

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 «Бакалавр»

на тему **«Управління мотивацією персоналу підприємства»**

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 2
денної форми здобуття освіти
Григоренко А. Ю.
Керівник: Вараксіна О. В.
Рецензент: Юнак О. Ю.

Полтава 2026 рік

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

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
«08» грудня 2025 року

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

1. Тема роботи «Управління мотивацією персоналу підприємства», керівник роботи к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Вараксіна О. В.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 18 від «08» грудня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи:
звітність організації за 2023-2025 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. Концептуальні основи та механізми формування системи мотивації персоналу підприємства.

Розділ 2. Аналіз системи управління мотивацією персоналу підприємства.

Розділ 3. Напрями удосконалення управління мотивацією персоналу підприємства.

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

6. Дата видачі завдання: «08» грудня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	08.12.2025	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	09.12.2025-12.12.2025	
3	Опрацювання джерел інформації	15.12.2025-19.01.2026	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	22.12.2025-23.02.2026	
5	Виконання теоретичного розділу роботи	22.12.2025-16.02.2026	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	17.02.2026-13.04.2026	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	14.04.2026-08.05.2026	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	11.05.2026-27.05.2026	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-11.06.2026	
11	Нормоконтроль	12.06.2026	
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.06.2026-19.06.2026	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Анастасія ГРИГОРЕНКО

Керівник роботи

(підпис)

Олена БАРАКСІНА

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ТА МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	18
2.2. Дослідження діючої системи матеріального та нематеріального стимулювання	25
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	30
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	51

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективна система управління мотивацією персоналу є одним із ключових чинників підвищення результативності діяльності сучасного підприємства, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання посадових обов'язків та рівень залученості працівників у виробничі й управлінські процеси. За умов високої конкуренції на ринку праці та постійного зростання вимог до кваліфікації персоналу саме мотиваційні механізми визначають здатність підприємства формувати стабільний і професійний кадровий потенціал.

В умовах економічної нестабільності, інфляційних процесів і кадрового дефіциту підприємства стикаються з необхідністю пошуку більш гнучких і дієвих підходів до стимулювання працівників, а також утримання кваліфікованих фахівців. Удосконалення системи мотиваційного управління сприяє зниженню рівня плинності кадрів, підвищенню лояльності працівників до організації та формуванню стабільного трудового колективу. Окрім цього, належно сформована система мотивації позитивно впливає на соціально-психологічний клімат у колективі, зменшує рівень конфліктності та підвищує загальну згуртованість працівників. Важливого значення набувають сучасні тенденції цифровізації економіки та поширення дистанційних і гібридних форм організації праці, що потребують перегляду традиційних підходів до стимулювання персоналу.

Таким чином, дослідження напрямів удосконалення управління мотивацією персоналу є актуальним і має суттєве теоретичне та практичне значення, оскільки сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства та забезпеченню його довгострокового розвитку.

Зв'язок роботи з науковими темами. Дане дослідження виконане згідно плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер

державної реєстрації 0122U201560, 2022–2027 рр.); «Інституційно-адаптивні механізми розвитку менеджменту підприємств та їх об'єднань в умовах цифрової трансформації та інвестиційно-ресурсних асиметрій» (державний реєстраційний номер 0126U000256, 2026–2030 рр.).

Мета та завдання. Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління мотивацією персоналу підприємства та розробка напрямів її підвищення в умовах сучасного ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі **завдання**: дослідити концептуальні основи та механізми формування системи мотивації персоналу підприємства; проаналізувати організаційно-економічну діяльність аграрного підприємства; дослідити діючу систему матеріального та нематеріального стимулювання; обґрунтувати напрями удосконалення управління мотивацією персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління мотивацією персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування й реалізації механізмів управління мотивацією персоналу сучасного підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання дослідження було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що забезпечили всебічний аналіз системи управління мотивацією персоналу підприємства. Метод порівняння застосовувався для зіставлення підходів до формування мотиваційних механізмів у різних умовах господарювання, а також для виявлення відмінностей у рівні ефективності стимулювання працівників. Метод узагальнення дозволив систематизувати отримані результати та сформулювати обґрунтовані висновки щодо напрямів удосконалення мотиваційної політики підприємства. Системний підхід забезпечив розгляд мотивації персоналу як невід'ємної частини загальної системи управління підприємством, що взаємодіє з іншими його підсистемами. Графічний метод застосовувався для наочного представлення

результатів дослідження, що полегшило їх інтерпретацію, а статистичні методи для обробки та аналізу кількісних даних, що характеризують стан управління мотивацією персоналу на підприємстві.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну основу роботи становлять нормативно-правові акти України з питань управління персоналом і мотивації праці, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистична та фінансова звітність підприємства, а також дані внутрішньої документації й системи управління персоналом. У процесі дослідження також використовувалися результати аналізу сучасних тенденцій у сфері мотивації працівників та підвищення ефективності трудової діяльності.

Практична значущість дослідження. Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи управління мотивацією персоналу підприємства, підвищення рівня продуктивності праці та ефективності використання трудового потенціалу. Запропоновані заходи спрямовані на покращення соціально-психологічного клімату в колективі, зниження плинності кадрів, посилення зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства та забезпечення його стабільного розвитку в сучасних умовах господарювання.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні формі доповідей на конференціях: X Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики», 23 квітня 2026 р., м. Полтава, III Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Перспективи стабільного економічного розвитку та соціальних комунікацій в умовах сучасних викликів: вітчизняні реалії та світовий досвід», 11-12 травня 2026 р. м. Дніпро.

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота має 45 сторінки основного тексту, містить 16 таблиць, 10 рисунків, 38 літературних джерела, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ТА МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасній системі менеджменту мотивація персоналу виступає ключовою рушійною силою, яка перетворює потенційні здібності працівника на конкретні результати фінансово-господарської діяльності. Соціально-економічний характер цього феномена ґрунтується на складному діалектичному взаємозв'язку між особистісними прагненнями індивіда та стратегічними цілями організації. Наукові дослідження свідчать, що мотивація не є фіксованою характеристикою, а являє собою динамічний процес, який постійно змінюється під перехресним впливом психологічного середовища особистості та зовнішнього стимулювального поля підприємства [1].

Парадигма управління ХХІ століття вимагає чіткого методологічного розмежування двох напрямів впливу: внутрішньої мотивації й зовнішнього стимулювання. Хоча їхня взаємодія є необхідною передумовою створення високоефективного робочого середовища, механізми дії та умови виникнення цих явищ істотно відрізняються.

Внутрішня мотивація спирається на глибинні психологічні установки особистості. У цій концепції головною винагородою виступає сам процес праці, відчуття компетентності, професійна автономія та значущість виконуваних завдань. Вона активується лише за умови, що функціональні обов'язки працівника збігаються з його внутрішньою системою цінностей і переконань [2]. За висновками А. М. Колота, саме внутрішня мотивація характеризується найвищою стійкістю до кризових ситуацій, оскільки її інтенсивність не має прямої залежності від поточного фінансового стану підприємства [3, с. 220-224]. Тому працівник, керований внутрішніми намірами, проявляє вищий рівень креативності, адаптивності та готовності до впровадження інновацій.

Зовнішнє стимулювання представляє собою систему інструментальних важелів (матеріальних та адміністративних), що цілеспрямовано створюються компанією для спонукання персоналу до певної моделі поведінки. Це «реактивна» модель управління, де трудова активність працівника є лише відповіддю на зовнішній імпульс або очікувану винагороду [4, с. 214].

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз внутрішньої мотивації та зовнішнього стимулювання [5-10]

Параметр порівняння	Внутрішня мотивація	Зовнішнє стимулювання	Управлінський фокус
Джерело виникнення	Внутрішнє «Я», інтерес до змісту	Керівництво, система бонусів	Локус контролю
Тривалість дії	Довгострокова, стійка	Короткострокова	Життєвий цикл стимулу
Основна винагорода	Задоволення від результату/процесу	Гроші, статус, пільги	Характер благ
Ризики	Важко піддається зовнішньому впливу	Ефект «звикання» та вимога зростання	Контрольованість

Таким чином, можна стверджувати, що зовнішні стимули є ефективними для стандартизованих завдань, тоді як для інтелектуальної та творчої праці критично важливою є підтримка внутрішньої мотивації.

Надмірне стимулювання грошима може «витіснити» внутрішній інтерес (ефект витіснення), що знижує якість довгострокових результатів [11, с. 118-121].

Радикальним переломом у сучасній економічній думці стало переосмислення положення найманого працівника в ієрархічній структурі підприємства (рис. 1.1). Упродовж XX століття в менеджменті панував технократичний погляд на персонал як на «трудоий ресурс» – аналог сировини чи обладнання, що підлягає використанню та суворому скороченню витрат. Однак перехід до постіндустріального суспільства привів до усвідомлення того, що саме інтелектуальні й творчі здібності людей стають ключовим джерелом доданої вартості [3, с. 88 - 201]. У зазначеному контексті набуває ваги концепція людського капіталу, яка стверджує, що витрати на

персонал слід трактувати не як збитки підприємства, а як рентабельні довгострокові інвестиції [12]. На думку М. В. Семикіної, сучасна система мотивації має бути орієнтована на капіталізацію знань і досвіду, оскільки саме вони забезпечують стратегічну стійкість бізнесу в умовах невизначеності [13, с. 74-78].

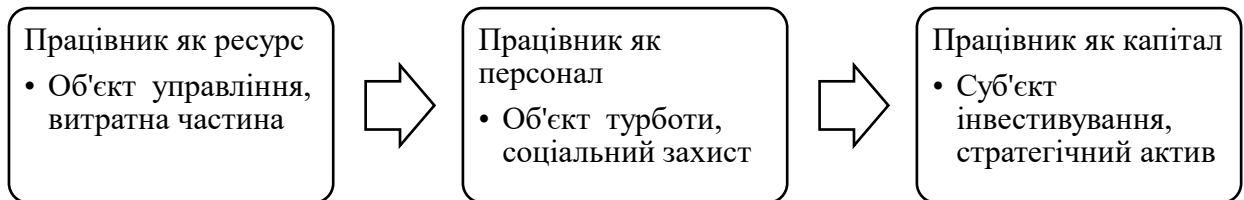


Рис. 1.1. Еволюція статусу працівника в системі управління

Джерело: [14 - 17]

Перехід працівника з ролі пасивного об'єкта управління до статусу активного суб'єкта та партнера потребує впровадження принципово нових форм соціально-трудових відносин [18, с. 27 -29].

Процес перетворення трудового ресурсу в капітал супроводжується зростанням значення інвестицій у професійне становлення, здоров'я та якість трудового життя працівників [19]. Відтак управлінський акцент переміщується від контролю виконання завдань до формування екосистеми, що сприяє самореалізації індивіда та накопиченню специфічних активів підприємства [20]. Такий підхід не лише сприяє утриманню талановитих спеціалістів, а й створює унікальні конкурентні переваги, які неможливо відтворити виключно через технічне або технологічне оснащення [21].

