сприяють згуртованості персоналу, проте потребують регулярності та складні для кількісного вимірювання результативності. Узгоджене використання цих методів потребує чіткої координації між керівними ланками, що запобігає дублюванню функцій і втратам ресурсів. Раціональна інтеграція трьох груп

методів формує ефективну систему мотивації, підвищує продуктивність праці та забезпечує стійкий розвиток підприємства.

Попри високий потенціал усіх трьох груп методів, для підвищення ефективності підприємства необхідно:

- регламентувати застосування адміністративних методів без надмірної формалізації;
- удосконалити економічну систему стимулювання з урахуванням складності виробничих завдань;
- систематизувати соціально-психологічні інструменти та інтегрувати їх із адміністративними і економічними методами.

Це дозволить збалансувати дисципліну, мотивацію і залученість персоналу, забезпечуючи стабільний розвиток і підвищення продуктивності підприємства.

2.2. Організаційно – економічна характеристика підприємства

Аналіз майнового стану підприємства, що здійснюється на основі даних балансу, виступає одним із ключових інструментів комплексної оцінки його економічного становища (рис. 2.3). Він дає можливість визначити не лише рівень фінансової стійкості та забезпеченість ресурсами, а й оцінити перспективні можливості розвитку, зокрема рівень інвестиційної привабливості та потенціал оновлення виробничих потужностей. Дослідження структури активів і зобов'язань дозволяє виявити ступінь ефективності використання майна та визначити, наскільки раціонально формуються джерела фінансування. Окрім оцінки поточного стану, такий аналіз забезпечує виявлення прихованих ризиків, дисбалансів у структурі капіталу, а також факторів, що можуть у майбутньому негативно вплинути на фінансову стабільність підприємства.

Протягом 2020–2024 рр. майновий стан підприємства характеризується стійкою тенденцією до зростання сукупної вартості активів, що свідчить про зміцнення ресурсного потенціалу підприємства та поступове розширення його виробничих можливостей. Обсяг майна збільшився з 141289 тис. грн у 2020 р. до 205401 тис. грн у 2024 р., причому найбільш динамічний приріст спостерігається у 2021 р., що може бути наслідком активного інвестування в оборотні активи та формування виробничих запасів.

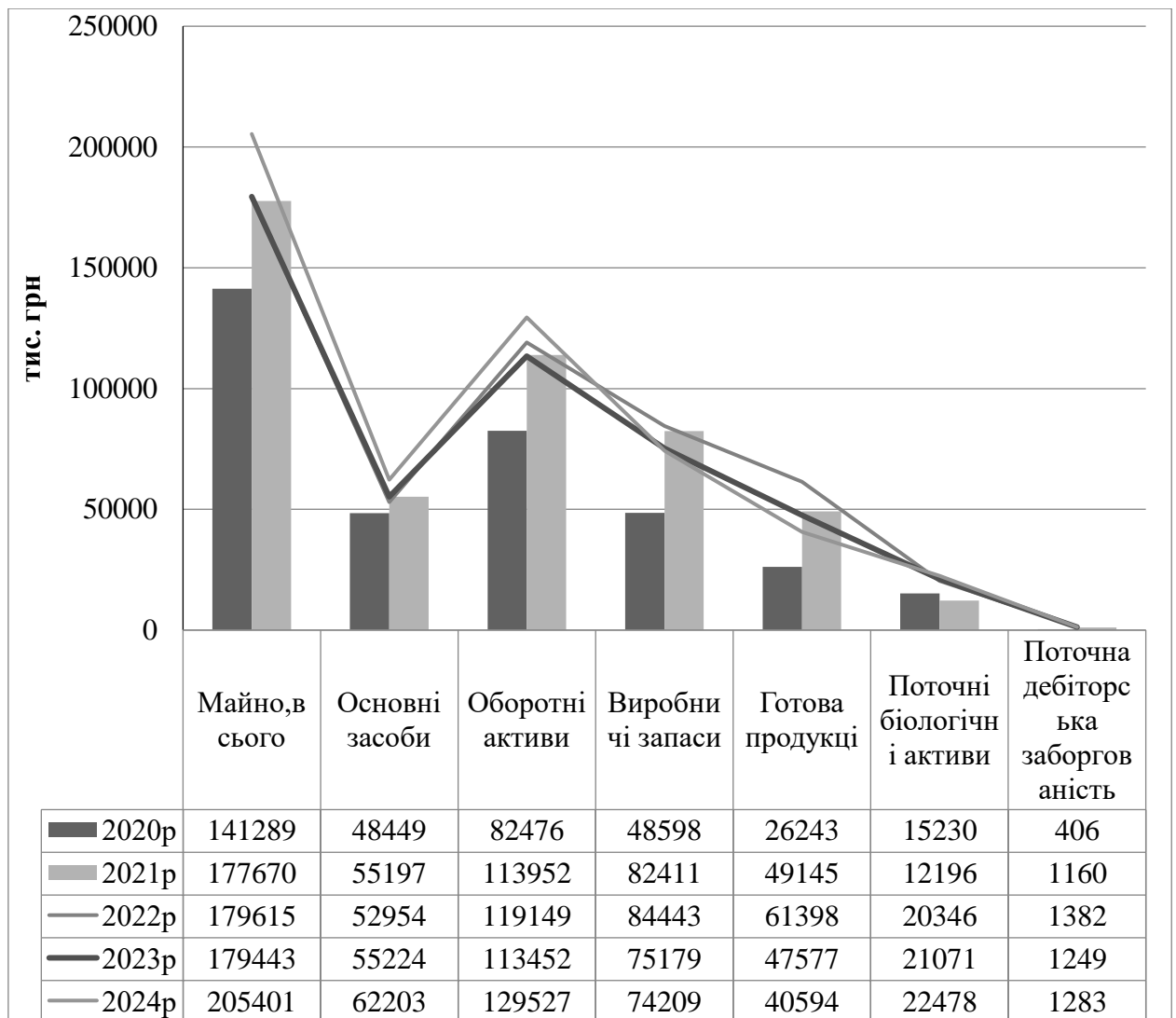


Рис. 2.3. Динаміка майна підприємства за 2020 – 2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі додатків А, Б, В

Попри це, у 2023 р. спостерігається незначне скорочення загальної вартості майна, що може відображати вплив несприятливих природно-

кліматичних факторів, коливання ринкової кон'юнктури або управлінські обмеження, притаманні аграрному сектору.

Аналіз структури активів демонструє позитивні тенденції у формуванні матеріально-технічної бази підприємства. Зростання вартості основних засобів на 28,3 % за аналізований період вказує на модернізацію виробничих потужностей, інвестиції у техніку та оновлення інфраструктури. Попри короткострокове скорочення у 2022 р., загальна динаміка свідчить про стратегічну орієнтацію на підвищення технічного рівня виробництва, що у перспективі сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат та підсиленню конкурентних переваг.

Оборотні активи залишаються домінуючою частиною майна підприємства, їх обсяг зріс більш ніж у півтора рази. Найвагомим елементом цієї групи виступають виробничі запаси, різке збільшення яких у 2021 р. може бути зумовлене стратегічним накопиченням матеріальних ресурсів перед виробничим циклом або необхідністю забезпечення стабільності виробництва в умовах ринкової невизначеності. Однак подальше зменшення запасів у 2023–2024 рр. може свідчити про оптимізацію складських залишків, покращення управління логістикою або підвищення ефективності збутових процесів. У свою чергу, динаміка готової продукції відображає не лише виробничі результати, але й ефективність реалізації: після значного зростання у 2021–2022 рр. її скорочення у 2023–2024 рр. може бути ознакою підвищення попиту або вдосконалення маркетингової політики.

Позитивним аспектом є поступове зростання біологічних активів, що свідчить про розширення та інтенсифікацію виробництва у рослинництві та тваринництві. Водночас низький рівень дебіторської заборгованості засвідчує ефективність політики розрахунків, мінімізацію кредитних ризиків та стабільні взаємовідносини з контрагентами.

Разом із тим, висока питома вага оборотних активів у загальній структурі майна створює певні ризики низької оборотності капіталу та його

«замороження» у товарних формах. З метою підвищення ефективності використання активів доцільним є удосконалення системи управління запасами, продовження інвестицій у основні засоби та поглиблення аналітичного контролю за збутом продукції. Комплексне вирішення цих завдань сприятиме зміцненню фінансової стійкості підприємства, підвищенню рентабельності та формуванню конкурентних переваг в умовах сучасного аграрного ринку.

Логічно продовжуючи комплексне дослідження фінансового стану підприємства, після оцінювання його майнової бази доцільно перейти до аналізу структури та динаміки власного і залученого капіталу (рис. 2.4). Оскільки саме капітал формує джерела фінансування активів, його якісний склад та зміни в обсягах безпосередньо визначають інвестиційні можливості, рівень фінансової незалежності та здатність підприємства підтримувати стабільність розвитку. Взаємозв'язок між активами та капіталом дозволяє оцінити, наскільки ефективно сформовані ресурси забезпечуються відповідними джерелами фінансування, а також виявити тенденції зміни структури капіталу, які можуть свідчити про зміцнення або послаблення фінансової стійкості аграрного підприємства.

Аналіз динаміки капіталу підприємства за період 2020–2024 рр. демонструє стабільне зростання власних ресурсів та поступове зміцнення фінансової стійкості підприємства. Загальні джерела формування капіталу збільшились з 141289 тис. грн у 2020 р. до 205401 тис. грн у 2024 р., відображаючи одночасно приріст власного капіталу та контрольоване нарощування залучених ресурсів. Основним джерелом фінансування залишався власний капітал, який зріс з 130810 тис. грн до 184747 тис. грн, що свідчить про високу фінансову автономію підприємства та здатність підтримувати інвестиційну активність без надмірної залежності від зовнішніх кредиторів.

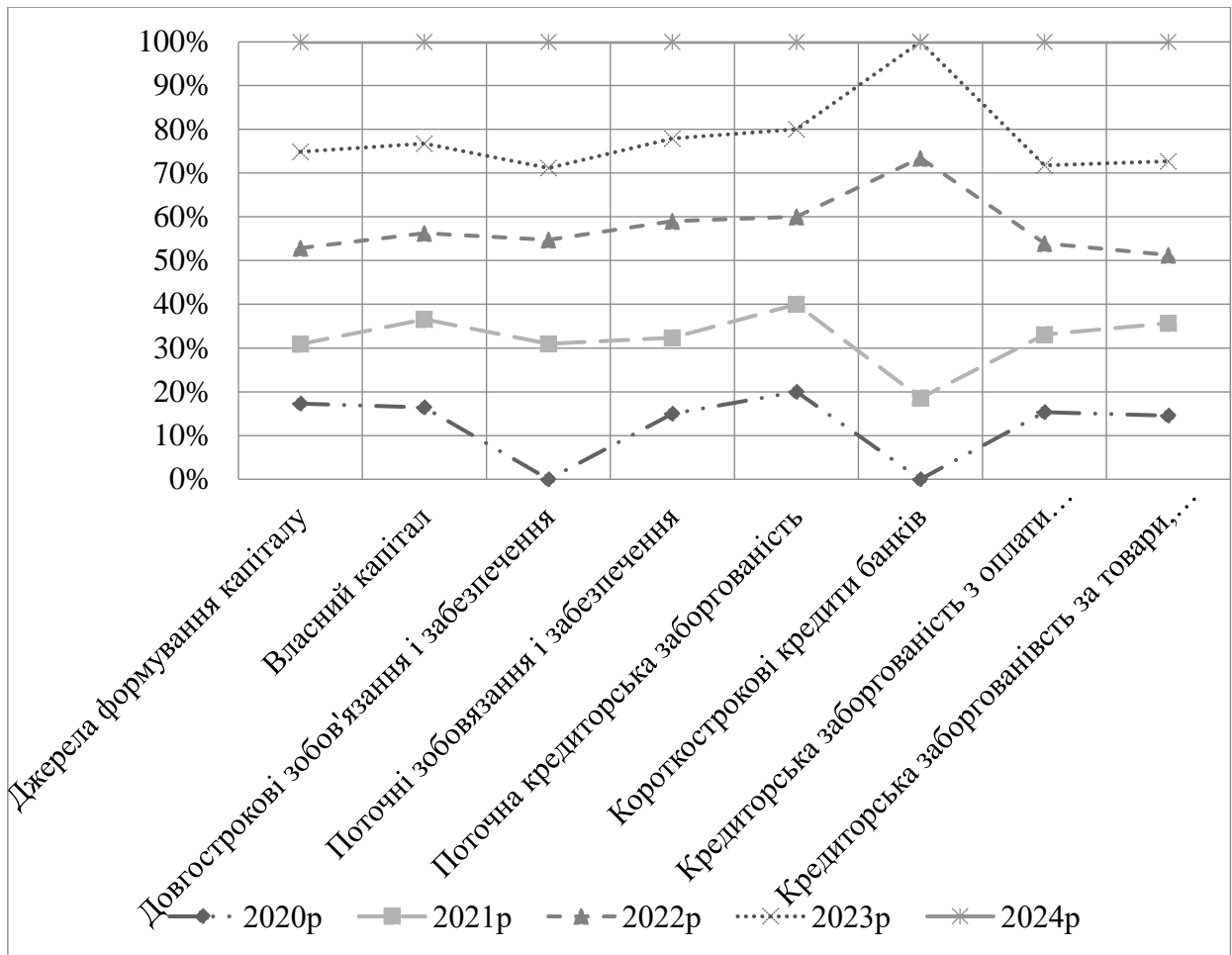


Рис. 2.4. Динаміка капіталу підприємства за 2020 – 2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі додатків А, Б, В

Довгострокові зобов'язання та забезпечення, хоча й залишались невеликими, демонструють певну тенденцію до використання зовнішніх ресурсів для фінансування капітальних вкладень, зокрема у 2021–2022 рр., коли їх обсяг досяг 5595 тис. грн. Поточні зобов'язання та забезпечення мали коливний характер, що частково відображає сезонну специфіку сільськогосподарського виробництва та потребу в оперативному фінансуванні оборотних активів; вони зросли з 10479 тис. грн у 2020 р. до 15449 тис. грн у 2024 р.

