

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Економічний факультет**

\* УДК: 338.49:911 373

**ПОГОДЖЕНО**  
Декан економічного факультету

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри економіки

\_\_\_\_\_ **Музиченко А.О.**  
(підпис)

\_\_\_\_\_ **Байдала В.В.**  
(підпис)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025р.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему Удосконалення мотивації праці в системі управління соціально-економічним розвитком села.

Спеціальність 051 «Економіка»  
(код і назва)

Магістерська програма Економіка підприємства  
(назва)

Програма підготовки освітньо-професійна  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

**Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи**  
\_\_\_\_\_ **К.е.Н., доцент.**  
(науковий ступінь та вчене звання)

\_\_\_\_\_ **Рубан О.О.**  
(підпис) (ПІБ)

**Виконала**  
\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Русаловський О.В.**  
(ПІБ студента)

**Київ 2025**

\*

Додаток Д

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Економічний факультет**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри економіки**

д.е.н., проф. \_\_\_\_\_ **Байдала В.В.**  
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІБ)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025р.

**ЗАВДАННЯ  
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
СТУДЕНТУ  
РУСАЛОВСЬКОМУ ОЛЕГУ ВАЛЕРІЙОВИЧУ**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Спеціальність **051 «Економіка»**  
(код і назва)

Магістерська програма **Економіка підприємства**  
(назва)

Програма підготовки **освітньо-професійна**  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи **Удосконалення мотивації праці в системі управління соціально-економічним розвитком села**

Затверджена наказом ректора НУБіП України від **16 жовтня 2024р. №1853**  
**«С»**

Термін подання завершеної роботи на кафедру **РРРР.ММ.ЧЧ**  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи:

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи корпоративної соціальної відповідальності у сільськогосподарських підприємствах
2. Стан та рівень корпоративної соціальної відповідальності у сільськогосподарських підприємствах України
3. Напрями підвищення корпоративної соціальної відповідальності в сільськогосподарських підприємствах

Дата видачі завдання «16» листопада 2021 р.

**Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Рубан О.О.**  
(прізвище та ініціали)

**Завдання прийняла до  
виконання**

\_\_\_\_\_  
(підпис)  
студента)

**Русаловський О.В.**  
(прізвище та ініціали)

## Реферат

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади формування й функціонування соціальної відповідальності в сільськогосподарських підприємствах, а також її вплив на підвищення конкурентоспроможності аграрних товаровиробників різних організаційно-правових форм.

Об'єктом дослідження є процеси активізації соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу та механізми її реалізації в аграрному виробництві.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень, аналіз сучасного стану та формування практичних рекомендацій щодо удосконалення корпоративної соціальної відповідальності у сільськогосподарських підприємствах.

Відповідно до поставленої мети магістерської роботи визначені та вирішені такі завдання:

- вивчити еволюцію становлення соціальної відповідальності бізнесу та визначити її економічну сутність;
- розкрити зміст, форми прояву та систему об'єктів і суб'єктів соціальної відповідальності аграрних підприємств;
- ідентифікувати особливості формування та реалізації соціальних інвестицій як ключової передумови здійснення соціальних програм у сільському господарстві;
- провести аналіз рівня соціальної відповідальності агропромислових підприємств України та оцінити ефективність її впровадження на прикладі СФГ Пащенко;
- запропонувати напрями вдосконалення механізму соціальної відповідальності для підвищення конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери.

У роботі розглянуті теоретичні аспекти формування соціальної відповідальності бізнесу, досліджено сучасні підходи до її реалізації в аграрній сфері. Проведено аналіз наявного стану використання корпоративної соціальної відповідальності суб'єктами агропромислового підприємництва. Визначено вплив соціальних інвестицій та соціальної активності підприємств на їх розвиток і конкурентні позиції.

У першому розділі роботи проведено теоретичний аналіз категорії «соціальна відповідальність» та систематизовано сучасні моделі її реалізації.

У другому розділі здійснено аналіз рівня корпоративної соціальної

відповідальності аграрних підприємств України, а також досліджено фінансові та соціальні показники діяльності СФГ Пащенко.

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення корпоративної соціальної відповідальності суб'єктів агропромислового підприємництва, зокрема запропоновано механізм активізації соціальної відповідальності та визначено шляхи підвищення конкурентоспроможності на її основі.

<b>ЗМІСТ</b>	
<b>ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ .....</b>	<b>8</b>
<b>ВСТУП.....</b>	<b>9</b>
<b>РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ СЕЛА .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Теоретичні основи мотивації праці.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2. Сучасні підходи до мотивації праці в управлінні соціально-економічним розвитком сільських територій.....</b>	<b>17</b>
<b>1.3. Проблеми ефективного використання мотивації праці в системі управління соціально-економічним розвитком села .....</b>	<b>21</b>
<b>1.4. Досвід мотивації праці в системі розвитку сільських територій в Україні та ЄС .....</b>	<b>28</b>
<b>Висновки до розділу 1.....</b>	<b>32</b>
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ У СФГ ПАЩЕНКА .....</b>	<b>36</b>
<b>2.1. Формування та організація оплати праці в СФГ Пащенко .....</b>	<b>36</b>
<b>2.2 Аналіз системи мотивації праці в умовах сільськогосподарського підприємства .....</b>	<b>45</b>
<b>2.3. Мотивація праці на основі гарантійних та компенсаційних виплат працівникам .....</b>	<b>53</b>
<b>2.4. Розвиток нематеріальної мотивації працівників у системі управління соціально-економічним розвитком села .....</b>	<b>58</b>
<b>Висновки до розділу 2.....</b>	<b>63</b>
<b>РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ СЕЛА .....</b>	<b>66</b>
<b>3.1. Концептуальні підходи до модернізації системи мотивації праці в умовах трансформації аграрного виробництва.....</b>	<b>66</b>
<b>3.2. Сучасний стан системи мотивації праці в СФГ Пащенко та її відповідність викликам технологічної модернізації.....</b>	<b>68</b>
<b>3.3. Впровадження технологій штучного інтелекту в діяльність СФГ Пащенко та їхній вплив на мотивацію працівників .....</b>	<b>73</b>

<b>3.4. Агродрони та роботизовані системи: сучасні можливості і вплив на мотивацію праці.....</b>	<b>77</b>
<b>3.5. Удосконалення організації праці та умов мотивації персоналу в СФГ Пашенка .....</b>	<b>81</b>
<b>3.6. Напрями підвищення ефективності мотиваційної політики із використанням сучасних технологій та штучного інтелекту.....</b>	<b>83</b>
<b>Висновок до розділу 3 .....</b>	<b>86</b>
<b>ВИСНОВОК .....</b>	<b>88</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>91</b>

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

СФГ - селянське (фермерське) господарство;

ОМС - органи місцевого самоврядування;

ЄС - Європейський Союз;

ООН - Організація Об'єднаних Націй;

ШІ - штучний інтелект;

Га - гектар.

## ВСТУП

**Актуальність теми** полягає в сучасній трансформації соціально-економічного розвитку України, зумовлені євроінтеграційними процесами, децентралізацією влади та необхідністю підвищення конкурентоспроможності територій, потребують докорінного оновлення підходів до управління людськими ресурсами на рівні сільських громад. Успішне функціонування аграрного сектору та системи місцевого самоврядування значною мірою залежить від ефективності праці сільського населення, рівня його мотивації, соціальної залученості та забезпечення умов для трудової самореалізації. В умовах повномасштабної російської агресії, воєнного стану та пов'язаних з ними глибоких соціально-економічних дисбалансів, проблеми трудової міграції, старіння та зниження трудового потенціалу сільських територій набули критичного характеру. Відтік населення з прифронтових регіонів, мобілізація, руйнування інфраструктури та ланцюгів постачання поставили аграрні підприємства, які є основою життєзабезпечення країни, на межу виживання. У цих нових реаліях формування стійкої, адаптивної системи мотивації праці, здатної утримати ядро кваліфікованих працівників та забезпечити функціонування агровиробництва, стає не просто актуальним, а питанням національної безпеки та продовольчої незалежності.

Розвиток сільських територій базується на поєднанні економічних, соціальних, інституційних та демографічних чинників, серед яких мотивація до праці займає стратегічне місце. Оскільки саме трудова активність населення визначає рівень зайнятості, доходи домогосподарств, інвестиційну привабливість і відтворення людського потенціалу, питання удосконалення мотиваційних механізмів має фундаментальне значення для громад. Сучасні дослідження свідчать, що сільські території втрачають не лише економічний потенціал, але й трудові ресурси через незадовільні умови праці, низький рівень матеріальної та нематеріальної мотивації, відсутність системи стимулювання інноваційної активності працівників (OECD, 2025; FAO, 2024).

Сільські громади дедалі більше виступають автономними центрами прийняття рішень, від ефективності управління трудовими ресурсами яких залежить їхня здатність забезпечувати власний розвиток. Значну роль при цьому відіграють органи місцевого самоврядування, аграрні підприємства, фермерські господарства, комунальні установи та інші суб'єкти, які формують трудовий простір села. У цих умовах виникає нагальна потреба у створенні нових моделей мотивації праці, адаптованих до сучасних викликів ресурсної обмеженості, низького рівня технологічного розвитку, демографічних дисбалансів та необхідності забезпечення соціальної стійкості території.

На відміну від великих підприємств, система мотивації праці на рівні сільських територій формується не лише під впливом економічних стимулів, але й з урахуванням соціокультурних, природно-географічних, психологічних та інституційних особливостей. Тому мотиваційні механізми мають бути побудовані на поєднанні матеріальної винагороди з розвитком соціальної інфраструктури, підвищенням якості життя, підтримкою місцевої ініціативи, розвитком освіти, залученням молоді, створенням умов для самозайнятості та підприємництва.

Також без ефективної мотивації трудових ресурсів неможливе досягнення цілей стратегії розвитку сільських територій України до 2030 року, національної економічної стратегії-2030, а також цілей сталого розвитку ООН. Саме тому для забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектору та сільського господарства необхідно посилити наукові дослідження у сфері розробки, удосконалення та практичного застосування сучасних моделей мотивації праці, орієнтованих на довготривалу перспективу розвитку села.