Перетворення індивіда з трудового ресурсу в «людський капітал» означає, що працівник стає стратегічним джерелом доданої вартості підприємства завдяки накопиченим знанням, унікальним навичкам, інтелектуальним здібностям та стану здоров'я. У такій парадигмі інвестиції в мотивацію, зокрема професійне навчання, медичне страхування та створення ергономічного і комфортного середовища, розглядаються не як поточні витрати або операційні збитки, а як капіталовкладення з очікуваним терміном

окупності [22, с. 224 -228]. Економічна обґрунтованість цього підходу полягає в кумулятивному ефекті розвитку людського потенціалу: вища кваліфікація та залученість персоналу ведуть до зростання загальної капіталізації бізнесу [23]. Як підкреслює А. М. Колот, у сучасному менеджменті інвестиції в людський ресурс приносять більший прибуток, ніж вкладення в основні фонди, оскільки саме інтелект персоналу забезпечує інноваційний прогрес [3]. Відповідно до інвестиційної концепції, система стимулювання має заохочувати не лише до виконання нормативів, а до постійного нарощування компетенцій, які з часом перетворюються на нематеріальні активи організації [24].

Необхідно усвідомлювати, що капіталізація людських ресурсів вимагає радикальної трансформації управлінського мислення – від адміністративного тиску до побудови партнерських відносин [25].

Соціально-економічна стійкість підприємства в умовах глобальної турбулентності безпосередньо залежить від здатності керівництва перетворювати витрати на персонал у конкурентоспроможний капітал знань [26]. Для всебічного розуміння глибини таких змін необхідно здійснити детальне порівняння двох антагоністичних підходів, які історично домінували в економіці. Для візуалізації відмінностей між застарілими та сучасними методами роботи з персоналом доцільно розглянути наступну аналітичну матрицю (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Матриця переходу від управління ресурсами до управління капіталом
[26-30]**

Ознака системи	Ресурсний підхід (Традиційний)	Капіталоцентричний підхід (Сучасний)	Вплив на мотивацію
1	2	3	4
Ставлення до витрат	Мінімізація ФОП та соціальних виплат	Оптимізація інвестицій у розвиток та добробут	Зміна фокусу на якісні показники життя
Тип взаємодії	Експлуатація наявних навичок за інструкцією	Розвиток нових компетенцій та таланту	Зростання самоцінності та драйву

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Мета управління	Виконання плану та кількісний виробіток	Капіталізація знань та інноваційний результат	Орієнтація на довгостроковий успіх
Роль мотивації	Примус до виконання встановленої норми	Залучення до досягнення спільної мети	Формування партнерської лояльності

Логіка переходу від управління ресурсами до управління капіталом базується на принципі інтелектуальної ренти. Якщо ресурсний підхід орієнтований на короткострокову експлуатацію наявних компетенцій для виконання поточних операцій, то капіталоцентрична модель розглядає працівника як джерело постійного самовідтворюваного доходу, що генерується через інноваційну активність [31]. Це вимагає від менеджменту перегляду архітектури стимулювання: від оплати за «присутність» та «функціонал» до винагороди за «внесок у капіталізацію знань» та «вирішення складних завдань».

Важливим елементом обґрунтування виступає зміна напрямку лояльності. В інноваційній моделі лояльність працівників формується не через адміністративну залежність, а завдяки створенню спільного ціннісного простору. За словами С. О. Цимбалюк, у системі управління капіталом політика винагород перетворюється на складну систему управління очікуваннями, де визначальним є справедливий розподіл створеної додаткової вартості між власником бізнесу та носієм інтелектуального капіталу [19]. Така практика знижує ймовірність опортуністичної поведінки та заохочує працівника до тривалого співробітництва.

Крім економічних вигод, перехід до управління капіталом сприяє підвищенню організаційної адаптивності. Ресурсні системи зазвичай характеризуються інертністю і важко піддаються змінам через жорстку регламентацію праці. Натомість капіталоцентричний підхід, що робить акцент на розвитку талантів, формує гнучкий кадровий потенціал, здатний до швидкої кросфункціональної мобільності та самостійного навчання за умов технологічних шоків [32]. Отже, інвестиції в «капітал» виступають свого роду

страховим механізмом підприємства, який забезпечує його виживання в умовах волатильного економічного середовища.

Сучасна трансформація мотиваційних процесів вимагає виходу за межі виключно формальних посадових положень і переходу до управління на основі психологічного контракту. Це сукупність неписаних очікувань між працівником і роботодавцем, у межах якої мотивація перестає бути засобом примусу та стає механізмом взаємних зобов'язань щодо розвитку і стабільності [33]. В умовах високої невизначеності ринку праці в Україні соціально-економічна природа мотивації доповнюється концепцією антикрихкості, згідно з якою система управління персоналом має не лише витримувати стресові впливи, а й посилюватися через адаптацію до змін [34].

Генезис мотиваційного механізму в такому ключі передбачає відмову від лінійних схем стимулювання на користь багаторівневих систем, що враховують індивідуальні траєкторії професійного розвитку (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Диференціація рівнів мотиваційного впливу за концепцією
антикрихкості [34-35]**

Рівень впливу	Пріоритетний об'єкт	Інструментарій адаптації	Результат для підприємства
Екзистенціальний	Психологічна безпека	Гарантії зайнятості, підтримка ментального здоров'я	Зниження опору змінам
Когнітивний	Інтелектуальний капітал	Continuous learning, крос-функціональні проекти	Інноваційна гнучкість
Соціальний	Корпоративні зв'язки	Участь у прийнятті рішень, волонтерські ініціативи	Зміцнення організаційної ідентичності
Операційний	Продуктивність	Динамічні KPI, гнучкі графіки	Операційна ефективність

Подана табл. 1.3 відображає багаторівневий підхід до управління мотивацією персоналу, що охоплює екзистенціальний, когнітивний, соціальний та операційний рівні впливу. Кожен із рівнів орієнтований на окремі аспекти потреб працівників – від забезпечення психологічної безпеки до підвищення продуктивності праці. Такий підхід дозволяє комплексно

впливати на поведінку персоналу та формувати стійку систему мотивації в організації. Запропоновані інструменти адаптації забезпечують поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, що підвищує їхню ефективність. У результаті підприємство отримує зниження опору змінам, зростання інноваційності, зміцнення корпоративної культури та підвищення операційної ефективності.

Створення такої системи вимагає від керівництва переходу до проактивного відстеження задоволеності працівників. Застосування сучасних методів оцінювання, зокрема індексу чистої лояльності працівників та аналізу рівня залученості, дозволяє своєчасно виявляти симптоми деструктивної поведінки й запобігати знеціненню людського капіталу [35]. У зв'язку з цим соціально-економічна природа мотивації сьогодні нерозривно пов'язана з етичними стандартами бізнесу та принципами соціального партнерства [1].

Отже, інвестиційний підхід до мотивації забезпечує довготривалу життєздатність організації через розвиток її найадаптивнішого елементу – людини.

У сучасному менеджменті персоналу головний виклик полягає не лише у виборі між матеріальними та моральними стимулами, а в побудові цілісного механізму, в якому внутрішня мотивація працівника та зовнішні впливи організації взаємно посилюють один одного. Синергія мотивації означає стан, коли зовнішні стимули не пригнічують внутрішній інтерес до праці, а навпаки виступають каталізаторами розкриття творчого та професійного потенціалу особистості. Соціально-економічна сутність цього механізму полягає в переході від моделі «контролю та примусу» до моделі «підтримки та залученості». Основою такого механізму є чітке розмежування сфер впливу. Як зауважує А. М. Колот, ефективність мотиваційної архітектури підприємства визначається тим, наскільки зовнішні стимули резонують із внутрішніми ціннісними установками персоналу [3]. За відсутності такого резонансу виникає когнітивний дисонанс, що призводить до професійного вигорання та зниження продуктивності.

Процес досягнення синергії розпочинається з ідентифікації мотиваційного профілю співробітника. Менеджмент має враховувати, що для носіїв високого інтелектуального капіталу пріоритетними є не стільки фінансові бонуси, скільки можливість впливати на процеси та усвідомлювати сенс своєї праці [36].

Механізм синергії працює як замкнене коло зворотного зв'язку. Коли працівник досягає результату завдяки власним внутрішнім зусиллям, а організація своєчасно підкріплює цей здобуток зовнішнім визнанням (матеріальним чи статусним), відбувається закріплення позитивної поведінкової моделі. Це створює так зване «поле залученості», де кожна наступна ітерація робочого процесу стає більш усвідомленою та продуктивною [4]. Отже, синергія настає тоді, коли зовнішні фактори середовища стають природним продовженням внутрішніх прагнень людини до досягнення успіху.

Слід зазначити, що надмірний акцент на зовнішніх стимулах за відсутності внутрішньої мотивації може спричинити «ефект витіснення», коли працівник припиняє проявляти ініціативу без додаткової оплати. Тому сучасний підхід до синергії передбачає зсув у бік непрямих стимулів: корпоративної культури, навчання, гнучких графіків та менторства [8]. Така стратегія дає змогу перетворити робоче місце на середовище для самореалізації, де зовнішні умови лише посилюють внутрішній мотив.

Для наочного відтворення цього складного взаємодіючого процесу доцільно представити його у формі структурно-логічної моделі (рис. 1.2). Схема відображає архітектуру механізму синергії, демонструючи точки перетину внутрішніх психологічних установок та зовнішніх інструментів впливу компанії, які в підсумку формують спільний вектор високої

продуктивності.



Рис. 1.2. Механізм синергії внутрішньої та зовнішньої мотивації

Джерело: авторське бачення

Аналіз підтверджує, що розуміння соціально-економічної природи мотивації дозволяє менеджменту відійти від примітивних схем оплати праці до створення цілісного екосередовища, де працівник відчуває себе цінним капіталом, а його внутрішні прагнення збігаються з вектором розвитку підприємства. У таких умовах мотивація перестає бути лише інструментом матеріального стимулювання і трансформується в системний механізм формування довгострокової залученості персоналу. Це передбачає врахування індивідуальних потреб працівників, їх професійного розвитку, можливостей самореалізації та участі в управлінських процесах.

Крім того, інтеграція економічних і соціально-психологічних підходів до мотивації сприяє формуванню більш стійкої організаційної культури та підвищенню рівня довіри між працівниками і керівництвом. У результаті підприємство отримує не лише зростання продуктивності праці, а й посилення інноваційного потенціалу та конкурентних переваг на ринку.

Модель показана на рис. 1.3 працює за простим принципом. Вона бере енергію зовнішніх проблем і перетворює її на внутрішню силу організації. Головна частина цієї системи називається «Ядро стійкості». Воно допомагає

людям у компанії відчувати себе в безпеці. Завдяки цьому вони можуть дивитися на труднощі як на можливість знайти щось нове і краще.

