

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

**на тему: Формування ефективної системи мотивації на
сільськогосподарському підприємстві**

Виконав:

Аксенко Олексій Віталійович
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»

**Науковий
керівник:**

Турчіна Світлана Григорівна
кандидат економічних наук, доцент
кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Ковбаса Олександр Миколайович
кандидат економічних наук, доцент
кафедри економіки та підприємництва імені професора
І.М. Брюховецького

Суми – 2026

Факультет
Кафедра
Рівень вищої освіти
Спеціальність
Освітньо-професійна
програма

Економіки і менеджменту
Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
перший (бакалаврський)
073 «Менеджмент»
«Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри
Альвіна ОРЄХОВА

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Аксенка Олексія Віталійовича

1 Тема кваліфікаційної роботи: «Формування ефективної системи мотивації на сільськогосподарському підприємстві»

2 База практичного дослідження: ПСП «Слобожанщина Агро» Сумського району Сумської області

3 Керівник кваліфікаційної роботи Турчина Світлана Григорівна, к.е.н., доцент, затверджена
наказом по університету «___» 202__ р. № _____

4 Строк подання здобувачем закінченої кваліфікаційної роботи «___» _____ 20__ р.

5 Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного ПСП за 2023-2025 роки, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань формування ефективної системи мотивації на сільськогосподарських підприємствах

6 Перелік питань, які потрібно розробити:

- узагальнити теоретико-методичні підходи до формування ефективної системи мотивації праці на сільськогосподарському підприємстві;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ПСП «Слобожанщина Агро»;
- провести аналіз кадрового потенціалу та системи мотивації праці на підприємстві;
- надати оцінку ефективності системи мотивації праці на ПСП «Слобожанщина Агро»;
- обґрунтувати пріоритетні напрями розвитку системи мотивації праці в ПСП «Слобожанщина Агро» шляхом застосування організаційно-управлінського інструментарію вдосконалення мотиваційного механізму на підприємстві;
- розробити пропозиції щодо удосконалення системи мотивації персоналу та здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Завдання прийняв до виконання

Олексій АКСЕНКО

Дата отримання завдання

«07» травня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану та графіку виконання кваліфікаційної роботи	червень 2025 р.	виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	вересень – грудень 2025 р.	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	січень – лютий 2026 р.	виконано
4	Збір та обробка аналітичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	березень – квітень 2026 р.	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту з переддипломної практики	березень-квітень 2026 р.	виконано
6	Розробка напрямів вирішення (удосконалення) досліджуваної проблеми	квітень 2026 р.	виконано
7	Завершення рекомендаційної частини (програмної реалізації) кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	до 25 квітня 2026 р.	виконано
8	Доопрацювання другого і третього розділів кваліфікаційної роботи	25 квітня – 01 травня 2026 р.	виконано
9	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність	04 травня 2026 р.	виконано
10	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на рецензування та попередній захист	04 травня – 07 травня 2026 р.	виконано
11	Подання закінченої кваліфікаційної роботи та документів до неї до кафедри та деканату	08 травня 2026 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	21-22 травня 2026 р.	виконано

Здобувач

Олексій АКСЕНКО

Науковий керівник
кваліфікаційної роботи

Світлана ТУРЧІНА

АНОТАЦІЯ

Аксенко Олексій Віталійович. Формування ефективної системи мотивації на сільськогосподарському підприємстві.

Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Менеджмент», спеціальності 073 «Менеджмент». Сумський національний аграрний університет, Суми, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади формування системи мотивації праці на сільськогосподарському підприємстві та обґрунтовано роль матеріальних і нематеріальних стимулів у підвищенні ефективності використання трудового потенціалу в сучасних умовах господарювання.

Надано організаційно-економічну характеристику діяльності ПСП «Слобожанщина Агро», проаналізовано кадровий потенціал і діючу систему мотивації праці. Встановлено відносну стабільність трудового колективу та зниження рівня плинності кадрів до 0,079. Водночас виявлено дисбаланс між темпами зростання продуктивності праці та темпами підвищення заробітної плати, що свідчить про недостатню реалізацію стимулюючої функції оплати праці та необхідність удосконалення мотиваційного механізму.

Оцінка чинної системи мотивації персоналу показала застосування комбінованого підходу до стимулювання працівників. Разом із тим результати опитування підтвердили потребу посилення взаємозв'язку між результатами праці, рівнем оплати, професійним розвитком і соціальним визнанням, а також підвищення прозорості та справедливості мотиваційної системи.

Обґрунтовано напрями вдосконалення системи мотивації праці, зокрема оновлення механізму преміювання, розвиток професійного навчання, впровадження розширеного соціального пакета, компенсацію транспортних витрат і житла, а також організацію тренінгів і тимбідлінгів. Розроблено комплексну програму управління мотивацією персоналу, що передбачає етапи діагностики, планування, впровадження та контролю ефективності мотиваційних заходів.

Визначено, що важливу роль у підвищенні трудової активності відіграють нематеріальні стимули, які сприяють професійному розвитку персоналу, формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату та зростанню лояльності працівників. Використання таких інструментів підвищує залученість працівників до трудового процесу та їхню мотивацію до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Сформовано комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів із загальним обсягом фінансування 6500 тис. грн, з яких 69,23 % спрямовано на вдосконалення системи преміювання виробничого та допоміжного персоналу. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, професійному розвитку працівників і покращенню соціально-психологічного клімату в колективі.

Ключові слова: мотивація праці, система мотивації, персонал, стимулювання праці, сільськогосподарське підприємство, управління персоналом.

SUMMARY

Aksenko Oleksii Vitaliiiovych. Formation of an Effective Motivation System at an Agricultural Enterprise.

Qualification work for the first (bachelor's) degree in higher education under the «Management» educational program, major 073 «Management». Sumy National Agrarian University, Sumy, 2026.

In the qualification thesis, the theoretical and methodological foundations of forming a labor motivation system at an agricultural enterprise have been studied, and the importance of material and non-material incentives in ensuring the efficient use of labor potential under modern economic conditions has been substantiated. The essence of the motivational mechanism is revealed as a key tool for increasing labor productivity and enhancing enterprise competitiveness.

An organizational and economic characterization of PSP «Slobozhanshchyna Agro» has been provided, along with an analysis of its personnel potential and existing labor motivation system. A relatively stable workforce has been identified, with a decrease in staff turnover to 0.079, indicating an adequate level of employee retention. At the same time, an imbalance has been revealed between the growth rates of labor productivity and wage increases, which indicates insufficient realization of the incentive function of wages and the need to improve the motivational mechanism.

The evaluation of the current personnel motivation system shows the use of a combined approach to employee incentives, integrating both material and non-material tools. However, survey results confirm the need to strengthen the relationship between work performance, remuneration level, professional development opportunities, and social recognition, as well as to improve the transparency and fairness of the motivation system.

Directions for improving the labor motivation system have been substantiated, including updating the bonus mechanism, expanding professional training programs, introducing a comprehensive social package, compensating transport and housing costs, and actively implementing training sessions and team-building activities. A comprehensive personnel motivation management program has been developed, which includes stages of diagnosis, planning, implementation, and monitoring of motivational measures.

It has been determined that non-material incentives play a particularly important role in increasing labor activity, as they support the development of professional competencies, the formation of a favorable socio-psychological climate, and the strengthening of employee loyalty. Their use contributes to higher employee engagement and stronger orientation toward achieving the strategic goals of the enterprise.

A set of material and non-material incentives has been formed with a total financing volume of 6500 thousand UAH, of which 69.23% is allocated to improving the bonus system for production and auxiliary staff. The implementation of the proposed measures will ensure increased labor productivity, development of employees' professional potential, improvement of the socio-psychological climate within the team, and overall enhancement of personnel management efficiency at the enterprise.

Keywords: product promotion, promotion management, sales policy, marketing communications, logistics, agricultural enterprise, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи формування ефективної системи мотивації на сільськогосподарському підприємстві	9
РОЗДІЛ 2 Оцінка стану формування ефективної системи мотивації на ПСП «Слобожанщина Агро»	18
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства	18
2.2 Аналіз кадрового потенціалу та системи мотивації праці на підприємстві	27
2.3 Оцінка ефективності системи мотивації на ПСП «Слобожанщина Агро»	36
РОЗДІЛ 3 Обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку системи мотивації праці в ПСП «Слобожанщина Агро»	45
3.1 Організаційно-управлінський інструментарій вдосконалення мотиваційного механізму на підприємстві	45
3.2 Удосконалення системи мотивації персоналу та оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	53
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	68
Додаток А Структура управління ПСП «Слобожанщина Агро»	69
Додаток Б Анкета соціологічного дослідження	70
Додаток В Фінансова звітність	
Додаток Г Наукова публікація	

ВСТУП

Актуальність теми У сучасних умовах функціонування аграрних підприємств формування ефективної системи мотивації праці є важливою передумовою підвищення продуктивності, забезпечення стабільності виробничих процесів і зміцнення конкурентних позицій на ринку. Сільськогосподарські підприємства здійснюють діяльність в умовах сезонності виробництва, залежності від природно-кліматичних факторів, коливань ринкового попиту та нестабільності зовнішнього середовища, що обумовлює необхідність пошуку дієвих мотиваційних підходів.

Ефективна система мотивації праці сприяє підвищенню зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності, зростанню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів та формуванню відповідального ставлення до виконання виробничих завдань. В умовах трансформаційних процесів в аграрному секторі особливого значення набуває поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, що дозволяє комплексно впливати на трудову поведінку працівників. Саме тому дослідження питань формування ефективної системи мотивації праці на сільськогосподарському підприємстві є актуальним і практично значущим.

Стан вивчення проблеми. Теоретичні та практичні аспекти формування ефективної системи мотивації на сільськогосподарських підприємствах знайшли відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких: Березюк С., Березюк Ю., Годя О. [2], Вуйченко М., Шатохін А. [5], Гринько Т.В. [7], Грідін О. [8], Єпіфанова І., Панкова В. [11], Кифяк В.І., Тодоріко І.М. [13], Лещенко З. [14], Оксенюк К. [16], Ткаченко К.А., Коптева Г.М. [23]. У наукових працях зазначених авторів досліджуються питання формування мотиваційних механізмів на підприємствах аграрного сектору, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, підвищення продуктивності праці, удосконалення системи стимулювання працівників та забезпечення їх зацікавленості в результатах діяльності. Значна увага

приділяється проблемам адаптації мотиваційних інструментів до сучасних умов господарювання та необхідності збалансування інтересів підприємства і працівників. Водночас динамічні зміни зовнішнього середовища та специфіка аграрного виробництва зумовлюють потребу подальшого дослідження цієї проблематики, що й визначило вибір теми, її мету та завдання.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи мотивації на сільськогосподарському підприємстві.

Виходячи з мети дослідження, у роботі поставлено і планується вирішити наступні завдання:

- узагальнити теоретико-методичні підходи до формування ефективної системи мотивації праці на сільськогосподарському підприємстві;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ПСП «Слобожанщина Агро»;
- провести аналіз кадрового потенціалу та системи мотивації праці на підприємстві;
- надати оцінку ефективності системи мотивації праці на ПСП «Слобожанщина Агро»;
- обґрунтувати пріоритетні напрями розвитку системи мотивації праці в ПСП «Слобожанщина Агро» шляхом застосування організаційно-управлінського інструментарію вдосконалення мотиваційного механізму на підприємстві;
- розробити пропозиції щодо удосконалення системи мотивації персоналу та здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування системи мотивації на сільськогосподарському підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи до формування ефективної системи мотивації на сільськогосподарському підприємстві.

Елементами наукової новизни є обґрунтовані напрями вдосконалення системи мотивації праці на ПСП «Слобожанщина Агро», а саме: впровадження комплексної програми управління мотивацією персоналу, удосконалення системи матеріального й нематеріального стимулювання, професійного розвитку працівників і соціального забезпечення як інструментів підвищення продуктивності праці, зацікавленості персоналу в результатах діяльності та ефективності функціонування підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці та обґрунтуванні напрямів формування й удосконалення ефективної системи мотивації праці, які можуть бути використані при прийнятті управлінських рішень на рівні сільськогосподарських підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері формування системи мотивації праці на сільськогосподарських підприємствах. Використано методи теоретичного узагальнення та порівняння - для аналізу наукових підходів до формування мотиваційних систем, а також абстрактно-логічний метод - для узагальнення результатів та формування висновків.

Інформаційна база. Джерелами інформації є нормативно-правові акти, установчі документи, статистичні дані, наукові статті, монографії, тези вітчизняних і зарубіжних вчених, власні теоретичні дослідження, бухгалтерська звітність ПСП «Слобожанщина Агро» за 2023-2025 рр.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів» (26 лютого 2026 р., м. Кременчук).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 27 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 63 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 19 таблиць, 5 рисунків, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасні економічні реалії відзначаються нестабільністю, швидкими трансформаційними процесами та зростанням рівня конкуренції, що змушує підприємства переглядати підходи до забезпечення ефективності своєї діяльності. У цих умовах ключову роль починають відігравати нематеріальні чинники розвитку, передусім людський капітал, ефективність використання якого значною мірою визначає результати господарювання [3]. Відтак особливої актуальності набуває формування дієвої системи мотивації та стимулювання праці, яка здатна підвищити зацікавленість персоналу у досягненні цілей підприємства, забезпечити зростання продуктивності та створити передумови для зміцнення його конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

У сфері агробізнесу роль мотивації персоналу є ще більш ваговою, що обумовлено специфікою функціонування сільськогосподарських підприємств [2]. Їх діяльність значною мірою залежить від природно-кліматичних умов, має виражену сезонність, а також характеризується територіальною розосередженістю виробничих процесів. Це формує особливі умови праці та впливає на трудову поведінку працівників, що потребує індивідуалізованих підходів до мотивації. То ж застосування стандартних моделей мотивації без урахування галузевих особливостей не забезпечує належного результату та потребує адаптації до реальних умов функціонування підприємства.

З позицій управління персоналом важливою складовою виступає підсистема мотивації та стимулювання, яка забезпечує узгодження інтересів працівників із цілями підприємства [6]. Її ефективне функціонування сприяє формуванню зацікавленості персоналу у досягненні високих результатів,

підвищує рівень відповідальності та залученості до виробничого процесу. Крім того, саме через мотиваційні механізми реалізується значна частина управлінських впливів на трудову діяльність.

Таблиця 1.1 - Аналіз підходів до визначення поняття «мотивація»

Визначення	Автори
Створення системи мотивів, що впливають на персонал і спрямовують його трудову активність для досягнення цілей організації	Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Шинкаренко А.В..
Бажання працівника, спрямоване задоволення потреб у конкретних благах; процес стимулювання діяльності, мета якого полягає у досягненні цілей організації	Грідін О.
Психофізіологічний процес, який під дією зовнішніх або внутрішніх факторів, стимулює у людей бажання займатися тією чи іншою діяльністю	Дашко І.М., Крилов Д.В., Серова В.Ю.
Зовнішній вплив на трудову діяльність персоналу, спрямований як на досягнення особистих, групових та суспільних цілей	Єпіфанова І., Панкова В.
Процес спонукання індивідуума зберегти робоче місце та створити умови більш якісної та ефективної роботи, на основі задоволення матеріальних та нематеріальних потреб	Кифяк В.І., Тодоріко І.М.
Процес стимулювання діяльності працівника, спрямований на досягнення мети підприємства, за рахунок продуктивного виконання поставлених перед працівником завдань	Лещенко З.
Сукупність спонукальних причин, приводів людської поведінки, її теоретичної та практичної діяльності, трудового чи іншого акту	Орехова А.І., Слюсарев
Зовнішньо чи внутрішнє спонукання економічного суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення будь-яких цілей, наявність інтересу до такої діяльності та способи його ініціювання, спонукання	Сало Я., Павличенко А.
Це процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішньо особистісних та зовнішніх факторів	Ткаченко К.А., Коптева Г.М.
Сукупність мотивів поведінки та діяльності; процес стимулювання людиною (працівником) самого себе та інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації.	Харченко Т.М., Орехова А.І., Шестакова А.В.

