

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І. А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
___ травня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Управління мотиваційним потенціалом менеджерів
підприємства»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Чайковський Віталій Анатолійович

Керівник кваліфікаційної роботи

Тетяна САЗОНОВА

Полтава – 2024 року

ВСТУП

Актуальність. На сьогоднішній день, враховуючи нестабільність та ризиковий розвиток зовнішнього середовища, з впевненістю можна сказати, що мотиваційний потенціал менеджерів підприємства є одним з визначальних факторів не лише існування підприємства, організації, але й розвитку. Беручи до уваги той факт, що мотиваційний потенціал менеджера виражається у його цілісності та вмотивованості на досягнення поставлених стратегічних та тактичних цілей підприємства, а також те, що менеджери наділені владою та повноваженнями щодо управління персоналом, стає очевидним, що саме розвиток мотиваційного потенціалу лідерів відіграє важливе значення для підвищення результативності та ефективності роботи персоналу та кінцевих результатів діяльності підприємства загалом.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України»; державний реєстраційний номер 0118U005208.

Метою написання бакалаврської дипломної роботи є дослідження теоретичних основ формування та розвитку мотиваційного потенціалу особистості; формування напрямків його його удосконалення для управлінського персоналу, враховуючи особливості сучасного середовища функціонування підприємства.

Відповідно до мети дослідження поставлені наступні **завдання**:

- дослідити поняття та визначити основні характеристики та складові мотиваційного потенціалу менеджера;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності аграрного підприємства;
- проаналізувати рівень розвитку мотиваційного потенціалу менеджерів досліджуваного підприємства визначити напрямки його розвитку;
- запропонувати конкретні способи розвитку мотиваційного потенціалу

менеджерів досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування та реалізації лідерства в системи мотиваційного потенціалу менеджера підприємстві в сучасних умовах.

Предметом дослідження є теоретико-методичні, прикладні аспекти формування та розвитку мотиваційного потенціалу менеджерів в системі управління персоналом підприємства.

Методи дослідження: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення та формулювання висновків); аналіз документів, наукових підходів до дослідження означеної проблематики; аналіз та синтез (для виокремлення складових предмету дослідження та вивчення їх взаємодії); порівняльний аналіз; статистичний (табличний та графічний); соціологічний (опитування, анкетування, спостереження, інтерв'ю).

Інформаційна база дослідження: вітчизняні та зарубіжні наукові праці, внутрішня документація підприємства, матеріали мережі Інтернет.

Апробація результатів дослідження:

1. Наукова конференція здобувачів вищої освіти ступенів Бакалавр, Магістр Полтавського державного аграрного університету за підсумками науково-практичних досліджень в 2023 році, 16- 17 травня 2024 року

2. VIII-й Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики», яка відбудеться, м. Полтава, ПДАУ, 16 травня 2024 року

публікація тез доповідей:

1. Чайковський В. А. Мотиваційний потенціал менеджера. Матеріали наукової конференції здобувачів вищої освіти ступенів Бакалавр, Магістр Полтавського державного аграрного університету за підсумками науково-практичних досліджень в 2023 році, 16-17 травня 2024 року. Полтава : ПДАУ, 2024

2. Сазонова Т. О., Чайковський В. А. Емоційний інтелект як складова мотиваційного потенціалу менеджера. *Матеріали VIII-ї Міжнародної*

науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики», 16 травня 2024 року. Полтава: ПДАУ, 2024.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів та висновків та викладена на 40 сторінках основного тексту. Робота містить 17 таблиць, 13 рисунків, 5-ти додатків; список використаних джерел налічує 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ МЕНЕДЖЕРА ПІДПРИЄМСТВА

Провідними та успішними зарубіжними та вітчизняними власниками бізнесу визнана провідну роль в отриманні успіху функціонування, у процесі формування, нарощування конкурентних переваг, в першу чергу, – людського капіталу, який прямо впливає на соціально-економічні процеси підприємства, є ресурсом, що забезпечує продукування та використання інноваційних технологій задля підвищення конкурентоспроможності організації [1, с. 60]. Людський капітал, на чолі з лідерами (які також є частиною людського капіталу) представляє собою комплекс природних та набутих особистісних навичок, вмінь, здібностей, якостей, професійних компетентностей та досвіду. В свою чергу розвиток людського капіталу тісно пов'язаний із формуванням та розвитком інформаційної культури, мотиваційної системи та мобільності персоналу [2]. Разом з тим, більшість лідерів, вважають, що для розвитку та управління ефективним використанням людського капіталу слід використовувати лише матеріальні стимули – саме вони активізують мотиваційний потенціал персоналу.

Поняття «мотиваційний потенціал» містить два змістових компоненти – мотиваційний та потенціал. Розглянемо кожен з них окремо. Отже, змістовне наповнення поняття «мотиваційний» розглянемо за допомогою даних табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Зміст елементу мотиваційного потенціалу персоналу – «мотиваційний»
[сформовано на основі 3; 4, с. 227]**

Значення / зміст	Характеристика
1	2
Психологічний стан та дія на його якісну зміну	дає змогу менеджерам не обмежуватися дослідженням особистісно-професійних потреб, інтересів, мотивів, ціннісних орієнтацій персоналу, але й розробити мотиваційну модель трудової діяльності

1	2
Практичне втілення внутрішніх мотиваційних чинників	до таких чинників належать: ціннісні орієнтири, рекомендації, настанови, переконання тощо. Вони здійснюють прямий вплив на підвищення продуктивності праці, шляхом свідомого обрання індивідом певної моделі трудової поведінки, здатної забезпечити якісні зміни у психологічному стані особистості. Все означене також потребує мотивуючого і стимулюючого лідерського впливу – задля забезпечення узгодженості та взаємозв'язку внутрішніх мотивів персоналу із зовнішніми стимулами трудової діяльності
Професійна діяльність, пов'язана із системами самомотивації та саморозвитку	передбачає спонукання як менеджерів, так і їх підлеглих до пошуку найбільш ефективних методів та засобів впливу на стан; модель поведінки персоналу в процесі досягнення ними особистих цілей та стратегічних цілей розвитку підприємства
Спонукання до адекватної самооцінки власних результатів	передбачає стимулювання (зовнішнє та внутрішнє) до самоаналізу реалізації власних мотиваційних установок та їх вплив на зростання персональної ефективності. Таким чином, працівники можуть більш адекватно сприймати сторонню оцінку їх професіоналізму, результатів праці

Отже, мотиваційна складова мотиваційного потенціалу менеджера, на нашу думку, передбачає:

- стимулювання (зовнішнє та внутрішнє) до дієвого самоаналізу, ідентифікації сукупності власних мотиваторів та з'ясування причин їх появи та сили впливу;
- аналіз рівня їх реалізації в професійній діяльності через отримані результати праці та рівень професіоналізму;
- формування шляхів удосконалення власної поведінкової моделі задля узгодження її із системою зовнішніх та внутрішніх мотиваційних чинників та поставлених особистих та організаційних цілей;
- формування та підтримка на високому рівні потреби в професійній самомотивації.

Наступною складової системи мотиваційного потенціалу є складова «потенціал». Феномен потенціалу особистості є різностороннім, адже його можна розглядати як [сформовано на основі 5; 6, с. 408; 7, с. 200]:

- 1) скупність наявних засобів та можливостей розвитку у певній сфері;
- 2) сукупність внутрішніх ресурсів (в активному та латентному станах);

3) можливості невикористаних психічних резервів, які можуть актуалізуватися під впливом деяких умов (як зовнішньо створених, так і внутрішньо);

4) систему відновлюваних ресурсів особистості, які виявляються у функціонуванні, спрямованому на отримання соціально значимих результатів;

5) системна характеристика індивідуальних психологічних ознак індивіда, що формують його здатність керуватися у власній життєдіяльності стійкими внутрішніми критеріями та орієнтирами, зберігати стабільність змістовних орієнтацій та управляти ефективністю власної діяльності, не зважаючи на динамічну дію зовнішніх умов.

Отже, мотивування персоналу – це процес взаємодії внутрішніх індивідуальних чинників особистості та зовнішніх чинників впливу на поведінку індивіда, з метою розкриття та ефективного використання його потенціалу, нарощування останнього, сприяючи, тим самим, досягненню цілей індивіда через досягнення ним організаційних цілей.

