

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ШЕВЧЕНКО ОЛЕКСАНДР ГРИГОРОВИЧ

УДК 331.101.3:005.95/.96:631.11(477)

ДИСЕРТАЦІЯ


**РОЗВИТОК МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ АГРАРНИХ
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Галузь знань 07 – «Управління і адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 О.Г.Шевченко
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: Білоусько Т.Ю., кандидат економічних наук, доцент

Харків – 2026

АНОТАЦІЯ

Розвиток мотиваційного механізму аграрних підприємств в умовах невизначеності. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент, галузь знань 07 – управління та адміністрування. Державний біотехнологічний університет, Харків, 2026.

Дисертаційна робота є завершеною, самостійно виконаною комплексною науковою працею. Вона присвячена всебічному обґрунтуванню теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо формування та розвитку мотиваційного механізму аграрних підприємств в умовах невизначеності.

У дисертації обґрунтовано теоретичні положення щодо змісту, змін, особливостей структури і складників; формування та розвитку системи мотивації й мотиваційного механізму аграрних підприємств в умовах невизначеності. Визначено його нові складові, чинники розвитку, матеріально-економічні, морально-психологічні й соціально орієнтовані пріоритети, управлінські впливи, принципи формування й ефективності на засадах виявлення рівня задоволеності працівників у сферах умов, продуктивності й оплати праці; корпоративної культури й стратегічного розвитку аграрних підприємств загалом.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у досягненні нових, удосконаленні й подальшому розвитку існуючих теоретико-методичних засад і науково-практичних розробок з визначення та ідентифікації змісту категорій “мотиваційна система” й “мотиваційний механізм”, їх структури і складників, змін в умовах невизначеності; підтримки й ризиків чинників зовнішнього середовища на мікро- і макрорівнях; виявлення проблем та оцінки ефективності та розробок рекомендацій з підвищення ефективності та удосконалення розвитку у відповідності до управлінських впливів.

У дисертації було сформульовано та вирішено наступні завдання:

– обґрунтувати теоретичні засади структури, складників і чинників системи та механізму мотивації працівників аграрних підприємств, а також особливості управління ними в сучасних умовах;

– розкрити взаємозв'язок процесів мотивації працівників, менеджменту праці, заробітної плати та соціально-трудова відносин в аграрних підприємствах;

– обґрунтувати методичні засади формування і розвитку ефективного мотиваційного механізму працівників аграрних підприємств;

– оцінити ефективність функціонування аграрних підприємств та проаналізувати рівень заробітної плати працівників як важливий чинник їх мотивації;

– проаналізувати структуру, динаміку та ефективність мотиваційного механізму аграрних підприємств у сучасних умовах господарювання;

– дослідити вплив мотиваційного механізму на продуктивність праці та рівень задоволеності працівників;

– розробити напрями удосконалення мотивації працівників на основі поліпшення умов праці, кадрової політики та кадрового планування аграрних підприємств;

– обґрунтувати шляхи підвищення рівня заробітної плати, матеріальних виплат і альтернативних соціальних пакетів як матеріальної основи посилення мотиваційного механізму;

– запропонувати програму заходів удосконалення мотиваційного механізму працівників, у тому числі інноваційних, відповідно до типів управлінського впливу в умовах невизначеності.

У результаті їх виконання у дисертаційній роботі вперше виявлено та обґрунтовано зміни в структурі, формуванні та розвитку мотиваційного механізму через: нові складові завдяки впровадженню цифрових та інформаційних інновацій, біотехнологій у виробничі процеси, їх автоматизації; нові професії та роботу онлайн; нові мотиви (у т.ч. соціальні практично орієнтовані) через загрози й ризики невизначеності; посилення зв'язків із менеджментом соціально-трудова відносин та стратегіями аграрних підприємств загалом.

Вперше вказано на необхідність посилення операційної спроможності й взаємовпливів мотиваційного механізму аграрних підприємств та локальних, регіональних, державних інститутів регулювання і мотивації для протидії загрозам невизначеності та воєнного стану (загрози життю людей, пригнічений морально-психологічний стан, соціальна несправедливість і зубожіння, прояви корупції й тіньової економіки) та їх подолання з допомогою державної й міжнародної підтримки дружніх країн, особливо ЄС у формі стратегій і програм.

Під час написання дисертації було поглиблено методичні засади формування й розвитку мотиваційного механізму аграрних підприємств та оцінки його ефективності шляхом порівняння зарплати й вартості соціальних пакетів в інших галузях, в середньому по країні, у передових країнах світу; опитування й анкетування для виявлення рівня задоволеності працівників його впливом у площинах умов і продуктивності праці та зарплати, внутрішньої організації і корпоративної культури, загальної стратегії аграрного підприємства; розробки напрямів і засад удосконалення відповідно типів управлінських впливів, наявного потенціалу та потреб адаптації до умов невизначеності.

У процесі здійснення дослідження було удосконалено оцінку ефективності функціонування аграрних підприємств щодо можливостей формування мотиваційного механізму, а саме визначення прибутковості як основи його матеріально-економічних складників, методів управління та роботи з працівниками як основи морально-психологічних складників; соціальної орієнтованості й інновацій підтримки самомотивації.

Також удосконалено оцінку структури та ефективності мотиваційного механізму шляхом доповнення традиційних показників умов і продуктивності праці, зарплати показниками видів і обсягів та структури соціальних пакетів; інших видів матеріально-економічних заохочень; морально-психологічних та соціальних практично орієнтованих складників; самомотивації на основі навчання й перепідготовки персоналу з допомогою аграрного підприємства, перспектив кар'єрного зростання; морально-психологічних стимулів. Удосконалено оцінку рівня задоволеності працівниками мотиваційним механізмом у площинах умов

праці та заробітної плати, корпоративної культури, загальних стратегій розвитку та визначення інтегрального показника, який свідчить про досить високий рівень задоволеності, але й наявність значних резервів для підвищення.

У роботі набули подальшого розвитку заходи удосконалення мотиваційного механізму на основі інноваційного покращення умов праці та їх змін у напрямі автоматизації, цифровізації й інформатизації, можливостей віддаленої праці; інноваційного навчання працівників, перепідготовки, удосконалення кадрового потенціалу; обґрунтування джерел підвищення заробітної плати й інших матеріальних винагород; соціальних пакетів на засадах альтернативності для різних категорій працівників; морально-психологічних складників на основі доброзичливих корпоративних відносин, соціальних – на основі поглиблення пріоритетності практичної орієнтації; організації та розвитку – на основі інноваційних інструментів відповідно до управлінських впливів.

Визначено що система мотивації аграрних підприємств означає впорядковану сукупність взаємодіючих між собою чинників або мотиваторів, які можуть бути спрямовані на формування певної поведінки працівника або колективу працівників з метою досягнення потрібного результату – підвищення продуктивності праці, трудової дисципліни, покращення умінь і навичок, морально-психологічного клімату тощо. Їй повністю відповідає мотиваційний механізм як забезпечення процесу мотивації в дії.

В умовах військового стану, інших загроз і ризиків невизначеності посилюється їх вплив як демотиваторів, що викликає почуття страху, пригнічення морально-психологічного стану, зневіри і безнадії, погіршення ментального та фізичного здоров'я, зменшення тривалості життя. Тому розвиток і вдосконалення мотиваційного механізму аграрних підприємств має важливе теоретичне й практичне значення не тільки для підвищення їх ефективності й конкурентоспроможності, забезпечення продовольчої безпеки в Україні та в світі, але й для формування справедливого і стійкого громадянського суспільства.

Людина має певну мотиваційну структуру, на яку впливають складники мотиваційного механізму. Його концептуальні засади ґрунтуються на теоріях

(первинних, змістовних, процесних, оптимальних механізмів, очікувань, справедливості та ін.) та методах мотивації (індивідуальних, групових, внутрішніх, зовнішніх), мотивах (матеріально-економічних, морально-психологічних, соціальних практичної направленості); ціннісних орієнтирах, ієрархії потреб А. Маслоу. Остання має основоположне значення в умовах воєнного стану, коли серед мотивів на перший план виходять безпека, захист, збереження життя й задоволення базових потреб.

Необхідно зазначити, що запорукою формування та розвитку мотиваційного механізму є ефективність, фінансово-економічна стійкість, платоспроможність аграрних підприємств, а його матеріальною основою – продуктивна праця і зарплата. Виявлено, що аграрні підприємствами зазнали значних збитків через війну – 70-80 млрд дол США. 20% території країни залишаються тимчасово окупованими, ще стільки ж замінованими, екологічно забрудненими й непридатними до виробництва. Це призвело до припинення діяльності понад 25% аграрних підприємств, скорочення трудових ресурсів через війну, значного падіння обсягів виробництва і реалізації готової продукції, прибутків.

Однак завдяки неймовірним зусиллям працівників і менеджерів, державній і міжнародній фінансовій підтримці Україна зберегла статус світового виробника продовольства, національного експортера, гаранта продовольчої безпеки. Незважаючи на дефіцит ресурсів, середня зарплата працівників аграрних підприємств зросла з 15-18 тис грн у 2024 р. до 21-25 тис грн у 2025 р., а на початок 2026 р. – до 28-30 тис грн. Темп зростання склав 42%, що є найбільшим показником по національному господарству і є свідченням підвищення матеріальної мотивації працівників в умовах дефіциту трудових ресурсів. Однак на низькому рівні залишається мінімальна заробітна плата – 8000 грн брутто або 6450 нетто у 2025 р.

Важливим елементом мотиваційного механізму є розробка та надання інших матеріальних доплат і компенсацій (при створенні сім'ї, за народження дитини, вагітності; за звання, стаж, складні умови; покращення навичок і компетенцій, навчання, підвищення кваліфікації тощо); соціальних пакетів. Однак розміри останніх становлять лише 15% від обсягу заробітної плати порівняно з 40-50% у

США та країнах ЄС. Та і сама заробітна плата на порядок поступається її величині у передових країнах. Серед інших причин, це є наслідком того, що в Україні на законодавчому рівні закріплений низький прожитковий мінімум (3028 грн на одного працюючого), мінімальна зарплата (8 тис грн/місяць) й погодинна оплата праці на рівні 3 дол або 2,5 євро.

При цьому ціни на споживчі та інші товари масового вжитку по переважній кількості позицій відповідають європейським. Тому розвиток мотиваційного механізму аграрних підприємств повинен орієнтуватися на досягнення європейських стандартів за умови збільшення державних бюджетних дотацій, міжнародної фінансової підтримки дружніх країн, кооперації малого і середнього агробізнесу для зростання платоспроможності та фінансово-економічної стійкості, державно-приватного партнерства, застосування інноваційних інструментів.

Аналіз структури, динаміки та ефективності мотиваційного механізму аграрних підприємств дозволив виявити, що в основі його формування та розвитку має бути 5 груп нормативних вимог: загальні нормативні вимоги трудової дисципліни; загальної та корпоративної культури; професійно-функціональні норми; позиційні норми; правила міжособистісних відносин. Це впливає на типи кадрової політики, а саме переважання стимулюючого впливу; переважання мотиваційного управління; їх поєднання. Відтак, для залучення й утримання кваліфікованих працівників і/або фахівців, крім зарплати, використовуються матеріальні заохочення, у т.ч. преміювання; додаткові оплачувані відпустки; надбавки за стаж роботи; морально-психологічні та соціальні практично орієнтовані стимули. При цьому вони мають бути індивідуально орієнтованими.

Також це законодавчо обмежена тривалість робочого дня, тижня, місяця; щорічна оплачувана відпустка; врахування особливих умов праці та їх оплата; вчасно виплати заробітної плати й авансів; індексація заробітної плати. Окрема увага повинна приділятися охороні праці та її безпеці. В сучасних умовах невизначеності й ризиків війни це означає не тільки обладнання робочих місць згідно стандартних вимог, але й наявність укриттів та інших засобів захисту від загроз життю. Це значно підвищує витрати аграрних підприємств і відбивається на

фінансово-економічних показниках діяльності. Так, через інші витрати на оборону держава не має можливості забезпечити індексацію заробітної праці у необхідні терміни.

В цих умовах ми всі маємо проявляти суспільну солідарність та взаєморозуміння. Відтак, у мотиваційному механізмі аграрних підприємств зростає значення морально-психологічних та соціальних практично орієнтованих складників. Мова йде про публічне визнання заслуг працівників, їх всілякі відзнаки почесними званнями, подяками, грамотами; ставленням у приклад; запрошеннями на публічні заходи, в заклади освіти та вшануванням як і героїчних захисників. Соціальні практично орієнтовані складники мотиваційного механізму означають всіляку підтримку працівників і сільських жителів засобами енергогенерації, світлом, опаленням, поставками води й гарячої їжі під час блекаутів, особливо в холодну пору року; допомогу з ремонтом або відбудовую зруйнованого житла. Це значно посилює імідж аграрних підприємств, повагу і вдячність до них, а значить, і працевіддачу.

Встановлено, що рівень задоволеності працівників одного з типових середніх за розмірами аграрних підприємств, мотиваційний механізм якого відповідає описаним стандартам, є досить високим. Його індекс у сферах забезпечення умов праці й продуктивної діяльності, корпоративної культури, стратегічного розвитку перевищує 62%. Однак і людей не задоволених станом справ теж досить багато – майже 40%. Це свідчить про необхідність продовження діалогу “працівники – менеджмент”; пошук резервів та впровадження передового досвіду удосконалення мотиваційного механізму.

Виходячи з цього, напрями розвитку та заходи удосконалення мотиваційного механізму аграрних підприємств в умовах невизначеності та на перспективу повинні охоплювати забезпечення безпеки та покращення умов праці працівників, у т.ч. на інноваційних засадах (впровадження точного землеробства, біо- та інформаційних і цифрових технологій; інноваційного навчання; технологій маркетингу; інноваційного управління). Також це застосування нових форм і методів морально-психологічного стимулювання й підвищення корпоративної

культури на основі співпраці працівників та керівництва, кар'єрного просування, одночасного упередження конфліктних ситуацій, підвищення іміджу та ділової репутації аграрного підприємства.

Визначено необхідність узгодження напрямів розвитку мотиваційного механізму аграрних підприємств з політикою державного регулювання та адміністрування соціально-трудових відносин. Йдеться про необхідність підвищення на законодавчому рівні частки витрат на оплату праці в структурі собівартості продукції; мінімальної погодинної оплати праці; мінімальної заробітної плати; прожиткового мінімуму. Це і дозволить, і зобов'яже аграрні підприємства підвищити рівень заробітної плати, інших матеріальних виплат, соціальних пакетів; наблизити складові мотиваційного механізму до стандартів передових країн світу, насамперед, Європейського Союзу. Також йдеться про розробку альтернативних соціальних пакетів, збільшення власних джерел фінансування розвитку мотиваційного механізму на засадах кооперації малого і середнього агробізнесу, державно-приватного партнерства.

Обґрунтовано, що напрями розвитку та заходи удосконалення мотиваційного механізму аграрних підприємств необхідно здійснювати у відповідності до типів управлінського впливу (самотивації; менеджменту підприємств; зовнішнього регулювання та адміністрування); з використанням інноваційних технологій у контексті удосконалення соціально-трудових відносин, аграрного виробництва й аграрної праці загалом; сприяння відновленню морально-психологічного стану працівників, життєдіяльність яких вже понад 4 роки здійснюється в умовах воєнного стану; постійного відтворення кадрового потенціалу. У сукупності, це буде сприяти ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств, забезпеченню їх фінансово-економічної стійкості та платоспроможності в умовах невизначеності і в стратегічній перспективі відновлення.

Ключові слова: мотиваційний механізм, аграрні підприємства, невизначеність, працівники, заробітна плата, продуктивність праці, матеріально-економічна мотивація, соціальні пакети, ефективність, розвиток, управління.

ABSTRACT

Development of the motivational mechanism of agricultural enterprises under conditions of uncertainty. – Qualification scientific work in manuscript form.

The dissertation is submitted for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 Management, field of knowledge 07 – Management and Administration. State Biotechnological University, Kharkiv, 2026.

The dissertation is a completed, independently conducted, comprehensive scientific work. It is devoted to the comprehensive substantiation of theoretical and methodological foundations and the development of practical recommendations for the formation and development of the motivational mechanism of agricultural enterprises under conditions of uncertainty.

The dissertation substantiates theoretical provisions concerning the content, changes, structural features and components, as well as the formation and development of the motivation system and motivational mechanism of agricultural enterprises under conditions of uncertainty. Its new components, development factors, material and economic, moral and psychological, and socially oriented priorities, managerial influences, principles of formation and effectiveness are determined on the basis of identifying the level of employee satisfaction in the areas of working conditions, productivity and remuneration; corporate culture; and the strategic development of agricultural enterprises.

The scientific novelty of the obtained results lies in the achievement of new results, the improvement and further development of existing theoretical and methodological foundations, and scientific and practical developments concerning the definition and identification of the content of the categories “motivation system” and “motivational mechanism”, their structure and components, and their transformations under conditions of uncertainty; support and risks associated with external environmental factors at the micro- and macro-levels; identification of problems and evaluation of effectiveness; and the development of recommendations for improving effectiveness and enhancing development in accordance with managerial influences.

The dissertation formulated and solved the following tasks:

- to substantiate the theoretical foundations of the structure, components and factors of the system and mechanism of motivation of employees of agricultural enterprises, as well as the specific features of managing them under modern conditions;
- to reveal the interrelations between employee motivation processes, labour management, wages, and social and labour relations in agricultural enterprises;
- to substantiate the methodological foundations for the formation and development of an effective motivational mechanism for employees of agricultural enterprises;
- to assess the efficiency of agricultural enterprises and analyse the level of employees' wages as an important factor of their motivation;
- to analyse the structure, dynamics and effectiveness of the motivational mechanism of agricultural enterprises under modern economic conditions;
- to study the influence of the motivational mechanism on labour productivity and the level of employee satisfaction;
- to develop directions for improving employee motivation based on better working conditions, personnel policy and personnel planning of agricultural enterprises;
- to substantiate ways of increasing wages, material payments and alternative social packages as the material basis for strengthening the motivational mechanism;
- to propose a programme of measures for improving the motivational mechanism of employees, including innovative measures, in accordance with the types of managerial influence under conditions of uncertainty.

As a result of fulfilling these tasks, the dissertation, for the first time, identifies and substantiates changes in the structure, formation and development of the motivational mechanism through: new components arising from the introduction of digital and information innovations, biotechnologies in production processes, and their automation; new professions and online work; new motives, including socially and practically oriented ones, caused by threats and risks of uncertainty; and the strengthening of links with the management of social and labour relations and the overall strategies of agricultural enterprises.

For the first time, the dissertation points to the need to strengthen the operational capacity and mutual influences of the motivational mechanism of agricultural enterprises

and local, regional and state institutions of regulation and motivation in order to counter the threats of uncertainty and martial law, including threats to human life, a depressed moral and psychological state, social injustice and impoverishment, manifestations of corruption and the shadow economy, and to overcome them with the help of state and international support from friendly countries, especially the European Union, in the form of strategies and programmed.

In the course of writing the dissertation, the methodological foundations for forming and developing the motivational mechanism of agricultural enterprises and assessing its effectiveness were deepened by comparing wages and the value of social packages in other sectors, in the national average, and in advanced countries of the world; by conducting surveys and questionnaires to identify the level of employee satisfaction with its influence in the areas of working conditions, labour productivity and wages, internal organization and corporate culture, and the overall strategy of an agricultural enterprise; and by developing directions and principles for improvement in accordance with types of managerial influence, available potential and the need to adapt to conditions of uncertainty.

In the course of the research, the assessment of the efficiency of agricultural enterprises in terms of their capacity to form a motivational mechanism was improved, namely, by defining profitability as the basis of its material and economic components, and management methods and work with employees as the basis of its moral and psychological components, social orientation and innovations supporting self-motivation.

The assessment of the structure and effectiveness of the motivational mechanism was also improved by supplementing traditional indicators of working conditions, labor productivity and wages with indicators of the types, volumes and structure of social packages; other types of material and economic incentives; moral, psychological and socially and practically oriented components; self-motivation based on training and retraining of personnel with the support of the agricultural enterprise, prospects for career growth, and moral and psychological incentives. The assessment of the level of employee satisfaction with the motivational mechanism was improved in the areas of working conditions and wages, corporate culture, general development strategies, and the

determination of an integral indicator, which indicates a high level of satisfaction but also significant reserves for improvement.

The work further develops measures for improving the motivational mechanism on the basis of innovative improvement of working conditions and their transformation towards automation, digitalization and informatization, as well as opportunities for remote work; innovative employee training, retraining and improvement of personnel potential; substantiation of sources for increasing wages and other material rewards; social packages based on alternatives for different categories of employees; moral and psychological components based on benevolent corporate relations; social components based on the deepening of practical orientation as a priority; and organization and development based on innovative instruments in accordance with managerial influences.

It is determined that the motivation system of agricultural enterprises means an ordered set of interrelated factors or motivators that may be aimed at forming a certain behavior of an employee or a group of employees in order to achieve the required result: increasing labor productivity, labor discipline, improving skills and abilities, the moral and psychological climate, and so on. It is fully consistent with the motivational mechanism as the support of the motivation process in action.

Under martial law and other threats and risks of uncertainty, their influence as demotivators increases, causing feelings of fear, depression of the moral and psychological state, despair and hopelessness, deterioration of mental and physical health, and a reduction in life expectancy. Therefore, the development and improvement of the motivational mechanism of agricultural enterprises is of important theoretical and practical significance not only for increasing their efficiency and competitiveness and ensuring food security in Ukraine and the world, but also for forming a just and resilient civil society.

A person has a certain motivational structure that is influenced by the components of the motivational mechanism. Its conceptual foundations are based on theories, including primary, content, process, optimal mechanism, expectancy, equity and other theories, as well as motivation methods, including individual, group, internal and external methods, motives, including material and economic, moral and psychological, and

socially practical motives; value orientations; and A. Maslow's hierarchy of needs. The latter is of fundamental importance under martial law, when safety, protection, preservation of life and satisfaction of basic needs come to the forefront among motives.

It should be noted that the prerequisite for the formation and development of the motivational mechanism is the efficiency, financial and economic stability, and solvency of agricultural enterprises, while its material basis is productive labor and wages. It has been found that agricultural enterprises have suffered significant losses due to the war, amounting to USD 70–80 billion. Twenty percent of the country's territory remains temporarily occupied, and the same share is mined, environmentally contaminated and unsuitable for production. This has led to the cessation of activity of more than 25% of agricultural enterprises, a reduction in labor resources due to the war, and a significant decline in production and sales volumes of finished products and profits.

However, thanks to the extraordinary efforts of employees and managers, as well as state and international financial support, Ukraine has retained the status of a global food producer, national exporter and guarantor of food security. Despite the shortage of resources, the average wage of employees of agricultural enterprises increased from UAH 15–18 thousand in 2024 to UAH 21–25 thousand in 2025, and to UAH 28–30 thousand at the beginning of 2026. The growth rate amounted to 42%, which is the highest indicator in the national economy and indicates an increase in the material motivation of employees under conditions of labor shortage. However, the minimum wage remains low: UAH 8,000 gross, or UAH 6,450 net, in 2025.

An important element of the motivational mechanism is the development and provision of other material bonuses and compensations, including those related to marriage, childbirth, pregnancy, titles, length of service, difficult working conditions, improvement of skills and competencies, training, advanced training, and so on, as well as social packages. However, the amount of the latter is only 15% of wages, compared with 40–50% in the United States and EU countries. Wages themselves are also an order of magnitude lower than in advanced countries. Among other reasons, this results from the fact that Ukraine has legally established a low subsistence minimum of UAH 3,028

per working person, a minimum wage of UAH 8,000 per month, and an hourly wage of USD 3 or EUR 2.5.

At the same time, prices for consumer goods and other mass-consumption goods in most categories correspond to European levels. Therefore, the development of the motivational mechanism of agricultural enterprises should be oriented towards achieving European standards, if state budget subsidies, international financial support from friendly countries, cooperation among small and medium-sized agribusinesses to increase solvency and financial and economic stability, public-private partnership, and innovative instruments are expanded.

The analysis of the structure, dynamics and effectiveness of the motivational mechanism of agricultural enterprises made it possible to identify that its formation and development should be based on five groups of regulatory requirements: general regulatory requirements of labor discipline; general and corporate culture; professional and functional norms; positional norms; and rules of interpersonal relations. This affects the types of personnel policy, namely the predominance of stimulating influence, the predominance of motivational management, or their combination. Accordingly, in order to attract and retain qualified employees and/or specialists, in addition to wages, material incentives are used, including bonuses; additional paid leave; seniority allowances; moral, psychological and socially practical incentives. At the same time, they should be individually oriented.

This also includes legally limited working hours per day, week and month; annual paid leave; consideration and payment for special working conditions; timely payment of wages and advances; and wage indexation. Special attention should be paid to occupational safety and labor protection. Under modern conditions of uncertainty and war risks, this means not only equipping workplaces in accordance with standard requirements but also providing shelters and other means of protection against threats to life. This significantly increases the costs of agricultural enterprises and affects their financial and economic performance. Thus, due to other defence expenditures, the state is unable to ensure wage indexation within the necessary timeframes.

Under these conditions, all of us must demonstrate social solidarity and mutual understanding. Therefore, the importance of moral, psychological and socially practical components in the motivational mechanism of agricultural enterprises is increasing. This refers to public recognition of employees' merits, various honors in the form of honorary titles, letters of gratitude and certificates, presenting them as examples to follow, invitations to public events and educational institutions, and honoring them similarly to heroic defenders. Socially practical components of the motivational mechanism include all kinds of support for employees and rural residents through power generation, lighting, heating, water supply and hot meals during blackouts, especially in the cold season, as well as assistance with repairing or rebuilding destroyed housing. This significantly strengthens the image of agricultural enterprises, respect and gratitude towards them, and, consequently, labor commitment.

It has been established that the level of satisfaction of employees of one typical medium-sized agricultural enterprise, whose motivational mechanism meets the described standards, is quite high. Its index in the areas of ensuring working conditions and productive activity, corporate culture and strategic development exceed 62%. However, there are also many people who are dissatisfied with the state of affairs, almost 40%. This indicates the need to continue the "employees – management" dialogue, search for reserves and introduce best practices for improving the motivational mechanism.

On this basis, the directions of development and measures for improving the motivational mechanism of agricultural enterprises under conditions of uncertainty and in the future should include ensuring safety and improving working conditions for employees, including on an innovative basis, through the introduction of precision farming, bio-, information and digital technologies, innovative training, marketing technologies and innovative management. This also includes the application of new forms and methods of moral and psychological stimulation and the improvement of corporate culture based on cooperation between employees and management, career advancement, simultaneous prevention of conflict situations, and enhancement of the image and business reputation of the agricultural enterprise.

The need to coordinate the directions of development of the motivational mechanism of agricultural enterprises with the policy of state regulation and administration of social and labor relations has been determined. This concerns the need to increase, at the legislative level, the share of labor costs in the cost structure of products, the minimum hourly wage, the minimum wage and the subsistence minimum. This will both allow and oblige agricultural enterprises to increase wages, other material payments and social packages, and to bring the components of the motivational mechanism closer to the standards of advanced countries of the world, primarily the European Union. This also concerns the development of alternative social packages and the increase of internal sources for financing the development of the motivational mechanism based on cooperation among small and medium-sized agribusinesses and public-private partnership.

It is substantiated that the directions of development and measures for improving the motivational mechanism of agricultural enterprises should be implemented in accordance with the types of managerial influence, namely self-motivation, enterprise management, and external regulation and administration; with the use of innovative technologies in the context of improving social and labor relations, agricultural production and agricultural labour in general; facilitating the restoration of the moral and psychological state of employees whose life activity has been taking place under martial law for more than four years; and continuously reproducing personnel potential. Taken together, this will contribute to the efficiency and competitiveness of agricultural enterprises and ensure their financial and economic stability and solvency under conditions of uncertainty and in the strategic perspective of recovery.

Keywords: motivational mechanism, agricultural enterprises, uncertainty, employees, wages, labour productivity, material and economic motivation, social packages, efficiency, development, management.

Публікації, що відтворюють наукові результати дисертації:

Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України

1. Шевченко О. Г. Формування ефективної системи мотивації діяльності фермерських господарств в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 22. DOI: 10.5281/zenodo.19670015. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1370>

2. Shevchenko O. Improvement of the motivational mechanism for the development of farms in Ukraine under the transformation of the agricultural sector. *Ekonomichnyu analiz*. 2025. Vol. 35, No. 1. P. 712–718. DOI: 10.35774/econa2025.01.712.

URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6585>

3. Шевченко О. Інструменти підвищення мотивації розвитку фермерських господарств: сучасні виклики та перспективи. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2026. № 15. DOI: 10.70651/3083-6018/2026.3.02.

URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/view/695>

Праці апробаційного характеру

1. Ревенко Д.В., Шевченко О.Г. 2. Особливості управління в аграрному секторі на засадах соціально – економічного розвитку.: Матеріали підсумкової конференції професорсько-викладацького складу і здобувачів наукових ступенів. / Харків. нац. аграр. ун-т. ім. В.В. Докучаєва. – Харків: ХНАУ, 2021. С. 122-124

2. Білоусько Т. Ю., Шевченко О. Г. Сталий розвиток аграрних підприємств: технологічні аспекти. Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі: тези доповідей IV Міжнар. науково-практ. конференції, 4 листопада 2025 р. Харків: ДБТУ, 2025. С. 49-50

ЗМІСТ

ВСТУП.....	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ СИСТЕМИ Й МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИЗИКІВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ І ПЕРЕВАГ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ...27	
1.1. Структура, складники, чинники системи й механізму мотивації працівників аграрних підприємств та управління ними в сучасних умовах.....	27
1.2. Взаємозв'язки процесів мотивації працівників, менеджменту праці і зарплати та соціально-трудова відносин	46
1.3. Методичні засади формування і розвитку ефективного мотиваційного механізму працівників аграрних підприємств	55
Висновки до розділу 1	66
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПРАЦІВНИКІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	69
2.1. Ефективність функціонування аграрних підприємств та рівень заробітної плати працівників	69
2.2. Структура, динаміка та ефективність мотиваційного механізму аграрних підприємств	82
2.3. Продуктивність праці та задоволеність працівників мотиваційним механізмом.....	102
Висновки до розділу 2	114
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПРАЦІВНИКІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	117
3.1. Удосконалення мотивації працівників на основі покращення умов праці, кадрової політики й кадрового планування аграрних підприємств	117
3.2. Підвищення рівня заробітної плати, матеріальних виплат та альтернативних соціальних пакетів як матеріальна основа посилення мотиваційного механізму.....	130
3.3. Програмування інноваційних заходів удосконалення мотиваційного механізму працівників аграрних підприємств відповідно до типів управлінського впливу в умовах невизначеності.....	140
Висновки до розділу 3	153
ВИСНОВКИ	156
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	161

ВСТУП

Актуальність теми. Одним із найважливіших чинників формування ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств є мотивація працівників, удосконалення соціально-трудових відносин та управління ними як однієї з основ здійснення всіх видів діяльності. В сучасних умовах саме трудові ресурси, працівники, персонал становлять основу продуктивних сил, ресурсного потенціалу, розробки та впровадження інновацій. Тому від якості їх використання та управління залежать всі інші результати аграрних підприємств, їх фінансово-економічна стійкість.

Саме працівники приводять в дію новітні технічні засоби й технології, результатом чого є вироблена продукція, надані послуги чи виконані роботи. Жодна система управління не буде ефективною, доки не буде розроблено ефективної системи, моделей та механізмів мотивації, які б спонукали конкретного працівника і цілий колектив до продуктивного досягнення встановлених місії, мети і завдань. Тому мотивація належить до чотирьох основних функцій менеджменту підприємств, а саме планування, організації, мотивації і контролю, а дослідження проблем сутності, змін, систем і механізмів мотивації є актуальними, теоретично і практично значимими та своєчасними.

Мотивація визначається як процес спонукання до дій працівників чи окремого працівника з метою виконання завдань аграрного підприємства або досягнення особистих цілей зростання. Вона здійснюється за рахунок внутрішніх ресурсів або мотивів (потреби, переконання, особисті інтереси людини тощо) та зовнішніх чинників (суспільне визнання, матеріальне і моральне заохочення, кар'єрне зростання. Тим самим підвищується продуктивність праці, використання ресурсів, знижується собівартість продукції, роздрібні ціни й зростають прибутки.

Недостатнє врахування системи та механізмів мотивації працівників, навпаки, призводить до зниження показників продуктивності праці, якості продукції та погіршення морально-психологічного клімату в колективах.

Впровадження ефективних систем і моделей організації праці, соціально-трудових відносин, мотивації персоналу сприяє підвищенню конкурентоспроможності аграрних підприємств, їх продуктивності, фінансово-економічної стійкості.

Необхідно зазначити, що питання мотивації персоналу, соціально-трудових відносин, продуктивності й оплати праці працівників аграрних підприємств перебувають у центрі уваги багатьох вітчизняних науковців, зокрема Балабанової Л., Балановської Т., Бойченка А., Бортнік С., Гальцової О., Германюк Н., Гогулі О., Горбаль Н., Данюка В., Ігнатенка М., Красноручького О., Мармуль Л., Маусова М., Машевської А., Митрофанової Г., Момота В., Нестерович А., Овчарук О., Олійник Т., Петюха В., Романюк І., Сардак О., Трояна А., Цимбалюк С., Шмиголь Н. та ін. Їх праці присвячені теорії й методології визначення змісту вказаних категорій, їх системних складників і процесів; встановлення чинників формування та розвитку. Вагому роль відіграє й розробка методичних засад і практичних рекомендацій щодо здійснення мотивації. Однак можливості та інноваційні пріоритети у вдосконаленні систем і механізмів мотивації вимагають подальших розробок. Це ж стосується і врахування загроз невизначеності та війни. Вони однозначно змінюють мотиваційні механізми, що потребує подальших досліджень. Наразі, прагнення України в Європейський Союз також вимагає переходу на європейські моделі і стандарти організації соціально-трудових відносин, мотивації працівників, всебічного вивчення європейського досвіду їх застосування. У сукупності, це значно актуалізує обрану тему дисертації.

Зв'язок дисертаційної роботи з науковими програмами планами, темами. Дисертаційне дослідження виконане у відповідності до наукової теми «Науково-методологічне забезпечення підприємницької, маркетингової, логістичної, діяльності підприємств агропродуктового комплексу та розвитку земельних відносин на інвестиційно-інноваційних заходах» (№ державної реєстрації 0116U000001)». У її межах автором уточнено зміст мотивації працівників в умовах невизначеності та війни (мотивів працювати, потреб, демотиваторів); визначено цифрові складники та інноваційні пріоритети мотиваційного механізму; основні теорії та моделі мотивації, взаємозв'язки з системою соціально-трудових відносин; запропоновано

методи оцінки ефективності і на цій основі – напрями розвитку систем та механізмів мотивації працівників аграрних підприємств з метою підвищення їх загальної ефективності й конкурентоспроможності.

Мета дисертації. Метою дисертаційного дослідження є теоретичне обґрунтування системи та механізму мотивації працівників аграрних підприємств, поглиблення методів визначення й оцінки ефективності та проблем функціонування з поширенням на соціально-трудові відносини, продуктивність і оплату праці в умовах невизначеності і на цій основі – розробка практичних рекомендацій щодо розвитку й удосконалення з урахуванням європейських стандартів.

Досягнення поставленої мети ґрунтувалося на формулюванні та вирішенні важливих **завдань**:

- обґрунтувати теоретичні засади структури, складників і чинників системи та механізму мотивації працівників аграрних підприємств, а також особливості управління ними в сучасних умовах;

- розкрити взаємозв'язок процесів мотивації працівників, менеджменту праці, заробітної плати та соціально-трудових відносин в аграрних підприємствах;

- обґрунтувати методичні засади формування і розвитку ефективного мотиваційного механізму працівників аграрних підприємств;

- оцінити ефективність функціонування аграрних підприємств та проаналізувати рівень заробітної плати працівників як важливий чинник їх мотивації;

- проаналізувати структуру, динаміку та ефективність мотиваційного механізму аграрних підприємств у сучасних умовах господарювання;

- дослідити вплив мотиваційного механізму на продуктивність праці та рівень задоволеності працівників;

- розробити напрями удосконалення мотивації працівників на основі поліпшення умов праці, кадрової політики та кадрового планування аграрних підприємств;

– обґрунтувати шляхи підвищення рівня заробітної плати, матеріальних виплат і альтернативних соціальних пакетів як матеріальної основи посилення мотиваційного механізму;

запропонувати програму заходів удосконалення мотиваційного механізму працівників, у тому числі інноваційних, відповідно до типів управлінського впливу в умовах невизначеності.

Об’єктом дослідження є процеси формування мотиваційного механізму працівників аграрних підприємств, його структури, складників, чинників здійснення, управління ними з метою всебічного удосконалення, підвищення ефективності та розвитку.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних аспектів, практичних пропозицій щодо формування та удосконалення мотиваційного механізму працівників аграрних підприємств в умовах цифрових можливостей, загроз війни та невизначеності, євроінтеграційних завдань.

Теоретико-методологічні засади та методи дослідження. Основою написання дисертаційної роботи стали фундаментальні положення менеджменту й управління; економічної теорії, економіки, менеджменту та управління аграрних підприємств; менеджменту соціально-трудова відносин і мотивації працівників; теорії мотивації персоналу. У процесі здійснення наукового дослідження було використано **методи**: індукції і дедукції, системно-структурного аналізу і синтезу – при визначенні структури й складників системи й механізму мотивації працівників аграрних підприємств, чинників їх формування, конкурентних переваг і проблем; історичний, монографічний, спостереження – при виявленні етапів формування та розвитку системи й механізму мотивації; статистико-економічні, екстраполяції, економіко-математичні, програмування, опитування та анкетування – при оцінці ефективності функціонування мотиваційного механізму та обґрунтуванні перспектив і варіантів його удосконалення.

Інформаційною основою дисертаційної роботи були Закони, нормативно-правові акти України, Європейського Союзу, міжнародного співтовариства з питань мотивації працівників, праці і зарплати; наукові одноосібні праці

вітчизняних та зарубіжних вчених; монографічні та періодичні видання, матеріали наукових конференцій, інтернет-ресурси, дані статистичної звітності Державної служби статистики України, Міністерства економіки, докiлля та сiльського господарства України, Міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності України, обліково-фінансової звітності аграрних підприємств, аналітичні звіти, особисті спостереження автора.

Особистий внесок автора. Дисертація написана автором особисто. Вона має належний рівень академічної доброчесності. У спільних публікаціях використано тільки ті положення, які належать особисто автору.

Наукова новизна. Наукову новизну дисертаційної роботи формують теоретичні положення щодо структури й складників системи та механізму мотивації працівників аграрних підприємств; методичні підходи щодо оцінки ефективності мотиваційного механізму, основних системних мотиваторів і демотиваторів в умовах невизначеності, а також науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення його розвитку на засадах підвищення операційної активності, колаборації мотиваційних механізмів (підприємств, територіальних громад, регіонів і держави) відносно мотивації повернення переселенців та біженців у сільську місцевість з послідувачим заняттям агробізнесом, іншими видами сільської економіки, у т. ч. на засадах найманої праці з належною оплатою. Зокрема,

вперше:

- виявлено та обґрунтовано зміни в структурі, формуванні та розвитку мотиваційного механізму через: нові складові завдяки впровадженню цифрових та інформаційних інновацій, біотехнологій у виробничі процеси, їх автоматизації; нові професії та роботу онлайн; нові мотиви (у т.ч. соціальні практично орієнтовані) через загрози й ризики невизначеності; посилення зв'язків із менеджментом соціально-трудова відносин та стратегіями аграрних підприємств загалом;

- вказано на необхідність посилення операційної спроможності й взаємовпливів мотиваційного механізму аграрних підприємств та локальних,

регіональних, державних інститутів регулювання і мотивації для протидії загрозам невизначеності та воєнного стану (загрози життю людей, пригнічений морально-психологічний стан, соціальна несправедливість і зубожіння, прояви корупції й тіньової економіки) та їх подолання з допомогою державної й міжнародної підтримки дружніх країн, особливо ЄС у формі стратегій і програм;

удосконалено:

- методичні засади формування й розвитку мотиваційного механізму аграрних підприємств та оцінки його ефективності шляхом порівняння зарплати й вартості соціальних пакетів в інших галузях, в середньому по країні, у передових країнах світу; опитування й анкетування для виявлення рівня задоволеності працівників його впливом у площинах умов і продуктивності праці та зарплати, внутрішньої організації і корпоративної культури, загальної стратегії аграрного підприємства; розробки напрямів і засад удосконалення відповідно типів управлінських впливів, наявного потенціалу та потреб адаптації до умов невизначеності;

- оцінку ефективності функціонування аграрних підприємств щодо можливостей формування мотиваційного механізму, а саме визначення прибутковості як основи його матеріально-економічних складників, методів управління та роботи з працівниками як основи морально-психологічних складників; соціальної орієнтованості й інновацій підтримки самомотивації;

- оцінку структури та ефективності мотиваційного механізму шляхом доповнення традиційних показників умов і продуктивності праці, зарплати показниками видів і обсягів та структури соціальних пакетів; інших видів матеріально-економічних заохочень; морально-психологічних та соціальних практично орієнтованих складників; самомотивації на основі навчання й перепідготовки персоналу з допомогою аграрного підприємства, перспектив кар'єрного зростання; морально-психологічних стимулів;

- оцінку рівня задоволеності працівниками мотиваційним механізмом у площинах умов праці та заробітної плати, корпоративної культури, загальних стратегій розвитку та визначення інтегрального показника, який свідчить про

досить високий рівень задоволеності, але й наявність значних резервів для підвищення.