Джерело: згруповано автором на основі [7, 8, 10, 11, 13, 14, 17, 20, 23, 25]

Досвід практичної діяльності підприємств свідчить, що рівень ефективності системи мотивації безпосередньо впливає на стабільність кадрового складу, продуктивність праці та якість виконання робіт. З цією метою доцільно розглянути існуючі підходи до визначення зазначених категорій, що представлені у таблиці 1.1.

Узагальнення наукових підходів до трактування сутності поняття «мотивація» дає підстави розглядати її як цілеспрямований управлінський

процес, спрямований на активізацію трудової поведінки працівників шляхом урахування їхніх індивідуальних потреб, інтересів та очікувань. Такий процес орієнтований на досягнення як стратегічних, так і поточних цілей організації через узгодження особистих і корпоративних пріоритетів. У цьому контексті мотивація виступає не лише складовою системи управління персоналом, а й однією з її ключових функцій, що визначає ефективність використання кадрового потенціалу підприємства.



Рисунок - 1.1 Механізм мотивації персоналу сільськогосподарського підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [16]

З метою більш наочного відображення логіки формування та реалізації мотивації персоналу доцільно представити її у вигляді послідовного процесу, що відображає взаємозв'язок ключових елементів та етапів впливу на трудову поведінку працівників. Саме така структуризація дає змогу чіткіше зрозуміти механізм виникнення мотиваційних імпульсів і їх трансформацію в конкретні результати діяльності [16]. Відповідний механізм мотивації персоналу сільськогосподарського підприємства наведено на рисунку 1.1.

Механізм мотивації персоналу сільськогосподарського підприємства, наведений на рисунку 1.1, відображає сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують формування та реалізацію мотиваційного впливу на працівників з метою підвищення ефективності їхньої трудової діяльності. Ключовою метою функціонування даного механізму є задоволення матеріальних і нематеріальних потреб, інтересів та цілей працівників, що сприяє досягненню ефективної взаємодії між ними та розвитку підприємства в цілому. Об'єктами мотивації виступають працівники та трудові колективи, тоді як суб'єктами є керівники різних рівнів управління, які здійснюють цілеспрямований вплив на персонал. Важливу роль у формуванні механізму мотивації відіграє зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, які визначають умови функціонування системи мотивації та впливають на потреби, інтереси, мотиви і цінності працівників.

Саме ці елементи формують основу мотиваційної поведінки персоналу. Реалізація мотиваційного впливу здійснюється через застосування інструментів мотивації, які включають матеріальні та нематеріальні стимули. Їх оптимальне поєднання забезпечує синергетичний ефект, що проявляється у підвищенні зацікавленості працівників у результатах своєї праці. Результатом функціонування механізму мотивації є підвищення ефективності праці, продуктивності діяльності персоналу та досягнення стратегічних цілей розвитку сільськогосподарського підприємства [16].

Таким чином, розглянутий механізм мотивації персоналу сільськогосподарського підприємства відображає структуру та взаємозв'язок

основних елементів мотиваційного впливу. Водночас для більш глибокого розуміння його ролі в системі управління персоналом доцільно проаналізувати функціональне призначення мотивації праці.

Саме через виконання відповідних функцій механізм мотивації реалізує свій вплив на економічні результати діяльності підприємства, соціальні відносини в колективі та формування трудової поведінки працівників. Функції мотивації дозволяють конкретизувати напрями її впливу, розкрити багатогранність прояву та обґрунтувати її значення як інструменту управління.

Узагальнення наукових підходів до визначення функцій системи мотивації праці дало змогу систематизувати їх за ключовими напрямками, які відображають економічні, соціальні, психологічні та виховні аспекти впливу на персонал. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити роль мотивації як інструменту управління, що забезпечує не лише досягнення виробничих результатів, а й формування якісних характеристик трудового потенціалу. Відповідна характеристика функцій мотивації праці на сільськогосподарських підприємствах наведена у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні функції системи мотивації праці на сільськогосподарських підприємствах

Функція	Характеристика
Економічна	При ній мотивація праці сприяє підвищенню ефективності виробництва, яка згодом виражається в поліпшеному підвищенні продуктивності праці та якості продукції.
Соціальна	Встановлюється комплексом соціальних і економічних благ, якими володіє людина, займаючи ту чи іншу позицію в системі суспільного поділу праці.
Соціально-психологічна	Полягає в тому впливі, яке надає вся організація системи мотивації на формування внутрішнього світу працівника: його потреб, цінностей, установок, орієнтацій, мотивацій праці, сприйняття його як найважливішої соціальної цінності.
Моральна, виховна	Мотиви та стимули до праці формують активну життєву позицію, трудову мораль, високоморальний громадський клімат в суспільстві

Джерело: побудовано автором на основі [9]

Отже, узагальнення представлених у таблиці функцій свідчить про багаторівневий та комплексний характер системи мотивації праці. Її економічна функція спрямована на забезпечення зростання продуктивності праці, підвищення ефективності виробництва та покращення якості продукції, що є особливо актуальним для сільськогосподарських підприємств в умовах обмеженості ресурсів і високої залежності від природно-кліматичних факторів.

Соціальна функція мотивації проявляється у формуванні належного рівня соціального забезпечення працівників, створенні умов для реалізації їхніх інтересів у системі суспільного поділу праці та підвищенні рівня соціальної стабільності в колективі. Вона сприяє зміцненню трудових відносин, зниженню плинності кадрів і підвищенню привабливості підприємства як роботодавця [5].

Важливе місце займає соціально-психологічна функція, яка забезпечує вплив на внутрішній світ працівника, формування його ціннісних орієнтацій, мотиваційних установок та ставлення до праці. Саме через цю функцію відбувається трансформація зовнішніх стимулів у внутрішні мотиви, що визначають трудову поведінку та рівень залученості персоналу до досягнення цілей підприємства.

Морально-виховна функція мотивації спрямована на формування трудової етики, відповідального ставлення до виконання професійних обов'язків, розвитку ініціативності та дисциплінованості працівників. Вона також сприяє створенню позитивного морально-психологічного клімату в колективі та підвищенню рівня корпоративної культури.

Таким чином, реалізація зазначених функцій у їх взаємозв'язку забезпечує не лише економічний ефект, але й сприяє гармонізації інтересів працівників і підприємства, формуванню стабільного та ефективного трудового колективу.

Варто зазначити, що важливою умовою ефективного функціонування системи мотивації є поєднання матеріальних і нематеріальних форм впливу на персонал. Зокрема, нематеріальна мотивація передбачає використання морального заохочення, визнання професійних досягнень, створення

можливостей для кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації працівників. Такі заходи сприяють не лише розвитку професійних компетенцій, але й формують довгострокову зацікавленість персоналу у результатах діяльності підприємства.

Крім того, важливим напрямом є стимулювання самостійності та відповідальності працівників шляхом делегування повноважень, залучення їх до прийняття управлінських рішень та підтримки ініціативності. Це дозволяє посилити внутрішню мотивацію, підвищити рівень довіри в колективі та ефективність використання трудового потенціалу.

Суттєвий вплив на результативність мотиваційної системи має соціально-психологічний клімат у колективі. Доброзичливі взаємовідносини між керівниками і підлеглими, відкритість комунікацій, взаємна підтримка та довіра створюють сприятливе середовище для продуктивної праці, знижують рівень конфліктності та сприяють підвищенню задоволеності працівників умовами праці [26].

З урахуванням особливостей діяльності сільськогосподарських підприємств, зокрема сезонності виробництва, різних умов праці та індивідуальних особливостей персоналу, система мотивації не може бути уніфікованою. Вона має ґрунтуватися на диференційованому підході, враховувати потреби, інтереси, рівень кваліфікації та особистісні характеристики працівників.

Методологічною основою формування ефективної системи мотивації є поєднання управлінських принципів, інструментів впливу та організаційних процедур у єдину узгоджену систему [24]. У практичному аспекті цей процес є безперервним циклом управлінських дій, що охоплює визначення потреб працівників, постановку цілей мотиваційного впливу, добір стимулів, їх впровадження та оцінку результативності.

Формування ефективної мотиваційної системи базується на низці принципів. Принцип системності передбачає взаємозв'язок усіх елементів мотивації та їх вплив на загальний результат діяльності підприємства. Принцип

комплексності полягає у поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Принцип адаптивності забезпечує здатність системи реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, що особливо важливо для аграрної сфери. Принцип справедливості передбачає відповідність між трудовим внеском працівника та отриманою винагородою, а принципи індивідуалізації та прозорості - урахування особистісних характеристик працівників і зрозумілість критеріїв оцінювання результатів праці.

Принцип адаптивності відображає здатність мотиваційної системи реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що особливо важливо для аграрної сфери з її сезонністю та залежністю від природних факторів. Принцип справедливості забезпечує відповідність між трудовим внеском працівника та отриманою винагородою, формуючи довіру до системи стимулювання. Принцип індивідуалізації передбачає врахування особистісних, професійних і поведінкових характеристик працівників, тоді як принцип прозорості гарантує зрозумілість правил і критеріїв оцінювання результатів праці.

Інструментальне забезпечення мотиваційної системи охоплює економічні, організаційні та соціально-психологічні методи. Економічні методи реалізуються через оплату праці, преміювання, доплати та надбавки, забезпечуючи прямий зв'язок між результатами роботи й доходом працівника. Організаційні методи спрямовані на впорядкування трудових процесів шляхом розподілу обов'язків, нормування праці, оцінювання результатів і контролю виконання завдань. Соціально-психологічні методи орієнтовані на формування внутрішньої мотивації через розвиток корпоративної культури, підтримання сприятливого морально-психологічного клімату, визнання досягнень працівників та їх залучення до управлінських процесів [22].

Специфіка функціонування аграрних підприємств, що проявляється у сезонності виробництва, залежності від природно-кліматичних умов та нерівномірності трудового навантаження, зумовлює необхідність формування гнучкої та адаптивної системи мотивації. Така система повинна оперативно

реагувати на зміни виробничих умов і підтримувати стабільну зацікавленість працівників у результатах праці. Тому методика її розробки має враховувати не лише загальні управлінські принципи, а й особливості аграрної діяльності та циклічність сільськогосподарських робіт. Це передбачає поєднання оперативного стимулювання у періоди пікових навантажень із заходами соціальної підтримки в міжсезонний період [1].

Економічну ефективність запропонованих заходів (R) рекомендується розраховувати за формулою:

$$R = \frac{\Delta P - I}{I} \cdot 100\% \quad (1.1)$$

де:

ΔP - прогнозований приріст прибутку підприємства після впровадження заходів з мотивації, грн;

I - сума інвестицій (витрат) на впровадження системи мотивації (премії, бонуси, соціальні виплати), грн.

Варто зауважити, що позитивне значення показника R свідчить про доцільність впровадження мотиваційної програми. Проте, окрім чисто економічного прибутку, слід враховувати і соціальний ефект, який не завжди має пряме грошове вираження у короткостроковій перспективі. До таких показників належать:

- зниження плинності кадрів (особливо серед молодих спеціалістів та кваліфікованих механізаторів);
- підвищення рівня трудової дисципліни та скорочення випадків псування дороговартісної сільськогосподарської техніки;
- покращення морально-психологічного клімату в колективі, що безпосередньо впливає на лояльність персоналу та готовність до понаднормової праці в критичні періоди сільськогосподарського циклу.

Таким чином, ефективна система мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, зацікавленості персоналу та ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПСП «СЛОБОЖАНЩИНА АГРО»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

Поглиблені дослідження в межах кваліфікаційної роботи здійснювалися на базі приватного сільськогосподарського підприємства «Слобожанщина Агро», яке функціонує як виробничий підрозділ та спільно з елеватором «Вирівське ХПП» входить до Сумського кластеру вертикально інтегрованого агропромислового холдингу «ІМК», що є однією з десяти найбільших аграрних компаній України. Даний холдинг забезпечує повний цикл виробництва сільськогосподарської продукції - від вирощування до зберігання та реалізації.

Загальну характеристику підприємства наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Загальна інформація про підприємство

Ознаки	Характеристика
1. Назва підприємства	Приватне сільськогосподарське підприємство «Слобожанщина Агро»
2. Місце знаходження (юридична адреса)	41854, Сумська область, Сумський р-н, с. Улянівка, вул. Центральна
3. Рік створення	2001 р.
4. Форма власності	Приватна
5. Організаційно-правова форма	Приватне сільськогосподарське підприємство
6. Основна сфера діяльності	Вирощування зернових та технічних культур
7. Величина активів, тис. грн.	3812245 тис. грн
7.1 у т.ч. частка необоротних активів, %	42,48 %
7.2 частка оборотних активів, %	57,52 %
8. Чисельність персоналу	253
9. Тип організаційної структури	Лінійно-функціональна

Джерело: складено автором за даними звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Структура управління підприємством подана в додатку А. Вищим органом управління ПСП «Слобожанщина Агро» є агропромисловий холдинг «ІМК», до складу якого входить підприємство. Стратегічні орієнтири його діяльності формуються на рівні холдингу та визначаються, зокрема, довгостроковою програмою розвитку ІМК «Smart Green Strategy» на період 2023-2033 рр., яка передбачає впровадження інноваційних технологій, підвищення ефективності виробництва та дотримання принципів сталого розвитку.

Відповідно до визначених стратегічних напрямів, на рівні підприємства забезпечується їх практична реалізація через систему поточного управління. Починаючи з 16 червня 2023 року, функції управління ПСП «Слобожанщина Агро» виконує Мірошніченко Олександр Миколайович. Він відповідає за комплексне керівництво діяльністю підприємства, поєднуючи стратегічний і оперативний рівні управління. До його повноважень належать координація виробничого планування, організація збуту продукції, забезпечення ресурсної бази та налагодження ефективної роботи всіх структурних підрозділів.

Питання розвитку рослинництва перебувають у сфері відповідальності головного агронома, який виконує функції заступника керівника за відповідним напрямом. Його діяльність охоплює організацію технологічних процесів у рослинництві, ефективне використання земельних ресурсів, а також впровадження сучасних агротехнологій, зокрема систем живлення та захисту рослин. Крім того, він бере участь у підвищенні професійного рівня працівників і формуванні їхніх компетентностей.

Технічне забезпечення виробничої діяльності здійснює головний інженер-механік. У його обов'язки входить організація експлуатації, технічного обслуговування та ремонту сільськогосподарської техніки. Завдяки цьому забезпечується безперервність виробничих процесів і створюються належні умови для ефективної роботи персоналу.

Фінансово-економічний напрям діяльності координує головний економіст. Він здійснює планово-аналітичну роботу, контролює економічні

показники, а також удосконалює систему оплати праці та матеріального стимулювання. Це безпосередньо впливає на рівень мотивації працівників і сприяє їхньому професійному розвитку.

Організаційна побудова підприємства ґрунтується на лінійно-функціональному принципі, що забезпечує чітке розмежування управлінських функцій, узгодженість прийняття рішень та ефективну взаємодію між підрозділами. Така структура дозволяє оперативно реагувати на виробничі виклики та підвищує загальну керованість підприємством.