**Ступінь наукової розробленості проблеми.** Проблематика мотивації праці у контексті розвитку територій висвітлена у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, серед яких: Дж. Мід, Е. Мейо, П. Друкер, Д. МакГрегор, Ф. Герцберг, Р. Райан і Е. Десі, А. Кольберг; в українській науковій школі О. Амоша, В. Геєць, М. Долішній, Л. Шевчук, І. Прокопа, М. Малік, Л. Чернюк, О. Марченко. Актуальні підходи до управління трудовою

мотивацією в сільському секторі розглядаються у роботах таких дослідників, як Т. Зайченко, С. Кваша, Н. Єрмоленко, О. Попова, А. Павленко, Л. Барановська.

Разом з тим, попри значну кількість теоретико-методичних напрацювань, комплексна проблема формування та удосконалення системи мотивації праці саме в контексті соціально-економічного розвитку сільських територій залишається недостатньо дослідженою. Більшість наукових робіт зосереджені на мотивації працівників окремих підприємств або галузей, тоді як питання мотиваційної політики громад та органів місцевого самоврядування розкрито фрагментарно. Недостатньо розробленими залишаються методики оцінювання мотиваційного потенціалу села, механізми підвищення трудової активності населення, інноваційні підходи до мотивації в умовах децентралізації та інтеграції соціальної мотивації у систему управління територіальним розвитком.

**Метою та завданням дослідження** є комплексне дослідження теоретичних і практичних засад удосконалення мотивації праці в системі управління соціально-економічним розвитком села, а також розробка пропозицій щодо формування дієвого мотиваційного механізму, здатного забезпечити стале функціонування та розвиток сільських територій.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- узагальнити сучасні теоретико-методичні підходи до сутності та формування мотивації праці в умовах територіального розвитку;
- дослідити особливості трудового потенціалу і чинники мотивації працівників у сільській місцевості;
- проаналізувати стан мотиваційної політики на рівні конкретної громади (або підприємства, яке буде досліджуватися у подальших розділах);
- оцінити вплив матеріальних і нематеріальних стимулів на рівень соціально-економічної активності населення;
- визначити ключові проблеми, бар'єри та дисфункції системи мотивації праці у сільському середовищі;

- запропонувати напрями удосконалення мотиваційного механізму з урахуванням сучасних викликів та стратегічних пріоритетів розвитку сільських територій.

**Об'єктом дослідження** є система мотивації праці в контексті управління соціально-економічним розвитком сільських територій.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та практичні засади формування та вдосконалення мотивації праці населення сільських територій та робітників агробізнесу.

**Методи дослідження.** Під час роботи застосовано комплекс сучасних наукових методів: системний підхід для аналізу процесів управління трудовою мотивацією; методи порівняльного аналізу та синтезу для виявлення особливостей мотиваційних механізмів; соціологічні методи для оцінювання трудових орієнтацій і потреб населення; економіко-математичні методи для моделювання впливу мотиваційних чинників на розвиток громади; табличний та графічний для структуризації результатів дослідження; метод експертних оцінок для визначення пріоритетних напрямів удосконалення мотиваційної політики.

**Практичне значення дослідження** полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій органами місцевого самоврядування, аграрними підприємствами, комунальними установами та іншими суб'єктами управління для підвищення трудової активності населення, розвитку людського капіталу, оптимізації кадрової політики та посилення соціально-економічної стійкості сільських територій. У контексті дослідження розрізняють два рівні мотивації праці:

- **Макрорівень** (рівень територіальної громади): система заходів органів місцевого самоврядування, спрямованих на створення сприятливих умов для праці та життя (розвиток інфраструктури, підтримка бізнесу, програми залучення молоді), що формує загальну мотиваційну атмосферу.

- **Мікрорівень** (рівень підприємства): безпосередня система стимулювання працівників конкретного господарюючого суб'єкта (зарплата,

премії, кар'єра).

Дане дослідження зосереджене на аналізі мотивації на мікрорівні (на прикладі СФГ Пащенка) з метою формування пропозицій для вдосконалення політики на макрорівні громади.»

**Структура роботи** складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури. Основний текст містить результати теоретичних та аналітичних досліджень, а також обґрунтовані практичні рекомендації щодо удосконалення системи мотивації праці у сільських територіях.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ СЕЛА

## 1.1 Теоретичні основи мотивації праці

Мотивація праці посідає центральне місце у системі управління персоналом, оскільки визначає рівень трудової активності працівників та впливає на соціально-економічні результати функціонування підприємств і територіальних громад. У сільській місцевості, де трудові ресурси обмежені, а умови праці мають специфічний характер, значення мотиваційних механізмів зростає вдвічі [5, с. 55-63]. Мотивація як наукове поняття пройшла тривалу еволюцію: від первинного розуміння праці як вимушеної діяльності до трактування її як усвідомленої поведінки, що ґрунтується на складній взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників [4].

Історичні аспекти становлення теорії мотивації демонструють поступовий розвиток наукових підходів. У період Античності праця розглядалася як соціально необхідна діяльність, що не має власної цінності для виконавця. Лише у часи становлення класичної політичної економії праця почала сприйматися як джерело формування суспільного багатства, а матеріальна винагорода як основний чинник стимулювання. Найбільшої конкретизації такі погляди набули у працях Ф. Тейлора та представників наукової організації праці, які виходили з припущення, що раціональний працівник орієнтується насамперед на підвищення заробітку [1, с. 45]. Матеріальна винагорода трактувалася як визначальний інструмент впливу на трудову поведінку.

Суттєві зміни у трактуванні мотивації відбулися в середині ХХ століття у зв'язку з результатами хоторнських експериментів, здійснених Е. Мейо. Було встановлено, що продуктивність праці залежить не лише від матеріальних факторів [2, с. 72-85], а й від соціально-психологічного середовища, міжособистісних стосунків, уваги керівництва до потреб працівників. Це спричинило перехід від механістичного до поведінкового

підходу та заклало підґрунтя для формування змістових теорій мотивації, зокрема теорії потреб А. Маслоу [3, с. 374-375]. Сучасний етап розвитку мотиваційної теорії характеризується інтеграцією економічних, психологічних та соціологічних підходів, що відображає комплексний характер мотиваційних процесів.

Розкриття мотивації як економічної та соціально-психологічної категорії передбачає чітке визначення її структурних елементів. Потреби є вихідною основою мотиваційної поведінки, оскільки вони відображають відчуття нестачі, яке спонукає людину до активності. У трудовій сфері потреби проявляються у прагненні до стабільного заробітку, безпечних умов праці, соціальної підтримки, професійного зростання чи самореалізації. На основі усвідомлених потреб формуються мотиви, тобто внутрішні спонукання до певної діяльності. Мотиви визначають спрямованість поведінки працівника, його прагнення до досягнення певних трудових результатів.

Зовнішнім чинником впливу на трудову поведінку є стимули. Вони становлять інструменти управлінського впливу, за допомогою яких здійснюється активізація або корекція мотивів працівників. Стимули можуть мати матеріальний, нематеріальний, соціальний або адміністративний характер. Їхня ефективність залежить від відповідності внутрішнім потребам працівника[6], адже зовнішній стимул набуває мотиваційної сили лише тоді, коли він здатний забезпечити задоволення актуально значущої потреби.

Мотивацію доцільно розглядати як динамічний процес, що розгортається послідовно та має циклічний характер[7]. Його структуру традиційно подають у вигляді шести взаємопов'язаних етапів (рис. 1.1). Виокремлення цих стадій є певною мірою умовним, оскільки в реальних умовах діяльності працівника межі між ними є розмитими, а сам мотиваційний процес не існує як ізольована, раз і назавжди визначена послідовність дій.

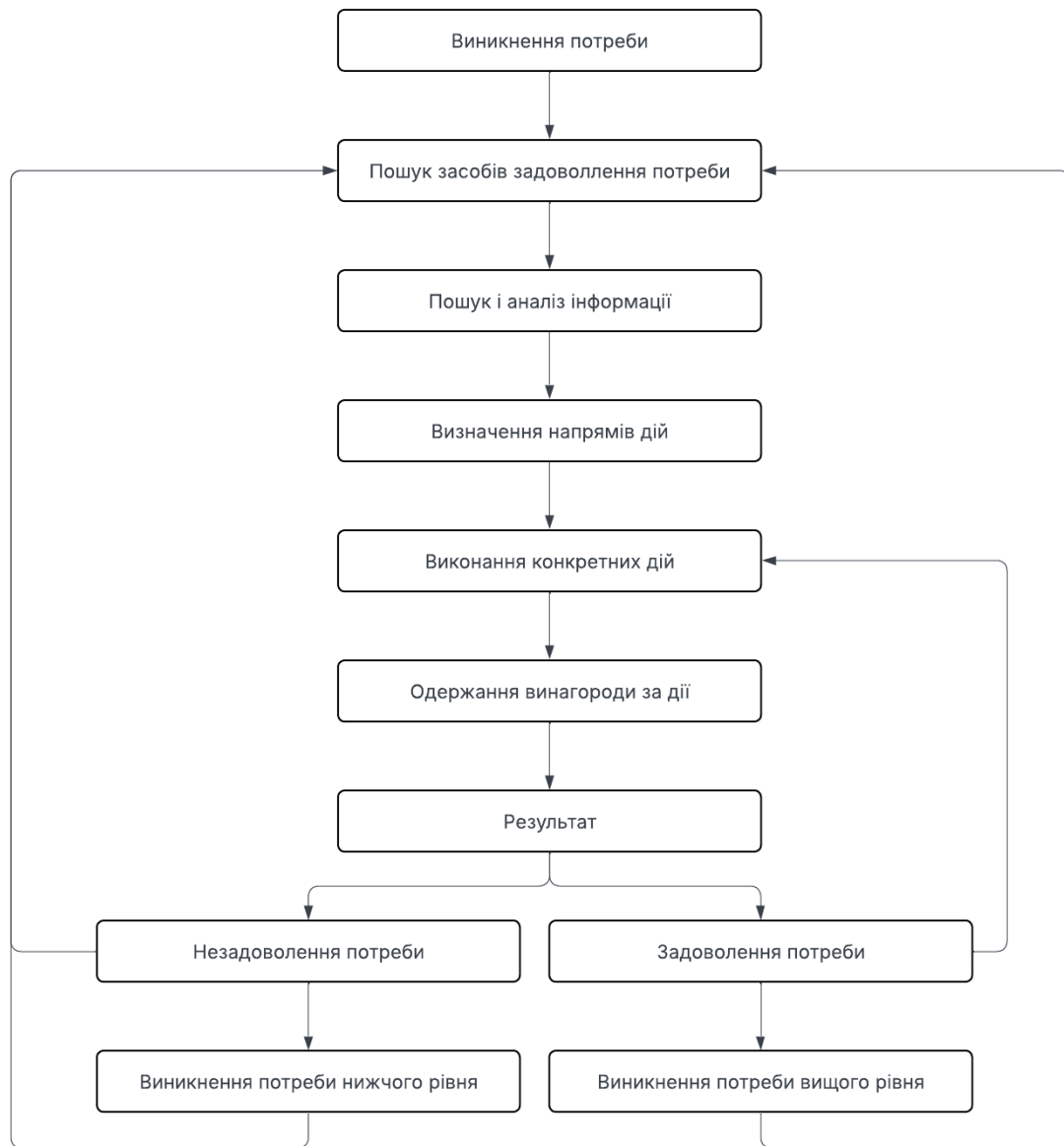


Рис. 1.1 - Етапи мотиваційного процесу.