набуло подальшого розвитку:

- пропозиції з удосконалення мотиваційного механізму аграрних підприємств на основі оптимізації умов праці, у т.ч. віддаленості працівників від місць її прикладання; всебічного посилення безпеки праці, у т.ч. від воєнних загроз; розширенням складників мотивації на рівні морально-психологічних, матеріально-економічних, а також доповнення їх соціальними практично орієнтованими, які викликані умовами невизначеності та війни і керуються гуманітарними почуттями та не залежать від трудового вкладу працівників; оптимізації кадрової політики й кадрового планування та прогнозування з орієнтацією на необхідність постійної раціоналізації внутрішньої організації аграрних підприємств та у відповідь на виклики зовнішнього середовища;

- пропозиції з удосконалення мотиваційного механізму працівників аграрних підприємств на основі наближення обсягів прожиткового мінімуму та почасової оплати праці до європейських стандартів у співпраці з державними інститутами та механізмами; зростання мінімальної заробітної плати на законодавчому рівні та, відповідно, в аграрних підприємствах; зростання обсягів соціальних пакетів з 15 до 40 – 50% заробітної плати та розробка й використання їх альтернативних видів – базового, компенсаційного, конкурентоспроможного;

- програмування інноваційних заходів удосконалення мотиваційного механізму аграрних підприємств відповідно типів управлінського впливу та його структури через посилення складників матеріальних, морально-психологічних, соціальних прикладно орієнтованих, самомотивації; впровадження програм мотивації на засадах економії витрат робочого часу; підвищення продуктивності праці; цифровізації, автоматизації й механізації виробництва; інноваційних технологій; удосконалення структури виробничих процесів та кадрового потенціалу аграрних підприємств.

Практичне впровадження одержаних результатів. Основні положення, висновки та результати дисертаційної роботи впроваджено у практику

управлінської та науково-освітньої діяльності. Зокрема, концепцію удосконалення мотиваційного механізму працівників та соціально-трудоких відносин з використанням технологій 5S та Lean передано до впроваджені в аграрні підприємства Харківської області (ФГ «ЄВА-АГРО», СФГ «РЕВІК», ТОВ «ДВР - Агро»). Положення про систему корпоративної мотивації праці направлено в дорадчі служби Харківського регіону для ознайомлення аграрних підприємств як роботодавців (довідка № 35 від 13.04. 2026р.). Матеріали щодо співвідношення обсягів прожиткового мінімуму в Україні та в ЄС, мінімального рівня погодинної оплати використовуються у навчально- освітньому процесі Державного біотехнологічного університету.

Структура й обсяг роботи. Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, загальних висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг дисертації становить 175 сторінок; робота містить 20 таблиць і 18 рисунків; список використаних джерел налічує 206 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ СИСТЕМИ Й МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИЗИКІВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ І ПЕРЕВАГ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

1.1. Структура, складники, чинники системи й механізму мотивації працівників аграрних підприємств та управління ними в сучасних умовах

Мотивація – це сукупність внутрішніх спонукань, які взаємопов'язано впливають на поведінку людини, визначають її активність і спрямовують дії на досягнення певних цілей. До таких спонукань належать потреби, інтереси, бажання, очікування, цінності, установки, особисті прагнення та інші психологічні характеристики як окремої людини, так і колективу. Поряд із чинниками, що стимулюють активність, існують і такі, що послаблюють її, тобто демотиватори. В умовах невизначеності до них можна віднести постійну загрозу життю, ризик обстрілів, небезпеку не встигнути дістатися укриття, втрату впевненості у завтрашньому дні через затяжну війну, масштабні руйнування, значні людські втрати, а також тяжкі емоційні переживання, пов'язані із загибеллю чи стражданнями близьких людей. Такі фактори не є складовими самої мотивації, однак вони істотно впливають на її прояви, тому мають обов'язково враховуватися під час формування системи мотивації та розроблення мотиваційного механізму.

Водночас у науковій літературі трапляються й інші підходи до трактування демотиваторів. Зокрема, Ж. Крисько та І. Бордун у своїй статті розглядають як демотивуючі чинники штрафні санкції за запізнення чи виробничий брак, тобто матеріальні стягнення, а також дисциплінарні заходи, емоційне напруження, спричинене зауваженнями, та інші подібні фактори. До них також доцільно віднести несприятливий морально-психологічний клімат у колективі, систематичну неконструктивну критику, порушення засад соціальної

справедливості, етичних норм і моралі. Такий підхід є цілком обґрунтованим і має право на наукове визнання.

На наш погляд, демотивуючі чинники доцільно диференціювати залежно від середовища їх виникнення. Передусім варто виокремлювати демотиватори внутрішнього середовища господарювання, які можуть розглядатися як складові системи мотивації, оскільки саме на них безпосередньо поширюється управлінський вплив. Натомість вплив аграрного підприємства на зовнішні демотиватори є обмеженим і здебільшого має частковий характер. Він може проявлятися у створенні безпечніших умов праці, зокрема облаштуванні укриттів, наданні працівникам можливості для відпусток з метою підтримки родинних зв'язків, послабленні морально-психологічного навантаження через колективну підтримку, а також забезпеченні належних умов праці й справедливої оплати.

У вузькому трактуванні мотиваційну діяльність можна визначити як сукупність свідомих і добровільних дій людини, що зумовлюються її внутрішніми спонукальними чинниками та спрямовуються на реалізацію власних інтересів і досягнення поставлених цілей. Мотивація праці при цьому відображає прагнення працівника задовольнити свої потреби шляхом трудової діяльності та отримання певних матеріальних чи нематеріальних благ. Сфера того, що може виступати мотиватором для людини, є надзвичайно широкою. Це пов'язано з тим, що практично всі результати суспільного розвитку, створені у матеріальній та духовній сферах, здатні впливати на формування різноманітних мотивів. Саме тому в різних галузях і видах діяльності виникають численні форми та прояви мотивації.

Мотив доцільно розглядати як внутрішню значущість певної діяльності для особистості. Водночас варто підкреслити, що спонукання до дії формуються не лише під впливом внутрішніх переживань і потреб людини, а й під дією зовнішніх факторів, які можуть свідомо або несвідомо зумовлювати її поведінку. З огляду на це, мотиваційний процес слід трактувати як такий, що формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх детермінант. Саме тому, за підходом В. Кошеленко, мотивація розглядається як процес впливу на людину з метою спонукання її до певних дій через формування відповідних мотивів [24].

Залежно від цілей і завдань, які ставляться у процесі мотивування, зазвичай виокремлюють два основні типи мотивації. Перший тип ґрунтується на зовнішньому впливі на особистість, у результаті якого активізуються певні мотиви, що спонукають її до конкретних дій. Такі дії, своєю чергою, забезпечують досягнення результату, бажаного для суб'єкта мотиваційного впливу. Ефективність цього типу мотивації значною мірою залежить від того, наскільки точно визначено, які саме мотиви здатні спонукати людину до потрібної поведінки та яким чином їх можна актуалізувати.

Головна мета другого типу мотивації полягає у формуванні стійкої мотиваційної структури особистості. Такий підхід має переважно виховний і освітній характер та зазвичай не орієнтується безпосередньо на швидке отримання конкретного результату або виконання окремих дій. Його реалізація потребує значно більшого обсягу знань, професійних зусиль і управлінських умінь. Водночас саме цей тип мотивації здатний забезпечувати більш глибокий і довготривалий ефект порівняно з першим типом. Організації, які успішно застосовують його на практиці, зазвичай мають ширші можливості для ефективного управління персоналом і досягнення кращих результатів діяльності.

Розмежування зазначених типів мотивації знаходить відображення у теоретичних положеннях Х. Хекаузена щодо екстенсивної та інтенсивної мотивації. Разом із тим доцільно погодитися з позицією науковців, які наголошують, що ці два типи не варто розглядати як взаємовиключні. У сучасній управлінській практиці найчастіше застосовується їх поєднання, що дає змогу комплексно впливати на трудову поведінку працівників і підвищувати результативність управління [50].

У психологічному аспекті мотивацію також прийнято поділяти на позитивну і негативну. Позитивна мотивація пов'язана з орієнтацією особистості на досягнення успіху в певному виді діяльності, тоді як негативна ґрунтується на прагненні уникнути невдач, помилок або небажаних наслідків.

Важливе місце у мотиваційному процесі, а відповідно і в мотиваційному механізмі, займають стимули – зовнішні чинники впливу, які виконують функцію

своєрідних важелів активізації людських мотивів. Їх особливість полягає в тому, що самі по собі вони не здатні безпосередньо породжувати конкретну діяльність. Стимули лише посилюють або активізують трудову активність працівника, тоді як її конкретний напрям і характер визначаються внутрішньою мотиваційною структурою особистості.

Процес застосування різних стимулів з метою впливу на трудову активність людини прийнято називати стимулюванням. Найбільш поширеною його формою у практиці управління персоналом є матеріальне стимулювання. Сам процес мотивації праці достатньо широко висвітлений у науковій, навчальній і методичній літературі в межах різних мотиваційних теорій. Водночас у спрощеному вигляді його можна подати як послідовність шести взаємопов'язаних стадій.

Перша стадія полягає у виникненні потреби, яка може мати фізіологічний, соціальний або психологічний характер. Друга стадія пов'язана з пошуком можливих способів задоволення цієї потреби. Третя стадія передбачає визначення напрямку дій і постановку цілей: людина усвідомлює, що саме їй необхідно зробити, за допомогою яких засобів діяти, якого результату досягти та що отримати для задоволення певної потреби. Четверта стадія охоплює безпосередню реалізацію запланованих дій. П'ята стадія характеризується отриманням винагороди за виконану діяльність, тобто здобуттям того, що безпосередньо задовольняє потребу або може бути обміняне на необхідне благо. Шоста стадія відображає підсумок мотиваційного процесу, який може проявлятися у повному, частковому або відсутньому задоволенні потреби. Схематично процес мотивації праці доцільно подати на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Етапи процесу мотивації праці

Поглиблене розуміння сутності мотивації праці та особливостей її перебігу розкривається насамперед у теоріях мотивації, тому їх аналіз є важливим для дослідження цієї категорії. У науковій літературі виокремлюють основні підходи до розгляду теорій мотивації, що можуть бути відображені на рисунку 1.2.

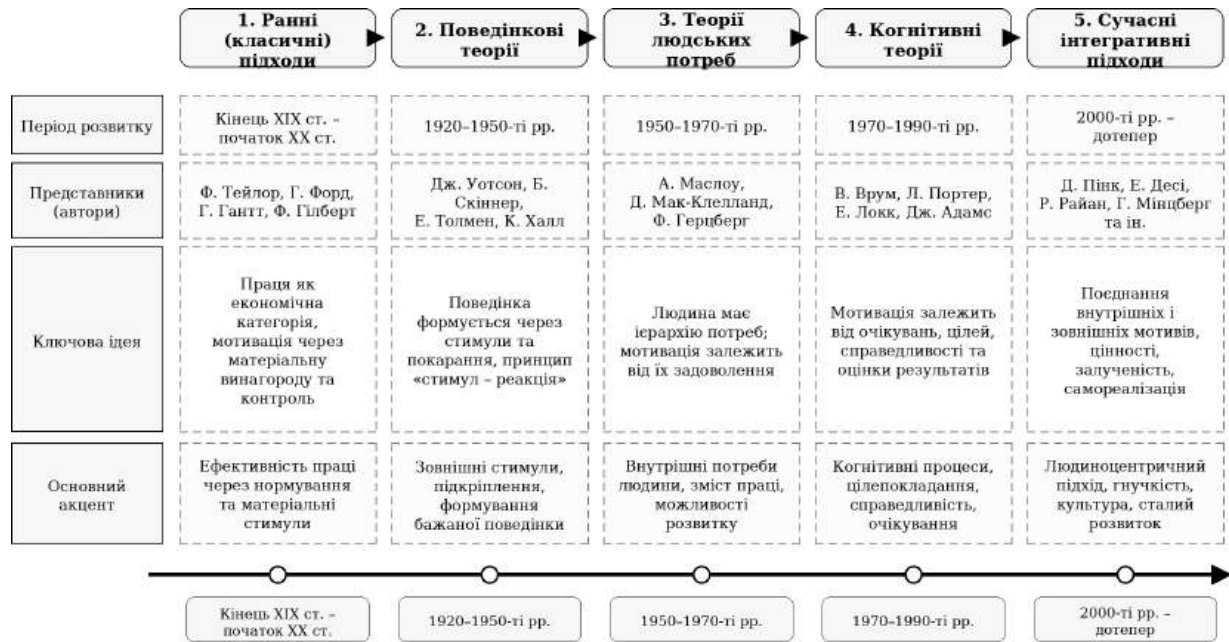


Рис. 1.2. Еволюція теорій мотивації праці [38]

Перший підхід ґрунтується на узагальненні історичного досвіду трудової поведінки людини. Первинні теорії мотивації сформувалися у XX столітті та виходили з того, що спонукання до праці визначається певними мотивами й потребами, характерними для конкретного етапу суспільного розвитку. До найвідоміших первинних теорій мотивації зазвичай відносять теорію «батога і пряника», а також теорії «Х», «Y» і «Z».

Нині первинні теорії мотивації часто розглядаються як такі, що значною мірою втратили свою актуальність. Водночас практичний досвід свідчить, що окремі їх елементи продовжують використовуватися і в сучасних умовах, хоча вже в більш прихованих і модернізованих формах. Показовим у цьому контексті є присудження Нобелівської премії з економіки у 2007 році Л. Гурвичу, Р. Маєрсону та Е. Маскіну за розроблення основ теорії оптимальних механізмів, яку інколи трактують як своєрідний «третій шлях».

Зміст цієї теорії полягає у створенні таких правил взаємодії, які забезпечують досягнення наперед визначеного результату або отримання бажаного ефекту навіть за умови, що кожний учасник керується власними інтересами. Інакше кажучи, формується такий механізм, за якого кожен суб'єкт зацікавлений діяти у спосіб, передбачений розробником правил. По суті, йдеться про поєднання стимулюючих елементів ринкового середовища з певними регулятивними важелями, характерними для адміністративного управління [40; 49].

Другий підхід до вивчення мотивації пов'язаний зі змістовим аналізом мотиваційних теорій. У межах цього підходу основна увага зосереджується на дослідженні потреб людини, мотивів її поведінки та чинників, які спонукають її до певної діяльності. Саме представники змістового підходу намагалися з'ясувати, які внутрішні потреби лежать в основі трудової активності особистості. Найвідомішими дослідниками цього напрямку вважають Г. Мюррея, А. Маслоу, Ф. Герцберга та Д. Мак-Клелланда.

Третій підхід має процесуальний характер. На відміну від змістових теорій, він акцентує увагу не стільки на самих потребах, скільки на тому, як саме людина розподіляє свої зусилля для досягнення поставлених цілей і чому обирає той чи інший тип поведінки. Процесуальні теорії не заперечують значення потреб, однак виходять із того, що поведінка особистості визначається не лише ними. Важливу роль при цьому відіграють індивідуальне сприйняття ситуації, очікування людини та оцінка можливих наслідків обраної поведінки. До основних процесуальних теорій мотивації зазвичай відносять теорію очікувань В. Врума, теорію справедливості С. Адамса та модель Портера-Лоулера.

Узагальнюючи, первинні теорії мотивації виходять із припущення, що трудова поведінка людини значною мірою залежить від її особистісних рис, ставлення до праці, а також готовності працювати в умовах різного рівня контролю й відповідальності. Змістовні теорії мотивації акцентують увагу на тому, що зі зростанням рівня задоволення одних потреб у людини виникають нові, більш високі за значенням потреби, а отже, мотиваційні чинники мають відповідати саме тому рівню потреб, який є актуальним у конкретний момент. Процесуальні теорії

мотивації, своєю чергою, не заперечують ролі потреб у формуванні трудової активності, проте наголошують, що мотивація працівника визначається не лише ступенем їх задоволення, а й особливостями його поведінки, сприйняттям ситуації, очікуванням результату та винагороди за виконану роботу.

Еволюція теорій мотивації свідчить про те, що кожен наступний етап їх розвитку враховував дедалі ширше коло чинників, здатних впливати на трудову поведінку працівників і результати їхньої діяльності. Серед ключових різновидів мотивації зазвичай виокремлюють внутрішню та зовнішню. Внутрішня мотивація пов'язана з особистою зацікавленістю людини у виконуваний діяльності, усвідомленням її значущості, можливістю самореалізації, розвитку власних здібностей, навичок і професійного потенціалу. Зовнішня мотивація ґрунтується на впливі зовнішніх чинників, зокрема рівня оплати праці, соціальних пільг, гарантій, перспектив кар'єрного зростання, а також суспільного визнання й позитивної оцінки з боку керівництва. Ефективність системи мотивування значною мірою визначається гармонійним поєднанням інструментів впливу як на внутрішню, так і на зовнішню мотивацію працівників.

Поведінка працівників у процесі трудової діяльності формується під впливом комплексу різноманітних чинників. До них належать індивідуальні фізіологічні особливості людини, рівень її самосвідомості та освіти, професійна підготовка і кваліфікація, морально-психологічний клімат у колективі, а також зовнішні умови впливу.

Створення дієвої системи мотивації потребує постійного аналізу стану соціально-трудоких відносин та їх подальшого вдосконалення. Такі відносини охоплюють взаємодію між працівниками, роботодавцями та державою з питань найму, організації праці та її оплати. Мотиваційний вплив реалізується на рівні основних складових цих відносин. Зокрема, ідеться про взаємини між роботодавцем і працівником, між керівниками та підлеглими, між окремими групами працівників, що можуть перебувати у конкурентних відносинах, а також між колективами, об'єднаними спільними функціональними завданнями.

Формування ефективної системи мотивації на підприємстві має ґрунтуватися на дотриманні низки важливих вимог. До них насамперед належать забезпечення рівних можливостей зайнятості та професійного розвитку відповідно до результатів праці; встановлення справедливого співвідношення між рівнем оплати праці та досягнутою результативністю, а також об'єктивне оцінювання особистого внеску кожного працівника. Не менш важливими є дотримання норм щодо охорони здоров'я і життя працівників, створення безпечних умов праці та належного рівня соціального забезпечення. Важливо також створювати умови для підвищення професійної майстерності, реалізації здібностей і потенціалу персоналу, а також підтримувати в колективі атмосферу довіри, взаємної зацікавленості та орієнтації на досягнення спільної мети.

Для потреб управління мотивацією доцільним є впорядкування та систематизація її методів. Саме тому методи мотивації варто класифікувати за певними ознаками, що дає змогу більш цілісно представити їх зміст і практичне значення. Узагальнену класифікацію методів мотивації доцільно подати в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Класифікація інструментів мотивації праці в аграрних підприємствах

№ з/п	Група мотиваційних інструментів	Зміст та приклади застосування
1	Фінансові стимули прямої дії	основна заробітна плата; доплати й надбавки за складність, інтенсивність або якість виконаної роботи; преміювання за виробничі результати; участь працівників у розподілі прибутку; компенсація витрат на професійне навчання або підвищення кваліфікації.
2	Фінансові та соціально-побутові стимули непрямої дії	часткова або повна оплата харчування; медичне страхування; матеріальна допомога в окремих життєвих ситуаціях; компенсація транспортних витрат; підтримка житлових потреб; забезпечення засобами зв'язку, спецодягом, обладнанням або іншими ресурсами, необхідними для праці.
3	Організаційно-професійні стимули	удосконалення змісту праці; раціоналізація робочого місця; гнучкий графік роботи; створення безпечних умов праці; професійне навчання, стажування, наставництво;

		планування кар'єрного зростання; залучення працівників до прийняття управлінських рішень.
4	Морально-психологічні стимули	публічне визнання трудових досягнень; подяки, грамоти, відзнаки; підтримка позитивного морально-психологічного клімату; розвиток корпоративної культури; індивідуальна увага до потреб працівників; проведення співбесід, оцінювання результатів праці та зворотний зв'язок.
5	Соціально орієнтовані стимули	формування соціального пакета; підтримка працівників у кризових ситуаціях; допомога сім'ям працівників; організація оздоровчих, культурних і командних заходів; сприяння балансу між роботою та особистим життям; заходи соціальної відповідальності підприємства щодо персоналу.

Методи мотивації доцільно розмежовувати також за іншими ознаками, зокрема на індивідуальні та групові, а також на внутрішні і зовнішні. До внутрішніх методів належать ті, що пов'язані з особистим задоволенням від виконаної роботи, відчуттям власної значущості, самоповаги та внутрішньої реалізації. Зовнішні методи, своєю чергою, ґрунтуються на використанні різних форм винагороди та заохочення.

Важливою передумовою результативного функціонування мотиваційної системи на підприємстві є створення належної організаційної основи для її реалізації. Насамперед ідеться про наявність повної, об'єктивної та достовірної інформації про об'єкт управління, постійне відстеження стану й динаміки мотиваційних орієнтацій персоналу, а також уважний аналіз соціально-економічних наслідків управлінських рішень і здатність прогнозувати їх можливий вплив.

Слід підкреслити, що сучасна концепція управління людськими ресурсами спирається на розуміння працівника як ключового чинника розвитку виробництва. За такого підходу пріоритетом кадрової роботи в сучасних умовах має бути не лише стимулювання працівників до високої продуктивності праці, а й цілеспрямований

розвиток трудового потенціалу аграрних підприємств, а також удосконалення соціально-трудових відносин.

Одним із перших науковців, чії праці дали поштовх до усвідомлення складної природи людських потреб і їхнього впливу на мотивацію трудової поведінки, був Абрахам Маслоу. Запропонована ним теорія ієрархії потреб істотно вплинула як на подальший розвиток наукових уявлень про мотивацію, так і на практику менеджменту, оскільки заклала підґрунтя для наукового підходу до вивчення потреб працівників, спостереження за їх змінами та цілеспрямованого впливу на поведінку людини в процесі праці.

В основі концепції А. Маслоу лежить кілька ключових положень. Насамперед виходять із того, що людина постійно має певні потреби. Ці потреби можна згрупувати у відносно самостійні категорії, які розташовуються у певній ієрархічній послідовності. Незадоволені потреби виступають спонукальним чинником поведінки та активізують діяльність людини. Водночас ті потреби, які вже задоволені, поступово втрачають свою мотивуючу силу. Після задоволення однієї потреби актуалізується інша, ще не реалізована, що й зумовлює подальшу активність особистості.

Людина, як правило, одночасно має кілька потреб, які взаємопов'язані та впливають одна на одну. Їх задоволення, за концепцією А. Маслоу, відбувається послідовно — від нижчих рівнів до вищих. Насамперед актуалізуються ті потреби, що становлять основу ієрархічної структури, оскільки саме вони потребують першочергового задоволення. Відповідно, поведінка людини переважно визначається тією потребою, яка є незадоволеною і займає найнижчий рівень у цій ієрархії. Лише після задоволення базових потреб більш вагомого значення набувають потреби вищого порядку. При цьому потреби вищих рівнів можуть реалізовуватися значно більшою кількістю способів, ніж потреби нижчих рівнів. Узагальнюючи різноманітні людські потреби, А. Маслоу об'єднав їх у п'ять основних груп, назви та ієрархічне розміщення яких доцільно подати на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Ієрархія потреб за А.Маслоу [85, с. 100]

Практичне значення такої ієрархії полягає в тому, що для людини першочерговими зазвичай є потреби нижчих рівнів, і саме це істотно впливає на її мотивацію. Інакше кажучи, поведінка особистості насамперед визначається прагненням задовольнити базові потреби, а вже після цього мотивуючого значення набувають потреби вищого порядку. У міру задоволення нижчих потреб активізуються більш складні й змістовні мотиви, пов'язані з вищими рівнями розвитку особистості.

Водночас зазначена концепція не позбавлена певних обмежень. Зокрема, прояв потреб може суттєво відрізнятись залежно від конкретних ситуаційних чинників, серед яких важливе місце займають зміст і умови праці, морально-психологічний клімат у колективі, вік працівника та інші обставини. Крім того, у реальному житті не завжди простежується чітка послідовність переходу від однієї групи потреб до іншої. Так само задоволення потреб вищого рівня не обов'язково призводить до зниження їхнього впливу на мотивацію, оскільки вони можуть зберігати свою актуальність і надалі.

Як засвідчують наукові дослідження, поняття мотивації має тривалу історію становлення і розвитку. У науковий обіг термін «мотивація» було введено А. Шопенгауером, після чого він почав активно використовуватися для пояснення

поведінки людини спочатку в межах психології, соціології та права, а згодом – і в економічній науці та сфері управління персоналом.

Разом із тим аналіз сучасних підходів учених-економістів до трактування категорії «мотивація праці» свідчить про відсутність єдиного усталеного бачення її сутності. Це поняття інтерпретується досить широко й багатогранно, а тому на сьогодні в науковому середовищі ще не сформовано повної єдності поглядів щодо його соціально-економічного змісту, ролі мотивації у регулюванні трудової поведінки працівника, а також співвідношення цього поняття з такими категоріями, як мотив, потреби, інтереси, ціннісні орієнтації, стимули, конкуренція та інші.

У науковій літературі існують різні підходи до розуміння сутності мотивації. Частина дослідників трактує її як сукупність мотивів або чинників впливу, що визначають поведінку людини та спонукають її до певної діяльності. У цьому контексті мотивація розглядається як поєднання внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які задають напрям поведінки особистості, визначають форми її активності та орієнтують цю активність на досягнення як індивідуальних цілей, так і цілей організації.

Інші науковці пов'язують мотивацію передусім із внутрішнім станом людини, її потребами, інтересами та особистісними прагненнями. За такого підходу мотивація праці розглядається як внутрішній процес, що відображає ступінь активності особи, спрямованість її дій у конкретних умовах та залежить від індивідуального поєднання потреб, бажань, емоцій і зацікавлень. Отже, у цьому випадку акцент робиться на суб'єктивній стороні трудової діяльності, яка формується під впливом внутрішнього світу людини.

Значна частина дослідників розглядає мотивацію саме як процес. У межах такого підходу її пов'язують зі спонуканням окремої людини або групи людей до діяльності, спрямованої на досягнення визначених цілей. При цьому мотивація трактується як результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на вибір людиною певного типу поведінки.

У такому розумінні мотивація є процесом усвідомленого формування поведінкових дій під впливом, з одного боку, внутрішніх мотивів, а з іншого –

зовнішніх стимулів. Водночас її можна розглядати і як процес спонукання особистості чи соціальної групи до здійснення дій, що ґрунтуються як на попередньо сформованому досвіді, так і на набутих моделях поведінки та спрямовані на задоволення потреб, реалізацію особистих, групових і суспільних цілей.

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що наявні в науковій літературі підходи до визначення сутності категорії «мотивація праці» можна умовно систематизувати за трьома основними напрямками. Перший напрям пов'язаний із трактуванням мотивації як сукупності чинників або мотивів, тобто з позицій відносно сталої структурної побудови. Другий напрям ґрунтується на розумінні мотивації як певного внутрішнього стану особистості, якому властиві внутрішні регулятори поведінки. Третій напрям розглядає мотивацію як процес формування мотиву або комплексу мотивів, що зумовлюють відповідний тип трудової поведінки.

Водночас мотивацію праці доцільно аналізувати і з погляду рівня її прояву. На рівні окремого працівника вона може розглядатися як стан трудової активності, що формується під впливом поєднання різних мотивів. На рівні підприємства мотивація праці постає як цілеспрямований процес впливу на працівника за допомогою системи чинників і управлінських засобів, спрямованих на забезпечення бажаної трудової поведінки та досягнення визначених результатів.

Для повнішого з'ясування сутності мотивації праці доцільно звернутися до пов'язаних із нею базових понять. Насамперед результативність трудової діяльності значною мірою залежить від особистого ставлення людини до праці та особливостей її трудової поведінки. Особистість, яка перебуває у процесі постійного розвитку й активно взаємодіє з навколишнім середовищем, об'єктивно відчуває потребу в задоволенні різних потреб. Потреби є невід'ємною складовою людського існування: вони супроводжують людину впродовж усього життя, мають загальний характер для всіх людей, але виявляються індивідуально залежно від особливостей кожної особистості.

У свідомості людини потреби трансформуються в інтереси або мотиви, які й спонукають її до конкретних цілеспрямованих дій. Поняття «інтерес» має латинське походження та пов'язується зі значущістю і важливістю певного явища для особистості. Саме інтереси часто стають підґрунтям для формування спонукальних дій і мотивів. Термін «мотив» також походить із латинської мови й означає «приводити в рух», «спонукати», що підкреслює його роль як внутрішньої сили, яка активізує поведінку людини та надає їй певної спрямованості.

Мотиви формуються практично одночасно з виникненням потреб та інтересів і розвиваються через етапи, близькі до стадій їх становлення. По суті, мотив є своєрідним відгуком особистості на власні інтереси, а отже, і на усвідомлені потреби. У ширшому значенні мотиви доцільно розглядати як внутрішні спонукальні причини поведінки та дій людини, що виникають під впливом її потреб, інтересів і ціннісних орієнтацій. Водночас сама потреба відображає лише уявлення про бажане благо, яке може бути отримане за умови здійснення певних трудових дій.

Розкриття сутності мотивації праці доцільно доповнити характеристикою мотиваційного процесу, який має поетапний характер. Зазвичай він охоплює кілька взаємопов'язаних стадій: виникнення потреби; пошук можливих способів її усунення, задоволення, ігнорування або стримування; визначення цілей і напрямів подальших дій; безпосереднє виконання цих дій; одержання винагороди за досягнутий результат; а також підсумкову стадію, що проявляється у повному або частковому задоволенні потреби чи, навпаки, у її незадоволенні. Схематично зазначений процес може бути поданий на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Схема моделі мотивації через потреби [17, с. 79]

Поряд із категоріями «мотив» та «інтерес», у теорії й практиці мотивації трудової діяльності важливе місце займає поняття «стимул». Досить поширеним є підхід, за якого зміст понять «мотив» і «стимул» ототожнюється. Однак така позиція, на наш погляд, не є беззаперечною і потребує більш чіткого розмежування цих категорій. Етимологічно термін «стимул» походить від латинського *stimulus*, що означає «стрекало», «батіг», «поштовх до дії». Уже саме походження цього поняття дає підстави пов'язувати його насамперед із зовнішнім впливом на людину. Таким чином, стимул доцільно розглядати як зовнішнє спонукання, що має цілеспрямований характер і покликане активізувати певну поведінку особистості. До таких спонукань можуть належати матеріальні, моральні, соціальні та інші чинники впливу.

Мотив, так само як і стимул, виступає спонуканням до дії, однак його природа є ширшою. Його основою можуть бути як зовнішні чинники, наприклад винагорода, кар'єрне просування, наказ чи розпорядження, так і внутрішні особистісні причини, серед яких почуття обов'язку, відповідальність, страх, прагнення до самореалізації, гідності чи самовираження. Водночас стимул набуває

значення мотиву лише за умови, що він усвідомлюється людиною, приймається нею та внутрішньо переосмислюється.

Мотиви трудової діяльності доцільно розглядати як усвідомлені підстави й причини трудової поведінки, що спонукають особистість до праці, визначають її спрямованість і регулюють поведінку у сфері трудових відносин. Вони відображають рівень розвитку потреб працівника, його ціннісних орієнтацій, установок і ставлення до праці. При цьому мотиви не існують ізольовано: зазвичай вони формуються у взаємозв'язку, взаємодіють між собою та в сукупності утворюють мотиваційне ядро особистості.

Сучасні підходи до мотивації праці ґрунтуються на визнанні існування широкого спектра мотивів, які можуть відрізнятися за своїм змістом, походженням і рівнем прояву. Їх класифікація можлива за різними критеріями: залежно від потреб, які працівник прагне задовольнити; відповідно до благ, необхідних для задоволення цих потреб; а також з урахуванням тієї «ціни», тобто обсягу зусиль, які людина готова докласти заради отримання бажаного результату.

У працях економістів найчастіше використовується поділ мотивів на матеріальні й нематеріальні, а також на соціальні та економічні. За рівнем формування мотиви можуть мати індивідуальний, колективний або корпоративний характер. Окрім цього, їх розглядають і в ширшому контексті – як такі, що проявляються на муніципальному, місцевому, регіональному, державному чи навіть міжнародному рівнях. Оскільки задоволення потреб людини значною мірою пов'язане з отриманням певної винагороди, саме ця категорія посідає одне з центральних місць у теорії та практиці мотивації праці.

Винагороду доцільно розглядати як усе те, що людина сприймає як цінне й значуще для себе. У теорії мотивації зазвичай виокремлюють два основні види винагород – внутрішню та зовнішню. Внутрішня винагорода пов'язана безпосередньо із самою трудовою діяльністю, її змістом, суспільною значущістю, можливістю досягнення високих результатів і професійної самореалізації. До неї також можна віднести позитивні емоції від процесу праці, задоволення від

спілкування в колективі, дружні взаємини з колегами, відчуття причетності до спільної справи та належності до команди.

Зовнішня винагорода надається працівникові з боку організації. Вона охоплює заробітну плату, кар'єрне просування, різноманітні додаткові пільги й компенсації, зокрема службовий транспорт, додаткову відпустку, часткову або повну оплату окремих витрат. До зовнішніх винагород також належать ознаки службового статусу, суспільного визнання та престижу, такі як почесні звання, відзнаки, нагороди та інші форми офіційного заохочення.

Серед основних мотивів трудової діяльності доцільно виокремлювати мотиви змістовності праці, що пов'язані з її суспільною корисністю та значущістю, статусні мотиви, які відображають прагнення до суспільного визнання, матеріальні мотиви, а також мотиви, пов'язані з інтенсивністю трудової діяльності. Ефективний мотиваційний механізм може дати позитивний результат лише за умови комплексного врахування всіх зазначених груп мотивів.

Реальними стимулами до праці стають лише ті блага, предмети чи дії, які в конкретний момент мають для працівника найбільшу цінність і здатні найповніше задовольнити його потреби та очікування. Мотиви трудової діяльності формуються за наявності в суспільстві або в межах господарської системи певного набору благ, для отримання яких людина має здійснити відповідні трудові дії, що узгоджуються з її потребами та інтересами. Якщо ж у суспільства чи підприємства відсутні достатні можливості для надання працівникові значущих для нього благ, здатних посилювати спонукання до праці, то формування стійкої внутрішньої налаштованості на високоефективну роботу істотно ускладнюється.

Слід підкреслити, що в сучасній науковій лексиці все частіше виокремлюються мотиви соціального розвитку, які набувають актуальності в контексті проблем людського розвитку. Вони передбачають поєднання соціальних, економічних та морально-психологічних мотивів у процесі соціально-трудоких відносин: отримання гідної оцінки трудового внеску (матеріальної, моральної, статусної), досягнення визнання у трудовому колективі; підвищення рівня знань; гарантії довгострокового забезпечення грошового доходу; повна реалізація у праці

власного творчого потенціалу; неухильне підвищення по службовій кар'єрі; участь у роботі органів управління; спільних підприємств тощо.

Отже, стимул набуває сили мотиву лише тоді, коли він не лише усвідомлюється працівником як значущий, а й коли працівник має реальну можливість і внутрішню готовність здійснити необхідні дії для його досягнення.

В умовах постійних воєнних загроз, людських втрат і руйнувань у системі соціально-трудова відносин аграрних підприємств помітно посилилося значення соціально-натуральних мотивів праці. Їх сутність проявляється в тому, що винагорода за працю дедалі частіше може набувати не лише грошової, а й натуральної форми. Йдеться, зокрема, про забезпечення працівників продуктами харчування, питною водою, одягом, джерелами енергії, паливно-мастильними матеріалами, кормами та ветеринарними засобами для тварин замість або поряд із грошовою оплатою праці.

Крім того, важливого значення набуває можливість придбання працівниками продовольчих товарів та інших товарів повсякденного вжитку безпосередньо на підприємстві за зниженими, наближеними до оптових, цінами. До таких мотивуючих чинників також можна віднести часткову компенсацію підприємством витрат на будівництво житла, дачних чи господарських приміщень, надання житлової площі або техніки у користування на пільгових умовах, пільгове забезпечення продовольством, а також можливість отримання споживчих кредитів на вигідніших умовах. Отже, в сучасних кризових умовах соціально-натуральні мотиви набувають особливої ваги, оскільки безпосередньо пов'язані із забезпеченням базових життєвих потреб працівників та їхніх сімей.

Для значної частини працівників у виборі місця роботи та ставленні до трудової діяльності дедалі більшого значення набувають мотиви соціального характеру. Їхня вагомість проявляється в наданні працівникам додаткових соціальних гарантій і підтримки, що підвищують рівень їхньої захищеності та добробуту. До таких чинників належать забезпечення безоплатним або частково оплачуваним харчуванням, організація медичного обслуговування, створення можливостей для користування дошкільними закладами, підтримка у здобутті

освіти шляхом пільгового кредитування, компенсація транспортних витрат, а також фінансування підвищення кваліфікації за рахунок підприємства.

Як засвідчують дослідження, стійка мотивація до високоефективної праці формується передусім тоді, коли трудова діяльність виступає основною, якщо не єдиною, умовою отримання бажаного блага або значущої для працівника винагороди. Відповідно, зменшення частки оплати праці у загальній структурі доходів людини, як правило, послаблює її зацікавленість у результативній роботі. Якщо ж розподіл благ або переваг ґрунтується переважно на інших критеріях, таких як посада, кваліфікаційний рівень, звання чи формальний статус, то можуть формуватися мотиви, які не обов'язково пов'язані з реальною трудовою активністю та продуктивністю. Важливо підкреслити, що ця обставина не завжди належним чином враховується в теоретичних підходах до управління персоналом, що у практичній площині може зумовлювати небажані результати у функціонуванні системи мотивації.

Мотиви трудової діяльності виникають і розвиваються за наявності певних передумов. Насамперед організація або суспільство повинні мати у своєму розпорядженні такий набір благ, який може бути використаний для задоволення актуальних потреб працівника. Водночас отримання цих благ передбачає прикладання певних трудових зусиль з боку працівника. Проте сама трудова діяльність має бути організована таким чином, щоб досягнення бажаного результату було для людини доцільним і не вимагало надмірних матеріальних чи морально-психологічних витрат порівняно з іншими можливими способами досягнення аналогічної мети.

Важливу роль у формуванні мотивів трудової діяльності відіграє також оцінка працівником ймовірності досягнення очікуваного результату. Чим вищою є впевненість особи в тому, що затрачені зусилля приведуть до отримання бажаних благ, тим сильнішим буде її спонукання до ефективної праці.

Якщо отримання певного блага не потребує від працівника істотних зусиль або, навпаки, вимагає надмірного напруження, мотив до праці здебільшого не формується. В обох випадках трудова активність людини послаблюється, а її

поведінка набуває пасивного характеру. За умови систематичного повторення подібних ситуацій може виникати так званий «феномен безпорадності», який негативно впливає на готовність працівника до активної та результативної праці. На наш погляд, формування мотивації праці завжди є наслідком комплексного впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на працівника. У науковій літературі такі чинники зазвичай визначають як мотиватори та демотиватори. Саме під впливом їх взаємодії, яка нерідко має суперечливий характер, формується мотивація певної спрямованості, інтенсивності та сили.

1.2. Взаємозв'язки процесів мотивації працівників, менеджменту праці і зарплати та соціально-трудова відносин

У системі управління персоналом аграрних підприємств мотивація посідає центральне місце, оскільки її основним призначенням є вивчення мотивів і поведінкових особливостей працівників, а також вплив на їхні потреби та інтереси задля спрямування трудової поведінки на підвищення продуктивності праці. Мотивація праці є складним і багатогранним процесом, який охоплює низку взаємопов'язаних елементів, що по-різному впливають на формування ставлення персоналу до трудової діяльності.