У структурі короткострокових зобов'язань виділяється постійна поточна кредиторська заборгованість у розмірі 399 тис. грн, що свідчить про стабільні та контрольовані взаємовідносини з контрагентами. Використання

банківських кредитів носило тимчасовий характер: у 2021–2023 рр. спостерігалось нарощування короткострокових позик для покриття сезонних потреб у грошових ресурсах, тоді як у 2024 р. їхній обсяг зведено до нуля, що вказує на підвищення фінансової самодостатності підприємства. Кредиторська заборгованість з оплати праці та за товари, роботи, послуги залишалася відносно контрольованою, проте тенденція до зростання у 2024 р. (3997 тис. грн та 1262 тис. грн відповідно) може свідчити про збільшення обсягів виробництва та потребу в залученні додаткових робочих ресурсів.

Критичний аналіз показує, що власний капітал підприємства стабільно забезпечує фінансування активів, а залучені ресурси використовуються помірковано і ефективно.

Для підвищення ефективності управління капіталом доцільним є продовження оптимізації структури зобов'язань, зокрема контроль за кредиторською заборгованістю та планування сезонних потреб у фінансуванні, що дозволить підтримувати високу ліквідність та гнучкість підприємства в умовах ринкової нестабільності.

Наступним кроком у дослідженні є оцінка фінансової стійкості підприємства, оскільки саме співвідношення власних і залучених коштів визначає його здатність покривати зобов'язання, витримувати коливання ринкових умов та забезпечувати стабільний розвиток (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Визначення та аналіз типу фінансової стійкості підприємства
за 2020 – 2024 рр., тис. грн**

Показник	2020р	2021р	2022р	2023р	2024р	Відхилення, +,-
1	2	3	4	5	6	7
Власні оборотні кошти	71997,0	96218,0	96243,0	97287,0	108873,0	+11586,0
Довгострокові кредити банків	-	5595,0	4278,0	2962,0	5205,0	+2243,0

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7
Короткострокові кредити банків	-	2100,0	6200,0	3000,0	-	-3000,0
Запаси і поточні біологічні активи	63828,0	94607,0	104789,0	96250,0	96687,0	+437,0
Наявність власних оборотних коштів і довгострокових кредитів банків для формування запасів	71997,0	101813,0	100521,0	100249,0	114078,0	+13829,0
Загальна величина джерел формування запасів	71997,0	103913,0	106721,0	103249,0	114078,0	+10829,0
Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів для формування запасів	+8169,0	+1611,0	-8546,0	+1037,0	+12186,0	+11149,0
Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів і довгострокових кредитів банків для формування запасів	+8169,0	+7206,0	-4268,0	+3999,0	+17391,0	+13392,0
Надлишок (+), нестача (-) загальної величини джерел формування запасів	+8169,0	+9306,0	+1932,0	+6999,0	+17391,0	+10392,0
Тип фінансової стійкості	абсолют. фінан. стійкість	абсолют. фінан. стійкість	нестійк. фінанс. стан	абсолют. фінан. стійкість	абсолют. фінан. стійкість	X
Коефіцієнт забезпеченості запасів відповідними джерелами формування	1,127	1,017	1,018	1,011	1,126	+0,115
Надлишок (+), нестача (-) відповідних джерел формування на 1 грн запасів, грн	+0,127	+0,017	+0,018	+0,011	+0,126	+0,115

Аналіз типу фінансової стійкості підприємства за 2020–2024 рр. свідчить про загалом позитивну динаміку забезпечення запасів оборотними джерелами формування. Упродовж досліджуваного періоду підприємство характеризувалося переважно абсолютною фінансовою стійкістю, тобто мало

достатній обсяг власних оборотних коштів для покриття запасів і поточних біологічних активів. Це підтверджується стабільним значенням надлишку власних джерел, який зріс з 8169 тис. грн у 2020 р. до 12186 тис. грн у 2024 р., що свідчить про посилення фінансової автономності та здатність здійснювати фінансування оборотних активів без залучення ризикових позикових ресурсів. Водночас короткострокові кредити застосовувалися епізодично та були повністю погашені у 2024 р., що зменшує кредитні ризики й підтверджує здатність підприємства функціонувати за умов переважного використання власних ресурсів.

Єдиним винятком стала ситуація 2022 р., коли зафіксовано нестійкий фінансовий стан, обумовлений нестачею власних і довгострокових ресурсів для покриття запасів (-4268 тис. грн). Такий результат може бути пов'язаний із різким збільшенням запасів на фоні уповільнення оборотності в умовах нестабільної економічної ситуації. Незважаючи на тимчасове погіршення, у наступні роки підприємство відновило абсолютну стійкість, що свідчить про адаптивність до зовнішніх змін.

Коефіцієнт забезпеченості запасів відповідними джерелами формування у 2024 р. досяг рівня 1,126, що відображає зростання фінансової безпеки та наявність додаткового резерву на кожен гривню запасів (+0,126 грн). Проте варто враховувати, що надто високий надлишок джерел потенційно свідчить не лише про стійкість, але й про ризик надмірного накопичення запасів та недостатньо ефективного їх використання, що може уповільнювати обіг капіталу.

Отже, підприємство загалом характеризується високим рівнем фінансової стійкості, проте подальший розвиток потребує оптимізації структури запасів та підвищення їх оборотності, щоб збалансувати зростаючі обсяги джерел фінансування та ефективність використання ресурсів у виробничому процесі.

2.3. Діагностика стану та напрямів розвитку мотиваційного механізму підприємства в умовах упровадження соціально-орієнтованого менеджменту

Аналіз складових мотиваційного механізму підприємства виступає ключовим засобом оцінювання дієвості управлінських підходів і визначення впливу окремих стимулів на результативність працівників. Такий підхід дозволяє з'ясувати відповідність системи мотивації реальним потребам персоналу та її здатність підтримувати досягнення стратегічних цілей організації. Виявлення проблемних аспектів у мотиваційній політиці допомагає усунути чинники, які знижують продуктивність і ускладнюють трудову активність. Крім того, оцінювання мотиваційних компонентів створює основу для формування адресних стимулів, що посилюють професійну залученість і лояльність працівників. У процесі ефективного управління персоналом досліджуване підприємство застосовує комплексні інструменти стимулювання, спрямовані на зміцнення внутрішньої мотивації та зростання результативності праці (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Діагностика застосування методів стимулювання працівників аграрного підприємства за 2020- 2024 рр.

Група методів	Фактично застосовані інструменти	Рівень поширеності	Результат впливу на працівників
Матеріальне	Погодинна оплата; преміювання за обсяг виконаних робіт; надбавки за сезонність	Середній	Підвищення інтенсивності праці у пікові періоди
Соціальне	Спецодяг та засоби безпеки; підвезення до місця праці	Низький	Часткове підвищення задоволеності умовами праці
Моральне	Усні подяки керівництва; відсутність формалізованого визнання	Низький	Слабкий вплив на внутрішню мотивацію
Професійно-розвиваюче	Навчання не проводиться; підвищення кваліфікації власним коштом працівника	Відсутній	Відсутність стимулів до професійного розвитку

Дані таблиці свідчать, що на підприємстві спостерігається нерівномірне застосування різних методів стимулювання. Найбільш поширеними є матеріальні інструменти, які впливають на інтенсивність праці у пікові періоди, тоді як соціальні та морально-психологічні методи використовуються обмежено і мають слабкий вплив на внутрішню мотивацію персоналу. Професійно-розвиваюче стимулювання практично відсутнє, що вказує на низький рівень підтримки розвитку компетентностей працівників. Загалом, поточна система мотивації демонструє фрагментарність та недостатню збалансованість, що потребує подальшого аналізу для підвищення ефективності мотиваційного механізму та зміцнення залученості персоналу.

Базовим елементом механізму мотивації в будь-якому підприємстві є матеріальний вид мотивації, зокрема оплата праці. Вона є основним фактором, що безпосередньо впливає на вмотивованість співробітників, адже фінансові стимули забезпечують працівнику задоволення базових потреб та створюють умови для підтримки високого рівня життєвого комфорту. Крім того, стабільна та конкурентоспроможна оплата праці сприяє залученню та утриманню кваліфікованих кадрів, що особливо важливо для підприємств, які прагнуть до зростання та розвитку. Водночас матеріальний стимул не лише підвищує ефективність праці, а й покращує загальний моральний клімат у колективі, формуючи відчуття справедливості та визнання за досягнення. Отже, оплата праці є не тільки фінансовим інструментом, а й важливим мотиваційним механізмом, який стимулює працівників до високих результатів і професійного розвитку (табл. 2.6).

Загальні витрати підприємства за аналізований період суттєво зменшились. Так, у 2024 році вони становили 75195 тис. грн, що на 23686 тис. грн менше порівняно з 2020 роком. Це зменшення є результатом скорочення витрат на оплату праці та соціальні відрахування, що в свою чергу відображає зниження чисельності працівників і, ймовірно, оптимізацію витрат. Зокрема, витрати на оплату праці скоротились на 5505 тис. грн, що

свідчить про зменшення обсягів заробітної плати в умовах обмежених фінансових ресурсів та зменшення чисельності персоналу.

Таблиця 2.6

**Динаміка грошового забезпечення працівників підприємства,
2020 – 2024 рр.**

Показники	2020р	2021р	2022р	2023р	2024р	Відхилення (+,-)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) , тис. грн	126019,0	145464,0	147606,0	186957,0	204672,0	+78653,0
Всього витрат, тис. грн	157736,0	195630,0	202544,0	218351,0	237430,0	+79694,0
Витрати на оплату праці, тис. грн	34287,0	39849,0	44841,0	45205,0	53375,0	+19088,0
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	7445,0	8561,0	9672,0	9734,0	11475,0	+4030,0
Середньорічна кількість працівників, осіб	241	241	244	246	233	-8
Загальні витрати на одного працівника, тис. грн	654,0	812,0	830,0	888,0	1019,0	+365,0
Середньорічні доходи 1 працівника, тис. грн	142,0	165,0	184,0	184,0	229,0	+86,0
Середньомісячна зарплата одного працівника, грн	11833,0	13500,0	15333,0	15333,0	19083,0	+7250,0
Частка витрат на оплату праці у загальних витратах, %	21,74	20,37	22,14	20,70	22,48	+0,74
Індекс ефективності використання фонду оплати праці, %	3,67	3,65	3,29	4,14	3,84	+0,17

Аналіз представлених показників дозволяє зробити висновки щодо ефективності використання фонду оплати праці та матеріальної мотивації персоналу на підприємстві за період 2020-2024 рр. Чистий дохід від реалізації продукції демонструє стабільне зростання, збільшившись на 78653 тис. грн, що свідчить про розширення обсягів господарської діяльності та підвищення продуктивності підприємства. Водночас загальні витрати зросли на 79694 тис. грн, що вказує на певне прискорене зростання витрат у порівнянні з доходами.