Як видно з рисунку, мотиваційний процес є циклічним. Для сільського працівника критично важливим є етап «зняття напруги та задоволення», оскільки саме відчуття справедливої винагороди за важку працю визначає його подальшу готовність до трудової активності. Це обумовлює необхідність формування такої системи стимулювання, яка забезпечує не лише матеріальну компенсацію витрачених зусиль, а й створює стійке відчуття визнання, соціальної значущості та поваги до виконаної роботи.

Водночас подана модель дає змогу чіткіше зрозуміти логіку формування та реалізації мотивації, розкрити послідовність внутрішніх і зовнішніх

впливів, а також уточнити зміст кожного з її ключових етапів. Завдяки такій структуризації стає зрозумілим, яким чином потреби працівника поступово перетворюються на мотиви, а мотиви на конкретні трудові дії.

У такому контексті мотивація праці постає як багатофакторний механізм, що забезпечує трансформацію потреб у реальну поведінку під впливом системи стимулів, які активізують і спрямовують діяльність працівників. Комплексний характер цього процесу зумовлює необхідність його цілеспрямованого формування, особливо в умовах сільських територій, де результативність праці значною мірою залежить від поєднання економічних, соціальних та психологічних чинників. Ґрунтовне розуміння природи мотивації створює основу для удосконалення систем управління трудовими ресурсами та сприяє посиленню соціально-економічного потенціалу сільського розвитку[8].

## **1.2. Сучасні підходи до мотивації праці в управлінні соціально-економічним розвитком сільських територій**

Сьогодні мотивація трактується як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають людину до активної трудової діяльності та визначають спрямованість її поведінкових реакцій [8]. У контексті соціально-економічного розвитку села її значення посилюється, оскільки саме людський потенціал виступає ключовою передумовою сталого розвитку [9], підвищення продуктивності та економічної самодостатності територіальних громад. Відповідно, мета мотиваційного менеджменту в системі територіального управління полягає у формуванні комплексу умов, що стимулюють працівників досягати цілей особистого, колективного й громадського розвитку [10].

Аграрний сектор України функціонує в умовах глибоких інституційних змін, пов'язаних із децентралізацією, трансформацією земельних відносин, розвитком фермерства та розширенням повноважень громад [12]. За таких умов ефективна система мотивації персоналу органів місцевого

самоврядування, аграрних підприємств і соціальної інфраструктури визначає не лише рівень використання трудового потенціалу, а й здатність громади забезпечувати економічний прогрес [13]. Згідно з сучасними науковими підходами, саме мотивація праці є провідним інструментом активізації людського потенціалу, який на пряму впливає на конкурентоспроможність локальної економіки та якість управлінських рішень [14].

Система мотивації праці в аграрному секторі та органах місцевого управління включає сукупність матеріальних і нематеріальних стимулів. До матеріальних належать заробітна плата, премії, соціальні гарантії, компенсаційні виплати та доступ до інфраструктурних благ [9]. Нематеріальна мотивація охоплює можливості професійного розвитку, соціального визнання, участі в ухваленні управлінських рішень, а також формування позитивного іміджу громади.

Порівняно з промисловими центрами, мотивація на селі має низку специфічних особливостей, зумовлених:

- обмеженістю робочих місць, що підвищує значення стабільної зайнятості;
- дефіцитом соціальної інфраструктури, унаслідок чого доступ до якісних освітніх, медичних і транспортних послуг сам стає значущим мотиваційним чинником;
- вираженим впливом соціально-психологічних факторів, зокрема відчуттям причетності до розвитку громади, збереженням традиційного способу життя та забезпеченням добробуту домогосподарства [12].

Враховуючи ці умови, структура мотивації праці на селі набуває багатовимірного характеру та включає матеріальну, соціальну, адміністративну, психологічну й інформаційну складові. Матеріальна мотивація залишається провідною [10], проте її домінування не забезпечує достатньої результативності, якщо інші чинники залишаються поза увагою. Соціальна мотивація ґрунтується на визнанні результатів праці та відчутті її значущості для громади; психологічна на задоволеності умовами праці й

міжособистісним мікрокліматом [14], інформаційна на відкритості управлінських процесів та доступності інформації, що є важливою умовою участі населення у місцевому самоврядуванні.

Сучасні соціально-економічні трансформації, зокрема трудова міграція, старіння населення та зміна професійних орієнтацій молоді, формують нові вимоги до мотиваційних систем [10]. Відповіддю на ці виклики має стати впровадження комплексних механізмів мотивації, спрямованих на утримання працівників і забезпечення їхнього професійного розвитку. У цьому контексті особливо значущими є теорія справедливості Дж. Адамса [16], оскільки працівники сільського сектору гостро реагують на нерівність у винагородах та доступі до ресурсів, та теорія очікувань В. Врума [17], яка пояснює взаємозв'язок між зусиллями, результативністю та винагородою.

Ефективне управління мотивацією на селі також передбачає врахування типологічних особливостей працівників їхнього професійного досвіду, ціннісних орієнтацій, рівня соціальної активності та спирається на принципи партисипативного управління [12]. Залучення працівників сільських рад, фермерів і громадських активістів до планування розвитку території, бюджетування та реалізації інфраструктурних проєктів підвищує їхню зацікавленість у результатах і формує мотиви, пов'язані із соціальною значущістю праці. Партисипативне управління може бути реалізоване за такими напрямками, зображеними на рисунку 1.2.



Рис. 1.2 - Напрямки партисипативного управління

Запропоновані напрями партисипативного управління є актуальними для сільських громад, де соціальний зв'язок між мешканцями тісніший. Впровадження, наприклад, «участі у прийнятті рішень» на рівні села може суттєво підвищити відповідальність працівників за результати спільної діяльності, адже кожен із них відчуватиме власну причетність до розвитку території та справедливий вплив на управлінські процеси.

Працівникам надається можливість самостійно визначати способи виконання роботи та режим діяльності. Вони залучаються до ухвалення рішень щодо власних трудових функцій, отримують право контролювати якість і результати своєї праці та несуть відповідальність за кінцевий результат. Партисипативне управління також охоплює участь у раціоналізаторських пропозиціях і вдосконаленні роботи підрозділів, а в окремих випадках формування робочих груп за власним вибором.

Надзвичайно важливим ще є всебічне вивчення чинників, що забезпечують формування позитивної мотивації персоналу [18]. До ключових передумов, які створюють сприятливе підґрунтя для зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності, належать:

- формування приємного та професійного першого враження про організацію під час прийому на роботу та в перший робочий день; забезпечення справедливої та конкурентоспроможної оплати праці;
- наявність реальних можливостей для кар'єрного зростання і службового просування;
- усвідомлення працівниками значущості та відповідальності виконуваних завдань;
- розвиток почуття професійної гідності; зміцнення впевненості у власних силах та в організації, у якій вони працюють.

Також непотрібно забувати про важливість створення умов для професійного зростання молоді, зокрема через освітні програми, інновації в аграрному виробництві та підтримку молодіжного підприємництва, що сприяє зменшенню трудової міграції та зміцненню кадрового потенціалу громад.

Отже, сучасні підходи до мотивації праці в системі управління соціально-економічним розвитком сільських територій ґрунтуються на комплексному поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, забезпеченні соціальної справедливості, активній участі працівників у процесах управління та створенні умов для професійної реалізації. Сукупність цих факторів формує основу для сталого розвитку українських сільських територій.

### **1.3. Проблеми ефективного використання мотивації праці в системі управління соціально-економічним розвитком села**

У сучасних умовах соціально-економічної трансформації сільських територій мотивація праці розглядається як один із ключових чинників, що визначає продуктивність трудової діяльності, стійкість зайнятості та конкурентоспроможність місцевих підприємств і громад[19]. Система мотивації працівників аграрного сектору та сільських установ посідає провідне місце в структурі управління розвитком села, оскільки саме від рівня трудової активності населення залежить економічне зростання, добробут домогосподарств і відтворення людського потенціалу територій[18].

Для ефективного функціонування агропідприємств, фермерських господарств, кооперативів, закладів соціальної інфраструктури села важливими є правильно підібрані, професійно підготовлені та мотивовані працівники, здатні працювати з високим рівнем відповідальності, взаємодіяти в колективі та прагнути до самореалізації [20]. В умовах трудової міграції, нестачі молодих кадрів, сезонності робіт і низької престижності сільської праці питання мотивації набуває стратегічного значення. Тому у менеджменті розвитку села особлива увага має приділятися механізмам стимулювання працівників, оскільки саме поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації здатне:

забезпечити справедливу оцінку внеску працівників у розвиток сільських територій;

- формувати комфортні, безпечні й сучасні умов праці;
- створити передові моделі управління персоналом на рівні підприємства та громади;
- стимулювати професійний розвиток, підвищення кваліфікації та відповідальності працівників.

Мотивація праці в умовах сільського розвитку є одним із найдієвіших інструментів управління, який дозволяє уникати конфліктів між роботодавцями та працівниками, забезпечує стабільність людського капіталу та поліпшує соціальний клімат у громадах. Наявність ефективних механізмів спонукання до праці в громадах сприяє балансуванню інтересів працівників, підприємств і місцевого самоврядування .

Проблематика мотивації праці у сільських територіях активно вивчається з позицій економіки праці, соціології, психології, аграрного менеджменту та регіонального розвитку. На думку українських та міжнародних дослідників, саме трудова мотивація визначає кінцеві результати діяльності аграрних підприємств і темпи соціально-економічного розвитку територій.