Саме тому мотивація розглядається як одне з пріоритетних завдань системи управління персоналом і як функція, що найбільшою мірою визначає рівень продуктивності праці працівників та загальну ефективність діяльності організації. Такої позиції дотримується переважна більшість сучасних дослідників, які вивчають проблеми управління персоналом і мотивації праці. Водночас слід ураховувати, що мотиви кожного працівника є індивідуальними, а отже, процес мотивації персоналу має складний і багаторівневий характер. Узагальнена організаційна схема мотивації працівника в межах підприємства, спрямована на

посилення його трудової активності, включає сукупність чинників внутрішнього та зовнішнього впливу, що може бути подано на рис. 1.5.

Для забезпечення ефективної праці персоналу необхідно, щоб трудова діяльність була для працівника змістовною, цікавою та такою, що дає відчутні результати. Особливого значення набувають ті результати праці, які виконують роль заохочувальних чинників і мають цінність для конкретного працівника, оскільки виступають важливою умовою отримання винагороди. Водночас такі результати є значущими і для організації, адже сприяють досягненню її стратегічних цілей. Не менш важливо, щоб працівник усвідомлював власну значущість для підприємства та розумів цінність свого внеску в спільні результати діяльності. Зміст роботи також має оновлюватися й збагачуватися в процесі її виконання, оскільки саме за таких умов вона зберігатиме свою привабливість, цінність і мотивуючий вплив для працівника



Рис. 1.5. Структурно-логічна модель формування трудової мотивації працівників аграрних підприємств [55, с. 213]

Ставлення керівництва до працівників безпосередньо відображається на їхньому ставленні до роботи, посилюючи або, навпаки, послаблюючи трудову мотивацію. Зокрема, схвальна оцінка результатів праці, поважне ставлення та

визнання досягнень працівника здатні істотно підвищити рівень його мотивації, однак за умови, що він задоволений рівнем матеріальної винагороди за виконану роботу. До чинників, які сприяють посиленню мотивації, також доцільно віднести делегування повноважень, кар'єрне просування, залучення працівників до управлінських процесів і до участі в розподілі прибутку.

Мотивація як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, визначають її поведінку, форми активності та спрямовують їх на досягнення особистих і організаційних цілей, на рівні підприємства має свої специфічні особливості. Поведінка працівника у процесі трудової діяльності формується під впливом комплексу мотиваторів, які спонукають його до активності. До них належать зовнішні чинники, що діють на рівні держави, галузі, регіону та самого підприємства, а також внутрішні чинники, пов'язані зі структурою особистості працівника, його потребами, інтересами, цінностями, соціокультурним середовищем і особливостями трудової ментальності. Узагальнення таких мотиваторів доцільно подати в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Систематизація мотиваційних чинників працівників аграрних підприємств

Вид мотивації	Основні мотиваційні чинники	Зміст прояву в аграрних підприємствах
Внутрішня мотивація	Професійна зацікавленість у праці	усвідомлення значущості виконуваної роботи, задоволення від результатів праці, прагнення якісно виконувати виробничі завдання.
	Потреба у професійному розвитку	бажання набувати нових знань, удосконалювати практичні навички, опановувати сучасні агротехнології, цифрові інструменти й нові підходи до організації праці.
	Самореалізація та особистісне зростання	прагнення розкрити власний потенціал, досягти професійного визнання, реалізувати індивідуальні здібності в межах трудової діяльності.
	Командна належність	відчуття причетності до колективу, готовність працювати на спільний результат, підтримка партнерських відносин із колегами.
	Усвідомлення власної значущості	розуміння особистого внеску у розвиток підприємства, громади, аграрного сектору та забезпечення продовольчої безпеки.
	Ділова репутація працівника	прагнення сформувати позитивний професійний імідж, відповідальне ставлення до праці, надійність, доброчесність і визнання серед колег.

Зовнішня мотивація	Матеріальне заохочення	заробітна плата, премії, доплати, надбавки, компенсації та інші форми грошового стимулювання.
	Кар'єрне просування	можливість зайняття вищої посади, розширення повноважень, професійне зростання, набуття статусу формального або неформального лідера.
	Соціальне визнання в колективі	схвалення результатів праці з боку керівництва, колег, трудового колективу, публічна подяка або відзначення досягнень.
	Статусність і престиж праці	прагнення до підвищення соціального статусу, авторитету в професійному середовищі, визнання у підприємстві, громаді чи галузі.
	Додаткові соціально-побутові гарантії	надання службового транспорту, додаткової відпустки, компенсація комунальних витрат, медичне страхування, допомога з житлом або іншими побутовими потребами.
	Символічні форми визнання	грамоти, подяки, почесні звання, нагороди, відзнаки, представлення працівника в медіа, участь у професійних заходах, галузеве або регіональне визнання.

Внутрішні мотиватори слід розглядати як суб'єктивні чинники трудової мотивації, що формуються під впливом потреб, інтересів і ціннісних орієнтацій конкретної особистості у сфері праці. Вони тісно пов'язані з індивідуальними характеристиками працівника, зокрема його віком, статтю, рівнем освіти, сімейним станом, професією, трудовим стажем, життєвим і професійним досвідом, загальною та професійною культурою, а також спрямованістю інтересів. Крім того, внутрішні мотиватори зумовлюються особливостями трудового менталітету, який охоплює не лише усвідомлені установки, а й значною мірою спирається на несвідомі психологічні чинники. Основою внутрішніх мотиваторів насамперед виступають потреби, під якими доцільно розуміти необхідні матеріальні й духовні блага, яких людина або суспільство прагне досягти, отримати, споживати чи використовувати для забезпечення життєдіяльності та розвитку.

Майже кожен із зазначених чинників, що за сприятливих умов виконує роль мотиватора трудової діяльності, за зміни впливу в протилежний бік може перетворюватися на демотиватор. Зокрема, до внутрішніх демотиваторів належать незадоволеність працею, напружені або конфліктні взаємини в колективі, відсутність відчуття причетності до команди та інші негативні психологічні стани. Аналогічно можуть проявлятися й зовнішні демотивуючі чинники.

Саме тому виявлені закономірності необхідно враховувати в системі соціально-трудових відносин у цілому, щоб своєчасно запобігати формуванню та посиленню демотиваторів і, навпаки, створювати умови для зміцнення мотиваторів. Крім того, глибше розуміння сутності мотивації має важливе значення для забезпечення принципів справедливості, соціальної орієнтованості та етичності у сфері соціально-трудових відносин.

Усвідомлення людиною власних потреб зумовлює формування певних інтересів у сфері праці. Інтереси доцільно розглядати як усвідомлений прояв актуальних потреб, що виступає джерелом активності та містить внутрішню необхідність виконання певних дій або суспільно значущих функцій задля їх задоволення. Залежно від характеру потреб зазвичай виокремлюють економічні, духовні та соціальні інтереси. Економічні інтереси пов'язані насамперед із грошовими, майновими та іншими матеріальними благами. За рівнем прояву інтереси можуть стосуватися окремої людини, сім'ї, соціальної групи, трудового колективу, підприємства, корпорації, галузі, регіону чи держави.

Інтереси у сфері праці та соціально-трудових відносин завжди мають певну спрямованість, яка відображає відповідні ціннісні орієнтації особистості. Під ціннісними орієнтаціями слід розуміти відносно стійке ставлення людини до сукупності матеріальних і духовних цінностей, ідеалів та пріоритетів, що формує її прагнення до їх досягнення. У трудовій сфері це проявляється передусім у свідомому виборі головних орієнтирів, пріоритетів і бажаних результатів професійної діяльності.

На відміну від внутрішніх мотиваторів, зовнішні мотиватори являють собою об'єктивні чинники, які формуються поза межами особистості та впливають на працівника на мікро-, мезо- і макроекономічному рівнях. Саме вони можуть як посилювати, так і послаблювати мотиви трудової діяльності, прагнення працівника до ефективної праці, професійного вдосконалення та опанування нових знань. До таких чинників належать соціально-економічні умови життя, моральна, матеріальна й статусна оцінка трудового внеску працівника на підприємстві,

морально-психологічний клімат у колективі, можливості соціального захисту, професійного зростання та службового просування.

На рівні окремої особистості визначальну роль відіграють внутрішні мотиватори, основу яких становлять індивідуальні потреби, інтереси та цінності. Їх формування тісно пов'язане з вихованням, рівнем освіти, соціальним походженням, життєвим досвідом, а також із засвоєними ментальними та культурними рисами, що впливають на ставлення людини до праці та її поведінку в трудовій сфері.

На рівні підприємства роль зовнішніх мотиваторів для працівника виконують насамперед стабільність зайнятості та гарантованість доходу, система оплати праці, преміювання, морального й соціального заохочення результативної праці. Важливе значення мають також зміст і умови роботи, рівень її безпеки, установлені норми праці, техніко-технологічне та інформаційне забезпечення трудового процесу. До вагомих чинників належать об'єктивність і справедливість оцінювання праці, ступінь самостійності та відповідальності працівника у виконанні професійних обов'язків, кадрова політика підприємства, стиль керівництва, характер взаємин у колективі та морально-психологічний клімат.

Не менш важливими зовнішніми стимулами є можливість участі працівників в управлінні підприємством, відчуття причетності до його діяльності, наявність перспектив кар'єрного зростання, підвищення освітнього та кваліфікаційного рівня, а також можливість отримання житла на пільгових умовах або за часткового фінансування з боку підприємства. Суттєвий вплив на сприйняття праці як цінності має і загальний рівень добробуту працівника та його сім'ї, а також реальна можливість підвищити цей добробут саме завдяки роботі на конкретному підприємстві. Водночас зменшення частки заробітної плати у структурі загального доходу працівника, як правило, призводить до послаблення його трудової мотивації.

Мотиваційний вплив на працівника у сфері праці та соціально-трудова відносин не обмежується лише межами аграрного підприємства. Значущість

власної праці людина оцінює також поза межами організації, співвідносячи своє становище із ситуацією на регіональному ринку праці, рівнем доходів працівників інших галузей і територій, а також із реальною купівельною спроможністю заробітку в конкретному регіоні.

Водночас на сприйняття цінності праці істотно впливають рівень соціальної захищеності, відчуття безпеки або, навпаки, незахищеності, а також можливості задоволення основних соціальних потреб. Йдеться, зокрема, про доступність освіти, медичного обслуговування, відпочинку, придбання житла чи автомобіля за рахунок власних трудових зусиль, а також про статусні характеристики, що супроводжують професійну діяльність. У сукупності ці чинники формують ширший зовнішній контекст, у межах якого працівник оцінює доцільність, привабливість і результативність своєї праці.

На державному рівні функцію зовнішніх мотиваторів виконують насамперед інструменти державного регулювання соціально-трудої сфери. До них належать регулювання ринку праці та зайнятості населення, встановлення вимог до умов і безпеки праці, політика у сфері оплати праці та доходів населення, їх диференціація та індексація. Важливу роль відіграють також державне нормування праці, гарантії щодо мінімального рівня заробітної плати та зайнятості, механізми оподаткування доходів громадян, система соціального захисту, пенсійного забезпечення, соціального страхування й інвестування. Окреме значення мають державна політика у сферах освіти, культури, охорони здоров'я, трудового виховання, професійної орієнтації та розвитку соціальної інфраструктури.

Якщо ж мотивацію розглядати як процес впливу мотиваторів на поведінку людини, то її в теоретичному аспекті доцільно подати у вигляді шести послідовних стадій, що можуть бути відображені на рис. 1.6.

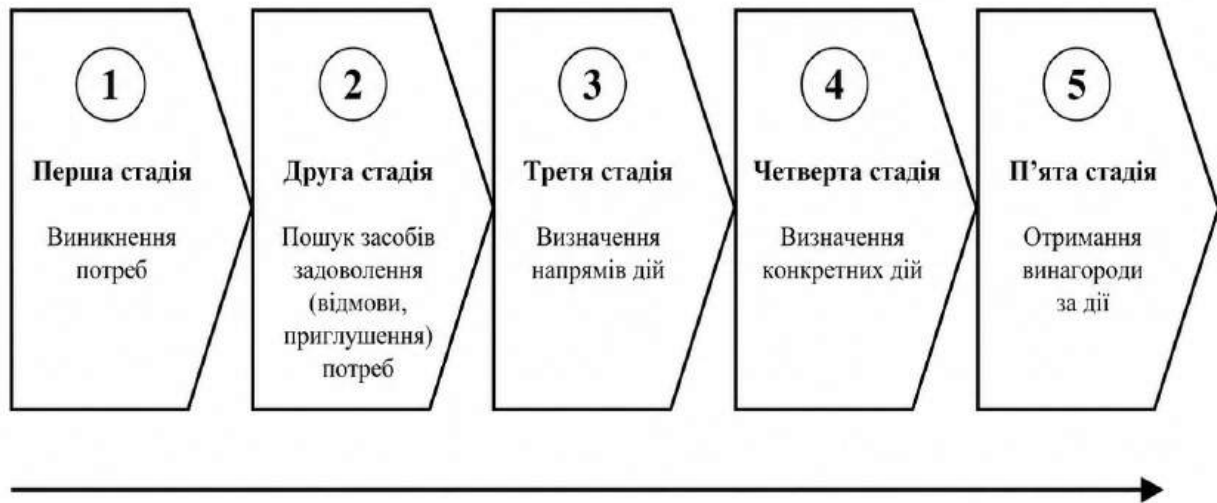


Рис. 1.6. Структурно-функціональна модель стадій процесу мотивації працівників аграрних підприємств [56, с. 112]

Перша стадія мотиваційного процесу пов'язана з виникненням потреби. Вона проявляється як усвідомлення людиною нестачі певного блага, ресурсу чи умови, необхідної для її нормального існування або розвитку. Таке відчуття внутрішнього дефіциту спонукає особистість до пошуку шляхів його усунення.

Друга стадія полягає у пошуку способів задоволення потреби. Наявність потреби викликає відповідну реакцію людини, однак форми цієї реакції можуть бути різними: потребу можна намагатися задовольнити, частково приглушити або певний час ігнорувати. Проте в більшості випадків рано чи пізно виникає необхідність ужити конкретних заходів для її усунення.

Третя стадія охоплює визначення цілей і напрямів дій. На цьому етапі людина з'ясовує, що саме їй необхідно отримати для задоволення потреби, які дії для цього слід виконати, наскільки бажаний результат є реалістичним, а також якою мірою можливий результат зможе фактично забезпечити задоволення наявної потреби.

Четверта стадія передбачає безпосереднє виконання конкретних дій. Саме на цьому етапі людина докладляє необхідних зусиль для досягнення визначених цілей і реалізації обраної поведінкової стратегії.

П'ята стадія характеризується отриманням винагороди за виконані дії. У результаті прикладених зусиль людина отримує певне благо, цінність, послугу або інший результат, що безпосередньо задовольняє її потребу чи може бути

використаний для досягнення бажаного. На цій стадії відбувається також зіставлення фактично отриманого результату з попередніми очікуваннями, що може зумовити послаблення, збереження або посилення мотивації.

Шоста стадія відображає ступінь задоволення потреби. Залежно від того, наскільки повно було задоволено потребу, чи є винагорода достатньою та наскільки вона відповідає затраченим зусиллям, у людини або виникає готовність до формування нової потреби, або зберігається мотивація до подальшої діяльності з метою повнішого задоволення вже наявної потреби.

Під впливом зазначених чинників у працівника формуються мотиви поведінки, основою яких є прагнення задовольнити потреби, що виникають у процесі його життєдіяльності. Важливою умовою такої мотивації є отримання працівником справедливої та належної винагороди за виконану роботу, тобто оплати за розумові й фізичні зусилля, затрачені на створення матеріального або інтелектуального результату праці. Саме рівень винагороди значною мірою визначає у свідомості працівника ступінь доцільності й необхідності виконання певних дій, які можуть привести до задоволення його потреб, а отже, формує відповідний рівень трудової мотивації.

У зв'язку з цим будь-які управлінські рішення, незалежно від їх змісту та спрямованості, не забезпечать очікуваного ефекту, якщо персонал не матиме достатньої зацікавленості в їх реалізації. Тобто результативність управлінського впливу безпосередньо залежить від того, наскільки працівники вмотивовані до виконання поставлених завдань і досягнення визначених цілей.

Мотиви, особливості їх формування, багатоманітність потреб, установки та особистісний потенціал людини тією чи іншою мірою знаходять відображення, систематизуються й аналізуються в різних теоретичних підходах до мотивації праці. Саме ці концепції створюють теоретичне підґрунтя для подальшого формування мотиваційного механізму [68, с. 212]. Система мотивації праці персоналу ґрунтується, з одного боку, на сукупності формалізованих процедур, правил і вимог щодо виконання функцій та робіт, спрямованих на досягнення цілей аграрного підприємства, а з іншого – на розумінні менеджментом реальних

інтересів, мотивів і потреб працівників, способів їх задоволення, а також тих цінностей і норм поведінки, які мають для персоналу визначальне значення.

1.3. Методичні засади формування і розвитку ефективного мотиваційного механізму працівників аграрних підприємств

Дослідження потреб працівників, які постійно змінюються, їхніх інтересів, ціннісних орієнтацій у сфері праці, мотивів трудової діяльності, мотиваційного потенціалу та ступеня його реалізації в трудовому процесі, а також виявлення змін у структурі мотивів і прогнозування їх подальшого розвитку та впливу на результати діяльності здійснюються з метою оцінювання мотиваційної системи та підвищення результативності її функціонування. Для аналізу мотивації трудової діяльності в динаміці, у взаємозв'язку та взаємозумовленості із соціально-економічними процесами, доцільно використовувати систему ключових показників.

До таких показників належать:

1. Параметри трудової діяльності та характеристики якості трудового потенціалу працівників.
2. Професійно-кваліфікаційна структура персоналу, рівень професійної підготовки й перепідготовки кадрів на підприємстві, а також стан зайнятості.
3. Показники конкурентоспроможності працівників, форми й методи матеріального стимулювання та оцінка їх ефективності, інструменти нематеріальної мотивації та рівень їх дієвості, умови й організація праці, продуктивність праці, значення праці у системі ціннісних орієнтацій персоналу, ступінь задоволеності працею та її результатами, провідні мотиви трудової діяльності й зміни в їх структурі.
4. Показники рівня життя працівників, зокрема номінальна і реальна заробітна плата, структура та диференціація доходів, структура витрат, реальний бюджет

працівників і членів їхніх сімей, рівень забезпеченості житлом, доступ до медичних, освітніх і культурних послуг, екологічні умови та рівень особистої безпеки.

5. Показники суспільної думки, що відображають оцінку ефективності соціально-економічної політики держави, її соціальної спрямованості та результативності ринкових перетворень.

Отже, ґрунтовний аналіз мотивів і трудової поведінки працівників створює передумови для більш результативного виконання ними поставлених завдань. Ефективно побудована система мотивації персоналу позитивно впливає на розвиток підприємства, сприяє зростанню його економічних показників і водночас підсилює рівень економічної безпеки. Саме тому формування дієвого мотиваційного механізму є одним із ключових завдань керівництва підприємства, яке прагне забезпечити стабільність діяльності та досягти конкурентних переваг на ринку.

В умовах тривалої війни, економічного спаду, екологічних викликів і фінансової нестабільності в Україні особливої ваги набуває ефективне функціонування мотиваційного механізму персоналу аграрних підприємств, які відіграють важливу роль у забезпеченні надійного тилу, продовольчої безпеки та загальної економічної стійкості держави. Кризові явища в національній економіці, спричинені масштабними руйнуваннями інфраструктури, насамперед енергетичної, мобілізаційними процесами, еміграцією та масовим внутрішнім переміщенням населення, створюють для підприємств загрозу не лише фінансових втрат і послаблення ринкових позицій, а й дефіциту кваліфікованих кадрів, без яких подолання кризових явищ є вкрай ускладненим.

За таких умов одним із пріоритетних завдань менеджменту стає збереження ключових, професійно підготовлених та інноваційно орієнтованих працівників. Досягнення цієї мети можливе за умови своєчасного інформування персоналу, підтримання відкритої комунікації та впровадження адекватної системи мотивації, здатної враховувати нові виклики й потреби працівників у кризовий період.

Формування дієвого мотиваційного механізму персоналу в умовах війни та невизначеності набуває для аграрних підприємств стратегічного значення. Саме глибоке розуміння потреб працівників, їх своєчасне виявлення, належне врахування та створення умов для їх задоволення становлять основу побудови ефективної системи мотивації, здатної забезпечити досягнення цілей підприємства в цілому.

Система і механізм мотивації працівників аграрних підприємств як економічна категорія та об'єкт управління мають охоплювати низку взаємопов'язаних складових. До них доцільно віднести інструменти моніторингу, виявлення, оцінювання, діагностики та прогнозування мотиваційного стану персоналу. Важливими елементами такої системи є також організація оплати праці, яка включає основну і додаткову заробітну плату, компенсаційні та заохочувальні виплати, періодичне преміювання, а також соціальні гарантії, податкові стимули, пільги чи канікули, доступ до вигідних кредитних програм, зокрема й тих, що сприяють вирішенню житлових питань, таких як програма «Оселя».

Мотиваційний механізм має охоплювати можливість залучення працівників до власності підприємства, участі в управлінні та розподілі прибутку відповідно до їхнього трудового внеску й частки у вартості акцій. До його важливих складових також належать ротація персоналу, регулювання робочого часу, поліпшення умов праці, забезпечення належних санітарно-гігієнічних стандартів, упровадження автоматизованих робочих місць і виробничих процесів, а також створення можливостей для інноваційного навчання та перенавчання персоналу. Водночас у сучасних умовах першочергове значення в структурі мотиваційного механізму має належати забезпеченню особистої та колективної безпеки працівників, безпеки виробничих процесів і господарських операцій. Не менш важливою є підтримка працівників та членів їхніх родин у питаннях енергозабезпечення, доступу до світла, тепла, води, продуктів харчування, а також у відновленні пошкодженого майна або наданні нового майна за потреби.

Суттєву роль у системі мотивації відіграють також особисте й публічне визнання трудових досягнень, розвиток моральних якостей працівника та

формування сприятливого, доброзичливого морально-психологічного клімату в колективі. Досягненню цього сприяє використання сучасних управлінських технологій і концепцій менеджменту, зокрема 5S, Lean та інших підходів, орієнтованих на підвищення ефективності праці та покращення організаційної культури.

Ефективність мотиваційного механізму можлива лише за умови, що він поширюється на весь персонал аграрного підприємства та водночас враховує індивідуальні особливості кожного працівника. Саме тому його побудова має спиратися на особистісні характеристики працівників, зокрема рівень освіти, кваліфікації, професійного досвіду, морально-психологічний стан, здатність до командної роботи, риси характеру, рівень інноваційності, а також на їхні потреби, інтереси, установки й ціннісні орієнтації.

Крім того, мотиваційний механізм має формуватися з урахуванням наявної системи управління персоналом на конкретному аграрному підприємстві, а також внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на його діяльність. Важливими при цьому є сформовані традиції, історія функціонування підприємства, характер взаємодії з клієнтами та іншими суб'єктами господарювання, а також розвиток державно-приватного партнерства і реалізація принципів соціальної відповідальності.

В умовах війни та високої невизначеності аграрні підприємства орієнтуються не лише на збереження своїх позицій у конкурентному середовищі, а й на виробництво продукції та надання послуг, які за якісними характеристиками перевищують пропозиції конкурентів. Одним із важливих інструментів досягнення цієї мети є формування та впровадження ефективного механізму мотивації персоналу. Для підвищення зацікавленості працівників у результативній діяльності підприємства доцільно розвивати ключові складові матеріального стимулювання.

По-перше, важливого значення набуває оцінювання результатів праці персоналу, яке має здійснюватися на основі системного, планомірного та формалізованого підходу із застосуванням чітко визначених критеріїв. В умовах постійних інфляційних процесів такий підхід є особливо актуальним, оскільки

знецінення національної валюти призводить до викривлення реальної вартості робочої сили й зумовлює необхідність регулярного перегляду посадових окладів, тарифних ставок, умов преміювання та інших елементів оплати праці.

По-друге, вагомим елементом матеріального стимулювання є компенсаційний пакет. Його наявність сприяє залученню кваліфікованих працівників із високим рівнем професійної підготовки та належною мотивацією до роботи на користь підприємства. Крім того, компенсаційний пакет виконує функцію утримання перспективного персоналу, посилює трудову мотивацію, стимулює якісне виконання професійних обов'язків, створює умови для професійного і кар'єрного зростання, а також позитивно впливає на загальну систему управління персоналом.

З огляду на це, важливого значення набуває визначення кола методологічних принципів, які є необхідними для дослідження особливостей формування мотиваційної системи, адекватної сучасним завданням відновлення та розвитку національної економіки [45, с. 17]. Одним із ключових у цьому контексті виступає принцип мотивованості, який слід розглядати як передумову трудової діяльності, що зумовлює вибір певної поведінки працівника або посилює інтенсивність його дій у визначеному напрямі. Науковий досвід вивчення феномену мотивації свідчить, що застосування цього принципу має важливе значення як для теоретичного осмислення проблем активізації праці, так і для розв'язання практичних завдань, пов'язаних із підвищенням результативності трудової діяльності.

Принцип конкурентності відображає важливий аспект трудової діяльності, пов'язаний з орієнтацією працівника, який здійснює або обирає професійну діяльність в умовах конкуренції, на підвищення власної конкурентоспроможності на ринку праці. Йдеться про прагнення максимально реалізувати свій трудовий потенціал, ефективно використати професійні здібності та знання, а за належної організації праці — досягти очікуваних результатів і здобути певні конкурентні переваги.

Принцип адаптації та розвитку передбачає пристосування трудової свідомості працівника до умов конкурентного середовища, а також формування і подальший розвиток ціннісних орієнтацій, що сприяють зміцненню його конкурентоспроможності у сфері праці. Реалізація цього принципу в межах мотиваційної системи потребує використання таких соціально-економічних важелів, які здатні формувати активну, гнучку та конкурентно орієнтовану трудову поведінку.

Принцип пріоритетності соціальних потреб означає, що мотиваційний процес має бути підпорядкований насамперед завданням людського розвитку та задоволенню актуальних соціальних потреб працівників і трудового колективу. Саме соціальна спрямованість мотиваційної системи дає змогу забезпечити стійкість трудових відносин і підвищити зацікавленість персоналу в результатах діяльності.

Принцип ефективізації пов'язаний із необхідністю забезпечення соціальної та економічної результативності мотиваційної системи праці в конкурентному середовищі. Його реалізація передбачає формування такої системи мотивації, яка відповідала б обраній стратегії розвитку підприємства, а також розроблення чітких критеріїв та індикаторів оцінювання ефективності соціальних і економічних інструментів мотивації.

Урахування методологічних принципів, положень відомих мотиваційних теорій і практичного досвіду їх застосування в кризових умовах дає підстави стверджувати, що для побудови ефективної системи мотивації праці недостатньо зосереджуватися лише на формуванні окремих мотивів на рівні особистості. Так само недостатнім є врахування взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників мотивації виключно в межах конкретного підприємства.

Розв'язання цієї проблеми потребує комплексного підходу, який охоплює не лише мікрорівень, а й мезо- та макроекономічний рівні. Саме такий підхід дає змогу сформувати гнучку систему стимулів, здатну ефективно впливати як на найманих працівників, так і на роботодавців, забезпечуючи узгодження їхніх інтересів та підвищення результативності трудової діяльності в цілому.

На сьогодні значна частина застосовуваних систем оплати праці не повною мірою відповідає вимогам, що висуваються до матеріального стимулювання як важливої складової цілісної системи мотивації персоналу, орієнтованої на досягнення максимально можливих результатів господарської діяльності. Часткові спроби реформування оплати праці в межах окремих підприємств здебільшого не забезпечили очікуваного ефекту, оскільки не усунули суперечності між обсягом і складністю затраченої праці, рівнем очікуваної винагороди та фактичним розміром отриманої оплати.

Найбільш поширеним і водночас одним із найрезультативніших способів підвищення ефективності праці й надалі залишається грошове заохочення у формі преміювання. Такі винагороди можуть спрямовуватися на стимулювання високої якості продукції за умови зростання прибутковості підприємства або на надання працівникам різних пільг, що відповідають їхнім актуальним потребам. Це дає можливість не лише посилити зацікавленість персоналу в результативній праці, а й утримувати в колективі тих працівників, професійний внесок яких є особливо важливим для підприємства.

Вибір системи матеріального стимулювання має бути тісно пов'язаний зі специфікою, цілями та завданнями виробничої діяльності підприємства. За відсутності такого узгодження стимулюючий ефект суттєво знижується. Водночас з урахуванням впливу чинників зовнішнього економічного середовища та високого рівня їх невизначеності певні тимчасові відхилення від установлених пропорцій є допустимими.

Слід зазначити, що для вітчизняних підприємств характерним є стимулювання праці за такими основними показниками [50, с. 177]:

- підвищення індивідуальної продуктивності праці, збільшення обсягу виконуваних завдань, належний рівень професійних якостей і прояв ініціативності працівника;
- поліпшення якості продукції та вдосконалення технологічних процесів;
- досягнення високої індивідуальної продуктивності за одночасного збереження належних якісних показників;

- зростання прибутковості підприємства за результатами його діяльності в цілому.

Система мотивації праці має бути побудована таким чином, щоб повно й збалансовано враховувати всі основні складові преміювання. До таких складових доцільно віднести джерела фінансування преміальних виплат, показники та умови преміювання, розміри винагороди за кожним із визначених показників, строки нарахування і виплати премій, перелік категорій працівників, які охоплюються преміюванням, а також перелік порушень чи недоліків, за наявності яких преміальні виплати можуть бути зменшені або скасовані. Важливим елементом є також порядок запровадження положення про преміювання в межах загальної системи матеріального стимулювання підприємства. Ефективна система матеріального стимулювання обов'язково потребує належного економічного обґрунтування преміальних виплат і чіткого розмежування всіх мотиваційних інструментів, що використовуються в управлінні персоналом. Саме така впорядкованість дає змогу підвищити прозорість системи заохочення, забезпечити її справедливість і посилити мотиваційний вплив на працівників.

Для оцінювання ефективності системи матеріального стимулювання, яка функціонує на вітчизняних підприємствах, необхідно здійснювати комплексний аналіз усіх її складових, визначати роль і значення кожного елемента, а також враховувати не лише власний практичний досвід підприємства, а й напрацювання інших суб'єктів господарювання. Ключовим критерієм результативності такої системи є співвідношення фактично отриманого ефекту від застосування певного стимулюючого інструменту та витрат на його реалізацію. Відповідно, ефективною можна вважати таку систему матеріального заохочення, яка забезпечує додатковий результат, що за своїми обсягами перевищує витрати на преміальні виплати.

Досягнення належного рівня ефективності системи матеріального стимулювання зумовлюється економічно обґрунтованим вибором показників, умов і нормативів преміювання, а також правильним визначенням того рівня результатів, який має бути досягнутий за відповідних параметрів заохочення. При

цьому важливо диференційовано підходити до оцінювання систем матеріального стимулювання, окремо враховуючи якісні та кількісні показники результативності.

Водночас ефективність методів матеріального заохочення не слід зводити виключно до факту отримання додаткового прибутку. Не менш важливо враховувати, наскільки застосовані стимули відповідають умовам діяльності підприємства, особливостям організації праці та морально-психологічному клімату в колективі.

Однією з ключових проблем, яка й досі не має остаточного розв'язання, залишається узгодження фінансових можливостей вітчизняних підприємств у сфері матеріального стимулювання праці із соціальними потребами конкретного працівника. Аналіз практики застосування посадових окладів як основного елемента оплати праці виробничого персоналу свідчить, що такий підхід не завжди є доцільним, оскільки він істотно обмежує можливості стимулювання працівників до підвищення продуктивності праці.

За таких умов виникає неузгодженість між інтересами підприємства та працівника, наслідком чого може стати випереджальне зростання заробітної плати порівняно з темпами підвищення продуктивності праці, що є економічно небажаним в умовах ринкового середовища. Однією з основних причин застосування подібних підходів є прагнення керівництва підприємства заздалегідь визначити обсяг фонду оплати праці на майбутній період без достатнього врахування фактичних результатів виробничо-господарської діяльності.

З іншого боку, економічно необґрунтоване заниження рівня основної заробітної плати працівників може призвести до зниження привабливості підприємства на ринку праці та ускладнити процес оновлення й поповнення кадрового складу [69, с. 61]. Отже, саме комплексний підхід до організації матеріального стимулювання створює передумови для посилення трудової мотивації в системі менеджменту, підвищення продуктивності праці та покращення якості трудового життя персоналу.

Що стосується морального стимулювання, то воно має охоплювати такі способи залучення працівників до трудової діяльності, які ґрунтуються на

сприйнятті праці як високої соціальної цінності та на визнанні трудових заслуг як визначального критерію оцінки людини в колективі. Моральні стимули не повинні обмежуватися лише формальними заохоченнями чи нагородами. Їх застосування передбачає формування такої атмосфери, суспільної думки та морально-психологічного клімату, за яких у трудовому колективі існує чітке розуміння того, хто і як працює, а оцінка трудового внеску є справедливою та заслуженою.

Такий підхід вимагає утвердження впевненості працівників у тому, що сумлінне ставлення до праці, відповідальна поведінка та належне виконання професійних обов'язків завжди отримують суспільне визнання, позитивну оцінку, повагу та моральне схвалення.

Дослідження мотиваційних механізмів працівників вітчизняних аграрних підприємств дає підстави стверджувати, що в найзагальнішому вигляді всі засоби і методи мотивації доцільно поділяти на економічні та неекономічні. Економічні методи мотивації ґрунтуються на тому, що їх застосування забезпечує працівникам певні матеріальні вигоди, які сприяють поліпшенню їхнього добробуту. Основною формою прямої економічної мотивації в Україні залишається заробітна плата, розмір якої визначається посадою працівника, рівнем його кваліфікації, трудовим стажем, а також кількістю і якістю затраченої праці [80, с. 126].

Водночас збільшення витрат на оплату праці значною мірою компенсується підвищенням гнучкості використання робочої сили та зростанням її продуктивності. Аналогічно витрати на професійну підготовку персоналу доцільно розглядати не як непродуктивні витрати, а як довгострокові інвестиції у розвиток людських ресурсів. За таких умов працівник глибше усвідомлює власний внесок у результативність виробничого процесу, у нього підвищується рівень відповідальності, що, у свою чергу, позитивно позначається на зростанні мотивації та задоволеності працею.

Узагальнено заробітна плата працівників охоплює основну заробітну плату, додаткові виплати та соціальні програми. Водночас система оплати праці має не лише забезпечувати працівникам відчуття стабільності, захищеності й упевненості, а й містити ефективні інструменти стимулювання до результативної роботи. Саме

тому, поряд з основною і додатковою заробітною платою, поширення набув ще один важливий метод економічної мотивації – участь працівників у прибутках підприємства. Передусім йдеться про розподіл частини додатково отриманого прибутку, певна частка якого може спрямовуватися на винагороду працівників. Такі виплати найчастіше здійснюються регулярно, зокрема щомісяця, щоб працівники могли безпосередньо простежити зв'язок між результатами власної праці та одержаною винагородою.

Участь персоналу в розподілі прибутку означає спрямування частини чистого прибутку, отриманого завдяки зростанню продуктивності або підвищенню якості праці, на заохочення працівників. Однак цей інструмент не дає повного ефекту, якщо не поєднується із залученням працівників до управління підприємством, участю у прийнятті рішень і пошуку шляхів удосконалення виробничих процесів. У такому разі участь у прибутках виступає не лише способом матеріального заохочення, а й важливим елементом управління трудовою поведінкою. Практика свідчить, що поєднання участі працівників у прибутках із залученням їх до управління підприємством сприяє зростанню прибутковості, підвищенню якості продукції, збільшенню продуктивності праці, зниженню собівартості, підвищенню віддачі від капіталовкладень, скороченню кількості прогулів і скарг, а також поліпшенню морально-психологічного клімату в колективі [80, с. 158].

До неекономічних методів мотиваційного механізму вітчизняних аграрних підприємств належать насамперед організаційні та моральні способи впливу на працівників. У практиці управління вони часто тісно поєднуються з економічними інструментами мотивації, взаємодіють із ними та підсилюють їхню результативність. До організаційних методів доцільно віднести мотивацію через постановку цілей, збагачення змісту праці та залучення працівників до справ підприємства. Моральні методи мотивації пов'язані передусім із визнанням трудових досягнень, яке може проявлятися на особистісному рівні, у межах трудового колективу або на ширшому суспільному рівні.

Особливе місце серед форм мотивації працівників аграрних підприємств посідає посадове просування, яке поєднує в собі ознаки різних мотиваційних

підходів. Воно забезпечує працівникові вищий рівень оплати праці, що є проявом економічного стимулювання, відкриває можливості для більш змістовної та цікавої роботи, що належить до організаційних мотивів, а також виступає формою суспільного визнання заслуг, професійного авторитету та ділових якостей особистості, тобто має моральне значення. Водночас цей інструмент мотивації має певні обмеження, зумовлені насамперед обмеженою кількістю керівних посад, а також тим, що не кожен працівник має здібності чи внутрішню готовність до виконання управлінських функцій [90, с. 66].

Висновки до розділу 1

1. Сучасні теоретичні засади мотивації працівників аграрних підприємств виходять з ідентифікації терміну А. Шопенгауера понад 100-річної давнини. Вони спираються на концептуальні положення теорій її сутності, а саме оптимальних механізмів; змістовної, процесуальної. Мотивація визначається як система динамічно взаємодіючих між собою внутрішніх і зовнішніх чинників, які викликають і спрямовують орієнтовану на досягнення важливих цілей поведінку окремих осіб або колективів людей. Одночасно, й мотиваційний механізм визначається як система дій, направлених на всіляке заохочення працівників до продуктивної діяльності на основі певних мотивів, потреб, інтересів, стимулів і процесів. Мотиваційний механізм є основою кадрової політики будь-яких, у т.ч. аграрних підприємств. У своїй діяльності він спирається на визначенні та врахуванні потреб людей; структури мотиваційного процесу та наявності мотиваторів і демотиваторів.

2. Необхідно зазначити, що життя в режимі невизначеності та війни протягом тривалого часу значно впливає на мотивацію людей працювати. Війна змінює мотиваційні механізми. Зневіра у майбутньому, апатія, постійна небезпека, тривожність різко негативно впливають на фізичне й ментальне здоров'я

працівників. Це вимагає пошуку нових, дієвих мотивів до стабілізації ситуації. Зокрема, й управління з використанням концепцій 5s, Lean. Також це повільне інноваційне оновлення аграрного виробництва, велике навантаження на працівників порівняно з європейськими країнами при значно меншій їх заробітній платі і доходах фермерів. Істотні зрушення сталися і в структурі власне мотиваційного механізму працівників аграрних підприємств. Поряд з морально-психологічними та матеріальними мотивами особливого значення набули мотиви безпеки та інші соціальні натурально орієнтовані мотиви (енергетики, стабільності, допомоги у відновленні житла, транспорту, ін.З. Складові мотивації, а також її чинники, впливають не тільки на продуктивність праці, але є важливою частиною системи соціально-трудова відносин загалом, її регулювання й управління нею. Правильна зовнішня мотивація, підтримувана системою соціально-трудова відносин, та заохочення працівників працювати продуктивно з орієнтацією на внутрішню мотивацію сприяють підвищенню оплати праці й добробуту працівників. З іншої сторони, вмотивовані працівники з гарантіями забезпечення мотивації роботодавцями, сприяють стабільності соціально-трудова відносин, їх прозорості й доброчесності. При цьому мотивація як процес має різні за змістом стадії. Їх треба враховувати не тільки в мотиваційному механізмі, але й синхронізації соціально-трудова відносин, менеджменту праці й зарплати, діяльності аграрних підприємств взагалі.

4. Мотиваційний вплив на працівників аграрних підприємств не обмежуються внутрішніми мотивами. Йдеться про умови безпеки країни, морально-психологічні кризи й травми людей внаслідок війни, розлук сімей, втрат близьких. Це значно змінює мотивацію. Мотиви мають не тільки морально-психологічну та соціальну й матеріальну спрямованість, але й соціально-матеріальну або натуральну, які у системі мотивів розуміються як захист від щоденно нових небезпек і ударів війни (енергетичних, відсутності світла, води, тепла, ліків). Аграрні підприємства стають або можуть стати для своїх працівників своєрідними інкубаторами, куточками безпеки, надійності й тиші, а соціально-

трудові відносини на роботі з огляду на психологічний стан працівників мають бути дружніми, піклувальними, націленими на співпрацю зі сторони керівництва.