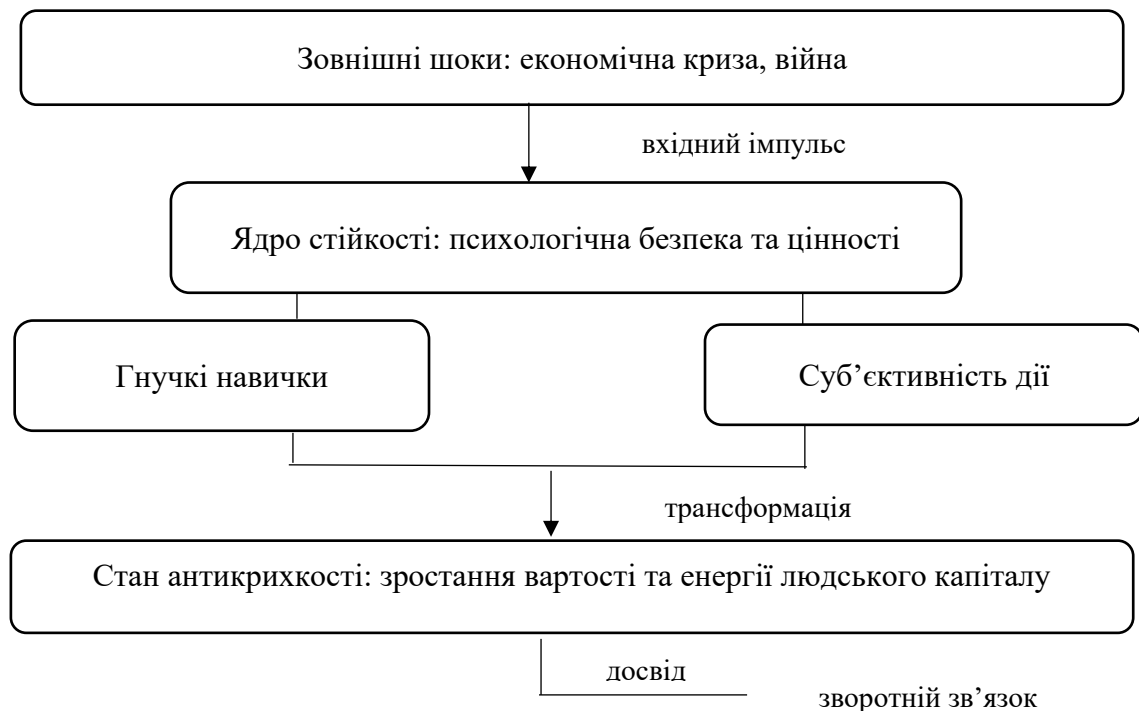


Рис. 1.3. Модель формування мотиваційної антикрихкості персоналу

Джерело: [12;26]

У цій парадигмі мотивацію змінюють з забезпечення стабільності на розвиток навичок, які допомагають працівникам постійно вчитися і рости в умовах невизначеності. Дія ефективних компонентів трансформації дозволяє формувати мотиваційну силу, при якій рівень залученості працівників підвищується пропорційно складності завдань. Таким чином інвестиції в розвиток працівників у цій моделі розглядаються не тільки як витрати, а як інструмент зниження ризиків організації.

Основні теоретичні положення дослідження автора викладені у працях [37-38].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю, що діє в Миргородському районі Полтавської області, володіє сприятливими природно-економічними умовами для розвитку. У своїй господарській діяльності компанія укладає цивільно-правові договори, здійснює операції з майном та цінними паперами і виконує інші правомірні дії, навіть якщо вони виходять за межі статутної спеціалізації. Метою діяльності підприємства є забезпечення населення якісною продукцією рослинництва й тваринництва, підвищення ефективності агровиробництва через впровадження сучасних технологій та розвиток матеріально-технічної бази.

Підприємство самостійно визначає пріоритетні напрями діяльності, обирає відповідну спеціалізацію та організовує процеси виробництва, переробки й збуту сільськогосподарської продукції. Товариство має право встановлювати партнерські зв'язки, зокрема в рамках зовнішньоекономічної діяльності, обираючи найвигідніших контрагентів.

Оскільки товариство створюється шляхом внесення учасниками майнових, грошових чи інших внесків до статутного капіталу, вирішальні управлінські повноваження зосереджені у загальних зборах учасників. Статут є основним установчим документом підприємства; внесення змін до нього можливе лише за рішенням загальних зборів учасників.

Внутрішня структура товариства зберігає відносну простоту, що сприяє її легкій адаптації до поточних виробничих потреб і гнучкому формуванню організаційних процесів. Діяльність товариства відбувається в умовах типових для агробізнесу біологічних та ринкових ризиків, що вимагає

високого рівня професійної компетентності в управлінні та прийнятті рішень на основі міжгалузевих знань (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Матриця ціннісних орієнтирів підприємства, 2023-2025 р.

Вектор впливу	Фундаментальна цінність	Об'єкт	Операційний прояв	Стратегічний результат
Екологічний (Земля)	Відповідальне землекористування	Пайовики, довкілля, майбутні покоління	Дотримання сівозмін, впровадження технологій заощадження вологи	Збереження активів та екологічний бренд
Партнерський (Ринок)	Надійність та якість	Трейдери, переробні заводи, елеватори	Постачання продукції чітко визначеного класу та в термін	Статус пріоритетного постачальника
Соціальний (Громада)	Соціальне партнерство	Мешканці Полтавщини, місцеві ОТГ	Підтримка сільської інфраструктури, допомога школам та медицині	Лояльність орендодавців (пайовиків)
Внутрішній (Команда)	Безпека та повага	Механізатори, агрономи, офісний штат	Забезпечення сучасними ЗІЗ, гідні умови праці в полі	Формування професійного кадрового ядра
Управлінський (Стійкість)	Антикрихкість	Власники, управлінська ланка	Гнучкість у виборі культур залежно від кон'юнктури та погоди	Життєздатність бізнесу в умовах турбулентності
Технологічний	Інноваційність	Виробничий процес	Використання дронів для обприскування та GPS-навігації	Технологічна перевага над конкурентами

Основою запропонованої моделі є відповідальне землекористування, при якому екологічна безпека та збереження родючості ґрунтів Полтавської області розглядаються не як обмежувальні чинники, а як ключовий довготривалий ресурс підприємства. До цього напрямку додається соціальне партнерство, яке перетворює взаємини з пайовиками та місцевими громадами з чисто фінансових у стратегічну співпрацю, забезпечуючи відданість орендодавців шляхом інвестицій у інфраструктурні об'єкти та медичну сферу. Паралельно операційна ефективність господарства спирається на впровадження засобів автоматизації та дотримання стандартів

сільськогосподарського виробництва, що дає змогу зменшувати втрати та утримувати репутацію надійного партнера на внутрішніх і зовнішніх ринках. Аналіз структури майна підприємства свідчить про загальну тенденцію до зростання ресурсного потенціалу, попри незначне коливання обсягу активів у останньому періоді (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка активів підприємства, 2023 -2025рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+,-)
Майно, всього, тис. грн	105255,0	119038,0	116761,0	+11506,0
Основні засоби, тис. грн	52283,0	50465,0	59986,0	+7703,0
Запаси, тис. грн	47185,0	57126,0	53446,0	+6261,0
Готова продукція, тис. грн	17195,0	15983,0	8240,0	-8955,0
Поточна дебіторська заборгованість, тис. грн	5751,0	8697,0	943,0	-4808,0

Позитивна динаміка основних засобів, що збільшилися на 7703 тис. грн, вказує на активне оновлення виробничої бази та інвестиційну активність господарства. Водночас зростання залишків готової продукції наприкінці періоду на 6261 тис. грн та зменшення дебіторської заборгованості на 4808 тис. грн свідчать про пришвидшення реалізації товарів та ефективну роботу з повернення коштів від контрагентів. У підсумку, зростання виробничих запасів на тлі оптимізації розрахунків підтверджує зміцнення матеріальної основи для подальшої операційної діяльності підприємства. Фінансова структура підприємства характеризується поступовим нарощенням обсягу джерел формування капіталу, сукупний приріст яких за аналізований період склав 11506 тис. грн (табл. 2.3). Попри загальне розширення фінансування, спостерігається тривожна тенденція до зниження власного капіталу на 2762 тис. грн, що може бути наслідком отриманих збитків або перерозподілу ресурсів. Відсутність капіталу компенсується активним залученням поточних зобов'язань, які зросли на 10618 тис. грн, що підвищує рівень фінансової залежності організації від зовнішніх кредиторів.

Таблиця 2.3

Динаміка пасивів підприємства, 2023 -2025рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+,-)
Джерела формування капіталу, всього, тис. грн	105255,0	119038,0	116761,0	+11506,0
Власний капітал, тис. грн	61036,0	68349,0	58274,0	-2762,0
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	44019,0	50691,0	54637,0	+10618,0
Поточна кредиторська заборгованість, тис. грн	19479,0	26835,0	22256,0	+2777,0

Збільшення кредиторської заборгованості за товари та послуги на 2777 тис. грн додатково підкреслює необхідність оптимізації платіжного календаря для збереження поточної ліквідності та платоспроможності.

Графічне представлення динаміки активів та пасивів підприємства наведено на рис. 2.1.

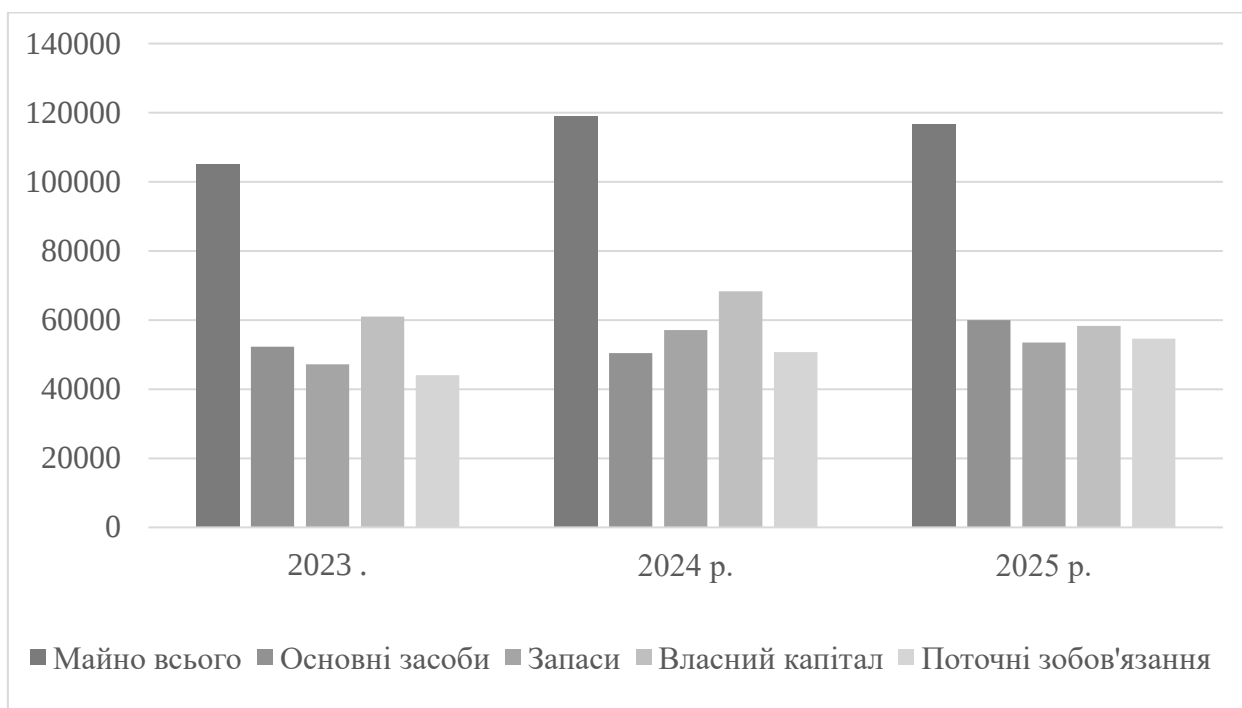


Рис. 2.1. Динаміка активів і пасивів підприємства за 2023 -2025 рр.

Важливим етапом дослідження діяльності підприємства є аналіз фінансової незалежності підприємства. Слід наголосити на поступовому зниженні рівня фінансової незалежності підприємства, про що говорить падіння коефіцієнта автономії з 0,58 до 0,50 (табл. 2.4). Хоча підприємство все

ще зберігає критичну межу власного капіталу, зростання частки поточних зобов'язань у структурі пасивів підвищує ризики втрати платоспроможності.