Дослідники виділяють три складові мотивуючого потенціалу індивіда (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Складові мотиваційного потенціалу персоналу
[сформовано на основі 4, с. 227-228]**

Складова	Характеристика
1	2
Базисний потенціал	сукупність наявних можливостей, умов, засобів, здатних, по-перше, спонукати кожного окремого працівника до осмислення, ідентифікації власного психологічного стану, що відображається на поведінці та формувати мотив до дії, задля якісної зміни; по-друге, –надати змогу менеджерам розробляти на основі даних проведеного мотиваційного моніторингу ситуаційну та персоналізовану мотиваційно-стимулюючу модель трудової поведінки персоналу та впроваджувати її
Управлінський потенціал	особистісні soft, hard skills, необхідні для організації дієвого мотиваційного механізму працівників, спрямованого на підвищення продуктивності їх праці, шляхом узгодження і взаємозв'язку внутрішніх мотивів індивіда та зовнішніх стимулів професійного зростання, розвиток самоуправління та самоорганізації

1	2
Комунікаційний потенціал	комплекс інформаційних та комунікаційних засобів, джерел, що забезпечують взаємодію менеджерів з підлеглими, працівників між собою тощо

Узагальнюючи різні наукові дослідження в сфері формування особистісного потенціалу, виокремимо наступні складові потенціалу індивіда, які можуть розглядатися як окремі види потенціалу [сформовано на основі 7-8]:

1) гносеологічний потенціал, що об'єднує систему знань, умінь, навичок, уявлень, світогляд особистості, її пізнавальні здібності;

2) аксіологічний потенціал – включає систему ціннісних орієнтацій, цілей, соціально-психологічних установок особистості;

3) творчий потенціал – передбачає наявність внутрішніх можливостей та умов для творчої реалізації, вміння створювати та знаходити нове, діяти креативно та нестандартно;

4) комунікативний потенціал – охоплює здібності до спілкування, розуміння та налагодження відносин, заснованих на взаєморозумінні, здатності до оволодіння мистецтвом спілкування, різноманітними комунікативними якостями, вміннями та навичками;

5) художній потенціал – наявність системи художньо-естетичних потреб індивіда, проєктування форм та способів їх задоволення;

6) професійний потенціал – базується на відповідності орієнтації, природних схильностей, професійних уподобань обраній сфері професійної діяльності, професії; наявності підходящого для професійного середовища, типу темпераменту; рівнем професійної мотивації;

7) духовний потенціал – індивідуальна система смислів та смисложиттєвих орієнтацій, духовних, моральних цінностей, життєвих позицій, моральних настанов індивіда.

Отже, серед основних властивостей потенціалу особистості можна виокремити наступні [сформовано на основі 6]:

- це інтегративна, комплексна та системна характеристика, яка охоплює набір індивідуальних та психологічних властивостей;
- проявляється в процесі подолання індивідом несприятливих умов для його розвитку, формує основу успішності психічної адаптації;
- визначається через успішність самореалізації в певній сфері, діяльності;
- пов'язаний з віковими та психологічними особливостями індивіда, при цьому його проактивність виступає як регулятор рівня реалізації потенційних можливостей;
- потенціал індивіда має актуалізований та потенціальний якісні стани, які забезпечуються ресурсами особистості.

Отже, структуру потенціалу особистості, на наш погляд, можна представити наступним чином (рис. 1.1).

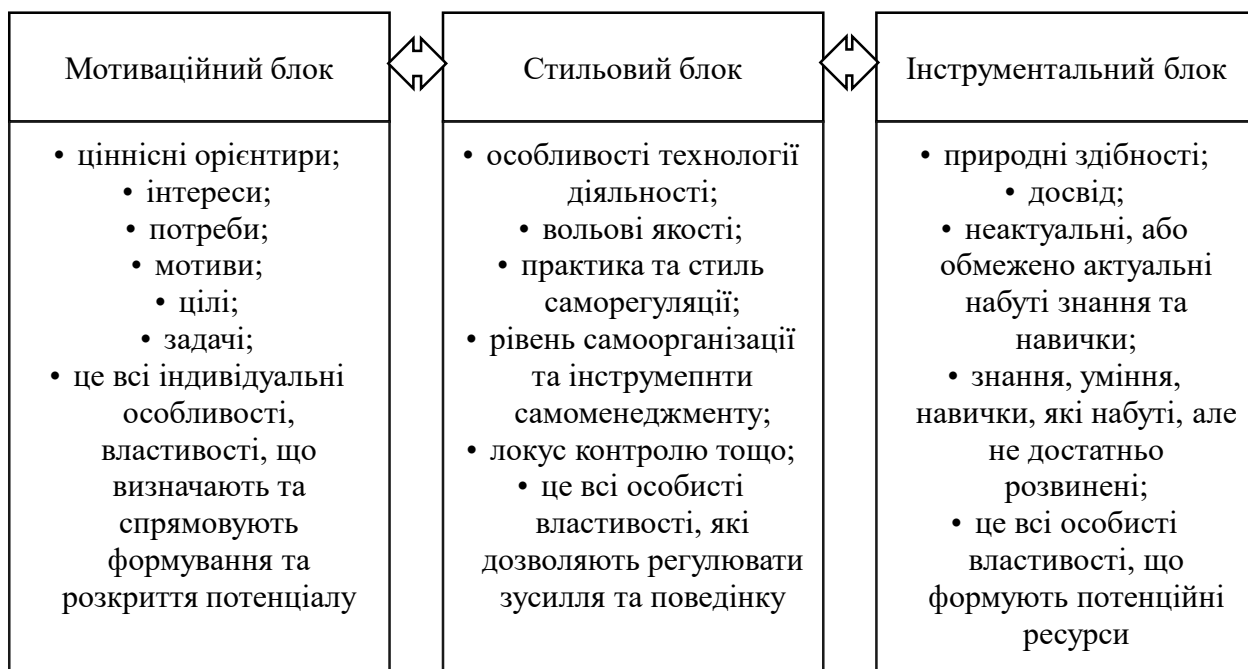


Рис. 1.1. Узагальнена структура потенціалу особистості [сформовано на основі 6]

В свою чергу, потенціал менеджера можна також розглядати як його адаптацію до суспільних та організаційних вимог, при цьому, різні автори виділяють наступні особистісні якості, які впливають на розвиток складових

потенціалу особистості та його розвитку (рис. 1.2):



Рис. 1.2. Фактори впливу на формування та розвиток мотиваційного потенціалу менеджера [сформовано на основі 9]

Зазначимо, що на професійну поведінку менеджера сильний вплив здійснює зовнішнє середовище. Так, якщо внутрішні чинники у певний момент професійного чи особистого життя менеджера не активізують процес його самореалізації, то саме за допомогою зміни зовнішнього середовища / оточення можна успішно трансформувати його поведінку та розкрити, нарощувати потенціал (наприклад, такими зовнішніми умовами можуть бути: загроза звільнення, або демонстрування менеджера потенційних можливостей для швидкого кар'єрного зростання). Ступінь самореалізації потенціалу менеджера залежить також від від внутрішніх чинників, зокрема стартових можливостей та від наявності набору компетентностей та

здібностей.

Задля того, щоб цілеспрямовано управляти мотиваційним потенціалом менеджера доцільно чітко розуміти власний психотип, а також психотип власних підлеглих. Для цього часто використовують типологію Майєрс-Бріггс – MBTI [10]. Згідно з даною типологією характеристики особистості враховують наступні складові (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Характеристики особистості за типологією Майєрс-Бріггс [11]

Елемент	Характеристика	Типи психотипів
Джерело енергії	При екстраверсії – це зовнішній світ, отримані завдання та певні об’єкти, при інтроверсії – внутрішній світ особистості, почуття та думки	Задумливі реалісти – інтроверти, які надають перевагу почуттям та відчуттям. Зазвичай змінюють лише те, що об’єктивно вимагає змін.
Способи одержання інформації	При екстраверсії інформація сприймається через призму реальних подій та особистий досвід у минулому; при інтроверсії – окреслення можливостей в майбутньому	Задумані новатори – інтроверти, які довіряють інтуїції, формують концепції відображення реального стану речей
Способи прийняття рішень	При екстраверсії – логічне та об’єктивне прийняття рішень, при інтроверсії – на основі психо-емоційних суджень, особистих цінностей	Активні реалісти – екстраверти, які надають перевагу відчуттям та почуттям та завжди мають достатньо ентузіазму для реалізації задуманого; експериментатори – залучення їх до реалізації змін, нових проєктів – сприяє збільшенню їх професіоналізму
Стиль життя	При екстраверсії – прагнення до визначеності, впорядкованості життя, при інтроверсії – до багатоваріантності, гнучкого вирішення ситуацій	Активні новатори – екстраверти, що керуються інтуїцією та постійно прагнуть опанувати нові сфери діяльності

Згідно концепції Д. Мак-Клелланда приховані мотиватори нарощення особистого потенціалу менеджера знаходяться у його потребах [12; 13]:

- потреба у владі – прагнення контролювати дії інших;
- потреба у досягненнях – прагнення довести роботу / завдання до логічного та успішного завершення;
- потреба в приналежності – прагнення брати участь у проєктах, мати дружні стосунки.

Задля визначення шляхів розвитку мотиваційного потенціалу, менеджерам необхідно провести мотиваційний моніторинг, таким чином, щоб отримати уявлення про наступне (рис. 1.3).