5. Методичні засади формування та розвитку мотиваційного механізму працівників аграрних підприємств передбачають визначення мінімальної й середньої зарплати як базису оцінки його ефективності. Тому велике значення має визначення обсягів та динаміки заробітної плати, її порівняння за масштабами й регіонами розміщення аграрних підприємств, міжнародні порівняння. Також йдеться про визначення якості й рівня життя, професійно-кваліфікаційного складу працівників; їх освіти й конкурентоспроможності. Важливе значення матиме оцінка щодо суспільної думки щодо мотивації праці та її ефективності в агросекторі країни.

6. Методичні засади формування та удосконалення мотиваційного механізму працівників аграрних підприємств ґрунтуються також на впровадженні певних принципів, а саме: мотивованості, конкурентності, адаптації, пріоритетності соціальних потреб, ефективізації, соціальної справедливості. Вони передбачають наявність індивідуальних підходів до кожного працівника, особливо за умов наявності в одному аграрному підприємстві тих, хто працює віддалено і тих, хто працює на місці, під ракетними ударами. Також колаборації зусиль агропідприємств і держави, збільшення їх операційної спроможності вимагає здійснення мотивації вирішення демографічної кризи на селі; впровадження інновацій та відновлення діяльності і зайнятості в умовах невизначеності; наближення до стандартів ЄС щодо розмірів мінімальної та середньої заробітної плати. Це сприятиме вмотивованості та зростанню добробуту працівників аграрних підприємств.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПРАЦІВНИКІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

2.1. Ефективність функціонування аграрних підприємств та рівень заробітної плати працівників

Ефективність функціонування аграрних підприємств у сучасних умовах є визначальною передумовою формування дієвого мотиваційного механізму працівників. Саме результати господарської діяльності визначають, якою мірою підприємство здатне забезпечити конкурентний рівень оплати праці, стабільність зайнятості, фінансування соціальних гарантій, охорони праці, професійного навчання та інших інструментів впливу на трудову поведінку персоналу. За умов воєнного стану, глобальної цінової нестабільності, ускладнення логістики, подорожчання матеріально-технічних ресурсів та дефіциту кадрів ефективність аграрних підприємств слід розглядати не лише як економічну категорію, а і як соціально-трудова основу їх стійкості. Вона відображає не тільки рівень прибутковості чи рентабельності, але й здатність підприємства підтримувати безперервність виробничих процесів, зберігати кадровий потенціал, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати належні умови праці в ситуації тривалої невизначеності.

У сучасній економічній науці ефективність підприємства традиційно пов'язується зі співвідношенням отриманих результатів і використаних ресурсів. Проте щодо аграрних підприємств в умовах війни таке трактування потребує суттєвого розширення. Сьогодні ефективність у цій сфері означає не лише досягнення високих виробничих та фінансових показників, а й здатність функціонувати в обставинах підвищеного ризику, оперативно реагувати на зовнішні виклики, компенсувати втрати та одночасно зберігати соціальну

відповідальність перед працівниками. Тобто вона набуває комплексного характеру і включає економічну, організаційну, соціальну, кадрову та навіть безпекову складові. Саме тому оцінка ефективності функціонування аграрних підприємств повинна виходити за межі суто фінансових коефіцієнтів і включати показники, які характеризують рівень оплати праці, можливості кадрового відтворення, безпеку робочих місць, наявність стимулів до продуктивної праці та здатність підприємства підтримувати трудову мотивацію колективу.

Для аграрної сфери України ця проблема має особливу вагу. Попри масштабні руйнування, втрати ресурсів, часткову окупацію територій, мінування земель та зростання виробничих ризиків, аграрний сектор продовжує виконувати системоутворюючу функцію в національній економіці. У 2025 році аграрний експорт України становив 22,6 млрд дол. США, що дорівнювало близько 56% загального експорту країни. Крім того, станом на кінець листопада 2025 року було зібрано 52,58 млн т зернових та 17,08 млн т олійних культур, а прогноз на підсумок сезону передбачав до 60 млн т зернових і до 20 млн т олійних. Це свідчить, що аграрні підприємства навіть в екстремальних умовах зберігають значний виробничий, експортний і валютогенеруючий потенціал. Більше того, саме аграрне виробництво в багатьох регіонах залишається однією з небагатьох сфер, що забезпечує робочі місця, формує доходи місцевого населення та підтримує життєдіяльність сільських територій. Таким чином, ефективність аграрних підприємств має важливе значення не лише для самих суб'єктів господарювання, а й для місцевих громад, регіональної економіки та держави в цілому.

Слід ураховувати, що аграрні підприємства сьогодні працюють в умовах багаторівневого тиску. З одного боку, на них впливають традиційні ринкові чинники: коливання цін на продукцію, зміна кон'юнктури зовнішніх ринків, зростання вартості пального, насіння, засобів захисту рослин, добрив, технічного обслуговування та кредитних ресурсів. З іншого боку, їх діяльність ускладнюється чинниками воєнного характеру: пошкодженням інфраструктури, порушенням логістичних маршрутів, нестабільністю енергопостачання, загрозами життю працівників, мобілізаційними втратами трудових ресурсів, психологічним

виснаженням персоналу. За таких умов навіть саме збереження виробничої діяльності вже є свідченням певного рівня адаптивної ефективності. Якщо ж підприємство не лише функціонує, а й забезпечує експорт, виплачує заробітну плату, підтримує персонал і має можливості для розвитку, це означає, що воно сформувало достатній внутрішній запас стійкості, який і стає основою для мотиваційного механізму.

Водночас зовнішньо високі результати не означають відсутності глибоких внутрішніх проблем. За матеріалами Світового банку та KSE, втрати й збитки аграрного сектору внаслідок повномасштабної війни перевищили 80 млрд дол. США, зокрема в українській оцінці KSE Agrocenter наводяться 69,8 млрд дол. непрямих втрат, а в матеріалах RDNA також фіксуються надзвичайно значні потреби на відновлення сектору. Отже, поточна ефективність аграрних підприємств формується не в нормальних умовах ринку, а в режимі постійного подолання шоків, що безпосередньо впливає і на можливості мотивації працівників. Частина ресурсів, які в мирний час могла б бути спрямована на модернізацію виробництва, підвищення фонду оплати праці чи розширення соціальних програм, нині використовується для відновлення пошкоджених об'єктів, забезпечення безпеки працівників, підтримання енергетичної автономності, додаткових логістичних витрат і страхування ризиків. Це суттєво обмежує ресурсну базу матеріальної мотивації, особливо для малих і середніх аграрних підприємств.

У зв'язку з цим особливо важливим є розуміння того, що ефективність аграрного підприємства не завжди прямо трансформується у високий рівень добробуту працівників. Навіть за наявності позитивних показників виробництва та реалізації продукції підприємство може бути змушене працювати в режимі високих витрат і низької інвестиційної свободи. Тому при аналізі мотиваційного механізму слід враховувати не лише загальні підсумки діяльності, а й реальну здатність підприємства перетворювати економічний результат у стимули для персоналу. Інакше кажучи, важливим є не лише факт отримання доходу чи прибутку, а й те, яка частка цього фінансового результату спрямовується на оплату праці, соціальні

виплати, компенсації, професійний розвиток, покращення умов праці та інші мотиваційні інструменти.

У такому контексті ефективність функціонування аграрних підприємств доцільно розглядати через поєднання трьох ключових аспектів: по-перше, через результати виробничо-господарської діяльності; по-друге, через фінансову спроможність підтримувати належний фонд оплати праці; по-третє, через здатність трансформувати економічні результати у стійкі мотиваційні стимули для працівників. Перший аспект відображає суто економічний бік діяльності підприємства — обсяги виробництва, реалізації, собівартість, прибуток, рентабельність, експортний потенціал. Другий аспект характеризує ресурсні можливості підприємства щодо підтримання конкурентної заробітної плати, виплати премій, надбавок, матеріальних допомог і фінансування соціальних пакетів. Третій аспект є найбільш важливим у межах даного дослідження, оскільки він показує, наскільки економічна результативність реально впливає на трудову поведінку працівників, їх лояльність, продуктивність, задоволеність працею та готовність пов'язувати своє професійне майбутнє з конкретним аграрним підприємством.

Саме тому на початку аналізу доцільно узагальнити базові макроекономічні показники, які характеризують місце аграрного сектору в економіці України. Таке узагальнення дозволяє показати, що аграрні підприємства мають значний системний вплив на економіку країни, а отже, питання їх ефективності тісно пов'язане із питанням мотивації працівників. У свою чергу, аналіз рівня заробітної плати дає змогу перейти від загальної характеристики економічних результатів до оцінки конкретної матеріальної основи мотиваційного механізму. Саме заробітна плата є тим елементом, який найбільш безпосередньо сприймається працівником як свідчення оцінки його праці, справедливості розподілу результатів діяльності та привабливості зайнятості в аграрному секторі.

Крім того, у сучасних умовах заробітна плата повинна розглядатися не лише як винагорода за працю, а і як інструмент збереження кадрового потенціалу. Для аграрних підприємств це особливо актуально, оскільки дефіцит кадрів, відтік

молоді із сільської місцевості, міграційні процеси та мобілізаційні виклики значно ускладнюють відтворення трудових ресурсів. За таких обставин недостатній рівень матеріальної мотивації може призводити до посилення плинності кадрів, зниження продуктивності праці, падіння дисципліни та втрати підприємством конкурентних позицій. Натомість належний рівень оплати праці, доповнений стабільністю виплат і додатковими стимулами, сприяє закріпленню працівників, підвищенню їх зацікавленості в результатах праці та зміцненню корпоративної стійкості.

Отже, ефективність функціонування аграрних підприємств у сучасних умовах слід розглядати як багатовимірну категорію, що поєднує виробничо-економічну результативність, фінансову стійкість, соціальну відповідальність та кадрову спроможність. Саме така ефективність створює матеріальну та організаційну основу для розвитку мотиваційного механізму працівників. Без належного рівня економічної результативності аграрне підприємство не може забезпечити достатню оплату праці та інші форми стимулювання. Водночас без ефективного використання наявного фінансового потенціалу у сфері оплати праці та підтримки персоналу сама економічна результативність не гарантує високого рівня трудової мотивації. З огляду на це, подальший аналіз доцільно зосередити на оцінці конкретних показників ефективності аграрних підприємств та динаміки заробітної плати працівників як ключової матеріальної основи їх мотивації.

Таблиця 2.1 - Ключові показники ефективності функціонування аграрного сектору України

Показник	Значення
Аграрний експорт України у 2025 р.	22,6 млрд дол. США
Частка аграрного експорту в загальному експорті країни	близько 56%
Зібрано зернових станом на 28.11.2025	52,58 млн т
Зібрано олійних станом на 28.11.2025	17,08 млн т
Очікуваний підсумок сезону 2025: зернові	до 60 млн т
Очікуваний підсумок сезону 2025: олійні	до 20 млн т
Рентабельність операційної діяльності агросектору, 2024 р.	19,0%
Рентабельність всієї діяльності агросектору, 2024 р.	16,1%

* складено за офіційними даними Міністерства економіки України та Держстату.

Як видно з табл. 2.1, аграрний сектор України у 2025 році зберіг не лише масштаб, а й високу макроекономічну значущість. Особливо важливим є те, що на тлі воєнних ризиків, порушення традиційних логістичних ланцюгів, зростання виробничих витрат та загального інвестиційного виснаження економіки аграрне виробництво продовжує забезпечувати вагомую частку валютних надходжень. У 2025 році аграрний експорт України становив 22,6 млрд дол. США, або близько 56% загального експорту країни, що підтверджує збереження аграрною сферою статусу одного з ключових секторів національної економіки. Фактично саме аграрні підприємства залишаються важливим джерелом валютної виручки, забезпечують експортну присутність держави на зовнішніх ринках та підтримують продовольчу безпеку як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях.

Важливим свідченням відносної стійкості аграрних підприємств є також показники їх прибутковості. Рівень рентабельності операційної діяльності в аграрній сфері у 2024 році становив 19,0%, а рентабельності всієї діяльності – 16,1%. При цьому середній показник по економіці загалом дорівнював 16,9% та 11,1% відповідно. Це означає, що аграрний сектор демонстрував вищий рівень загальної результативності, ніж економіка в середньому, навіть в умовах повномасштабної війни, що дає підстави розглядати його як один із найбільш адаптивних і фінансово стійких секторів господарства.

Отримані показники дають підстави стверджувати, що аграрні підприємства зберігають фінансову базу для підтримання матеріальної мотивації персоналу. Саме прибутковість і фінансова стійкість створюють об'єктивні можливості для формування фонду оплати праці, своєчасної виплати заробітної плати, запровадження преміювання, різноманітних компенсацій та інших матеріальних стимулів. Водночас сама наявність прибутковості ще не означає автоматичного забезпечення високого рівня трудової мотивації, оскільки частина фінансових ресурсів спрямовується на покриття витрат безпеки, логістики, енергозабезпечення, ремонту техніки, відновлення пошкоджених об'єктів та адаптації до ризиків зовнішнього середовища. У сучасних умовах значна частина витрат аграрних підприємств має вимушений, а не інвестиційний характер, що

звужує можливості повного перетворення економічного результату на мотиваційні стимули для працівників.

Крім того, високі макроекономічні результати аграрного сектору значною мірою формуються за рахунок великих агрохолдингів і вертикально інтегрованих компаній, які мають ширші можливості диверсифікації ризиків, кращий доступ до фінансових ресурсів, зовнішніх ринків, інноваційних технологій та інструментів антикризового управління. Для середніх і малих аграрних підприємств збереження ефективності в нинішніх умовах є значно складнішим завданням, а отже, й можливості підтримання високого рівня матеріальної мотивації працівників у них є обмеженішими. Це означає, що при аналізі ефективності аграрних підприємств необхідно враховувати не лише узагальнені показники галузі, а й внутрішню диференціацію господарюючих суб'єктів за масштабом діяльності, ресурсним забезпеченням і фінансовою спроможністю.

Разом із тим наведені в таблиці показники свідчать, що аграрний сектор має достатній потенціал для відтворення матеріальної основи мотиваційного механізму. Ідеться насамперед про можливість забезпечення конкурентного рівня оплати праці, стабільності зайнятості та часткового фінансування заходів соціального характеру. Саме тому ефективність функціонування аграрних підприємств слід розглядати не лише як підсумок виробничо-господарської діяльності, а і як ресурсну передумову управління персоналом. Чим вищою є здатність підприємства генерувати дохід, зберігати прибутковість і підтримувати фінансову рівновагу, тим більшими є його можливості щодо утримання кадрів, посилення їх зацікавленості в результатах праці та зниження ризиків трудової демотивації.

Водночас слід наголосити, що навіть за відносно високої рентабельності мотиваційний ефект залежить не лише від абсолютного обсягу фінансових результатів, а й від управлінських пріоритетів підприємства. Якщо отримані ресурси спрямовуються переважно на підтримання виробничого циклу, покриття критичних витрат чи реагування на безпекові загрози, то потенціал зростання заробітної плати та соціальних виплат обмежується. У такому разі працівники

можуть не відчувати прямого позитивного впливу загальної ефективності підприємства на власний добробут, що послаблює мотиваційний ефект навіть за наявності формально позитивних економічних показників. Саме це зумовлює потребу подальшого аналізу не лише макрорезультатів функціонування аграрних підприємств, а й конкретних параметрів оплати праці та інших складників мотиваційного механізму.

Для візуалізації місця аграрного сектору в експортній структурі країни доцільно подати рис. 2.1, який наочно відображає частку аграрного експорту в загальному експорті України у 2025 році. Така візуалізація дозволяє більш переконливо показати системну роль аграрної сфери в економіці держави та підсилює аргументацію щодо того, що ефективність аграрних підприємств має безпосередній вплив не лише на результати їх господарювання, а й на формування матеріальної бази мотивації працівників.

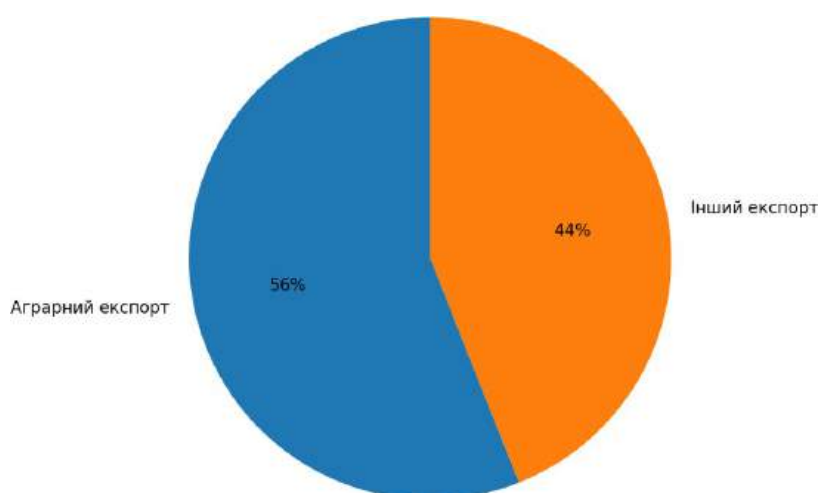


Рис. 2.1. Частка аграрного експорту в загальному експорті України у 2025 р.

Рис. 2.1 наочно показує, що більше половини товарного експорту України у 2025 році формував саме аграрний сектор. Така ситуація свідчить не лише про стратегічну роль аграрних підприємств у національній економіці, а й про їх виняткове значення у забезпеченні валютних надходжень, стабільності внутрішнього продовольчого ринку та підтриманні зовнішньоекономічних позицій держави. Фактично аграрна сфера в сучасних умовах виконує не тільки виробничу й експортну, а й важливу соціально-економічну функцію, оскільки забезпечує

зайнятість населення, підтримує життєдіяльність сільських територій та сприяє збереженню економічної активності в регіонах.

У зв'язку з цим посилюється і відповідальність роботодавців аграрної сфери за підтримання кадрового потенціалу. Саме працівники є тією основою, яка забезпечує безперервність виробничих процесів, своєчасне виконання сезонних робіт, дотримання технологічної дисципліни та збереження результативності господарювання навіть в умовах підвищених ризиків. Тому в сучасних реаліях мотивація працівників перестає бути суто внутрішньою проблемою окремого підприємства і набуває ширшого значення, стаючи складовою економічної безпеки держави. Від рівня матеріальної та нематеріальної зацікавленості персоналу залежить не лише ефективність окремого суб'єкта господарювання, а й стійкість аграрного виробництва як однієї з базових галузей національної економіки.

Разом із тим для оцінки реальних можливостей мотиваційного механізму важливо перейти від загальних макропоказників до аналізу заробітної плати, оскільки саме вона є основним матеріальним інструментом мотивації праці. Заробітна плата в аграрних підприємствах не лише відображає рівень економічної результативності, а й визначає привабливість галузі для працівників, можливості утримання кадрів та конкурентоспроможність підприємств на ринку праці. Саме через рівень, динаміку та стабільність виплати заробітної плати працівник найчастіше оцінює справедливість трудових відносин, надійність роботодавця та доцільність подальшої зайнятості в аграрній сфері.

Крім того, в умовах дефіциту трудових ресурсів, посилення міграційних процесів та міжгалузевої конкуренції за кваліфікований персонал заробітна плата стає одним із ключових чинників кадрової стабільності. Її недостатній рівень може зумовлювати відтік працівників до інших галузей або за межі країни, тоді як зростання оплати праці, навпаки, підвищує зацікавленість у збереженні робочого місця, сприяє зміцненню трудової дисципліни та формує основу для підвищення продуктивності праці. Саме тому наступним етапом дослідження є аналіз динаміки середньої заробітної плати працівників аграрної сфери, наведений у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка середньої заробітної плати у сільському господарстві України у 2024-2025 рр., грн

Період	2024	2025
I квартал	14 498	21 399
II квартал	17 259	23 960
III квартал	18 569	25 073
IV квартал	20 235	25 619
Середньорічно	17 640	24 013

Дані табл. 2.2 свідчать про виразну позитивну динаміку оплати праці у сільському господарстві. Якщо середньорічний показник у 2024 році становив 17 640 грн, то у 2025 році він зріс до 24 013 грн. Абсолютне збільшення склало 6 373 грн, або близько 36,1%. Такий приріст є доволі суттєвим і відображає не лише інфляційні процеси, а й посилення конкуренції за кадри, зростання дефіциту робочої сили та потребу підприємств втримувати працівників у складних умовах.

У той же час сам факт зростання середньої заробітної плати ще не дає підстав вважати, що матеріальна мотивація вже досягла достатнього рівня. Працівники оцінюють зарплату не ізольовано, а через її реальну купівельну спроможність, стабільність виплат, наявність надбавок, премій, компенсацій і можливість покривати базові життєві потреби. Тому для повнішого сприйняття динаміки доцільно подати графік зміни зарплати за кварталами.

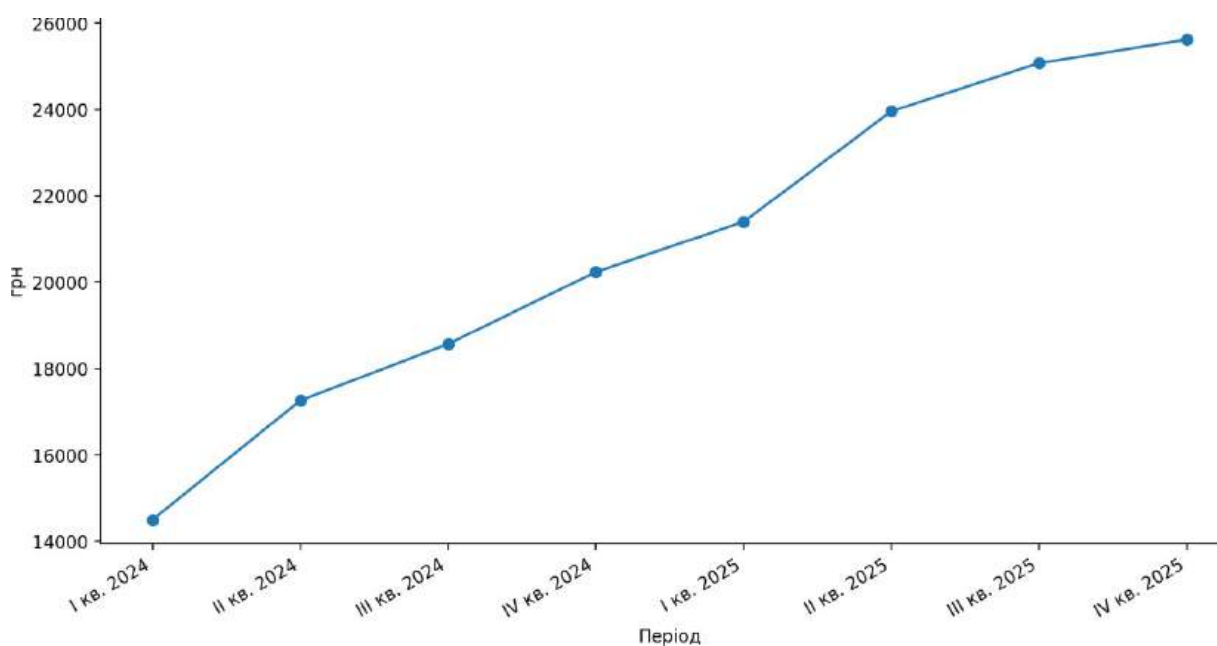


Рис. 2.2. Динаміка середньої заробітної плати у сільському господарстві, 2024–2025 рр. (побудовано за даними середньої заробітної плати за видами економічної діяльності)

Рис. 2.2 показує стійку висхідну тенденцію оплати праці в аграрній сфері протягом двох років. Особливо показовим є те, що у 2025 році в усіх кварталах рівень оплати праці був вищим, ніж у відповідні періоди 2024 року. Це дає змогу зробити висновок про збереження тенденції до підвищення вартості праці в аграрному секторі. Проте в науковому аналізі важливо враховувати, що номінальне зростання зарплат не завжди означає пропорційне підвищення реального рівня добробуту працівників. Для глибшого розуміння місця аграрної зарплати в системі національного господарства доцільно порівняти її із середніми показниками в інших видах економічної діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Порівняння середньорічної заробітної плати у 2025 р. за окремими видами економічної діяльності, грн

Вид діяльності	Середньорічна зарплата
Сільське господарство	24 013
У середньому по економіці	25 958
Промисловість	28 731
Освіта	16 119
Фінансова та страхова діяльність	53 161

* розраховано за квартальними даними середньої заробітної плати за видами економічної діяльності.

Табл. 2.3 дає змогу зробити кілька важливих висновків. По-перше, аграрна сфера у 2025 році вже не належала до категорії найнижче оплачуваних галузей, оскільки істотно випереджала освіту. По-друге, середньорічна зарплата у сільському господарстві була все ж нижчою за середній показник по економіці на 1 945 грн. По-третє, вона істотно поступалася промисловості та особливо фінансово-страховій діяльності. Це означає, що аграрні підприємства, навіть за позитивної динаміки оплати праці, усе ще мають обмежені можливості конкурувати за кваліфікованих працівників із найпривабливішими для найму секторами економіки (рис. 2.3).

Рис. 2.3 підтверджує, що аграрна оплата праці займає проміжну позицію в галузевій структурі заробітків. З одного боку, аграрний сектор демонструє кращі

показники, ніж окремі соціально орієнтовані сфери, з іншого – все ще не досягає середнього рівня у більш капіталомістких або високомаржинальних видах діяльності. У практичному сенсі це означає, що для посилення мотивації працівників аграрним підприємствам часто недостатньо спиратися лише на базову заробітну плату. Вони змушені доповнювати її преміюванням, надбавками, натуральними формами підтримки, оплатою навчання, транспортними компенсаціями, забезпеченням безпеки та іншими елементами.

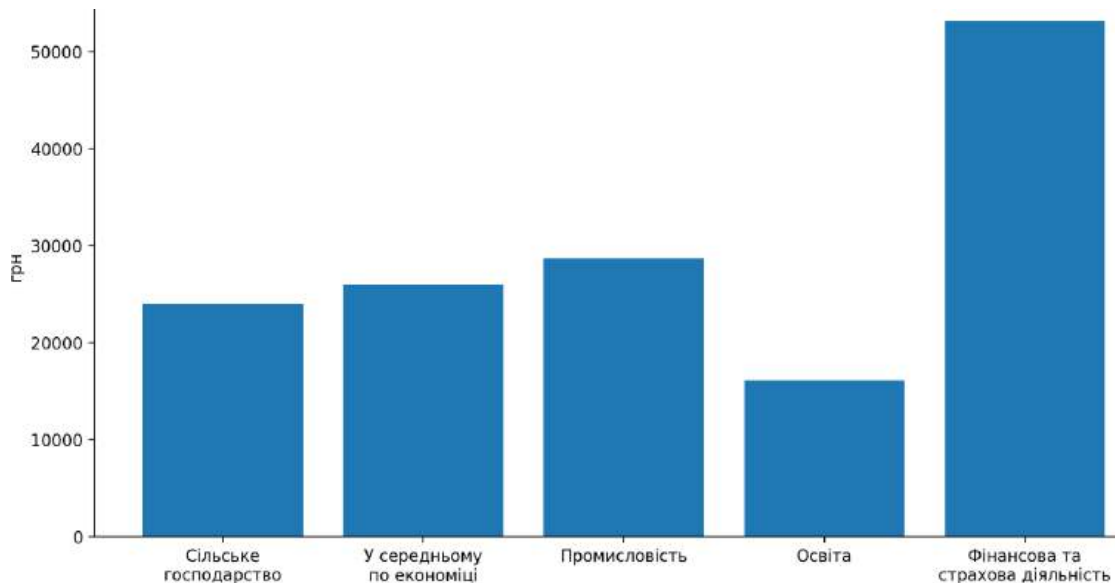


Рис. 2.3. Порівняння середньорічної заробітної плати у 2025 р. за видами діяльності (побудовано за даними середньої заробітної плати за видами економічної діяльності)

У практичному сенсі це означає, що для посилення мотивації працівників аграрним підприємствам часто недостатньо спиратися лише на базову заробітну плату. Вони змушені доповнювати її преміюванням, надбавками, натуральними формами підтримки, оплатою навчання, транспортними компенсаціями, забезпеченням безпеки та іншими елементами.

Окремої уваги потребує співвідношення середньої та мінімальної заробітної плати. Законом України про Державний бюджет на 2025 рік мінімальну заробітну плату встановлено на рівні 8 000 грн на місяць та 48 грн за годину. У такому разі середньорічна зарплата у сільському господарстві перевищувала мінімальну приблизно втричі. Формально це створює враження достатнього запасу мотивації,

однак з урахуванням інфляційного тиску, подорожчання товарів першої необхідності, транспортних і енергетичних витрат, а також ризиків життя і здоров'я працівників у сільській місцевості навіть такий рівень не можна вважати повністю достатнім для довгострокового закріплення персоналу.

Заробітна плата в аграрних підприємствах виконує одразу кілька функцій. Передусім вона є відтворювальною, оскільки забезпечує працівникові можливість підтримувати власну життєдіяльність і життєдіяльність сім'ї. Водночас вона має стимулюючу функцію, оскільки прямо впливає на бажання працівника підвищувати інтенсивність і якість праці. Не менш важливою в сучасних умовах є і стабілізаційна функція заробітної плати: своєчасна та відносно конкурентна оплата праці підвищує довіру працівників до роботодавця, знижує наміри змінити місце роботи та допомагає утримувати кадрове ядро підприємства. Саме в аграрній сфері, де кадровий дефіцит посилюється сезонністю, міграцією, демографічними втратами та мобілізаційними процесами, ця функція набуває особливого значення.

У науковому сенсі важливо підкреслити, що ефективність функціонування аграрних підприємств і рівень оплати праці працівників перебувають у прямому, але не абсолютно автоматичному зв'язку. Вища ефективність розширює можливості для формування фонду оплати праці, але кінцевий мотиваційний результат залежить від того, наскільки раціонально підприємство організовує систему матеріального стимулювання, чи використовує премії, доплати, соціальні пакети, чи забезпечує справедливий розподіл винагороди між різними категоріями працівників.

Крім того, в сучасних умовах невизначеності ефективність аграрних підприємств повинна оцінюватися не лише за класичними показниками прибутковості, а й за здатністю забезпечувати безперервність діяльності, виплачувати зарплату без затримок, підтримувати трудову дисципліну без надмірного адміністративного тиску, адаптувати організацію праці до воєнних ризиків і зберігати людський потенціал. У цьому контексті матеріальна мотивація виступає не просто елементом внутрішнього менеджменту, а одним із механізмів відновлення та утримання виробничої спроможності підприємств. Саме тому

рівень заробітної плати повинен оцінюватися як один із центральних індикаторів не лише мотивації, а й загальної соціально-економічної життєздатності аграрного підприємства.

Отже, проведений аналіз дає підстави стверджувати, що аграрні підприємства України, незважаючи на дію численних зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих чинників, зберігають відносно високий рівень економічної результативності, вагому роль у структурі експорту та достатній фінансовий потенціал для підтримання базових матеріальних складників мотивації працівників. Разом із тим рівень заробітної плати, хоча і демонструє стійке зростання, поки що не забезпечує повної конкурентоспроможності аграрної праці на міжгалузевому ринку. Це актуалізує потребу в подальшому удосконаленні системи матеріального стимулювання, розширенні соціальних гарантій та розвитку інших складників мотиваційного механізму, що й обумовлює логічний перехід до наступного підрозділу

2.2. Структура, динаміка та ефективність мотиваційного механізму аграрних підприємств

Фінансово-економічна результативність діяльності аграрних підприємств значною мірою визначається наявністю дієвих систем і механізмів мотивації персоналу. Якщо систему мотивації доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів, їх структуру та місце в загальній організації управління, то мотиваційний механізм відображає цю систему в практичній дії, тобто показує, яким чином окремі мотиви, стимули та інші елементи мотивації впливають на стан працівника, його трудову активність, ініціативність, використання робочої сили та рівень продуктивності праці. Оцінювання ефективності такого механізму передбачає здійснення об'єктивної кількісної та

якісної оцінки трудової активності працівника з подальшим визначенням належної винагороди.

Винагорода працівника може мати матеріальний, морально-психологічний, соціальний, практичний або натуральний характер, задовольняючи різні групи потреб. Саме тому її форми та розміри мають бути співмірними із затраченими зусиллями, адже лише за цієї умови можна говорити про формування стійких спонукань до подальшої ефективної праці. Водночас у разі переважання соціально значущих і практично орієнтованих мотивів мова йде радше про прояв соціальної відповідальності та добротності аграрного підприємства як роботодавця, який у складних умовах війни виконує не лише економічну, а й захисну та підтримувальну функцію щодо працівників. Така підтримка може бути спрямована на збереження їхнього життєвого рівня, убезпечення від воєнних загроз і створення умов для стабільної праці, розраховуючи при цьому на відповідну відданість і трудову віддачу в майбутньому, а не лише як винагороду за вже досягнуті результати. У цьому контексті співчуття, щедрість і турбота можуть розглядатися як важливі морально-ціннісні засади соціально відповідальної поведінки українського роботодавця.

Під час формування систем і механізмів мотивації та стимулювання працівників аграрним підприємствам необхідно враховувати два ключові аспекти своєї діяльності: особливості власного розвитку та трудову типологію персоналу. На наш погляд, основу мотиваційного механізму має становити орієнтація на заохочення працівників відповідно до п'яти основних груп нормативних вимог.

До них належать: загальні вимоги трудової дисципліни; норми загальної та корпоративної культури; професійно-функціональні норми; позиційні норми, що регулюють міжфункціональні взаємозв'язки; а також правила міжособистісної взаємодії у трудовому колективі. Саме врахування цих груп вимог дає змогу сформуванню більш цілісної, збалансованої та дієвої системи мотивації персоналу.

На стратегічному рівні в управлінні зацікавленістю працівників у результатах своєї праці зазвичай виокремлюють три основні типи кадрової політики. Перший тип передбачає домінування системи стимулюючого впливу на

персонал аграрного підприємства. Другий ґрунтується на переважанні мотиваційного управління персоналом, коли основна увага приділяється внутрішнім спонукальним чинникам трудової поведінки. Третій тип полягає у гармонійному поєднанні стимулюючих впливів і мотиваційного управління, при цьому визначальну роль відіграє саме мотиваційна політика підприємства.

На думку окремих науковців [17, с. 145], кожну людину з погляду мотивації можна розглядати як поєднання в певних пропорціях п'яти базових мотиваційних типів. У межах такого підходу умовно виокремлюють: люмпенізований, інструментальний, професійний, патріотичний та господарський типи мотивації. При цьому люмпенізований тип відносять до класу уникнення, оскільки для нього характерним є прагнення особи уникнути небажаних наслідків власної поведінки. Натомість інструментальний, професійний, патріотичний і господарський типи належать до класу досягнення, оскільки в цих випадках поведінка людини орієнтується на досягнення певного бажаного результату або цілі.

Серед основних методів управління трудовою діяльністю персоналу, що використовуються на сучасних аграрних підприємствах, доцільно виокремити раціональне оцінювання праці та управління мотивацією персоналу. Їх більш детальне дослідження може бути здійснене на прикладі конкретної посадової особи, зокрема інспектора відділу кадрів або HR-менеджера – фахівця з управління людськими ресурсами.

Оцінювання праці слід розглядати як сукупність заходів, спрямованих на встановлення відповідності кількісних і якісних результатів праці вимогам виробничої технології та посадовим обов'язкам працівника. Етапи оцінювання праці інспектора відділу кадрів у межах досліджуваного періоду доцільно подати послідовно, що може бути відображено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Структурно-логічна модель оцінювання результативності праці інспектора з кадрів аграрного підприємства в сучасних умовах

Послідовність оцінювання праці інспектора відділу кадрів охоплює кілька взаємопов'язаних етапів. Насамперед здійснюється опис функціональних обов'язків працівника, до яких належать контроль за дотриманням чинного законодавства та положень статуту, ведення обліку персоналу, оформлення трудових книжок, а також організація перевірки стану кадрової роботи в структурних підрозділах підприємства.

Наступним етапом є визначення вимог до виконання посадових обов'язків. У цьому контексті враховується правильність ведення кадрового діловодства, належне оформлення наказів, дотримання законодавчих норм під час прийняття, переведення та звільнення працівників, виконання правил внутрішнього трудового розпорядку, а також дотримання вимог з охорони праці.

Важливою складовою виступає оцінювання конкретного працівника, яке охоплює аналіз його освітнього рівня, професійного досвіду, обсягу та якості знань, умінь, навичок і практичних звичок, необхідних для належного виконання посадових функцій. Після цього здійснюється розрахунок узагальненої оцінки праці, що дає змогу визначити загальний рівень відповідності працівника займаній посаді.

Завершальним етапом є зіставлення отриманих результатів зі стандартом умовно "ідеального" працівника. При цьому враховуються не лише професійні характеристики, а й особистісні якості, зокрема комунікативні здібності, уміння переконувати, риси характеру, професійна спрямованість, ставлення до праці та до

людей, творче мислення, самоконтроль, вміння працювати з аудиторією, рішучість, врівноваженість, кмітливість та емоційна стійкість.

Для визначення відповідності працівника встановленому стандарту доцільно застосовувати різні методи оцінювання персоналу. До них можуть належати експериментальний метод, спостереження та бесіда, анкетування, тестування, а також доведення результатів оцінювання до працівника з метою подальшого обговорення й коригування професійної поведінки.

Оцінювання праці створює можливості для розв'язання низки важливих кадрових завдань аграрного підприємства. Воно дає змогу визначити потенціал працівника щодо подальшого професійного й кар'єрного зростання, зменшити ризик висунення на вищі посади недостатньо компетентних осіб, оптимізувати витрати на навчання, підтримувати у персоналу відчуття справедливості та посилювати трудову мотивацію. Крім того, оцінювання праці забезпечує організацію зворотного зв'язку щодо якості виконання роботи, слугує основою для розроблення програм навчання і розвитку персоналу, а також сприяє формуванню нових напрямів і заходів стимулювання праці.

Стимулювання праці традиційно розглядається як спосіб винагородження працівників аграрних підприємств за їхню участь у виробничому процесі, що ґрунтується на співвіднесенні результативності праці з технологічними вимогами та встановленими стандартами діяльності. З матеріальним стимулюванням безпосередньо пов'язується заробітна плата, яка виступає винагородою за виконану роботу і, як правило, має грошову форму. Відповідно до трудового договору, така винагорода виплачується працівникові власником підприємства або уповноваженим ним органом. Основним джерелом фінансування оплати праці є власні кошти підприємства, сформовані за рахунок отриманого доходу.

До основних принципів матеріального стимулювання насамперед належать забезпечення зростання заробітної плати відповідно до підвищення ефективності діяльності, диференціація оплати праці залежно від результатів, умов і складності виконуваної роботи, а також застосування матеріальних стягнень у разі необхідності. Нарахування заробітної плати здійснюється на основі тарифних

ставок, відрядних розцінок, схем посадових окладів, а також умов надання надбавок, доплат, премій, винагород і компенсаційних чи заохочувальних виплат, передбачених відповідними положеннями про оплату праці працівників.

Система оплати праці, що використовується в аграрних підприємствах, має формувати у працівників відчуття стабільності, соціальної захищеності та впевненості у завтрашньому дні. Водночас вона повинна містити ефективні інструменти стимулювання і мотивації, а також забезпечувати відновлення фізичних і психологічних ресурсів працівника, витрачених у процесі трудової діяльності. Важливе значення при цьому має структура заробітної плати, до якої доцільно відносити базову оплату, преміальні виплати та соціальні програми.

На думку сучасних дослідників у сфері праці та її оплати, базова заробітна плата має бути достатньою для залучення до аграрного підприємства працівників належного рівня кваліфікації та професійної підготовки. Разом із тим її частка в загальному доході працівника не повинна бути надмірною. Зростання базової оплати праці доцільно здійснювати лише за умови відповідного підвищення продуктивності праці на рівні окремих груп працівників або підприємства в цілому. Отже, досягнутий працівником рівень життя сам по собі не може виступати визначальною підставою для встановлення базового рівня заробітної плати.

Розмір базової тарифної ставки має визначатися з урахуванням рівня відповідальності працівника, складності виконуваних ним обов'язків та результативності його праці. Оплата праці різних категорій персоналу аграрних підприємств, як правило, здійснюється на основі тарифної сітки та схеми посадових окладів, що дає змогу забезпечити певну впорядкованість і диференціацію винагороди залежно від професійних характеристик працівників. Види оплати праці, що застосовуються на аграрному підприємстві, доцільно узагальнити та подати схематично на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Системи оплати праці в аграрних підприємствах

Крім основної оплати праці, для окремих категорій працівників відповідно до положень колективного договору можуть застосовуватися доплати та надбавки, що здійснюються за рахунок фонду матеріального стимулювання. Такі виплати можуть нараховуватися за високу якість виконання робіт, виконання завдань у стислі строки, роботу у важких і шкідливих умовах праці, а також за підвищену інтенсивність трудової діяльності. Перелік відповідних доплат і надбавок, а також їх розміри щодо тарифних ставок і посадових окладів працівників аграрного підприємства доцільно подати в табл. 2.4.