Таблиця 2.4

**Динаміка основних фінансових показників діяльності підприємства,
2023 – 2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення (+/-)
Коефіцієнт автономії, в.п.	0,58	0,57	0,50	-0,08
Коефіцієнт фінансової залежності, в.п.	0,42	0,43	0,47	+0,05
Коефіцієнт поточної ліквідності, в.п.	1,20	1,35	1,04	-0,16
Частка основних засобів в майні, в.п.	0,50	0,42	0,51	+0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу, в.п.	0,14	0,26	-0,03	-0,17
Рівень покриття запасів власного капіталом, в.п.	1,29	1,20	1,09	-0,20

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2025 році знизився до 1,04, що вказує на те, що оборотні активи лише мінімально покривають короткострокові борги. Особливе занепокоєння викликає від'ємне значення маневреності власного капіталу наприкінці періоду, оскільки всі власні кошти іммобілізовані в основні засоби. Водночас збереження високої частки запасів у структурі майна підтверджує орієнтацію на виробничу діяльність, проте їх покриття власним капіталом стає менш стабільним. Загалом, підприємство потребує оптимізації структури капіталу та термінового пошуку внутрішніх резервів для відновлення фінансової стійкості.

Динаміка доходів підприємства демонструє позитивну тенденцію, досягнувши пікового значення у 119 969 тис. грн у 2025 році (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка фінансових результатів підприємства, 2023 – 2025 рр.

Показники	2023р.	2024р.	2025р.	Відхилення, (+, -)
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	112199,0	93188,0	119969,0	+7770,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	94000,0	75195,0	75195,0	-18805,0

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Валовий дохід, тис. грн	18199,0	17993,0	20121,0	+1922,0
Інші операційні доходи, тис. грн	115,0	34,0	414,0	+299,0
Адміністративні витрати, тис. грн.	4208,0	4461,0	8301,0	+4093,0
Загальна сума інших витрат за період, тис. грн	4669,0	448,0	384,0	-4285,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	9437,0	13118,0	11850,0	+2413,0
Чистий фінансовий результат, тис. грн	5400,0	9543,0	-10073,0	-15473,0
Рентабельність, %	5,74	10,24	-8,40	-14,14
Коефіцієнт доходу до собівартості, в.п.	1,19	1,24	1,60	+0,41

Попри зростання виторгу та валового доходу, чистий фінансовий результат різко впав до від'ємного значення, що свідчить про глибоку збитковість за підсумками останнього року. Ключовою причиною такого спаду є аномальне зростання адміністративних витрат, які збільшилися майже вдвічі порівняно з попереднім періодом. Зниження чистої рентабельності до -8,40% вказує на те, що кожна гривня доходу приносить підприємству збитки через неефективне управління непрямыми витратами. Позитивним моментом залишається зростання коефіцієнта доходу до собівартості, що підтверджує здатність компанії підтримувати високу націнку на продукцію. Графічне представлення динаміки доходів підприємства наведено на рис. 2.2.

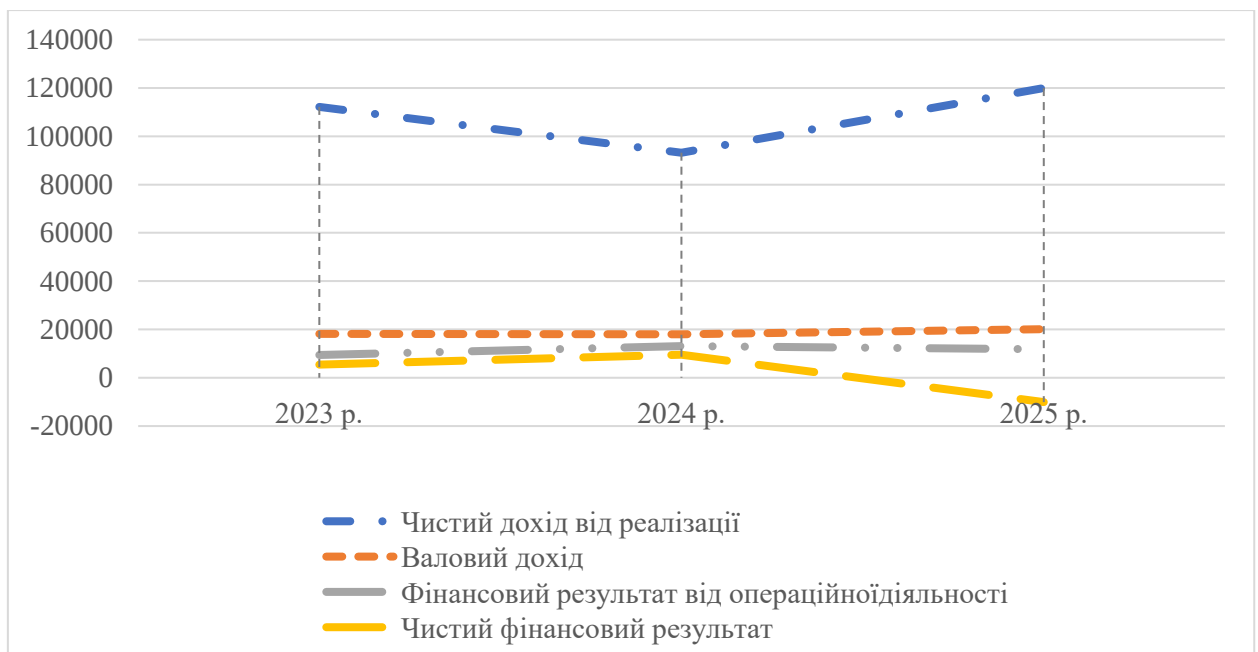


Рис.2.2. Динаміка доходів підприємства за 2023 – 2025 рр.

Розраховані індикатори підтверджують суперечливий стан економіки підприємства: з одного боку, питома вага собівартості у доході суттєво

знизилася до 62,68%, що свідчить про технологічну ефективність виробництва (табл. 2.6).

Таблиці 2.6

**Динаміка фінансової ефективності та результативності підприємства,
2023 – 2025 рр.**

Показники	2023р.	2024р.	2025р.	Відхилення, (+, -)
Операційна маржа, %	8,41	14,08	9,88	+1,47
Ефективність витрат, в.п.	0,95	0,90	1,08	+0,13
Рівень покриття адміністративних витрат валовим прибутком, в.п.	4,33	4,03	2,42	-1,91
Коефіцієнт операційної трансформації, в.п.	0,57	0,73	-0,85	-1,42
Питома вага собівартості у доході, %	83,78	80,69	62,68	-21,10

З іншого боку, показник ефективності витрат перевищив одиницю (1,08), сигналізуючи про те, що загальні витрати компанії почали перевищувати її чистий дохід. Рівень покриття адміністративних витрат валовим прибутком скоротився майже вдвічі, що вказує на надмірне навантаження управлінського апарату на фінансовий результат. Операційна маржа залишається додатною, проте її зниження у 2025 році порівняно з 2024 роком підкреслює зростаючу неефективність збутової та управлінської діяльності.

Різке падіння коефіцієнта операційної трансформації до від'ємних значень відображає наявність значних позареалізаційних витрат або податкових коригувань, що нівелюють успіхи основного виробництва. Резюмуючи, підприємство має високий виробничий потенціал, який наразі повністю нівелюється неефективною структурою адміністративних та інших операційних видатків. Для виправлення ситуації критично важливим є проведення детального аудиту статей непрямих витрат з метою виявлення та ліквідації центрів неефективності.

2.2. Дослідження діючої системи матеріального та нематеріального стимулювання

Мотивація персоналу це «двигун» підприємства, який базується на розумінні потреб та цінностей співробітників. Створення середовища, де праця кожного визнається, а розвиток заохочується, стає основою для формування сильної корпоративної культури. Тільки через дієві механізми стимулювання підприємство може перетворити людський ресурс на свою головну конкурентну перевагу.

Фундаментом мотивації на підприємстві залишається пряма матеріальна винагорода, оскільки оплата праці є ключовим інструментом утримання персоналу в нестабільний період (табл. 2.7). Аналіз динаміки витрат свідчить про суттєве скорочення матеріальних витрат у 2025 році порівняно з 2023 роком на 18,9 млн грн, що може бути результатом оптимізації ресурсів або зміни масштабів діяльності.

Таблиця 2.7

Динаміка витрат на оплату праці підприємства, 2023 – 2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення,(+,-)
Матеріальні витрати, тис. грн	75736,0	50136,0	56826,0	-18910,0
Витрати на оплату праці, тис. грн	11635,0	9121,0	12775,0	+1140,0
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	2734,0	2143,0	2668,0	-66,0
Середня кількість працівників, осіб	69,0	63,0	65,0	-4,0
Середньорічна заробітна плата на 1 працівника, тис. грн	168,62	144,78	196,54	+27,92
Середньомісячна заробітна плата, грн	14052,0	12065,0	16378,0	+2326,0
Матеріаломісткість праці, тис. грн	1097,62	795,81	874,25	-223,37
Коефіцієнт соціального навантаження, в.п.	0,235	0,235	0,209	-0,026
Частка оплати праці у сумі операційних витрат, %	13,32	15,39	18,34	+5,02

Витрати на оплату праці продемонстрували нестабільну тенденцію: після спаду у 2024 році вони зросли до 12,7 млн грн у 2025 році, перевищивши базовий показник. Середня кількість працівників скоротилася з 69 до 65 осіб. Соціальні відрахування корелюють із фондом оплати праці, проте їх незначне загальне зниження на 66 тис. грн вказує на зміну структури виплат або податкового навантаження. Зростання середньомісячної заробітної плати до 16378 грн на фоні скорочення чисельності персоналу свідчить про реалізацію стратегії інтенсифікації праці та намагання зберегти кваліфіковані кадри.

Суттєве зниження матеріаломісткості праці на 20,4% підтверджує перехід до більш ощадливих моделей господарювання та впровадження елементів ресурсозбереження. Збільшення частки витрат на оплату праці в структурі операційних витрат з 13,3% до 18,3% акцентує на зростанні ролі людського фактора у забезпеченні життєдіяльності підприємства. Динаміка середньорічного доходу працівника демонструє, що попри загальну економію матеріальних ресурсів, фінансова мотивація залишається пріоритетним напрямом менеджменту. Загалом, підприємство демонструє спробу балансування між економією матеріальних ресурсів та підтримкою трудового потенціалу в складних умовах.

Зростання продуктивності праці до 1845,7 тис. грн на одну особу свідчить про підвищення інтенсивності використання трудового потенціалу, що корелює зі збільшенням середньої заробітної плати (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка показників ресурсної результативності підприємства,
2023–2025рр.**

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, +,-
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	112199,0	93188,0	119969,0	+7770,0
Основні засоби, тис. грн	52283,0	50465,0	59986,0	+7703,0
Ресурсна результативність (грн/грн)	6,51	5,50	4,45	-2,06
Ефективність соціальних інвестицій	4,26	4,26	4,79	+0,53
Коефіцієнт інтенсивності затрат праці	168,62	144,78	196,54	+27,92
Питома вага оплати у витратах, %	13,32	15,39	18,34	+5,02
Рівень соціального захисту, тис. грн/особу	39,62	34,02	41,05	+1,43
Продуктивність праці, тис. грн	1626,07	1479,17	1845,68	+219,61
Зарплатовіддача, грн	9,64	10,22	9,39	-0,25
Коефіцієнт оборотності матеріальних витрат, в.п.	1,48	1,86	2,11	+0,63
Фондоозброєність, тис. грн/особу	757,72	801,03	922,86	+165,14

Фондовіддача після спаду у 2024 році почала відновлюватися, проте все ще децю поступається рівню 2023 року, що вказує на необхідність більш активного завантаження нових основних засобів. Коефіцієнт оборотності матеріальних витрат суттєво зріс (з 1,48 до 2,11), що підтверджує раніше зроблені висновки про підвищення операційної ефективності та кращу

конвертацію ресурсів у грошову виручку. Показник зарплатовіддачі залишається високим (понад 9 грн доходу на кожну гривню оплати), хоча його незначне зниження у 2025 році пояснюється випереджаючим зростанням фонду оплати праці порівняно з темпами приросту доходу. Збільшення фондоозброєності на 21,8% демонструє процес технічного переоснащення робочих місць, що створює технологічне підґрунтя для реалізації адаптивної моделі управління конкурентоспроможністю.