Витрати на оплату праці збільшилися на 19088 тис. грн, а відрахування на соціальні заходи на 4030 тис. грн, що відображає посилення матеріальної

та соціальної підтримки працівників. При цьому середньорічна кількість працівників незначно зменшилася на 8 осіб, що свідчить про оптимізацію чисельності персоналу без зниження обсягів виробництва. Середньорічні доходи одного працівника зросли на 365 тис. грн, а середньомісячна зарплата на 7250 грн, що відображає підвищення рівня матеріальної мотивації.

Частка витрат на оплату праці у загальних витратах коливалася в межах 20,37–22,48 %, демонструючи достатню стабільність у структурі витрат і збереження пріоритету фінансування персоналу. Індекс ефективності використання фонду оплати праці (ІЕФОП) показав коливання від 3,29 до 4,14, з максимальним значенням у 2023 році, що свідчить про ефективне використання коштів для стимулювання продуктивності персоналу у цей період. Зниження ІЕФОП у 2022 році свідчить про тимчасове перевищення витрат на оплату праці над темпами росту доходу, що потребувало корекції політики матеріальної мотивації.

Дослідження динаміки витрат на оплату праці дозволяє простежити зміну обсягу фондової частини та співвідношення між основними і додатковими виплатами та дає змогу оцінити роль матеріальної мотивації у стимулюванні працівників і визначити її вплив на продуктивність (рис. 2.5). У цілому, динаміка показників підтверджує позитивний тренд розвитку матеріальної мотивації на підприємстві: відбувається поступове підвищення доходів працівників та оптимізація витрат на персонал, водночас зберігається баланс між рівнем витрат та досягнутим фінансовим результатом. Проте коливання ІЕФОП і частки витрат у загальних витратах вимагають постійного контролю та адаптації системи оплати праці, щоб забезпечити стабільну продуктивність і максимальну віддачу від використання фонду оплати праці. У цьому контексті забезпечення високого рівня мотивації стає ключовим фактором підвищення продуктивності та стабільності діяльності підприємства.

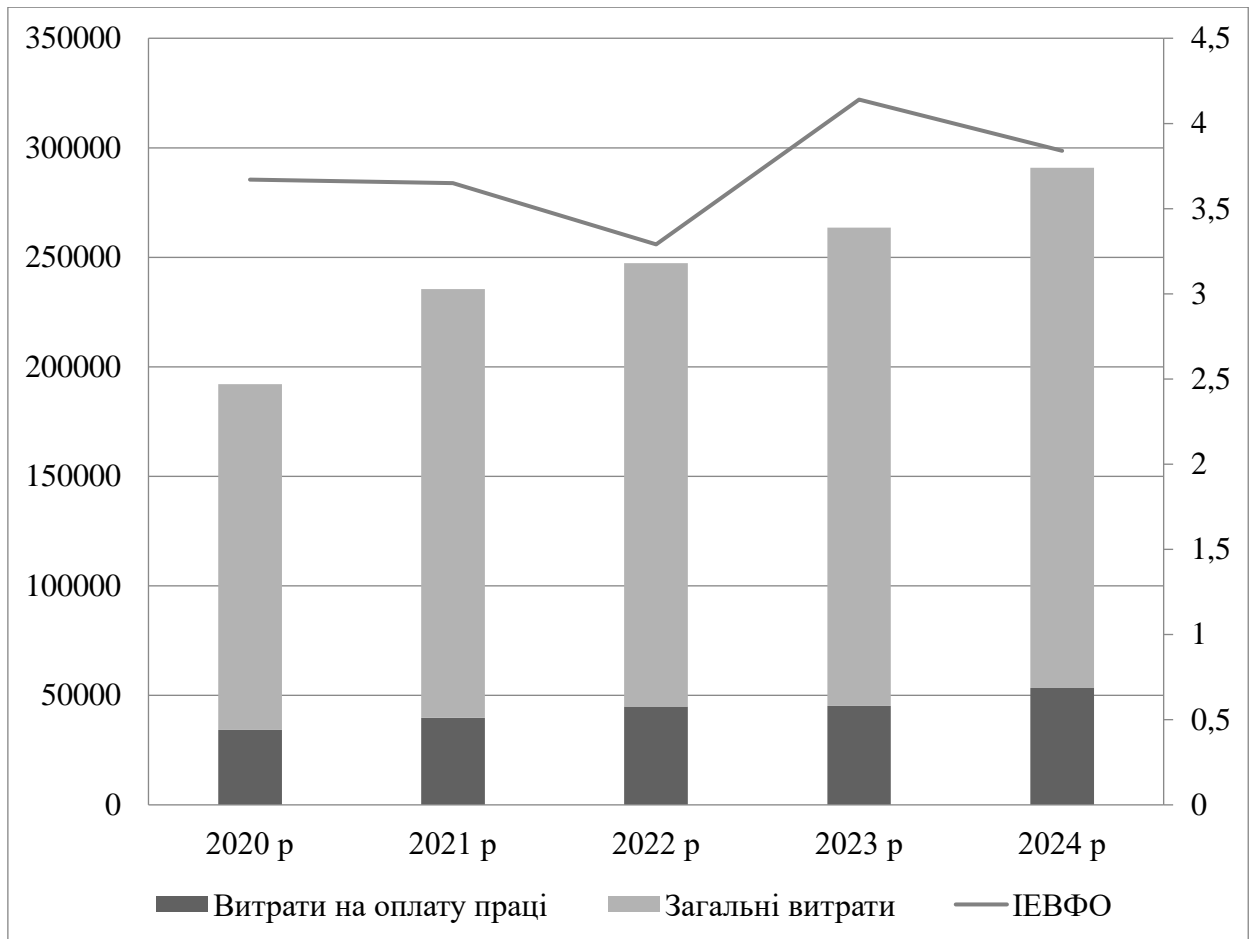


Рис. 2.5. Динаміка витрат на оплату праці підприємства за 2020 – 2024рр.

Джерело: побудовано автором на основі додатків А, Б, В

Нематеріальна мотивація відіграє вирішальну роль у формуванні внутрішньої зацікавленості працівників, особливо в аграрному секторі, де фінансова винагорода не завжди може бути єдиним стимулом. Для діагностики ефективності такої мотивації важливо аналізувати не лише формальні елементи (визнання, нагороди), але й рівень задоволеності працівників із умовами праці та їхні очікування щодо розвитку (табл. 2.7). Саме тому доцільно використовувати системні показники, які відображають реальну практику нематеріального стимулювання та їхній вплив на персонал.

Діагностика нематеріальної мотивації в підприємстві свідчить про наявність базових елементів стимулювання, але їхня ефективність обмежена. Корпоративна культура присутня, та її вплив обмежений через низьку участь

працівників у її формуванні, що знижує потенціал ініціативності й творчого підходу.

Таблиця 2.7

Діагностика нематеріальних стимулів підприємства за 2020-2024 рр.

Елемент нематеріальної мотивації	Фактичний стан	Оцінка впливу на мотивацію працівників
Корпоративна культура	Часті внутрішні збори, наявність цінностей підприємства, але слабе залучення робітників у формування культури	Помірний (створює приналежність, але не стимулює нові ініціативи або інновації)
Публічне визнання / нагороди	Формальні грамоти та подяки вручалися, однак рідко (за даними внутрішніх опитувань менше 15 % працівників отримують такі винагороди щороку)	Середньо-високий (підвищує визнання досягнень, але відсутня системність)
Освіта та навчання	Тренінги проводяться приблизно 1–2 рази на рік, індивідуальні навчальні плани не зафіксовані	Помірний (підвищує компетенцію, але не завжди стимулює кар’єрне зростання)
Умови праці та середовище	Робочі місця загалом облаштовані, але працівники вказують на недостатній контроль за безпекою та мало можливостей для поліпшення робочих умов	Середній (умови праці не викликають серйозного дискомфорту, але не стимулюють участь в управлінні середовищем)
Кар’єрні перспективи / розвиток	Відсутність чітких формальних кар’єрних траєкторій, можливість підвищення іноді надається, але не регулярно	Низько-помірний (працівники не бачать стабільної перспективи, що знижує залученість на довгострокову перспективу)

Публічне визнання використовується, але нерегулярно, це зменшує мотиваційний ефект, оскільки винагороди сприймаються як формальність, а не як системний підхід. Навчальні програми існують, проте вони не мають чіткої структури та індивідуалізації, що обмежує можливості для кар’єри й росту компетенцій. Щодо умов праці, вони задовільні, але відсутня реальна участь працівників у їх вдосконаленні, що знижує відчуття контролю та залученості. Кар’єрні перспективи майже не формалізовано, що створює бар’єр для довгострокової мотивації.

Критично, що нематеріальні стимули на підприємстві не інтегруються в єдину систему соціально-орієнтованого менеджменту: бракує стратегії, яка

об'єднувала б культуру, навчання, визнання і кар'єру у взаємодіючий механізм. Для підвищення ефективності мотивації доцільно розробити формалізовану програму винагородження (грамоти, щорічні нагороди), впровадити систематичні навчальні плани з особистісним підходом та створити прозорі кар'єрні траєкторії, що сприятимуть залученню працівників і зменшенню плинності кадрів.

Оцінка соціальної атмосфери та корпоративної політики є наступним етапом дослідження мотиваційного механізму підприємства, адже вона дозволяє з'ясувати, як внутрішні правила, комунікації та соціальні програми впливають на залученість працівників (рис.2.6).



Рис. 2.6. Схема компонентів соціально-орієнтованої мотивації персоналу досліджуваного підприємства

Джерело: побудовано автором на основі додатків А, Б, В

Досліджуване підприємство соціальну взаємодію та систему мотивації персоналу будує, використовуючи структурний підхід, який дозволяє чітко розмежувати ключові елементи соціально-орієнтованої мотивації: корпоративну культуру, внутрішню комунікацію, соціальні програми та робоче середовище. Такий підхід забезпечує наочне відображення підпорядкованості та взаємозв'язків між складовими мотиваційного механізму та дає змогу оцінити роль кожного компонента у стимулюванні працівників. Аналіз показує, що ефективність системи залежить від узгодженості всіх блоків та регулярного моніторингу їх впливу на залученість і продуктивність персоналу. Водночас надмірна формалізація окремих елементів може зменшувати гнучкість системи і не враховувати індивідуальні потреби працівників, що потребує додаткових заходів для адаптації мотиваційних інструментів до конкретних умов підприємства.

Висновки до розділу 2.

1. Визначено, що загальна величина майна підприємства зросла з 141289 тис. грн у 2020 р. до 205401 тис. грн у 2024 р., при цьому структура активів характеризується стабільною часткою основних засобів (30-32 %) та оборотних активів (62-64 %). Це свідчить про стабільне зростання ресурсного потенціалу підприємства та можливості для подальшого розвитку виробничої діяльності.

2. Охарактеризовано динаміку власного та позикового капіталу: власний капітал підприємства залишався основним джерелом формування майна (від 130810 тис. грн у 2020 р. до 184747 тис. грн у 2024 р.), тоді як довгострокові та поточні зобов'язання залишаються порівняно незначними.

3. Акцентовано, що показники фінансової стійкості свідчать про переважно абсолютну стабільність: власні оборотні кошти перевищують потреби у формуванні запасів у 2020, 2021, 2023 та 2024 рр., що підтверджує

наявність резервів для розвитку виробництва та гнучкого реагування на коливання ринку. Водночас у 2022 р. відзначено нестійкий фінансовий стан, що потребує коригування фінансових потоків та планування витрат.

4. Визначено, що середньорічна кількість працівників залишалася стабільною у межах 241-246 осіб, із незначним зниженням до 233 осіб у 2024 р., при цьому витрати на оплату праці зросли з 34287 тис. грн до 53375 тис. грн, що свідчить про нарощування матеріальної мотивації та зростання вартості трудового ресурсу.

5. Охарактеризовано ефективність використання фонду оплати праці: Індекс ефективності використання фонду коливався у межах 3,29–4,14 %, що підкреслює потребу балансування між витратами на оплату праці та отриманим чистим доходом для підвищення продуктивності.

6. Акцентовано, що комплексна система матеріальної та нематеріальної мотивації (корпоративна культура, тренінги, публічне визнання) забезпечує стійкий вплив на продуктивність і лояльність персоналу. Структурований підхід до соціально-орієнтованої мотивації дозволяє системно оцінювати соціальну атмосферу та інтегрувати нематеріальні стимули у загальний механізм мотивації.

7. Визначено, що незважаючи на позитивні тенденції в матеріальній мотивації, відсутність формалізованого підходу до нематеріальної стимуляції знижує ефективність внутрішньої мотивації, що вимагає систематизації соціально-психологічних заходів та інтеграції їх з адміністративними і економічними методами.