Оплата праці працівників здійснюється відповідно до тарифікації робіт, присвоєних тарифних розрядів та встановлених норм виробітку. Окремо в табл. 2.5 може бути представлено систему преміювання працівників, зокрема тих, які висуваються на присвоєння звання «Кращий за професією».

Таблиця 2.4 - Оцінка системи доплат і надбавок до тарифних ставок та посадових окладів працівників аграрного підприємства у 2025 р.

№ з/п	Вид доплати / надбавки	Категорія працівників, яким	Орієнтовний розмір доплати / надбавки	Мотиваційне значення
-------	------------------------	-----------------------------	---------------------------------------	----------------------

		МОЖЕ ВСТАНОВЛЮВАТИСЯ		
1	Доплата за інтенсивність праці	працівники рослинництва, тваринництва, механізатори, робітники виробничих підрозділів	до 20–30 % тарифної ставки / посадового окладу	стимулює підвищення продуктивності праці та виконання виробничих завдань у стислі строки
2	Надбавка за високу професійну майстерність	кваліфіковані робітники, механізатори, оператори сільськогосподарської техніки	10–25 % тарифної ставки	сприяє збереженню кваліфікованих кадрів і підвищенню якості виконання робіт
3	Доплата за роботу у шкідливих, важких або особливих умовах праці	працівники, зайняті на польових роботах, у тваринництві, на роботах із підвищеним фізичним навантаженням	4–12 % тарифної ставки або відповідно до умов колективного договору	компенсує складність і ризикованість праці, підвищує соціальну захищеність працівників
4	Доплата за роботу в нічний час	працівники змінного режиму, охоронці, оператори, працівники тваринницьких комплексів	не менше 20 % тарифної ставки за кожну годину роботи в нічний час	компенсує незручний режим праці та стимулює виконання безперервних виробничих процесів
5	Доплата за понаднормову роботу	працівники, залучені до робіт у період сезонного навантаження	відповідно до норм трудового законодавства та колективного договору	забезпечує матеріальне заохочення за додаткові трудові зусилля
6	Доплата за суміщення професій або виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	адміністративний персонал, спеціалісти, робітники виробничих підрозділів	за домовленістю сторін, переважно 20–50 % посадового окладу	підвищує гнучкість використання персоналу та заохочує багатофункціональність працівників
7	Надбавка за стаж роботи в аграрному підприємстві	працівники зі значним досвідом роботи на підприємстві	5–20 % посадового окладу залежно від тривалості стажу	сприяє закріпленню кадрів, зменшує плинність персоналу
8	Надбавка за відповідальність і складність виконуваних завдань	керівники підрозділів, агрономи, інженери, бухгалтери, економісти, кадрові працівники	10–30 % посадового окладу	посилює відповідальність за якість управлінських і виробничих рішень
9	Надбавка за використання сучасних цифрових технологій та	агрономи, інженери, оператори техніки, фахівці з обліку,	10–25 % посадового окладу	стимулює цифровізацію виробничих і управлінських процесів

	інноваційних методів роботи	логістики та управління		
10	Доплата за роботу в умовах воєнного стану та підвищених ризиків	працівники, які виконують роботи в умовах безпекових загроз, логістичних обмежень або енергетичних перебоїв	визначається підприємством залежно від фінансових можливостей	компенсує додаткові ризики, підтримує лояльність і стійкість персоналу
11	Преміальна надбавка за виконання або перевиконання виробничих показників	усі категорії працівників відповідно до результатів роботи	10–50 % посадового окладу або тарифної ставки	безпосередньо пов'язує оплату праці з результативністю діяльності
12	Індивідуальна надбавка за якість роботи та дисциплінованість	працівники з високою трудовою дисципліною та якісним виконанням завдань	5–15 % посадового окладу	формує відповідальне ставлення до праці та підтримує позитивну трудову поведінку

Преміювання працівників здійснюється за своєчасне та якісне виконання виробничого плану і може встановлюватися, зокрема, у розмірі 20 % від відрядного заробітку. Визначення кандидатів на присвоєння звання «Кращий за професією» проводиться на основі аналізу досягнутих виробничих результатів, з урахуванням ступеня виконання доведених завдань, а також за показниками, що є найвищими в межах господарства.

Таблиця 2.5 - Оцінка преміювання працівників аграрного підприємства за звання “Кращий за професією” у 2025 р.

№ з/п	Номінація / професійна категорія	Категорія працівників	Критерії визначення переможця	Розмір премії у 2025 р.	Мотиваційне значення
1	Кращий механізатор	трактористи-машиністи, комбайнери	виконання виробничих норм, економія пального,	8 000–12 000 грн	стимулює продуктивність, відповідальність і бережливе

			дотримання строків польових робіт, якість обробітку ґрунту		використання техніки
2	Кращий агроном виробничої ділянки	агрономи, помічники агрономів	урожайність культур, якість технологічного супроводу, своєчасність агротехнічних заходів	10 000–15 000 грн	посилює орієнтацію на результативність і впровадження сучасних агротехнологій
3	Кращий працівник тваринництва	оператори машинного доїння, тваринники, доглядачі	продуктивність тварин, якість догляду, дотримання ветеринарно-санітарних вимог	7 000–10 000 грн	підвищує відповідальність за якість виробничих процесів у тваринництві
4	Кращий водій	водії вантажного та спеціалізованого транспорту	своєчасність перевезень, безаварійність, економія пального, збереження вантажів	6 000–9 000 грн	мотивує до дисципліни, безпечної роботи й оптимізації логістичних витрат
5	Кращий інженерно-технічний працівник	інженери, механіки, енергетики	справність техніки, зменшення простоїв, якість ремонту, впровадження технічних рішень	8 000–12 000 грн	стимулює технічну надійність виробництва та інноваційність
6	Кращий працівник бухгалтерсько-економічної служби	бухгалтери, економісти, фінансисти	точність обліку, своєчасність звітності, фінансова дисципліна, аналітична підтримка управління	7 000–10 000 грн	підвищує значущість якісного обліково-аналітичного забезпечення
7	Кращий фахівець кадрової роботи	інспектор з кадрів, менеджер з персоналу	якість ведення кадрової документації, своєчасність оформлення працівників, підтримка кадрового обліку, комунікація з персоналом	6 000–9 000 грн	сприяє підвищенню якості кадрового адміністрування та соціально-трудова відносин
8	Кращий молодий працівник	працівники зі стажем	професійна активність, швидкість	5 000–8 000 грн	підтримує молодих фахівців і

		роботи до 3 років	адаптації, відповідальність, ініціативність		сприяє їх закріпленню на підприємстві
9	Кращий наставник	досвідчені працівники, які навчають молодих фахівців	передача досвіду, участь у професійному навчанні, підтримка адаптації нових працівників	6 000–10 000 грн	розвиває наставництво й посилює внутрішню корпоративну культуру
10	Кращий працівник року	працівники всіх категорій	стабільно високі результати праці, дисциплінованість, ініціативність, внесок у розвиток підприємства	15 000–25 000 грн	формує престиж професійної майстерності та підвищує лояльність персоналу

Слід підкреслити, що преміювання працівників відповідно до положення про преміювання здійснюється за наявності достатніх фінансових можливостей аграрного підприємства. У разі виявлення недоліків у роботі працівника за рішенням керівництва та з урахуванням оцінки трудового колективу може бути частково або повністю позбавлений преміальних виплат. У цьому контексті доречно звернути увагу на теорію очікувань, яка акцентує на важливості трьох взаємопов'язаних елементів: співвідношення між трудовими зусиллями та результатами, між досягнутими результатами і винагородою, а також між самою винагородою та ступенем задоволення нею працівника [56, с. 204].

Система матеріального стимулювання має ґрунтуватися на комплексному моніторингу економічних інтересів працівників, урахуванні умов їхньої праці й життя, сімейного стану, професійних навичок та інших соціально значущих характеристик. Мотиваційний механізм, що використовується на аграрному підприємстві, може передбачати надання працівникам додаткових оплачуваних відпусток, а також різних форм матеріального заохочення, зокрема доплат, надбавок, премій, винагород та інших виплат.

Тривалість щорічних додаткових відпусток, як правило, залежить від стажу роботи працівника на підприємстві і не перевищує встановленого граничного терміну. Зі збільшенням тривалості роботи на підприємстві працівникові можуть надаватися додаткові дні відпочинку. Такі відпустки, як правило, надаються

одночасно з основною щорічною оплачуваною відпусткою відповідно до затвердженого графіка, а обчислення середнього заробітку для їх оплати здійснюється за правилами, передбаченими для надання щорічних відпусток.

Окремим елементом матеріального стимулювання є надбавка за вислугу років, яка розраховується виходячи з посадового окладу працівника без урахування інших доплат і надбавок. Крім того, на підприємстві можуть застосовуватися преміальні надбавки, що найчастіше нараховуються працівникам у періоди найбільш напружених сезонних робіт, зокрема під час проведення сільськогосподарських жнив і досягнення високих результатів у заготівлі зерна.

Таблиця 2.6 - Динаміка розміру надбавок за вислугу років працівників аграрних підприємств у 2019–2025 рр.

Стаж роботи в аграрному підприємстві	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Від 1 до 3 років	3 %	3 %	3 %	3 %	3 %	5 %	5 %
Від 3 до 5 років	5 %	5 %	5 %	5 %	7 %	7 %	8 %
Від 5 до 10 років	10 %	10 %	10 %	10 %	12 %	12 %	15 %
Від 10 до 15 років	15 %	15 %	15 %	15 %	17 %	18 %	20 %
Понад 15 років	20 %	20 %	20 %	20 %	22 %	23 %	25 %

Розмір преміальних виплат може варіюватися в межах від 20 % до 50 %, залежно від результатів праці та умов преміювання. Окремо можуть установлюватися премії за виконання особливо важливих завдань у стислі строки, причому в таких випадках розмір винагороди може бути й вищим за 50 %. Водночас у разі порушення трудової дисципліни керівник підприємства має право скасувати премію окремим працівникам. Доплати за суміщення професій або посад також є поширеним елементом матеріального стимулювання і можуть становити до 30 % посадового окладу залежно від обсягу додатково виконуваних функцій.

Окремі види доплат передбачаються за роботу в особливих умовах. Так, за роботу у вечірній і нічний час працівникам можуть нараховуватися доплати у розмірі відповідно 20 % і 40 % годинної тарифної ставки, а за роботу у вихідні дні — у розмірі 70 % тарифної годинної ставки. Крім того, на аграрних підприємствах можуть застосовуватися одноразові грошові винагороди та соціальні виплати, зокрема у зв'язку з народженням дитини, виходом працівника на пенсію, наданням допомоги на

поховання, а також допомоги на оздоровлення, що може передбачати часткове відшкодування вартості санаторно-курортних путівок.

Для більш повного дослідження ефективності мотиваційного механізму, що функціонує в аграрних підприємствах у сучасних умовах, доцільно аналізувати не лише матеріальні стимули, а й нематеріальні чинники впливу на трудову поведінку персоналу. В умовах воєнного стану, кадрового дефіциту, зростання виробничих ризиків, нестабільності ринку праці та підвищення вимог до продуктивності особливого значення набувають такі інструменти мотивації, які формують у працівників відчуття причетності до результатів діяльності підприємства, професійної значущості, соціальної захищеності та психологічного комфорту.

Ефективна праця в аграрному секторі можлива за умови поєднання справедливої оплати праці з моральним заохоченням, визнанням професійних досягнень, створенням належних умов праці, можливістю професійного розвитку та участі працівників у прийнятті управлінських рішень. У цьому контексті нематеріальна мотивація виступає важливим елементом загальної системи управління персоналом, оскільки сприяє підвищенню лояльності працівників, зменшенню плинності кадрів, формуванню позитивного соціально-психологічного клімату та посиленню відповідальності за результати праці.

До основних інструментів нематеріальної мотивації, які можуть застосовуватися в сучасних аграрних підприємствах, належать: публічне визнання трудових досягнень, присвоєння почесних звань, участь у конкурсах професійної майстерності, гнучка організація праці, залучення працівників до виробничих нарад, підтримка професійного навчання, наставництво, поліпшення умов праці, забезпечення безпечного робочого середовища та розвиток корпоративної культури. Особливого значення набувають також заходи психологічної підтримки, комунікація між керівництвом і трудовим колективом, а також справедливе й прозоре оцінювання результатів праці.

Отже, аналіз системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників аграрних підприємств свідчить про необхідність комплексного підходу до формування мотиваційного механізму. Матеріальна винагорода залишається одним із ключових чинників заохочення до продуктивної праці, однак її ефективність значно

зростає за умови поєднання з морально-психологічними, соціальними та професійними стимулами. Саме нематеріальна мотивація створює передумови для індивідуалізованого підходу до працівників, активізації їхньої трудової поведінки, підвищення відповідальності, ініціативності та зацікавленості у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Засоби нематеріального стимулювання, що застосовуються на підприємстві, мають відповідати низці важливих вимог. Насамперед вони повинні бути орієнтовані на заохочення за досягнення конкретних результатів, на які працівник може безпосередньо впливати і які найбільш повно відображають його внесок у розв'язання виробничих завдань. Крім того, система нематеріального заохочення має будуватися таким чином, щоб вищим трудовим досягненням відповідали більш вагомі форми визнання, зокрема кар'єрне просування, можливість безоплатного навчання чи підвищення кваліфікації.

Не менш важливо забезпечити в працівників впевненість у справедливості заохочення, тобто у тому, що виконання підвищених зобов'язань і досягнення кращих результатів обов'язково матимуть належне визнання. Така система повинна посилювати особисту зацікавленість працівників у постійному поліпшенні результатів своєї діяльності, враховувати їхню професійну майстерність, стабільність високих показників праці, суспільну активність, а також не допускати формального підходу, який може призвести до знецінення моральних стимулів.

Аналіз нематеріальної мотивації дає підстави стверджувати, що для її результативного застосування в аграрних підприємствах доцільно передбачити в структурі мотиваційного механізму чітко регламентовані положення щодо порядку морального заохочення та забезпечити ознайомлення з ними всіх працівників. Важливим напрямом удосконалення є також розширення спектра форм морального визнання, що сприятимуть розвитку творчої ініціативи, активності та зацікавленості персоналу в досягненні високих результатів праці. Водночас у межах мотиваційного механізму нематеріальне заохочення доцільно поєднувати з матеріальними стимулами, забезпечуючи їх узгоджену взаємодію та постійне вдосконалення відповідно до нових завдань, змін у змісті праці, організації виробничого процесу й умов трудової діяльності.

Наступним важливим кроком має стати посилення публічного визнання досягнень працівників і висвітлення їхньої соціальної значущості у медійному просторі. Сучасні інформаційні технології дають змогу оперативно реалізовувати це через вебсайти підприємств, соціальні мережі, місцеві спільноти, регіональні видання та інші комунікаційні канали, практично без значних додаткових витрат часу чи фінансових ресурсів. Якщо в минулі десятиліття імена передовиків аграрної праці були широко відомими суспільству, то нині така діяльність здебільшого не отримує належного публічного розголосу. Це, своєю чергою, знижує суспільну цінність важкої праці в аграрній сфері та негативно впливає на її мотиваційну привабливість, навіть за умови використання інших стимулюючих засобів. У більшості випадків інформація про досягнення працівника або його моральне заохочення поширюється лише в межах трудового колективу, що суттєво звужує потенціал такого виду мотивації.

Безумовно, нагородження працівників і висловлення подяки доцільно здійснювати в урочистій та публічній формі, оскільки це підсилює моральний ефект заохочення. Важливою умовою результативності мотиваційного механізму є також своєчасність стимулювання, тобто заохочення працівника безпосередньо після досягнення ним певних успіхів у трудовій діяльності. Поряд із цим необхідно впроваджувати нові форми заохочення, формувати високий рівень моральної відповідальності працівників за виконання доручених завдань, систематично оцінювати ефективність застосовуваних стимулів, а також неухильно дотримуватися встановленого порядку внесення записів про заохочення до трудових книжок.

У сучасних умовах діяльності аграрних підприємств питання організації праці, зайнятості персоналу, режиму робочого часу, оплати праці, охорони праці та соціально-трудових гарантій набувають особливої актуальності. Це зумовлено впливом воєнного стану, кадрового дефіциту, міграційних процесів, сезонністю сільськогосподарського виробництва, зростанням витрат на виробничі ресурси та необхідністю забезпечення безперервності аграрного виробництва. У зв'язку з цим аграрні підприємства мають формувати таку систему трудових відносин, яка поєднує дотримання вимог законодавства, положень колективних договорів і внутрішніх локальних актів із потребою гнучкого реагування на сучасні виробничі виклики.

У межах колективних договорів та внутрішніх положень аграрні підприємства беруть на себе зобов'язання створювати працівникам належні умови для виконання трудових функцій, забезпечувати їх робочими місцями, необхідними засобами праці, технікою, обладнанням, інструментами, засобами індивідуального захисту та безпечними умовами праці. Особливого значення набуває організація безпечного виробничого середовища, оскільки працівники аграрного сектору часто виконують роботи в умовах підвищеного фізичного навантаження, сезонної інтенсивності, використання сільськогосподарської техніки, паливно-мастильних матеріалів, засобів захисту рослин та інших виробничих факторів.

Важливим напрямом сучасного регулювання трудових відносин є забезпечення соціальних гарантій працівників, зокрема у випадках зміни організаційної структури підприємства, скорочення чисельності або штату, тимчасового зменшення обсягів виробництва чи необхідності переведення працівників на інші види робіт. У таких випадках аграрні підприємства повинні дотримуватися встановлених законодавством процедур, забезпечувати працівникам передбачені гарантії, а також сприяти їх професійній адаптації, перенавчанню або пошуку альтернативних форм зайнятості в межах підприємства.

При регулюванні робочого часу аграрні підприємства, як правило, виходять із загальної норми, відповідно до якої нормальна тривалість робочого часу не повинна перевищувати 40 годин на тиждень. Водночас специфіка аграрного виробництва потребує гнучкої організації праці, особливо в періоди посівної кампанії, догляду за посівами, збирання врожаю, заготівлі кормів, проведення ветеринарних, ремонтних та інших невідкладних робіт. Тому сучасна система організації праці в аграрних підприємствах має поєднувати нормативне регулювання робочого часу з можливістю застосування змінних графіків, підсумованого обліку робочого часу, сезонної зайнятості та інших форм організації праці, що відповідають потребам виробництва і водночас не порушують трудових прав працівників.

Аграрне підприємство також бере на себе зобов'язання надавати працівникам усіх категорій щорічну оплачувану відпустку тривалістю, як правило, 28–30 календарних днів, але не менше 24 календарних днів. Подовження тривалості відпустки

може передбачатися для працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими та важкими умовами праці, а також у разі особливого характеру трудової діяльності.

У системі соціально-трудових відносин важливу роль відіграє виборний орган первинної профспілкової організації або профспілковий представник, який може розглядатися як один із елементів мотиваційного механізму. До його функцій належить контроль за дотриманням установлених режимів праці та відпочинку, захист прав та інтересів працівників, які підлягають вивільненню, а за потреби – і сприяння у наданні їм матеріальної допомоги.

У межах мотиваційного механізму аграрне підприємство має забезпечувати виплату працівникам заробітної плати за повністю відпрацьований місяць у розмірі, не нижчому за законодавчо встановлений мінімум в Україні та рівень, передбачений відповідною галузевою угодою. Розміри заробітної плати працівників доцільно визначати на основі тарифних сіток і схем посадових окладів. У разі застосування безтарифної системи оплати праці місячний заробіток працівника не повинен бути нижчим за оплату, обчислену відповідно до тарифної ставки працівника відповідного кваліфікаційного розряду.

Мотиваційний механізм аграрних підприємств має також обов'язково враховувати особливості та умови трудової діяльності. Зокрема, важливим є забезпечення своєчасної виплати заробітної плати та нарахованих відпускних працівникам, які йдуть у відпустку, не пізніше ніж за три робочі дні до її початку. Не менш суттєвим є встановлення та надання винагороди за працю понад установлені норми, що може включати доплати, надбавки, компенсаційні виплати, а також заохочення за трудові досягнення й проявлену ініціативність. Преміювання, пов'язане з виконанням виробничих завдань і посадових функцій, має здійснюватися відповідно до положення про преміювання, затвердженого на підприємстві.

Окремої уваги потребує оплата праці працівників тих підрозділів аграрного підприємства, які виконують роботи або надають послуги, що не є безпосередньо пов'язаними з його основною діяльністю. У таких випадках оплата праці має встановлюватися з урахуванням гарантій, визначених галузевими угодами, які відповідають характеру та специфіці виконуваних робіт.

Мотиваційний механізм містить не лише стимулюючі, а й обмежувально-регулятивні елементи, які визначають мінімальні гарантії у сфері оплати праці. Зокрема, час простою, що виник не з вини працівника, має оплачуватися у розмірі не нижче двох третин тарифної ставки або посадового окладу, встановленого працівникові. Водночас виплата заробітної плати повинна здійснюватися не рідше двох разів на місяць у строки, визначені правилами внутрішнього розпорядку чи колективним договором.

Важливою складовою такого механізму є також компенсація втрат частини заробітної плати, спричинених затримкою її виплати та знеціненням коштів, а також проведення індексації заробітної плати відповідно до вимог чинного законодавства. Разом із тим у період воєнного стану реалізація цих положень часто ускладнюється через значний дефіцит бюджетних ресурсів, високий рівень соціальних видатків і пріоритетність фінансування оборонних потреб.

У разі звільнення працівника підприємство зобов'язане виплатити всі належні йому суми в день звільнення, а при порушенні цього строку з вини роботодавця працівникові підлягає виплата середнього заробітку за весь період затримки. Крім того, під час укладення трудового договору роботодавець повинен поінформувати працівника про умови праці на робочому місці, можливі наслідки їх впливу на здоров'я, а також про пільги й компенсації, які передбачаються за роботу в шкідливих або небезпечних умовах.

У структурі мотиваційного механізму важливе місце належить охороні праці та забезпеченню безпеки працівників. Аграрне підприємство має створювати належні, здорові й безпечні умови праці, а також у повному обсязі реалізовувати комплекс заходів з охорони праці та техніки безпеки. Водночас в умовах воєнного часу, зокрема через постійні обстріли, мінування територій та нестачу практичного досвіду функціонування в таких обставинах, повне виконання цих завдань істотно ускладнюється. Саме тому особливого значення набуває залучення військових експертів і фахівців з безпеки, проведення систематичного навчання та атестації працівників, які виконують роботи в умовах підвищеної небезпеки.

Підвищенню мотивації до продуктивної праці сприяє і своєчасне забезпечення працівників, відповідно до санітарно-гігієнічних норм, спеціальним одягом,

спеціальним взуттям та іншими засобами індивідуального захисту. Важливу роль відіграє також організація періодичних медичних оглядів, які дають змогу контролювати стан здоров'я персоналу та своєчасно виявляти ризики для працездатності.

Суттєвим елементом мотиваційного механізму є й соціальна підтримка працівників. Зокрема, працівникам, які потребують поліпшення житлових умов, можуть надаватися безвідсоткові кредити на ремонт, відбудову або спорудження житла. Поширеною є також практика надання додаткових оплачуваних відпусток у зв'язку з важливими сімейними обставинами, зокрема народженням дитини чи смертю члена родини. Для підтримання належного морально-психологічного стану працівників, а також часткового відшкодування їхніх витрат, доцільним є надання матеріальної допомоги на оздоровлення під час щорічної відпустки, а також забезпечення можливості користування транспортними засобами підприємства для господарсько-побутових потреб на погоджених умовах.

У разі смерті працівника аграрні та інші підприємства в Україні можуть брати на себе витрати, пов'язані з організацією поховання, а при виході працівника на пенсію – надавати йому одноразову матеріальну допомогу в розмірі посадового окладу. Водночас власник аграрного підприємства зобов'язаний своєчасно і в повному обсязі сплачувати страхові внески до системи персоніфікованого обліку в межах загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, а також забезпечувати працівників інформацією щодо сум сплачених за них внесків.

Однією з ключових передумов високої ефективності нематеріальної мотивації є дотримання принципу соціальної справедливості, що передбачає точний облік та об'єктивне оцінювання трудового внеску кожного працівника. Впевненість працівника в тому, що його професійні досягнення належним чином визнані, а заохочення є справедливим і заслуженим, підвищує моральний авторитет праці, сприяє особистісному розвитку та формує активну життєву позицію.

Так, у 2023-2025 рр. в аграрних підприємствах під час організації нематеріальної мотивації було посилено зв'язок між заходами заохочення та рівнем відповідальності працівників за результати їхньої праці. Зокрема, для персоналу, зайнятого в

обслуговуванні виробничих процесів, доцільно встановлювати такі показники заохочення, які безпосередньо відображають якість виконуваної роботи. До них можна віднести забезпечення безперебійного функціонування обладнання, своєчасне проведення ремонту та профілактичних заходів, недопущення логістичних втрат, належне зберігання врожаю і садивного матеріалу, правильне утримання та захист тварин, якісний догляд за багаторічними насадженнями, а також ефективне обслуговування меліоративних систем, складських приміщень і холодильного обладнання.

Результативність такої праці може проявлятися у збільшенні міжремонтних періодів експлуатації технічних засобів, скороченні витрат на їх ремонт і обслуговування, а також у забезпеченні безперебійного й ритмічного постачання робочих місць матеріалами, сировиною, інструментами, транспортними засобами та енергоресурсами. Працівники, які стабільно, сумлінно й якісно виконують свої трудові обов'язки, можуть користуватися певними перевагами у сфері соціально-культурного та житлово-побутового забезпечення. Крім того, саме таким працівникам доцільно надавати пріоритет у просуванні по службі, що може передбачати доручення більш складної та відповідальної, а відповідно й краще оплачуваної роботи або переведення на вищу посаду.

У будь-якому разі, з огляду на необхідність забезпечення безпеки працівників і жителів населених пунктів, на території яких функціонують аграрні підприємства, такі суб'єкти господарювання за наявності можливостей надають підтримку у забезпеченні електроенергією, водою, теплопостачанням, харчуванням, засобами автономної енергогенерації, укриттями, а також сприяють проведенню ремонтних робіт після руйнувань, спричинених воєнними діями. Подібну діяльність доцільно розглядати одночасно як прояв соціальної відповідальності, волонтерської підтримки та соціально орієнтованої практичної мотивації. Така допомога формує у працівників і місцевих жителів почуття вдячності до підприємства, зміцнює повагу до нього, посилює самоповагу та, як наслідок, сприяє підвищенню сумлінності й результативності праці, а також готовності сільського населення підтримувати діяльність підприємства.

Дієвим засобом зміцнення трудової дисципліни виступає заохочення за сумлінну працю. У зв'язку з цим аграрне підприємство має приділяти особливу увагу якісному добору кандидатів на відзначення. Заохочення доцільно здійснювати у чіткій відповідності до положення про стимулювання, орієнтуючись на тих працівників, які справді демонструють найкращі результати та користуються авторитетом у колективі. Нематеріальні, або моральні, стимули відрізняються сукупністю елементів, що формують просторову і часову визначеність оцінної інформації про працівника. Саме ці елементи становлять зміст стимулюючого механізму, надають конкретної форми процедурі заохочення, підсилюють її емоційний вплив і створюють атмосферу урочистості, визнання та святковості.

До внутрішніх елементів морального стимулювання доцільно відносити зміст і текст відзначення трудових заслуг працівника, а також форму їх фіксації чи представлення, зокрема записи в трудовій книжці, свідоцтва, посвідчення, офіційні бланки, розміщення фотографії на вебсайті аграрного підприємства або портрета на дошці пошани. До зовнішніх елементів належать назва самого стимулу, його офіційний статус, порядок і урочистість вручення, частота застосування, а також естетичне оформлення відзнаки. Сукупність цих складових впливає на рівень авторитету, суспільну значущість та фактичний статус як самого працівника, так і підприємства в цілому.

Отже, в умовах ринкового господарювання ефективність праці та конкурентоспроможність аграрних підприємств значною мірою визначаються результативністю й економічною доцільністю застосовуваних методів мотивації персоналу.

2.3. Продуктивність праці та задоволеність працівників мотиваційним механізмом

Трудова мотивація та задоволеність працею й надалі залишаються одними з ключових категорій організаційної поведінки, оскільки саме вони значною мірою визначають результати діяльності підприємства та особливості трудової поведінки

персоналу. Задоволеність працею доцільно розглядати як стан, за якого вимоги й очікування працівника щодо змісту, характеру та умов праці знаходять певну рівновагу з реальними можливостями їх задоволення. У наукових підходах виокремлюють різні аспекти цього поняття, що відображають його функції, наслідки та значення для управління підприємством.

Задоволеність працею може трактуватися у двох основних вимірах – як результат і як процес. У першому випадку вона характеризує підсумковий стан працівника, який формується під впливом виконуваної трудової діяльності. У другому — розглядається як психологічний процес, у межах якого працівник поступово формує загальну оцінку своєї праці. Відповідно до такого підходу задоволеність працею можна розуміти як оцінку, що свідчить про позитивний характер набутого трудового досвіду порівняно з очікуваннями; як підтвердження того, що обрана трудова альтернатива відповідає попереднім уявленням працівника; а також як реакцію на співвідношення між очікуваними й фактично отриманими характеристиками праці.

Методика оцінювання задоволеності працею є важливим інструментом аналізу ефективності мотиваційного механізму аграрних підприємств, оскільки дає змогу своєчасно виявляти сильні та слабкі сторони підприємства як роботодавця з позиції його працівників. У сучасних умовах, коли аграрний сектор функціонує під впливом воєнних ризиків, кадрового дефіциту, сезонності виробництва, міграції трудових ресурсів та зростання вимог до продуктивності праці, оцінювання рівня задоволеності персоналу набуває особливого значення.

Одним із доцільних підходів до такого оцінювання є визначення індексу задоволеності працівників працею. Цей показник дозволяє відстежувати зміни у ставленні персоналу до роботи, рівень його залученості, мотивації, лояльності до підприємства та готовності до підвищення трудової віддачі. Індекс задоволеності відображає ступінь відповідності між очікуваннями працівників щодо умов, змісту, оплати й організації праці та фактичними можливостями, які забезпечує аграрне підприємство [112, с. 45].

Застосування такої методики є доцільним для аграрних підприємств різних організаційно-правових форм, оскільки вона дає змогу комплексно оцінити не лише

матеріальні стимули, а й нематеріальні чинники мотивації: соціально-психологічний клімат, стиль управління, можливість професійного розвитку, рівень комунікації з керівництвом, безпечність умов праці та визнання трудових досягнень. Основні чинники, що впливають на рівень задоволеності працівників працею, узагальнено на рисунку 2.6.

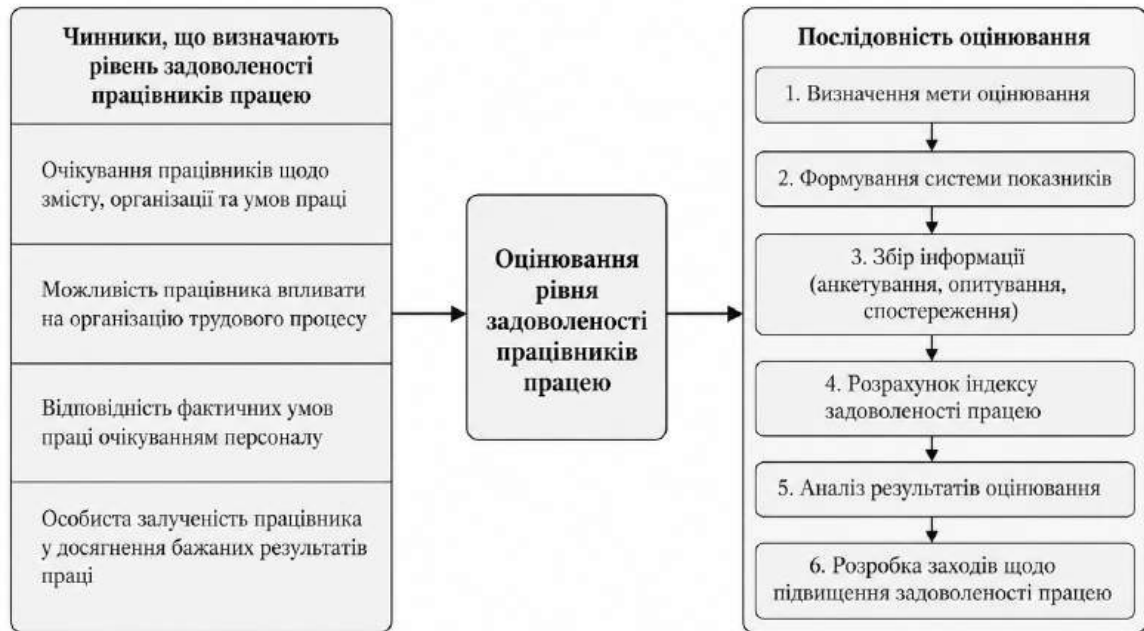


Рис. 2.6. Система чинників та послідовність оцінювання рівня задоволеності працівників працею в аграрних підприємствах

Оцінка проводилася шляхом анкетування персоналу з допомогою спеціального розробленого опитувального листа. Зразок опитувального листа для дослідження рівня задоволеності працівників аграрного підприємства представлений у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Опитувальний лист щодо оцінювання рівня задоволеності працею працівників аграрного підприємства у 2025 р.

Питання / твердження	-3	-2	-1	0	1	2	3
1. Стратегія та стабільність підприємства							
Я розумію основні цілі та напрями розвитку підприємства							
Я вважаю, що підприємство має перспективи стабільного розвитку							
Керівництво підприємства послідовно реалізує заявлені рішення							
Я відчуваю впевненість у майбутньому підприємства							
2. Організація праці та умови роботи							
Я задоволений організацією робочого процесу на підприємстві							
Робоче навантаження є прийнятним і відповідає моїм посадовим обов'язкам							

Підприємство забезпечує необхідні інструменти, техніку та обладнання для роботи							
Умови праці на моєму робочому місці потребують покращення							
3. Безпека праці та соціальний захист							
На підприємстві приділяється достатня увага охороні праці							
Я забезпечений необхідними засобами індивідуального захисту							
Інструктажі з охорони праці проводяться своєчасно та якісно							
Підприємство дбає про безпечні умови праці працівників							
4. Оплата праці та матеріальне стимулювання							
Рівень моєї заробітної плати відповідає обсягу та складності виконуваної роботи							
Система преміювання на підприємстві є зрозумілою та прозорою							
Премії та доплати залежать від реальних результатів праці							
Матеріальне стимулювання мотивує мене працювати продуктивніше							
5. Корпоративна культура та психологічний клімат							
У колективі переважають доброзичливі та конструктивні відносини							
Я відчуваю повагу з боку керівництва та колег							
Конфліктні ситуації на підприємстві вирішуються справедливо							
Я відчуваю себе частиною трудового колективу підприємства							
6. Управління, комунікація та участь у прийнятті рішень							
Керівництво своєчасно інформує працівників про важливі зміни							
Я маю можливість висловлювати пропозиції щодо покращення роботи							
Моя думка враховується під час організації трудового процесу							
Комунікація між керівництвом і працівниками є відкритою та зрозумілою							
7. Професійний розвиток і нематеріальна мотивація							
Підприємство створює можливості для професійного навчання та розвитку							
Мої професійні досягнення помічаються та визнаються							
Я бачу можливості для кар'єрного або професійного зростання							
Нематеріальні стимули підвищують мою зацікавленість у роботі							

Запропонований опитувальний лист дає змогу комплексно оцінити рівень задоволеності працівників аграрного підприємства працею за основними напрямками: умовами та безпекою праці, оплатою і преміюванням, корпоративною культурою, комунікацією з керівництвом, можливостями професійного розвитку та рівнем нематеріальної мотивації. Застосування шкали від -3 до 3 дозволяє не лише визначити загальний рівень задоволеності персоналу, а й виявити проблемні зони, які потребують першочергового управлінського реагування.

У межах емпіричного етапу дисертаційного дослідження було проведено анкетування працівників аграрних підприємств з метою визначення рівня їхньої задоволеності чинною системою мотивації праці. До опитування було залучено 100

респондентів, що дало змогу отримати узагальнене уявлення про сприйняття персоналом основних елементів мотиваційного механізму, умов праці, організації трудового процесу та соціально-психологічного клімату в колективі.

Опитувальний лист було сформовано з урахуванням сучасних викликів функціонування аграрного сектору, зокрема нестабільності ринку праці, кадрового дефіциту, сезонності виробництва, підвищення вимог до безпеки праці, необхідності збереження кваліфікованого персоналу та посилення ролі нематеріальної мотивації. У структурі анкети виокремлено основні групи чинників, які найбільшою мірою впливають на формування рівня задоволеності працівників працею: стратегічна стабільність підприємства, організація та умови праці, оплата й матеріальне стимулювання, корпоративна культура, комунікація з керівництвом, безпека праці, професійний розвиток і нематеріальне заохочення.

Для оцінювання відповідей респондентів застосовано шкалу від -3 до $+3$, яка відображає різні рівні згоди або незгоди із запропонованими твердженнями. Значення -3 відповідає повній незгоді з твердженням, 0 — нейтральній позиції або складності з відповіддю, а $+3$ — повній згоді. Використання такої шкали дало змогу перевести суб'єктивні оцінки працівників у кількісні показники, що забезпечило можливість подальшого порівняння, узагальнення та інтерпретації результатів.

Застосування анкетного методу дозволило виявити не лише загальний рівень задоволеності працею, а й окремі проблемні зони мотиваційного механізму, які потребують управлінського реагування. Зокрема, оцінювалися ступінь відповідності умов праці очікуванням працівників, прозорість системи оплати та преміювання, рівень довіри до управлінських рішень, якість комунікації між керівництвом і персоналом, можливості професійного розвитку, а також вплив морально-психологічних чинників на трудову активність.

Отримані результати анкетування були систематизовані, узагальнені та подані у вигляді аналітичних таблиць, що дає змогу визначити інтегральну оцінку задоволеності працівників працею та встановити напрями вдосконалення мотиваційного механізму в аграрних підприємствах. Узагальнення результатів подано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8. - Узагальнені результати оцінювання рівня задоволеності працівників аграрних підприємств за основними групами чинників

Група чинників	Кількість респондентів, осіб	Середній бал за шкалою від -3 до +3	Індекс задоволеності, %	Позитивні оцінки, %	Нейтральні оцінки, %	Негативні оцінки, %	Рівень задоволеності	Управлінський висновок
Стратегія та стабільність підприємства	100	1,18	69,7	64,0	18,0	18,0	Достатній	Працівники загалом позитивно оцінюють перспективи розвитку підприємств, однак потребують кращого інформування про стратегічні цілі та управлінські рішення
Організація та умови праці	100	0,72	62,0	55,0	21,0	24,0	Середній	Умови праці оцінюються як прийнятні, проте потребують подальшого покращення технічного забезпечення, організації робочих місць і розподілу навантаження
Безпека праці та соціальні гарантії	100	0,95	65,8	60,0	20,0	20,0	Середній із позитивною динамікою	Необхідно посилити контроль за охороною праці, своєчасністю інструктажів, забезпеченням засобами індивідуального захисту та

								соціальними гарантіями
Оплата праці та матеріальне стимулювання	100	0,38	56,3	48,0	19,0	33,0	Помірний / проблемний	Матеріальне стимулювання є найбільш чутливим напрямом; працівники потребують більш прозорої системи преміювання, доплат і зв'язку оплати з результатами праці
Корпоративна культура та психологічний клімат	100	1,05	67,5	63,0	17,0	20,0	Достатній	У колективах переважає позитивний соціально-психологічний клімат, однак доцільно розвивати командну взаємодію, моральне заохочення та внутрішню комунікацію
Комунікація з керівництвом та участь у прийнятті рішень	100	0,64	60,7	52,0	22,0	26,0	Середній	Потребує вдосконалення система інформування працівників, залучення їх до обговорення виробничих питань і врахування пропозицій персоналу
Професійний розвиток і нематеріаль	100	0,51	58,5	50,0	21,0	29,0	Помірний	Необхідно активізувати навчання, наставництво

на мотивація									, професійне зростання, конкурси майстерності та інші форми нематеріального стимулювання
Інтегральна оцінка рівня задоволеності працею	100	0,78	63,0	56,0	19,7	24,3	Середній	Мотиваційний механізм аграрних підприємств загалом забезпечує прийнятний рівень задоволеності персоналу, однак потребує посилення матеріального стимулювання, комунікації, професійного розвитку та покращення умов праці	

Примітка. Позитивними вважалися відповіді зі значеннями +1, +2, +3, нейтральними — 0, негативними — -1, -2, -3. Індекс задоволеності розраховано шляхом переведення середнього бала за шкалою від -3 до +3 у відсоткове значення.