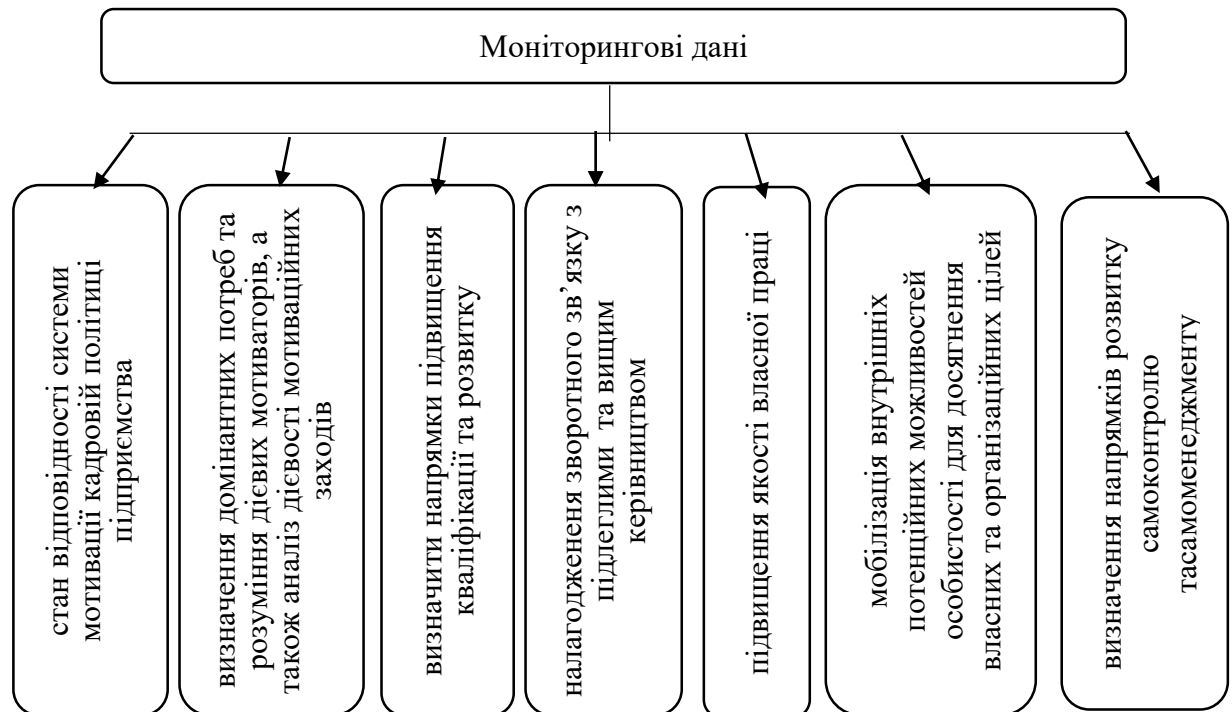


Рис. 1.3. Дані, які може отримати менеджер в результаті мотиваційного моніторингу [сформовано на основі 14]

Отже, мотиваційний потенціал менеджера, головним чином, формується під дією двох складових: особистісного потенціалу – рівня розвитку особистих здібностей, опанування професійної діяльності та зростання, розвиток в ній; та управлінського потенціалу – його управлінські можливості, здатність та здібність здійснення управлінських дій та реалізації управлінської діяльності загалом. Мотиваційний потенціал менеджера може формуватися під дією внутрішніх та зовнішніх чинників та являє сукупність його ділових та особистісних якостей, можливостей, які можуть бути активізовані для використання в управлінській діяльності, досягнення поставлених організаційних цілей. До складових мотиваційного потенціалу, зокрема, належать: рівень розвитку самомотивації, інтелекту, критичного мислення та креативності, комунікативних та організаційних здібностей, асертивність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МЕНЕДЖЕРІВ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Дослідимо діяльність аграрного підприємства Миргородського району Полтавської області, яке має організаційно-правову форму товариства з обмеженою відповідальністю. За допомогою даних рис. 2.1, проаналізуємо мету та цілі досліджуваного підприємства.

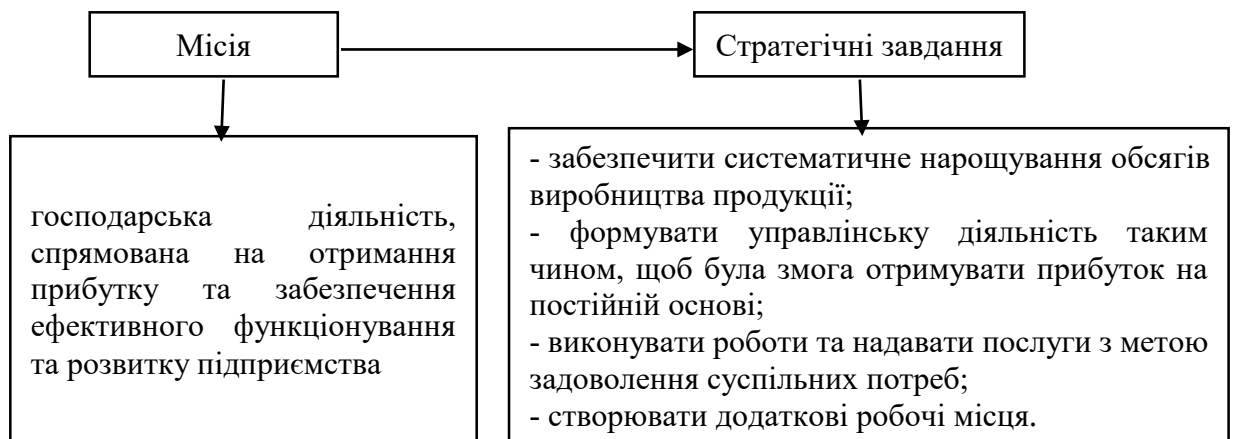


Рис. 2.1. Основні елементи функціонування підприємства, 2021-2023 рр.

Задля досягнення наведених нами та встановлених керівництвом мети та цілей була сформована відповідна організаційна структура підприємства (рис. 2.2).

Отже, досліджуване підприємство використовує лінійно-функціональну структуру, яка має як сильні, так і слабкі сторони. Зокрема, до сильних сторін можемо віднести:

- така структура сприяє спеціалізації не лише в управлінні, але й у виробництві, а, це у свою чергу, підвищує якість виконуваних функцій та результативність;

- потенційно усувається дублювання функцій, а це сприяє оптимізації використання ресурсів всім підприємством та різними категоріями персоналу;
- сприяє ефективному координуванню між різними функціональними сферами;
- спрощує розвиток компетентностей персоналу, удосконаленню професійної підготовки та сприяє кар'єрному зростанню.

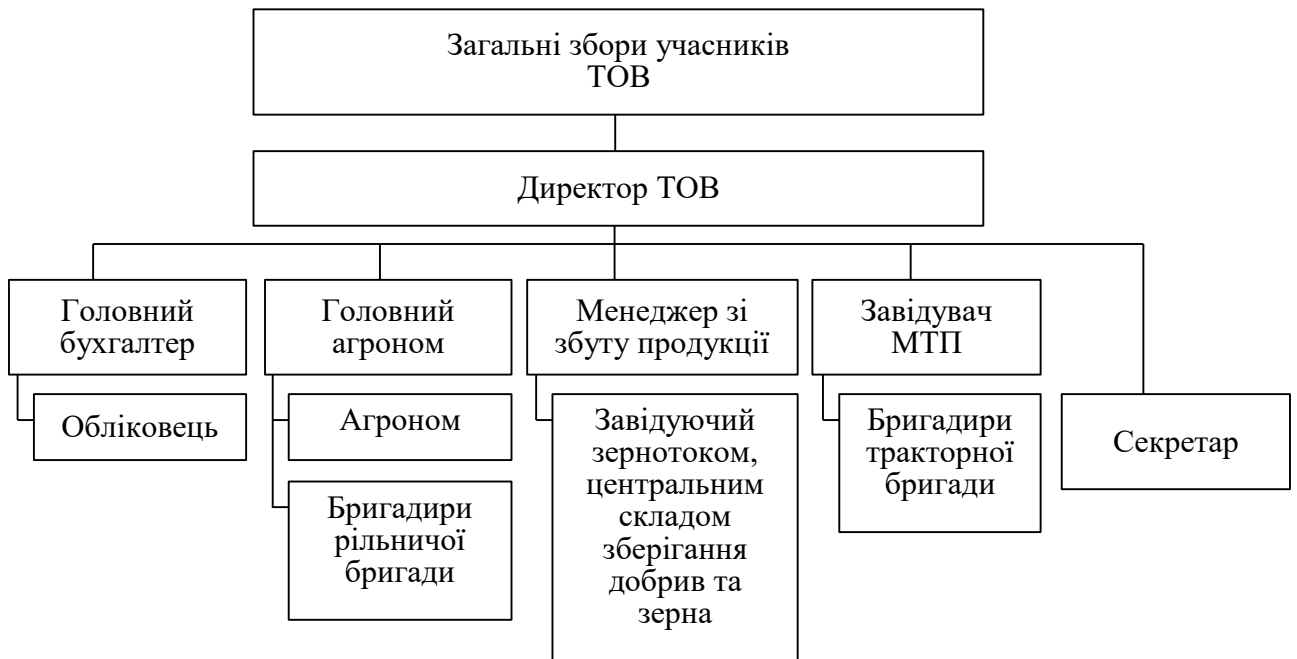


Рис. 2.2. Організаційна структура управління підприємства, 2021-2023 рр.