Управлінські рішення формуються відповідно до стратегічних орієнтирів розвитку та деталізуються на рівні окремих підрозділів. Це забезпечує системність у роботі підприємства та сприяє плануванню професійного зростання персоналу. Додатково, гнучкість організаційної моделі дає змогу адаптуватися до змін зовнішнього середовища та створює передумови для самореалізації працівників.

У цілому організаційно-управлінська система ПСП «Слобожанщина Агро» характеризується достатнім рівнем ефективності та здатністю до адаптації. Подальше вдосконалення механізмів управління персоналом, зокрема розвитку системи управління кар'єрою, сприятиме підвищенню результативності управлінських процесів, більш раціональному використанню ресурсів і забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

З урахуванням наведених організаційно-управлінських характеристик підприємства доцільно перейти до аналізу результатів його виробничо-господарської діяльності. Такий аналіз дозволяє оцінити масштаби функціонування ПСП «Слобожанщина Агро», визначити динаміку розвитку основних видів продукції та виявити структурні зрушення у виробництві.

Досліджуване підприємство здійснює господарську діяльність на земельних ділянках, що орендуються у жителів територіальних громад Сумського, Лебединського та Роменського районів. Станом на 01.01.2025 р. площа ріллі, відведеної під вирощування основних сільськогосподарських культур у ПСП «Слобожанщина Агро», становить 9824,7 га (рисунк 2.1).

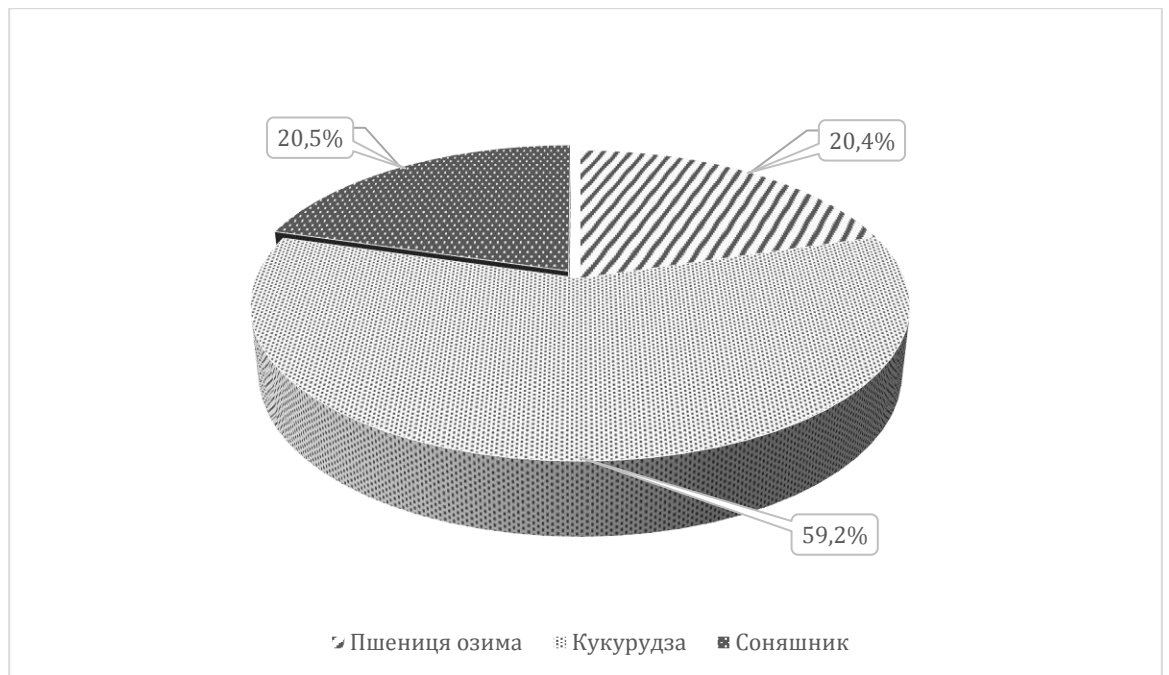


Рисунок 2.1 – Динаміка та структура ріллі під основними сільськогосподарськими культурами в ПСП «Слобожанщина Агро»

Джерело: розраховано автором на основі даних форми державної статистичної звітності № 29-сг (річна) [«Звіт про площі та валові збори сільськогосподарських культур, плодів, ягід і винограду»](#) та Ф.№ 4-сг (річна) "Звіт про посівні площі сільськогосподарських культур

Аналіз наведених на рисунку 2.1 даних дозволяє зробити висновок про сформовану структуру посівних площ підприємства, в якій провідну позицію займає кукурудза, її частка у 2025 році перевищує половину загального обсягу ріллі та становить 59,2 %. Вирощування озимої пшениці та соняшнику здійснюється у співставних масштабах, адже їх питома вага знаходиться на рівні близько однієї п'ятої кожної культури.

Подібний розподіл земельних ресурсів свідчить про спрямованість господарства на концентрацію виробництва у межах найбільш економічно привабливих культур. Це створює передумови для підвищення результативності діяльності, водночас актуалізує необхідність врахування можливих виробничих і ринкових ризиків, а також адаптації управлінських підходів до організації праці персоналу.

Особливе значення в контексті дослідження має оцінка обсягів і структури товарної продукції, оскільки саме ці показники відображають ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства та формують економічну основу для побудови системи мотивації персоналу. Зміни у структурі виробництва безпосередньо впливають на організацію праці, рівень завантаженості працівників, а також систему матеріального стимулювання.

З огляду на це, у таблиці 2.2 наведено обсяг і структуру товарної продукції ПСП «Слобожанщина Агро» за 2023-2025 рр., що дає можливість простежити динаміку виробництва основних сільськогосподарських культур та визначити тенденції їх розвитку.

Таблиця 2.2 - Обсяг і структура товарної продукції ПСП «Слобожанщина Агро»

Культура	Роки						Відхилення 2025 р. від 2023 р.	
	2023		2024		2025			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Пшениця озима	153036,1	18,3	409323,3	19,5	270615,8	15,9	117579,7	176,8
Кукурудза	617041,2	73,9	1301396,0	61,9	994242,5	58,7	377201,3	161,1
Соняшник	65173,5	7,8	391977,1	18,6	430887,6	25,4	365714,1	661,3
Разом	835250,9	100	2102696,4	100	1695745,9	100	860495,0	203,0

Джерело: розраховано автором на основі ф.№21-заг (річна) «Звіт про реалізацію продукції сільського господарства»

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить, що ПСП «Слобожанщина Агро» має чітко виражену виробничу спрямованість на вирощування зернових і технічних культур. У структурі товарної продукції протягом досліджуваного періоду домінує кукурудза, частка якої у 2025 р. становить 58,7 %, хоча спостерігається її зниження порівняно з 2023 р. Водночас суттєво зростає роль соняшнику - з 7,8 % до 25,4 %, що свідчить про зміну пріоритетів у напрямі більш рентабельних культур. Частка пшениці озимої у 2025 р. становить 15,9 % та має тенденцію до зменшення. Така структура спеціалізації підприємства свідчить про його адаптацію до сучасних ринкових умов та прагнення підвищити

ефективність виробничої діяльності. Загальний обсяг товарної продукції у 2025 р. порівняно з 2023 р. зріс більш ніж у 2 рази, що підтверджує розширення масштабів діяльності підприємства та підвищення ефективності його функціонування. Для більш ґрунтовної оцінки виробничої спрямованості підприємства доцільно визначити рівень його спеціалізації за допомогою відповідного коефіцієнта. Коефіцієнт спеціалізації відображає ступінь зосередження виробництва на окремих видах продукції та дозволяє кількісно оцінити рівень виробничої концентрації.

$$K_{\text{сп}} = 100 : [(58,7 \times (2 \times 1 - 1)) + (25,4 \times (2 \times 2 - 1)) + (15,9 \times (2 \times 3 - 1))]$$

$$K_{\text{сп}} = 100 : (58,7 + 76,2 + 79,5)$$

$$K_{\text{сп}} = 100 : 214,4 = 0,466$$

Значення коефіцієнта спеціалізації на рівні 0,466 характеризує підприємство як таке, що має виражену спеціалізацію виробництва. Це вказує на концентрацію господарської діяльності на відносно вузькому переліку основних культур, що дає змогу більш ефективно використовувати наявні ресурси, підвищувати результативність праці та формувати належне підґрунтя для побудови дієвої системи мотивації персоналу.

Разом із тим, встановлені зміни у структурі товарної продукції, зокрема збільшення питомої ваги соняшника, свідчать про реагування підприємства на кон'юнктурні зміни ринку та прагнення підвищити економічну віддачу виробничої діяльності. Такі трансформації обумовлюють потребу перегляду підходів до управління трудовими ресурсами з урахуванням нових виробничих пріоритетів.

Виявлені тенденції у структурі товарної продукції та рівень спеціалізації підприємства свідчать про цілеспрямоване формування виробничої моделі, орієнтованої на підвищення економічної результативності. Проте досягнення стабільних фінансових результатів значною мірою залежить не лише від структури виробництва, а й від стану та ефективності використання матеріально-технічної бази. Саме основні виробничі засоби забезпечують

технологічну основу здійснення господарської діяльності, визначають рівень механізації виробничих процесів і впливають на продуктивність праці. У зв'язку з цим доцільним є дослідження динаміки вартості основних виробничих засобів та оцінка ефективності їх використання, що дозволяє комплексно охарактеризувати рівень ресурсного забезпечення підприємства та результативність його господарської діяльності (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Динаміка вартості та оцінка ефективності використання основних виробничих засобів ПСП «Слобожанщина Агро», тис. грн

Назва	Роки			Відхилення 2025 р. від 2023 р.	
	2023	2024	2025	тис. грн.	%
Будинки і споруди	439961,7	438922,4	486697,0	46735,3	10,6
Машини і обладнання	314102,0	316486,2	382492,3	68390,4	21,8
Транспортні засоби	155409,3	195205,0	175309,0	19899,6	12,8
Інструменти, прилади, інвентар	134615,1	132831,8	132401,2	-2213,9	-1,6
Інші основні засоби	42682,8	53132,7	41681,9	-1001,0	-2,3
Інші необоротні матеріальні засоби	7 661,0	18480,9	7355,6	-305,4	-4,0
Матеріальні виробничі засоби, разом	1094432,0	1155059,0	1 225937,0	131505,0	12,0
Фондовіддача, тис. грн.	0,69	0,75	1,77	1,08	156,2
Фондомісткість, тис. грн.	1,45	1,34	0,56	-0,89	-61,4
Фондоозброєність, тис. грн.	4388,0	4393,5	4687,0	298,97	6,8

Джерело: розраховано автором на основі ф.№1-ПВ Звіт з праці», ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», ф. №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)»

Результати аналізу, наведеного в таблиці 2.3, свідчать про зростання вартості основних виробничих засобів ПСП «Слобожанщина Агро» у 2025 році порівняно з 2023 роком на 131505,0 тис. грн, або на 12,0 %. Найбільш відчутне збільшення зафіксовано за групою «машини і обладнання», що вказує на посилення технічної складової виробництва та активне оновлення матеріально-технічної бази підприємства. Зокрема, останнім часом господарством придбано сучасну сільськогосподарську техніку, серед якої трактор John Deere 8345R,

культиватори Tiger-Mate 255 40 6FT і КМН, дискові борони Terradisc 6001 T Pottinger, вантажний автомобіль МАЗ-5334, тракторні причеи та інші види обладнання. Це свідчить про прагнення підприємства підвищити технологічний рівень виробництва та забезпечити більш ефективне виконання основних виробничих операцій.

Поряд із цим спостерігається збільшення вартості будинків і споруд, що може бути пов'язано з розвитком або модернізацією виробничої інфраструктури. Водночас незначне зменшення вартості окремих елементів, таких як інструменти, інвентар та інші необоротні матеріальні засоби, вказує на оптимізацію їх складу та оновлення активів.

Показники ефективності використання основних засобів демонструють позитивну динаміку. Зокрема, фондовіддача у 2025 році досягла 1,77 тис. грн, що свідчить про істотне зростання обсягів виробництва у розрахунку на одиницю вартості основних засобів. Зменшення фондомісткості підтверджує підвищення ефективності використання ресурсів, оскільки витрати основних фондів на виробництво одиниці продукції скорочуються. Підвищення фондоозброєності праці відображає покращення забезпеченості працівників технічними засобами, що створює умови для зростання продуктивності праці.

Отже, отримані результати дають підстави стверджувати, що підприємство не лише нарощує свій виробничий потенціал, але й підвищує ефективність його використання. Це формує міцну основу для подальшого розвитку господарської діяльності, а також створює сприятливі передумови для вдосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням сучасного рівня технічного забезпечення. Крім того, позитивна динаміка виробничих показників свідчить про достатній рівень адаптивності підприємства до змін зовнішнього економічного середовища.

Для більш глибокої оцінки фінансово-економічного стану підприємства доцільно проаналізувати основні результати його господарської діяльності, що дозволяє визначити ефективність функціонування виробничої системи в цілому (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - Динаміка основних економічних показників розвитку ПСП «Слобожанщина Агро», тис. грн

Показник	Роки			Відхилення 2025 р. від 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	840709,0	2113051,0	1700903,0	860194,0	202,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	580853,0	1232 641,0	761078,0	180225,0	131,0
Разом витрати, тис. грн.	862008,0	1 746586,0	1 132972,0	270964,0	131,4
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	259856	880 410	939 825	679969	361,7
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	64480,0	445297,0	616458,0	551978,0	956,0
Рівень рентабельності, %	11,10	36,13	80,99	69,89	-

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства: ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»

Аналіз даних таблиці 2.4 показує, що у 2025 році порівняно з 2023 роком спостерігається суттєве зростання ключових фінансових показників діяльності ПСП «Слобожанщина Агро». Так, чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 860194,0 тис. грн, або більш ніж удвічі, що свідчить про розширення обсягів збуту та посилення ринкових позицій підприємства. Паралельно зростають і витрати, однак темпи приросту доходів випереджають їх, що є позитивною тенденцією з точки зору фінансової результативності.

Валовий прибуток у 2025 році істотно зріс порівняно з базовим періодом, що відображає підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності. Найбільш показовим є збільшення чистого прибутку більш ніж у 9 разів, що свідчить про значне покращення фінансового результату підприємства. Відповідно, рівень рентабельності підвищився до 80,99 %, що характеризує високу ефективність господарювання та здатність підприємства генерувати прибуток.

Таким чином, отримані результати підтверджують, що ПСП «Слобожанщина Агро» демонструє позитивну фінансову динаміку, що

проявляється у зростанні доходів, прибутку та рівня рентабельності. Це, у свою чергу, підсилює економічні можливості підприємства та створює додаткові передумови для вдосконалення системи мотивації праці персоналу.

2.2 Аналіз кадрового потенціалу та системи мотивації праці на підприємстві

Управління діяльністю підприємства здійснюється через ієрархічно побудовану систему керівництва, в межах якої посадові особи забезпечують узгодження економічних, організаційних та соціальних процесів. Ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається рівнем злагодженості управлінських дій та обґрунтованістю прийнятих рішень [4].

Керівництво ПСП «Слобожанщина Агро» приділяє увагу підтриманню належного рівня трудової дисципліни та зростанню продуктивності праці, орієнтуючи персонал на відповідальне виконання своїх функціональних обов'язків. З цією метою застосовується система стимулювання, яка передбачає використання різних видів заохочень для працівників, чия діяльність має вагомий вплив на результати господарювання підприємства.