Таким чином, збалансоване поєднання фінансових, соціально-психологічних та адміністративних інструментів мотивації створює стійку систему управління мотиваційним механізмом, що сприяє підвищенню ефективності діяльності всіх підрозділів та забезпечує адаптивність підприємства до зовнішніх змін і стратегічного розвитку

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Соціально-орієнтовані інструменти підвищення ефективності мотиваційного механізму

Система мотиваційних практик підприємства базується на відносно стабільних підходах до стимулювання персоналу, що є результатом сформованої управлінської традиції та орієнтації на утримання кваліфікованих кадрів. Домінування матеріальних інструментів, таких як заробітна плата, доплати та преміювання, свідчить про прагнення забезпечити працівникам передбачуваний рівень доходу й підтримати економічну складову мотивації. Стабільність окремих елементів нематеріальної мотивації проявляється в підтримці базових соціальних гарантій та забезпеченні мінімально необхідних умов праці, що вказує на системність управлінських рішень, орієнтованих на соціально відповідальну взаємодію з персоналом.

Разом із тим проведена діагностика дозволяє виокремити низку недоліків, що знижують цілісність і результативність мотиваційного механізму. Зокрема, мотиваційні практики залишаються переважно одномірними, оскільки немає належної формалізації процесів нематеріального стимулювання, системи кар'єрного розвитку та інституційної підтримки внутрішніх ініціатив працівників. Неврегульованість соціально-психологічних інструментів, обмежений вплив програм навчання та відсутність прозорих правил професійного зростання знижують довгостроковий мотиваційний ефект і послаблюють роль соціально-орієнтованого менеджменту.

Виявлені проблеми свідчать про необхідність формування багатовимірної моделі стимулювання, здатної поєднувати матеріальні, соціальні та професійно-розвивальні стимули. Саме тому на даному етапі доцільним є впровадження інструменту структурованої діагностики – Профілю мотиваційної політики підприємства, що забезпечить комплексну оцінку діючих практик, визначить їх пріоритетність і рівень ефективності та дозволить адаптувати систему мотивації до принципів соціально-орієнтованого управління (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Проект профілю мотиваційної політики підприємства на 2026 – 2030 рр.

Компонент мотиваційної політики	Наукова основа	Поточний стан на типовому підприємстві	Проектний рівень	Зміст удосконалення
Матеріальна базова винагорода	Теорія еквівалентності Адамса (справедливість)	Задовільний, але нерегулярна індексація	Високий і стабільний	Індексація за інфляцією + прозора тарифна сітка
Змінна матеріальна винагорода	Теорія очікувань В. Врума	Низька результативність премій (формальність)	Високий, результативний	КРІ, прив'язані до обсягу продажів, якості та інновацій
Соціально-психологічні стимули	Теорія потреб Д. Макклелланда (приналежність і влада)	Використовуються частково	Середній → високий	Програми командної взаємодії, лідерські треки
Корпоративний розвиток персоналу	Теорія людського капіталу Гарі Беккера	Фрагментарні тренінги	Високий, системний	Навчальні траєкторії, менторинг, корпоративні курси
Корпоративна соціальна підтримка	Теорія двофакторної мотивації Ф. Герцберга	Мінімальна	Середній → високий	Медичне страхування, харчування, гнучкий графік
Нематеріальна індивідуальна мотивація	Total Reward (WorldatWork)	Низька персоналізація	Високий	Персональні плани кар'єри, конкурси ідей
Мотивація інноваційна	Мотив досягнень (McClelland)	Відсутня системність	Високий	Бонуси за ідеї, стартап-інкубатор, «премія інновацій»

Запропонований профіль мотиваційної політики підприємства має комплексний характер і побудований як інтеграція матеріального стимулювання, соціально-психологічного заохочення та механізмів розвитку персоналу. Його структура ґрунтується на принципах результативної мотивації, що доводять: ефективна продуктивна поведінка працівників формується не лише через фінансові стимули, але й за рахунок умов самореалізації, соціальної довіри та визнання. Такий підхід усуває фрагментарність мотиваційних заходів, які втрачають ефективність при розрізненому застосуванні.

Кожен компонент профілю виконує конкретну функцію. впровадження запропонованого профілю дозволяє перейти від реактивної системи заохочення, яка реагує лише на проблеми, до проактивної моделі мотивації, що формує соціально відповідальне та продуктивне робоче середовище. Такий підхід підсилює принципи соціально-орієнтованого менеджменту, сприяє конкурентоспроможності організації на ринку праці та забезпечує кадрову стійкість у середньо- та довгостроковій перспективі.

З огляду на діагностику мотиваційного механізму підприємства, встановлено неоднорідність стимулюючих практик та переважання фрагментарних заходів, що не забезпечують довгострокової залученості персоналу. Виявлені дисбаланси між матеріальними та соціально-психологічними стимулами доводять потребу системного оновлення мотиваційної політики. У зв'язку з цим доцільним є визначення напрямів трансформації мотиваційних практик з позицій соціально-орієнтованого менеджменту (рис. 3.1).

Аналіз соціально-орієнтованого мотиваційного механізму на підприємстві демонструє необхідність інтеграції матеріальних, нематеріальних та навчально-кар'єрних стимулів для підвищення продуктивності та залученості персоналу. Для підприємства з чисельністю близько 250 працівників запропонована схема трансформації дозволяє чітко структурувати взаємодію всіх компонентів мотиваційної системи та

визначити напрямки її вдосконалення. Наукове обґрунтування цього підходу базується на сучасних дослідженнях у сфері соціально-орієнтованого менеджменту, що підтверджують ефективність комплексного використання матеріальних та нематеріальних стимулів у аграрному секторі

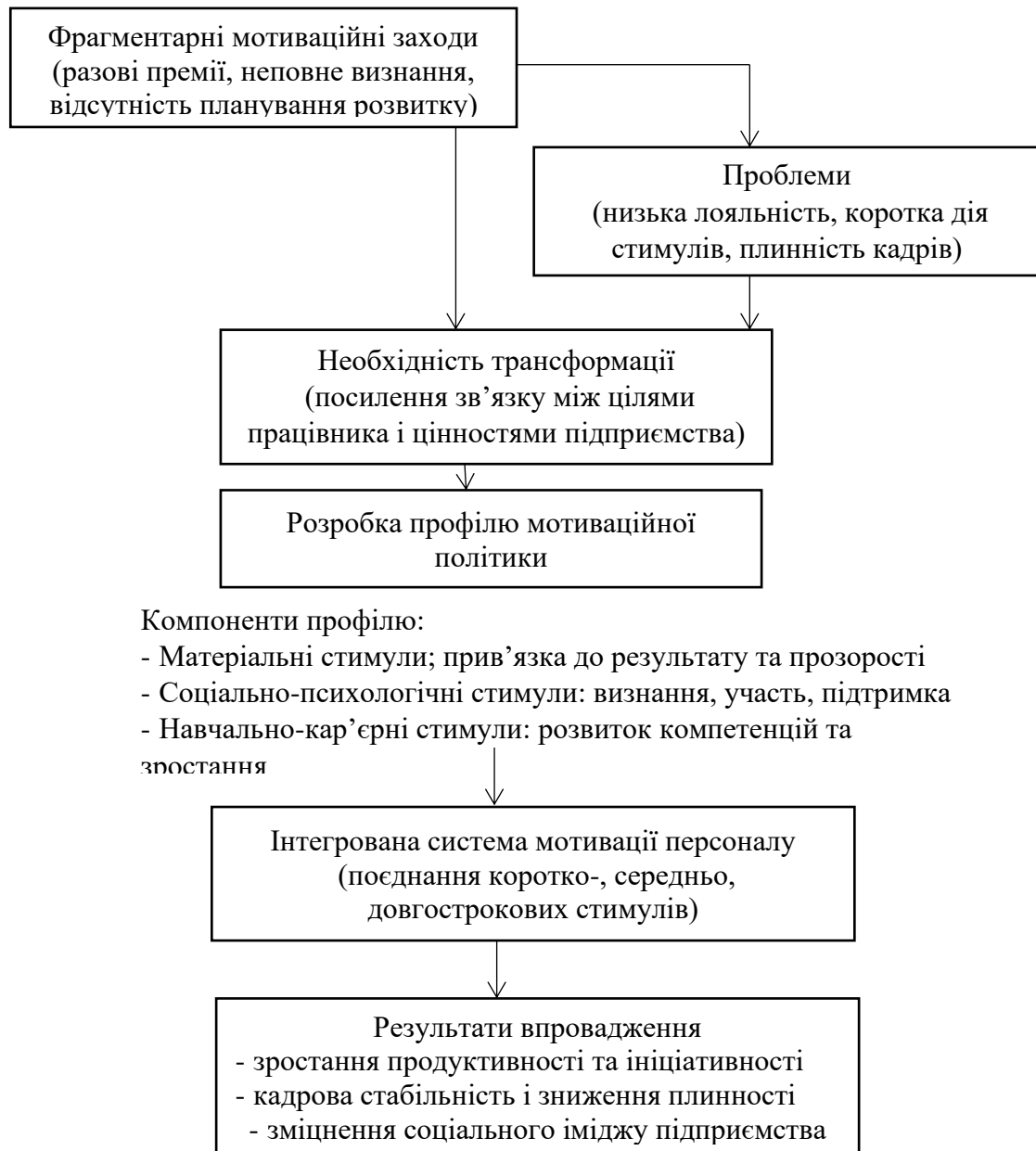


Рис. 3.1. Рекомендована схема трансформації мотиваційного механізму підприємства на 2026 – 2030 рр.

Використання даної моделі створює підґрунтя для розробки профілю мотиваційної політики, що забезпечує збалансований вплив на дисципліну, продуктивність і лояльність працівників.

Логічним продовженням системного удосконалення мотиваційного механізму підприємства є посилення матеріальної мотивації через диференційовані стимули та преміювання (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Рекомендації щодо удосконалення матеріальної мотивації працівників підприємства на 2026- 2030 рр.

Напрямок вдосконалення	Конкретні заходи	Очікуваний ефект	Термін впровадження
Диференціація премій	Встановлення премій залежно від досягнень підрозділів та індивідуальних результатів	Підвищення продуктивності та стимулювання результативної поведінки персоналу	2026–2027 рр.
Стимулювання ключових працівників	Надбавки та бонуси для спеціалістів із критичною компетенцією	Утримання цінних кадрів та зниження плинності персоналу	2026 р.
Заохочення за ефективність	Премії за економію ресурсів, підвищення врожайності та продуктивності	Оптимізація витрат і підвищення фінансової ефективності підприємства	2026–2028 рр.
Прозорість та регулярність	Чіткий графік виплат та публікація критеріїв оцінки	Формування довіри до системи та зменшення соціальної напруги	2029 р.
Індивідуальні стимули	Персоналізовані бонусні пакети залежно від ролі та внеску працівника	Підвищення залученості та відповідальності персоналу	2028–2030 рр.

Запропоновані заходи дозволяють інтегрувати матеріальне стимулювання у загальну систему мотивації підприємства, забезпечуючи баланс між результативністю і задоволеністю працівників та спрямовані на підвищення ефективності використання трудового потенціалу, утримання ключових кадрів та створення прозорої системи оцінки результатів праці. Такий підхід забезпечує стійкий розвиток мотиваційного механізму і його відповідність принципам соціально-орієнтованого менеджменту.

Для підвищення ефективності матеріальної мотивації працівників підприємства доцільно впровадити систему диференційованих бонусів, що враховує не лише рівень виконання обов'язків, а й якість результатів та вплив на загальні показники підприємства (табл. 3.3). Такий підхід дозволяє стимулювати персонал на досягнення як короткострокових, так і стратегічних цілей, а також підвищує залученість співробітників у процес оптимізації виробничих і управлінських процедур. Працівники отримують винагороду не тільки за кількість виконаної роботи, а й за внесок у покращення показників продуктивності та якості надання послуг.

Таблиця 3.3

Система бонусів для стимулювання продуктивності та якості в підприємстві на 2026–2030 рр.

Категорія персоналу	Базовий оклад (грн/міс.)	Критерії нарахування бонусів	Орієнтовний розмір бонусу (грн/міс.)	% від окладу
Операційний персонал	15700,0	Виконання планових показників, відсутність претензій від клієнтів	2500,0 – 4500,0	17–30
Управлінці середньої ланки	25400,0	Досягнення КРІ, оптимізація процесів, підвищення продуктивності	4000,0 – 7500,0	16–30
Адміністративний персонал	28800,0	Виконання фінансових та стратегічних завдань підприємства	6000,0 – 10000,0	20–33
Вищий керівний склад	44600,0	Досягнення стратегічних планів та прибутковості підприємства	12000,0 – 20000,0	24–40

Запропонована схема диференційованого матеріального стимулювання забезпечує гнучке поєднання фіксованої та змінної частини заробітної плати, орієнтованої на якість та результативність роботи. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації співробітників, стимулює ефективність і залученість, а також підтримує соціально-орієнтовану модель управління підприємством, де фінансова винагорода корелює із внеском у стратегічні та операційні результати.