До слабких сторін організаційної структури досліджуваного підприємства можна віднести:

- підрозділи іноді більш зацікавлені та переймаються власним успіхом, цілями, а не підприємства;
- уповільнення процесу реалізації змін на рівні окремого підрозділу та підприємства загалом;
- комунікативні втрати.

На основі фінансової звітності підприємства та [15-19] проаналізуємо показники діяльності підприємства.

Земля – фактор та засіб виробництва, цінний ресурс для аграрного

підприємства, який на пряму впливає на його конкурентоспроможність (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад і структура земельного фонду підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Структура 2023 р., %	2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023		
Загальна земельна площа, га	3541	3562	3562	100	100,6
Площа сільськогосподарських угідь – всього, га	3539	3560	3560	99,94	100,6
у т.ч. рілля	3237	3252	3252	91,30	100,5

Отже, згідно даних табл. 2.1 в структурі земельних угідь підприємства – 99,94 % належить площам сільськогосподарських угідь, в т. ч., 91,3 % – складає рілля. Отже, вже із даних показників, можна зробити висновок про спеціалізацію підприємства головним чином на галузі рослинництва. Площа загальних земельних угідь, сільськогосподарських угідь в 2023 р., порівняно з 2021 р., збільшилася на 0,6 %, при цьому ріллі – на 0,5 %.

В табл. 2.2. наведемо дані, які дозволять визначити виробничий напрямок підприємства.

Таблиця 2.2

Склад та структура виробництва сільськогосподарської продукції підприємства Миргородського району, 2021-2023 рр.

Види продукції	Вартість продукції, тис. грн			Вартість за 3 роки, тис. грн	Питома вага, %	Місце за питомою вагою
	Роки					
	2021	2022	2023			
Пшениця	-	-	15886,5	5295,5	3,1	3
Кукурудза на зерно	51836,6	44284,4	19344,6	115466,0	68,0	1
Ячмінь	-	-	8921,1	2937,7	1,7	4
Культури зернобобові сушені	-	1422,6	-	474,2	0,3	6
Соняшник	14709	15120,5	13114,3	42943,8	25,3	2
Соя	5907,7	-	2423,3	2777,0	1,6	5
Разом по рослинництву	74474,3	62849,5	61712,8	169894,0	100	x
Всього по господарству	72453,3	60827,5	59689,8	169894,0	100	x

Виробничий напрямок досліджуваного підприємства – зерновий та рівень спеціалізації – середній – коефіцієнт спеціалізації становить $K_c=0,405$.

Персонал – один з головних ресурсів будь-якого підприємства. Проаналізуємо динаміку чисельності персоналу підприємства за період 2021-2023 рр. за допомогою рис. 2.3.

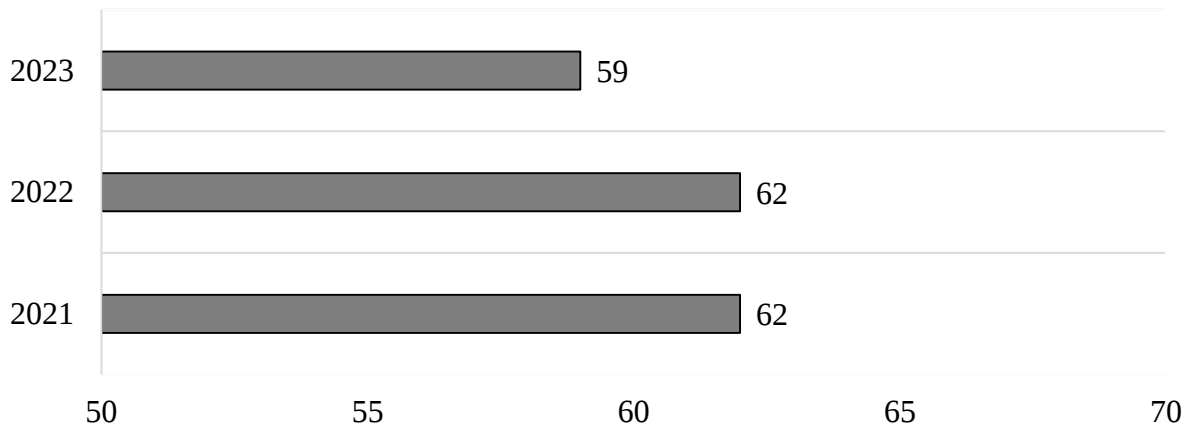


Рис. 2.3. Динаміка середньоблікової чисельності персоналу підприємства, 2021-2023 рр.

Отже, середньоблікова чисельність персоналу підприємства змінилася у бік скорочення за 2021-2023 рр. Так, порівняно з 2021 р., вона зменшилася на 4,8 % (або на 3 особи).

Оборотні та необоротні засоби також є важливими складовими господарського процесу підприємства. Проаналізуємо їх динаміку за допомогою даних табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка оборотних та необоротних активів підприємства, 2021-2023 рр., тис. грн

Активи	Звітні роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+,-	%
Оборотні	121741,0	143509,0	133215,0	11473,5	9,4
Необоротні	25120,0	25248,0	23325,5	-1794,5	-7,1
Разом	146861,0	168757,0	156540,0	9679,0	6,6

Отже, динаміка активів досліджуваного підприємства за період

2021-2023 рр. була позитивною, їх обсяг збільшився на 6,6 %. При цьому, оборотні активи збільшилися на 9,4 %, а необоротні, навпаки, зменшилися на 7,1 %.

В структурі активів підприємств найбільшу частку займають оборотні активи (рис. 2.4).

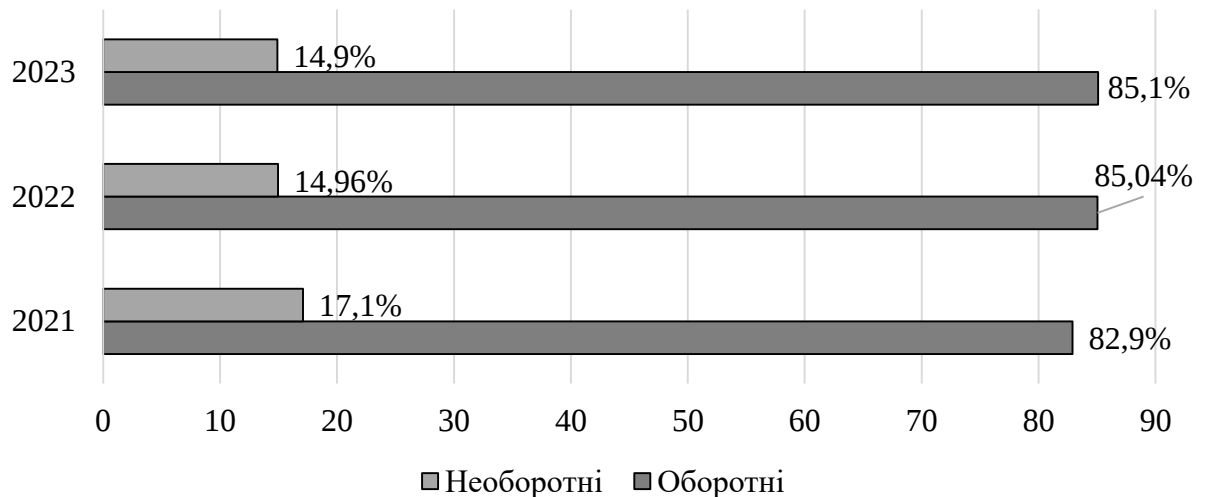


Рис. 2.4. Динаміка структури активів підприємства, 2021-2023 рр.

Отже, аналізуючи дані рис. 2.4, можемо зазначити збільшення частки оборотних активів в загальному обсязі активів в 2023 р., порівняно з 2021 р. – на 2,2 в. пт, вона склала 85,1 %, відповідно частка необоротних активів зменшилася з 17,1 до 14,9 % у звітному році.

Також за допомогою даних табл. 2.4 проаналізуємо наявність та динаміку основних засобів підприємства.

Таблиця 2.4

Наявність і рух основних засобів підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.:	
	2021	2022	2023	+/-	%
	2	3	4	5	6
Основні засоби, тис. грн на початок року	28212,0	23370	58364	30152	106,9
на кінець року	23370,0	23536	59572	36202	154,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	25791,0	23453	58968	33177	128,6
Знос основних засобів, тис. грн на початок року	25112,0	29408	34828	9716	38,7
на кінець року	29408,0	34828	39866	10458	35,6

Продовж. табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	27260,0	32118	37347	10087	37,0
Рівень зносу, % на початок року	0,89	1,26	0,6	-0,29	x
на кінець року	1,26	1,48	0,67	-0,59	x
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	1,07	1,37	0,63	-0,44	x

Отже, з'ясовано, що середньорічна вартість основних засобів підприємства в 2023 р., порівняно з показником 2021 р., збільшилася в 2,3 рази (або на 33177,0 тис. грн), показник середньорічного зносу мав негативну тенденцію до збільшення на 37,0 % (або на 10087,0 тис. грн), а рівень зносу – на 0,44 в. пт.