Разом із тим кадрова політика підприємства спрямована на створення сприятливих умов для професійного розвитку персоналу, розширення його кваліфікаційних можливостей та ефективного використання наявного трудового потенціалу. Важливим аспектом є також забезпечення можливостей службового просування, що позитивно впливає на формування внутрішньої мотивації та підвищення рівня залученості працівників у досягнення стратегічних цілей підприємства [4].

У процесі дослідження особлива увага приділяється аналізу чисельності персоналу, його структурних характеристик та рівня забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, адже саме ці показники дають змогу комплексно оцінити стан кадрового потенціалу та окреслити перспективи його розвитку (див. таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Кількісний склад та структура персоналу ПСП «Слобожанщина Агро»

Категорія персоналу	2023	2024	2025	Абсолютна зміна, ±		Відносна зміна, %	
				2024 - 2023	2025 - 2024	2024 - 2023	2025 - 2024
Персонал всього	256	254	253	-2	-1	99,2	99,6
в тому числі:							
керівники	6	6	5	0	-1	100,0	83,3
спеціалісти	84	81	80	-3	-1	96,4	98,8
службовці	4	4	4	0	0	100,0	100,0
робітники	162	163	164	1	1	100,6	100,6

Джерело: узагальнено та опрацьовано автором за даними внутрішньої звітності відділу кадрів ПСП «Слобожанщина Агро»

Дані таблиці 2.5 характеризують динаміку чисельності та складу персоналу ПСП «Слобожанщина Агро» у 2023-2025 рр. У цілому спостерігається незначне скорочення загальної кількості працівників: із 256 осіб у 2023 році до 253 осіб у 2025 році. Водночас темпи змін залишаються близькими до 100 %, що свідчить про відсутність різких коливань і відносну сталість кадрового складу підприємства.

У розрізі окремих категорій персоналу простежуються певні структурні зміни. Кількість керівників у 2024 році залишалася незмінною, однак у 2025 році скоротилася до 5 осіб, що відображає зменшення чисельності управлінської ланки. Чисельність спеціалістів протягом досліджуваного періоду поступово зменшується - з 84 до 80 осіб, що може свідчити про оптимізацію їх складу або перерозподіл функціональних обов'язків.

Кількість службовців протягом усього періоду залишається стабільною на рівні 4 осіб, що вказує на незмінність допоміжних функцій управління. Водночас чисельність робітників має тенденцію до зростання: з 162 осіб у 2023 році до 164 осіб у 2025 році. Така динаміка свідчить про посилення виробничої складової діяльності підприємства.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що кадровий склад підприємства характеризується стабільністю при незначних змінах у його структурі. Виявлені тенденції відображають поступове коригування

співвідношення між окремими категоріями персоналу без суттєвих змін загальної чисельності працівників.

У контексті дослідження для напрацювання пропозицій розглянемо більш детально якісну складову персоналу ПСП «Слобожанщина Агро» (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Структура персоналу ПСП «Слобожанщина Агро» за якісними ознаками

Рівень освіти	Роки						Відхилення 2025 р. від 2023 р., ±	
	2023		2024		2025			
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	абсолютне, осіб	відносне, %
Структура персоналу за рівнем освіти								
Неповна і базова вища	39	15,2	39	15,2	38	15,0	-1	97,4
з них жінки	6	2,3	6	2,3	6	2,4	0	100,0
Повна вища	66	25,7	65	25,7	65	25,7	-1	98,5
з них жінки	28	10,9	27	10,6	27	10,7	-1	96,4
Без спеціальної освіти	151	59,1	150	59,1	150	59,3	-1	99,3
з них жінки	27	10,5	27	10,6	27	10,7	0	100,0
Всього	256	100	254	100	253	100	-3	98,8
Структура персоналу за статтю								
Жінки	61	23,8	60	23,6	61	24,1	0	100,0
Чоловіки	195	76,2	194	76,4	192	75,9	-3	98,5
Всього	256	100	254	100	253	100	-3	98,8
Вікова структура персоналу								
18-24	7	2,7	7	2,8	6	2,4	-1	85,7
25-44	135	52,7	134	52,8	133	52,6	-2	98,5
45-54	73	28,5	72	28,3	72	28,5	-1	98,6
55-59	32	12,5	32	12,6	31	12,3	-1	96,9
60 і старше	9	3,6	9	3,5	11	4,2	2	122,2
Всього	256	100	254	100	253	100	-3	98,8

Джерело: розраховано автором на основі ф. №1-ПВ Звіт з праці та первинної документації відду кадрів

Аналіз якісної структури персоналу ПСП «Слобожанщина Агро» представлений у таблиці 2.6 свідчить про збереження відносної стабільності кадрового складу за ключовими характеристиками протягом досліджуваного періоду. У розрізі рівня освіти істотних змін не простежується: найбільшу

частку формують працівники без спеціальної освіти, що відповідає виробничій спрямованості підприємства. Водночас питома вага працівників із повною вищою освітою залишається практично незмінною, що забезпечує належний рівень організації та управління виробничими процесами. Незначне скорочення чисельності осіб із неповною та базовою вищою освітою не впливає суттєво на загальну структуру персоналу.

За статевою ознакою колектив характеризується переважанням чоловіків, що є типовим для аграрної сфери, при цьому частка жінок залишається стабільною, що свідчить про їх постійну участь у діяльності підприємства. Вікова структура персоналу також не зазнає різких змін: основну частину працівників становлять особи у віці 25-44 років, що забезпечує поєднання професійного досвіду та працездатності. Разом з тим відзначається незначне зростання частки працівників старшого віку, що в перспективі потребує врахування у кадровій політиці підприємства.

Виявлені особливості якісного складу персоналу мають безпосереднє значення для формування дієвих підходів до організації праці та мотивації працівників. Зокрема, переважання виробничого персоналу без спеціальної освіти обумовлює необхідність застосування зрозумілих і практично орієнтованих стимулюючих механізмів, тоді як наявність працівників із вищою освітою потребує використання більш складних форм заохочення, пов'язаних із професійним розвитком і відповідальністю за результати діяльності. Водночас вікові та гендерні характеристики колективу також мають враховуватися при формуванні мотиваційної політики з метою забезпечення ефективної взаємодії працівників та підвищення їх зацікавленості у результатах праці.

Узагальнюючи, можна зазначити, що кадровий склад підприємства характеризується збалансованістю та відносною сталістю, що створює сприятливі умови для ефективної організації виробничої діяльності. Разом із тим виявлені структурні особливості формують підґрунтя для подальшого вдосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням якісних характеристик трудових ресурсів.

Подальший етап дослідження передбачає здійснення аналізу показників використання робочого часу в ПСП «Слобожанщина Агро» (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Динаміка використання робочого часу штатних працівників ПСП «Слобожанщина Агро»

Показник	Роки						Відхилення 2025 р. від 2023 р., ±	
	2023		2024		2025		абсолютне, люд.-год.	відносне %
	Людино-години	Питома вага, %	Людино-години	Питома вага, %	Людино-години	Питома вага, %		
Фонд робочого часу, всього	568651	100	533429	100	519151	100	-49500	91,3
Відпрацьовано, всього	485195	85,3	475429	89,1	465519	89,7	-19676	95,9
Невідпрацьовано, всього, у т. ч.	83456	14,7	58000	10,9	53632	10,3	-29824	64,3
щорічні відпустки	65008	11,4	45544	8,5	42232	8,1	-22776	65,0
тимчасова непрацездатність	9368	1,6	8584	1,6	8776	1,7	-592	93,7
відпустки без збереження заробітної плати за згодою сторін	9080	1,6	3872	0,7	2624	0,5	-6456	28,9

Джерело: розраховано автором на основі: ф. №1-ПВ Звіт з праці», ф. №2 «Звіт про фінансові результати та первинної документації відду кадрів

Аналіз показників використання робочого часу в ПСП «Слобожанщина Агро» (таблиця 2.7) свідчить про наявність позитивних зрушень у напрямі підвищення ефективності його використання, попри загальне скорочення фонду робочого часу. Зокрема, зменшення загального обсягу людино-годин супроводжується одночасним підвищенням частки фактично відпрацьованого часу, що вказує на більш раціональну організацію трудових процесів та зниження втрат робочого часу.

Суттєвим є скорочення обсягів невідпрацьованого часу, насамперед за рахунок зменшення тривалості щорічних відпусток та відпусток без збереження заробітної плати. Така тенденція може свідчити як про підвищення рівня трудової дисципліни, так і про зростання зацікавленості працівників у стабільному доході, що опосередковано відображає вплив мотиваційних чинників. Водночас рівень тимчасової непрацездатності залишається відносно

стабільним, що вказує на відсутність суттєвих змін у стані умов праці або здоров'я персоналу.

З позиції управління кадровим потенціалом отримані результати свідчать про поступове підвищення ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві, що проявляється у зростанні продуктивності праці та відносній стабілізації чисельності персоналу. Це формує передумови для подальшого нарощування виробничих результатів без істотного розширення штату працівників. Водночас виявлені тенденції актуалізують необхідність удосконалення системи мотивації персоналу, зокрема в частині забезпечення збалансованого співвідношення між результатами праці та рівнем її оплати, а також оптимізації режимів праці та відпочинку працівників.

Для поглибленої оцінки ефективності мотиваційної політики підприємства доцільно здійснити порівняльний аналіз темпів зростання продуктивності праці та середньорічної заробітної плати працівників ПСП «Слобожанщина Агро» (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Порівняння темпів росту продуктивності праці та заробітної плати

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. від 2023 р., ±	
	2023	2024	2025	абсолютне, од.	відносне, %
Вироблено валової продукції на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	3284,02	8319,10	6723,34	3439,32	204,7
Темпи росту, %	114,99	253,3	204,7	—	—
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	303,38	363,14	438,61	135,23	144,6
Темп росту, %	110,84	119,7	144,6	—	—
Переважання темпів росту продуктивності праці над темпами зміни заробітної плати, ± п.п.	4,15	133,6	60,1	—	—

Джерело: розраховано автором на основі: ф. №1-ПВ «Звіт з праці», ф. №2 «Звіт про фінансові результати та первинної документації підприємства

Аналіз даних таблиці 2.8 свідчить про стійке перевищення темпів зростання продуктивності праці над динамікою оплати праці протягом усього досліджуваного періоду. Зокрема, у 2024 році різниця між відповідними показниками досягла 133,6 в.п., що відображає істотне підвищення

ефективності використання трудових ресурсів та формування додаткового економічного результату. У 2025 році зазначений розрив скорочується до 60,1 в.п., що може свідчити про часткове узгодження рівня оплати праці з досягнутими результатами діяльності. У 2023 році також зафіксовано перевищення темпів зростання продуктивності праці над оплатою (4,15 в.п.), однак воно має помірний характер.

У цілому можна констатувати наявність тенденції, за якої приріст продуктивності праці випереджає зростання заробітної плати. Така ситуація вказує на існування резервів удосконалення мотиваційного механізму, оскільки не вся створена додана вартість трансформується у відповідне матеріальне стимулювання персоналу. У перспективі це зумовлює необхідність удосконалення системи оплати праці з метою посилення її стимулюючої ролі та забезпечення більш тісного зв'язку між результатами праці і рівнем винагороди працівників.

Таблиця 2.9 - Аналіз динаміки середньої заробітної плати працівників ПСП «Слобожанщина Агро»

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. від 2023 р., ±	
	2023	2024	2025	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Фонд оплати праці, тис. грн.	77665,3	92237,6	110968,3	33303,0	142,9
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	256	254	253	-3	98,8
Середньорічна зарплата, тис. грн.	303,38	363,14	438,61	135,23	144,6
Середньомісячна зарплата, грн.	25281,7	30261,7	36550,8	11269,1	144,6
Середньоденна зарплата, грн.	831,2	995,0	1201,7	370,5	144,6
Середньогодинна зарплата, грн.	103,9	124,4	150,2	46,3	144,6

Джерело: розраховано автором на основі: ф. №1-ПВ «Звіт з праці» та первинної документації відду кадрів

Разом з тим, для більш детального розуміння змін у сфері матеріального стимулювання доцільно окремо дослідити динаміку середньої заробітної плати працівників підприємства, що дозволить оцінити характер її змін та відповідність загальним результатам діяльності.

З цією метою у таблиці 2.9 наведено аналіз динаміки середньої заробітної плати працівників ПСП «Слобожанщина Агро».

Аналіз даних таблиці 2.9 свідчить про поступове підвищення рівня оплати праці на ПСП «Слобожанщина Агро» упродовж 2023-2025 рр. Так, фонд оплати праці зріс на 33303,0 тис. грн, або на 42,9 %, що обумовлено передусім збільшенням середнього рівня заробітної плати на фоні майже незмінної чисельності персоналу. Середньооблікова чисельність працівників за аналізований період скоротилася лише на 3 особи (1,2 %), що не мало суттєвого впливу на загальну динаміку витрат на оплату праці.

Середньорічна заробітна плата одного працівника зросла на 135,23 тис. грн, або на 44,6 %, що відповідно відобразилося на підвищенні середньомісячної, середньоденної та середньогодинної оплати праці. Така динаміка свідчить про посилення матеріального стимулювання персоналу та загальне підвищення рівня доходів працівників підприємства.

Водночас, зіставлення отриманих результатів із показниками продуктивності праці дає підстави стверджувати, що зростання оплати праці відбувається нижчими темпами порівняно з приростом виробітку. Це вказує на те, що стимулююча функція заробітної плати реалізується не в повному обсязі, оскільки підвищення результативності праці не супроводжується пропорційним зростанням винагороди. За таких умов частина створеного економічного ефекту не трансформується у доходи працівників, що може впливати на рівень їх мотивації та зацікавленості у подальшому підвищенні продуктивності праці.

Отже, діюча система оплати праці потребує вдосконалення в напрямі посилення її гнучкості та забезпечення більш тісного зв'язку між результатами трудової діяльності та рівнем матеріального заохочення персоналу.

Для більш глибокого розуміння механізмів формування витрат на оплату праці доцільно дослідити не лише їх загальну динаміку, а й внутрішню структуру фонду оплати праці. Це дозволить визначити співвідношення окремих складових та оцінити їх роль у системі матеріального стимулювання працівників.

З цією метою у таблиці 2.10 наведено динаміку і структуру складу фонду оплати праці працівників ПСП «Слобожанщина Агро».

Таблиця 2.10 - Динаміка і структура складу фонду оплати праці працівників ПСП «Слобожанщина Агро»

Склад фонду оплати праці	2023		2024		2025		Відхилення 2025 р. від 2023 р., ±	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Фонд основної заробітної плати	32316,8	41,6	50082,0	54,3	64918,9	58,5	32602,1	200,9
Фонд додаткової заробітної плати	45348,5	58,4	42155,6	45,7	46049,4	41,5	700,9	101,5
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	25091,1	32,3	19001,0	20,6	12761,4	11,5	-12329,7	50,9
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні та щоквартальні)	12426,4	16,0	16412,3	17,8	25633,7	23,1	13207,3	206,3
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	699,0	0,9	276,7	0,3	554,8	0,5	-144,2	79,4
Заохочувальні та компенсаційні виплати	699,0	0,9	922,4	1,0	1109,7	1,0	410,7	158,8
Матеріальна допомога	77,7	0,1	184,5	0,2	111,0	0,1	33,3	142,9
Оплата за невідпрацьований час	6374,1	8,2	5444,0	5,9	5992,3	5,4	-381,8	94,0
Разом	77665,3	100,0	92237,6	100,0	110968,3	100,0	33303,0	142,9

Джерело: розраховано автором на основі: ф. №1-ПВ «Звіт з праці» та первинної документації відду кадрів

Аналіз даних таблиці 2.10 свідчить про суттєві зміни у структурі фонду оплати праці ПСП «Слобожанщина Агро» протягом 2023-2025 рр. Загальний фонд оплати праці зріс на 33303,0 тис. грн, або на 42,9 %, що відповідає позитивній динаміці фінансових результатів підприємства. Водночас відбулися помітні структурні зрушення у складових фонду оплати праці.