У практиці аналізу трудової мотивації в сільському господарстві виділяють два методологічні підходи. Перший орієнтується на потреби працівників, що розглядаються залежно від умов робочого місця, типу підприємства, сезонності праці, віддаленості території, наявності соціальної інфраструктури [19].

Другий фокусується на типологізації працівників за їх інтересами, цінностями, трудовими орієнтаціями, що дає можливість створювати оптимальні системи стимулювання у громаді .

При аналізі психологічних аспектів мотивації сільських працівників науковці підкреслюють вплив внутрішніх та зовнішніх чинників. У контексті села важливими стають також такі елементи, як соціальна вкоріненість, традиційність праці, сімейні форми зайнятості, сезонний характер робіт.

Мотивація праці у сільських територіях безпосередньо впливає на

продуктивність, якість виробничих процесів, інноваційність аграрного сектору та здатність громад утримувати та залучати кадри. Система мотивації повинна сприяти розвитку творчого потенціалу працівників, стимулювати їх участь у місцевих ініціативах, соціальних проєктах, громадському житті.

У структурі мотивації праці в сільському розвитку доцільно виокремити компенсаційні та некомпенсаційні компоненти. До першої групи належать форми матеріальної винагороди: заробітна плата, премії, доплати за шкідливі умови, надбавки за сезонність, відрядна оплата [20], а також натуральні форми винагороди (паливо, продукція, оренда техніки).

До некомпенсаційних компонентів належать інструменти морального стимулювання: участь у розвитку громади, визнання результатів праці, навчання, можливість впливати на місцеві рішення, гнучкий графік, соціальний пакет, підтримка молодих сімей (рис. 1.3).

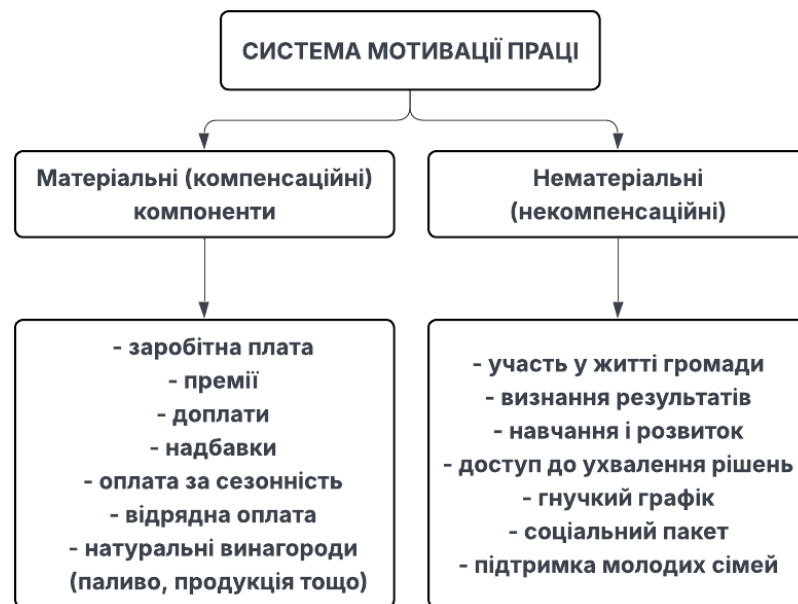


Рис. 1.3. - Компоненти системи мотивації праці в умовах соціально-економічного розвитку села

Дослідження задоволеності працівників умовами праці дає керівнику громади або підприємства важливу інформацію про рівень лояльності персоналу прийняття цінностей організації, дотримання норм поведінки,

прагнення працювати на розвиток громади та залишатися в селі. Формування лояльності потребує постійного вдосконалення мотиваційних механізмів та адаптації їх до потреб різних груп працівників.

Важливим мотиваційним чинником для сільського населення є можливість професійної самореалізації. За даними досліджень міжнародної організації праці, кар'єрні перспективи є одним із ключових мотиваторів навіть для працівників, що працюють у малих громадах [21]. Поняття «кар'єра» у контексті сільського розвитку набуває ширшого змісту і може бути розглянуте у трьох аспектах рисунок 1.4.



Рис. 1.4. - Аспекти поняття «кар'єра» в умовах розвитку села (складено автором на основі

Керівник громади або агропідприємства, який використовує управління кар'єрним зростанням працівника як інструмент мотивації, може оптимально розкривати потенціал персоналу, спрямовуючи людські ресурси туди, де вони дадуть найбільший соціально-економічний ефект для громади [22]. Це особливо важливо з огляду на дефіцит фахівців у селі агрономів, механізаторів, бухгалтерів, соціальних працівників, медиків, педагогів.

У системі управління соціально-економічним розвитком села доцільно формувати кадровий резерв для місцевих підприємств, фермерських господарств, кооперативів, органів місцевого самоврядування та закладів соціальної інфраструктури [23]. Такий підхід дозволяє максимально розкрити

потенціал перспективних працівників, забезпечити їх відповідність займаним посадам та сприяти найбільш ефективному використанню людського капіталу громади.

Розглядаючи систему трудової мотивації в умовах сільського розвитку як комплексне управлінське утворення, важливо виокремити її підсистеми, елементи та внутрішні зв'язки, що визначають спосіб досягнення стратегічної мети підвищення продуктивності праці, соціальної активності населення та сталості кадрового потенціалу громади (рис. 1.5).

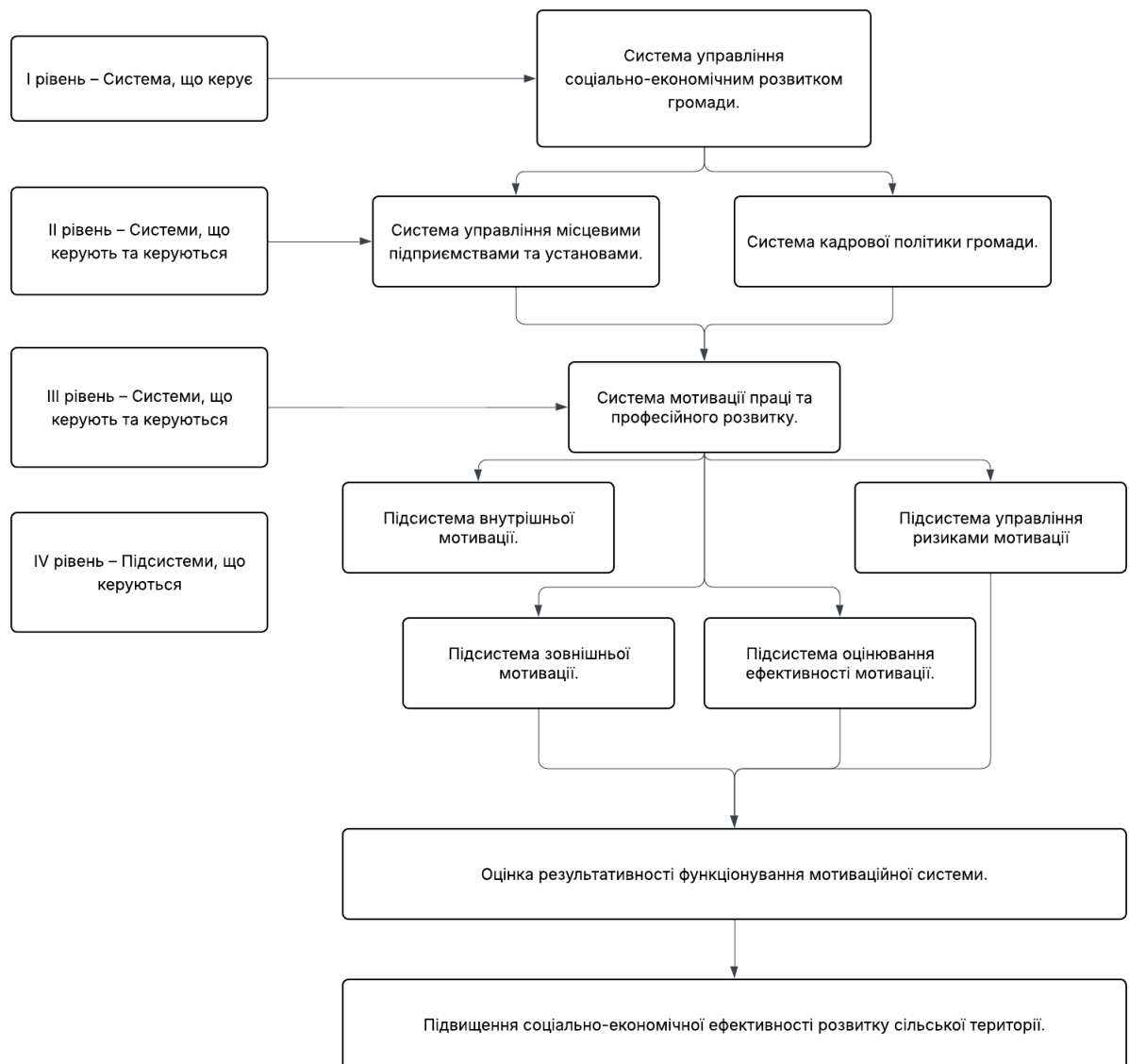


Рис. 1.5. - Ієрархічна структура системи трудової мотивації персоналу в умовах соціально-економічного розвитку села[46]

Запропоноване структурування дає змогу чітко виділити чотири ключові підсистеми мотивації, першою з яких є внутрішньою мотивацією, яка охоплює стимули, що формують внутрішнє прагнення працівника до якісного виконання обов'язків: самореалізація, професійний розвиток, відповідальність, залученість у життя громади [24]. Ці інструменти визначають трудову поведінку і відіграють ключову роль у формуванні позитивних трудових мотивів. Наступною підсистема зовнішньої мотивації, яка включає матеріальні та нематеріальні стимули: заробітну плату, премії, надбавки за сезонність, соціальний пакет, житлові програми, підтримку молодих сімей, участь у місцевих ініціативах.

Далі підсистема оцінки ефективності мотивації, що забезпечує аналіз результатів праці, рівня задоволеності працівників, відповідності застосованих інструментів потребам різних груп населення та впливу мотивації на соціально-економічні показники розвитку громади [25].

Останньою вже є підсистема управління мотиваційними ризиками, до яких належать: сезонність робіт, трудова міграція, дефіцит молодих кадрів, низький престиж аграрної праці, обмеженість соціальної інфраструктури. Їхнє врахування дозволяє мінімізувати відтік працівників та забезпечити стабільність кадрового потенціалу [25].