За результатами проведеного анкетування встановлено, що інтегральний індекс задоволеності працівників аграрних підприємств працею становить 63,0 %, що відповідає середньому рівню задоволеності. Найвищі оцінки отримали такі групи чинників, як стратегія та стабільність підприємства, корпоративна культура й безпека праці. Це свідчить про наявність позитивного сприйняття працівниками загального напрямку розвитку підприємств, соціально-психологічного клімату та базових організаційних умов праці. Водночас найнижчі результати зафіксовано за напрямками матеріального стимулювання, професійного розвитку та участі працівників у прийнятті

управлінських рішень. Отже, саме ці складові потребують першочергового вдосконалення в межах формування ефективного мотиваційного механізму аграрних підприємств.

Для поглибленого аналізу ефективності мотиваційного механізму аграрних підприємств доцільним є не лише якісне, а й кількісне оцінювання рівня задоволеності працівників працею. У межах дисертаційного дослідження запропоновано використовувати методіку розрахунку індексу задоволеності працівників, яка дає змогу визначити ступінь відповідності між очікуваннями персоналу та фактичними умовами трудової діяльності, системою оплати праці, організацією робочого процесу, корпоративною культурою, комунікацією з керівництвом і можливостями професійного розвитку.

Застосування такого підходу є особливо актуальним для аграрних підприємств, оскільки їх діяльність характеризується сезонністю виробництва, підвищеною інтенсивністю праці в окремі періоди року, залежністю від природно-кліматичних умов, кадровим дефіцитом, зростанням виробничих ризиків та необхідністю збереження кваліфікованого персоналу. Саме тому оцінювання задоволеності працівників працею має розглядатися як важлива складова системи управління персоналом і мотиваційного механізму підприємства.

Для проведення оцінювання було використано анкетний метод, що передбачає визначення ставлення працівників до окремих чинників трудової діяльності за шкалою від -3 до $+3$, де -3 означає повну незгоду з твердженням, -2 — переважну незгоду, -1 — часткову незгоду, 0 — нейтральну позицію або складність із відповіддю, $+1$ — часткову згоду, $+2$ — переважну згоду, $+3$ — повну згоду.

Індекс задоволеності за кожним окремим твердженням доцільно розраховувати за формулою:

$$I_{zp} = ((\sum(b_i \times n_i) + 3N) / 6N) \times 100,$$

де I_{zp} — індекс задоволеності працівників, %; b_i — числове значення відповідного рівня оцінювання за шкалою від -3 до $+3$; n_i — кількість респондентів, які обрали відповідний рівень оцінювання; N — загальна кількість учасників опитування.

Загальна кількість респондентів визначається як сума відповідей за всіма рівнями шкали: $N = a + b + c + d + e + f + g$, де a, b, c, d, e, f, g — кількість відповідей за кожним із семи рівнів шкали оцінювання.

Запропонована формула дає змогу перевести результати опитування у відсотковий показник у межах від 0 до 100 %, де 0 % означає повну незадоволеність, 50 % — нейтральний рівень, а 100 % — максимальну задоволеність працівників відповідним чинником. Такий підхід є методично зручним, оскільки дозволяє порівнювати між собою різні групи чинників та визначати найбільш проблемні напрями мотиваційного механізму.

Водночас під час розрахунку індексу необхідно враховувати зміст окремих тверджень. Якщо твердження має негативне смислове навантаження, наприклад: «Я відчуваю дискомфорт при роботі» або «Умови праці потребують покращення», його результати мають інтерпретуватися у зворотному порядку. Це означає, що згода з таким твердженням свідчить не про задоволеність, а про наявність проблем у відповідному напрямі.

У межах дослідження оцінювання рівня задоволеності працівників аграрних підприємств було проведено за такими основними групами чинників: стратегія та стабільність підприємства, організація й умови праці, безпека праці та соціальні гарантії, оплата праці й матеріальне стимулювання, корпоративна культура, комунікація з керівництвом, професійний розвиток і нематеріальна мотивація. Узагальнені результати розрахунку індексу задоволеності подано в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Зведені результати оцінювання індексу задоволеності працівників аграрних підприємств праце

Група чинників	Індекс задоволеності, %	Рівень задоволеності	Аналітична інтерпретація
Стратегія та стабільність підприємства	69,7	Достатній	Працівники загалом позитивно оцінюють перспективи розвитку підприємств, однак потребують більш системного інформування щодо стратегічних цілей, виробничих планів та управлінських рішень.
Організація та умови праці	62,0	Середній	Умови праці сприймаються як прийнятні, проте залишаються питання щодо технічного забезпечення, організації робочих місць, навантаження та комфортності трудового процесу.
Безпека праці та соціальні гарантії	65,8	Середній із позитивною динамікою	Працівники переважно позитивно оцінюють заходи з охорони праці, однак актуальними залишаються питання забезпечення засобами індивідуального захисту, своєчасності інструктажів і соціальної підтримки.
Оплата праці та матеріальне стимулювання	56,3	Помірний / проблемний	Матеріальне стимулювання є одним із найбільш чутливих напрямів; працівники очікують більш прозорої системи преміювання, доплат і прямого зв'язку між оплатою та результатами праці.
Корпоративна культура та психологічний клімат	67,5	Достатній	У трудових колективах загалом сформовано позитивний соціально-психологічний клімат, однак потребують розвитку командна взаємодія, моральне заохочення та внутрішня комунікація.
Комунікація з керівництвом та участь у прийнятті рішень	60,7	Середній	Працівники не завжди відчують достатній рівень залученості до обговорення виробничих питань, що знижує їхню ініціативність та довіру до управлінських рішень.
Професійний розвиток і нематеріальна мотивація	58,5	Помірний	Недостатньо розвиненими залишаються інструменти навчання, наставництва, кар'єрного просування, професійного визнання та нематеріального стимулювання.
Загальний індекс задоволеності працівників працею	63,0	Середній	Мотиваційний механізм аграрних підприємств загалом забезпечує прийнятний рівень задоволеності персоналу, однак потребує подальшого вдосконалення за ключовими проблемними напрямами.

За результатами проведених розрахунків встановлено, що загальний індекс задоволеності працівників аграрних підприємств працею становить 63,0 %, що відповідає середньому рівню задоволеності. Це свідчить про те, що більшість працівників загалом позитивно оцінює окремі аспекти трудової діяльності, однак наявний рівень задоволеності не є достатньо високим для висновку про повну ефективність мотиваційного механізму.

Найвищі значення індексу отримано за такими групами чинників, як стратегія та стабільність підприємства, корпоративна культура та психологічний клімат, а також безпека праці та соціальні гарантії. Це свідчить про те, що працівники загалом довіряють перспективам функціонування підприємств, позитивно оцінюють атмосферу в колективах та визнають важливість заходів, спрямованих на забезпечення безпечних умов праці.

Водночас найнижчі показники зафіксовано за напрямками оплати праці та матеріального стимулювання, професійного розвитку й нематеріальної мотивації, а також комунікації з керівництвом і участі у прийнятті рішень. Це дає підстави стверджувати, що саме ці складові потребують першочергового управлінського вдосконалення. Зокрема, доцільно посилити прозорість преміювання, забезпечити більш чіткий зв'язок між результатами праці та матеріальною винагородою, активізувати систему професійного навчання, наставництва, визнання досягнень працівників і залучення персоналу до обговорення виробничих питань.

Отже, використання індексу задоволеності працівників працею дозволяє комплексно оцінити стан мотиваційного механізму аграрних підприємств, виявити його сильні та слабкі сторони, а також визначити напрями подальшого вдосконалення управління персоналом. Запропонована методика є універсальною та може бути використана кадровими службами, керівниками структурних підрозділів і HR-менеджерами аграрних підприємств для регулярного моніторингу задоволеності персоналу, оцінювання ефективності

мотиваційних заходів і формування управлінських рішень, спрямованих на підвищення продуктивності праці, збереження кадрового потенціалу та забезпечення сталого розвитку підприємств аграрного сектору.

Висновки до розділу 2

1. Вітчизняний аграрний сектор зберігає свою рентабельність, фінансово-економічну стійкість та сталий розвиток в умовах глобального потепління, жорсткої конкуренції на світових аграрних ринках та втрат війни. Як наслідок, Україна зберегла статус світового виробника продовольства навіть в цей час. Так, у 2025 р. було вироблено близько 75 млн т зернових та олійних культур. Експорт досяг 22,7 млрд дол. США. Однак ці та інші високі показники забезпечили, насамперед, великі агрохолдинги та агрокорпорації. Отримуючи і далі високі прибутки, незважаючи на втрати землі і майна, вони змогли забезпечити мотивацію своїм працівникам. Однак понад 90% інших аграрних підприємств перебувають в дуже складних виробничо-економічних умовах. Понад 20% сільськогосподарських земель країни є тимчасово окупованими. Окупантами зруйновано, повністю знищено або вивезено майно й продукцію, а сільське населення, працівники змушені покинути свої домівки або працювати на окупантів за продукти. Майже 30% аграрних підприємств на землях вільної України припинили свою діяльність. Ці економічні причини, загрози безпеці різко зменшили можливості матеріальної мотивації як визначальної для працівників аграрних підприємств.

2. Необхідно зазначити, що середня зарплата працівників аграрних підприємств у 2025 р. склала лише 24 013 грн. Це один з найменших показників серед галузей національного господарства. Він також свідчить про низький базис мотивації, яку вони можуть запропонувати. В Україні зберігається найнижчий у Європі прожитковий мінімум та мінімальна заробітна плата. Це спонукає

населення емігрувати навіть із відносно безпечних західних регіонів країни. Крім цього, країни ЄС пропонують молодим українцям безкоштовне навчання, безкоштовне проживання в гуртожитках і навіть стипендії у ЗВО, що розглядається як непряма матеріальна мотивація для їх батьків. Програми фінансової підтримки, які здійснює Уряд України, дружні країни, як правило, стосуються вирішення виробничих, екологічних, збутових проблем і практично ніколи – працівників та проблем, безпосередньо пов'язаних з людьми – народжуваності, смертності, шлюбності, демографічної ситуації загалом.

3. Крім фінансово-економічної стійкості, нормативів мінімальної заробітної плати й прожиткового мінімуму, фондів заробітної плати й інших матеріальних заохочень, ефективність мотиваційного механізму працівників аграрних підприємств визначається раціональністю їх внутрішньої організації. Як правило, йдеться про організацію вертикального та горизонтального управління, кількісне співвідношення керівних і рядових працівників, їх обов'язків. Крім питань їх посадових окладів, інших матеріальних мотивів, мова йде про доброзичливе спілкування, ставлення до них як до рівних учасників спільної справи з постійним матеріальним заохоченням раціоналізаторських пропозицій, соціальним визнанням талантів.

5. Соціальна мотивація працівників аграрних підприємств стосується, насамперед, їх суспільного визнання. Вона лежить у площині інноваційних професій, можливостях досягати благородних цілей – виробництва продовольства, збереження довкілля, соціальної відповідальності, волонтерської праці, допомоги ЗСУ. Важливе значення має впровадження європейського досвіду – участь у програмах фінансування відродження сільських територій – LEADER; галузевих програмах ULead та ін. Також престижною може бути участь у роботі громадських організацій. Мова йде й про інноваційну підготовку й перепідготовку кадрів, постійне навчання та особистісне зростання.

4. Оцінка ефективності мотиваційного механізму працівників аграрних підприємств визначається його впливом на продуктивність праці персоналу та його зацікавленості у процвітанні аграрного підприємства, досягненні його стратегічних цілей і пріоритетів. Тому в основі ефективності, крім традиційних мотивів заробітної плати, закладено надання всіляких надбавок і бонусів за виконання й перевиконання планів та завдань. Особливе значення мають і соціальні стимули, а також їх підкріплення грошовими преміями. Вони стосуються не тільки працівників основного виробництва, але також і допоміжного, обслуговуючого, фахівців і керівного складу.

6. Оцінка ефективності мотиваційного механізму працівників аграрних підприємств може здійснюватися як з позицій підприємства або власника – роботодавців, так і з позицій працівників. В основі останньої має бути закладено опитування репрезентативної кількості працівників, тобто не менше 5-% загальної кількості за найбільш значимими складовими або чинниками мотивації. З цією метою було розроблено анкету з варіантами відповідей за трьома групами мотивів, а саме “умови праці”, у т.ч. безпека; “корпоративна культура”, у т.ч. морально-психологічна обстановка у колективі; стратегічний розвиток. Відповіді містили різні варіанти оцінки – від абсолютно позитивної до негативної. Інтегральний показник дав неочікувані 63% задоволеності, тобто більше половини незначним чином. Менеджмент за відповідями вже має змогу побачити проблеми в організації праці, мотивації та виправити їх для підвищення ефективності мотиваційного механізму працівників у перспективі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПРАЦІВНИКІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Удосконалення мотивації працівників на основі покращення умов праці, кадрової політики й кадрового планування аграрних підприємств

У сучасних умовах функціонування аграрних підприємств мотивація працівників набуває стратегічного значення, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання виробничих завдань, стабільність кадрового складу, рівень трудової дисципліни та загальну конкурентоспроможність підприємства. Особливості аграрного виробництва — сезонність, залежність від природно-кліматичних умов, потреба у виконанні значного обсягу робіт у стислі строки, використання складної техніки, підвищені вимоги до безпеки праці та дефіцит кваліфікованих кадрів — зумовлюють необхідність формування гнучкого й комплексного мотиваційного механізму [9; 10].

Актуальність удосконалення мотиваційного механізму посилюється під впливом воєнного стану, порушення логістичних ланцюгів, зростання вартості ресурсів, міграції працездатного населення та ускладнення кадрового забезпечення аграрного виробництва. За цих умов система управління персоналом має бути орієнтована не лише на поточне стимулювання працівників, а й на довгострокове збереження трудового потенціалу, професійний розвиток кадрів, забезпечення безпеки праці та формування соціально відповідального середовища [5; 11; 12].

Удосконалення мотивації працівників аграрних підприємств має ґрунтуватися на системному поєднанні матеріальних, нематеріальних, організаційних, соціально-психологічних і кадрових інструментів. Ідеться не

лише про підвищення рівня оплати праці, а й про створення належних умов роботи, формування прозорої системи преміювання, розвиток кадрового планування, упровадження професійного навчання, оцінювання результатів праці, підтримку працівників у кризових умовах і підвищення якості внутрішньої комунікації [2; 3; 7].

Керівництво аграрних підприємств має орієнтуватися на досягнення оптимального співвідношення між індивідуальними результатами праці працівника, його внеском у загальні результати діяльності підприємства, рівнем професійної відповідальності, складністю виконуваних робіт і розміром винагороди. Саме прозорий зв'язок між трудовими зусиллями та винагородою формує у працівників відчуття справедливості, підвищує довіру до управлінських рішень і посилює зацікавленість у досягненні виробничих результатів.

Одним із ключових інструментів мотиваційного механізму залишається система преміювання. Вона повинна бути спрямована на підвищення матеріальної зацікавленості працівників у зростанні продуктивності праці, збільшенні обсягів виробництва та реалізації продукції, поліпшенні її якості, економному використанні ресурсів, дотриманні технологічної дисципліни, зменшенні виробничих втрат і підвищенні рентабельності діяльності аграрного підприємства.

Положення про преміювання працівників доцільно закріплювати у колективному договорі або окремому внутрішньому положенні про оплату праці та матеріальне стимулювання. У такому документі мають бути чітко визначені види премій, умови їх нарахування, показники результативності, порядок оцінювання працівників, підстави для зменшення або невиплати премії, а також періодичність перегляду мотиваційних критеріїв. Це дозволяє мінімізувати суб'єктивність у прийнятті управлінських рішень і забезпечити більшу прозорість системи винагороди [2; 4].

Таблиця 3.1 - Класифікація систем преміювання працівників аграрних підприємств у сучасних умовах

№ з/п	Класифікаційна ознака системи преміювання	Основні показники преміювання	Очікуваний мотиваційний ефект
1	Преміювання за підвищення продуктивності праці	Виконання і перевиконання виробничих завдань; дотримання норм виробітку; своєчасне виконання сезонних робіт; скорочення простоїв	Зростання трудової активності, підвищення виробітку, раціональне використання робочого часу
2	Преміювання за якість виконання робіт	Дотримання технологічних вимог; зниження браку; поліпшення якості продукції; відповідальне виконання виробничих операцій	Підвищення якості аграрної продукції, зменшення виробничих втрат
3	Преміювання за економію ресурсів	Економія пального, електроенергії, насіння, добрив, засобів захисту рослин, матеріалів та інструментів	Зниження собівартості продукції, формування ощадливого ставлення до ресурсів
4	Преміювання за дотримання вимог охорони праці	Виконання правил безпеки; відсутність порушень трудової та технологічної дисципліни; участь у заходах з охорони праці	Зменшення виробничих ризиків, підвищення відповідальності працівників

5	Преміювання за інноваційну активність	Подання раціоналізаторських пропозицій; участь у впровадженні нової техніки, цифрових рішень, енергоощадних технологій	Стимулювання ініціативності, інноваційності та залученості персоналу
6	Преміювання за командні результати	Досягнення показників бригади, ферми, виробничої дільниці чи підрозділу; виконання колективних планів	Посилення командної взаємодії та відповідальності за спільний результат
7	Преміювання за професійну майстерність	Присвоєння звання «Кращий за професією»; наставництво; навчання молодих працівників; участь у конкурсах майстерності	Підвищення престижу праці, розвиток професійної культури та морального заохочення
8	Преміювання за підсумками року	Загальні результати діяльності підприємства; прибутковість; виконання виробничої програми; особистий внесок працівника	Посилення зв'язку між результатами підприємства та добробутом працівників

Система преміювання має забезпечувати не лише короткострокове зростання продуктивності, а й довгострокову зацікавленість працівників у розвитку підприємства. Тому доцільно поєднувати індивідуальні, колективні та підсумкові премії. Індивідуальні премії стимулюють персональну відповідальність, колективні — сприяють командній взаємодії, а річні винагороди формують у працівників відчуття причетності до загальних результатів діяльності аграрного підприємства.

Важливе значення для мотивації має вибір форм і систем оплати праці. В аграрному виробництві можуть застосовуватися різні форми оплати залежно від характеру робіт, технологічного процесу, сезонності, рівня механізації, кваліфікації працівників і фінансових можливостей підприємства. Однак незалежно від конкретної форми оплата праці має виконувати не лише відтворювальну, а й стимулюючу функцію [1; 2].

Таблиця 3.2 - Стимулюючий потенціал форм і систем оплати праці в аграрних підприємствах

Форма оплати праці	Система оплати праці	Умови, що стимулюють працівників до підвищення результатів праці
Відрядна	Пряма відрядна	Заробіток безпосередньо залежить від кількості виконаної роботи або виготовленої продукції.
Відрядна	Відрядно-преміальна	Окрім оплати за виконаний обсяг робіт, працівник отримує премію за перевиконання норм, якість, економію ресурсів або дотримання строків.
Відрядна	Акордна	Оплата встановлюється за весь комплекс робіт, що стимулює своєчасне та якісне завершення виробничого завдання.
Відрядна	Відрядно-прогресивна	Робота в межах установлених норм оплачується за базовими розцінками, а понаднормовий результат — за підвищеними розцінками.
Погодинна	Проста погодинна	Доцільна для робіт, де важлива стабільність, якість і безпечність виконання трудових функцій.
Погодинна	Погодинно-преміальна	Поєднує оплату за відпрацьований час із премією за якість роботи, дисципліну,

		відсутність порушень і досягнення виробничих показників.
Комбінована	Грейдова система оплати	Рівень оплати залежить від складності посади, кваліфікації, відповідальності та професійного рівня працівника.
Комбінована	КРІ-орієнтована система	Винагорода пов'язується з досягненням конкретних ключових показників ефективності працівника або підрозділу.
Колективна	Бригадна система оплати	Результат і винагорода залежать від ефективності роботи всієї бригади, що сприяє взаємодопомозі та командній відповідальності.
Участь у результатах	Участь у прибутку або результатах діяльності	Працівники отримують додаткову винагороду залежно від фінансових результатів підприємства, що формує довгострокову зацікавленість у його розвитку.

Отже, умови оплати праці мають вагомим стимулюючим значенням, оскільки саме заробітна плата залишається для більшості працівників основним джерелом доходу та провідним чинником трудової мотивації. Водночас у сучасних умовах лише матеріальне заохочення не гарантує високої залученості персоналу. Працівники очікують від роботодавця не лише стабільної оплати, а й справедливості, прозорості, поваги, безпечних умов праці, соціальної підтримки, можливості професійного розвитку та участі в управлінських комунікаціях.

До важливих нематеріальних стимулів у сучасних аграрних підприємствах належать: визнання професійних досягнень, подяки, грамоти, конкурси професійної майстерності, залучення працівників до прийняття виробничих рішень, підтримка ініціатив, наставництво, навчання, кар'єрне просування, розвиток корпоративної культури, гнучка організація праці та

створення психологічно комфортного середовища. Такі стимули не замінюють заробітної плати, але істотно підвищують ефективність загального мотиваційного механізму [13; 14; 15].

Особливого значення в сучасних умовах набуває кадрова політика аграрного підприємства. Вона має бути спрямована на збереження наявного персоналу, залучення нових працівників, розвиток професійних компетентностей, формування кадрового резерву, забезпечення наступності управлінських і виробничих функцій. Кадрова політика не повинна бути ситуативною. Вона має ґрунтуватися на прогнозуванні потреби в персоналі, аналізі вікової структури працівників, оцінюванні ризиків плинності кадрів, плануванні навчання та підготовці резерву на ключові посади [6; 7].

Таблиця 3.3 - Основні напрями вдосконалення кадрової політики та кадрового планування в аграрних підприємствах

Напрямок удосконалення	Зміст управлінських дій	Очікуваний результат
Планування потреби в персоналі	Прогнозування чисельності працівників з урахуванням сезонності, виробничої програми, технічного оснащення та вікової структури колективу	Забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників у критичні періоди виробництва
Формування кадрового резерву	Визначення перспективних працівників, підготовка дублерів на ключові посади, наставництво	Зниження ризику кадрових розривів і забезпечення наступності управління
Професійне навчання	Організація підвищення кваліфікації, навчання роботі із сучасною технікою, цифровими системами, технологіями точного землеробства	Підвищення професійної компетентності та продуктивності праці

Адаптація нових працівників	Наставництво, ознайомлення з виробничими процесами, правилами безпеки, корпоративними нормами	Швидше включення працівників у трудовий процес і зниження плинності кадрів
Оцінювання результатів праці	Запровадження зрозумілих критеріїв оцінювання, регулярний зворотний зв'язок, оцінка індивідуального внеску	Підвищення справедливості винагороди та довіри до управлінських рішень
Соціальна підтримка	Допомога працівникам у складних життєвих обставинах, підтримка сімей, транспорт, харчування, медичні або страхові елементи соціального пакета	Зростання лояльності персоналу та зміцнення соціальної відповідальності підприємства
Цифровізація HR-процесів	Використання електронного обліку персоналу, аналітики плинності кадрів, цифрових графіків, баз навчання	Підвищення якості кадрового планування та оперативності управлінських рішень

Важливим елементом сучасної кадрової політики є персоналізований підхід до мотивації. Працівники різного віку, кваліфікації, професійного досвіду та соціального статусу по-різному реагують на стимули. Для одних визначальним є рівень заробітної плати, для інших — стабільність зайнятості, соціальні гарантії, можливість навчання, повага з боку керівництва, гнучкий графік роботи, кар'єрні перспективи або моральне визнання. Тому ефективна мотиваційна система має враховувати не лише загальні потреби колективу, а й індивідуальні очікування окремих груп працівників.

Мотивація персоналу має свої особливості залежно від масштабу аграрного підприємства. У великих аграрних підприємствах і агрохолдингах більшого значення набувають формалізовані системи управління персоналом, грейдова оплата праці, корпоративні стандарти, соціальні пакети, програми

навчання, кадровий резерв і цифрові HR-інструменти. У малих і середніх аграрних підприємствах важливішу роль відіграють безпосередні відносини між керівником і працівниками, особиста довіра, швидкість ухвалення рішень, гнучкість графіків, партнерський стиль управління та індивідуальний підхід до працівника.

Водночас незалежно від розміру підприємства мотиваційний механізм повинен бути пов'язаний зі стратегією розвитку. Якщо працівники не розуміють цілей підприємства, не бачать власної ролі в їх досягненні та не відчують зв'язку між результатами своєї праці й винагородою, їхня мотивація знижується. За таких умов працівник часто виконує лише мінімально необхідний обсяг роботи, не виявляє ініціативи та не пов'язує власні професійні перспективи з розвитком підприємства.

З метою посилення мотиваційного впливу доцільно формувати систему внутрішньої комунікації, яка передбачає регулярне інформування персоналу про виробничі результати, плани розвитку, зміни в організації праці, показники ефективності та очікування керівництва. Працівники мають розуміти, за що саме вони отримують винагороду, які показники впливають на преміювання, які можливості розвитку вони мають і як їхній особистий внесок пов'язаний із загальним результатом підприємства.

У контексті державних стратегічних орієнтирів розвитку аграрного сектору до 2030 року важливим є узгодження кадрової політики підприємств із завданнями інноваційного розвитку, підвищення продуктивності, цифровізації, екологічної відповідальності та розвитку сільських територій [8; 9]. Це означає, що кадрове планування має враховувати не лише поточну потребу в робітничих кадрах, а й майбутній попит на працівників, здатних працювати із цифровими технологіями, сучасною агротехнікою, системами моніторингу, точного землеробства та управління якістю.



Джерело: сформовано автором.

Рис. 3.1. Основні напрями удосконалення мотивації працівників аграрних підприємств

Окремої уваги потребує процес формування мотивів працівника. Мотив не виникає одномоментно, а формується поступово. Спочатку працівник усвідомлює власну потребу або очікування, далі співвідносить її з можливостями, які надає підприємство, після чого приймає рішення щодо власної трудової поведінки. Якщо працівник бачить, що його зусилля визнаються, винагороджуються та сприяють досягненню особистих цілей, мотивація посилюється. Якщо ж очікування працівника не реалізуються, виникає розчарування, знижується трудова активність, погіршується ставлення до підприємства та підвищується ризик звільнення.

У цьому контексті доцільно виокремити специфічні мотиваційні чинники, які мають особливе значення для малих і середніх аграрних підприємств: особистий приклад керівника або власника; оперативність ухвалення кадрових

рішень; гнучкість організації праці; можливість професійного зростання; залучення працівників до обговорення виробничих питань; партнерські відносини в колективі; соціальна підтримка працівників; справедливе преміювання; визнання внеску кожного працівника в загальний результат.

Таблиця 3.4 - Специфічні мотиваційні чинники підвищення ефективності роботи працівників малих і середніх аграрних підприємств

Чинник	Зміст мотиваційного впливу	Управлінське значення
Особистий приклад керівника	Послідовність, справедливість, відповідальність і відкритість керівника формують довіру працівників та позитивний морально-психологічний клімат.	Зміцнення авторитету керівництва, зменшення соціальної напруги, посилення корпоративної єдності
Оперативність кадрових рішень	Можливість швидко вирішувати питання преміювання, графіка роботи, допомоги працівникові або перерозподілу обов'язків.	Підвищення гнучкості управління персоналом і швидке реагування на виробничі потреби
Професійне зростання	Навчання, наставництво, освоєння сучасної техніки, розширення трудових функцій, участь у виробничих проєктах.	Формування професійної перспективи працівника та

		зниження ризику його звільнення
Соціальна підтримка	Довезення до роботи, харчування, допомога в складних обставинах, медичні огляди, підтримка сімей, забезпечення засобами захисту.	Підвищення лояльності працівників і соціальної відповідальності роботодавця
Партнерська модель взаємин	Залучення працівників до обговорення виробничих проблем, пошуку резервів ефективності та удосконалення технологічних процесів.	Посилення відповідальності працівників за результати та розвиток ініціативності

Особистий приклад керівника є важливим чинником мотиваційного впливу, особливо в малих і середніх аграрних підприємствах, де керівник безпосередньо взаємодіє з працівниками. Його поведінка, стиль управління, послідовність рішень, справедливість і здатність брати відповідальність у складних ситуаціях формують рівень довіри персоналу та морально-психологічний клімат у колективі.

Оперативність ухвалення кадрових і управлінських рішень також має суттєве значення. У малих і середніх підприємствах легше швидко вирішувати питання встановлення премій, зміни графіка роботи, надання допомоги працівникові, перерозподілу обов'язків або залучення персоналу до виконання термінових виробничих завдань. Така гнучкість може виступати самостійним мотиваційним чинником.

Перспективи професійного й кар'єрного зростання є ще одним важливим напрямом мотивації. Навіть якщо аграрне підприємство не має складної управлінської ієрархії, воно може створювати можливості для розвитку працівників через наставництво, навчання, розширення трудових функцій, участь у нових виробничих проєктах, освоєння сучасної техніки та цифрових технологій.

Важливою складовою сучасної мотивації є соціальна підтримка персоналу. Вона може включати організацію довозення до місця роботи, часткову компенсацію харчування, допомогу у складних життєвих обставинах, підтримку сімей працівників, забезпечення засобами індивідуального захисту, медичні огляди, гнучке реагування на особисті обставини працівника. У сучасних умовах такі заходи мають не лише соціальне, а й вагомe мотиваційне значення.

Не менш важливою є партнерська модель взаємин між працівниками та роботодавцем. Працівник має сприйматися не лише як виконавець виробничих завдань, а як носій професійного досвіду, ініціативи та практичних знань. Залучення персоналу до обговорення виробничих проблем, удосконалення технологічних процесів і пошуку резервів підвищення ефективності дає змогу посилити відповідальність працівників за результати діяльності підприємства.

Отже, удосконалення мотивації працівників аграрних підприємств має здійснюватися за такими основними напрямками: формування прозорої системи оплати праці та преміювання; покращення умов і безпеки праці; розвиток кадрового планування; запровадження регулярного оцінювання результатів праці; активізація професійного навчання; удосконалення внутрішньої комунікації; посилення соціальної підтримки; розвиток нематеріального стимулювання та корпоративної культури.

Менеджменту аграрних підприємств доцільно систематично оцінювати індивідуальний внесок кожного працівника у загальні результати діяльності

господарства, використовуючи механізми регулярного зворотного зв'язку. Не менш важливим є періодичне проведення анкетувань працівників з метою виявлення їхнього ставлення до чинної системи мотивації, рівня задоволеності працею, актуальних потреб, професійних очікувань і проблемних аспектів трудового процесу. Результати таких опитувань мають використовуватися не формально, а як основа для прийняття конкретних управлінських рішень.

Таким чином, сучасний мотиваційний механізм аграрного підприємства має бути комплексним, адаптивним і стратегічно орієнтованим. Його ефективність залежить від здатності підприємства поєднати матеріальне стимулювання з нематеріальною мотивацією, кадрове планування з професійним розвитком, вимоги виробництва з потребами працівників, а короткострокові завдання — з довгостроковими цілями сталого розвитку. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, зміцненню корпоративної культури, формуванню сприятливого морально-психологічного клімату та забезпеченню конкурентоспроможності аграрних підприємств у сучасних умовах.

3.2. Підвищення рівня заробітної плати, матеріальних виплат та альтернативних соціальних пакетів як матеріальна основа посилення мотиваційного механізму

Важливою складовою мотиваційного механізму аграрних підприємств є система оплати праці, яка безпосередньо впливає на рівень продуктивності, трудову активність, лояльність персоналу та здатність підприємства утримувати кваліфікованих працівників. У сучасних умовах аграрне виробництво функціонує під впливом воєнних ризиків, кадрового дефіциту, сезонності виробничих процесів, зростання вартості ресурсів і посилення конкуренції на

ринку праці. За таких обставин заробітна плата перестає бути лише формою компенсації за виконану роботу й набуває значення стратегічного інструменту управління трудовою поведінкою працівників.

Заробітна плата має виконувати мотивуючу роль лише за умови її безпосереднього зв'язку з результатами праці. Працівники повинні бути переконані в існуванні стійкої залежності між рівнем грошової винагороди та власним трудовим внеском. Саме тому в структурі заробітної плати аграрних підприємств доцільно передбачати як гарантовану, так і змінну частину, що залежить від індивідуальної, групової або загальногосподарської результативності.

Закон України «Про оплату праці» визначає заробітну плату як винагороду, яку роботодавець виплачує працівникові за виконану роботу, а її розмір залежить від складності та умов праці, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства [1]. У структурі заробітної плати виокремлюються основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, а також інші заохочувальні та компенсаційні виплати. Отже, правова природа заробітної плати вже передбачає її зв'язок не лише з фактом зайнятості, а й із якістю, складністю і результативністю виконаної роботи.

Правове підґрунтя для формування систем матеріального стимулювання визначене трудовим законодавством. Відповідно до ст. 97 Кодексу законів про працю України, оплата праці може здійснюватися за погодинною, відрядною або іншими системами, а форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні ставки, посадові оклади, умови запровадження і розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших виплат встановлюються підприємствами самостійно у колективному договорі з дотриманням законодавчих гарантій [2]. Це дає аграрним підприємствам достатній простір для побудови власної мотиваційної моделі, адаптованої до особливостей виробництва, сезонності та кадрового потенціалу.

У 2026 році мінімальна заробітна плата в Україні встановлена у місячному розмірі 8647 грн, а у погодинному розмірі — 52 грн [3]. Ці показники мають враховуватися аграрними підприємствами під час формування тарифних ставок, посадових окладів, погодинної оплати, доплат і мінімальних гарантій працівникам. Водночас орієнтація виключно на мінімальні державні гарантії не може забезпечити належного рівня мотивації персоналу, оскільки працівники оцінюють оплату праці не лише з позиції законодавчого мінімуму, а й з огляду на реальну вартість життя, складність роботи, ризику, сезонне навантаження та пропозиції інших роботодавців.

Фонд оплати праці аграрного підприємства доцільно розглядати як сукупність витрат на винагороду персоналу, що формується на основі тарифної системи, нормування праці, форм і систем заробітної плати, преміальних положень, компенсаційних виплат та підсумкових результатів роботи працівників. Керівник або власник підприємства, ухвалюючи рішення щодо витрат на оплату праці, має враховувати вартість робочої сили на ринку праці, рівень інфляції, ринкову кон'юнктуру, виробничу програму, фінансові можливості підприємства, державні гарантії та необхідність підтримання конкурентоспроможності продукції.

Ефективна система матеріального стимулювання повинна забезпечувати баланс між економічною стійкістю підприємства і соціальною справедливістю для працівників. Надмірне скорочення витрат на оплату праці може тимчасово зменшити собівартість продукції, однак у довгостроковій перспективі спричиняє плинність кадрів, зниження продуктивності, втрату професійного досвіду, погіршення трудової дисципліни та зниження привабливості підприємства як роботодавця.

Під час вибору форм і систем оплати праці аграрні підприємства мають враховувати функції працівника у виробничому процесі, зміст і характер виконуваної роботи, рівень механізації, умови праці, кваліфікацію,

відповідальність, сезонність виробничого навантаження, стратегічні орієнтири підприємства та особливості організації праці на окремих дільницях. Для робітників, зайнятих на польових, тваринницьких, ремонтних або сезонних роботах, доцільним може бути застосування відрядно-преміальної чи акордно-преміальної системи. Для фахівців, керівників підрозділів, інженерно-технічного та адміністративного персоналу більш ефективними можуть бути погодинно-преміальна, грейдова або КРІ-орієнтована системи.

Особливого значення набуває змінна частина винагороди. До неї доцільно включати премії за виконання та перевиконання виробничих завдань, якість продукції, економію пального, електроенергії, насіння, добрив, засобів захисту рослин, дотримання строків виконання сезонних робіт, відсутність порушень охорони праці, наставництво, участь у впровадженні інновацій та раціоналізаторських пропозицій. Такий підхід дає змогу пов'язати оплату праці з конкретними результатами діяльності працівника або трудового колективу.

Водночас будь-яка система преміювання повинна бути прозорою.

Працівник має чітко розуміти, за які результати він отримує премію, які показники впливають на її розмір, за яких умов вона може бути зменшена або не виплачена. Непрозорість преміювання, суб'єктивність оцінювання та нерівномірність розподілу винагород можуть мати демотивуючий ефект, спричиняти конфлікти в колективі та знижувати довіру до управлінських рішень.

Нововведення у сфері оплати праці доцільно впроваджувати в межах чітко визначеної стратегії на плановий період. Зміни не повинні бути надмірно частими, оскільки працівник має бути впевненим у стабільності встановлених правил принаймні в межах строку дії колективного договору або внутрішнього положення про оплату праці. Водночас значні зміни в оплаті праці мають супроводжуватися попереднім інформуванням персоналу, навчанням керівників структурних підрозділів, апробацією нових підходів і подальшим моніторингом їх ефективності.

У сучасних умовах матеріальне стимулювання необхідно розглядати у взаємозв'язку з якістю трудового життя. Навіть відносно високий рівень заробітної плати не забезпечить стійкої мотивації, якщо працівник працює в небезпечних умовах, не має належного обладнання, стикається з надмірним навантаженням, не отримує зворотного зв'язку або не відчуває поваги з боку керівництва. Тому підвищення заробітної плати повинно супроводжуватися покращенням умов праці, модернізацією техніки, дотриманням вимог охорони праці, забезпеченням засобами індивідуального захисту та розвитком соціально-психологічної підтримки персоналу.

Підвищення ефективності матеріального стимулювання неможливе без розвитку системи компенсаційних виплат. У сучасних умовах компенсаційні виплати мають охоплювати не лише традиційні доплати за понаднормову роботу, роботу у складних чи шкідливих умовах, відрядження або суміщення професій, а й додаткові форми підтримки працівників. Зокрема, для аграрних підприємств актуальними є компенсація транспортних витрат, організація довозення до місця роботи, часткова оплата харчування, забезпечення спецодягом і засобами індивідуального захисту, допомога у складних життєвих обставинах, виплати на оздоровлення та підтримка сімей працівників.

Важливим напрямом посилення мотиваційного механізму є формування альтернативного соціального пакета. Соціальний пакет слід розглядати як сукупність матеріальних і нематеріальних благ, які роботодавець надає працівникові понад обов'язкові гарантії, визначені законодавством. Його мета полягає не лише у соціальному захисті персоналу, а й у підвищенні лояльності, зменшенні плинності кадрів, посиленні привабливості підприємства на ринку праці та формуванні довгострокових трудових відносин.

Таблиця 3.3 - Структура альтернативного соціального пакета працівників аграрних підприємств

Блок соціального пакета	Можливі складові	Мотиваційний ефект
Здоров'я та безпека	Добровільне медичне страхування; страхування від нещасних випадків; медичні огляди; засоби індивідуального захисту; оздоровчі виплати	Зменшення виробничих ризиків, підвищення відчуття захищеності та турботи з боку роботодавця
Транспорт і побутова підтримка	Довезення до місця роботи; компенсація транспортних витрат; часткова оплата харчування; забезпечення спецодягом; компенсація оренди житла для дефіцитних фахівців	Підвищення доступності роботи, зменшення побутових витрат працівника, посилення лояльності
Професійний розвиток	Оплата навчання; підвищення кваліфікації; наставництво; навчання роботі з сучасною технікою і цифровими рішеннями	Зростання професійної компетентності, продуктивності та готовності до інновацій
Сімейна та соціальна підтримка	Допомога працівникам у складних життєвих обставинах; підтримка сімей; додаткові дні відпочинку; гнучкий графік	Зниження соціальної напруги, підтримання балансу між роботою і приватним життям
Мотиваційні пільги	Премії за підсумками року; бонуси за командні результати; знижки на продукцію підприємства; участь у результатах діяльності	Формування причетності до успіху підприємства та орієнтації на спільний результат

До складу соціального пакета аграрного підприємства доцільно включати добровільне медичне страхування, страхування від нещасних випадків, оплату медичних оглядів, часткову компенсацію лікування, організацію харчування, транспортне забезпечення, навчання і підвищення кваліфікації, наставництво, допомогу молодим працівникам, підтримку працівників із сімейними обов'язками, додаткові дні відпочинку, гнучкий графік роботи, забезпечення житлом або компенсацію оренди для дефіцитних фахівців.

У сучасних умовах доцільно переходити від уніфікованого соціального пакета до гнучкої системи пільг. Це означає, що працівникові може надаватися можливість обирати ті елементи соціального пакета, які найбільше відповідають його потребам. Для молодих працівників більш актуальними можуть бути навчання, кар'єрне просування та компенсація житла; для працівників із сім'ями — медичне страхування, підтримка дітей і гнучкий графік; для працівників старшого віку — оздоровлення, стабільність зайнятості та пенсійні програми.