Проаналізуємо динаміку ефективності використання основних засобів підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка ефективності використання основних засобів у
підприємства, 2021-2023 рр., тис. грн**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.:	
	2021	2022	2023	+/-	%
Фондозабезпеченість, тис. грн	796,76	721,19	1813,28	1016,52	127,6
Фондоозброєність, тис. грн	415,98	378,27	999,46	583,48	140,3
Фондомісткість, грн	0,23	0,32	0,39	0,16	67,8
Фондовіддача, грн	4,30	3,10	2,59	-1,71	-39,7

Аналізуючи дані табл. 2.5, можемо засвідчити як позитивні, так і негативні тенденції в сфері забезпеченості та управління використанням основних засобів у досліджуваному підприємстві: фондозабезпеченість та фондоозброєність праці збільшилася на 127,6 та 140,3 % відповідно (або на 1016,52 та 583,48 тис. грн), але зменшилися показники ефективності використання основних засобів – фондомісткість збільшилася на 0,16 грн (або на 67,8 %), відповідно, фондовіддача зменшилася на 1,71 грн (або на 39,7 %).

За допомогою даних табл. 2.6 проаналізуємо динаміку забезпеченості та

ефективність використання оборотних засобів за період 2021-2023 рр.

Таблиця 2.6

Динаміка забезпечення та ефективності використання оборотних засобів підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.:	
	2021	2022	2023	+/-	%
Середньорічна вартість, тис. грн	121741	143509	133214,5	11473,5	9,4
Коефіцієнт оборотності	0,9	1,1	1,1	0,2	x
Коефіцієнт завантаження	1,10	0,91	0,87	-0,23	x
Тривалість одного обороту, днів	395	327	314	-81	-20,5

Аналізуючи дані табл. 2.6 можемо зробити висновки щодо наявності таких позитивних тенденцій у динаміці змін забезпеченості та використання оборотних засобів підприємства за період 2021-2023 р. – їх середньорічна вартість збільшилася на 9,4 %. Показники використання оборотних засобів мали позитивні тенденції розвитку: коефіцієнт оборотності у 2023 р. збільшився на 0,2 в. пт; коефіцієнт завантаження, який вказує на частку оборотних засобів у вартості реалізованої продукції – зменшився на 0,23 в. пт; тривалість одного обороту зменшилася на 81 день (20,5 %).

Проаналізуємо зміну показників економічної ефективності діяльності підприємства за період 2021-2023 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка економічної ефективності діяльності підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.:	
	2021	2022	2023	+/-	%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	110979,0	157853,0	152823,0	41844,0	37,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	79710,0	21869,0	122395,0	42685,0	53,6
Чистий прибуток, тис. грн	12120,0	2169,0	2015	-10105,0	-83,4
Рівень рентабельності по підприємству, %	10,9	9,9	1,6	-9,3	x

Отже, за показниками, висвітленими в табл. 2.7 можна зробити висновок про те, що в підприємстві в 2023 р., порівняно з 2021 р., основні показники фінансово-господарської діяльності мали як позитивну, так і негативну динаміку змін. До позитивної динаміки можемо віднести: зростання чистого доходу від реалізації продукції – на 37,7 %; до негативних – зростання собівартості реалізованої продукції – на 53,6 %; зменшення показників чистого прибутку та рівня рентабельності виробництва, відповідно на 83,4 % та 9,3 в. пт.

Отже, діяльність досліджуваного аграрного підприємства Миргородського району за період 2021-2023 рр., має як позитивний, так і негативний вектори розвитку, але загалом підтримує рентабельне виробництво. Зазначимо, що підприємство має значний ресурсний потенціал, який можна, на нашу думку, більш ефективно використовувати за будь-яких умов, але для цього є необхідним потужний мотиваційний потенціал з боку менеджменту підприємства, в першу чергу.

1.2 Аналіз особливостей управління мотиваційним потенціалом менеджерів підприємства

Виходячи з того, що мотиваційний потенціал персоналу визначає силу його прагнень щодо досягнення організаційних цілей та забезпечення організаційного розвитку, нарощування потенціалу підприємства, ефективного управління змінами, природним є той факт, що кадровий мотиваційний потенціал на пряму залежить від розвитку мотиваційного потенціалу менеджерів.

Проаналізуємо динаміку чисельності персоналу різних категорій в досліджуваному підприємстві, в т. ч. й управлінського за освітнім рівнем (додаток А). Аналізуючи дані табл. А.1 додатку А, можемо зазначити, що персонал підприємства сформував кваліфікований та висококваліфікований

колектив: у звітному році працівників із середньої освітою на підприємстві не було, кількість персоналу з вищою освітою (ЗВО I-IV рівня акредитації та ступінь вищої освіти молодший бакалавр, бакалавр) збільшилася на 1 особу (або на 8,3 %), кількість персоналу з повною вищою освітою (ЗВО III-IV рівня акредитації – ОКР «Спеціаліст», СВО «Магістр») – залишилася незмінною.

Охарактеризуємо професійну структуру персоналу підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу підприємства за категоріями зайнятих, 2021-2023 рр.

Категорія зайнятих	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	2021		2022		2023			
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	(+;-)	%
Управлінський персонал, у т. ч.:	12	19,35	13	20,97	12	20,3	-	-
керівники	4	6,45	4	6,45	4	6,8	-	-
спеціалісти	8	12,90	8	12,90	7	11,9	-1	-12,5
технічні працівники	-	-	1	1,61	1	1,7	1	x
Виробничий персонал	50	80,7	49	79,0	47	79,7	-3	-6,0
Разом	62	100	62	100	59	100	-3	-4,8

В структурі персоналу підприємства керівний персонал в середньому займає 20,2 %, за 2020-2023 рр., його чисельність не змінилася – 4 керівники, 7 спеціалістів (зменшення, порівняно з 2021 р. на 1 особу, або 12,5 %), 1 технічний фахівець.

Чисельність виробничого персоналу зменшилася на 3 особи (6,0 %) і становила у 2023 р. – 47 осіб.

Нами було проведено дослідження відносно мотиваційних потреб управлінського персоналу підприємства. Нами були опитані 12 осіб, результати наведені в табл. 2.9.

Отже, в структурі мотиваційних потреб управлінського персоналу підприємства головне місце посідають мотиви самореалізації (77,0 %), корисність їх діяльності для суспільства (61,5 %), влада (53,8%).

Таблиця 2.9

**Рейтинг мотиваційних потреб управлінського персоналу підприємства,
2024 р.**

Спонукаючі мотиви	% відповідей	Рейтинг
Корисність управлінської діяльності для суспільства	61,5	2
Можливість використання власних знань та вмінь	46,2	4
Можливість самореалізації	77,0	1
Прагнення кар'єрного розвитку	15,4	6
Матеріальний інтерес	38,4	5
Влада	53,8	3

Зроблена спроба встановити найбільш розвинені здібності управлінського персоналу підприємства (рис. 2.5).

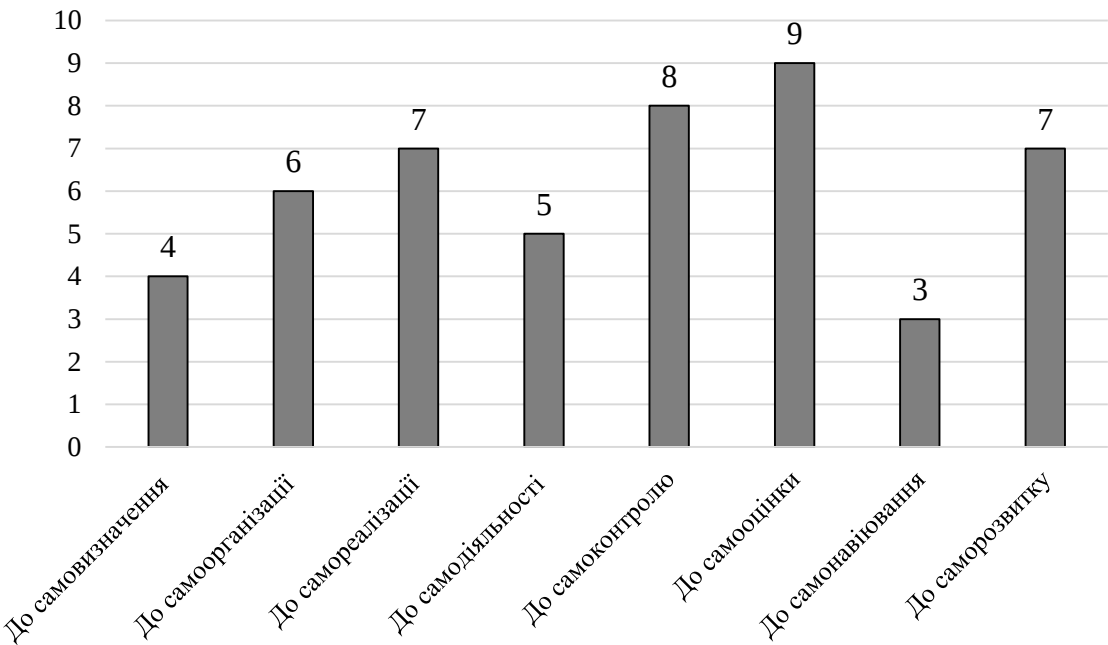


Рис. 2.5. Здібності та орієнтації керівного складу підприємства, 2024 р.*

Примітка: наведені дані для респондентів, у яких зазначені якості розвинені вище середнього.