Праця працівників у сільських громадах має власну специфіку вона нерідко пов'язана з сезонністю, підвищеним рівнем відповідальності, необхідністю взаємодії в малих трудових колективах, широким спектром функцій і високим рівнем соціального контакту. Це потребує застосування гнучких та адаптивних мотиваційних інструментів, які враховують різноманітність працівників та їхніх професійних ролей.

Також не треба забувати і поділ працівників на основні категорії такі як:

– Працівники, задіяні у виробничих та операційних процесах агропідприємств, фермерських господарств і кооперативів (механізатори, агрономи, тваринники тощо);

– Працівники соціальної сфери громади, які забезпечують ключові публічні послуги (медики, педагоги, соціальні працівники, комунальні служби);

– Адміністративний і управлінський персонал, що відповідає за стратегічне планування, управління ресурсами, розвиток території.

У межах кожної групи існують власні мотиви, потреби та пріоритети, що вимагає диференційованих підходів до мотивації [26]. Можна виділити ряд типових чинників, специфічних власне для працівників (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1.

## Чинники мотивації діяльності працівників сільського господарства[13]

Особливості праці в аграрній сфері	Специфіка мотивації праці та управління персоналом
<b>А. Фактори прямого впливу</b>	
1. Значна частина робіт виконується колективно (посів, збір урожаю, тваринництво)	Формується орієнтація працівників на результат усієї бригади/господарства, усвідомлення залежності власного добробуту від ефективності колективної праці
2. Робота пов'язана зі складними та інколи несприятливими умовами праці (погодні ризики, фізична напруга)	Необхідний високий рівень мотивації, який забезпечує витривалість і психологічну стійкість працівника
3. Висока відповідальність за техніку, тварин, урожай	Мотивація підвищує рівень уважності, дисципліни та відповідальності за трудові операції
4. Постійне впровадження сучасної техніки та технологій	Потрібний контроль і розвиток професійних навичок, навчання новим методам і обладнанню
<b>Б. Фактори опосередкованого впливу</b>	
1. Конкуренція між господарствами за робочу силу	Вимагає підвищення якості умов праці, соціальних гарантій та рівня заробітної плати
2. Висока спеціалізація та поділ праці	Необхідний розвиток горизонтальної

(механізатор, дояр, агроном, ветеринар тощо)	взаємодії між спеціалістами та підрозділами
3. Висока роль практичних навичок і професійного досвіду	Мотивація має стимулювати не лише виконання норм виробітку, а й професійний розвиток, ініціативність та вдосконалення технологій праці

Правильно організована система матеріальних і нематеріальних стимулів, адаптована до умов сільської місцевості, сприяє ефективному розкриттю потенціалу працівників, підвищує їх лояльність, зміцнює кадровий потенціал громади та забезпечує сталий соціально-економічний розвиток території.

#### **1.4. Досвід мотивації праці в системі розвитку сільських територій в Україні та ЄС**

Аналіз вітчизняного та європейського досвіду формування мотиваційних механізмів у сільських територіях є невід'ємною частиною дослідження, оскільки дозволяє знайти успішні практики, ідентифікувати системні недоліки та обґрунтувати шляхи їх подолання в українських реаліях. Досвід країн Європейського Союзу [27], які пройшли шлях від розрізненої аграрної політики до комплексного підходу розвитку сільських регіонів, є особливо цінним для України в умовах євроінтеграції, та переходу малих сільських підприємств до євро-стандартів.

В Україні система мотивації праці та розвитку сільських територій формується під впливом державних і місцевих ініціатив, а також міжнародних донорських програм [28]. Однак, на відміну від країн ЄС, вона часто залишається фрагментарною та недостатньо інтегрованою в єдину стратегічну модель.

На державному рівні ключовим документом є Державна стратегія розвитку сільських територій до 2030 року, яка визначає загальні пріоритети підвищення якості життя населення, розвиток інфраструктури та економічну

диверсифікацію [29]. Проте конкретні механізми мотивації праці, такі як стимулювання зайнятості чи підтримка підприємництва, переважно покладаються на регіональний та місцевий рівні, де ресурси та інституційна спроможність часто обмежені. Додатковим напрямом є розвиток цифровізації через державні проекти, які підвищують цифрову грамотність населення та забезпечує доступ до високошвидкісного інтернету. Це створює передумови для нових форм зайнятості, онлайн-освіти та використання цифрових послуг, що особливо важливо для молоді та виступає дієвим нематеріальним стимулом [30].

Окремо функціонують програми підтримки аграрного сектору, зокрема компенсаційні механізми та «доступні кредити». Хоча вони не завжди прямо спрямовані на мотивацію працівників, їхній вплив простежується через забезпечення стабільної зайнятості та підвищення рівня доходів у сільській місцевості. Водночас ці програми часто націлені насамперед на великі агрохолдинги, тоді як малі сімейні ферми та локальний бізнес отримують значно менше можливостей для розвитку [28].

На рівні територіальних громад суттєву роль відіграють місцеві стратегії розвитку, у яких прогресивні громади приділяють увагу зміцненню людського капіталу. Інструментами мотивації можуть виступати податкові пільги для підприємств, що відкривають нові робочі місця, підтримка соціального підприємництва та кооперації, а також реалізація інфраструктурних проєктів ремонт шкіл, лікарень, спортивних та культурних об'єктів. Такі заходи підвищують привабливість проживання в громаді. Деякі громади впроваджують програми підтримки молоді, пропонуючи «підйомні» для молодих фахівців або фінансуючи локальні стартапи та ініціативи [31].

Важливою складовою є міжнародна технічна допомога, зокрема проєкти USAID, ПРООН та FAO. Часто вони мають пілотний характер і демонструють ефективні моделі розвитку [27]. Наприклад, ініціативи з підтримки аграрної кооперації сприяють об'єднанню ресурсів, зменшенню витрат та підвищенню стабільності доходів. Програми розвитку сільського зеленого туризму, що

реалізуються за підтримки європейських партнерів, створюють нові можливості зайнятості та стимулюють підприємницьку активність [32].

Європейський Союз має багаторічний досвід впровадження цілісної та послідовної політики розвитку сільських територій у межах Спільної аграрної політики (САП). Її друга опора розвиток сільських територій спрямована на підвищення якості життя, диверсифікацію місцевої економіки та стимулювання зайнятості. Одним із ключових інструментів є метод LEADER інноваційний підхід, заснований на принципах місцевого розвитку «знизу-вгору» [33]. Його суть полягає у створенні місцевих партнерських груп, до складу яких входять підприємці, представники громадськості та місцевої влади. Саме ці групи, а не центральні органи, визначають пріоритети розвитку території та розподіляють фінансування відповідно до локальної стратегії. Такий механізм посилює мотивацію населення, адже люди отримують реальні повноваження та відчуття особистої причетності до змін [34]. Жителі самостійно ініціюють і реалізують проекти, які відповідають їхнім потребам від створення переробних міні-цехів до розвитку туристичної інфраструктури. Це формує сильну внутрішню мотивацію, базовану на участі, відповідальності та соціальному визнанні.

Важливою складовою є заходи САП, спрямовані на диверсифікацію зайнятості. ЄС активно підтримує малий і середній бізнес, надаючи фінансову допомогу, навчання та консультації тим, хто хоче започаткувати власну справу в неаграрних сферах ремісництві, ІТ, туризмі, сфері відновлювальної енергетики [35]. Це створює привабливі альтернативи класичній праці в аграрному секторі та стимулює інноваційну діяльність. Значну увагу приділено й розвитку неагропродовольчих виробництв біопалива, переробки лісових ресурсів, фармацевтичної продукції на базі лікарських рослин. Такі проекти відкривають нові ринки та мотивують працівників здобувати сучасні кваліфікації [36].

Окремий блок політики стосується інвестицій у соціальну та інженерну інфраструктуру. Поліпшення якості доріг, доступу до швидкісного інтернету,

житлових умов, освітніх та медичних послуг у сільській місцевості розглядається в ЄС не як соціальна допомога, а як необхідна основа для економічного розвитку та фактор мотивації людей залишатися жити і працювати в селі [37]. Не менш важливу роль відіграють програми навчання й підвищення кваліфікації, зокрема у сферах менеджменту, маркетингу та цифрових навичок. Формування «цифрових сіл» суттєво підвищує конкурентоздатність місцевого населення та стимулює професійний розвиток.

Для кращої наочності та аргументації запропонованих рішень у проєктній частині варто впорядкувати ключові відмінності між підходами (таблиця 1.2.).

Таблиця 1.2.

Порівняльний аналіз підходів до мотивації праці в системі розвитку сільських територій в Україні та ЄС

Критерій порівняння	Україна	Європейський Союз
Філософія підходу	Переважає «зверху-вниз», реактивна (рішення проблем, що вже існують). Децентралізація почала змінювати цю парадигму, але повільно.	Стратегічна, проактивна («знизу-вгору»). Акцент на запобігання депопуляції та створення умов для сталого розвитку.
Основні інструменти	Державні та місцеві програми, часто розрізнені; проєкти міжнародної допомоги.	Інтегровані програми в межах САП, з чітким механізмом фінансування.
Роль місцевої громади	Переважає отримувач держпомочі та виконавець програм. Ініціатива часто обмежена.	Ключовий партнер та ініціатор розвитку через Місцеві партнерські групи в рамках LEADER.
Акцент на мотивації	Переважає матеріальна мотивація через підтримку агросектору та окремі соціальні виплати.	Комплексна мотивація: поєднання економічних стимулів, соціальних та психологічних.

Підтримка диверсифікації	Обмежена, часто носить декларативний характер. Ресурси зосереджені в традиційному агросекторі.	Цілеспрямована фінансова та консультативна підтримка неаграрного бізнесу та інновацій.
Фінансування	Нестабільне, залежить від держбюджету; місцеві бюджети часто недостатні.	Стабільне, багаторічне програмування фінансування в межах бюджету САП.
Результат	Часткове вирішення локальних проблем; висока міграція, старіння села.	Створення життєздатних, економічно різноманітних та привабливих для життя сільських територій.

Аналіз показує, що українська система мотивації праці у селах потребує переходу від розрізнених заходів до комплексних стратегій розвитку громад, які поєднують економічні, соціальні та інституційні інструменти. Найперспективнішим для адаптації є європейський підхід LEADER, що активізує участь мешканців і підсилює їхню трудову та громадську мотивацію [38]. Для утримання населення та залучення молоді важливо диверсифікувати місцеву економіку й підтримувати не лише аграрний сектор, а й малий бізнес, підприємництво та інновації. Мотиваційні механізми мають ґрунтуватися на принципі субсидіарності, де держава створює умови, а громади самі визначають свої пріоритети.