Для підвищення ефективності мотиваційного механізму підприємству доцільно також впроваджувати індивідуалізовані стимули, орієнтовані на потреби та пріоритети кожного працівника (табл. 3.4). Такий підхід дозволяє підвищити залученість персоналу, знизити ризик демотивації та посилити лояльність до підприємства.

Таблиця 3.4

План впровадження індивідуалізованих стимулів на 2026–2030 рр. для підприємства

Етап	Заходи	Конкретизація для підрозділів	Очікуваний ефект
1 2026 р.	Аудит потреб працівників	Визначення ключових мотиваторів для польових, тваринницьких, технічних, адміністративних працівників	Створення бази даних для персоналізації стимулів
2 2026–2027 рр.	Розробка індивідуальних стимулів	Польові: бонуси за врожай (до 15% від базової зарплати); Тваринництво: премії за продуктивність стада (до 10%); Технічні: за обслуговування обладнання (до 12%); Адміністративні: за виконання плану (до 10%)	Підвищення продуктивності та мотивації працівників
3 2027–2028 рр.	Впровадження системи моніторингу	Щомісячний облік результатів, співвідношення бонусів до виконання завдань	Корекція стимулів у реальному часі, прозорість винагород
4 2028–2029 рр.	Нематеріальні та навчальні стимули	Тренінги з агротехніки, сучасних технологій тваринництва, підвищення кваліфікації, корпоративні конкурси, публічне визнання	Розвиток компетенцій, підвищення лояльності та задоволеності
5 2029–2030 рр.	Соціально-орієнтовані програми	Програми підтримки працівників, корпоративні заходи, прозорі можливості кар'єрного росту	Стабілізація кадрового складу, формування соціально відповідальної атмосфери

Запровадження цього плану дозволяє підприємству системно підходити до мотивації персоналу, враховуючи особливості кожного підрозділу. План універсальний і дозволяє адаптувати механізми до змінних умов рослинництва, тваринництва та інших виробничих процесів, зберігаючи гнучкість і оперативність управлінських рішень.

Нами пропонується для кожного заходу запровадити КРІ, що дозволяє підприємству не лише формалізувати матеріальні та нематеріальні стимули, але й контролювати ефективність їх впливу на продуктивність та задоволеність працівників (рис. 3.2).

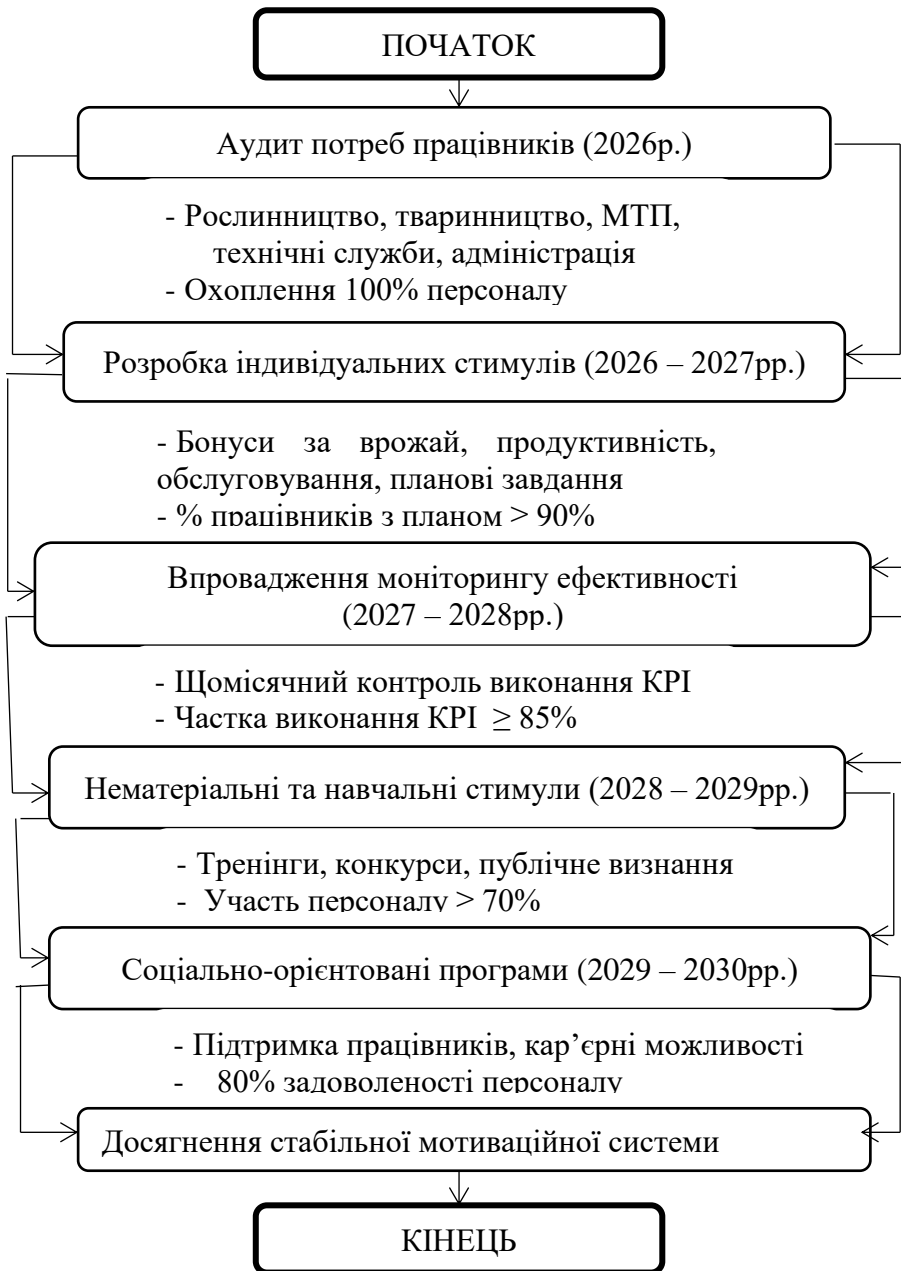


Рис. 3.2. Рекомендована система КРІ індивідуалізованих стимулів на 2026–2030 рр. для підприємства

Запропоновані КРІ є цілком реальним і досяжними та роблять мотиваційний механізм вимірюваним і прозорим, а поєднання різних видів стимулів забезпечує збалансовану, соціально-орієнтовану мотиваційну

стратегію, що підвищує кадрову стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

Поглиблене удосконалення мотиваційного механізму підприємства потребує посилення соціально-психологічного компонента стимулювання (табл. 3.5). Такий підхід формує стійку позитивну соціальну атмосферу на підприємстві та зміцнює корпоративну культуру.

Таблиця 3.5

Рекомендації щодо соціально-психологічного стимулювання працівників підприємства на 2026 – 2030 рр.

Напрямок	Конкретні заходи	Період впровадження	Очікуваний ефект
Корпоративна культура	Створення внутрішніх комунікаційних каналів (дошки оголошень, чат-групи для обговорень, інформаційні бюлетені); регулярні збори для обміну досвідом	2026–2027рр.	Підвищення залученості працівників, покращення комунікацій між підрозділами, зміцнення корпоративної ідентичності
Публічне визнання	Вручення грамот та подяк за досягнення в рослинництві, тваринництві, технічному обслуговуванні; нагороди «Працівник місяця»	2027–2028рр.	Мотивування до досягнення планових показників, розвиток позитивної внутрішньої конкуренції, підвищення морального клімату
Тренінги та навчальні програми	Сезонні та міжсезонні навчальні семінари для бригадирів та ключових працівників; онлайн-курси щодо технологій та безпеки	2027–2029рр.	Підвищення кваліфікації персоналу, розвиток професійних компетенцій, зниження виробничих ризиків
Соціальна підтримка	Надання пільг для працівників сільської місцевості (транспорт, медичне страхування, допомога сім'ям); організація корпоративних заходів	2028–2030рр.	Зниження плинності кадрів, підвищення лояльності та задоволеності роботою, зміцнення соціальної стабільності
Мотивація через участь	Включення працівників у планування робочих процесів, обговорення змін у технологіях та організації праці	2029–2030рр.	Розвиток почуття відповідальності, підвищення активності у виробничих процесах, формування культури спільного прийняття рішень

Рекомендації спрямовані на інтеграцію нематеріальної мотивації у щоденну практику, підвищення залученості, кваліфікації та лояльності

персоналу, а також на створення стабільного соціально-орієнтованого середовища на підприємстві. Використання цих заходів дозволяє формувати збалансовану мотиваційну систему та підсилює ефект матеріальної стимуляції, закріплюючи позитивні зміни у продуктивності та корпоративній культурі.

На основі поданих рекомендацій щодо удосконалення компонентів мотиваційного механізму, нами пропонується альтернативна модель мотивації, яка більш комплексно поєднує матеріальні та нематеріальні стимули (рис. 3.3).

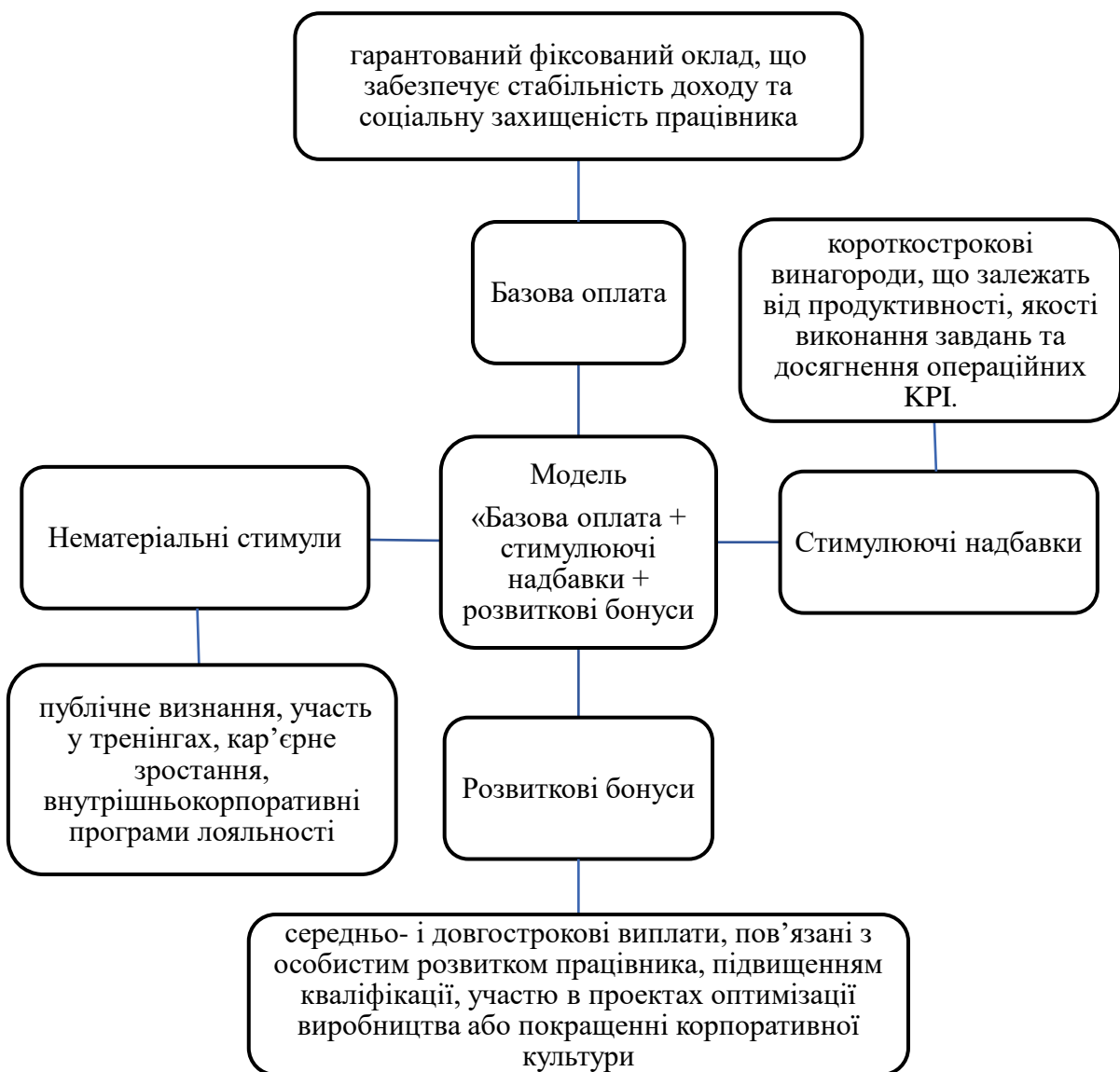


Рис. 3.3. Рекомендована модель «Базова оплата + стимулюючі надбавки + розвиткові бонуси» удосконалення мотиваційного механізму підприємства на 2026 – 2030рр.