Отже, найвищі прояви в поведінці керівного складу підприємства належать схильності до самооцінки – 60,0 % опитаних, самоконтролю – 53,3 %, самореалізації – 46,7 % та саморозвитку – 46,7 %.

Також були оцінені поведінкові індикатори компетенції «робота в команді» (на основі [20]) у керівників досліджуваного підприємства

(додаток Б). Аналіз виявив, що керівний склад підприємства загалом володіє такими компетентностями та якостями для командної роботи, як:

- розуміння власної ролі та внеску у спільну справу;
- вміння вести переговори;
- здатність до точної передачі інформації;
- здатність до ефективного слухання та готовність допомоги.

Проблемними зонами є:

- здатність до погодження власних дій з іншими учасниками;
- досягнення згоди та підтримки колективу;
- консультування з учасниками при спільному виконанні завдань;
- сильна аргументація;
- налагодження ефективного зворотного зв'язку.

Нами були опитані 12 менеджерів досліджуваного підприємства, яким було запропоновано визначити основні засоби, інструменти управління змінами, які практикуються ними та які підвищують вмотивованість їх до реалізації необхідних змін та власних підлеглих (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Основні засоби та методи управління змінами менеджерами підприємства, що формують рівень даної soft skill, 2024 р.
(результати опитування)**

Підвищують мотивацію	Негативно впливають на мотивацію
Впевненість у прийнятті обґрунтованих, виважених рішень щодо змін	Конформістське ставлення, налаштованість більше на підтримку вже досягнутого рівня, а не на впровадження змін
Надання переконливих гарантій та аргументованість	Відсутність акцентування уваги на перших відчутних результатах змін (сприйняття їх як очікуваних, належних)
Формулювання конкретних вимог відносно найближчих кроків змін та послідувочої програми	Часто умови праці не змінюються, але обсяг та напруженість праці зростає
Демонстрація зацікавленості в процесі досягнення цілей змін	Формальна зацікавленість вищого керівництва у змінах
Дозоване надання інформації про зміни, враховуючи ситуацію та поставлені цілі, завдання	Часто зберігаються умови для повернення минулого стану організації (формальність змін, видимість)

Якщо орієнтуватися на сформовані дослідниками 8 кроків управління змінами [21], то можемо констатувати, що в підприємстві менеджерам не вистачає навичок виведення із зони комфорту провідних працівників – основних фігур, що впроваджують зміни. А також – часто спостерігається відсутність практики впровадження ключових умов, які б формували поведінку та розподіл ролей (мається на увазі формування оточення, що сприяє діяти по-новому).

Важливим моментом в мотиваційному потенціалі керівників підприємства є рівень їх самомотивації, адже, від нього залежить успішність, орієнтація на розвиток, досягнення та продуктивність. Застосувавши методику Панченко С. М. «Зміна рівня внутрішньої мотивації», визначали рівень самомотивації менеджерів досліджуваного підприємства (рис. 2.6).

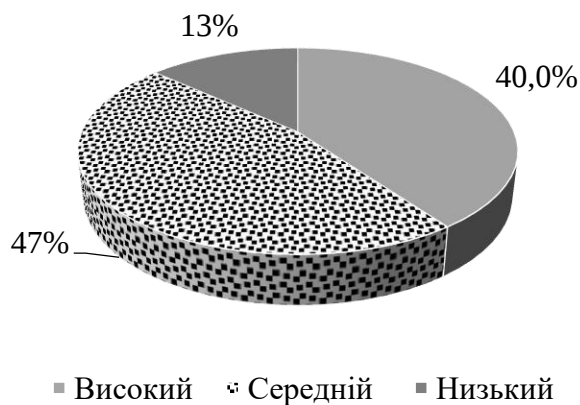


Рис. 2.6 Результати аналізу рівня самомотивації менеджерів підприємства, 2024 р.

Отже, 40,0 % (6 осіб) мають високий рівень самомотивації (серед них і керівник підприємства); 46,7 % – середній рівень самомотивації (7 осіб – в основному керівники виробничих підрозділів); 13,3 % (2 особи – керівники функціональних підрозділів) – низький рівень (дані особи не відчують радості від досягнення цілей, адже вони або незначимі для них, або не співпадають із ціннісними орієнтаціями).

Також керівник та менеджери досліджуваного підприємства визначили способи самомотивації себе менеджерами. З цією метою ми надали їм

узагальнений набір засобів та методів із самотивації [22]. Ми запропонували оцінити за 5-ти бальною шкалою дані методи, залежно від їх застосування ними (рис. 2.7).

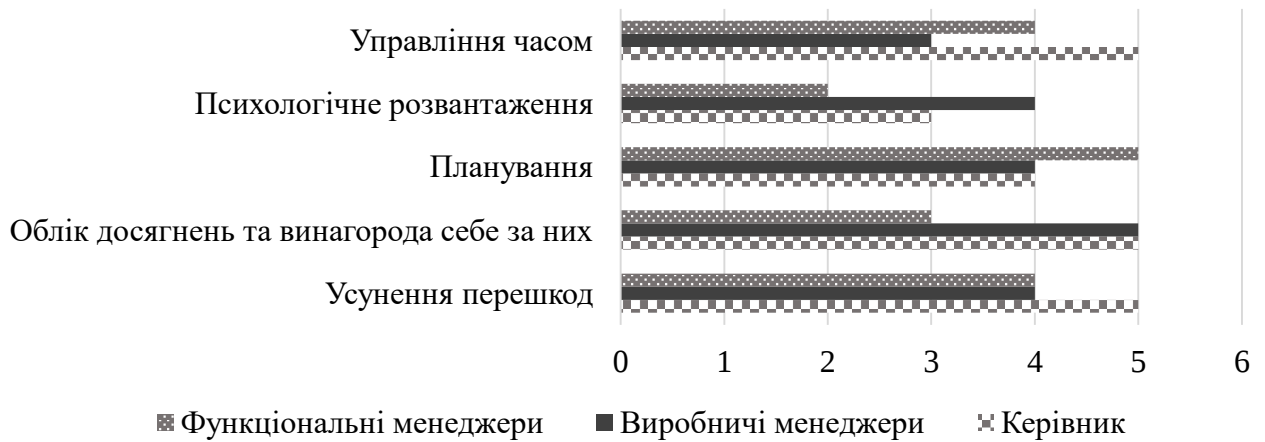


Рис. 2.7. Рейтинг популярності методів та засобів самотивації, сформований менеджерами підприємства, 2024 р.

Отже, методи самотивації відрізняються у керівників різних рівнів: найпопулярнішим для керівника досліджуваного підприємства є тайм-менеджмент, облік досягнень та усунення перешкод на шляху досягнення поставленої мети (5 балів); для виробничих менеджерів – облік досягнень та винагорода себе за них (5 балів); для функціональних менеджерів – планування дає найбільший поштовх до зростання самотивації.

Конфліктологічна компетентність займає одне з важливих місць у професійній підготовці менеджера та формуванні їх мотиваційного потенціалу. Вона в себе включає сукупність знань, навичок та вмінь керівників, що дозволяють їм успішно управляти конфліктами на підприємстві. Інтерв'ю 20-ти працівників та 12 управлінців дало змогу виявити найбільш популярні способи вирішення конфліктів керівниками підприємства (табл. 2.11).

Опитуваним було запропоновано розподілити 100,0 % між зазначеними методами та способами вирішення конфліктів.

Отже, серед найпопулярніших методів вирішення структурних

конфліктів, за результатами опитування, є адміністративні методи – 36,0 % відповідей, встановлення комплексних цілей, організаційних цілей – 24,0 % відповідей, роз'яснення вимог до роботи, завдань – 20,0 % відповідей.

Таблиця 2.11

Результати аналізу способів вирішення конфліктів керівниками підприємства, 2024 р. (зведені дані)

Вид конфлікту	Способи вирішення				
Структурні	Роз'яснення вимог до роботи	Координація та об'єднувальні механізми	Встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей	Система винагород	Адміністративні методи
% застосувань	20,0	15,0	24,0	5,0	36,0
Міжособистісні	Уникнення	Згладжування	Вирішення проблеми	Компроміс	Попередження
% застосувань	6,0	22,0	13,0	28,0	31,0

Серед найпопулярніших методів вирішення міжособистісних конфліктів у керівництва підприємства: попередження – 31,0 % –превентивні засоби впливу на поведінку працівників; компроміс – 28,0 %; згладжування – 22,0 %.

Для ефективного менеджера важливо вміти управляти та впроваджувати зміни в організації – ефективно впроваджені зміни – запорука нарощування мотивації менеджерів. Основа цього процесу, його ефективності – формування причетності людей до змін, тому важливу роль відіграють навички фасилітації та медіації. Фасилітація допомагає об'єднати людей навколо ідеї, структурувати обговорення та різні точки зору, привести їх до єдиного бачення. Медіація – незамінна навичка для вирішення суперечливих ситуацій [22]. Балансування інтересів та врегулювання спірних ситуацій – це стандартна ситуація для ефективного менеджера будь-якого рівня.