Узагальнюючи, можна зазначити, що в Україні існує значна кількість корисних ініціатив, однак системі бракує комплексності, узгодженості та стабільного фінансування [40]. Мотивація працівника не завжди розглядається як елемент, що має бути тісно пов'язаний із розвитком місцевої економіки, інфраструктури та соціальних послуг, що уповільнює ефективний розвиток сільських територій.

### Висновки до розділу 1

В умовах трансформації сучасної економіки та зростання вимог до ефективності управління персоналом особливої актуальності набуває питання

перегляду традиційних підходів до організації праці в аграрному секторі. Для успішного впровадження нових принципів управління сільськогосподарським підприємства повинні не лише удосконалювати технологічні процеси, але й змінювати власну трудову філософію, орієнтуючись на новітні концепції управління людськими ресурсами. Це передбачає формування сучасного мотиваційного механізму, здатного забезпечити високу продуктивність праці, підвищити рівень професійної культури та сприяти стабільному соціально-економічному розвитку сільських територій.

Для побудови ефективної системи управління важливо створити умови, за яких працівники не лише виконують свої посадові обов'язки, але й виявляють ініціативу, прагнуть до самовдосконалення та усвідомлюють власну причетність до стратегічних цілей підприємства. Такі умови неможливо забезпечити без комплексного механізму мотивації, що включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Односторонні підходи, орієнтовані виключно на заробітну плату чи преміювання, сьогодні вже не спроможні забезпечити високий рівень трудової активності персоналу. Працівник прагне не лише матеріального заохочення, але й можливостей професійного зростання, позитивного соціального клімату та відчуття власної значущості у виробничому процесі.

Аналіз теоретичних підходів до мотивації праці показує, що сучасні моделі ґрунтуються на поєднанні компенсаційних та некомпенсаційних елементів, які впливають на поведінку працівника і визначають рівень його залученості. Компенсаційні інструменти охоплюють заробітну плату, преміювання, соціальні виплати та інші форми матеріального заохочення. Некомпенсаційні, у свою чергу, включають організацію сприятливого психологічного клімату, можливість професійного розвитку, участь у прийнятті рішень, визнання трудових досягнень і забезпечення гідних умов праці. У сучасних умовах обидві групи стимулів необхідні для побудови мотиваційної системи, здатної забезпечити конкурентоспроможність підприємства та стабільність трудових відносин.

Показовим є те, що мотивований працівник демонструє вищу продуктивність, більш ефективно використовує наявні технічні засоби та технології, а також схильний до впровадження інновацій. Така поведінка безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства та формує його конкурентні переваги на ринку. Аналіз сучасних концепцій управління персоналом показує, що ключовою базою для розвитку мотиваційної системи є модель компетентностей, яка дозволяє оцінювати професійний рівень працівників, їхню поведінкову готовність до виконання завдань та відповідність стратегічним цілям організації.

Модель компетентностей виокремлює ті характеристики працівника, які визначають успішність його діяльності на конкретній посаді, і дає змогу керівникам гнучко налаштовувати систему мотивації відповідно до реальних потреб персоналу. Вона дозволяє визначити діапазон заробітної плати, встановити критерії преміювання, а також пов'язати «цінність працівника» для організації з обсягом його матеріальної та нематеріальної винагороди. Упровадження системи оцінювання компетентностей у мотиваційний механізм забезпечує прозорість управлінських рішень, сприяє формуванню об'єктивних стимулів та підвищує рівень задоволеності працею.

Оцінювання компетенцій у поєднанні із системою стимулювання створює прямий зв'язок між цілями підприємства та індивідуальними цілями працівника. Це дозволяє не лише підвищувати показники ефективності праці, але й забезпечувати зростання особистого потенціалу персоналу. Для аграрних підприємств, що працюють в умовах високої залежності від людського фактора, такий підхід набуває особливого значення, адже саме компетентний і мотивований працівник є основою технологічної дисципліни, правильного використання техніки та дотримання агротехнічних стандартів.

Отже, підсумовуючи проведений аналіз теоретичних засад мотивації праці, можна стверджувати, що ефективна система мотивації в умовах сучасного аграрного виробництва повинна поєднувати матеріальні стимули з можливостями особистісного та професійного розвитку. Вона має відповідати

стратегічним цілям підприємства, забезпечувати конкурентоспроможність на локальному ринку праці й формувати умови, які сприяють реалізації трудового та творчого потенціалу персоналу. Розвиток компетентностей працівників, удосконалення системи оцінювання та впровадження сучасних мотиваційних підходів є ключовими передумовами для досягнення високої результативності й сталого розвитку сільськогосподарських підприємств та сільських громад загалом.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ У СФГ ПАЩЕНКА

### 2.1. Формування та організація оплати праці в СФГ Пащенко

Сьогодні ефективність аграрного виробництва значною мірою залежить від того, наскільки вміло підприємство формує систему мотивації своїх працівників. Це пов'язано з тим, що сільськогосподарська діяльність ґрунтується на людському факторі, адже саме працівники забезпечують технологічну дисципліну, дотримання агротехнічних вимог, обслуговування техніки та утримання тварин. У таких умовах саме ефективність персоналу визначає можливості підприємства щодо підвищення продуктивності праці, розширення виробництва та соціально-економічного розвитку сільської громади [41].

Селянсько-фермерське господарство Пащенко функціонує у змішаному напрямку виробництва, поєднуючи рослинництво та тваринництво. Це обумовлює як сезонність трудових навантажень, так і потребу в різних категоріях персоналу від механізаторів і агрономів до доярок, тваринників, водіїв, спеціалістів з ремонту техніки та управлінського персоналу. У зв'язку з цим система оплати праці в СФГ Пащенко має бути достатньо різноманітною, гнучкою та адаптованою до особливостей кожної категорії працівників [42].

Підприємство прагне забезпечити баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами, щоб кожен працівник розумів свій внесок у загальні результати господарства та мав мотивацію до підвищення продуктивності. Умовою ефективної роботи є створення доброзичливого соціально-психологічного клімату, забезпечення стабільності зайнятості, можливостей для професійного зростання та підвищення кваліфікації.

Структура персоналу аграрного підприємства формується відповідно до виробничих потреб, а також з урахуванням участі працівників у різних технологічних процесах протягом року. Для підвищення операційної

ефективності СФГ Паценка протягом останніх років проводило оновлення техніки, розширення земельного фонду й модернізацію тваринницьких приміщень, що потребувало збільшення чисельності штатного персоналу. Нижче наведено кількісний і якісний склад персоналу господарства за 2024–2025 р. (таблиця 2.1)

Таблиця 2.1

## Кількісний і якісний склад персоналу СФГ Паценка у 2024–2025 рр.

Показники	2022 р. (факт)	2023 р. (факт)	2024 р. (факт)	2025 р. (план)	Абсолютне відхилення (2024 р. до 2022 р.)	Відносне відхилення (2024 р. до 2022 р.), %
Облікова чисельність штатних працівників, осіб	38	36	34	33	-4	-10,5%
Керівний склад	3	3	3	3	0	0%
Агрономічна служба	2	2	2	2	0	0%
Трактористи-машиністи	12	11	10	10	-2	-16,7%
Робітники тваринництва	9	8	8	7	-1	-11,1%
Бухгалтери та економісти	2	2	2	2	0	0%
Водії	5	4	4	4	-1	-20,0%
Робітники допоміжних служб	5	6	5	4	0	0%

Аналіз динаміки чисельності персоналу СФГ Паценка за 2022-2025 роки демонструє сталу негативну тенденцію, зумовлену наслідками воєнного стану. За два роки (2024 до 2022) загальна чисельність штату скоротилася на 4 особи (-10,5%), що свідчить про серйозну кадрову кризу. Все це через воєнний стан в країні, та проблеми з чоловічим персоналом, без гарантій бронювання, на даний не усі бажають йти працювати в довгу.

Водночас зменшення чисельності робітників допоміжних служб може бути результатом автоматизації певних процесів або об'єднання робочих

функцій, що є типовим для фермерських господарств, які прагнуть оптимізувати витрати.

Тому прогноз на 2025 рік передбачає подальше скорочення загальної чисельності до 33 осіб, що підтверджує глибоку структурну проблему з утриманням трудового потенціалу в умовах війни. Стабільними залишаються лише адміністративні посади (керівний склад, бухгалтери), що вказує на збереження управлінського ядра підприємства.

Загалом структура персоналу свідчить про раціональне розподілення працівників між основними та допоміжними видами діяльності, що є важливим аспектом стабільності господарства(рис.2.1).

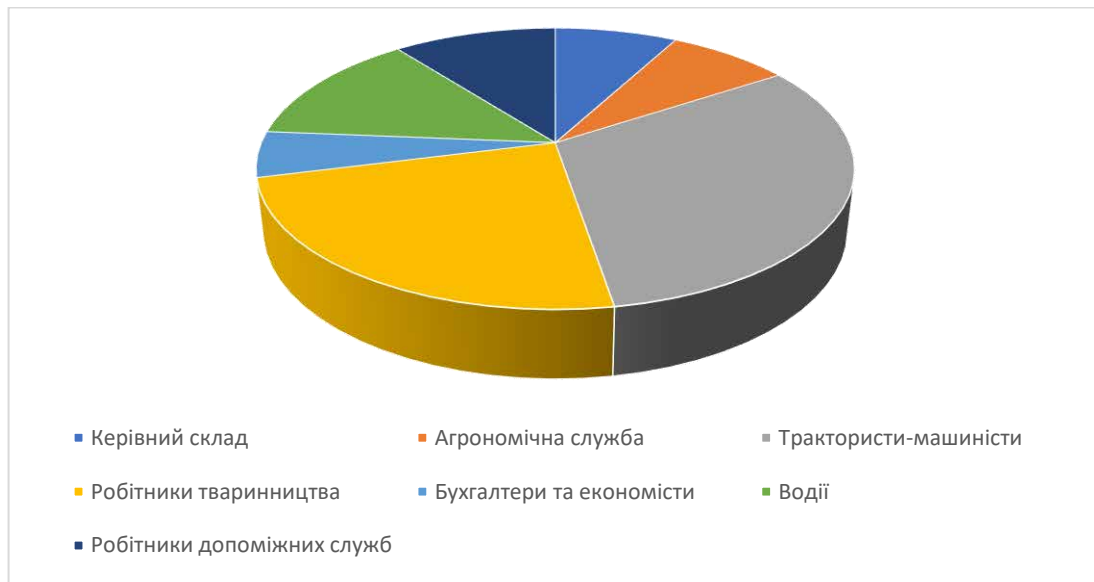


Рис. 2.1. Структура персоналу СФГ Пащенко за категоріями

Статеві-вікова структура персоналу має значний вплив на формування ефективної системи мотивації. Молоді працівники потребують швидкого професійного розвитку, навчання та можливості отримувати престижніші посади. Натомість старші працівники орієнтовані на стабільність, соціальні гарантії та передбачуваність заробітку. Для сільськогосподарських підприємств, таких як СФГ Пащенко, характерне домінування чоловіків у штаті, що зумовлено фізичною складністю робіт та необхідністю обслуговування техніки.