Фундаментом мотивації залишається гідна оплата праці, проте саме нематеріальні чинники стають вирішальними для довгострокового утримання кваліфікованих фахівців у громадах. Створення умов для професійного розвитку та соціальна підтримка персоналу перетворюють звичайне місце роботи на простір для самореалізації, що підвищує психологічну стійкість працівників (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Оцінка показників нематеріальної мотивації підприємства,
2023 – 2025рр.**

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення (+/-)
Витрати на навчання та підвищення кваліфікації, тис. грн/особу	4,2	5,8	8,5	+4,3
Рівень задоволеності умовами праці, %	68,0	72,0	75,0	+7,0
Частка працівників, охоплених оздоровленням, %	15,0	22,0	30,0	+15,0
Кількість корпоративних заходів та професійних конкурсів, од.	2,0	3,0	5,0	+3,0
Коефіцієнт плинності кадрів, %	14,0	12,0	9,0	-5,0

Зростання витрат на навчання з 4,2 до 8,5 тис. грн на особу свідчить про глибоку зацікавленість підприємства у підготовці операторів для сучасної техніки та фахівців з точного землеробства. Позитивна динаміка рівня задоволеності умовами праці (до 75%) підтверджує, що інвестиції в автоматизацію та комфорт робочих місць сприймаються персоналом як важливий елемент визнання. Зниження коефіцієнта плинності кадрів до 9% є прямим наслідком посилення лояльності та формування відчуття стабільності у колективі.

Різке збільшення кредиторської заборгованості з оплати праці у 2025 році призвело до дестабілізації всієї управлінської системи, оскільки базовий гігієнічний фактор, матеріальна винагорода, перестав виконувати функцію соціального захисту (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Оцінка стану управління мотивацією персоналу підприємства,
2023 -2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+,-)
Індекс гігієни (базовий комфорт)	6,2	7,4	4,2	-2,0
Індекс мотивації (самореалізація)	4,5	5,1	3,8	-0,7
Коефіцієнт розриву	1,37	1,45	1,10	-0,27

Зниження індексу гігієни до 4,2 бала свідчить про формування зони високої напруженості у колективі, де професійний розвиток та інноваційна активність блокуються першочерговою потребою у фінансовій виживаності. Попри наявність технологічного оновлення, психологічний контракт між власником та працівником порушений, що робить «мотиваційні» заходи (навчання, визнання) малоефективними або такими, що сприймаються скептично. Скорочення коефіцієнта розриву до 1,10 не є ознакою гармонізації, а навпаки, сигналізує про загальний занепад мотиваційного фону, де працівники втрачають віру в довгострокову перспективу підприємства.

Аналіз представлених даних свідчить про глибоку деструкцію системи мотивації та управління персоналом, що безпосередньо загрожує ринковій стійкості підприємства (табл. 2.11). Критичне зростання коефіцієнта «мотиваційного боргу» до рівня 0,25 демонструє, що чверть зароблених коштів не виплачується вчасно, руйнуючи базову довіру колективу. Паралельне зниження зарплатовіддачі на фоні негативних настроїв підтверджує, що витрати на персонал стають менш ефективними.

Таблиця 2.11

**Динаміка індикаторів якості управління мотивацією персоналу
підприємства, 2023–2025 рр.**

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+,-)	Характер впливу на конкурентоспроможність
Зарплатовіддача, грн	9,64	10,22	9,39	-0,25	Зниження віддачі на тлі росту боргів свідчить про неефективність витрат на персонал.
Коефіцієнт «мотиваційного боргу», в.п.	0	0,05	0,25	+0,25	Кожна четверта гривня зарплати не виплачена, це критична межа лояльності.
Питома вага «інтелектуального ядра», %	100,0	95,0	82,0	-18,0	Відтік найбільш кваліфікованих кадрів через фінансову нестабільність.
Рівень адаптивності до інноваційних технологій, в.п.	0,85	0,70	0,42	-0,43	Психологічна відмова від освоєння нових технологій через базову незадоволеність.
Коефіцієнт деструкції мотивації, в.п.	1,0	1,12	2,45	+1,45	Посилення негативних настроїв у колективі у 2,5 раза за три роки.

Особливе занепокоєння викликає стрімке скорочення «інтелектуального ядра» на 18%, що вказує на відтік найбільш кваліфікованих фахівців, які є носіями ключових компетенцій. Внаслідок загальної незадоволеності рівень адаптивності до інновацій впав удвічі, блокуючи можливість технологічного оновлення господарства. У підсумку, зростання коефіцієнта деструкції мотивації у 2,5 раза свідчить про перехід персоналу в режим пасивного супротиву, що нівелює будь-які стратегічні зусилля менеджменту. Аналіз системи управління мотивацією свідчить про глибоку трансформацію підприємства з моделі сталого розвитку в стан «соціальної дефолтності» через критичне зростання заборгованості перед персоналом. Збільшення фондоозброєності на тлі ігнорування базових фінансових потреб призводить до «технологічної апатії» та зниження зарплатовіддачі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Система мотивації на аграрному підприємстві є динамічним механізмом, що визначає здатність товариства до самооновлення та ринкової стійкості. Водночас недосконалість управління кадрами призводить до формування деструктивних зон, де фінансові інтереси власника вступають у конфлікт із базовими потребами працівників. Основним загрозливим моментом є перетворення персоналу на мимовільних кредиторів бізнесу через накопичення боргів із заробітної плати. Це запускає процес ерозії довіри та соціальної дефолтності, що нівелює будь-які інвестиції в новітні технології. Відсутність дієвого зворотного зв'язку та порушення психологічного контракту руйнують командну синергію, роблячи систему вразливою до зовнішніх криз. Тільки гармонізація гігієнічних і мотиваційних чинників здатна відновити кадровий суверенітет та забезпечити проактивний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Система мотивації на підприємстві перебуває у стані глибокої декомпозиції, де накопичена заборгованість блокує дію будь-яких нематеріальних стимулів (табл. 3.1). Зростання продуктивності праці на тлі скорочення персоналу та боргів вказує на експлуатаційний характер управління, що вичерпує внутрішній ресурс стійкості колективу.

Таблиця 3.1

Пропоновані заходи удосконалення управління мотивацією персоналу підприємства, 2027 -2031 рр.

Негативна тенденція	Конкретні заходи для ліквідації
1	2
Критична заборгованість з оплати праці	Негайна конвертація активів для повного погашення боргів і відновлення платіжної дисципліни
Ерозія довіри та соціальна дефолтність персоналу	Проведення відкритих зустрічей з колективом для презентації дорожньої карти виплат та підписання нового «соціального контракту»

1	2
Технологічна апатія	Впровадження системи бонусів за безаварійну експлуатацію нової техніки та успішне освоєння цифрових інструментів
Вимивання інтелектуального ядра	Запуск програми кадрового резерву та адресне стимулювання ключових фахівців через індивідуальні плани розвитку.
Деградація мотиваційного профілю	Перехід від кількісних до якісних показників оцінки праці з акцентом на ресурсозбереження та екологічність.

Отже, трансформація підприємства потребує негайного переходу від антикризового латання дірок до системної людиноцентрованої стратегії розвитку. Запропонована стратегія виходу з кризи демонструє перехід від жорсткого адміністративного управління до людиноцентричної моделі, де фінансове оздоровлення стає фундаментом для відновлення соціальної довіри (табл. 3.2). Першочергова ліквідація боргів створює необхідний психологічний базис, без якого подальша інтелектуальна та технологічна модернізація була б неможливою.

Таблиця 3.2

Рекомендований стратегічний план реформування системи мотивації та управління персоналом підприємства на 2027–2031 рр.

Напрямок	Заходи до впровадження	Термін реалізації	Очікуваний результат
1	2	3	4
Фінансова стабілізація	Програма «Чистий аркуш»: повна ліквідація боргів через реалізацію залишку продукції; впровадження жорсткого календаря виплат зарплати двічі на місяць	2027 р.	Коефіцієнт заборгованості = 0; відновлення базової лояльності
Соціальна ревіталізація	Платформа «Відкрите господарство»: щомісячні загальні збори; підписання Меморандуму про соціальні гарантії (допомога з кормами, обробіток городів працівників)	2027–2031 рр.	Зниження плинності кадрів до < 7%; ріст індексу лояльності
Технологічний прорив	Проект «Цифровий агроном»: впровадження бонусів за точне дотримання норм висіву та внесення добрив; премії за економію пального (50% від суми економії працівнику)	2028–2031 рр.	Збільшення зарплатовіддачі на 15-20%; зниження витрат на ремонт техніки

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
Кадровий суверенітет	Академія власного фахівця: оплата короткострокових курсів; система наставництва для молодих механізаторів.	2027–2029рр.	Заміщення 100% вакансій керівної ланки внутрішніми кадрами
Екологічна гуманізація	Перехід від премій «за гектари» до бонусів за збереження родючості ґрунту, відсутність опіків рослин та екологічність обробки.	2029–2031 рр.	Формування статусу підприємства як екологічно відповідального лідера громади

Впровадження прямих економічних стимулів за раціональне використання ресурсів трансформує роль найманого працівника у статус внутрішнього партнера, зацікавленого в ефективності кожної операції. У підсумку, така комплексна ревіталізація перетворює господарство на стійку екосистему, здатну до самовідновлення та довгострокового лідерства в аграрному секторі регіону.

Впровадження стратегічної програми «Чистий аркуш» є першочерговим етапом відновлення життєздатності підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Рекомендований план реалізації програми «Чистий аркуш»
на 2027 – 2031 рр.**

Етап та стратегічний вектор	Пріоритетні заходи	Ресурсне забезпечення	Об'єкт впливу	Контрольні індикатори
1	2	3	4	5
Фінансова реанімація: ліквідація деструкції 2027 р.	Дебіторська реструктуризація для виплати заборгованостей. Формування жорсткого графіка платежів.	Обігові кошти від реалізації ТМЦ; аудит залишків.	Гігієнічний рівень за Ф. Герцбергом.	Коефіцієнт «мотиваційного боргу» = 0; плинність кадрів < 15%.
Операційна стабілізація: відновлення довіри 2028 р.	Запровадження системи «Відкритий бюджет» для лінійного персоналу. Створення резервного фонду соціальних гарантій.	Резервний фонд (3% від виторгу); інформаційна платформа.	Соціальна інтеграція та впевненість у майбутньому.	Дотримання платіжного календаря 100%; ріст лояльності на 20%.