Зокрема, спостерігається істотне зростання фонду основної заробітної плати на 32602,1 тис. грн, у результаті чого його частка збільшилася з 41,6 % у 2023 році до 58,5 % у 2025 році. Це свідчить про посилення ролі гарантованої частини оплати праці. Натомість частка додаткової заробітної плати зменшилася з 58,4 % до 41,5 %, хоча в абсолютному вираженні вона дещо

зросла. Така тенденція вказує на зміну пріоритетів у структурі оплати праці на користь стабільних виплат.

Особливої уваги заслуговує скорочення надбавок і доплат до тарифних ставок на 12329,7 тис. грн (їх частка зменшилася з 32,3 % до 11,5 %), що може свідчити про зниження ролі індивідуалізованих стимулів у системі мотивації. Водночас суттєво зросли премії та винагороди - більш ніж удвічі, а їх частка підвищилася до 23,1 %. Це може свідчити про орієнтацію підприємства на результативність, проте значна варіативність преміальних виплат не завжди забезпечує стабільний мотиваційний ефект.

Інші складові фонду оплати праці мають незначну питому вагу та не здійснюють вирішального впливу на загальну структуру. Зокрема, виплати, пов'язані з індексацією, матеріальна допомога та заохочувальні виплати залишаються на низькому рівні, що обмежує соціальну складову мотивації персоналу. Оплата за невідпрацьований час має тенденцію до скорочення, що узгоджується з підвищенням ефективності використання робочого часу.

Узагальнюючи, слід зазначити, що, попри зростання фонду оплати праці, його структура не повною мірою відповідає вимогам ефективної мотиваційної системи. Зменшення ролі надбавок і доплат, які безпосередньо пов'язані з індивідуальними результатами праці, поряд із переважанням фіксованої частини заробітної плати, може знижувати зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності. Таким чином, існуюча система оплати праці потребує вдосконалення у напрямі посилення стимулюючої складової та забезпечення більш тісного зв'язку між результатами праці та матеріальною винагородою.

2.3 Оцінка ефективності системи мотивації на ПСП «Слобожанщина Агро»

Організація трудової діяльності персоналу в ПСП «Слобожанщина Агро» базується на комплексі взаємопов'язаних організаційно-управлінських і

технологічних заходів, що забезпечують безперервність та результативність виробничого процесу. В сучасних умовах господарювання особливого значення набуває формування ефективної системи управління працею, яка поєднує інструменти організації та стимулювання персоналу відповідно до стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

Таблиця 2.11 – Виконання основних функцій менеджменту керівниками та спеціалістами в ПСП «Слобожанщина Агро»

Функція	Зміст	Виконавці функцій
Планування	1) планування організації та мотивації праці; 2) встановлення цілей мотиваційного механізму; 3) планування щодо застосування різних заходів матеріального та нематеріального стимулювання персоналу підприємства; 4) вивчення необхідних ресурсів для реалізації мотиваційного механізму; 5) економічні розрахунки для аналізу доцільності	Директор; заступник директора; головний бухгалтер; головний економіст.
Організація	1) розподіл обов'язків, створення належних умов праці та її мотивування; 2) організація процесу виробництва та реалізації продукції; 3) організація участі персоналу підприємства у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства (передбачено Статутом) та розробці заходів стимулюванням праці	Заступник директора; начальники відділень.
Мотивація	1) управління процесом мотивації персоналу; 2) розробка системи мотивації трудового колективу підприємства та погодження з керівництвом головного офісу	Заступник директора; головний бухгалтер; головний економіст
Контроль	1) збір інформації про стан та результати господарської діяльності; 2) аналіз результатів; 3) встановлення коефіцієнта корисної дії (ККД) кожного учасника господарського процесу	Бухгалтер; провідний економіст; профільні спеціалісти

Джерело: побудовано автором базуючись на результатах власних досліджень та інформації відділу кадрів

Оцінка ефективності системи мотивації передбачає комплексний підхід, що охоплює аналіз реалізації основних функцій менеджменту - планування, організації, мотивації та контролю. Їх узгоджена взаємодія забезпечує цілісність управлінського процесу, сприяє підвищенню результативності праці та досягненню як поточних, так і стратегічних цілей підприємства [18].

З метою узагальнення особливостей реалізації управлінських функцій у ПСП «Слобожанщина Агро» у таблиці 2.11 наведено розподіл основних функцій менеджменту між керівниками та спеціалістами підприємства..

Розглядаючи всі представлені функції менеджменту, можна обґрунтовано стверджувати, що система стимулювання персоналу на підприємстві сформована з урахуванням як поточних, так і стратегічних завдань розвитку. Її побудова має комплексний характер і базується на узгодженій реалізації функцій планування, організації, мотивації та контролю, що забезпечує цілісність управлінського впливу на трудовий колектив.

Ключову роль у формуванні та реалізації мотиваційної політики відіграє керівник підприємства - Мірошніченко Олександр Миколайович, який виступає основним ініціатором управлінських рішень у сфері стимулювання персоналу. Його управлінська діяльність поєднує стратегічний та операційний рівні управління, що дозволяє забезпечити не лише досягнення запланованих результатів, але й підтримання стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Директор здійснює загальне керівництво діяльністю підприємства, координує роботу структурних підрозділів та забезпечує ефективну взаємодію між ними. Прийняття управлінських рішень відбувається із застосуванням комплексу методів управління - економічних, адміністративних та соціально-психологічних, що дозволяє впливати як на матеріальні, так і на поведінкові аспекти трудової діяльності персоналу. Такий підхід відповідає сучасним концепціям менеджменту, в яких мотивація розглядається як багатфакторний процес.

Трудовий колектив ПСП «Слобожанщина Агро» доцільно розглядати як цілісну соціально-економічну систему, функціонування якої ґрунтується на сформованих нормах, правилах та корпоративних цінностях [19]. Важливими чинниками забезпечення ефективності його діяльності є узгодженість дій працівників, чітке усвідомлення стратегічних і тактичних цілей, а також послідовність управлінських рішень. Саме ці елементи формують стабільне

організаційне середовище, яке сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективності використання кадрового потенціалу.

Суттєвим компонентом сучасної мотиваційної системи є залучення працівників до процесів ініціювання та реалізації управлінських рішень і проєктів. Такий підхід сприяє підвищенню рівня відповідальності персоналу, розвитку ініціативності та формуванню внутрішньої зацікавленості у результатах діяльності. Крім того, участь у прийнятті рішень посилює відчуття причетності працівників до досягнення загальних цілей підприємства, що позитивно впливає на рівень їх мотивації та командну взаємодію.

Координаційна роль керівництва проявляється також у формуванні ефективного комунікаційного середовища. Налагоджена система внутрішніх комунікацій забезпечує своєчасний обмін інформацією, знижує ризик виникнення конфліктних ситуацій та сприяє підтриманню належного рівня організаційної дисципліни. Це, у свою чергу, підвищує якість управлінських рішень і сприяє досягненню запланованих результатів.

Колектив підприємства характеризується відносною стабільністю та наявністю сформованого професійного ядра, що підтверджує ефективність кадрової політики. Працівники володіють відповідним рівнем кваліфікації та практичного досвіду, що забезпечує належну організацію виробничих процесів і сприяє досягненню високих результатів діяльності.

Система мотивації персоналу підприємства має комбінований характер і поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Матеріальна складова представлена заробітною платою та системою преміювання, яка залежить від результатів діяльності працівників. Нематеріальна мотивація включає участь у професійних заходах, навчанні, корпоративних ініціативах, а також формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Додатково слід зазначити, що регулярна комунікація керівництва з працівниками забезпечує ефективний зворотний зв'язок, що дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти та оперативно реагувати на них [12].

Окремої уваги заслуговує організація внутрішнього документообігу на підприємстві. Використання електронних систем управління документацією підвищує оперативність прийняття рішень, забезпечує прозорість управлінських процесів та сприяє зменшенню витрат часу на обробку інформації. Водночас збереження частини документації у паперовій формі забезпечує додаткову надійність та контроль.

Як показують результати попереднього аналізу (таблиці 2.8 та 2.9), існує певна невідповідність між темпами зростання продуктивності праці та рівнем її оплати, що вказує на наявність резервів підвищення ефективності мотиваційної системи. Це свідчить про необхідність удосконалення механізмів матеріального стимулювання з метою посилення їх впливу на результати трудової діяльності.

У науковій літературі [21, 23] обґрунтовується положення про те, що ефективність системи мотивації безпосередньо відображається на показниках руху персоналу, зокрема рівні плинності кадрів, стабільності колективу та інтенсивності кадрових процесів. Саме ці показники дозволяють оцінити ступінь задоволеності працівників умовами праці та дієвість застосовуваних стимулів.

Таблиця 2.12 - Показники руху персоналу ПСП «Слобожанщина Агро»

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. від 2023 р., ±	
	2023	2024	2025	абсолютне	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	256	254	253	-3	98,83
Кількість прийнятих, осіб.	25	28	20	-5	80,00
Кількість звільнених, осіб.	27	30	21	-6	77,78
в т. ч. за власним бажанням, звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	22	28	20	-2	90,91
Коефіцієнт обороту робочої сили по прийому	0,098	0,110	0,079	-0,019	80,61
Коефіцієнт обороту робочої сили по вибуттю	0,105	0,118	0,083	-0,022	79,05
Коефіцієнт загального обороту робочої сили	0,203	0,228	0,162	-0,041	79,80
Коефіцієнт плинності кадрів	0,086	0,110	0,079	-0,007	91,86
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,914	0,890	0,921	0,007	100,77

Джерело: розраховано автором на основі: ф. №1-ПВ «Звіт з праці» та первинної документації відду кадрів

У зв'язку з цим доцільним є подальший аналіз показників руху персоналу, що дозволить більш повно оцінити ефективність функціонування системи мотивації на підприємстві. Результати такого аналізу наведено у таблиці 2.12.

Як показують дані таблиці, оборот робочої сили в 2025 р. в порівнянні з 2023 р. дещо сповільнився, адже коефіцієнт загального обороту робочої сили зменшився на 0,041 од., або на 20,2%. Це відбулося в результаті скорочення коефіцієнту обороту робочої сили по прийому на 0,019 од., а також коефіцієнту обороту робочої сили по вибуттю на 0,022 од. Слід зауважити, що на показники руху персоналу протягом досліджуваного періоду суттєво впливав правовий режим воєнного стану та специфіка розташування підприємства у прикордонній Сумській області. Незначне скорочення чисельності на 3 особи та низька кількість прийнятих працівників у 2025 році (20 осіб) пояснюється дефіцитом кадрів на ринку праці через процеси мобілізації та міграцію працездатного населення.

Разом з тим позитивним моментом в кадровій політиці ПСП «Слобожанщина Агро» є стабільність колективу та скорочення коефіцієнту плинності кадрів до 0,079 у 2025 році. У структурі звільнених за 2024-2025 рр. значну частину складає природна ротація, тоді як адміністрація підприємства докладає зусиль для збереження кваліфікованих фахівців, надаючи їм соціальну підтримку та забезпечуючи механізми бронювання критично важливого персоналу для забезпечення продовольчої безпеки.

Таким чином, можемо стверджувати, що попри складні умови воєнного часу та близькість до зони бойових дій, керівництво підприємства працює над закріпленням кадрів за рахунок створення безпечних умов праці та її належної мотивації. Низький показник плинності кадрів та приріст коефіцієнту стабільності до 0,921 є свідченням адаптивності системи управління персоналом до викликів війни, що дозволяє підприємству зберігати виробничий потенціал та демонструвати високу рентабельність навіть у кризових умовах.

Стратегічний вектор управління персоналом у холдингу ІМК ґрунтується на принципі синергії особистих цілей працівника та глобальних завдань компанії. Офіційна позиція менеджменту групи компаній декларує, що професійна самореалізація та прагнення до зростання є фундаментом спільного успіху. Підтвердженням ефективності такої філософії стали результати соціологічного моніторингу лояльності, проведеного за участю незалежних експертів дослідницького центру «Socio Inform» (м. Київ).

Зокрема, дослідження за 2025 рік продемонструвало високий рівень залученості: 71% опитаних висловили твердий намір продовжувати кар'єру в компанії на поточних позиціях, а 19% - пов'язують майбутнє з ІМК, проте претендують на кар'єрне просування. Динаміка порівняно з 2023 роком вказує на стаке формування лояльності та перехід від прагматичного утримання місця роботи до свідомого вибору компанії як надійного партнера.

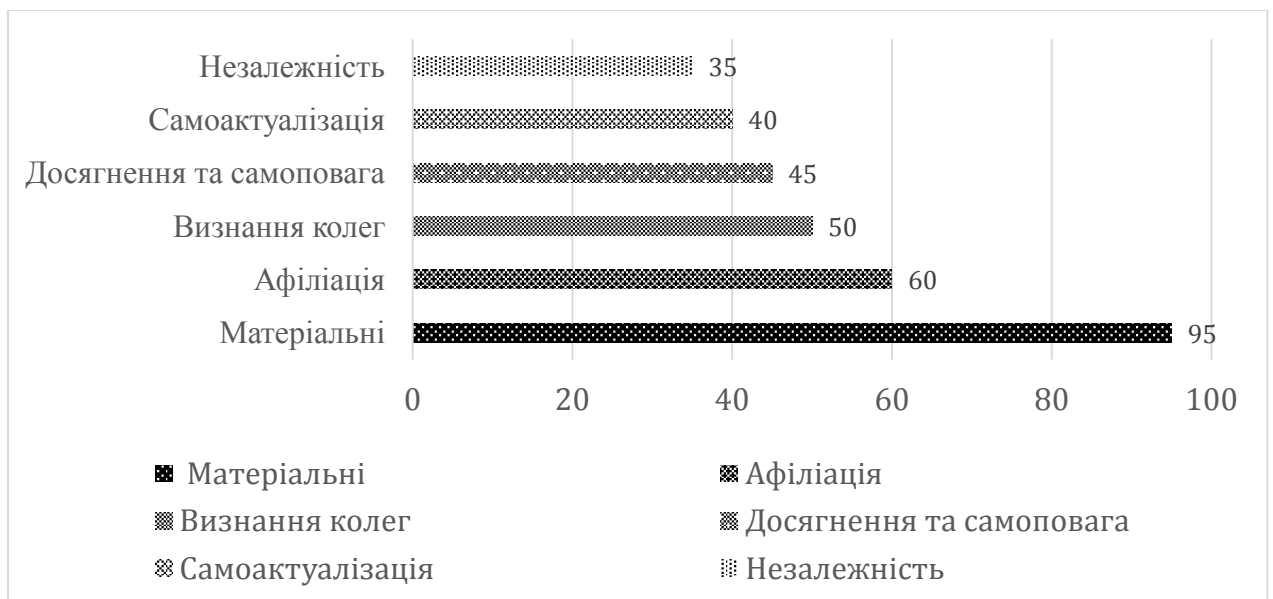


Рисунок 2.2 - Профіль задоволеності працею персоналу ПСП «Слобожанщина Агро» за основними детермінантами мотивації, %

Джерело: побудовано автором за результатами власних експертних досліджень

У контексті діяльності ПСП «Слобожанщина Агро» рівень задоволеності працею є важливим індикатором ефективності управління персоналом. З метою оцінки внутрішньої мотиваційної структури було проведено експертне

дослідження серед 25 працівників різних категорій із використанням 100-бальної шкали оцінювання ключових матеріальних і психологічних факторів (рисунок 2.2). Результати опитування засвідчили високий рівень задоволеності працею 95%, однак аналіз мотивів виявив певні диспропорції. Зокрема, потреба у соціальній приналежності реалізована на 60%, рівень визнання з боку колег становить 50%, тоді як показники самоактуалізації, досягнення успіху та незалежності перебувають у межах 35-45%. Це свідчить про наявність сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, водночас існують резерви для розвитку професійної ініціативності та розширення самостійності працівників.