Таблиця 2.2

Динаміка статевої структури персоналу СФГ Пащенко за період 2022-2024 рр. та прогноз на 2025 рік.

Стать	2022 р. (факт, довоєнний)	2023 р. (факт)	2024 р. (факт)	2025 р. (прогноз)	Абсолютне відхилення (2024 р. до 2022 р.)	Відносне відхилення (2024 р. до 2022 р.), %
Чоловіки	28 осіб (73,7%)	26 осіб (72,2%)	25 осіб (73,5%)	24 осіб (72,7%)	-3	-10,7%
Жінки	10 осіб (26,3%)	10 осіб (27,8%)	9 осіб (26,5%)	9 осіб (27,3%)	-1	-10,0%

Розрахунок відсоткових показників здійснено на основі загальної чисельності персоналу в кожному окремому році, що забезпечує коректність порівняння та дозволяє оцінити реальні зміни у структурі трудових ресурсів. Отримані дані свідчать, що чисельність як чоловіків, так і жінок зменшилася майже пропорційно, відповідно на 10,7 та 10,0 відсотка. Це демонструє, що кадрові скорочення охопили обидві групи працівників приблизно однаковою мірою. Статева структура за аналізований період практично не зазнала змін, що характерно для аграрного сектору, де традиційні розподіли трудових функцій залишаються стабільними. Домінування чоловіків характерне для сільськогосподарського виробництва, особливо його механізованого та тваринницького секторів (рис 2.2.). Присутність жінок, здебільшого в ролі доярок, операторів машинного доїння, бухгалтерів, є типовою та забезпечує збалансованість робочої сили.

Прогнозні значення на 2025 рік свідчать про подальшу тенденцію до зменшення штату, що відповідає загальній динаміці та відображає вплив сучасних соціально-економічних умов на кадрову політику господарства.

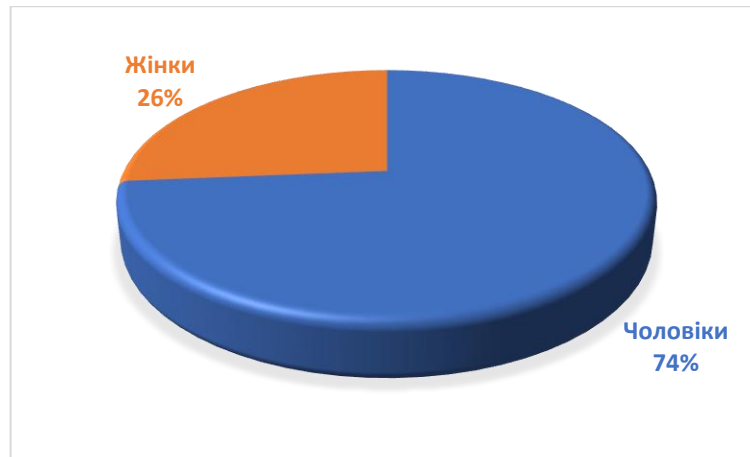


Рис. 2.2. Структура персоналу в СФГ Пащенко

Щоб оцінити вплив віку як чинника мотивації, проаналізуємо вікову структуру працівників СФГ Пащенко за 2024 та 2025 роки. Найбільшу групу становлять працівники віком 31–45 років понад 50 %. Це свідчить про зрілість персоналу, наявність достатнього досвіду та сформовані професійні навички (таблиця 2.3.). Молоді працівники складають близько чверті штату їх мотивація потребує окремого підходу: можливість навчання, кар'єрне зростання, участь у прийнятті рішень, інноваційні методи стимулювання.

Таблиця 2.3

Динаміка вікової структури персоналу СФГ Пащенко за період 2022-2024 рр. та прогноз на 2025 рік

Вікова категорія	2022 р. (факт, довоєнний)	2023 р. (факт)	2024 р. (факт)	2025 р. (прогноз)	Абсолютне відхилення (2024 р. до 2022 р.)	Відносне відхилення (2024 р. до 2022 р.), %
18–30 років	10 осіб (26,3%)	9 осіб (25,0%)	8 осіб (23,5%)	7 осіб (21,2%)	-2	-20,0%
31–45 років	20 осіб (52,6%)	19 осіб (52,8%)	18 осіб (52,9%)	18 осіб (54,5%)	-2	-10,0%
46 і старші	8 осіб (21,1%)	8 осіб (22,2%)	8 осіб (23,6%)	8 осіб (24,3%)	0	0%
Загалом	38 (100%)	36 (100%)	34 (100%)	33 (100%)	-4	-10,5%

Розрахунок часткових показників проведено на основі загальної чисельності працівників за кожний окремий рік, що забезпечує коректність інтерпретації вікової структури персоналу. Аналіз демонструє особливо критичну динаміку у наймолодшій групі працівників віком 18–30 років, чисельність якої за два роки зменшилася приблизно на 20 відсотків. Така тенденція свідчить про масовий відтік найбільш мобільної та перспективної частини трудових ресурсів, що створює довгострокові ризики для відтворення кадрів та технологічного розвитку господарства. Натомість група працівників віком 31–45 років, яка фактично становить професійне ядро підприємства, скорочувалася більш пропорційно до загального зменшення штату — близько десяти відсотків, що забезпечило відносну стабільність її частки у структурі персоналу. Водночас спостерігається поступове старіння трудового колективу: частка працівників віком 46 років і старше зростає з 21,1 до 23,6 відсотка, а прогноз на 2025 рік передбачає подальше її збільшення до 24,3 відсотка. Це свідчить про зростання демографічного навантаження та підтверджує загальноукраїнську тенденцію старіння робочої сили, посилену відтоком молоді в умовах війни та міграційних процесів. В свою чергу працівники старшого віку є носіями практичного досвіду, але потребують підсилення мотивації через соціальні гарантії: медичне страхування, додаткові вихідні, індивідуальний графік. Для більш наглядної візуалізації створено рис. 2.3.

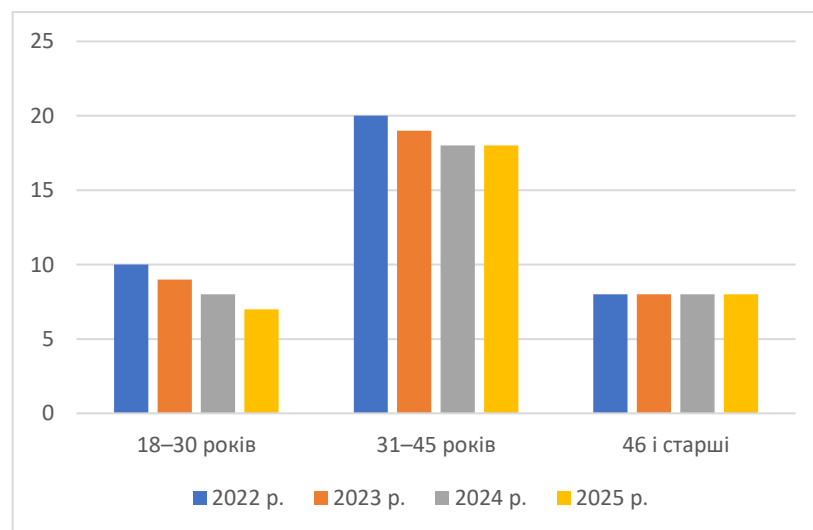


Рис. 2.3 - Вікова структура працівників

Система мотивації працівників має комплексний характер і включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Це пов'язано з тим, що аграрна праця відрізняється підвищеною фізичною інтенсивністю, нерівномірністю навантажень протягом року та високою залежністю від природно-кліматичних умов. У таких умовах важливо забезпечити працівникам стабільність, захист їхніх трудових інтересів та справедливу систему оплати праці, що буде стимулювати їх до виконання виробничих завдань.

На відміну від промислових чи банківських установ, у фермерських господарствах мотиваційні механізми значною мірою прив'язані до сезонності: у періоди посівної та збору врожаю навантаження є значно вищими, що потребує диференційованої системи преміювання та доплат [43]. Також у сільському господарстві важливу роль відіграють натуральні виплати, такі як видача зерна, кормів, м'яса, а також забезпечення працівників паливом чи можливістю використання техніки підприємства для власних потреб. Нижче наведено систематизовану характеристику основних інструментів мотивації, які застосовуються у СФГ Пащенко в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

#### Основні інструменти мотивації працівників СФГ Пащенко

Завдання персоналу	Матеріальні інструменти	Нематеріальні інструменти
Забезпечення виникнення мотиву	Погодинна та відрядна заробітна плата, сезонні підвищувальні коефіцієнти, доплати за шкідливість і погодні ризики	Усне заохочення, публічне визнання, внутрішні стандарти роботи, наставництво
Досягнення виробничих цілей	Премії за надої, врожайність, економію паливно-мастильних матеріалів, натуральні виплати	Додаткові вихідні, участь у прийнятті виробничих рішень
Підвищення ефективності праці	Бонуси за раціональні пропозиції, участь у розподілі прибутку	Підвищення у посаді, розширення повноважень, соціальна підтримка

Матеріальні стимули є ключовим елементом мотиваційного механізму, оскільки вони безпосередньо впливають на рівень доходу працівників. У підприємстві застосовуються як традиційні форми оплати погодинна, відрядна, так і сезонні коефіцієнти, які дозволяють компенсувати додаткове навантаження у пікові періоди.