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
Функціональна трансформація: стимулювання 2029 р.	Впровадження диференційованої системи КРІ за якісними показниками. Запуск грейдингової системи оплати праці.	Системи точного землеробства; фонд преміювання за економію.	Результативність та професійне самоствердження.	Зарплатовіддача +15%; зниження питомих витрат на 10%.
Стратегічне партнерство: капіталізація лояльності 2030 р.	Впровадження програм довгострокового стимулювання. Розширення соцпакета через механізми пайової участі.	Чистий прибуток; інтелектуальні активи підприємства.	Приналежність до успішної екосистеми бізнесу.	Частка «інтелектуального ядра» > 90%; індекс лояльності > 70%.
Інтелектуальна екосистема: антикрихкість 2031р.	Повна цифрова інтеграція системи винагород у мобільний додаток. Перехід до моделі розподілу прибутку	Хмарні рішення; автоматизовані системи обліку.	Самоактуалізація та партнерська відповідальність.	Коефіцієнт деструкції < 1.0; статус ТОП-роботодавця регіону

Програма побудована за принципом «нульової толерантності до боргів», де кожен наступний етап можливий лише за умови виконання попередніх фінансових зобов'язань. Завдяки прозорій системі виплат та інтеграції працівників у результати фінансової діяльності, підприємство забезпечує собі кадровий суверенітет у довгостроковій перспективі.

У підсумку, реалізація програми до 2031 року перетворює монетарну політику господарства на потужний інтелектуальний актив, здатний підтримувати стабільність бізнесу за будь-яких ринкових умов.

Реалізація етапів від «фінансової реанімації» до «соціальної ревіталізації» дозволяє нівелювати деструктивні настрої, створюючи стійкий кадровий суверенітет в умовах аграрних ризиків. У підсумку, така модель забезпечує антикрихкість підприємства, оскільки перетворює систему стимулювання на стратегічний актив, здатний до самовідновлення та інноваційного розвитку протягом п'ятирічного циклу (рис. 3.1).

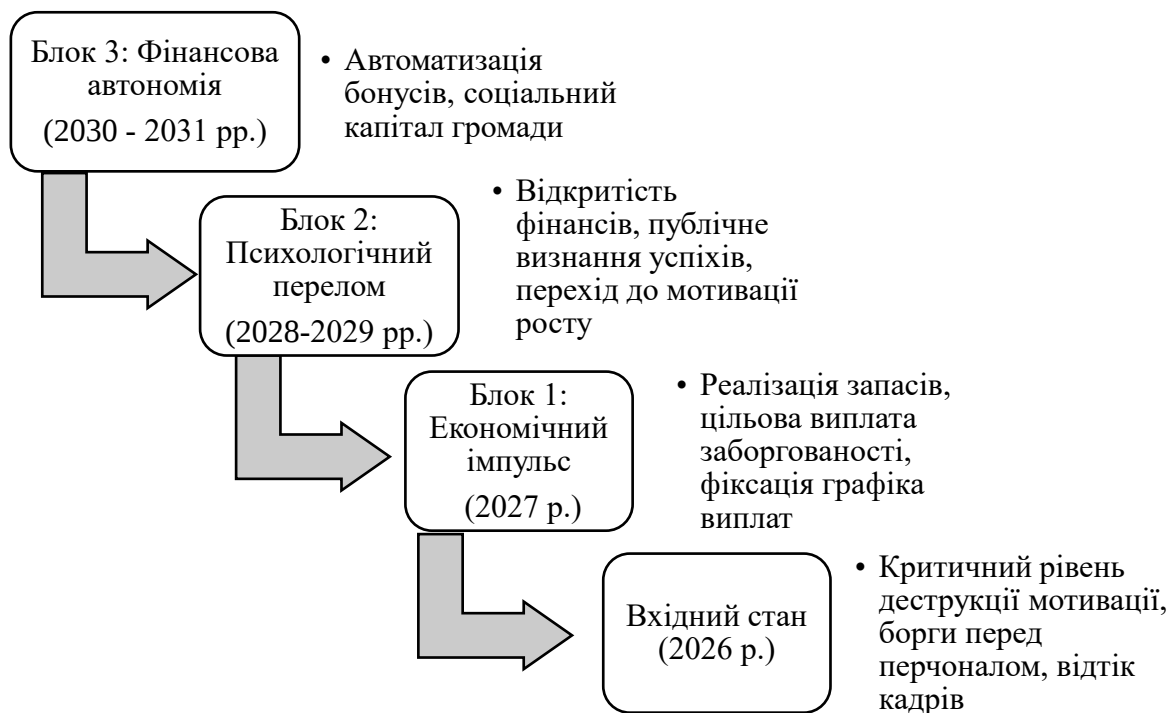


Рис. 3.1. Структурно-логічна схема впровадження проєкту «Чистий аркуш» на 2027 – 2031 рр.

Одним з першочергових заходів нами пропонується створення Дошки пошани у Viber-групі (рис. 3.2). Візуалізація успіхів лідерів через реальні фотографії ділянок та техніки підсилює відчуття значущості кожного механізатора у загальному виробничому ланцюжку. Нематеріальне заохочення у спільному інформаційному просторі сприяє формуванню позитивного іміджу сумлінної праці та згуртовує колектив навколо стандартів досконалості. Крім того, це створює прозорий майданчик для обміну досвідом, де кращі практики стають еталоном для решти персоналу. У підсумку, цифрова дошка пошани стає дієвим механізмом зміцнення корпоративного духу, який не потребує капітальних інвестицій, але дає високу віддачу у вигляді лояльності. Такий підхід стимулює перехід від зовнішнього адміністративного контролю до внутрішньої відповідальності, що мінімізує деструктивні настрої та зміцнює кадрове ядро господарства. Завдяки прозорій візуалізації успіхів кожен фахівець усвідомлює свою роль у досягненні

стратегічних цілей, що забезпечує стабільний ріст продуктивності праці та технологічну гнучкість усього підприємства.



Рис. 3.2. Рекомендована стратегічна карта проекту «Цифрова дошка пошани» на 2027 – 2031 рр.

Наступним кроком для удосконалення управління мотивацією персоналу підприємства є реалізація проекту «Школа взаємозамінності», який дозволяє підприємству трансформувати людський капітал у гнучкий стратегічний актив, здатний до миттєвої адаптації в умовах кадрової турбулентності (табл. 3.4). Створення системи крос-функціонального навчання забезпечує високу операційну стійкість господарства, нівелюючи ризики простоїв техніки у критичні фази аграрного циклу.

Таблиця 3.4

**Стратегічна карта реалізації проєкту «Школа взаємозамінності»,
2027–2031 рр.**

Стратегічний фокус етапу	Організаційно-навчальний інструментарій	Система матеріальної стимуляції	Інструментарій «Цифрової дошки пошани»	Очікуваний вектор антикрихкості
Діагностика + Резерв 2027 р.	Проведення аудиту «Skill Gap» (дефіциту навичок); розробка індивідуальних карт розвитку	Встановлення разової премії за успішне складання тесту на суміжну професію	Візуалізація «Потенціалу»	Ліквідація ризику зупинки робіт через відсутність фахівця
Технологічний крос-тренінг 2028 р.	Впровадження модулів «Механізатор-Діагност»; навчання роботі з GPS-навігацією та датчиками висіву.	Впровадження постійної надбавки до окладу (+5%) за «другу спеціальність»	Рубрика «Мульти-інструменталіст місяця» з публічним рейтингом	Зниження витрат на технічне обслуговування на 15%
Цифрова трансформація 2029 р.	Навчання операторів БПЛА та аналітиків систем точного землеробства	Нарахування бонусів за якісне виконання завдань суміжного профілю (агрономія + техніка)	Золотий значок «Цифровий аграрій» та пільгові умови відпочинку	Підвищення точності агрооперацій та економія ресурсів на 10%
Інституційне наставництво 2030 р.	Формування внутрішнього корпусу тренерів; передача досвіду лідерами «інтелектуального ядра»	Процентна надбавка за наставництво (+7% від зарплати учня за успішний KPI)	Статус «Майстер-Ментор»; публічне визнання кращих тандемів	Стабілізація кадрового складу; зниження плинності кадрів до < 5%
Автономна екосистема 2031 р.	Створення крос-функціональних екіпажів, що працюють за принципом повного самоврядування	Участь у розподілі прибутку підрозділу за результатами року	Повна інтеграція «Цифрового паспорта майстерності» у додаток	Максимальна гнучкість бізнесу та ріст зарплатовіддачі на 25-30%

Створення системи крос-функціонального навчання забезпечує високу операційну стійкість господарства, нівелюючи ризики простоїв техніки у критичні фази аграрного циклу (табл.3.5). Впровадження представленої програми капіталізації є стратегічно доцільним кроком, спрямованим на

трансформацію персоналу з категорії «витратного ресурсу» у високоліквідний актив підприємства.

Таблиця 3.5

**Програма капіталізації людських ресурсів підприємства на
2027 – 2031 рр.**

Етап реалізації	Управлінський зміст та ключові заходи	Ресурсне та інструментальне забезпечення	Очікуваний ефект для антикрихкості
I. Формування базису (2027 р.)	1. Проведення інвентаризації компетенцій персоналу. 2. Розробка архітектури Карти крос-функціонального капіталу. 3. Визначення пріоритетних напрямів взаємозамінності.	Методики оцінки Skill-Gap; карти технологічних процесів; аудит ФОП	Повна прозорість кадрового потенціалу; виявлення критичних зон ризику
II. Проектування системи (2028 р.)	1. Розробка 5-рівневої системи кваліфікаційних ґрейдів. 2. Формування бюджету стимулювання за універсальність. 3. Юридичне закріплення нових умов оплати праці.	Положення про ґрейдування; фінансові моделі мотивації; цифрова база даних	Створення прозорого алгоритму професійного та фінансового росту
III. Операційна трансформація (2029-2030 рр.)	1. Запуск циклу модульного навчання (крос-тренінги). 2. Практичне відпрацювання навичок на суміжній техніці. 3. Розвиток інституту внутрішніх менторів (наставництва).	Технологічний парк підприємства; GPS-системи; навчальні кейси	Охоплення крос-навчанням 75% штату; зниження витрат на зовнішній сервіс
IV. Етап повної автономії (2031 р.)	1. Інтеграція профілів майстерності у Цифрову дошку пошани. 2. Впровадження моделі «універсальних бригад». 3. Автоматизація розрахунку бонусів у мобільному додатку.	Корпоративна SaaS-платформа; аналітика результативності; Big Data	Досягнення 100% взаємозамінності; ріст зарплатовіддачі на 25-30%

Проектування системи 5-рівневих ґрейдів та впровадження крос-функціонального навчання забезпечують внутрішню антикрихкість господарства, роблячи його незалежним від зовнішніх ринкових коливань та вузької спеціалізації окремих працівників..

Особливого значення набуває формування системи мотивації персоналу, орієнтованої не лише на виробничі результати, а й на дотримання принципів екологічної відповідальності (табл. 3.6). Проєкт удосконалення мотивації персоналу «Екомотивація» на 2027–2031 рр. розроблений як комплексна відповідь на виклики кліматичної нестабільності та необхідність переходу до регенеративного менеджменту. Впровадження цієї стратегії базується на зміні парадигми управління: від фіксації кількісних показників до стимулювання якості та екологічної безпеки кожної технологічної операції.