Отже, загалом у менеджерів досліджуваного підприємства достатньо розвинений мотиваційний потенціал, хоча й не позбавлений певних зон росту, приділивши увагу яким категорія з середнім рівнем мотивації може перейти у високовмотивовану групу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МЕНЕДЖЕРІВ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

На основі проведеного аналізу ми пропонуємо топ-10 напрямків розвитку мотиваційного потенціалу та підвищення рівня самомотивації менеджерів підприємства (рис. 3.1),



Рис. 3.1. Напрямки розвитку мотиваційного потенціалу менеджерів підприємства, 2024-2028 рр.

Так, для підвищення комунікативної толерантності менеджерів підприємства доцільно ввести ряд правил в корпоративну культуру підприємства, а також застосовувати директору та керівникам підрозділів в комунікаційній системі підприємства, пропоновані прийоми (додаток В).

Щодо підвищення комунікативної емпатії менеджерів досліджуваного підприємства, наведемо деякі поради, сформовані на основі аналізу літературних джерел [23, с. 200; 24; 25]:

1) під час розмови зосереджувати увагу на співрозмовнику (його поведінці, настрої, висловлюваннях, жестах, міміці тощо), встановлювати

зоровий контакт та не відволікатися на обмірковуванні відповіді;

2) дозволити співрозмовнику бути вислуханим і реально почутим;

3) демонструвати відкритість та симпатію;

4) уявляти себе на місці співрозмовника, задля кращого розуміння та «сприйняття» другої сторони;

5) впевнено виходити із зони особистого комфорту та спілкуватися з різними людьми;

6) позбуватися від стереотипного мислення тощо.

В процесі нашого дослідження, були встановлені недоліки в системі управління персоналом, тому керівництву підприємства рекомендуємо використовувати методи прийняття рішень, які б стимулювали ініціативність персоналу та їх участь в управлінні, тим самим розвиваючи мотиваційний потенціал як підлеглих, так і менеджерів. Одним з таких методів є метод «П'яти питань» – комплексний метод, що включає етапи аналізу бізнес-процесів та вироблення пропозицій щодо їх оптимізації, що дасть змогу знизити витрати та залучити персонал до управління.

Експертам пропонується відповісти на 5 груп питань щодо кожної діяльності / роботи, що є бізнес-процесом: ціль, люди, місце, час, технологія. Питання у межах кожної групи аналогічні, і їх можна структурувати в наступний спосіб табл. 3.1.

Метод «П'яти питань» дозволяє провести досконалу інвентаризацію діяльності підприємства, усунути непотрібні та покращити потрібні елементи бізнес-процесів, вирішити багато проблем та підвищити мотиваційну спрямованість управлінського персоналу.

Для розвитку мотиваційного потенціалу менеджерів важливо також вміти та володіти техніками психологічного розвантаження. З цією метою менеджерам підприємства необхідно опанувати техніки саморегуляції, які нададуть можливість отримати три ефекти:

1) заспокоєння (усуває емоційну напругу);

2) відновлення (послаблює втому);

3) активізація (психофізіологічна активність зростає).

Таблиця 3.1

Структурування запитань за методом «П'яти питань», рекомендованого для підприємства, 2024-2028 рр. [власна розробка на основі 26-31]

Категорія Група	Поточна ситуація	Причини	Альтернативи	Вибір
Ціль	Навіщо виконується ця робота	Для досягнення якої цілі виконується дана робота	х	х
Люди	Хто виконує дану роботу?	Чому саме він/вона виконує дану роботу?	Хто ще б міг виконати дану роботу?	Хто б зміг виконати дану роботу краще?
Місце	Де ця робота виконується зараз?	Чому дана робота виконується саме тут?	Де ще можна виконувати дану роботу?	Де цю роботу виконувати краще?
Час	Коли виконується дана робота?	Чому дана робота виконується саме в цей час?	Які є альтернативи?	Яка альтернатива краща?
Технологія	Як ця робота виконується?	Чому ця робота виконується саме так?	Якими ще способами можливо виконати дану роботу?	Який спосіб виконання роботи краще?

Отже, серед пропонованих способів саморегуляції менеджерам підприємства пропонуються наступні (додаток Г).

Для розвитку мотиваційного потенціалу менеджерів досліджуваного підприємства важливим є розвиток навичок самоорганізації професійної діяльності відносять:

- розвиток організаційних вмінь (уміння організувати себе, власний час, дії);
- проєктувальні навички (уміння планувати діяльність, управляти часом, прогнозувати наслідки власних своїх рішень, формувати стратегії особистісного розвитку та розвитку власних підлеглих);
- виконавські компетентності (самостійність в прийнятті рішень, прийняття на себе відповідальності та ризику, ефективне ділове спілкування);

- контроль-оціночні навички (адекватна оцінка результатів власної діяльності та її контроль; ефективний контроль підлеглих);
- вміння професійно самовизначатися та розвиватися;
- вміння використовувати власні інтелектуальні, емоційно-вольові риси для розв'язання професійних завдань.

З метою підвищення ефективності організації роботи власної та підлеглих, удосконалення тайм-менеджменту керівництва пропонуємо використовувати наступні мобільні додатки (навибір), наведені за допомогою табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Рекомендовані мобільні додатки для організації діяльності та тайм-менеджменту в діяльності керівників підприємства, 2024-2028 рр.

[сформовано на основі 35]

Додаток	Характеристика	Примітка	Вартість
Any.do (базова версія)	Робота з індивідуальними завданнями (теги, нагадування, sub-task тощо). Пріоритизація завдань, поширення завдань підлеглим.	Присутня мотивуюча функція Focus – виконання завдань «виращує» віртуальну ялинку, пропущено завдання – ялинка знищена	безкоштовно
Google календар	Розподіл завдань в календарі, поширення завдань підлеглим. Синхронізується з будь-яким додатком, заплановані заходи в Gmail-пошті імпортуються в календар автоматично	Неможливо планувати завдання без дат	безкоштовно
Google Keep	Складання списків, прикріплення фотографій, голосове введення, рукописний ввід	Не потребує окремого оформлення розділів, сторінок	безкоштовно
Evernote	Запис, розподіл і зберігання інформації; має шаблони, що допомагають виділити теми та пріоритети. Має аналог скриншота – WebClipper (охоплює всю інтернет-сторінку, або частину).	Розпізнає рукописний текст та сканує документи та інтегрує з іншими сервісами (Google-диск, Gmail-пошта тощо)	безкоштовно

Також для підтримки прагнення до розвитку загалом та мотиваційного потенціалу, як його складової частини, вважаємо за доцільне запропонувати

керівникам досліджуваного підприємства опановувати різноманітні безкоштовні онлайн курси (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рекомендовані безкоштовні онлайн курси для менеджерів підприємства, 2024-2028 рр.

Курс	Зміст курсу
Edera	
Діалоги без тривоги	Спрямований на розпізнавання тривожних станів, зменшення тривожності, опанування методів виходу із складних ситуацій; подолання страхів, пов'язаних з роботою
Точка турботи. Онлайн-курс про психологічну допомогу командам та бізнесам	Ментальне здоров'я; охорона ментального здоров'я співробітників; ефективна та чутлива комунікація в колективі
Як побудувати ефективний відділ комунікацій?	Формування стратегії комунікації; онбординг, корпоративні інструменти; зустрічі співробітників 1:1; технологія ефективного відбесу; поділ обов'язків, оптимізація рутини; навчання та розвиток колективу
3 місця в кар'єру. Курс на кар'єрні зміни	Навчити мозок вчитися. Менторство. 7 порад успіху «Граблі початківця» в бізнесі. Поради. Кар'єрні перспективи: поради від кар'єрного консультанта. Підготовка для співбесіди. Практичні поради. Комунікація та персональні кордони. Дискримінація. Time management.
Освітній хаб міста Києва	
Емоційний інтелект	Емпатія. Управління емоціями. Емоції та раціональність. Мотивація. Емоційне вигорання. Конфліктологія.
Персональна ефективність	Цілевстановлення, планування. Пріоритезація. Технології тайм-менеджменту (практичні поради). Вектори розвитку індивіда. Нетворкінг- основа успіху. Тайм-менеджмент.
Управління людьми і проєктами	Управлінські комунікації. Формування команд. Мотивація. Основи управління проєктами. Управління проєктами.

Також для менеджерів досліджуваного підприємства вважаємо за доцільне запропонувати сім технік самомотивації (рис. 3.2).