Запропонована модель поєднує стабільність базового доходу та гнучке стимулювання результативності, що дає змогу одночасно підтримувати лояльність працівників і спрямовувати їх на підвищення продуктивності. Таке поєднання забезпечує оперативне реагування на якість виконання робіт, інтенсивність праці та зміни виробничих умов, що особливо важливо для аграрних підприємств із сезонними навантаженнями.

Включення розвитку як окремого елемента мотивації сприяє формуванню необхідних компетенцій та ініціативності працівників, що підсилює конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі. Модель також дозволяє органічно інтегрувати нематеріальні стимули, перетворюючи мотиваційний механізм на комплексний управлінський інструмент, який формує культуру відповідальності, професійного зростання та корпоративної єдності.

Ефективний мотиваційний механізм неможливий без прозорої системи оцінки результатів та визнання досягнень співробітників. Впровадження проекту «Агровзаємодія: здоров'я, сім'я та визнання праці» дозволяє стимулювати продуктивність, підвищити мотивацію сприяє розвитку соціально-орієнтованого мотиваційного механізму, підвищенню залученості персоналу та формуванню позитивного корпоративного іміджу (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Рекомендована модель посилення соціального капіталу підприємства шляхом впровадження проекту «Агровзаємодія», 2026 – 2030рр.

Напрямок проекту	Ключовий елемент	Соціальна мета та механізм дії	Ключові показники результативності	Очікуваний економічний ефект
1	2	3	4	5
Агро здоров'я	Профілактичні і медичні огляди та вітамінні кошики	Підвищення стійкості персоналу: зменшення професійних ризиків та захворюваності. Демонстрація турботи про довгострокове благополуччя	Зниження кількості днів непрацездатності (лікарняних) на 10-15%. Зменшення рівня виробничого травматизму на 5%	Скорочення прямих витрат на лікарняні виплати. Зниження витрат від простою техніки та обладнання через хворобу ключових операторів

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5
	Програма «Здоровий Рух»	Стимулювання активного способу життя: компенсація витрат на спорт для профілактики захворювань	Відсоток співробітників, які скористалися компенсацією/програмою (Ціль: 20%). Оцінка фізичного	Підвищення загальної працездатності та витривалості під час сезонних навантажень
Агро сім'я	«Фонд Дітям Аграрія», Підтримка батьківства	Формування лояльності через сім'ю: перетворення компанії на соціально-відповідального роботодавця в очах працівника та його родини. Зменшення конфлікту «робота-сім'я»	Кількість звернень за сімейною допомогою/кількість наданих додаткових вихідних. Позитивні відгуки від родин (соц. опитування).	Зміцнення емоційної прив'язаності та лояльності, що є ключовим фактором для зниження довгострокової плинності кадрів.
	День поля	Підвищення престижу професії: інтеграція родин у виробничий процес, підвищення гордості за місце роботи	Відсоток сімей, які взяли участь у заходах. Середня оцінка заходу співробітниками та їхніми сім'ями.	Покращення бранда роботодавця (Employer Branding), що знижує витрати на рекрутинг нових працівників.
Агро визнання	Програма «Подяка колеги» (Peer-to-Peer Recognition)	Створення культури зворотного зв'язку: запровадження горизонтального визнання. Підвищення командного духу та взаємодопомоги.	Середня кількість подяк, обмінаних на 1 співробітника на місяць. Зростання рівня залученості персоналу (за результатами HR-опитувань).	Пряме підвищення продуктивності та якості роботи завдяки посиленню внутрішньої мотивації та командної взаємодії
	«Дошка Шани» та Почесні Звання	Вертикальне та публічне визнання заслуг: офіційне закріплення успіху та важливих внесків.	Зниження плинності кадрів (особливо серед відзначених співробітників) на 15-20%. Кількість працівників, відзначених нагородами/званнями за період.	Зменшення витрат на заміщення та навчання нового персоналу

Впровадження проекту «Агровзаємодія» є критично актуальним для сучасного агропідприємства, оскільки знаменує собою стратегічний перехід від реактивного управління кадрами до цілеспрямованого розвитку людського капіталу як основного конкурентного ресурсу. Цей механізм

ефективно мінімізує операційні та соціальні ризики, пов'язані з високою плінністю та захворюваністю персоналу, одночасно максимізуючи віддачу через зростання продуктивності та лояльності. Зокрема, інвестиції у здоров'я та сімейну підтримку діють як потужний соціальний якір, протидіючи міграційним відтокам кваліфікованих працівників, що є хронічною проблемою аграрного сектору. Система публічного визнання забезпечує постійну позитивну мотивацію, яка є набагато стійкішою, ніж періодичні грошові премії, трансформуючи зусилля працівників у соціальний капітал. Такий інтегрований підхід забезпечує стійку конкурентну перевагу в умовах складної економічної та демографічної ситуації, гарантуючи підприємству стабільність виробничого процесу та збереження внутрішньої експертизи.

3.2. Економічне обґрунтування та проектні механізми реалізації соціально-орієнтованих ініціатив на підприємстві

Економічна ефективність впровадження соціально-орієнтованих ініціатив набуває особливої ваги в умовах сучасних викликів аграрного сектору, де збереження кадрового потенціалу та підвищення рівня мотивації персоналу безпосередньо впливають на стабільність виробництва. Реалізація таких проектів, як «Агровзаємодія» та «Агролідерство та Екосвідомість», є не лише соціально значущою, а й економічно доцільною, оскільки інтеграція підтримуючих, здоров'язберігальних і розвиткових програм формує довгострокові ефекти у вигляді зменшення плінності кадрів, підвищення операційної продуктивності та скорочення непрямих витрат підприємства.

Упровадження цих ініціатив передбачає поєднання фінансових інвестицій із чітко структурованими проектними механізмами, що забезпечують поетапність, прогнозованість і контрольованість результатів. Економічне обґрунтування дозволяє оцінити не лише прямі витрати, але й потенційні вигоди, що формуються завдяки зміцненню соціального капіталу,

зростанню маржинального доходу, оптимізації трудових процесів і посиленню корпоративної стійкості (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Економічна ефективність впровадження
соціально-орієнтованого проекту «Агровзаємодія», 2026 – 2030рр.**

Показник	2026р	2027р	2028р	2029р	2030р	Сума
I. ВХІДНІ ДАНІ						
Кількість співробітників, осіб	240	240	240	240	240	-
Вартість заміни, тис. грн	160,0	160,0	160,0	160,0	160,0	-
II. ВИТРАТИ (ТВ)						
Впровадження платформи (CAPEX), тис. грн	300,0	0	0	0	0	300,0
Навчання та OPEX, тис. грн	150,0	170,0	180,0	190,0	200,0	890,0
Заохочення та нагородження, тис. грн	250,0	350,0	450,0	550,0	650,0	2250,0
Загальні річні витрати, тис. грн	700,0	520,0	630,0	740,0	850,0	3440,0
III. ОЧІКУВАНА ВИГОДА						
1. Економія від зниження плинності (25% поточна)						
Зниження плинності (прогноз),%	5	10	15	18	18	-
Економія на плинності, тис. грн	480,0	960,0	1440,0	1728,0	1728,0	6336,0
2. Вигода від зростання продуктивності						
Приріст продуктивності (прогноз)	1	3	5	7	9	-
Вигода від продуктивності, тис. грн	7,680	23,040	38,400	53,760	69,120	192,000
Загальна річна вигода, тис. грн	8,160	24,000	39,840	55,488	70,848	198,336
IV. ПОКАЗНИКИ ДОЦІЛЬНОСТІ						
Чиста річна вигода	7,460	23,480	39,210	54,748	70,008	194,906
Накопичена чиста вигода	7,460	30,940	70,150	124,898	194,906	-

Впровадження соціально-орієнтованого мотиваційного проекту «Агровзаємодія» на період 2026–2030 рр. є критично необхідним кроком для забезпечення довгострокової стійкості та підвищення конкурентоспроможності сучасного аграрного підприємства. Проект знаменує собою стратегічний перехід від реактивного управління кадрами до цілеспрямованого розвитку людського капіталу, що підтверджується як винятково високими фінансовими показниками, так і комплексним стратегічним впливом. Аналіз, проведений на п'ятирічний період, довів, що інвестиції у проект мають мультиплікативний ефект: основним джерелом вигоди є зростання продуктивності праці та залученості персоналу, яке конвертується у збільшення річного доходу. Ця вигода, разом з економією

від зниження плинності, забезпечує надзвичайно високий коефіцієнт окупності інвестицій, кожна 1 гривня, інвестована у соціальну мотивацію, генерує 56,66 грн чистої вигоди. Крім того, проект є самоокупним менше ніж за один рік, оскільки річна чиста вигода значно перевищує загальні витрати за весь період впровадження. Зі стратегічного погляду, «Агровзаємодія» вирішує низку гострих проблем аграрного сектору: сфокусованість на агросім'ї та агроздоров'ї є потужним інструментом утримання персоналу в умовах високої плинності та міграції, а програми профілактики прямо зменшують рівень непрацездатності. Впровадження соціальних ініціатив (особливо публічного визнання) покращує бренд роботодавця і зміцнює корпоративну культуру, що є запорукою злагодженої та безпечної роботи під час пікових сезонних навантажень. Таким чином, проект перетворює соціальні інвестиції на відчутні фінансові результати, забезпечуючи стабільність кадрів і високу продуктивність підприємства на довгострокову перспективу.

Успішна реалізація базового мотиваційного механізму «Агровзаємодія» закладає необхідний фундамент: вона забезпечила збереження ключових кадрів та стабілізацію виробничих процесів через фокус на здоров'ї, сім'ї та визнанні праці. Однак, для досягнення максимальної конкурентоспроможності та інноваційності, стратегічний розвиток людського капіталу має бути продовжений.

Саме тому наступним етапом є впровадження проекту «Агролідерство та Екосвідомість». Цей проект є логічним доповненням, оскільки він переводить фокус із збереження персоналу на його активний розвиток та інтеграцію (табл. 3.8). Проект «Агролідерство та Екосвідомість» являє собою науково обґрунтований механізм соціально-орієнтованої мотивації, що має стратегічне спрямування на розвиток інтелектуального капіталу та корпоративної відповідальності в аграрному підприємстві. Ця ініціатива є логічним продовженням базових соціальних програм, оскільки вона відповідає вищим рівням ієрархії потреб персоналу, переміщуючи фокус

мотивації на самореалізацію, визнання та приналежність до вищої місії (наприклад, екологічної).

Таблиця 3.8

Дорожня карта реалізації проєкту «Агролідерство та Еко-свідомість» в підприємстві на 2026–2030 рр.

Рік	Фаза впровадження	Компоненти	Контрольні точки
2026	I. Пілот та структуризація	«Банк ідей»: створення цифрового каналу збору раціоналізаторських пропозицій	Запуск та функціонування «Банку ідей»
		«Агро-майстер»: впровадження положення про менторство та ідентифікація першої групи досвідчених фахівців-менторів	Створення пулу з 10-15 сертифікованих менторів
		«Розумне сортування»: встановлення інфраструктури роздільного збору сміття на адміністративних об'єктах	Ефект: залучення інтелектуального потенціалу та початок екологічної свідомості
2027	II. Формування лідерства та еко-культури	«Рада працівників»: формування представницького органу для комунікації з менеджментом	Проведення кварталних засідань «Ради працівників»
		«Зелена ініціатива»: проведення перших корпоративних екологічних акцій з оплачуваням робочим часом	Участь min 30% персоналу у першій еко-акції
		«Лідер сезону»: запуск пілотної програми визнання співробітників за проявлені управлінські якості	Ефект: демократизація управління, підвищення активності, командного духу
2028	III. Масштабування освіти та ефективності	Програма «Мій освітній грант»: запуск фінансової компенсації (50%) вартості зовнішніх курсів для підвищення кваліфікації та особистого розвитку	Використання освітнього гранту min 10% персоналу
		Внутрішня бібліотека знань: створення електронної бази знань з навчальними матеріалами	Зростання кількості поданих ідей у «Банк ідей» на 25%
		Енергозберігаючі бонуси: впровадження системи КРІ за економію ресурсів та виплата премій	Ефект: зростання професійної компетентності та прямої економії ресурсів.
2029- 2030	IV. Стійкий розвиток та консолідація	Підсумкова оцінка ефективності програми «Лідер сезону»	Створення кадрового резерву на основі програми
		Аудит екологічних процесів: оцінка впливу «Еко-свідомості» на загальні виробничі показники	Стійка участь персоналу в екологічних програмах
		Розширення «Агро-майстер»: обов'язкова участь молодих фахівців у менторських програмах	Ефект: закріплення культури лідерства та еко-відповідальності, забезпечення

Впровадження інструментів «Банку ідей» та «Лідерства» сприяє цілеспрямованому формуванню проактивної корпоративної культури, де ініціатива, відповідальність і бажання до постійного вдосконалення стають основними внутрішніми цінностями. Таким чином, проект забезпечує не лише зростання продуктивності, а й створює стійку базу для організаційного навчання та інноваційності.