Таблиця 3.6

**Проєкт удосконалення мотивації персоналу «Екомотивація»:
відповідальне агровиробництво», 2027–2031 рр.**

Етап	Мотиваційний захід	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
2027 р. Формування екологічних стандартів праці	Перехід від оцінювання обсягів виконаних робіт до оцінювання якості та екологічності технологічних операцій	Розроблення екологічних KPI, агрономічний аудит, цифровий моніторинг полі.	Формування відповідального ставлення працівників до використання ресурсів і стану ґрунтів
2028 р. Запровадження «зелених» бонусів	Введення системи преміювання за збереження родючості ґрунту, відсутність опіків рослин	NDVI-карти, GPS-контроль, звіти агрономічної служби	Підвищення якості виконання технологічних операцій та зменшення виробничих втрат
2029 р. Нематеріальна екологічна мотивація	Створення системи професійного визнання працівників за екологічно відповідальну роботу	«Еко-рейтинг» екіпажів, цифрова дошка пошани, корпоративні відзнаки	Зростання залученості персоналу та посилення екологічної культури підприємства
2030 р. Інтеграція екологічних цінностей у корпоративну культуру	Поеднання результатів праці з програмами лояльності та професійного розвитку працівників	Навчальні програми, eNPS-опитування, внутрішні екологічні тренінги	Підвищення рівня лояльності персоналу та зниження плинності кадрів
2031 р. Самовідповідальні виробничі команди	Надання працівникам більшої автономії у прийнятті рішень щодо екологічно безпечних методів роботи	Мобільний застосунок моніторингу KPI, система внутрішніх ініціатив	Формування культури екологічної відповідальності та стійкої мотивації персоналу

Проект спрямований на удосконалення системи мотивації персоналу через поєднання матеріального стимулювання та екологічно орієнтованих підходів до організації праці. Його особливістю є переорієнтація мотивації працівників із кількісних показників на якість і безпечність виконання технологічних операцій. Реалізація проекту сприятиме формуванню екологічної свідомості персоналу, підвищенню відповідальності за результати праці та створенню сучасної корпоративної культури, орієнтованої на принципи сталого розвитку й довгострокової ефективності агропідприємства.

Для забезпечення довгострокової життєздатності господарства необхідно трансформувати внутрішні комунікації та систему цінностей у цілісну екосистему професійного зростання. Реалізація запропонованого проекту дозволить конвертувати лояльність персоналу у високу технологічну дисципліну та дбайливе ставлення до активів підприємства (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Проект удосконалення корпоративної культури «Від традицій до інновацій» на 2027–2031 рр.

Етап	Пріоритет розвитку	Ключові заходи та інструменти	Показник успіху
2027 р. «Фундамент та довіра»	Прозорість комунікацій	Створення «Ради бригадирів»; запровадження щомісячних відкритих зустрічей з власником	Зниження кількості конфліктів на 20%; рівень залученості не менше 60%
2028 р. «Технологічна етика»	Цифрова культура	Програма «Смарт-тракторист»; бонуси за точність внесення добрив; конкурс «Кращий за професією»	Зменшення витрат пального на 10%; 100% відсутність «накладок» при посіві
2029р. «Зелена свідомість»	Екологічна відповідальність	Впровадження системи «Зелених балів» за чистоту полів, відсутність опіків рослин; облаштування сучасних польових станів (душ, Wi-Fi)	Перехід на нульовий рівень засмічення полів тарою; ріст лояльності
2030 р. «Людський капітал»	Наступність та навчання	Програма підтримки дітей працівників (гранти на навчання в агро-ВНЗ)	Формування кадрового резерву (мінімум 2 молодих фахівці на рік)
2031 р.: «Культура синергії»	Автономія та Партнерство	Делегування операційного управління(економічне самоврядування); фінальний аудит культурної вартості бренду	Зростання чистого прибутку на 15% за рахунок самоорганізації команд

Реалізація запропонованого проєкту дозволить агропідприємству здійснити якісний перехід від застарілих методів адміністрування до сучасної людиноцентричної моделі управління. Проєкт доводить, що корпоративна культура в аграрному секторі не є абстрактною надбудовою, а виступає фундаментом технологічної дисципліни, де кожен елемент цінностей прямо конвертується в економічну ефективність: від точного землеробства до дбайливого ставлення до дорогої техніки. Через акцент на екологізації виробництва господарство може стати привабливим майданчиком для нових фахівців. Завершення проєкту у 2031 році забезпечить трансформацію підприємства у високотехнологічну екосистему, де висока продуктивність праці природним чином поєднується з соціальною відповідальністю та сталим розвитком громади. У підсумку, сформований культурний капітал стане головною конкурентною перевагою господарства, забезпечуючи йому статус лідера та надійного партнера на локальному та галузевому рівнях.

Проведене дослідження дозволило сформувати модель трансформації системи стимулювання, яка розглядає мотивацію не як статичний набір виплат, а як циклічний процес енергообміну (рис. 3.3). Необхідність впровадження такої схеми зумовлена тим, що вона перетворює розрізнені заходи (виплату боргів чи закупівлю техніки) у єдину систему, де кожен елемент підсилює інший.

Запропонований комплекс заходів забезпечує перехід агропідприємства до моделі «живого механізму», де система мотивації стає автономним двигуном капіталізації людського та природного потенціалу. Впровадження цієї стратегії дозволяє трансформувати щоденні технологічні операції у свідомий процес відтворення ресурсів, мінімізуючи негативний вплив на екосистему через персональну відповідальність кожного виконавця. Завдяки делегуванню повноважень саморегульованим командам, господарство долає застарілу ієрархічну інертність, набуваючи здатності миттєво адаптуватися до мінливих ринкових та кліматичних умов. Синхронізація екологічних KPI з фінансовими інтересами працівників

створює унікальний баланс, за якого дбайливе ставлення до активів стає джерелом прямої матеріальної вигоди для всього колективу.

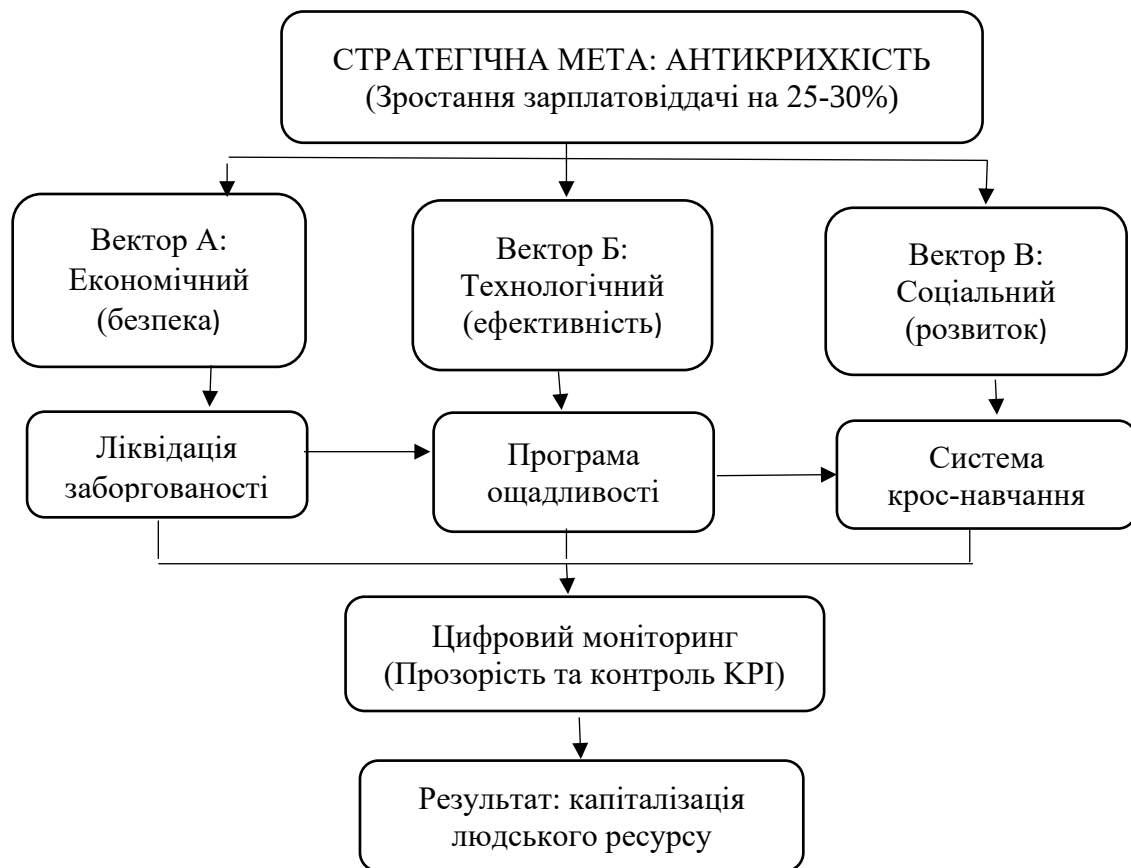


Рис. 3.2. Адаптивна модель управління мотивацією персоналу підприємства, 2027 – 2031 рр.

Використання об'єктивних інструментів цифрового моніторингу виступає гарантом соціальної справедливості, повністю усуваючи корупційні ризики та суб'єктивізм при розподілі бонусів. Сформована система менторства та крос-функціонального навчання перетворює досвід кращих фахівців на колективне надбання, формуючи надійний бар'єр проти дефіциту кадрів у регіоні. Інтеграція високих етичних смислів у виробничий цикл надає праці аграріїв глибинного значення, що критично важливо для утримання молодих інтелектуальних лідерів у межах підприємства. Як результат, реалізація рекомендацій дозволяє нарощувати ринкову вартість бізнесу не за рахунок кількісного накопичення техніки, а через якісну капіталізацію професійних знань та лояльності штату.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження сформовано підсумкові висновки, що відображають комплексну стратегію трансформації системи мотивації підприємства:

1. Обґрунтовано необхідність переходу від статичного адміністрування витрат на оплату праці до динамічного управління життєвим циклом людського капіталу. Такий підхід дозволяє розглядати персонал не як статтю видатків, а як основний актив, здатний до самовідтворення та капіталізації. Це створює надійний фундамент для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності агропідприємства в умовах мінливого ринку.

2. Визначено, що сучасна система стимулювання в аграрному секторі має базуватися на принципах антикрихкості та адаптивності до зовнішніх викликів. Тільки гнучкий механізм винагороди здатний ефективно нівелювати наслідки кадрового дефіциту та кліматичної нестабільності. Встановлено пряму залежність між рівнем інтелектуалізації праці та загальною ринковою вартістю бізнесу.

3. Обґрунтовано ключові вектори модернізації виробничої архітектури підприємства, в межах яких капіталомістке оновлення матеріальної основи (чистий приріст основних засобів на 7703 тис. грн) супроводжувалося кардинальним переформатуванням логістично-збутової політики: попри накопичення фінішних складських резервів на суму 6261 тис. грн, менеджменту вдалося вивільнити заморожені оборотні кошти через інкасацію дебіторської заборгованості на 4808 тис. грн, що врешті-решт заклало міцний операційний фундамент для майбутнього нарощування ринкової частки.

4. Охарактеризовано критичні деформації у структурі джерел формування капіталу підприємства, де загальне розширення сукупного фінансування на 11506 тис. грн відбулося за рахунок небезпечних дисбалансів, а саме – вимивання автономного капіталу на 2762 тис. грн, повної іммобілізації власних ресурсів у необоротні активи (негативна маневреність) та вимушеного

переходу на агресивне боргове фінансування шляхом нарощення поточних зобов'язань на 10618 тис. грн, що опустило коефіцієнт поточної ліквідності до межевої позначки 1,04 і поставило підприємство у жорстку залежність від зовнішніх кредиторів.