Персоналізація соціального пакета дозволяє підвищити ефективність витрат підприємства на персонал, оскільки працівники отримують саме ті блага, які мають для них реальну цінність. Водночас така система має бути чітко врегульована внутрішніми документами підприємства, щоб не створювати враження нерівності або суб'єктивного ставлення до окремих працівників. Умови надання соціального пакета доцільно пов'язувати зі стажем роботи, займаною посадою, кваліфікаційним рівнем, специфікою трудових функцій та результативністю праці.

Відповідно до функціонального призначення соціальний пакет виконує щонайменше три основні функції: гарантійну, мотиваційну та компенсаторну. Гарантійна функція спрямована на забезпечення базового рівня соціального захисту працівника. Мотиваційна функція полягає у стимулюванні працівника до підвищення результативності праці, професійного розвитку та довгострокової співпраці з підприємством. Компенсаторна функція забезпечує відшкодування витрат, пов'язаних із виконанням трудових обов'язків або особливостями умов праці.

Компенсація може справляти на працівників як мотивуючий, так і демотивуючий вплив. Неефективно побудована система стимулювання здатна викликати незадоволеність розміром винагороди, способами її визначення та розподілу, що може призводити до зниження продуктивності праці, погіршення якості роботи, порушення трудової дисципліни або звільнення працівників. Натомість ефективна система компенсації спрямовує трудову активність персоналу на досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищує результативність використання людських ресурсів.

Аграрні підприємства функціонують у конкурентному середовищі ринку праці, прагнучи залучити саме тих фахівців, які є необхідними для реалізації їхніх стратегічних цілей. Якщо рівень винагороди, запропонований підприємством, не відповідає ринковим умовам, виникає ризик втрати цінних працівників, на професійне становлення яких уже були витрачені час і ресурси. Тому система компенсації має бути конкурентоспроможною щодо тих категорій працівників, у яких підприємство найбільше зацікавлене.

Раціонально побудована система компенсації дає можливість аграрному підприємству не лише контролювати витрати на робочу силу, а й ефективно управляти ними, одночасно забезпечуючи наявність необхідного кадрового потенціалу. Така система повинна відповідати двом вимогам: бути зрозумілою та прозорою для працівників і водночас достатньо простою в адмініструванні, щоб її функціонування не вимагало надмірних матеріальних і трудових витрат.

У цьому контексті особливого значення набуває адміністрування трудової мотивації. Воно повинно враховувати професійний рівень працівника, складність і значущість його роботи, якість виконання завдань, результативність, стаж, рівень відповідальності, умови праці та індивідуальні потреби. Модель адміністрування трудової мотивації в аграрних підприємствах подано на рис. 3.3.

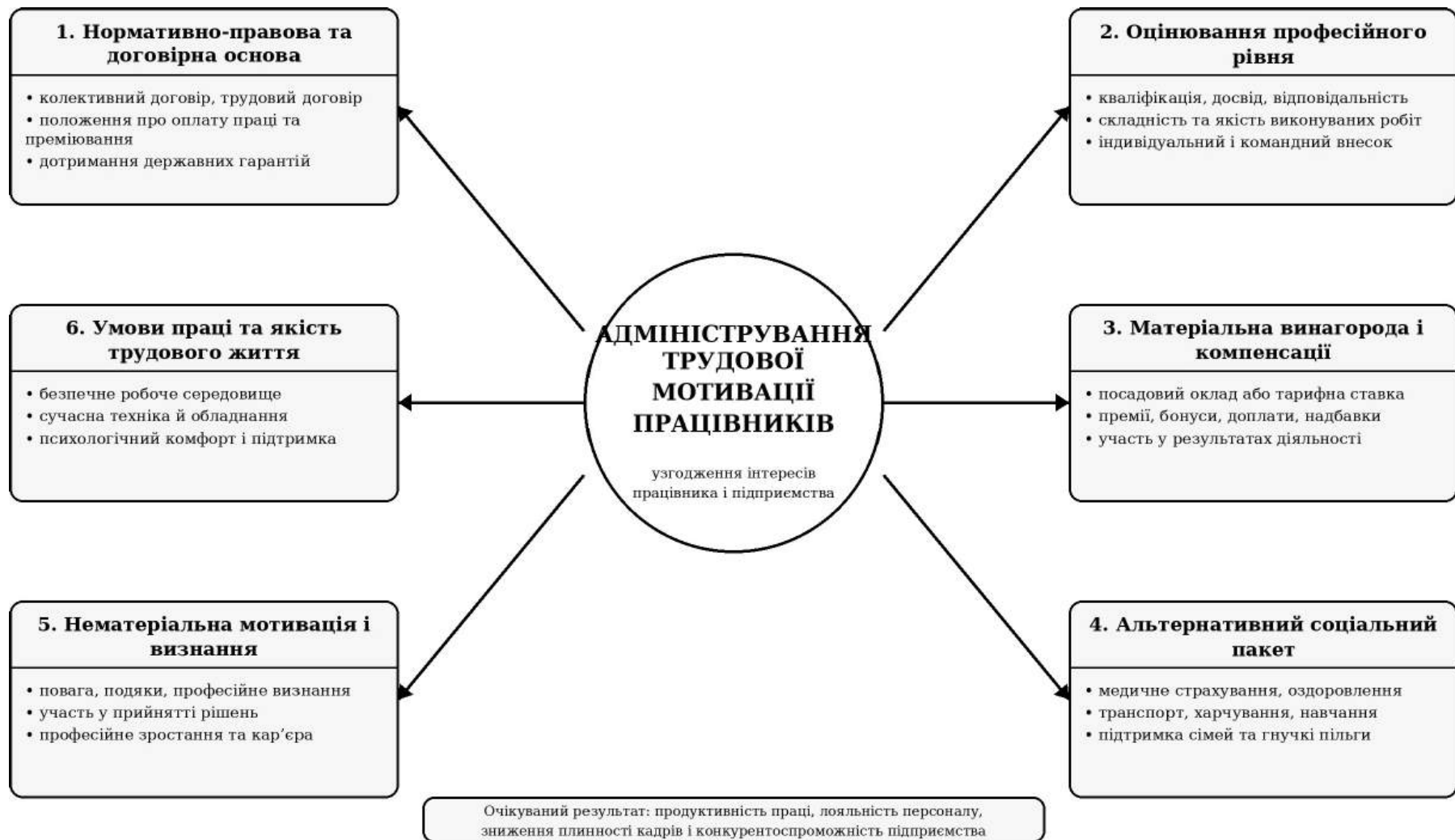


Рис. 3.3. Модель адміністрування трудової мотивації в аграрних підприємствах

Джерело: сформовано автором.

Запропонована модель передбачає взаємозв'язок шести основних блоків: нормативно-правової та договірної основи; оцінювання професійного рівня працівника; матеріальної винагороди й компенсацій; альтернативного соціального пакета; нематеріальної мотивації та визнання; умов праці та якості трудового життя. Її використання дає змогу поєднати економічні інтереси підприємства з потребами працівників, забезпечити справедливий розподіл винагороди та підвищити результативність мотиваційного механізму.

Важливою умовою ефективності такої моделі є регулярний моніторинг задоволеності працівників оплатою праці, соціальним пакетом і компенсаційними виплатами. Підприємству доцільно проводити періодичні опитування персоналу, аналізувати причини плинності кадрів, оцінювати конкурентоспроможність заробітної плати порівняно з іншими роботодавцями регіону та переглядати мотиваційні інструменти відповідно до змін економічної ситуації.

Отже, підвищення рівня заробітної плати, удосконалення системи матеріальних виплат і впровадження альтернативних соціальних пакетів є важливою умовою посилення мотиваційного механізму аграрних підприємств. Ефективна система винагороди має бути справедливою, прозорою, конкурентоспроможною, пов'язаною з результатами праці та доповненою соціальними й компенсаційними інструментами. Саме поєднання заробітної плати, преміювання, компенсацій, соціального пакета, належних умов праці та нематеріального визнання створює основу для підвищення продуктивності праці, збереження кадрового потенціалу, зниження плинності кадрів і забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств.

3.3. Програмування інноваційних заходів удосконалення мотиваційного механізму працівників аграрних підприємств відповідно до типів управлінського впливу в умовах невизначеності

У сучасних умовах функціонування аграрних підприємств удосконалення мотиваційного механізму працівників має здійснюватися не фрагментарно, а на основі цілісного програмного підходу. Це зумовлено тим, що аграрний сектор працює в умовах високої невизначеності, спричиненої воєнними ризиками, нестабільністю ринків збуту, подорожчанням матеріально-технічних ресурсів, кліматичними змінами, кадровим дефіцитом, міграцією працездатного населення та посиленням конкуренції за кваліфікованих працівників. За таких обставин традиційні інструменти мотивації, що ґрунтуються переважно на заробітній платі та періодичному преміюванні, вже не забезпечують достатнього рівня трудової активності, лояльності й результативності персоналу.

Програмування заходів удосконалення мотиваційного механізму доцільно розглядати як процес системного планування, впровадження та оцінювання комплексу управлінських дій, спрямованих на підвищення зацікавленості працівників у досягненні індивідуальних, колективних і стратегічних результатів діяльності аграрного підприємства. Такий підхід передбачає поєднання матеріальних, нематеріальних, організаційних, соціально-психологічних, інноваційних і цифрових інструментів впливу на трудову поведінку персоналу.

З метою спонукання працівників до продуктивної трудової діяльності в аграрних підприємствах можуть застосовуватися різні типи управлінського впливу: прямий, опосередкований, економічний, організаційно-адміністративний, соціально-психологічний, інформаційно-комунікаційний та інноваційно-розвитковий. Кожному з цих типів відповідає певна сукупність мотиваційних інструментів, які мають бути узгоджені між собою і спрямовані

на формування стійкої зацікавленості працівника у якісному виконанні трудових функцій.

Мотивація праці формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх чинників належать потреби, інтереси, ціннісні орієнтації, професійні очікування, рівень освіти, кваліфікація, психологічні особливості, життєві пріоритети та готовність працівника до професійного розвитку. Зовнішні чинники визначаються умовами функціонування підприємства, організацією праці, рівнем оплати, безпекою робочого середовища, стилем управління, станом соціально-трудова відносин, перспективами розвитку галузі, загальноекономічною ситуацією та особливостями державної політики у сфері зайнятості й аграрного виробництва.

Чинники макrorівня формують загальне мотиваційне середовище для працівників аграрного сектору. До них належать рівень економічної стабільності, інфляційні процеси, вартість життя, ситуація на ринку праці, державні гарантії у сфері оплати праці, податкове навантаження, доступність кредитних ресурсів, інвестиційний клімат, логістичні обмеження та безпекові ризики. Чинники мікрорівня пов'язані безпосередньо з діяльністю конкретного підприємства: умовами праці, рівнем матеріального стимулювання, кадровою політикою, системою комунікації, корпоративною культурою, технологічним забезпеченням і якістю управління персоналом.

У сучасних умовах чинники мотивації праці доцільно поділяти на активізуючі та стримувальні. Активізуючі чинники посилюють трудову активність працівника, підвищують його залученість і готовність до досягнення кращих результатів. До них належать гідний рівень оплати праці, прозора система преміювання, безпечні умови праці, професійне визнання, можливості навчання, кар'єрного зростання, участь у прийнятті рішень, позитивний психологічний клімат і справедлива оцінка трудового внеску. Стримувальні чинники, навпаки, послаблюють мотивацію. Серед них — низький рівень заробітної плати, непрозоре преміювання, надмірне фізичне

навантаження, застаріла техніка, погані побутові умови, відсутність перспектив професійного розвитку, конфліктність у колективі, слабка комунікація з керівництвом і недостатня соціальна підтримка.

Однією з ключових передумов підвищення ефективності мотиваційного механізму є забезпечення відповідності між структурою стимулів і реальною структурою потреб працівників. Працівники аграрних підприємств очікують не лише стабільної заробітної плати, а й безпечного робочого середовища, поваги до їхнього професійного досвіду, соціальної захищеності, зрозумілих правил преміювання, можливості навчання, справедливого ставлення та визнання результатів праці. Саме тому мотиваційний механізм має бути багаторівневим і враховувати як базові матеріальні потреби, так і потреби в самореалізації, професійному розвитку та соціальному визнанні.

З огляду на це доцільно сформувати програму удосконалення мотиваційного механізму аграрного підприємства, яка б охоплювала не лише систему оплати праці, а й організацію робочого часу, управління продуктивністю, професійний розвиток, нематеріальні стимули, цифрові інструменти HR-аналітики, соціальний пакет, механізми зворотного зв'язку та заходи з підвищення якості трудового життя. Узагальнену структуру такої програми подано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Програма заходів удосконалення мотиваційного механізму працівників аграрних підприємств в умовах невизначеності

Напрямок програмування	Зміст заходів	Тип управлінського впливу	Очікуваний результат
Удосконалення матеріального стимулювання	Перегляд системи оплати праці, запровадження премій за результат, доплат за складність, сезонність, якість і економію ресурсів	Економічний, прямий	Підвищення продуктивності праці, зростання зацікавленості у результатах діяльності
Розвиток нематеріальної мотивації	Професійне визнання, подяки, конкурси майстерності, наставництво, залучення до прийняття рішень	Соціально-психологічний	Посилення лояльності, ініціативності та відповідальності працівників

Поліпшення умов і безпеки праці	Модернізація робочих місць, забезпечення засобами захисту, контроль охорони праці, зниження фізичного навантаження	Організаційний, адміністративний	Зменшення виробничих ризиків, зниження травматизму, покращення якості трудового життя
Оптимізація робочого часу	Моніторинг втрат робочого часу, гнучкі графіки, підсумований облік, зменшення непродуктивних простоїв	Організаційний	Підвищення ефективності використання трудових ресурсів
Професійний розвиток персоналу	Навчання, підвищення кваліфікації, освоєння цифрових і технологічних рішень, формування кадрового резерву	Інноваційно-розвитковий	Зростання компетентності працівників і підвищення адаптивності підприємства
Цифровізація HR-процесів	Використання електронного обліку персоналу, HR-аналітики, цифрових графіків, моніторингу КРІ	Інформаційно-комунікаційний	Підвищення прозорості управління персоналом і обґрунтованості управлінських рішень
Соціальна підтримка працівників	Транспорт, харчування, медична підтримка, страхування, допомога сім'ям, гнучкі соціальні пакети	Соціальний, компенсаторний	Зниження плинності кадрів, підвищення стабільності трудового колективу
Формування культури зворотного зв'язку	Анкетування, інтерв'ю, зустрічі з керівництвом, обговорення проблем, оцінювання задоволеності працею	Комунікаційний	Виявлення проблемних зон і своєчасне коригування мотиваційної політики

Важливим елементом програмування мотиваційних заходів є їхня інноваційна складова. У сучасних аграрних підприємствах інновації мають стосуватися не лише техніки й технологій, а й управління персоналом. До інноваційних інструментів мотивації можна віднести використання КРІ для оцінювання індивідуальних і командних результатів, цифрових платформ для обліку робочого часу, електронних систем навчання, мобільних каналів комунікації з персоналом, HR-аналітики для прогнозування плинності кадрів, програм наставництва та персоналізованих соціальних пакетів.

Особливе значення має запровадження системи КРІ, яка дозволяє пов'язати мотивацію працівника з конкретними показниками результативності. Для виробничого персоналу такими показниками можуть бути виконання норм виробітку, якість виконаних робіт, дотримання строків, економія ресурсів, відсутність порушень технологічної дисципліни та правил охорони праці. Для управлінського персоналу доцільно використовувати показники ефективності підрозділу, рівень виконання планових завдань, зниження витрат, своєчасність прийняття управлінських рішень, якість організації трудового процесу та рівень задоволеності працівників.

Водночас система КРІ не повинна зводитися лише до механічного вимірювання кількісних результатів. У мотиваційному механізмі аграрних підприємств важливо враховувати якісні характеристики праці: відповідальність, ініціативність, здатність працювати в команді, дотримання стандартів безпеки, готовність до навчання, участь у вдосконаленні виробничих процесів і внесок у формування позитивного психологічного клімату.

Значний потенціал має також морально-психологічне стимулювання. Незважаючи на те, що в умовах економічної нестабільності працівники найчастіше орієнтуються на матеріальні стимули, зі зростанням професійного рівня посилюється значення нематеріальних чинників: самореалізації, поваги, визнання, автономії, участі в управлінських рішеннях і професійного розвитку. Тому доцільно розробляти внутрішнє положення про моральне заохочення, у якому визначити підстави, форми та порядок застосування нематеріальних стимулів.

До таких форм можуть належати публічне визнання досягнень працівників, подяки, грамоти, занесення на дошку пошани, професійні конкурси, присвоєння звання «Кращий за професією», відзначення наставників, поширення позитивного досвіду працівників у внутрішніх комунікаціях підприємства. Ефективність таких заходів зростає, якщо моральне заохочення поєднується з матеріальним, наприклад разовою

премією, додатковим днем відпочинку, оплатою навчання або іншою формою підтримки.

Передумовою результативного мотиваційного механізму є також розвиток самомотивації працівників. Самомотивація формується тоді, коли працівник усвідомлює цінність своєї праці, бачить її результат, відчуває особисту причетність до успіху підприємства та має можливість реалізовувати власний професійний потенціал. Для цього необхідно створювати робоче середовище, у якому працівник отримує не лише завдання, а й розуміння їхнього значення для загального результату.

Важливу роль у формуванні самомотивації відіграє трудовий колектив. Людина прагне бути корисною для інших, отримувати повагу з боку колег, відчувати підтримку та належність до спільної справи. Тому завдання керівництва полягає у формуванні сприятливого морально-психологічного клімату, запобіганні конфліктам, підтримці командної взаємодії та створенні умов для відкритого обговорення виробничих проблем.

З метою визначення найбільш значущих потреб працівників доцільно застосовувати регулярне анкетування. У сучасних умовах доцільно оцінювати такі групи потреб: стабільність заробітної плати, безпека праці, соціальні гарантії, професійний розвиток, кар'єрні перспективи, психологічний клімат, участь у прийнятті рішень, визнання результатів праці, гнучкість графіка, підтримка в кризових ситуаціях.

Таблиця 3.5 - Узагальнення потреб і ціннісних орієнтацій працівників аграрних підприємств у сучасних умовах

Група потреб працівників	Зміст потреби	Мотиваційний інструмент реагування
Матеріальна стабільність	Своєчасна заробітна плата, премії, доплати, компенсації	Прозора система оплати, преміювання за результат, індексація та компенсаційні виплати
Безпека і захищеність	Безпечні умови праці, охорона здоров'я, захист у кризових ситуаціях	Засоби індивідуального захисту, медичні огляди, страхування, соціальна допомога

Соціальна підтримка	Транспорт, харчування, допомога сім'ям, підтримка у складних обставинах	Альтернативний соціальний пакет, адресна допомога, програми підтримки персоналу
Професійний розвиток	Навчання, підвищення кваліфікації, освоєння сучасної техніки	Курси, наставництво, професійна перепідготовка, кадровий резерв
Визнання та самореалізація	Повага, подяка, участь у рішеннях, відчуття значущості	Моральне заохочення, конкурси майстерності, залучення до обговорення виробничих питань
Стабільність зайнятості	Впевненість у робочому місці, прогнозованість трудових відносин	Довгострокове кадрове планування, прозора кадрова політика, адаптація персоналу
Комфортне робоче середовище	Психологічний клімат, командна взаємодія, справедливе ставлення	Зворотний зв'язок, медіація конфліктів, розвиток корпоративної культури

Удосконалення мотиваційного механізму аграрних підприємств доцільно здійснювати на засадах збалансування інтересів усіх учасників соціально-трудових відносин. З одного боку, підприємство зацікавлене у підвищенні продуктивності праці, зниженні витрат, збереженні кадрового потенціалу та досягненні стратегічних цілей. З іншого боку, працівник очікує справедливої винагороди, безпечних умов праці, стабільності зайнятості, соціальної підтримки, професійного розвитку та поваги до власного внеску.

Механізм збалансування інтересів має передбачати чітке визначення цілей підприємства, їх доведення до працівників, установлення зрозумілих критеріїв оцінювання результатів, формування прозорої системи винагороди, залучення персоналу до обговорення виробничих питань, регулярний моніторинг задоволеності працею та коригування мотиваційної політики відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Логіку такого механізму подано на рис. 3.5.

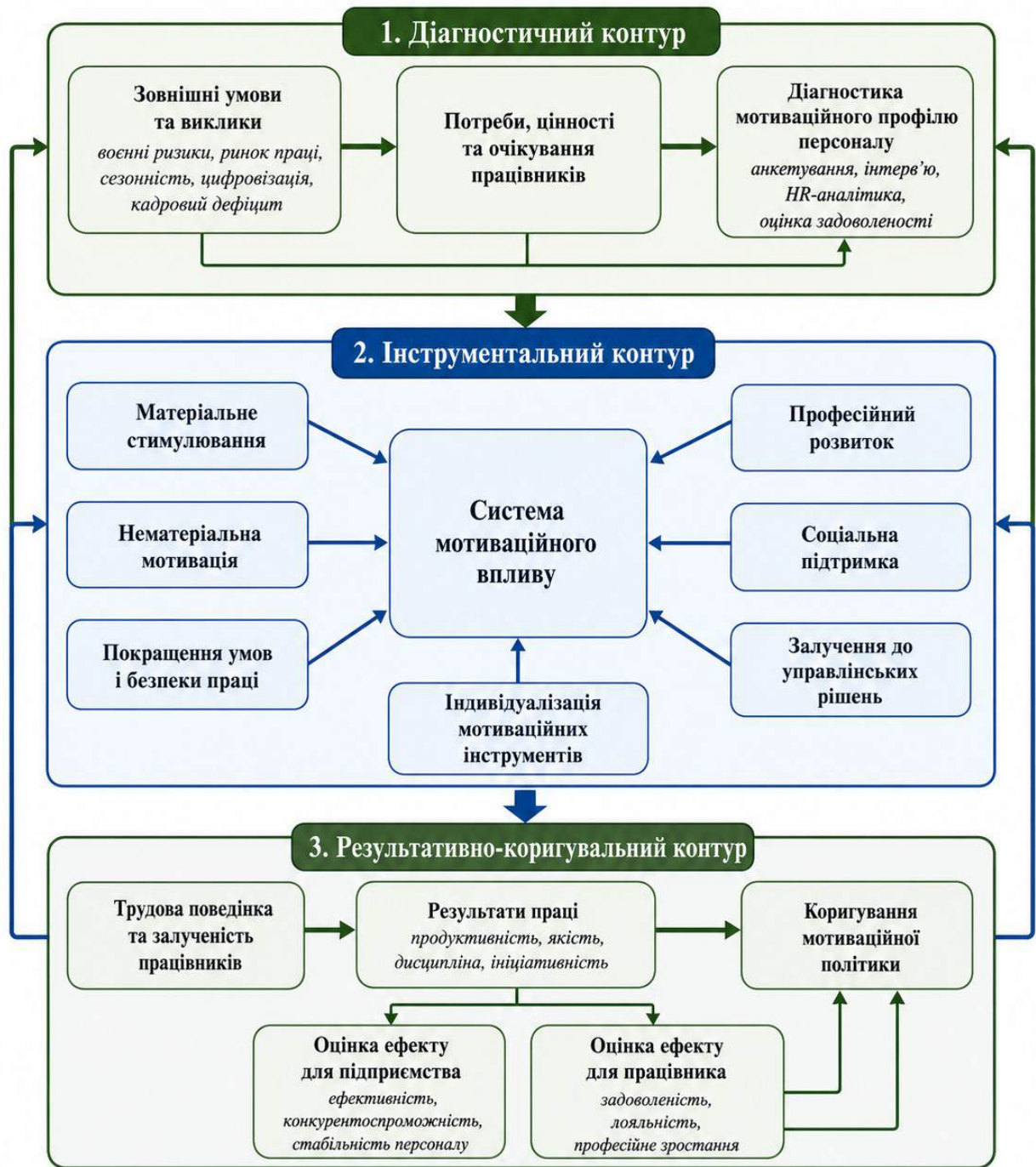


Рис. 3.5. Триконтурний механізм удосконалення трудової мотивації працівників аграрних підприємств
Джерело: сформовано автором.

Запропонований триконтурний механізм відображає мотивацію працівників аграрних підприємств як безперервний процес, що поєднує діагностику потреб персоналу, застосування системи матеріальних і нематеріальних стимулів, оцінювання результатів трудової поведінки та подальше коригування мотиваційної політики. Такий підхід дозволяє

забезпечити узгодження інтересів працівника й підприємства, підвищити продуктивність праці, посилити лояльність персоналу та адаптивність системи управління в умовах невизначеності.

Одним із важливих внутрішньовиробничих резервів підвищення результативності мотиваційних заходів є скорочення втрат робочого часу. У сучасних умовах втрати робочого часу можуть виникати через простой техніки, нераціональну організацію змін, недоліки планування сезонних робіт, несвоєчасне забезпечення матеріалами, низьку трудову дисципліну, захворюваність працівників, транспортні проблеми, небезпекові обмеження або недостатню координацію між підрозділами.

Для оцінювання резервів зростання обсягів виробництва за рахунок скорочення втрат робочого часу доцільно використовувати таку формулу:

$$P_{ов} = V_{г} \times V_{ск},$$

де $P_{ов}$ — резерв збільшення обсягу виробництва за рахунок скорочення втрат робочого часу, грн; $V_{г}$ — середній виробіток за одну людину-годину, грн; $V_{ск}$ — скорочувані втрати робочого часу, людину-годин.

Середній виробіток за одну людину-годину можна визначити за формулою:

$$V_{г} = OB / ФРЧ,$$

де OB — обсяг виробленої продукції, грн; $ФРЧ$ — фактично відпрацьований фонд робочого часу, людину-годин.

Для дисертаційного дослідження доцільно подавати не прив'язаний до окремого підприємства розрахунок, а універсальну модель визначення резервів, яку можна адаптувати до фактичних даних будь-якого аграрного підприємства.

Таблиця 3.6 - Методичний підхід до розрахунку резерву збільшення обсягів виробництва за рахунок скорочення втрат робочого часу

№ з/п	Показник	Умовне позначення	Методика розрахунку
1	Обсяг виробленої продукції, грн	ОВ	За даними фінансової або виробничої звітності підприємства
2	Фактично відпрацьований фонд робочого часу, людино-годин	ФРЧ	За даними табельного обліку робочого часу
3	Середній виробіток за одну людино-годину, грн	Вг	$Vg = OВ / ФРЧ$
4	Загальні втрати робочого часу, людино-годин	Врч	За даними кадрової та виробничої звітності
5	Частка втрат, яку реально можливо скоротити, %	Чск	Визначається експертно або за результатами аналізу причин втрат
6	Скорочувані втрати робочого часу, людино-годин	Вск	$Vск = Врч \times Чск / 100$
7	Резерв збільшення обсягу виробництва, грн	Ров	$Ров = Вг \times Вск$

Такий підхід дозволяє не лише визначити потенційний економічний ефект від скорочення втрат робочого часу, а й обґрунтувати конкретні управлінські заходи: оптимізацію графіків роботи, підвищення дисципліни, удосконалення транспортної логістики, покращення технічного обслуговування обладнання, зменшення простоїв, упровадження цифрового обліку робочого часу та автоматизацію планування виробничих змін.

Важливим напрямом удосконалення мотиваційного механізму є також виявлення резервів зростання продуктивності праці. До таких резервів належать механізація та автоматизація виробництва, впровадження сучасного обладнання, використання цифрових технологій, зниження трудомісткості виробничих процесів, удосконалення структури персоналу, підвищення кваліфікації працівників, покращення організації праці та усунення непродуктивних витрат робочого часу.

Продуктивність праці одного працівника доцільно визначати за формулою:

$$ПП = OB / Ч_{ср},$$

де $ПП$ — продуктивність праці одного працівника, грн/особу; OB — обсяг виробленої продукції, грн; $Ч_{ср}$ — середньооблікова чисельність працівників, осіб.

Приріст продуктивності праці за рахунок упровадження інноваційного заходу можна визначати за формулою:

$$\Delta ПП = ПП_{після} - ПП_{до},$$

де $\Delta ПП$ — приріст продуктивності праці; $ПП_{після}$ — продуктивність праці після впровадження заходу; $ПП_{до}$ — продуктивність праці до впровадження заходу.

Якщо інноваційний захід впливає лише на окремий підрозділ, доцільно використовувати формулу:

$$\Delta П = (П_{підр} \times a_{підр}) / 100,$$

де $\Delta П$ — приріст продуктивності праці всього персоналу підприємства, %; $П_{підр}$ — приріст продуктивності праці працівників окремого підрозділу, %; $a_{підр}$ — питома вага працівників цього підрозділу в загальній чисельності персоналу, %.

У разі зниження трудомісткості виробничого процесу приріст продуктивності праці можна розрахувати за формулою:

$$\Delta П = (ЗТ \times 100) / (100 - ЗТ),$$

де $\Delta П$ — приріст продуктивності праці, %; $ЗТ$ — зниження трудомісткості виробництва, %.

З практичної точки зору доцільно сформулювати перелік інноваційних заходів, які можуть забезпечити приріст продуктивності праці та одночасно посилити мотиваційний механізм аграрного підприємства.

Таблиця 3.7 - Інноваційні заходи підвищення продуктивності праці та посилення мотиваційного механізму аграрних підприємств

Захід	Зміст впровадження	Мотиваційний ефект	Очікуваний економічний результат
Механізація та автоматизація виробничих процесів	Оновлення техніки, зменшення ручної праці, використання автоматизованих агрегатів	Зниження фізичного навантаження, підвищення престижу праці	Зростання виробітку, зниження трудомісткості
Впровадження цифрового обліку робочого часу	Електронний табель, контроль змін, аналіз простоїв і неявок	Підвищення дисципліни та прозорості оцінювання	Скорочення втрат робочого часу
Використання технологій точного землеробства	GPS-навігація, моніторинг полів, датчики, цифрові карти	Підвищення професійної значущості працівників	Економія ресурсів, підвищення продуктивності
Навчання роботі з інноваційною технікою	Курси, інструктажі, наставництво, сертифікація працівників	Професійний розвиток і самореалізація	Зростання кваліфікації та якості виконання робіт
КРІ-орієнтована система преміювання	Визначення показників результативності для працівників і підрозділів	Прозорий зв'язок між результатами й винагородою	Підвищення ефективності праці
Гнучкі графіки та оптимізація змін	Узгодження графіків із сезонністю та виробничими потребами	Баланс роботи й особистого життя, зниження втоми	Раціональне використання робочого часу
Програми професійного визнання	Конкурси майстерності, наставництво, публічне відзначення	Посилення нематеріальної мотивації	Підвищення лояльності та ініціативності

Усі зазначені заходи мають бути об'єднані в єдину систему управління змінами. Це означає, що впровадження нових форм мотивації не повинно бути разовим або хаотичним. Кожна зміна має проходити послідовні етапи: діагностика проблеми, визначення цілей, розроблення програми дій, оцінювання ресурсів, апробація, впровадження, моніторинг результатів і коригування. Саме така логіка дає змогу зменшити ризики опору персоналу, підвищити прозорість управлінських рішень і забезпечити реальний мотиваційний ефект.

Система мотивації праці має ґрунтуватися на концепції мотиваційного забезпечення конкурентоспроможності праці. Її сутність полягає в тому, що працівник розглядається не лише як виконавець виробничих функцій, а як носій людського капіталу, професійного досвіду, знань, ініціативи та інноваційного потенціалу. Тому мотиваційний механізм повинен бути спрямований на розкриття цього потенціалу, створення умов для професійного розвитку, підвищення якості праці та забезпечення балансу інтересів між працівником і підприємством.

До основних принципів такої концепції належать системність, комплексність, соціальна справедливість, прозорість винагороди, орієнтація на результат, персоналізація стимулів, поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації, підтримка професійного розвитку, безпека праці, участь працівників у прийнятті рішень і регулярне оцінювання ефективності мотиваційних заходів.

Отже, програмування інноваційних заходів удосконалення мотиваційного механізму працівників аграрних підприємств має здійснюватися як стратегічно орієнтований процес, що поєднує економічні, організаційні, соціальні, психологічні й технологічні інструменти управлінського впливу. В умовах невизначеності особливого значення набувають гнучкість мотиваційної політики, адаптивність до змін зовнішнього середовища, цифровізація HR-процесів, прозоре оцінювання результатів праці, розвиток професійних компетентностей і формування культури взаємної відповідальності між працівниками та роботодавцем.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, скороченню втрат робочого часу, зниженню плинності кадрів, зростанню лояльності персоналу, зміцненню соціально-трудова відносин, підвищенню якості трудового життя працівників і забезпеченню сталого розвитку аграрних підприємств у сучасних умовах.

Висновки до розділу 3

1. Удосконалення мотиваційного механізму аграрних підприємств ґрунтується на всебічному удосконаленні умов та безпеки праці, оскільки цей мотиватор пов'язаний із задоволенням основної потреби – виживання та є провідним для працівників. Це передбачає не тільки покращення умов праці безпосередньо робочих місць, виробничих та допоміжних ділянок, але й оптимізацію віддаленості їх для працівників, наявність укриттів та інших форм захисту від смертельних загроз війни. Досягнення кращих результатів роботи вимагає нових морально-психологічних та матеріальних мотиваторів, обсяги яких залежать від вкладу працівників в ефективність функціонування та розвитку аграрних підприємств. В умовах невизначеності та постійних втрат і ризиків війни вони мають бути доповнені соціальними практично орієнтованими мотиваторами, які не залежать від трудового вкладу, а керуються гуманістичними мотивами допомогти людям зберегти своє життя, в т.ч. сільським жителям. Це збільшує почуття вдячності та лояльності працівників і сільських жителів, працює на високий діловий імідж і репутацію аграрних підприємств.

2. Удосконалення мотиваційного механізму у напрямі поліпшення умов праці має бути доповнене покращенням організаційної структури аграрних підприємств, у т.ч. на основі оптимізації кількісного складу працівників. Необхідно визначити та розробити стратегію управління персоналом, яка одночасно стане невід'ємною частиною загальної стратегії розвитку аграрного підприємства. Побудувати ефективну систему управління персоналом необхідно так, щоб вона активно функціонувала з урахуванням динамічності зовнішнього середовища. Необхідно впровадити інновації в управління працею як частину мотиваційного механізму; впровадити систему раціонального кадрового планування.

3. Основним напрямом удосконалення мотиваційного механізму аграрних підприємств є підвищення рівня заробітної плати та соціальних пакетів для працівників. Для цього потрібна підтримка державних інститутів у вигляді підвищення на законодавчому рівні частки витрат на оплату праці у структурі собівартості продукції; рівня мінімальної заробітної плати й прожиткового мінімуму. Якщо у країнах ЄС мінімальна оплата праці в агросекторі становить 15-30 євро/год, то в Україні це 2,0-2,5 євро/год. Подібна ситуація веде до збільшення бідності сільського населення, зниження його платоспроможності, отже, й згорання споживчих ринків. Така ситуація при надприбутках агрокорпорацій не може продовжуватись до настання соціального колапсу. Малі й середні аграрні підприємства можуть підняти зарплату й інші матеріальні виплати, дотації та бонуси, підвищити конкурентоспроможність до рівня великих агрокорпорцій за умови об'єднання своїх зусиль і капіталів у кооперативи.

4. Соціальні пакети в передових країнах світу є вагомим мотиватором для працівників. При цьому їх обсяги також є вагомими. Так, в США вартість соціальних пакетів може становити 40-50% від вартості заробітної плати. В Україні вона значно менша і перебуває на рівні 10-15% від суми заробітної плати. Тому очевидно, що ця сума вимагає збільшення. Також важливе значення має диференціація пакетів на альтернативні: базовий, конкурентний, компенсаційний. Якщо базовий і мотиваційний направлені на забезпечення базових потреб та компенсацію особистих витрат на робочі процеси, а конкурентний передбачає додаткові преференції для залучення або підтримки провідних працівників. В умовах війни він доповнюється або має доповнюватися соціальними практично орієнтованими послугами або матеріальною підтримкою, направленою на забезпечення безпеки, виживання не тільки працівників, але й сільських жителів. Це сприяє зростанню іміджу аграрного підприємства, викликає відданість і повагу, вдячність до нього, таким чином мотивуючи підвищення продуктивності праці.

5. Узагальнюючі заходи удосконалення мотиваційного механізму аграрних підприємств повинні відповідати типам управлінського впливу та впроваджуватись на принципах врахування індивідуальних внесків працівників у загальний результат; можливостей структури мотиваційного механізму того або іншого аграрного підприємства; наявності стабілізуючих і дестабілізуючих, активізуючих і пригноблюючих мотивів; можливостей залучення джерел мотивації, у т.ч. інноваційних. Встановлено, що виміряти кількісно ефективність морально-психологічних мотиваторів визначити практично неможливо, однак вони є надзвичайно значимими для працівників, де домінують матеріальні мотиватори, та все більшого значення набувають соціальні практично орієнтовані. При цьому важливе значення має підтримка самомотивації персоналу, справедливості у наданні заохочень.

6. У зв'язку з впровадженням цифрових інновацій в аграрне виробництво, зміною змісту аграрної праці, появою нових професій і посад нових рис набуває й мотиваційний механізм аграрних підприємств. Тому для його всебічного обґрунтування необхідна програма його формування та удосконалення. Її основними розділами мають бути попередження втрат робочого часу, у т.ч. з дозволу адміністрації, його економія; зниження трудомісткості на основі інновацій; удосконалення структури внутрішньої організації аграрного підприємства та персоналу. При цьому резервами підвищення продуктивності праці визначено: цифровізацію, інформатизацію, автоматизацію та механізацію; впровадження інноваційного обладнання; впровадження інноваційних технологій; зменшення трудомісткості виробничих програм; оптимізацію кадрового потенціалу.

ВИСНОВКИ

1. Визначено, що система мотивації та мотиваційний механізм означають сукупність морально-психологічних та матеріальних складників заохочення людей до праці та іншої продуктивної діяльності. Вони мають як внутрішнє (потреби, інтереси, сподівання людини як особистості), так і зовнішнє походження (інтереси аграрних підприємств в ефективності, конкурентоспроможності, стійкості, прибутковості; аграрного сектору загалом та держави у виробництві продуктів харчування, її експорті, формуванні продовольчих фондів, продовольчої безпеки країни). Тому ці категорії можна розглядати як тотожні, але система мотивації – більш статична, а мотиваційний механізм – динамічна. Оскільки мотивація має внутрішнє і зовнішнє походження, то мотиваційний механізм має спиратися на галузеві, регіональні й державні інститути й тісно взаємодіяти з ними.

2. Формування та ефективність функціонування мотиваційного механізму аграрних підприємств перебуває у тісному взаємозв'язку з менеджментом праці і зарплати та соціально-трудова відносин. У системі менеджменту персоналу й соціально-трудова відносин мотивація є основною ланкою, провідною функцією. Ставлення керівництва до персоналу трансформується у ставлення працівників до роботи, посилюючи чи ослаблюючи мотивацію, а саме внутрішні й зовнішні чинники. Виявлено, що мотиваційний вплив на працівників не обмежується аграрним підприємством. Він може відчуватися на рівні родини, а також галузі і регіону розміщення аграрного підприємства, держави загалом (безпека, можливості задоволення потреб та інтересів, соціальної справедливості). При цьому він має певні етапи здійснення, які можна регулювати за потреби.

3. Методичні засади формування, удосконалення та розвитку мотиваційного механізму аграрних підприємств передбачають виявлення, оцінку та діагностику його ефективності в динаміці, взаємозумовленості та

взаємозв'язку з соціально-економічними процесами на основі: показників та індикаторів трудової діяльності та якості трудових ресурсів; стану зайнятості й плинності кадрів; конкурентоспроможності працівників; матеріальної, морально-психологічної, соціально орієнтованої мотивації та самомотивації; продуктивності праці; задоволеності працею та мотивацією працівників; основних мотивів трудової діяльності та змін у їх структурі. Формування ефективного мотиваційного механізму має стратегічне значення для аграрних підприємств в умовах війни і невизначеності. Серед пріоритетів його удосконалення та розвитку мають бути не лише традиційні й нові складники, а й чинники особистої й колективної безпеки працівників. Також йдеться про впровадження інноваційних методів і складових мотиваційного механізму.