Економічна доцільність проекту підтверджується не лише зниженням операційних витрат (завдяки економії ресурсів та ефективності менторства), але й зростанням інтелектуального капіталу, що є непрямим, але стійким чинником конкурентної переваги агропідприємства (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Динаміка маржинального економічного ефекту проекту «Агролідерство та Екосвідомість» за 2026–2030рр.

Рік	Маржинальна вигода, тис. грн	Витрати, тис. грн	Чистий ефект, тис. грн	Накопичена чиста вигода, тис. грн	Дисконтний коеф-т, 10%	Дисконтований чистий ефект, тис. грн
2026	0	150,0	-150,0	-150,0	0,90909,0	-136,36
2027	3890,0	100,0	3790,0	3640,0	0,82645,0	3132,23
2028	8188,0	200,0	7988,0	11628,0	0,75131,0	6001,50
2029	12078,0	200,0	11878,0	23506,0	0,68301,0	8112,83
2030	15968,0	200,0	15768,0	39274,0	0,62092,0	9790,69
Разом	40124,0	850,0	39274,0	–	–	26900,89

У 2026 році проект генерує нульову маржинальну вигоду, тоді як витрати становлять 150 тис. грн, що призводить до негативного чистого ефекту -150 тис. грн та відповідного дисконтованого чистого ефекту -136,36 тис. грн. Це характерно для стартових інвестиційних проектів, коли первісні вкладення перевищують доходи. З 2027 року проект починає приносити маржинальну вигоду, у 2027 році чистий ефект становить 3790 тис. грн, накопичена чиста вигода дорівнює 3640 тис. грн, а дисконтований ефект з 3132,23 тис. грн. У 2028–2030 рр. спостерігається стабільне та суттєве зростання маржинальної вигоди та чистого ефекту, досягаючи у 2030 році 15768 тис. грн чистого ефекту та 39274 тис. грн накопиченої чистої вигоди.

Використання коефіцієнта дисконтування 10% демонструє, що реальна вартість майбутніх доходів нижча за номінальну, а сумарний дисконтований чистий ефект за період становить 26900,89 тис. грн, що підтверджує високий економічний потенціал проекту. Чітко простежується експоненціальне зростання маржинальної вигоди та накопиченої чистої вигоди, що свідчить про ефективність інвестиційної стратегії та потенціал проекту до генерації значного прибутку після покриття початкових витрат.

Незважаючи на початкові витрати, проект демонструє високий економічний ефект і потенціал генерації значного прибутку до 2030 року, проте для реальної оцінки доцільності його реалізації необхідно провести додатковий аналіз ризиків, включно з економічними, кліматичними та ринковими факторами.

Комплексний ефект від інтеграції проектів «Агровзаємодія» та «Агролідерство та Еко-свідомість» виходить за рамки простих економічних показників, створюючи потужну синергію між лояльністю, продуктивністю та корпоративною культурою. Ключовою перевагою системи є те, що здорові, лояльні та навчені працівники демонструють вищу результативність і здатність до інновацій, забезпечуючи ефект, суттєво більший за просту суму часткових вигод. Стратегічно система формує стійкий людський капітал завдяки механізмам передачі знань (менторство «Агро-Майстер») та створенню кадрового резерву («Лідер Сезону», «Рада Працівників»), мінімізуючи ризики втрати експертизи. На культурному рівні система трансформує модель взаємодії: інструменти вдячності та ідей («Подяка Колеги», «Банк Ідей») замінюють ієрархічну комунікацію горизонтальною співтворчістю. Підтримка здоров'я, сім'ї й розвитку критично підвищує довіру до керівництва, а перехід працівника від ролі виконавця до співтворця стає маркером управлінської зрілості. Таким чином, соціальні інвестиції формують самопідтримувальну систему, де поліпшення середовища безпосередньо посилює економічні результати та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність аграрного підприємства.

Основні положення автора з питань тематики дослідження опубліковано у його працях, де детально аналізуються ключові аспекти проблеми, викладаються аргументовані підходи та узагальнюється практичний і теоретичний досвід, що дозволяє створити цілісне уявлення про предмет дослідження [51-57].

Висновки до розділу 3.

1. Інтеграція матеріального стимулювання, соціально-психологічного заохочення та механізмів розвитку персоналу у єдину мотиваційну систему підприємства дозволяє забезпечити результативну поведінку працівників через поєднання фінансових та нематеріальних стимулів, умов самореалізації, соціальної довіри та визнання, усуваючи фрагментарність окремих мотиваційних заходів.

2. Рекомендовано впровадити схему трансформації мотиваційного механізму на 2026–2030 рр., яка інтегрує матеріальні, нематеріальні та навчально-кар'єрні стимули, чітко структурує взаємодію компонентів мотиваційної системи та визначає напрями її вдосконалення.

3. Рекомендовано удосконалювати матеріальну мотивацію через інтеграцію стимулів у загальну систему мотивації підприємства, забезпечуючи баланс між результативністю та задоволеністю персоналу, утримання ключових кадрів і прозору оцінку результатів праці.

4. Рекомендовано впровадження системи бонусів для стимулювання продуктивності та якості роботи, що поєднує фіксовану та змінну частину заробітної плати, орієнтовану на результативність, підвищує мотивацію та залученість співробітників і підтримує соціально-орієнтовану модель управління підприємством.

5. Рекомендовано впровадження індивідуалізованих стимулів, що дозволяє адаптувати механізми мотивації до особливостей підрозділів та

змінних умов виробництва, зберігаючи гнучкість і оперативність управлінських рішень, а також використання системи КРІ для підвищення прозорості та вимірюваності мотиваційного механізму.

6. Рекомендовано інтегрувати соціально-психологічне стимулювання у щоденну практику, підвищуючи залученість, кваліфікацію та лояльність персоналу, що посилює ефект матеріальної мотивації та сприяє формуванню стабільного соціально-орієнтованого середовища на підприємстві.

7. Рекомендовано застосування моделі «Базова оплата + стимулюючі надбавки + розвиткові бонуси», яка поєднує стабільність доходу та гнучке стимулювання результативності, підтримує лояльність персоналу та спрямовує його на підвищення продуктивності, оперативно реагуючи на зміни виробничих умов і сезонні навантаження.

8. Включення розвитку як окремого елемента мотивації сприяє формуванню компетенцій та ініціативності працівників, підвищує конкурентоспроможність підприємства та дозволяє органічно інтегрувати нематеріальні стимули, перетворюючи мотиваційний механізм на комплексний управлінський інструмент.

9. Впровадження проекту «Агровзаємодія» забезпечує стратегічний перехід від реактивного управління кадрами до цілеспрямованого розвитку людського капіталу, мінімізує операційні та соціальні ризики, пов'язані з плинністю та захворюваністю персоналу, і максимізує віддачу через підвищення продуктивності та лояльності.

10. Проект «Агролідерство та Екосвідомість» демонструє високий економічний ефект і потенціал генерації значного прибутку до 2030 року, що забезпечується зростанням продуктивності праці, залученості персоналу та економією від зниження плинності кадрів. Економічна доцільність підтверджується зниженням операційних витрат, ефективністю менторства та збільшенням інтелектуального капіталу підприємства.

ВИСНОВКИ

Аналіз розвитку мотиваційного механізму підприємства на засадах соціально-орієнтованого управління дозволив зробити наступні висновки:

1. Наголошено, що мотиваційний механізм підприємства виступає як цілісна система заходів, інструментів і процедур, що перетворює потреби, мотиви та стимули у повторювану систему, яка забезпечує стабільність та результативність роботи персоналу. Механізм дозволяє узгодити інтереси організації і працівників, сприяє розвитку професійного потенціалу та підтримує корпоративні цінності.

2. Зазначено, що ефективне управління мотиваційним механізмом передбачає комплексний підхід, що включає оцінку результативності мотиваційних заходів, використання зворотного зв'язку та адаптацію програм до змін у структурі, цілях і корпоративній культурі підприємства. Такий підхід створює сприятливі умови для досягнення високих результатів і розвитку організації в цілому.

3. Наголошено, що механізм формування соціально орієнтованої мотивації включає через задоволення трьох базових психологічних потреб: автономії, компетентності та пов'язаності. Підприємства, що надають працівникам відчуття автономії в соціально важливих проектах, забезпечують можливість прояву компетентності та зміцнюють відчуття приналежності до спільноти, це підсилює внутрішню мотивацію до дій, що одночасно корисні компанії й підвищують соціальний статус працівника

4. Акцентовано, що показники фінансової стійкості підприємства свідчать про переважно абсолютну стабільність: власні оборотні кошти перевищують потреби у формуванні запасів у 2020, 2021, 2023 та 2024 рр., що підтверджує наявність резервів для розвитку виробництва та гнучкого реагування на коливання ринку. Водночас у 2022 р. відзначено нестійкий фінансовий стан, що потребує коригування фінансових потоків та планування витрат.

5. Акцентовано, що комплексна система матеріальної та нематеріальної мотивації (корпоративна культура, тренінги, публічне визнання) забезпечує стійкий вплив на продуктивність і лояльність персоналу. Структурований підхід до соціально-орієнтованої мотивації дозволяє системно оцінювати соціальну атмосферу та інтегрувати нематеріальні стимули у загальний механізм мотивації.

6. Визначено, що незважаючи на позитивні тенденції в матеріальній мотивації, відсутність формалізованого підходу до нематеріальної стимуляції знижує ефективність внутрішньої мотивації, що вимагає систематизації соціально-психологічних заходів та інтеграції їх з адміністративними і економічними методами.

7. Запропоновано профіль мотиваційної політики підприємства, який має комплексний характер і побудований як інтеграція матеріального стимулювання, соціально-психологічного заохочення та механізмів розвитку персоналу. Його структура ґрунтується на принципах результативної мотивації, що доводять: ефективна продуктивна поведінка працівників формується не лише через фінансові стимули, але й за рахунок умов самореалізації, соціальної довіри та визнання.

8. Рекомендовано схему трансформації мотиваційного механізму підприємства на 2026 – 2030 рр. Аналіз соціально-орієнтованого мотиваційного механізму на підприємстві демонструє необхідність інтеграції матеріальних, нематеріальних та навчально-кар'єрних стимулів для підвищення продуктивності та залученості персоналу. Наукове обґрунтування цього підходу базується на сучасних дослідженнях у сфері соціально-орієнтованого менеджменту, що підтверджують ефективність комплексного використання матеріальних та нематеріальних стимулів у аграрному секторі.

9. Рекомендовано заходи щодо удосконалення матеріальної мотивації працівників підприємства, які дозволяють інтегрувати матеріальне стимулювання у загальну систему мотивації підприємства, забезпечуючи

баланс між результативністю і задоволеністю працівників та спрямовані на підвищення ефективності використання трудового потенціалу, утримання ключових кадрів та створення прозорої системи оцінки результатів праці.

10. Запропоновано до впровадження схему диференційованого матеріального стимулювання, яка забезпечує гнучке поєднання фіксованої та змінної частини заробітної плати, орієнтованої на якість та результативність роботи. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації співробітників, стимулює ефективність і залученість, а також підтримує соціально-орієнтовану модель управління підприємством, де фінансова винагорода корелює із внеском у стратегічні та операційні результати.