5. Досліджено анатомію зниження прибутковості бізнес-моделі, де високий виробничий потенціал був девальвований неефективною структурою непрямих видатків, внаслідок чого інтегральний показник ефективності витрат перетнув критичну межу деструктивності й досяг 1,08 (витрати перевищили чистий дохід), операційна маржа стрімко втратила динаміку, а рівень покриття адміністративного навантаження валовим прибутком згорнувся майже вдвічі, сигналізуючи про хронічне утримання надлишкового управлінського апарату на тлі падіння ефективності збуту.

6. Проаналізовано антикризову стратегію менеджменту у сфері використання трудових ресурсів, яка базувалася на засадах жорсткої оптимізації та підвищення індивідуальної віддачі: на тлі скорочення штатного розпису з 69 до 65 осіб підприємство здійснило перехід до ощадливих моделей господарювання, забезпечивши падіння матеріаломісткості праці на 20,4% та зростання індивідуального виробітку до 1845,7 тис. грн/особу, що дозволило компенсувати випереджаюче зростання середньомісячної зарплати до 16378 грн та збільшити питому вагу оплати праці в операційних витратах з 13,3% до 18,3%.

7. Ідентифіковано прихований парадокс внутрішнього середовища організації, де масштабне технічне переоснащення робочих місць (приріст фондоозброєності на 21,8%) не привело до синергетичного ефекту через глибоку ерозію психологічного контракту в колективі: падіння індексу гігієни до критичних 4,2 бала та звуження коефіцієнта розриву до 1,10 наочно продемонстрували перехід працівників у режим «емоційного вигорання» та фінансового виживання, де традиційні нематеріальні стимули повністю блокуються загальним скепсисом та страхом перед майбутнім.

8. Запропоновано архітектуру реформ на 2027–2031 рр., яка трансформує розрізнені заходи у цілісну програму капіталізації людських ресурсів. План передбачає поетапний перехід від фінансової реанімації до формування самовідповідальних виробничих команд. Кожна фаза реалізації чітко корелює з очікуваними показниками зростання ефективності використання техніки та землі.

9. Обґрунтовано доцільність ліквідації соціальної напруги через першочергове відновлення платіжної дисципліни та прозорість фінансових потоків. Це створює необхідний рівень довіри, без якого неможливе впровадження будь-яких інноваційних змін у структуру мотивації. Стабілізація базисного рівня безпеки працівників є обов'язковою умовою для їх подальшого залучення до програм розвитку.

10. Визначено ключову роль цифровізації як засобу забезпечення соціальної справедливості при розподілі бонусів. Автоматизація моніторингу KPI за допомогою NDVI-карт та GPS-контролю повністю усуває суб'єктивізм та корупційні ризики з боку менеджменту. Прозорість даних формує у персонала відчуття власної відповідальності за кінцевий результат діяльності.

11. Рекомендовано впровадження системи «зелених» бонусів за дотримання екологічних стандартів та збереження родючості ґрунтів. Такий підхід стимулює дбайливе ставлення до природних ресурсів, перетворюючи екологічну відповідальність на джерело додаткового доходу. Це дозволяє синхронізувати економічну вигоду підприємства з принципами регенеративного менеджменту.

12. Запропоновано та концептуально обґрунтовано комплексну модель крос-функціонального навчання (розвитку суміжних та універсальних компетентностей) у поєднанні з прогресивною системою грейдування, що впроваджується з метою забезпечення 100% взаємозамінності лінійного та операційного персоналу під час сезонних чи технологічних пікових навантажень. Формування матриці універсальних компетенцій дозволяє мінімізувати критичні ризики господарства, пов'язані з раптовим відтоком

вузькопрофільних фахівців та кон'юнктурними кадровими коливаннями на ринку праці, тоді як прозора архітектура грейдів виконує роль чіткої навігаційної карти професійно-кар'єрного та фінансового зростання, трансформуючи систему оплати праці у дієвий інструмент залучення та утримання молодих перспективних спеціалістів.

13. Визначено та деталізовано об'єктивну необхідність системної інтеграції ціннісно-орієнтованого підходу та етичних імперативів у загальну структуру корпоративної культури підприємства, що виступає стратегічним важелем підвищення лояльності персоналу та превентивним заходом проти зростання плинності кадрів. Доведено, що надання трудовому процесу глибинного змістового навантаження через залучення працівників до реалізації глобальних місій дозволяє реструктуризувати деструктивний «психологічний контракт» і сформувати стійкий рівень нематеріальної мотивації, здатний утримувати висококваліфікованих і талановитих фахівців у межах аграрного сектору регіону без надмірного тиску на фонд оплати праці.

14. Рекомендовано до практичного впровадження інституціоналізацію внутрішнього корпоративного менторства (наставництва) у синергії з розробкою інноваційної системи «Еко-рейтингів» для персоналізованого оцінювання та публічного визнання індивідуальних досягнень кращих фахівців підприємства. Візуалізація та трансляція успіхів працівників через сучасні інструменти внутрішніх цифрових дошок пошани й гейміфікованих платформ дозволяє суттєво посилити рівень психологічної залученості, стимулювати професійну гордість колективу та конвертувати наявну соціальну напруженість у конструктивне русло; при цьому зміщення акцентів управлінського впливу у бік створення екосистеми партнерської взаємодії замість агресивної внутрішньої конкуренції забезпечує безперервну дифузію знань, ефективний обмін унікальним практичним досвідом між різними поколіннями співробітників та максимізацію загального синергетичного ефекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
2. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид., випр. та доп. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
3. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2010. 251 с.
4. Прасол В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. 2-ге вид. доп. та перероб. Х. : ХНУМГ, 2014. 307 с.
5. Болквандзе Н. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній / Н. Болквандзе, Т. Гетьман. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2020. № 2. С. 72-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2020_2_10
6. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середя; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
7. Зубовський В.М. Економіка підприємства : підручник. Київ : «Знання-Прес», 2016. 526 с.
8. Васюта В., Радченко А. (2024). Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. Галицький економічний DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.134 .
9. Музиченко-Козловський А.В. Колодійчук А.В.. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Вип. 21.6. С. 361–367. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21_6/361_Muz.pdf

10. Черкашина Д. Нестандартна мотивація. *Контракти*. 2018. № 22. С. 25–27. https://www.management.com.ua/notes/non-typ_motivation.html
11. Гриньова В. М., Ястремська О. М. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 312 с.
12. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/petrova_0003.pdf
13. Семикіна М. В. Мотивація праці: методологія, теорія, практика : монографія. Кропивницький: Степова Еллада, 2004. 144 с
14. Добровольська Е., Покотильська Н., Косович О. Управління персоналом як чинник забезпечення стабільності фінансової системи в умовах кризи. *Економічний простір*, № 205. С. 57-62 DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.205.57-62>.
15. Шаповал, О. А. (2025). Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. *Економічний простір*, № 189. С. 153-156. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-28>.
16. Мотивація персоналу як інструмент управління якістю праці. <https://blog.agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakistyu-pratsi>.
17. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 390–397. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-390-397>
18. Гуцан О. М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія «Економічні науки». 2017. № 24. С. 26–30. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/31228/1/vestnik_KhPI_2017_24_Hutsan_Doslidzhennya_sutnosti.pdf (дата звернення: 30.05.2026).

19. Цимбалюк С. О. Політика винагороди : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 288 с.
20. Лугова , В., Чумак, Г., Сотнікова, Ю. Мотивація персоналу в системі управління еколого-економічним розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*, (37). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-70>.
21. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>
22. Заїка С. О. Мотивація та стимулювання як чинники забезпечення стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств. Заїка. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2018. Вип. 191. С. 222-236. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2018_191_24..
23. Колот А. М. Мотивація та мотиваційний процес на промисловому підприємстві: сучасне розуміння, основні положення. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2014. № 64. С. 32-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2014_64_9.
24. Колот, А., Герасименко, О., Шевченко, А. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>
25. Руссиян О.А. Влияние развития «индустрии 4.0» на человеческий капитал промышленного предприятия: зарубежный опыт. *Економіка промисловості*. 2021. № 4. С. 93–117. DOI: <https://doi.org/10.15407/econindustry2021.04.093>
26. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник К.: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
27. Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на*

транспорті. 2021. Вип. 3. С. 47-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2021_3_6.

28. Воронько-Невіднича Т.В., Баган Н.В., Баган М.В., Діденко С.М., Дробязко А.О. Вплив результативності управлінських рішень на процес використання стратегічного потенціалу підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 4. С. 82-86. URL: <http://ujae.org.ua/vplyv-rezultatyvnosti-upravlinskyh-rishen-na-protses-vykorystannya-strategichnogo-potentsialu-pidpryyemstva/>

29. Іванова І. В. Професіоналізація менеджменту : монографія. Київ : КНТЕУ, 2006. 695 с.

30. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.69

31. Лугова В. М., Чумак Г. М. Мотивація як інструмент узгодження інтересів підприємства та персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 259–262. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/51.pdf> (дата звернення: 30.05.2026).

32. Соколовська В. В., Іванченко Г. В. Мотивація співробітників на основі теорії поколінь: теоретичний підхід. *Економіка та держава*. 2018. № 10. С. 58–62. DOI: 10.32702/2306-6806.2018.10.58

33. Чавичалов І. І. Класифікація управлінського персоналу промислового підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 6-2. С. 32–37. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/1021/1/9.pdf> (дата звернення: 30.05.2026).

34. Шульженко І. В., Запорожченко О. В., Сазонова Т. О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 133–136. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-25>

35. Теплюк М., Андрікевич В. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством в релокаційному

соціально-економічному просторі. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. №316(2). С.13-18. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-2>

36. Вараксіна О.В., Григоренко А.Ю., Хотінець О.С. мотивація команди як ключовий інструмент підвищення ефективності організації. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. С. 142 – 144.

37. Вараксіна О.В., Григорець А.Ю., Хотинець О.С. Інтеграція командного менеджменту як стратегічний вектор розвитку підприємства. *Перспективи стабільного економічного розвитку та соціальних комунікацій в умовах сучасних викликів: вітчизняні реалії та світовий досвід*: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, м. Кам'янське, 11-12 травня 2026 р. Кам'янське: ДДТУ, 2026. С. 50-53.

ДОДАТКИ

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЗА 2023 -2025 рр.

ПУБЛІКАЦІЇ ЗДОБУВАЧА

АНОТАЦІЯ

Григоренко А.Ю. «Управління мотивацією персоналу підприємства». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр за освітньо-професійною програмою Менеджмент підприємства спеціальністю 073 Менеджмент. – Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Кваліфікаційну роботу присвячено теоретичному обґрунтуванню та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління мотивацією персоналу підприємства.

Теоретична частина роботи являє собою критичне узагальнення концептуальних основ та механізмів формування системи мотивації персоналу підприємства. Авторкою глибоко досліджено еволюцію наукових підходів до визначення сутності мотиваційного процесу та структурування сучасних систем менеджменту.

В дослідницько-аналітичній частині проведено комплексний аналіз системи управління мотивацією персоналу конкретного підприємства. У розділі дано розгорнуту організаційно-економічну характеристику господарської діяльності суб'єкта. Особливу аналітичну цінність має підрозділ, де авторкою здійснено всебічне дослідження діючої системи матеріального та нематеріального стимулювання праці, визначено її ефективність та виявлено ключові деструктивні чинники.

У проектно-рекомендаційному розділі обґрунтовано конкретні напрями удосконалення управління мотивацією персоналу в системі менеджменту підприємства, що базуються на оптимізації балансу між фінансовими та соціально-психологічними стимулами.

Ключові слова: мотивація, управління мотивацією, матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання, ефективність, соціально-психологічні стимули.