Для обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації на ПСП «Слобожанщина Агро» було проведено ранжування стимулюючих чинників серед управлінського персоналу середньої ланки (таблиця 2.13) на основі анкетного соціологічного дослідження, наведеного у додатку Б.

Таблиця 2.13 - Ранжування пріоритетності стимулів трудової активності управлінського персоналу ПСП «Слобожанщина Агро»

№ п/п	Перелік стимулюючих чинників та факторів до трудової активності	Питома вага найвищих оцінок, %	Ранг
1	Матеріальна винагорода (оплата праці)	86	1
2	Перспективи професійного та кар'єрного зростання	69	2
3	Статус та повага всередині колективу	56	3
4	Оптимальний режим праці та відпочинку	42	4
5	Фактор стабільності (мінімізація страху втрати роботи)	40	5
6	Пакет соціальних пільг та гарантій	38	6
7	Автономія у прийнятті рішень та ініціативність	36	7
8	Змістовність та інноваційність робочих завдань	30	8
9	Соціальна місія та суспільна значущість діяльності	29	9
10	Рівень технічного та організаційного забезпечення	28	10
11	Гарантії безпеки та охорони праці	26	11
12	Участь у розподілі прибутку (доходи від власності)	24	12
13	Якість виробничого середовища (санітарні умови)	21	13

Джерело: побудовано автором за результатами власних експертних досліджень

Такий підхід дозволив визначити ключові мотиваційні пріоритети працівників, оцінити рівень значущості окремих стимулів та виявити напрями,

які потребують подальшого вдосконалення. Результати дослідження свідчать про те, що система мотивації управлінського персоналу формується під впливом як економічних, так і соціально-психологічних чинників. Крім того, отримані дані дозволяють оцінити рівень адаптації працівників до сучасних умов функціонування аграрного підприємства та їх очікування щодо професійної реалізації.

Аналіз результатів анкетування показав, що найвищий рівень пріоритетності має матеріальна винагорода 86% (1 ранг), що є закономірним в умовах економічної нестабільності та інфляційних процесів. Водночас друге місце посідає фактор професійного та кар'єрного зростання становить 69%, що свідчить про наявність управлінського персоналу, орієнтованого на саморозвиток, підвищення компетентності та професійну реалізацію. Високі позиції також займають фактори статусу та поваги в колективі, що підтверджує значущість соціального визнання для працівників управлінської ланки. Особливої уваги заслуговує входження до п'ятірки найбільш вагомих стимулів фактора стабільності зайнятості та мінімізації ризику втрати роботи - 40%. У сучасних умовах цей показник відображає не лише прагнення до фінансової стабільності, а й високу цінність працевлаштування у стабільному аграрному підприємстві в період воєнних та економічних викликів.

Водночас відносно низькі ранги факторів технічного забезпечення (10 ранг) та умов праці (13 ранг) свідчать про те, що на ПСП «Слобожанщина Агро» ці питання вже забезпечені на достатньому рівні та сприймаються працівниками як базова умова праці, а не додатковий мотиваційний чинник. Це підтверджується оновленням матеріально-технічної бази підприємства та використанням сучасної сільськогосподарської техніки. Отже, подальше вдосконалення системи мотивації доцільно спрямувати на розвиток нематеріальних стимулів, підтримку професійної ініціативності, розширення автономії працівників та посилення системи визнання особистих досягнень.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ПРИОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ПСП «СЛОБОЖАНЩИНА АГРО»

3.1. Організаційно-управлінський інструментарій вдосконалення мотиваційного механізму на підприємстві

Фундаментом стратегічного розвитку ПСП «Слобожанщина Агро» в сучасних умовах є розробка та впровадження архітектури ефективної системи мотивації, яка безпосередньо корелює з індивідуальною продуктивністю працівників та загальною рентабельністю агробізнесу. Трансформація сучасного менеджменту вимагає відмови від застарілих технократичних підходів на користь людиноцентрованих методів, де основний фокус спрямований на свідому трудову поведінку та глибоку внутрішню вмотивованість персоналу.

У межах кваліфікаційної роботи нами доведено, що праця є найбільш динамічним та адаптивним фактором виробництва. Відтак, розвиток системи мотивації в ПСП «Слобожанщина Агро» повинен базуватися на циклічності та постійному оновленні стимулів, оскільки мотиваційні установки персоналу мають властивість до трансформації під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників.

З огляду на виняткову важливість вдосконалення процесів організації та стимулювання персоналу для забезпечення сталого розвитку господарства, керівництву ПСП «Слобожанщина Агро» варто зосередити увагу на впровадженні комплексних програм управління мотивацією. Сучасна практика менеджменту доводить, що такі програми мають включати системну оцінку поточного стану стимулювання, стратегічне планування, оперативний контроль та ретельний аналіз впливу впроваджених заходів на результативність праці. Отже, напрацьовуючи практичні пропозиції в контексті об'єкта дослідження,

нами пропонується запровадження цілісної Програми формування та управління системою мотивації в ПСП «Слобожанщина Агро», реалізація якої структурується за відповідними етапами (див. таблицю 3.1).

Таблиця 3.1 - Етапи формування та реалізації комплексної програми мотивації персоналу в ПСП «Слобожанщина Агро»

Назва етапу	Сутність завдань	Зміст практичних заходів
Діагностика	Комплексна оцінка існуючого стану мотивації	Аналіз показників ефективності використання персоналу; виявлення зв'язку між стимулюванням та фінансовими результатами
Аналітичний	Ідентифікація шляхів вдосконалення політики	Пошук резервів розвитку матеріальної та нематеріальної мотивації; аналіз потреб у професійному навчанні
Планування	Проектування заходів та цільових орієнтирів	Розробка планів, спрямованих на максимізацію результативності персоналу при оптимізації витрат
Впровадження	Адаптація та запуск оновлених стимулів	Корегування положень про преміювання; впровадження заходів індивідуального та групового стимулювання
Контролінг	Моніторинг реалізації та оцінка ефективності	Оцінка реального впливу змін на продуктивність праці та рівень лояльності колективу

Джерело: розроблено автором базуючись на дослідженнях [27]

Згідно з нашою пропозицією, етап діагностики є вихідною точкою і передбачає ґрунтовну ревізію наявної системи мотивації. Саме на цьому етапі проводиться ідентифікація поточного стану підприємства, що є критично важливою передумовою для успішності всієї подальшої роботи. Аналітичний етап логічно продовжує діагностику, фокусуючись на пошуку дієвих шляхів вдосконалення політики стимулювання через опрацювання зібраної інформації. Це дозволяє виявити приховані резерви як матеріального, так і нематеріального заохочення персоналу.

На етапі планування забезпечується розробка конкретної дорожньої карти, де чітко визначаються терміни, ресурси та заходи, необхідні для трансформації системи мотивації. Безпосередній етап впровадження мотивації та стимулювання спрямований на практичну реалізацію запланованих цілей, де кожен підрозділ та окремий працівник отримують оновлені вектори активності.

Нарешті, заключний етап контролю дозволяє розрахувати економічну ефективність впроваджених змін та оцінити їхній реальний вплив на продуктивність.

Впровадження такої системної програми в ПСП «Слобожанщина Агро» дозволить досягти низки вагомих результатів: від підвищення професійної культури та управлінської компетентності до формування сприятливого морально-психологічного клімату. Перевагою такого підходу є створення чіткого зв'язку між результатами діяльності, методами контролю та індивідуальною трудовою віддачею кожного фахівця.

Досліджуючи окреслену проблему, нами було систематизовано ключові стратегічні напрями вдосконалення процесу стимулювання праці, що враховують специфіку аграрної сфери:

- Планування індивідуальної професійної траєкторії працівників із залученням лінійних керівників;
- Комплексний підхід до формування кадрового резерву, що враховує не лише кваліфікацію, а й психологічні нахили та стан здоров'я;
- Створення системи соціального захисту, що гарантує безпечні та ергономічні умови виробничого процесу;
- Залучення персоналу всіх рівнів до процесів прийняття управлінських рішень;
- Застосування індивідуалізованого підходу до професійної адаптації та навчання кадрів;
- Підвищення значущості корпоративних цінностей як інструменту нематеріального стимулювання.

Розпочинати реалізацію даної програми доцільно з чіткого визначення завдань, які стоять перед ПСП «Слобожанщина Агро» в контексті зростання загальної ефективності діяльності. На нашу думку, пріоритетними завданнями мають стати: нарощування обсягів виробництва агропродукції, підвищення інтегрального рівня мотивації персоналу та стабілізація соціально-психологічного клімату. Оскільки розробка таких завдань має характер

стратегічного проектування, необхідно забезпечити узгодженість цілей управління на перспективний період до 5 років.

Логічним продовженням розробки стратегічних напрямів є формування чіткої послідовності дій менеджменту. Запропонований нами авторський алгоритм управління вдосконаленням процесу мотивації в ПСП «Слобожанщина Агро» структуровано за сімома ключовими етапами (рисунок 3.1), що забезпечує комплексний підхід до трансформації системи стимулювання.

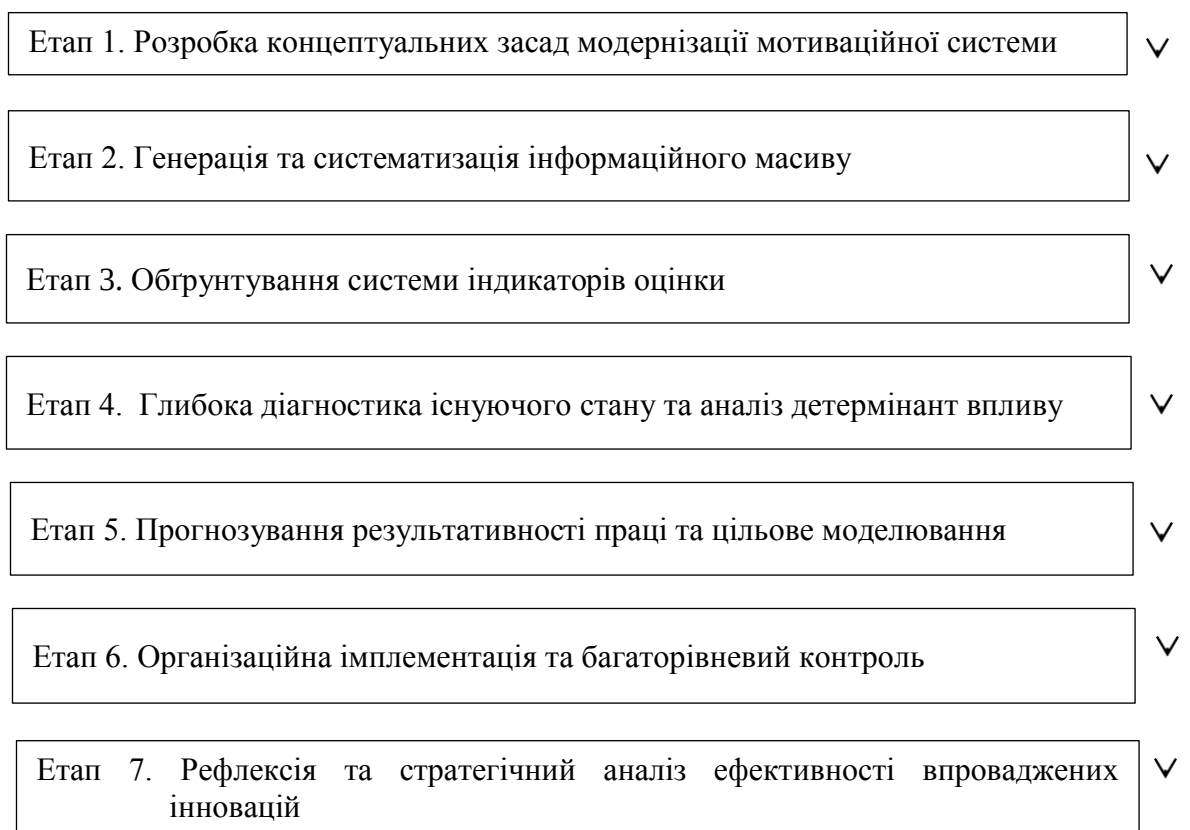


Рисунок 3.1 - Алгоритмічна модель управління вдосконаленням системи мотивації в ПСП «Слобожанщина Агро»

Джерело: складено на основі дослідження автора

Деталізуємо зміст кожного етапу запропонованого алгоритму:

Етап 1. Розробка концептуальних засад модернізації мотиваційної системи. На початковому етапі керівництво визначає головну мету змін —

перехід від формального нарахування виплат до створення середовища, що стимулює професійне зростання. Формується візія того, якою має бути система мотивації через 3-5 років.

Етап 2. Генерація та систематизація інформаційного масиву. Цей крок передбачає збір первинної документації: звітів відділу кадрів, результатів соціологічних опитувань персоналу та фінансових показників ПСП «Слобожанщина Агро». Створюється база даних, необхідна для об'єктивного аналізу.

Етап 3. Обґрунтування системи індикаторів оцінки. Для вимірювання успіху необхідно визначити конкретні показники. Ми пропонуємо використовувати інтегральний підхід, що включає моніторинг динаміки продуктивності праці, середнього рівня заробітної плати та коефіцієнтів стабільності кадрів.

Етап 4. Глибока діагностика існуючого стану та аналіз детермінант впливу. У межах цього етапу проводиться оцінка факторів, що безпосередньо формують мотиваційне середовище в господарстві. Зокрема, аналізуються витрати на оплату праці одного працівника, трудомісткість виробничих процесів, рентабельність персоналу та обсяг чистого прибутку на одного працюючого. Це дозволяє встановити роль кожного фактора у загальному результаті.

Етап 5. Прогнозування результативності праці та цільове моделювання. На основі виявлених закономірностей визначаються прогностичні рівні продуктивності та доходу від реалізації. Встановлюються «планові орієнтири», яких підприємство має досягти після впровадження нових стимулів.

Етап 6. Організаційна імплементація та багаторівневий контроль. Цей етап є практичним ядром алгоритму. Він передбачає безпосереднє впровадження заходів матеріального (преміювання, надбавки) та нематеріального (соціальний пакет, визнання) стимулювання. Важливою складовою є оперативний контроль з боку економічної служби та директора, що здійснюється на кожному кроці реалізації.

Етап 7. Рефлексія та стратегічний аналіз ефективності впроваджених інновацій. На заключному етапі проводиться порівняння фактичних результатів із прогнозними. Здійснюється узагальнення даних щодо того, наскільки впроваджені заходи сприяли зростанню ефективності праці та покращенню соціально-психологічного клімату.