Розглянемо коротко етапи техніки:

1) Відсікти – означає прибирання з трудового середовища та простору

всього зайвого – починаючи від речей, закінчуючи відволікаючими факторами та непродуктивними контактами;

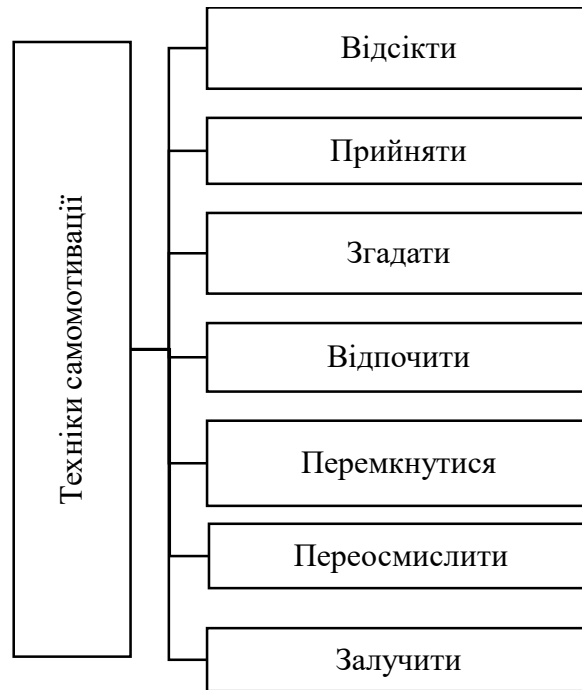


Рис. 3.2. Рекомендована поетапна техніка самомотивації для менеджерів підприємства, 2024-2028 рр. [38]

2) Прийняти – означає прийняти та навчитися управляти власними емоціями, варто визнати, що можливо є втома та падіння емоційних сил, мотивації, а не звинувачувати в цьому інших;

3) Згадати – активності, які надихали та давали позитивні емоції; досягнення які наявні на даний момент – «техніка триумфів»;

4) Відпочити – якісна організація відпочинку часто є мотиваційним включенням;

5) Перемикання – передбачає переключення на якісно нову сферу, опанування нових знань та навичок;

6) Переосмислення – передбачає проведення самоаналізу;

7) Залучення – прийняття у життя додаткових ресурсів, людей, нових проєктів. На цьому етапі людина готова до ефективної взаємодії та створення нового; на цьому етапі варто переглядати цілі та плани, коригувати їх та формувати стратегію їх досягнення.

Розглянемо очікувані ефекти від розвитку мотиваційного потенціалу менеджерів (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Очікувані ефекти від запропонованих заходів з підвищення мотиваційного потенціалу менеджерів, 2024-2028 рр.

Варто зазначити, що всі пропозиції, висвітлені в розділі є безкоштовними та готовими для практичної реалізації, вони потребують лише самодисципліни, бажання та наполегливості менеджера. Практична значущість також підтверджена практичною апробацією результатів дослідження [39; 40].

Отже, розвиток мотиваційного потенціалу менеджерів залежить від багатьох факторів, але головний з них – це особистість менеджера, здатна професійно розвиватися та мати високий рівень самомотивації.

ВИСНОВКИ

1. Мотиваційна складова потенціалу менеджера передбачає: стимулювання (зовнішнє та самостимулювання) до самоаналізу, визначення сукупності особистих мотиваторів, причин їх виникнення, сили впливу; аналіз рівня реалізації мотиваторів в професійній діяльності; формування шляхів удосконалення особистої поведінки; формування, підтримка потреби в особистій самомотивації. Складові мотиваційного потенціалу менеджера: базисний, управлінський, комунікаційний потенціал. Формується під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Визначення рівня розвитку та ступеня реалізації мотиваційного потенціалу можна за допомогою мотиваційного моніторингу.

2. Досліджуване підприємство є представником господарюючого суб'єкта агробізнесу Миргородського району. За досліджуваний період 2021-2023 рр. простежуються як позитивні, так і негативні тенденції його розвитку. Так, сільськогосподарські угіддя збільшилися на 0,6 %, за рахунок збільшення ріллі на 0,5 %. Обсяг оборотних активів збільшився на 9,4 %, вони займають найбільшу частку в структурі активів. Вартість основних засобів збільшилася більш, ніж у 2 рази, а середньорічний рівень зносу – на 37,0 %, але рівень зносу зменшився і становив в 2023 р. 0,63 %. Фодозабезпеченість та фондоозброєність збільшилися, але рівень ефективності використання основних засобів мав негативну тенденцію до зменшення, зокрема фондоддача зменшилася на 39,7 %. Вартість оборотних засобів також збільшилася на 9,4 %, а тривалість одного обороту зменшилася на 20,5 %, що вказує на зростання ефективності їх використання. Чистий дохід збільшився на 37,7 %. Разом з тим, середньооблікова исельність персоналу зменшилася на 4,8 %, чистий прибуток – на 83,4 %, рівень рентабельності – на 9,3 в. пт і становив 1,6 %, при цьому собівартість реалізованої продукції збільшилася на 53,6 %.

3. Рівень розвитку мотиваційного потенціалу взаємопов'язаний з

рівнем кваліфікованості кадрів. В досліджуваному підприємстві персонал сформований переважно з кваліфікованих та висококваліфікованих кадрів. 20,3 % – складає управлінський персонал. В структурі його мотиваційних потреб головне місце – мотиви самореалізації (77,0 %), корисність їх діяльності (61,5 %) та влада (53,8%). Серед розвинених поведінкових проявів: схильність до самооцінки – 60,0 %, самоконтроль – 53,3 %, самореалізація – 46,7 % та саморозвиток – 46,7 %. Управлінці підприємства володіють наступними компетентностями, якими корисними для командної роботи: ідентифікація власної ролі та внеску; вміння вести переговори; вміння точної передачі інформації; здатність до ефективного слухання, емпатії. Разом з тим, у менеджерів є труднощі з погодженням дій, отримання згоди та підтримкою колективу, практикою консультування, наведенням сильних аргументів та налагодженням зворотного зв'язку.

4. 40,0 % менеджерів має високий рівень самомотивації; 46,7 % – середній. Серед популярних для застосування менеджерами підприємства методів для самомотивації – тайм-менеджмент, облік досягнень, усунення перешкод при досягненні поставленої мети – це для керівника підприємства; для виробничих менеджерів – облік особистих досягнень та винагорода за них; функціональних – планування. Управління конфліктами є також важливою складовою мотиваційного потенціалу. Так, найпопулярніші методи вирішення конфліктів в менеджменті підприємства: попередження (31,0 %), компроміс (28,0 %); згладжування (22,0 %).

З метою розвитку мотиваційного потенціалу менеджерів сучасного аграрного підприємства, нами запропоновано наступне:

1. Звернути увагу на наступні акценти формування та розвитку мотиваційного потенціалу: підвищення комунікаційної толерантності, комунікаційної емпатії; рівня самоуправління, самоорганізованості; підтримка прагнення до саморозвитку; підвищення рівня конфліктологічної грамотності, самомотивації; опанування технік психологічної саморегуляції, тайм-менеджменту, а також розвиток навичок управління командою.

2. З метою підвищення комунікативної толерантності, рекомендовано в корпоративну культуру підприємства ввести ряд правил: 1. Приймати світ, людей таким / такими, яким він / вони є. 2. Не ділити членів колективу на поганих та добрих. 3. Поважати права іншої людини. 4. Поважати людську гідність. 5. Співробітництво. 6. Готовність рахуватися з чужою думкою. 7. Емпатія. 8. Відмова від домінування.

3. З метою підвищення комунікаційної емпатії, рекомендовано: зосереджувати увагу на співрозмовникові, встановлюючи зоровий контакт та не відволікаючись на обмірковування відповіді; надання змоги співрозмовнику висловитися та бути почутим; демонструвати відкритість; вміти поставити себе на місце співрозмовника; виходити із зони «комунікаційного комфорту».

4. Для спільного розвитку мотиваційного потенціалу підлеглих та менеджменту рекомендовано при прийнятті рішень використовувати метод «П'яти питань», який передбачає поетапний аналіз бізнес-процесів та формування пропозицій щодо їх оптимізації.

5. Опанувати техніки психологічного розвантаження, зокрема наступних технік саморегуляції: управління диханням; тонусом м'язів, рухом; словом (самонакази, самопрограмування та самоохвалення); управління за допомогою мислеобразів (згадування «ресурсних» ситуацій); зняття психоемоційної напруги (ізометричні вправи, медитація).

6. Для підвищення рівня самоорганізації, тайм-менеджменту та організованості процесу управління, виробництва загалом, рекомендовано використовувати наступні безкоштовні мобільні додатки: Any.do (базову версію); Google календар; Google Keep; Evernote.

7. Виробити звичку вчитися та розвиватися. З цією метою запропонований комплекс безкоштовних онлайн курсів, що сприяють розвитку мотиваційного потенціалу.

8. Для підвищення самомотивації запропонована 7-етапна техніка: відсікання – прийняття – згадування – відпочинок – перемикання –

переосмислення – залучення.

9. Всі пропозиції не передбачають фінансових інвестицій, разо з тим вони потребують розуміння та дисциплінованості з боку керівництва, часу для отримання відчутного ефекту. Серед очікуваних ефектів: зростання продуктивності праці менеджерів від 5,0 до 8,0 %; покращення комунікацій, їх ефективності, в тому числі зворотного зв'язку; оздоровлення морально-психологічного мікроклімату; підвищення задоволеності від трудової діяльності; формування умов для налагодження креативного та інноваційного управління.