11. Запропоновано План впровадження індивідуалізованих стимулів на 2026–2030 рр. для підприємства. Запровадження цього плану дозволяє підприємству системно підходити до мотивації персоналу, враховуючи особливості кожного підрозділу. План універсальний і дозволяє адаптувати механізми до змінних умов рослинництва, тваринництва та інших виробничих процесів, зберігаючи гнучкість і оперативність управлінських рішень.

12. Рекомендовано систему КРІ індивідуалізованих стимулів на 2026–2030 рр. для підприємства, які є цілком реальним і досяжними та роблять мотиваційний механізм вимірюваним і прозорим, а поєднання різних видів стимулів забезпечує збалансовану, соціально-орієнтовану мотиваційну стратегію, що підвищує кадрову стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

13. Рекомендовано заходи щодо соціально-психологічного стимулювання працівників підприємства, які спрямовані на інтеграцію нематеріальної мотивації у щоденну практику, підвищення залученості, кваліфікації та лояльності персоналу, а також на створення стабільного соціально-орієнтованого середовища на підприємстві.

14. Рекомендовано модель «Базова оплата + стимулюючі надбавки + розвиткові бонуси» для удосконалення мотиваційного механізму

підприємства. Запропонована модель поєднує стабільність базового доходу та гнучке стимулювання результативності, що дає змогу одночасно підтримувати лояльність працівників і спрямовувати їх на підвищення продуктивності.

15. Рекомендовано модель посилення соціального капіталу підприємства шляхом впровадження проекту «Агровзаємодія». Впровадження проекту ефективно мінімізує операційні та соціальні ризики, пов'язані з високою плинністю та захворюваністю персоналу, одночасно максимізуючи віддачу через зростання продуктивності та лояльності. Зокрема, інвестиції у здоров'я та сімейну підтримку діють як потужний соціальний якір, протидіючи міграційним відтокам кваліфікованих працівників, що є хронічною проблемою аграрного сектору.

16. Запропоновано Дорожню карту реалізації проекту «Агролідерство та Еко-свідомість» в підприємстві, що являє собою науково обґрунтований механізм соціально-орієнтованої мотивації, що має стратегічне спрямування на розвиток інтелектуального капіталу та корпоративної відповідальності в аграрному підприємстві. Впровадження інструментів «Банку ідей» та «Лідерства» сприяє цілеспрямованому формуванню проактивної корпоративної культури, де ініціатива, відповідальність і бажання до постійного вдосконалення стають основними внутрішніми цінностями. Таким чином, проект забезпечує не лише зростання продуктивності, а й створює стійку базу для організаційного навчання та інноваційності.

17. Економічна доцільність проекту підтверджується не лише зниженням операційних витрат (завдяки економії ресурсів та ефективності менторства), але й зростанням інтелектуального капіталу, що є непрямим, але стійким чинником конкурентної переваги агропідприємства. Незважаючи на початкові витрати, проект демонструє високий економічний ефект і потенціал генерації значного прибутку до 2030 року, проте для реальної оцінки доцільності його реалізації необхідно провести додатковий аналіз ризиків, включно з економічними, кліматичними та ринковими факторами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Присвітла О. В. Сутність формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. *Економічний простір*. 2020. № 164. DOI: 10.32782/2224-6282/164-17.
2. Дячков Д., Потапюк І., Капко В., Тронеvський В. Мотиваційний механізм управління персоналом підприємства як засіб забезпечення кадрової безпеки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. №2. С.495-500.
3. Причепа І. В., Яворська К. Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. *Репозиторій Вінницького НТУ*. 2019. №5. С. 39-43.
4. Холодницька А. В., Борисенко Л. І. Формування дієвого механізму мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2(2). С.128-134.
5. Ткаченко А. М., Іванова М. І. Формування мотиваційного механізму в межах логістичної діяльності. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2016. №13. С. 310–318.
6. Задорожна І. В. Мотивація персоналу: сучасні підходи та інструменти. *Вісник ХНЕУ*. 2021. №2(298). С. 45–50.
7. Ковальов, В. М., Атаєва, О. А., Шевченко, К. М. Передумови формування мотиваційного механізму стимулювання праці і бізнесу. *Соціально-трудоу відносини: теорія та практика*. 2015. № 1. С. 45–53.
8. Gagné M., Deci E. L. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 2005. URL: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTheory.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 13.04.26).
9. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Шинкаренко А. В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу

підприємницьких структур. *Економічний простір*. 2020. № 174. DOI: 10.32782/2224-6282/174-11.

10. Міністерство освіти і науки України. Методичні засади формування мотиваційного механізму. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/p_121_52443307.pdf?file=p_121_52443307.pdf&utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 13.04.26).

11. Організаційна функція менеджменту. Мотиваційна функція менеджменту. Підручники онлайн. 2023. URL: https://pidru4niki.com/1062012750960/menedzhment/organizatsiyna_funktsiya_menedzhmentu (дата звернення: 11.04.2026).

12. Ковальський В. В., Пушкар О. І., Кравченко Т. Ю. Механізм управління мотивацією персоналу: концептуальні підходи та стандартизація процесів. *Economy and Society*. 2021. № 29. С. 123–129. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/51> (дата звернення: 11.04.2026).

13. Aleksandrova R. Formation of an effective mechanism of motivating managerial personnel of the organization. *Bulletin of the Pryazovskyi State Technical University. Series: Economic sciences*. 2020. Вип. 38. С. 54–62. URL: https://journals.uran.ua/ves_pstu/article/view/189424 (дата звернення: 11.04.2026).

14. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2018. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130934> (дата звернення: 11.04.2026).

15. Гриненко А. М., Джурбій Ю. О. Соціальні фактори мотиваційного механізму персоналу підприємства. *Вчені праці КНЕУ*. 2012. № 6. С. 107–113. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/26880/vkpnuen_2012_6_107.pdf (дата звернення: 12.04.2026).

16. Гербут М.В. Мотивація трудової діяльності працівників підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9702/1/33.pdf> (дата звернення: 15.04.2026).

17. Рубцов А. І., Погребняк А. С. Роль мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці персоналу в рамках реалізації кадрової політики на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2018. № 12. С. 94–100. URL: <https://ape.fmm.kpi.ua/article/view/41663> (дата звернення: 12.04.2026).

18. Марусич І. П. Теоретико-методичні засади мотивування персоналу підприємства. *Науковий вісник Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка*. 2020. URL: <https://reposit.nupr.edu.ua/bitstream/PolNTU/11790/1/Марусич.pdf> (дата звернення: 12.04.2026).

19. Єпіфанов А. О., Панков Д. А. Діагностика системи мотивації персоналу промислових підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 9. С. 44-51.

20. Чуркін Є. О. Гармонізація цілей працівника та підприємства як критерій ефективності мотиваційної політики. *Economy and Society*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2006> (дата звернення: 12.04.2026).

21. Пашкевич С. Роль нематеріальної мотивації в управлінні персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6506> (дата звернення: 15.04.2026).

22. Шаповал О. А. Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. *Економічний простір*. 2024. №189. С. 56-62.

23. Мельничук Д.П. Мотиваційні чинники ефективності HR-менеджменту у сфері соціальних послуг. *Економічний вісник*. 2022. № 1(99). С.32-41.

24. Літвиненко О. М. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу в кризовий та післякризовий період. *Академічний огляд*. 2022. № 2(57). С. 171-186.
25. Vroom V. H. *Work and Motivation*. Wiley. 1964. URL: https://www.researchgate.net/publication/392514093_Motivation_and_Retention_in_the_Modern_Workplace_Adapting_Maslow_Herzberg_and_Vroom_for_Retention_Strategies_in_the_Digital_Era?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 16.04.2026).
26. Ковальчук В.Г. Мотивація як фундаментальна складова управління підприємством. *Економіка та право*. 2018. № 3. С. 80–85.
27. Ляшенко В. І. Теоретико-методичні засади стимулювання праці персоналу підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. №1. С. 36–41.
28. Перевозчикова Н.О., Котова І.Ю. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2014. №3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>. (дата звернення: 16.04.2026).
29. Daft R. *Organization Theory and Design*. Cengage Learning. 2016. URL: https://www.researchgate.net/publication/31695904_Essential_Organization_Theory_and_Design (дата звернення: 13.04.2026).
30. Maslow A. *Motivation and Personality*. Harper & Row. 1954.
31. Alderfer C. An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1969.
32. Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. 1991. №34. С. 39–48.
33. Senge P. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Currency, 2006.
34. Побережна Г. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації. *Економіка АПК*. 2009. № 1. С. 78–83.

35. William A. Kahn. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*. Вип. 33. № 4. С. 692-724
36. Nickerson C. Herzberg's Two-Factor Theory Of Motivation-Hygiene. 2025. URL: https://www.simplypsychology.org/herzbergs-two-factor-theory.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 13.04.2026).
37. Ryan R. M., Deci E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 2000. №55. С.68-78. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
38. Антоненко Н. В. Корпоративна соціальна відповідальність в системі мотивації праці. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2019. DOI: 10.32515/2663-1636.2019.3(36).142-147.
39. Люльов О., Пімоненко Т., Зябіна Є., Овусу Е. К., Овусу Е. *Корпоративна соціальна відповідальність в управлінні трудовими ресурсами. Вісник Економіки*. 2021. DOI: 10.35774/visnyk2021.04.102.
40. Бухало О. В. Вплив соціальної відповідальності бізнесу на ефективність персоналу: управлінський вимір. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-8.
41. Леонтенко О. М. Соціальна відповідальність служб персоналу. *Формування ринкової економіки: збірник наукових праць*. 2012. Київ: КНЕУ.
42. Христенко О. Соціальна відповідальність в управлінні персоналом підприємства: реалії часу. *Економіка і регіон*. 2019. DOI: 10.26906/eip.2019.4(75).1859.
43. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. URL: https://isg-journal.com/isjmef/article/download/269/144/314?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 12.04.2026).

44. Grant A. M. Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? *Journal of Applied Psychology*. 2008. URL: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2008_Grant_JAP_ProsocialMotivation.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 13.04.2026).

45. Кібанов А.Я., Івановська Л.В. Стратегічне управління персоналом. Київ, 2009. 450 с.

46. Замроз М. В., Кульчицька Л. Р. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 13. С. 9.

47. Маклаков С. М. Соціально-економічна мотивація персоналу підприємства в умовах інноваційних змін в економіці: дис. ... канд. екон. наук. 2019. URL: https://uacademic.info/ua/document/0419U003646?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 13.04.2026).

48. Кобеля З., Тодорюк С. Соціальна складова мотивації персоналу торговельних підприємств. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics*. 2024. URL: https://journals.chnu.chernivtsi.ua/index.php/econom/article/view/166?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 14.04.2026).

49. Грідін О. Удосконалення мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах: збалансування економічних інтересів та потреб працівників. *Економіка та суспільство*. 2024. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4940?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 14.04.2026).

50. Заїка С. О., Кускова С. В., Заїка О. В. Сутність і проблеми мотивації як фактора розвитку сучасних підприємств. *Підприємництво та інновації*. DOI: 10.37320/2415-3583/15.8.

51. Вараксіна О.В., Малашенко А.С., Яценко Д.О. Гібридні команди у сучасних організаціях: адаптивність і ефективність командної взаємодії.

Бізнес-навігатор. 2025. Випуск 6 (83). С. 350 – 356. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.83-57>

52. Варахсіна. О., Торяник С., Яценко Д. Екологічний менеджмент у діяльності підприємств: сучасні орієнтири. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025.С. 103 -106.

53. Варахсіна О., Малашенко А., Яценко Д. Моделі управління сталим агробізнесом у контексті зеленого переходу. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін*: Збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції. 30 жовтня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. Т. 2. С. 781 – 783.

54. Варахсіна О. В., Іщейкін Т. Є., Яценко Д. О. Механізми формування антикризових стратегій розвитку бізнесу в умовах повоєнної відбудови. *Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика*: зб. матеріалів IX Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., 20 жовтня 2025 р. Київ: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, 2025. 447 с. С. 27 – 28.

55. Варахсіна О. В., Яценко Д. О. Лідерство та емоційна зрілість в управлінні. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*. VIII Міжнар. наук.-практ. конференція, 16 травня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024.

56. Малашенко А.С., Яценко Д. О. Ефективна система мотивації підприємства як фундамент його конкурентоспроможності. *Наук. конф. здобув. вищ. осв. ступ. бак., маг. Полтавського державного аграрного університету за підсумками науково-практичних досліджень в 2023 році*. 16–17 травня 2024 року. Полтава : ПДАУ, 2024.

57. Яценко Д.О. Роль комунікацій в управлінні організацією. *Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик*, 21 – 22 березня 2024 р. Випуск 17. Полтава: ПДАУ, 2024. с. 157 – 159.