4. Аграрні підприємства України зазнали найбільших втрат від війни. Йдеться про повне або тимчасове згорання діяльності; окупацію майже 20% території; фізичне знищення майнових комплексів; замінування територій; екологічні забруднення, втрати й катастрофи. До цього слід додати втрати трудових ресурсів та кваліфікованих кадрів через еміграцію, внутрішнє переміщення, вбивства окупантами військових і мирних жителів. У 2025 р. мінімальна заробітна плата у сільському господарстві становила 8 тис грн на місяць або 6,44 до видачі на руки, середня – 21 – 25 тис грн. Порівняно з 2024 р. вона зросла на 40% через гостру нестачу кадрів. За фахом у серпні 2025р. вона фіксувалася на рівні 32,5 тис у ветеринарів, 30 тис у агрономів, 25,7 тис грн у комбайнерів і трактористів. Найвища зарплата фіксується у великих агрохолдингах та під час сезонних робіт. Однак навіть у листопаді цього ж року вона залишалася на 8% меншою, ніж середня по національному господарстві, значно поступаючись сфері ІТ – 62 тис грн, фінанси й страхування – 52 тис грн, будівництво – 34 тис грн; перевищуючи освіту з її 22,5 тис грн. Також спостерігаються великі регіональні відмінності з традиційно меншими зарплатами у Західному регіоні. Крім цього, аграрне підприємство сплачує 5,5 тис грн єдиного соціального внеску (ЄСВ), тобто із зарплатою 25 тис грн загальні витрати становитимуть 30,5% на працівника. За

стандартами Світового банку бідними вважаються люди з доходами менше 10,35 тис грн на місяць. В Україні бідними вважається 29% населення; через війну глибока бідність зросла у 7 разів. Спостерігається посилення розриву між бідними й багатими. Так, коефіцієнт Джині зріс до 0,5. Це свідчить про необхідність зростання і продуктивності праці, і її оплати в структурі мотиваційного механізму.

5. Оплата праці є основою мотиваційного механізму працівників аграрних підприємств, особливо в умовах невизначеності, загроз воєнного стану. Вона здійснюється за посадовими окладами й тарифною сіткою. Структура заробітної плати розуміється як базова ставка (не більше 70-90%), преміальні виплати, соціальні програми. Розмір базової ставки має відповідати рівню відповідальності та ефективності працівника. Системи оплати праці можна поділити на відрядну, відрядно-преміальну, погодинну, погодинно-преміальну. Згідно колективного договору, застосовуються доплати і надбавки з фонду матеріального стимулювання за якість виконання робіт; стислі строки виконання; за роботу в важких і шкідливих умовах; за інтенсивність праці. Формами стимулювання є премії, відпустки, нарахування за вислугу років, почесні звання.

6. Трудова мотивація і задоволеність працею мають найбільший вплив на інтереси й діяльність і працівників (отримання зарплати), і аграрних підприємств (отримання прибутків). Вони можуть відображатися і як результат, і як процес. Індекс задоволеності як інтегральний критерій означає ступінь відповідності бажань працівників отримуваним благам, які надаються аграрним підприємством-роботодавцем. До чинників, які визначають задоволеність, належать зміст та умови праці; корпоративна культура; стратегія підприємства. Опитування працівників за вказаними чинниками в аналізованому підприємстві дозволило визначити інтегральний показник задоволеності 62,2%. Це означає, що 62% працівників задоволені своєю роботою та мотивацією. Але 38% з них задоволення не відчують. Це свідчить про необхідність покращення умов праці та її оплати; підвищення

корпоративної культури та прозорості й виваженості стратегічного розвитку аграрного підприємства.

7. Розвиток та удосконалення мотиваційного механізму аграрних підприємств в умовах війни та невизначеності має спиратися, насамперед, на забезпечення безпеки умов праці та працівників; раціональну та інноваційну організацію робочих місць і виробничих процесів; адекватність адміністративних методів управління, у т.ч. з повагою до працівників та з врахуванням їх інтересів; застосування новітніх форм і методів матеріально-економічного та морально-психологічного стимулювання працівників. Велике значення має використання в якості мотиватора кар'єрного просування та зростання. Для цього слід використовувати методи спостереження й анкетування, аналізу психотипів працівників, проведення навчання й підвищення кваліфікації, тренінгів і круглих столів за рахунок підприємства; шефства і наставництва досвідчених фахівців. Підвищення корпоративної культури слід здійснювати одночасно з упередженням або вирішенням можливих конфліктів засобами управління конфліктами; використанням морально-психологічних стимулів підтримки доброзичливого клімату у колективі і високого ділового іміджу аграрних підприємств загалом.

8. Важливими напрямками розвитку та удосконалення мотиваційного механізму аграрних підприємств є підвищення заробітної плати (на порядок) на законодавчому рівні й вартості соціального пакету (з 15 до 40-50% рівня заробітної плати) до стандартів провідних країн світу та ЄС. Адже Україна позиціонується у глобальному вимірі як світовий виробник продовольства, тому безпосередні його виробники не можуть мати зарплати вартістю 200 – 300 дол США на місяць або 2,5 – 3,0 дол на годину проти 12 – 30 дол у країнах ЄС. Це призводить до падіння життєвого рівня населення, зубожіння особливо сільських жителів і демотивації працівників. Тому збільшення прожиткового мінімуму, мінімальної заробітної плати потрібно забезпечувати на законодавчому рівні. Також йдеться про впровадження альтернативних соціальних пакетів, а саме базового, компенсаційного й

конкурентоспроможного з метою залучення провідних фахівців. Для покращення мотивації малі і середні підприємства мають всіляко підвищувати свою фінансову стійкість і платоспроможність, у т.ч. шляхом об'єднання у кооперативи, державно-приватного партнерства.

9. Напрями та заходи удосконалення й розвитку мотиваційного механізму аграрних підприємств в умовах невизначеності та на перспективу відновлення необхідно здійснювати відповідно до типів управлінського впливу різними сукупностями мотивів і стимулів, а саме матеріально-економічного, морально-психологічного, соціального практичного спрямування; самомотивації. Врахування радикального впливу цифрових та інформаційних технологій, автоматизації на аграрне виробництво, працю і персонал, необхідно розробляти та впроваджувати з урахуванням цього програми удосконалення мотиваційного механізму аграрних підприємств. Вони можуть мати загальні принципи та методологію побудови, але бути конкретизовані відповідно до умов і потенціалу кожного підприємства. Зокрема, це скорочення непродуктивних витрат праці; підвищення її продуктивності на основі інноваційного обладнання; інноваційних агротехнологій; удосконалення структури внутрішнього середовища господарювання; кадрового потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kaletnik G., Mazur A. State And Development Perspectives of Human Potential of Ukraine And Its Regions. *Економіка, фінанси, менеджмент*. 2015. № 4. С. 7—21.
2. Samborska O. Y., Kolesnyk T. V., Pronko L. M. Retrospective of the definition of the essence of human capital and its content. *Innovative economy*. 2021. № 5–6. Р. 43—50.
3. Адміністративне управління трудовим потенціалом: Навч. посібн. Гриньова В. М., Новікова М. М., Салун М. М. та ін. Харків : Вид. ХНЕУ, 2017. 428 с.
4. Алескерова Ю. В. Кадрове забезпечення фінансового механізму управління інтелектуальним капіталом органу публічної служби. *Причорномор. н.-д. ін-т екон. та інновацій*. 2016. № 10. С. 185—190.
5. Амоша О. І. Соціально-економічні чинники інноваційного розвитку України. Регіональні проблеми людського та соціального розвитку: тези доп. і повідом. наук.-практ. конф.: В 2 т. Т. 2. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2018. С. 19—25.
6. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. 2-ге вид., доп. і перероб. В. Г. Андрійчук. Київ : КНЕУ, 2015. 624 с.
7. Бабицька О. О. Економічний зміст фінансових результатів сільськогосподарських підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка та менеджмент»*. Суми : СНАУ, 2016. Вип. 5/1(39). С. 120—123.
8. Баган Н. В. Напрями підвищення ефективності використання ресурсів аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6. № 3. С. 190—196.
9. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 36. С. 11—18.

10. Бажан І. І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 1 (20). С. 69—73.
11. Бай С. І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: [монографія]. Київ : КНТЕУ, 2009. 280 с. 9. Менеджмент: навч. посіб. / І. І. Соколи, О. В. Станіславик та ін.; заг. ред. С. В. Філіппової, М. А. Юдіна. Одеса : Бондаренко М. О., 2019. 652 с.
12. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посібник. Київ : Професіонал, 2006. 512 с.
13. Балановська Т. І., Гоголюя О. П., Драгнєва Н. І., Драмарецька К. П., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид. Київ : ЦП «Компринт», 2018. 417 с.
14. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371 с.
15. Безугла Ю., Овчаренко М. Стратегічно-цільові напрями управління ризиками на підприємстві. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2024. Вип. 19(38). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/687/587>
16. Березюк С. В. Реалізація дуальної форми підготовки здобувачів вищої освіти на базі ННВК «Всеукраїнський науково-навчальний консорціум». *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. № 3 (57). С. 165—177.
17. Бойченко А. А., Шмиголь Н. М., Гальцова О. Л. Мотивація: показники роботи працівників, вплив мотивації персоналу на результативність підприємства. *Приазовський економічний вісник (електронне наукове фахове видання)*. 2021. Вип. 5(28). С. 89—93.
18. Бородіна О. А., Ходова Я. О. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Маріуполь: ПДТУ, 2015. 84 с.
19. Бортнік С. М. Стратегічне управління розвитком персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економічний форум: науковий журнал*. 2018. № 2. С. 331—339.

20. Бояринова К. О., Дем'ян А. Л., Лазоренко Т. В. Компетентнісний підхід до розвитку інженерного персоналу підприємств аграрно-промислового комплексу. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.182>.

21. Буковинська М. П., Сладкевич В. П. Управління персоналом: підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2013. 704 с.

22. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Чернівці: Чернівець. Нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 84 с.

23. Васюта В. Б. Формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 133—138.

24. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186/1143>

25. Вініченко І. І., Сорока Ю. О. Ефективність використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 22. С. 34—37.

26. Власенко Т. А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 3. С. 270—274.

27. Вознюк А. М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1. С. 47—51.

28. Воловельська І. В., Старченко Я. Сучасні конкурентні стратегії: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 134—138.

29. Вороніна А. В., Ніколаєва К. М. Проблеми та перспективи розвитку ринку праці в Україні. *Молодий вчений*. 2019. № 2. С. 167—170.

30. Гаврилюк А. В. Особливості визначення та застосування мотиваційних факторів працівників. *Вісник Національного транспортного університету*. 2019. Вип. 19, ч. 1. С. 287—291.

31. Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Грозовський М. С. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9715>

32. Галунець Н. І., Палигач Я. А. Формування ефективного мотиваційного механізму працівників аграрних підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. Вип. 9-1. Ч. 1. 2014. С. 132—135.

33. Гапєєва О. М., Скакун В. В. Система мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки*. 2021. Вип. 2. С. 20—26.

34. Гарбар Ж. В. Практики корпоративної соціальної відповідальності в аграрному секторі України. *Colloquium-journal*. Warszawa, Polska. 2020. № 22 (74). Część 2. P. 10—24.

35. Германюк Н. В. Складники авторитету керівника та шляхи його забезпечення. Психологія і педагогіка на сучасному етапі розвитку наук: актуальні питання теорії і практики: 36. наук. робіт Міжнар. наук.-практ. конф., 16-17 грудня 2016 р., Одеса : ГО «Південна фундація педагогіки», 2016. С. 11—14.

36. Германюк Н. В. Трудовий потенціал як фактор інноваційного розвитку підприємств. *«Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики»*. Вінниця, 2015. Вип. 4. С. 50—55.

37. Германюк Н. В. Трудові ресурси агросфери в умовах інтеграційного розвитку The Visegrad Four — Ukrainian dimension. Integration — step by step: Kollektive monograph / under the editorship of T. Derkach, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor. Riga, Latvia : Izdevnieciba “ Baltija Publishing”, 2017. P. 234—246.

38. Гончарук А. Г. Сучасні підходи до управління персоналом: Навч. посіб. / А. Г. Гончарук. Київ : Академія, 2021. 280 с.
39. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2023. Т. 7, № 1. С. 107—119.
40. Горобець Н. М. Цифрові технології в системі стратегічного управління аграрними підприємствами. *Агросвіт*. 2022. № 1. С. 36—43.
41. Гринчук Ю. С., Мартин О. М., Живко О. В., Башмаков М. С. Адаптаційні підходи в безпековому менеджменті конкурентоспроможності інноваційно орієнтованих підприємств сфері послуг в умовах нестабільного бізнес-середовища та розвитку лідерських компетентностей. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 6. С. 50—58.
42. Грищенко Д. Г., Кайданович В. В. Формування кадрового резерву як інструменту мотиваційного менеджменту. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 3. С. 98—102.
43. Грідін О. В., Заїка С. О., Заїка О. В. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1649>
44. Грішнова О. А. Розвиток людського капіталу: теорія та практика: Навч. посіб. / О. А. Грішнова. Київ : КНЕУ, 2019. 348 с.
45. Губарева І. О., Решетняк О. І., Шликова В. О. Управління людськими ресурсами: візуалізація, визначення тенденцій та ключових напрямів досліджень. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 4. С. 384—389.
46. Гуляс І. А. Психологія мотивації та цілепокладання в організації: навчальний посібник. Київ : Людмила, 2023. 176 с.

47. Гурченков О. П., Гусаріна Н. В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. *Економіка: реалії часу*. 2019. № 2. С. 60—72.

48. Гуцан О. М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ"*: зб. наук. пр. Сер.: Економічні науки. — Харків : НТУ "ХПІ", 2017. № 24 (1246), С. 26—30.

49. Гуцан О. М. Практичні аспекти застосування кількісно-якісного підходу до оцінки факторів мотивації персоналу. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 1 (23). С. 49—60.

50. Данилейчук Р. Б. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. 2018. Вип. X. С. 247—253.

51. Даниленко В. П. Професійний розвиток персоналу: навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 314 с.

52. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4(52). С. 121—128.

53. Деслер Г. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ : Альпіна Паблішер, 2020. 376 с.

54. Друкер П. Про управління персоналом: Harvard Business Review: 10 найкращих статей: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 256 с.

55. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник 2-е видання, переробл. і доповнено. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

56. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

57. Д'яконова І. І., Щербина Т. В., Юрченко А. А., Сіняговський Ю. В. Аналіз сучасних моделей управління мотивацією персоналу у міжнародних компаніях у контексті ціннісних орієнтацій працівників. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2021. № 3. С. 241—247.

58. Економіка підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Макаровська Т. П., Бондар Н. М. Київ : МАУП, 2016. 304 с.
59. Євдокимова Н. М. Стратегії розвитку персоналу: Навч. посіб. / Н. М. Євдокимова. Київ : Академія, 2020. 296 с.
60. Єщенко М. Г., Флоркевич П. А. Індивідуальна та групова мотивація у менеджменті сучасного підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1. С. 112—118.
61. Жибак М. М., Літвінов В. І. Стан та шляхи удосконалення мотивації праці в аграрних підприємствах. *Агросвіт*. 2017. № 5. С. 10—14.
62. Жибак М. М., Федуняк І. О. Основні напрями підвищення ефективності функціонування аграрних формувань з виробництва продукції рослинництва. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.6.
63. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9700>
64. Жолонко Т. В., Гребінчук О. М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. Вип. 2. С. 23—28.
65. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник: Серія Економіка*. 2022. Вип. 12. С. 48—54.
66. Зяблицев Д. В. Формування мотиваційного механізму як засіб удосконалення системи управління персоналом. *Торгівля і ринок України: зб. наук. пр.* 2019. Вип. 27. С. 324—329.
67. Іванова Н. М. Технології управління персоналом: Навч. посіб. Одеса : Видавництво ОНУ, 2021. 308 с.

68. Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Мармуль Л. О. Конкурентні переваги як джерела організаційно-економічних пріоритетів розвитку фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 4—10.

69. Ігнатенко М. М., Мармуль Л. О., Романюк І. А. Розвиток конкурентних стратегій підприємств в умовах глобалізації ринків. *Економічний вісник університету*. 2023. Вип. 57. С. 45—51.

70. Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю. Інклюзивний розвиток агропродовольчих холдингів і корпорацій: напрями і можливості. *Агросвіт*. 2021. № 7—8. С. 4—9.

71. Іляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10054>

72. Калетнік Г. М., Адамчук В. В., Булгаков В. М. Стан та основні перспективи підготовки висококваліфікованих інженерних та наукових кадрів галузі агроінженерії. *Техніка, енергетика, транспорт АПК*. 2017. № 1. С. 5—15.

73. Калина А. В. Формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку. Регіональні проблеми людського та соціального розвитку: тези доп. і повідом. наук.-практ. конф.: В 2 т. Т. 2. / НАН України, Ін-т економіки прм-сті. Донецьк, 2018. С. 250—254.

74. Камишнікова Е. В., Овчаренко Д. Д. Упровадження корпоративної соціальної відповідальності у систему управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2022. № 1 (30). URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2022/1_30_ukr/17.pdf (дата звернення: 04.05.2026).

75. Капліна А. І. Алгоритм розробки та застосування системи мотивації на підприємствах аграрної галузі. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_4_41

76. Карбовська Л. О., Філіпов І. М. Підвищення мотивації співробітників: теорія і практика. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. Вип. 2. С. 78—85.

77. Киреев С. І. Економічна ефективність інвестицій. Енциклопедія Сучасної України. Редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.]; НАН України, НТШ. Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2009. URL: <https://esu.com.ua/article-18770>

78. Кириченко О. А., Лаптев С. М., Пригунов П. Я. Управління фінансово-економічною безпекою. Київ : Дорадо-Друк, 2010. 480 с.

79. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018, № 1. С. 218—234.

80. Коваленко О., Федоренко В., Мошек Г. Менеджмент організації. Теорія та практика. Навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 808 с.

81. Ковальов В. М., Атаєва О. А., Шевченко К. М. Передумови формування мотиваційного механізму стимулювання праці і бізнесу. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2015. № 1. С. 45—54.

82. Ковальова О. М. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі оцінки рівня задоволеності нею працівників підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 71. С. 143—148.

83. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. № 322- VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

84. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 4. С. 26—34.

85. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.

86. Корюгін А., Матвеев М. Маркетинговий менеджмент аграрного бізнесу: виклики цифровізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. № 328(2). С. 32—38.

87. Кошеленко В. Аналіз закордонного досвіду мотивації робочої сили як важливого чинника розвитку національної економіки. *Схід: аналітично-інформаційний журнал*. 2018. № 3 (87). С. 47—49.

88. Кравченко В. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93>.

89. Кривенко Е. Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 3. С. 178—182.

90. Криклій А. С. Освіта і професійне навчання як чинники розвитку трудового потенціалу. Київ : Репрографіка, 2015. 472 с.

91. Крушельницька О. В., Олійник С. О. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2012. Вип. 1(59). Ч. 2. С. 137—139.

92. Кудренко Н. В., Борщівська А. В., Калайда Ю. Ю. Система оцінки та мотивації праці, шляхи її вдосконалення. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 3. С. 97—100.

93. Кузьменко О. А. Методичні підходи до визначення економічної ефективності виробництва в сільському господарстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 38. С. 63—67.

94. Кулинич Т. В. Мотивація та стимулювання праці як складова менеджменту підприємства. *Інтернаука*. 2020. № 3(2). С. 31—36.

95. Курепін В. М., Грищенко Н. В. Мотивація та контроль в системі забезпечення кадрової безпеки аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2020. Вип. 3. С. 417—422.

96. Кучіна С. Е., Топчий Ю. О. Планування праці та персоналу на торгівельному підприємстві. *Вісник НТУХПІ*. 2013. № 22. С. 57—60.

97. Лаврук О. В. Формування мотиваційного механізму розвитку аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2014. № 12. С. 84—90.

98. Лема О. І., Матковський О. А., Коваль О. Р., Сярий І. В. Сталий розвиток аграрних підприємств в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2(9). С. 289—296.

99. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3. С. 74—80.

100. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_46

101. Лисак В. Ю., Семендяк В. М. Характеристика механізму та методів соціально-економічної мотивації персоналу. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 72(2). С. 78—82.

102. Лисенко М. І., Лисенко А. М. Методичні підходи до оцінки ефективності виробництва у сільськогосподарських підприємствах. *Наукові праці КНТУ*. 2009. № 16. Ч. 1. С. 126—131.

103. Лисюк О., Балаш Л. Підвищення ефективності виробництва продукції рослинництва як запорука поступального розвитку аграрного сектору економіки. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16. № 1—2. С. 132—139.

104. Мармуль Л. О., Леваєва Л. Ю., Посполіт В. В. Формування конкурентоспроможності аграрних підприємств на засадах фінансово-економічної стійкості та безпеки. *Економічний вісник університету*. 2021. Вип. 48. С. 33—39.

105. Мармуль Л. О., Романюк І. А. Ринок праці та зайнятість населення сільських територій: теорія і практика регулювання: монографія. Херсон : Айлант, 2015. 266 с.

106. Мармуль Л., Леваєва Л. Відтворення потенціалу аграрних підприємств на засадах удосконалення методології ідентифікації,

організаційно-економічного механізму використання та системного управління розвитком. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8039>

107. Мармуль Л. О., Романюк І. А. Удосконалення структури ринку праці сільських територій шляхом розвитку підприємств сільського зеленого туризму. *Економічний вісник університету*. 2018. Вип. 38. С. 70—77.

108. Мартинюк Н. В. Удосконалення мотиваційного механізму розвитку персоналу аграрних підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 4. С. 88—94.

109. Марченко В. М., Місяйло О. В. Напрями підвищення економічної ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Сер.: Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 25. С. 246—251.

110. Марченко М. Діджиталізація процесів управління бізнес-діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2023. № 81(2). С. 133—139.

111. Маусов М. Менеджмент персоналу — ключова ланка внутрішньофірмового управління. *Проблеми теорії та практики управління*. 2016. № 6. С. 108—116.

112. Машевська А. А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10175> (дата звернення: 04.05.2026).

113. Мельничук Д. П. Трудовий потенціал в системі оцінки людського капіталу України. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2017. № 4 (42). С. 219—181.

114. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. та ін. (за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха). Київ : КНЕУ, 2014. 398 с.

115. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Т. М. Березянко, Ю. М. Гринюк, Д. Г. Грищенко, О. І. Драган, А. С. Зеніна-Біліченко, Л. М. Мазник, Л. І. Тертична, О. М. Соломка, О. А. Чигринець. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

116. Митрофанова Г. Я., Євтушенко О. А., Глухий А. О. Роль мотивації досягнення успіху у процесі професійного становлення потенційних керівників-лідерів. *European vector of economic development*. 2023. № 2. С. 84—100.

117. Момот В. Є., Литвиненко О. М., Митрофанова Г. Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період. *Академічний огляд*. 2022. № 2. С. 171—186.

118. Нестерович А. В. Теоретико-методологічні аспекти мотивації праці у сільському господарстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 14(4). С. 75—78.

119. Николіук О. М., Мартинчук І. В. Методика оцінювання ресурсного потенціалу інноваційно орієнтованих сільськогосподарських підприємств. *Проблеми економіки*. 2018. № 1(35). С. 207—213.

120. Овчарук О. М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 48—52.

121. Осипова Є. Л., Голобородько Г. Я. Формування мотиваційного механізму підприємства на різних етапах життєвого циклу. *Economic synergy*. 2023. Iss. 4. С. 110—127.

122. Основи управління персоналом: Навч.-метод. посіб. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Київ : МАУП, 2011. 112 с.

123. Остряніна С. В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_20

124. Пачева Н. О., Подзігун С. М. Вплив мотиваційного менеджменту на ефективність діяльності організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Сер. Економічні науки. 2021. Т. 5, № 11 (55). С. 42—46.

125. Петков О. І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6. № 1. С. 392—399.

126. Петряєв О. О., Дяченко Ю. І. Використання сучасних методів мотивації персоналу на підприємстві. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2021. № 11(2). С. 21—30.

127. Писаревська Г. І. Кадровий потенціал підприємства як фактор підвищення його конкурентоспроможності. Інтеграційні процеси в економіці України: матер. Міжнар. наук.- практич. конф. молодих вчених та студентів. Харків, 2008. *Управління розвитком*. 2018. № 9. С. 74—75.

128. Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства на основі його кадрової політики. *Економіка розвитку*. 2018. № 1(45). С. 78—79.

129. Писаренко С. В., Опанасенко О. С., Божко К. В. Зміна концепції мотивації праці та її вплив на ефективність діяльності підприємств. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. Вип. 3. С. 83—89.

130. Підвальна О. Г., Панасюк Т. Є. Менеджер нового покоління. House Education and Science s.r.o. IČO: 271 56 877 Frydlanska 15/1314, Praha 8 MS v Praze, oddíl C, vložka 100614. 250 p.

131. Польова О. Л. Методологічні підходи до оцінки продуктивності праці у сільськогосподарських підприємствах. *«Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики»*. 2016. Вип. 3. С. 7—20.

132. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/102.pdf

133. Попов С. В. Трудові ресурси України: стан та перспективи розвитку. *Форум права*. 2028. № 3. С. 419—426. URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/FP/2018-3/08psvtpr.pdf>
134. Потапюк І., Капко В., Тронеvський В. Мотиваційний механізм управління персоналом підприємства як засіб забезпечення кадрової безпеки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 340(2). С. 495—500.
135. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В., Комсомольський М. Г. Особливості та функції професійної мотивації персоналу сучасного підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 120—123.
136. Припишнюк А. В., Пахота Н. В. Світовий досвід формування мотиваційного механізму кадрового потенціалу. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2020. № 18(2). С. 35—39.
137. Причепа І. В., Яворська К. Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.57> URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/59.pdf
138. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
139. Пронько Л. М., Колесник Т. В. Вплив корпоративної культури управління на капіталізацію підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 388—391.
140. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.
141. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 45—48.

142. Процик І. С. Теоретичні аспекти мотивування управлінських працівників на вітчизняних підприємствах. *Науковий вісник*. Одеса : ОНМА, центр „Видавінформ”, 2016. № 14(34). С. 29—35.

143. Родіна О. В., Грачова А. А., Красножон К. В. Управління виробничими процесами аграрного підприємства в умовах діджиталізації. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матер. IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 02-03 жовтня 2025 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2025. С. 119—120.

144. Розвиток сільськогосподарської кооперації та інтеграційні процеси в аграрному секторі економіки: монографія. Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» [Малік М. Й., Шпикуляк О. Г., Мамчур В. А. та ін.]; за ред. М. Й. Маліка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2019. 374 с.

145. Романюк І. А., Леваєва Л. Ю. Проблеми й перспективи використання трудових ресурсів аграрних підприємств. *Економічний вісник університету*. Вип. 39. 2018. С. 44—51.

146. Савченко В. А. *Управління розвитком персоналу*: Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с. URL: <http://library.if.ua/books/104.html>

147. Савченко І. Г., Мельничук М. О., Курилова Н. М., Скок Р. А. Обґрунтування шляхів формування системи мотивації персоналу торговельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_40

148. Сазонова Т. О., Богданова В. С., Проскура О. С. Роль самомотивації у професійній діяльності менеджера. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 1. С. 89—93.

149. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна: аспекти праці*. 2018. № 6. С. 45—51.

150. Свидрук І. І. Новітні управлінські підходи до креативної мотивації працівників. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 38. С. 42—45.

151. Семенова Л. Ю., Татарінова К. С. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 238—241.
152. Серода Г. В., Скирда А. В. Застосування бенефітів як інструменту мотивації персоналу в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_61 (дата звернення: 04.05.2026).
153. Слюсаренко О. Поняття «лідер» і «лідерство» в сучасній науковій літературі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Педагогіка. Соціальна робота. 2016. Вип. 2. С. 244—246.
154. Сметаняк В. І., Магмет І. Б. Психологічні засади підвищення мотивації праці в організації. *Перспективи та інновації науки*. 2023. № 15. С. 817—829.
155. Соколюк Г. О., Миколюк О. А. Управління системою мотивації персоналу підприємства: теоретичні та методичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4(59). С. 188—192.
156. Стукан Т. М. Теоретичні аспекти дослідження питань ефективності діяльності аграрних підприємств. *Інтелект XXI*. 2016. № 5. С. 115—120.
157. Тараненко І. В., Науменко В. С., Шевченко В. М., Яременко С. С. Аналіз конкурентної ситуації на ринку для формування стратегічного вектору розвитку підприємства. *Академічний огляд*. 2025. № 1 (62). С. 211—226.
158. Тарасенко Л. П. *Управління розвитком персоналу*: навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 340 с.
159. Терещенко С. І., В'юненко О. Б. Інноваційні підходи до мотивації персоналу аграрних підприємств в умовах цифровізації. *Інтелект XXI*. 2021. № 5. С. 67—72.
160. Тимченко О. І. Особливості мотивації персоналу малих підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_58 (дата звернення: 04.05.2026).
161. Токарчук Д. М., Томашук К. О. Поняття і значення професійно-особистісного розвитку працівників. Тези доповідей XXX Міжнар. наук. конф.

студентів і молодих учених «Наука і вища освіта», м. Запоріжжя, 10 листопада 2021 р. Класичний приватний університет. Запоріжжя : КПУ, 2021. С. 155—156.

162. Тужилкіна О. В. Інформаційні технології в управлінні мотивацією праці. *Вісник Національного університету „Львівська політехніка”*. 2019. № 647. С. 245—249.

163. Управління кадровим потенціалом підприємства: Монографія. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

164. Управління мотивацією професійного розвитку персоналу організації. Рекуненко І. І. та ін. (5 осіб). *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2021. № 3. С. 254—262.

165. Управління персоналом: Навч. посіб. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Київ : Кондор, 2013. 296 с.

166. Управління персоналом: Навчальний посібник для студ. вищ. навч. закладів. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П.; М-во освіти і науки України. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2015. 308 с.

167. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук і ін.; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

168. Урманов Ф. Ш. Мотивація — основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98—102.

169. Ущатовський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях: монографія. Харків : Компанія СМІТ, 2015. 216 с.

170. Федорняк Л. С. Сутність поняття «персонал» підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*. Збірник наукових праць. Дніпропетровськ. 2017. Вип. 181: Т 7. С. 12—33.

171. Фролов В. О. Наукові підходи до мотивації та управління персоналом. *Економіка промисловості*. 2016. № 1. С. 245—249.

172. Фурман Д. Г. Теоретико-методичні засади формування мотивації персоналу підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_18 (дата звернення: 04.05.2026).
173. Ханяк К. В., Саламон О. Л., Далик М. В. Вплив стресогенних ситуацій на професійну мотивацію працівників в умовах воєнного стану. *Перспективи та інновації науки*. 2023. № 12. С. 782—792.
174. Хачатрян В. В. Мотивація працівників як індикатор розвитку підприємницького потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 3. С. 16—20.
175. Ходаківський В. М. Методи оцінки ресурсного потенціалу агробізнесу. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 234—240.
176. Ходаківський О. М. Управління бізнес-процесами підприємства. *Агросвіт*. 2017. № 22. С. 60—64.
177. Холодницька А. В., Борисенко Л. І. Формування дієвого механізму мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. № 2. С. 128—134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2015_2_19 (дата звернення: 04.05.2026).
178. Цимбалюк Г. С., Кравчук Р. В. Оплата праці як елемент матеріальної мотивації працівників. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. *Економічні науки*. 2022. Вип. 2. С. 54—58.
179. Червінська Л. П. Економіка праці: Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 288 с.
180. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-2>.
181. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 313—318.
182. Шахова О. В. Форми та методи підвищення ефективності стимулювання роботи працівників банку в умовах фінансової кризи. *Проблеми*

і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. Суми, 2019.

Вип. 27. С. 87—91.

183. Швед В. В., Луценко С. Л. Теоретико-методологічні основи мотиваційного менеджменту. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, 2025. № 1 (115). С. 119—124.

184. Шпикуляк О. Г., Саковська О. М., Шеленко Д. І., Ксенофонтова К. Ю. Інституційна структуризація і перспективи розвитку суб'єктів господарської діяльності в аграрному секторі економіки України. Соціальне підприємництво та традиційні форми господарювання в ЄС: досвід для України: монографія. За заг. ред. А. В. Переверзевої. Європейський проєкт EUROSECRET («Європейські практики соціального підприємництва: сталість, інклюзія та креативність»). Запоріжжя : видавець Мокшанов В. В., 2023. С. 109—119.

185. Кодекс законів про працю України: Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

186. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

187. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

188. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>

189. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

190. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>

191. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>

192. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>

193. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025—2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 № 1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text>

194. Ukraine: Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2025 / OECD. 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation-2025_a80ac398-en/full-report/ukraine_0e71d61e.html

195. Ukraine: FAO surveys impact of war on agricultural enterprises / Food and Agriculture Organization of the United Nations. 2025. URL: <https://www.fao.org/countryprofiles/news-archive/detail-news/en/c/1742727/>

196. The impact of the war in Ukraine on rural labour markets: key considerations and entry points for the promotion of decent rural employment in the recovery phase / Food and Agriculture Organization of the United Nations. Rome : FAO, 2022. URL: <https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/cb9021en>

197. Decent Work Country Programme Ukraine 2020—2024 / International Labour Organization. Geneva : ILO, 2021. URL: <https://www.ilo.org/resource/decent-work-country-programme-ukraine-2020-2024-0>

198. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 800 p.

199. Deci E. L., Ryan R. M. Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York : Guilford Press, 2017. 756 p.

200. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. The Motivation to Work. 2nd ed. New York : John Wiley & Sons, 1959. 157 p.

201. Maslow A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50, No. 4. P. 370—396. DOI: 10.1037/h0054346.
202. Drucker P. F. *The Practice of Management*. New York : Harper & Row, 1954. 404 p.
203. Robbins S. P., Judge T. A. *Organizational Behavior*. 18th ed. Harlow : Pearson, 2019. 736 p.
204. ISO 45001:2018. Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use. Geneva : International Organization for Standardization, 2018.
205. Про Державний бюджет України на 2026 рік: Закон України від 03.12.2025 № 4695-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4695-20#Text>
206. *Wages and Working Time Statistics* / International Labour Organization. URL: <https://ilostat.ilo.org/topics/wages/>

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



ПРОРОДЖЕНО
Проректор з наукової роботи
Державного біотехнологічного університету

Валерій МИХАЙЛОВ
2026 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Голова ФГ «ЄВА-АГРО»



Андрій РЕВЕНКО
2026 р.

АКТ
ВПРОВАДЖЕННЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ У ВИРОБНИЦТВО
Замовник: Ревенко Андрій Вікторович

Цим актом підтверджується, що результати роботи, яку виконано на тему «Розвиток мотиваційного механізму аграрних підприємств в умовах невизначеності, що є складовою компонентою НДР «Теоретико-методологічне забезпечення управління підприємницькою діяльністю на ринках продукції, ресурсів, послуг та інформації на інвестиційно – інноваційних та маркетингових засадах» (Державна реєстрація № 0121U108930) на кафедрі економіки та бізнесу яка виконувалась з 1.01.2021 р. по 31.12. 2025 р. впроваджені в ФГ «ЄВА-АГРО»

(найменування підприємства)

1. Вид впроваджених результатів методичний інструментарій
(експлуатація виробу, роботи, технології, виробництво виробу, роботи, технології, функціонування)
2. Характеристика масштабу впровадження масове (у фермерських господарствах та підприємствах будь-якої організаційно-правової форми господарювання)
(унікальне, одиночне, партія, масове, серійне)
3. Форма впровадження: передача результатів досліджень підприємству для застосування у виробництво (методичний підхід формування мотиваційного механізму з урахуванням принципів сталого розвитку).
4. Новизна результатів науково- дослідних робіт: модифікація
(піонерські, принципово нові, якісно нові, модифікація, модернізація старих розробок)
5. Дослідно – промислова перевірка – ФГ «ЄВА-АГРО» 2022-2025 рр.
6. Впроваджені: - в діяльність ФГ «ЄВА-АГРО»
7. Річний економічний ефект: (розрахунок додається)
8. Соціальний і науково-технічний ефект полягає в удосконаленні методичного підходу та практичних рекомендацій щодо удосконалення мотиваційного механізму розвитку аграрних підприємств в Україні

ВІД ВИКОНАВЦІВ

О.Г.ШЕВЧЕНКО

ВІД ПІДПРИЄМСТВА
ФГ «ЄВА-АГРО»

А. РЕВЕНКО



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



ПІДПИСАНО
Проректор з наукової роботи
Державного біотехнологічного університету

Валерій МИХАЙЛОВ
2026 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Голова СФГ «РЕВІК»



Дмитро РЕВЕНКО
2026 р.

АКТ
ВІПРОВАДЖЕННЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ У ВИРОБНИЦТВО
Замовник: Ревенко Дмитро Вікторович

Цим актом підтверджується, що результати роботи, яку виконано на тему «Розвиток мотиваційного механізму аграрних підприємств в умовах невизначеності», що є складовою компонентою НДР «Теоретико-методологічне забезпечення управління підприємницькою діяльністю на ринках продукції, ресурсів, послуг та інформації на інвестиційно – інноваційних та маркетингових засадах» (Державна реєстрація № 0121U108930) на кафедрі економіки та бізнесу яка виконувалась з 1.01.2021 р. по 31.12. 2025 р. впроваджені в СФГ «РЕВІК»

(найменування підприємства)

1. Вид впроваджених результатів методичний інструментарій
(експлуатація виробу, роботи, технології, виробництво виробу, роботи, технології, функціонування)
2. Характеристика масштабу впровадження масове (на підприємствах будь-якої організаційно-правової форми господарювання, у т.ч. фермерських господарствах)
(унікальне, одиночне, партія, масове, серійне)
3. Форма впровадження: передача результатів досліджень підприємству для застосування у виробництво (теоретико - методичний підхід формування мотиваційного механізму стратегічного розвитку підприємства з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища.
4. Новизна результатів науково- дослідних робіт: модифікація
(піонерські, принципово нові, якісно нові, модифікація, модернізація старих розробок)
5. Дослідно – промислова перевірка – СФГ «РЕВІК» 2021-2025 рр.
6. Впроваджені: - в діяльність СФГ «РЕВІК»
7. Річний економічний ефект: (розрахунок додається)
8. Соціальний і науково-технічний ефект полягає в удосконаленні методичного підходу та практичних рекомендаціях щодо удосконалення мотиваційного механізму розвитку аграрних підприємств в повоєнному відновленні економіки України

ВІД ВИКОНАВЦІВ

О.Г.ШЕВЧЕНКО

ВІД ПІДПРИЄМСТВА
СФГ «РЕВІК»

Д.В.РЕВЕНКО



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



ПОГОДЖЕНО
Проректор з наукової роботи
Державного біотехнологічного університету

Валерій МИХАЙЛОВ
2026 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Директор ТОВ «ДВР-Агро»



Дмитро РЕВЕНКО
2026 р.

АКТ

ВПРОВАДЖЕННЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ У ВИРОБНИЦТВО

Замовник: Ревенко Дмитро Вікторович

Цим актом підтверджується, що результати роботи, яку виконано на тему «Розвиток мотиваційного механізму аграрних підприємств в умовах невизначеності, що є складовою компонентою НДР «Теоретико-методологічне забезпечення управління підприємницькою діяльністю на ринках продукції, ресурсів, послуг та інформації на інвестиційно – інноваційних та маркетингових засадах» (Державна реєстрація № 0121U108930)

на кафедрі економіки та бізнесу

яка виконувалась з 1.01.2021 р. по 31.12. 2025 р.

впроваджені в ТОВ «ДВР-Агро»

(найменування підприємства)

1. Вид впроваджених результатів методичний інструментарій
(експлуатація виробу, роботи, технології, виробництво виробу, роботи, технології, функціонування)
2. Характеристика масштабу впровадження масове (на підприємствах будь-якої організаційно-правової форми господарювання, у т. ч. селянських та фермерських господарствах)
(унікальне, одиночне, партія, масове, серійне)
3. Форма впровадження: передача результатів досліджень підприємству для застосування у виробництво (удосконалений методичний підхід формування мотиваційного механізму розвитку підприємства з метою зміцнення підвищення його конкурентоспроможності)
4. Новизна результатів науково- дослідних робіт: модифікація
(піонерські, принципово нові, якісно нові, модифікація, модернізація старих розробок)
5. Дослідно – промислова перевірка – ТОВ «ДВР-Агро» 2021-2025 рр.
6. Впроваджені: - в діяльність ТОВ «ДВР-Агро»
7. Річний економічний ефект: (розрахунок додається)
8. Соціальний і науково-технічний ефект полягає в удосконаленні методичного підходу та практичних рекомендаціях щодо удосконалення мотиваційного механізму розвитку аграрних підприємств України та формування у них стійких конкурентних переваг

ВІД ВИКОНАВЦІВ

О.Г.ШЕВЧЕНКО

ВІД ПІДПРИЄМСТВА
ТОВ «ТОВ «ДВР-Агро»