Слід підкреслити, що залучення людського фактору потребує постійної уваги, оскільки навіть найбільш досконала система мотивації має тенденцію до морального застарівання через мінливість внутрішніх потреб працівників. Запропонований алгоритм є циклічним, що дозволяє менеджменту ПСП «Слобожанщина Агро» здійснювати безперервний моніторинг показників ефективності та вчасно адаптувати мотиваційну політику до нових викликів аграрного ринку. Такий підхід гарантує не лише економічну віддачу, а й довгострокову відданість персоналу цілям підприємства.

З огляду на проведені дослідження в межах даного підрозділу, варто наголосити, що заробітна плата виконує стимулюючу функцію лише за умови її тісного зв'язку з результатами трудової діяльності. Працівники повинні чітко усвідомлювати наявність прямої залежності між рівнем отриманої матеріальної винагороди та досягнутими показниками продуктивності праці. Саме прозорість і зрозумілість системи оплати формує довіру персоналу до керівництва та підсилює мотиваційний ефект.

У процесі аналізу трудової поведінки працівників ПСП «Слобожанщина Агро» встановлено, що визначальним чинником мотивації є не лише рівень заробітної плати, а й наявність прозорої системи додаткового стимулювання, яка забезпечує визнання трудового внеску працівників та створює умови для їх професійного розвитку. Результати дослідження підтвердили, що ефективна система мотивації повинна поєднувати прямі матеріальні стимули з інструментами непрямого матеріального заохочення та соціальної підтримки персоналу. У зв'язку з цим для ПСП «Слобожанщина Агро» запропоновано впровадження удосконаленої системи непрямого матеріального стимулювання працівників, яка представлена на рисунку 3.2.

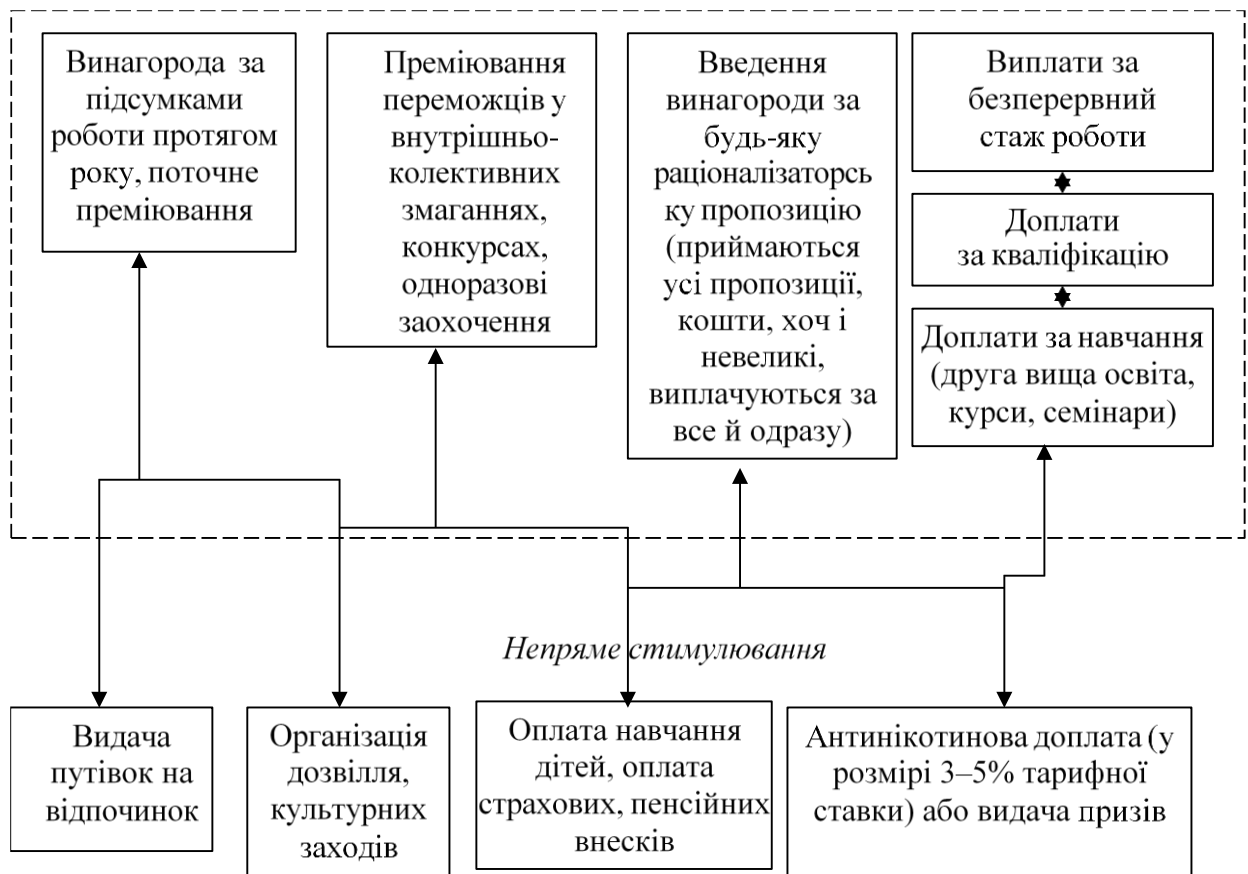


Рисунок 3.2 - Застосування методів непрямого матеріального стимулювання працівникам ПСП «Слобожанщина Агро»

Джерело: згруповано автором

Представлений на рисунку 3.2 комплекс заходів відображає запропоновану систему непрямого матеріального стимулювання працівників ПСП «Слобожанщина Агро». Її впровадження спрямоване на підвищення рівня трудової мотивації, посилення зацікавленості персоналу в результатах праці та формування стабільного кадрового потенціалу підприємства.

Для підтримання мотивації на належному рівні доцільним є формування цілісної системи стимулів, яка передбачатиме можливості кар'єрного просування, професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, а також забезпечення комплексу соціальних гарантій. Важливим елементом такої системи має стати використання соціального пакета як одного з дієвих інструментів підвищення лояльності та трудової активності персоналу [15].

Узагальнюючи теоретичні підходи та практичні результати дослідження, слід зазначити, що підприємству доцільно формувати багаторівневу та гнучку систему мотивації, яка враховуватиме як індивідуальні потреби працівників, так і стратегічні цілі розвитку підприємства. Ефективність управління персоналом значною мірою залежить від здатності керівництва створювати умови, за яких працівники будуть зацікавлені у підвищенні результативності власної праці та професійному розвитку. Важливим напрямом посилення мотиваційного впливу на ПСП «Слобожанщина Агро» є розвиток внутрішньої конкуренції, залучення працівників до колективних форм взаємодії (обговорень, мозкових штурмів, командних завдань), а також впровадження прозорих процедур оцінювання результатів праці. Такі підходи сприяють підвищенню рівня залученості персоналу, формують у працівників відчуття значущості власного внеску в діяльність підприємства та стимулюють їх до більш відповідального виконання професійних обов'язків. Додатково це створює передумови для розвитку корпоративної культури, покращення комунікацій між працівниками та зміцнення командної взаємодії в колективі.

Не менш важливу роль відіграє управління професійним розвитком працівників. Доцільним є впровадження елементів соціального стимулювання, зокрема оплати навчання дітей працівників, страхових і пенсійних внесків, організації дозвілля та культурних заходів, а також надання путівок на відпочинок.

Окрему увагу рекомендовано приділити програмам підтримки здорового способу життя, зокрема впровадженню антинікотинової доплати або системи заохочення працівників, які відмовляються від шкідливих звичок. Водночас системне навчання, перепідготовка та можливість кар'єрного просування сприятимуть формуванню довгострокової мотивації та підвищенню рівня лояльності персоналу до підприємства. Працівник, який бачить перспективу професійного розвитку та соціальної підтримки з боку підприємства, є більш зацікавленим у стабільній, якісній і продуктивній праці.

Отже, для ПСП «Слобожанщина Агро» доцільним є впровадження інтегрованої системи стимулювання, яка поєднуватиме матеріальні та нематеріальні механізми впливу. Така система повинна забезпечувати не лише належний рівень доходів працівників, а й сприяти підвищенню ефективності виробничої діяльності підприємства в цілому. Оптимальне поєднання різних інструментів мотивації дозволить активізувати трудовий потенціал персоналу, підвищити його зацікавленість у результатах праці та забезпечити довгостроковий розвиток підприємства.

3.2 Удосконалення системи мотивації персоналу та оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Економічне стимулювання високоякісної праці базується на раціональному поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Заробітна плата виступає ключовим інструментом матеріальної зацікавленості персоналу у досягненні кінцевих результатів діяльності підприємства, забезпечуючи задоволення базових потреб працівників. Водночас у міру стабілізації її рівня на конкурентному рівні в галузі зростає роль нематеріальних стимулів. Нематеріальна мотивація формує для працівників додаткові можливості професійного розвитку, самореалізації та підвищення соціального статусу. Для підприємства такі заходи пов'язані з непрямыми витратами (організація навчання, створення безпечних умов праці, підтримка соціально-психологічного клімату), проте вони забезпечують довгостроковий ефект.

Впровадження запропонованої системи мотиваційних заходів дозволить підвищити продуктивність праці та рівень залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей підприємства. Очікується також зниження плинності кадрів та посилення стабільності трудового колективу, що є важливим чинником ефективного функціонування аграрного підприємства.

У межах удосконалення системи мотивації персоналу ПСП «Слобожанщина Агро» у таблиці 3.2 запропоновано комплекс заходів

матеріального та нематеріального стимулювання працівників, реалізація яких спрямована на підвищення продуктивності праці та забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 3.2 - Проект загального кошторису витрат на впровадження заходів мотивації праці ПСП «Слобожанщина Агро»

Назва мотиваційного заходу	Витрати, тис грн.	
	тис грн.	питома вага, %
Оновлення системи преміювання виробничих та допоміжних працівників	4500	69,23
Премія з фонду директора за особливі досягнення в роботі, ініціативу	360	5,54
Компенсація використання особистого транспорту	125	1,92
Компенсація вартості найму житла для працівників з іншої місцевості	312	4,80
Премія за розширення земельного банку	500	7,69
Премія за рацпропозиції, впровадження нової техніки і технології	75	1,15
Проведення тимблдіingu	250	3,85
Проведення семінарів, вебінарів, тренінгів, навчань	55	0,85
Безкоштовне харчування працівників, задіяних на польових роботах	275	4,23
Безкоштовна кава та вода	48	0,74
Всього	6500	100,00

Джерело: побудовано автором базуючись на результатах власних досліджень та інформації підприємства

Як свідчать дані таблиці 3.2, загальний обсяг витрат на впровадження мотиваційних заходів становить 6500 тис. грн, при цьому домінуючу частку (69,23%) займає оновлення системи преміювання виробничого персоналу. Це свідчить про орієнтацію підприємства на підвищення результативності основної діяльності через стимулювання продуктивності праці.

Оновлення системи преміювання праці виробничих та допоміжних працівників передбачає осучаснення існуючої наразі на ПСП «Слобожанщина Агро» системи премій, шляхом введення окремо для виробничого та допоміжного персоналу методики визначення рівня премій за понаднормові обсяги виконання робіт. Критеріями є показники якості виконаної роботи, рівня досягнутої продуктивності праці. Все це дасть можливість окремим працівникам проявити свої здібності у роботі та відповідати за якість її

виконання з дотриманням агротехнічних термінів, що напряду сприятиме росту продуктивності праці.

Пакет мотиваційних заходів для управлінського персоналу - це пропозиції, які орієнтовані на стимулювання ефективності управлінського персоналу. Такий специфічний розподіл обумовлено різницею у потребах та ціннісних мотивах трудової діяльності різних категорій працівників агрофірми, так як ПСП «Слобожанщина Агро» має великий штат виробничого та допоміжного персоналу, а також досить значну чисельність адміністративного персоналу і працівників, що здійснюють управління виробничими процесами. Тому, в рамках цієї пропозиції концентрується увага у більшості на нематеріальних формах мотивації та заходах, які дозволять знизити психоемоційне навантаження управлінського персоналу, що виникає у ході високої інтенсивності інтелектуальної праці, підвищити продуктивність їх праці, яка досить часто потребує пошуку креативних ідей та прийняття нетипових рішень.

Так як пакет мотиваційних заходів для управлінського персоналу напряду не впливає на приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та інших показників виробництва, на даному етапі ця пропозиція нестиме лише адміністративні витрати на впровадження вищевказаних заходів, проте ці заходи мають значну соціальну ефективність. Їх реалізація сприятиме підвищенню рівня задоволеності працею, посиленню лояльності працівників до підприємства та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Крім того, удосконалення системи мотивації управлінського персоналу дозволить знизити ризики професійного вигорання, підвищити рівень відповідальності працівників та покращити якість виконання управлінських функцій. У довгостроковій перспективі це створить передумови для підвищення ефективності управління підприємством та забезпечення стабільності кадрового складу. Наведемо очікувану соціальну ефективність заходів мотивації праці управлінського персоналу в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Соціальна ефективність заходів мотивації праці управлінського персоналу ПСП «Слобожанщина Агро»

Захід	Соціальна ефективність
Компенсація використання особистого транспорту та компенсація вартості найму житла	Оптимізуватиме витрати на соціальне забезпечення працівників, зменшить непередбачувані фінансові витрати
Проведення тимбілдінгів	Сприятиме формуванню нормального соціально-психологічного клімату в колективі, сприятиме згуртованості працівників та дасть певні навички роботи в команді, покращить якість трудового життя
Проведення семінарів, вебінарів, тренінгів, навчань	Дозволить зацікавити працівників новою інформацією, знаннями, розширити їх уявлення про виконувану ними роботу, тим самим підвищити ефективність праці
Премія за рацпропозиції, впровадження нової техніки і технології	Підвищить працездатність працівників, стимулюватиме ріст продуктивності праці
Безкоштовна бутильована вода та кава для працівників офісу	Підвищить енергію та покращить настрій працівників перед роботою

Джерело: побудовано автором базуючись на результатах власних досліджень та інформації відділу кадрів ПСП «Слобожанщина Агро»

Отже, впровадження перерахованих вище пропозицій сприятиме приросту прибутковості агрофірми, підвищенню зацікавленості персоналу у досягненні більш високих результатів праці, так як успішна діяльність і конкурентна позиція аграрного підприємства залежить від результативної, активної та якісної діяльності всього персоналу. Перевагою запропонованих нами мотиваційних заходів є поєднання матеріального і нематеріального стимулювання, що проявлятиметься не тільки у грошовому еквіваленті, а й у поліпшенні соціально - психологічного стану кожного працівника, отриманні нових знань, що будуть використовуватися у трудовій діяльності за рахунок впровадження запропонованих нематеріальних заходів мотивації праці персоналу.

Фінальним етапом у доведенні економічного обґрунтування доцільності впровадження запропонованих мотиваційних заходів є визначення та оцінка ефективності їх застосування в досліджуваному аграрному підприємстві. Основні економічні ефекти від впровадження мотиваційних заходів подамо у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Основні показники діяльності ПСП «Слобожанщина Агро»
до та після впровадження заходів мотивації праці персоналу

Показник	Факт до впровадження мотиваційних заходів	Прогнозний період 2027 р.		Відхилення прогнозованого періоду з урахуванням мотиваційних заходів від звітного, %	Відхилення прогнозованих періодів, %
		без врахування мотиваційних заходів	з урахуванням мотиваційних заходів		
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1700903	2077503	2256099	132,7	108,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	761078	900555	910210	119,6	101,1
Валовий прибуток, тис. грн.	939825	1176948	1345889	143,2	114,4
Чистий прибуток, тис. грн.	616458	770573	893864	145,0	116,0
Фонд оплати праці, тис грн	110968,3	126615	133115	120,0	105,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	253	253	253	100,0	100,0
Середньорічна продуктивність праці, тис. грн./особу	6723,34	8211,48	8917,78	132,7	108,6
Середньорічна заробітна плата, тис. грн./особу	438,61	500,45	526,33	120,0	105,2
Коефіцієнт випередження приросту продуктивності праці над темпами росту заробітної плати, од.	x	x	x	1,106	1,032

Джерело: розраховано автором на основі: Ф. №2 «Звіт про фінансові результати»; ф. №1-ПВ «Звіт з праці» та первинної документації відду кадрів

Аналіз даних таблиці 3.4 дозволяє зробити висновок, що навіть за умов базового сценарію без впровадження додаткових мотиваційних заходів діяльність ПСП «Слобожанщина Агро» характеризується позитивною

динамікою основних фінансово-економічних показників. Зокрема, прогнозується зростання чистого доходу від реалізації продукції на 22,2%, що свідчить про загальне підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Разом з тим, впровадження запропонованої системи мотивації персоналу забезпечує додаткове посилення позитивних тенденцій. Так, у прогнозному періоді з урахуванням мотиваційних заходів чистий дохід зростає вже на 32,7%, що свідчить про підвищення результативності використання трудового потенціалу та більш ефективну організацію праці.

Разом з тим спостерігається зростання собівартості продукції, однак темпи її приросту (19,6% у прогнозі з урахуванням мотиваційних заходів) є нижчими за темпи зростання доходу. Це забезпечує збільшення валового та чистого прибутку підприємства, який зростає на 45,0% відносно базового періоду.

Окремо слід відзначити позитивне співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та заробітної плати. Збільшення фонду оплати праці на 20,0% супроводжується вищими темпами зростання продуктивності праці (на 32,7%), що підтверджується коефіцієнтом випередження, який перевищує одиницю. Це свідчить про економічну доцільність витрат на персонал та ефективність запропонованих мотиваційних інструментів.

Водночас необхідно враховувати, що загальний приріст фінансових результатів формується під впливом комплексу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому для коректного оцінювання економічного ефекту від упровадження мотиваційних заходів доцільно враховувати лише їхній додатковий внесок у приріст прибутковості підприємства.

Додатковий прибуток становить:

$$\Delta\P = 893864 - 770573 = 123291 \text{ тис. грн}$$

Економічний ефект:

$$E_e = 123291 - 6500 = 116791 \text{ тис. грн}$$

Отримане значення значно перевищує нормативний коефіцієнт ефективності ($E_n = 0,15$), що свідчить про високу доцільність реалізації заходів.

Річний економічний ефект:

$$E_{\text{ер}} = 123291 - (6500 \times 0,15) = 123291 - 975 = 122316 \text{ тис. грн}$$

Термін окупності витрат:

$$T_o = 6500 / 123291 = 0,053 \text{ року}$$

Оскільки мотиваційні заходи впроваджуються поступово, доцільно врахувати часткову реалізацію ефекту (близько 10–12% у перші місяці). За таких умов реальний термін окупності становитиме:

$$T_o \approx 0,5-0,7 \text{ року (6-8 місяців)}$$

Це відповідає практиці впровадження управлінських рішень та свідчить про їх реалістичність.

Таким чином, впровадження запропонованої системи мотивації забезпечує:

- зростання продуктивності праці;
- підвищення прибутковості діяльності;
- покращення використання трудового потенціалу;
- формування сприятливого соціально-психологічного середовища.

Отже, запропоновані заходи є економічно обґрунтованими та доцільними, а їх реалізація сприятиме зміцненню конкурентних позицій ПСП «Слобожанщина Агро» як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

З огляду на проведеного дослідження щодо підвищення мотивації до праці та її стимулювання в ПСП «Слобожанщина Агро», можна зробити висновок про досить високу ефективність у трудовому, мотиваційному, та економічному аспектах.

Ефективність менеджменту підприємств пов'язана із забезпеченням економічного стимулювання персоналу підприємств шляхом:

- використання форм та систем оплати праці з урахуванням впливу зовнішніх деструктивних чинників; розширення негрошових форм

матеріального стимулювання шляхом збільшення соціального пакету в частині надання відомчого житла, медичного та соціального обслуговування;

- розширення співпраці з міжнародними та вітчизняними громадськими організаціями щодо надання працівникам гуманітарної допомоги (забезпечення працівників товарами першої необхідності);

- в межах діючих обмежень стимулювання участі персоналу підприємств в розподілі прибутку (дивідендна політика);

- зростання частки витрат на персонал у загальних витратах підприємств;

- використання сучасних персонал-технологій та засобів інтелектуалізації праці;

- формування оптимальних пропорцій щодо застосування матеріальних і нематеріальних економічних стимулів.

Резюмуючи варто зазначити, що однією з цілей процесу стимулювання є максимізація віддачі кваліфікаційних навичок та вмінь працівника, що, в свою чергу, дозволить бачити наявний результат на підприємстві. Першою і основною складовою системи стимулювання є заробітна плата, яка породжує зацікавленість персоналу у виконанні поставлених цілей. Суттєвим напрямом системи стимулювання персоналу є преміювання, яке здійснюється за окремі досягнення та результати працівника перед підприємством. Вищезгадані складові доволі детально врегульовані в українському законодавстві. Зокрема, ст. 97 КЗпП та ч. 1 ст. 2 і ч. 1 та 2 ст. 15 Закону України «Про оплату праці» визначають існування таких виплат, можливості їх встановлення та порядок введення.

Варто зазначити, що таке правове регулювання змісту заробітної плати ніяк не регулює усі різноманітні способи того, що заробітну плату можна використати як елемент стимулювання. Тому і в даному випадку, використання заробітної плати як стимулу покладається на роботодавця. Однак, для цілей економічної науки такі виплати мають стимулюючий характер. Не менш важливим напрямом стимулювання персоналу є соціальні виплати та соціальний пакет. До складу нематеріального стимулювання працівників

підприємства відносять: вільний час, тобто можливість формувати самому свій робочий графік; постійний розвиток персоналу (семінари, стажування); створення психологічного клімату в колективі (team building); надання можливості кар'єрного зростання [19].

Таким чином, нематеріальний бік стимулювання персоналу забезпечує досягнення результатів не миттєво, але дозволяє розкрити весь трудовий потенціал кожного працівника окремо і кожен працівник підприємства відчуває себе захищеним, його цінують та поважають, тобто «своїм» у колективі.

В умовах війни важливого значення набувають нематеріальні стимули соціально-психологічного, інтелектуального, темпологічного і безпекового характеру.

Важливими нематеріальними стимулами в сучасних умовах є:

- створення безпечних умов роботи шляхом облаштування укриттів або організації переміщення персоналу до найближчого укриття у разі небезпеки;
- надання можливостей користування коворкінгом для зручної та комфортної дистанційної роботи;
- надання можливостей навчання протягом життя, підвищення кваліфікації, отримання додаткової вищої освіти;
- надання працівникам можливості працювати волонтерами в робочий час, що стимулює їх до подальшої праці через усвідомлення добрих вчинків. Також цей стимул надає широкі можливості для зміцнення команди та командної роботи;
- надання керівництвом до днів народження, професійних свят (з використанням індивідуального підходу) подарункових карт; підписки на цікаві онлайн-ресурси, журнали, бібліотеки, курси;
- забезпечення персоналу побутовими зручностями організація кейтерингових обідів. Важливе значення в системі стимулювання працівників відіграє організація розваг залежно від уподобань колективу: спільних святкувань, походів у кіно, театр, музей, поїздки до національних парків, визначних місць тощо.

ВИСНОВКИ

У роботі досліджено теоретико-методичні засади формування системи мотивації праці на сільськогосподарському підприємстві. Встановлено, що ефективна мотивація персоналу є важливим чинником підвищення продуктивності праці, результативності діяльності підприємства та раціонального використання кадрового потенціалу. Обґрунтовано доцільність поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів у системі управління персоналом.

У результаті аналізу діяльності ПСП «Слобожанщина Агро» визначено, що підприємство характеризується стабільним фінансово-економічним станом і високим рівнем спеціалізації. У 2025 році площа ріллі становила 9824,7 га, а провідне місце у структурі товарної продукції займала кукурудза (58,7 %). Коефіцієнт спеціалізації на рівні 0,466 підтвердив високий рівень виробничої спеціалізації підприємства. Дослідження економічних показників засвідчило позитивну динаміку розвитку підприємства: чистий дохід від реалізації продукції у 2025 році порівняно з 2023 роком зріс у 2 рази, чистий прибуток у 9,6 рази, а рівень рентабельності підвищився з 11,1 % до 80,99 %. Це створює фінансові передумови для вдосконалення системи мотивації працівників.

Аналіз кадрового потенціалу показав відносну стабільність трудового колективу та зниження рівня плинності кадрів до 0,079. Водночас встановлено, що темпи зростання продуктивності праці перевищують темпи підвищення заробітної плати, що свідчить про недостатню реалізацію стимулюючої функції оплати праці та потребу в удосконаленні мотиваційного механізму.

Оцінка системи мотивації персоналу засвідчила використання на підприємстві комбінованого підходу до стимулювання працівників. Разом із тим результати опитування підтвердили необхідність посилення взаємозв'язку між результатами праці, рівнем оплати, професійним розвитком і соціальним визнанням працівників, а також підвищення прозорості мотиваційного механізму.

У роботі обґрунтовано напрями вдосконалення системи мотивації праці, зокрема оновлення системи преміювання, розвиток професійного навчання, запровадження соціального пакета, компенсацію транспортних витрат і житла працівників, проведення тренінгів і тимбілдінгів. Запропоновано комплексну програму управління мотивацією персоналу, яка передбачає етапи діагностики, планування, впровадження та контролю ефективності мотиваційних заходів. Визначено, що важливу роль у підвищенні трудової активності працівників відіграють нематеріальні стимули, які сприяють професійному розвитку персоналу, формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату та зростанню лояльності працівників до підприємства. Крім того, використання нематеріальних методів мотивації дозволяє підвищити рівень залученості працівників до трудового процесу та посилити їх зацікавленість у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Сформовано комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів із загальним обсягом фінансування 6500 тис. грн, з яких 69,23 % спрямовано на вдосконалення системи преміювання виробничого та допоміжного персоналу. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню продуктивності праці, професійному розвитку працівників і покращенню соціально-психологічного клімату в колективі.

Проведені розрахунки підтвердили економічну ефективність запропонованих заходів. Очікується зростання чистого доходу від реалізації продукції на 32,7%, чистого прибутку на 45,0%, а середньорічної продуктивності праці до 8917,78 тис. грн/особу. Додатковий прибуток від реалізації заходів становитиме 123291 тис. грн, економічний ефект -116791 тис. грн, а термін окупності витрат - 0,5-0,7 року.

Отже, впровадження комплексної системи мотивації персоналу забезпечить підвищення ефективності використання трудових ресурсів, посилення зацікавленості працівників у результатах діяльності та створить передумови для стабільного розвитку ПСП «Слобожанщина Агро».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксенко О.В. Мотивація персоналу аграрного підприємства в умовах глобальних викликів. *Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (Кременчук, Придніпровський інститут МАУП, 26 лютого 2026 р.). 2026. С. 32-33.
2. Березюк С., Березюк Ю., Годя О. Проблеми мотивації праці на сільських територіях. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-94> (дата звернення: 12.04.2026).
3. Бінерт О., Балаш Л., Лисюк О. Керівництво та лідерство в організації як основа успішної управлінської діяльності. *Агросвіт*. 2024. № 10. С. 40-44. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/issue/view/152/110> (дата звернення: 12.04.2026).
4. Борданова Л.С., Семенченко Н.В., Попович Ж.В. Особливості формування та впровадження кадрової політики на підприємстві. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 54-59.
5. Вуйченко М., Шатохін А. Мотивація праці як засіб управління соціально-трудовими відносинами в аграрних підприємств. *Грааль науки*. 2022. № 14-15. С. 137–139.
6. Гринчак Н.А. Гейміфікація як засіб підвищення самомотивації персоналу. *Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ: Інформаційно-аналітичне агентство. 2021. С. 180-182. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/6008> (дата звернення: 01.04.2026)
7. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Шинкаренко А.В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких

структур. *Економічний простір*. 2021. № 174. С. 63-68. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-62811> (дата звернення: 30.03.2026).

8. Грідін О. Удосконалення мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах: збалансування економічних інтересів та потреб працівників. *Економіка та суспільство*. 2024 №68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-71> (дата звернення: 30.03.2026).

9. Грідін О.В. Особливості організації та ефективного управління процесом праці в сільськогосподарських підприємствах. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 63. С. 105-110. URL: <https://bses.in.ua/uk/63-2021> (дата звернення: 14.02.2026)

10. 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.

11. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6> (дата звернення: 24.03.2026).

12. Жолонко Т.В., Гребінчук О.М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2021. Вип. 2(61). С. 23-28. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view> (дата звернення: 24.02.2026).

13. Кифяк В.І., Тодоріко І.М. Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2021. № 1(47). С. 72-77. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1340> (дата звернення: 01.03.2026).

14. Лещенко З. Мотиваційний аспект в управлінні персоналом аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2024. Вип. 332 (4). С. 327-331.

15. Оксенюк К. Вплив брендингу на мотивацію українських споживачів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-16> (дата звернення: 24.02.2026).
16. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59> (дата звернення: 01.05.2026).
17. Орехова А.І., Слюсарев Д.С. Інноваційні підходи у мотиваційному управлінні в умовах змін і викликів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 12-16. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-1> (дата звернення: 01.04.2026).
18. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45-48.
19. Сазонова Т.О., Васюха О.В. Вплив емоційного вигорання на поведінку персоналу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 241-245. URL: <https://surl.li/llypxz> (дата звернення: 11.04.2026).
20. Сало Я., Павличенко А. Вплив мотивації праці на якість трудового життя працівників. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-15> (дата звернення: 24.02.2026).
21. Сезонна робота в Україні: як впливає мобілізація та скільки платять. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/robota-v-ukrajini-na-sezon-yak-vplivaye-mobilizaciya-ta-skilki-platyat-12711663.html> (дата звернення: 24.04.2026).
22. Стоянець Н., Ткаченко В. Відповідальні інновації як вагомий фактор формування соціальної відповідальності підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. № 1(68). С. 62-67. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/68-10> (дата звернення: 24.04.2026).
23. Ткаченко К.А., Коптева Г.М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2023. № 4. С. 33-38.

24. Тимченко І.П., Левіна А.П. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві у умовах Covid-19. *Економічний простір*. 2021. № 169. С. 84-91. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/890/863/> (дата звернення: 24.04.2026).

25. Харченко Т.М., Орехова А.І., Шестакова А.В. Соціально-економічні орієнтири в управлінні розвитком персоналу підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 3. С. 265-269. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-40> (дата звернення: 24.04.2026).

26. Akonkwa D.B., Lunanga E., Mukulu J.B., Bugandwa T.C., Mwaza E.F. Leadership Styles and Small Enterprises' Performance: Is Gender an Issue? Empirical Study from Democratic Republic of Congo. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*. 2021. № 8(1). DOI: <https://doi.org/10.1177/239395752110443> (дата звернення: 21.04.2026).

27. Becker B. Leadership Styles: The 11 Most Common & How to Find Your Style. Website hubspot.com. September 14, 2023. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/leadership-styles> (дата звернення: 27.03.2026).

ДОДАТКИ