Окремої уваги заслуговують натуральні виплати широко поширений інструмент у фермерських господарствах. У СФГ Пащенко працівники можуть отримувати зерно, м'ясо, овочі, соломку, а також послуги техніки зі знижкою. Ці види винагороди значно підвищують рівень соціальної захищеності селян, особливо в умовах кризових явищ або сезонних цінових коливань.

Серед нематеріальних інструментів особливе місце займає наставництво. Нові працівники проходять адаптаційний період під керівництвом досвідчених колег, що дозволяє підвищити якість роботи та зміцнити командний дух. Публічне визнання досягнень також відіграє значну роль у формуванні позитивного психологічного клімату.

Система оплати праці є основою матеріальної мотивації, тому розглянемо її більш детально. У СФГ Пащенко застосовується комбінована модель, яка включає:

- основну заробітну плату, що встановлюється за тарифними ставками;
- додаткову заробітну плату (премії, доплати);
- соціальні виплати (лікарняні, відпускні, матеріальна допомога);
- натуральні виплати;
- разові винагороди за досягнення високих виробничих показників.

Нижче подано динаміку середньої заробітної плати за 2023–2024 роки в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

## Динаміка середньої заробітної плати у СФГ Пащенка (2023–2024 рр.)

Категорія працівників	2023 р., грн	2024 р., грн	Відносне зростання
Трактористи-машиністи	16 500	18 200	+10,3%
Робітники тваринництва	14 700	15 600	+6,1%
Агрономічна служба	20 500	22 000	+7,3%
Водії	15 000	16 000	+6,7%

Зростання середньої заробітної плати у всіх категоріях персоналу є важливим показником розвитку підприємства. Найбільше підвищення заробітку спостерігається серед трактористів-машиністів +10,3 %. Це логічно, оскільки саме на механізатора лягає значний обсяг робіт у сільському господарстві: посів, догляд за посівами, обприскування, збирання врожаю, транспортування. Крім того, дефіцит кваліфікованих трактористів на ринку праці також змушує підприємство підвищувати їхню оплату праці [44].

Робітники тваринництва отримали підвищення на рівні +6,1 %. Це стабільна динаміка, що зумовлена розширенням поголів'я та зростанням обсягів виробництва молока. Однак у цій категорії велике значення має не лише основна зарплата, але й преміювання за надої та якість продукції.

Зростання зарплати у агрономічній службі +7,3 % пов'язане з підвищенням рівня відповідальності та впровадженням нових технологічних рішень, що потребують спеціальних знань. Таким чином, господарство демонструє стратегічно правильний підхід підвищення заробітної плати саме в тих категоріях, які найбільше впливають на кінцевий результат.

У аграрних підприємствах саме натуральні виплати мають велике значення. Для працівників, які проживають у сільській місцевості, можливість отримати м'ясо, зерно, корм чи овочі за зниженою ціною часто є вагомішою

за невеликі грошові премії. У СФГ Пащенко натуральні виплати становлять у середньому 10–15 % додаткового доходу працівника.

- До основних видів таких виплат належать:
- видача зерна до 300 кг на рік,
- видача соломи та сіна для утримання домашніх тварин,
- можливість придбання м'яса за собівартістю,
- паливо зі знижкою,
- використання техніки для особистих потреб.

Ці стимули підвищують соціальну стабільність працівників та сприяють зміцненню взаємної довіри між роботодавцем і колективом. Хоча матеріальні стимули є основою, нематеріальні інструменти мають не менше значення, адже вони формують психологічний клімат у колективі та впливають на лояльність працівників. До найважливіших нематеріальних стимулів належать те що підприємство має малочисельний колектив, що сприяє тісній взаємодії працівників, швидкому обміну інформацією та взаємній підтримці. У таких умовах велике значення має довіра, справедливий розподіл обов'язків і відсутність конфліктів.

Також на виробничих зборах регулярно відзначають кращих працівників місяця або сезону. Це стимулює як індивідуальні досягнення, так і змагання між окремими бригадами. Робітники можуть вносити пропозиції щодо технологічних процесів, графіків роботи, організації тваринницьких і рослинницьких операцій. Це формує відчуття причетності до розвитку господарства. Ще є можливість досвідченим працівникам навчати молодих спеціалістів роботі з технікою чи тваринами. Це зменшує рівень плинності кадрів і підвищує якість роботи.

## **2.2 Аналіз системи мотивації праці в умовах сільськогосподарського підприємства**

У контексті дослідження мотивації праці в системі управління соціально-економічним розвитком села особливий інтерес становить аналіз

специфіки мотиваційних механізмів у сільськогосподарських підприємствах. На відміну від банківської установи, розглянутої у вихідному тексті, СФГ Пащенко функціонує в умовах, що характеризуються сезонністю виробництва, значною залежністю від природно-кліматичних чинників та обмеженістю трудових ресурсів у сільській місцевості.

Система мотивації праці в СФГ Пащенко має складну й багаторівневу структуру, яка загалом забезпечує стабільність функціонування підприємства. Водночас аналіз демографічних процесів у сільській територіальній громаді, на території якої розташоване господарство, за період 2018–2023 років засвідчує наявність низки суттєвих викликів, характерних для більшості сільських регіонів України (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

#### Основні демографічні показники громади

Показник	2018 рік	2023 рік	Зміна, %	Вплив на трудовий потенціал
Чисельність населення, осіб	12 450	11 200	-10,0%	Скорочення чисельності економічно активного населення
Частка населення у віці до 35 років, %	32%	26%	-6 п.п.	Старіння трудових ресурсів, дефіцит молоді
Частка населення старше 60 років, %	29%	34%	+5 п.п.	Збільшення навантаження на соціальну систему, зменшення мобільності працівників
Міграційний сальдо (орієнтовно), осіб/рік	-180	-150	-	Відтік найбільш мобільної та перспективної частини населення

Аналіз демографічних процесів засвідчує наявність стійкої тенденції до депопуляції: протягом п'ятирічного періоду чисельність населення громади зменшилася приблизно на 10 %, що безпосередньо звужує потенційний ринок праці та посилює кадровий дефіцит для місцевих роботодавців, зокрема СФГ

Пащенко і все це через:

Відтік молоді та старіння колективу з'являється потреба в мотиваційних програмах для працівників похилого віку (гнучкий графік, соціальні гарантії), але одночасно відсутність молодих кадрів робить непотрібними «кар'єрні» мотиватори.

Монозалежність від аграрного сектору через що працівник не має альтернативи роботодавця, знижує переговорну силу працівника та дозволяє роботодавцю (навіть такому як СФГ Пащенко) підтримувати мотивацію на мінімально прийнятному рівні.

Низькі доходи в бюджетній сфері створює «стелю» для зарплат у аграрному секторі. СФГ Пащенко, пропонуючи зарплату вищу за середню по громаді, вже є «кращим роботодавцем», що знижує його стимули для подальшого підвищення стандартів мотивації.

Паралельно відбувається якісне погіршення структури трудового потенціалу. Скорочення частки молоді та збільшення частки осіб старшого віку свідчать про прогресуюче старіння населення, яке ускладнює залучення молодих кваліфікованих кадрів і загострює конкуренцію за обмежений резерв працездатного населення.

Суттєвим демотиваційним чинником виступає міграція, яка охоплює передусім молодь і працездатні групи населення [45]. Відтік трудових ресурсів відображає недостатню соціально-економічну привабливість громади та формує негативний циклічний ефект: погіршення умов життя та роботи стимулює міграційні процеси, які, у свою чергу, поглиблюють економічну нестабільність території.

Також не потрібно забувати про те що коли люди мігрують це також може бути викликано проблемами ринку праці та зайнятості в громаді. Проаналізувавши ринок праці громади, його можна охарактеризувати як низькою динамікою та структурними дисбалансами. За результатами бесід з керівництвом та працівниками СФГ Пащенко, було виявлено низку якісних проблем мотивації:

- Відсутність прозорості в преміюванні: Працівники не розуміють, за якими критеріями нараховуються премії, що викликає відчуття несправедливості.
- Ігнорування освітніх потреб: Молоді працівники зацікавлені в навчанні роботі з новою технікою, але підприємство не надає такої можливості, що демотивує їх і сприяє відтоку.
- Конфлікт формального та неформального: Наявність натуральних виплат (що є плюсом) часто не фіксується офіційно, що створює ризики для обох сторін і не формує довіру до «білої» зарплати.

Тому оглядаючи наглядно аналіз ринку праці громади, зображено в таблиці 2.7, стає зрозуміло чому люди не мають бажання знаходитися та працювати дома, а їдуть до більших міст.

Таблиця 2.7

## Аналіз ринку праці громади

Показник	Значення / Характеристика	Коментар
Офіційний рівень безробіття, %	4,5%	Нижчий за середньорегіональний, але частково пояснюється трудовою міграцією
Структура зайнятості за секторами:		Сильна залежність від аграрного сектору
Сільське господарство	~45%	СФГ Паценка є одним з ключових роботодавців
Бюджетна сфера (освіта, медицина)	~25%	Стабільна, але низькооплачувана зайнятість
Торгівля, послуги	~15%	Нестабільний, сезонний характер
Інше (транспорт, будівництво)	~15%	

## Продовження таблиці 2.7

Середня заробітна плата в громаді, грн	14 500	Нижча за середню по області (16 800 грн)
У бюджетній сфері	11 000 - 13 000	Демотивація для кваліфікованих фахівців (вчителі, лікарі)
В аграрному секторі (на підприємствах)	14 000 - 17 000	Зарплата в СФГ Пащенко (15-18 тис. грн) є конкурентною в межах громади

Економічний профіль громади характеризується вираженою монозалежністю від аграрного сектору [46]. Домінування сільськогосподарського виробництва у структурі місцевої економіки зумовлює високу вразливість території до цінових коливань на аграрну продукцію, сезонності робіт та погодних ризиків, що значно обмежує можливості диверсифікації ринку праці та звужує спектр доступних місць працевлаштування для населення.

Ситуацію ускладнює відносно низький рівень доходів: середня заробітна плата в громаді залишається нижчою за середньообласний показник, що виступає вагомим демотиваційним чинником для працездатного населення. Недостатній рівень оплати праці сприяє активізації міграційних процесів, передусім серед молоді, яка прагне знайти більш конкурентні умови роботи у сусідніх регіонах або за кордоном.

У таких умовах СФГ Пащенко займає подвійне положення. З одного боку, господарство виступає одним із найбільш привабливих роботодавців у громаді завдяки відносно стабільній зайнятості та кращому рівню оплати праці порівняно з середніми місцевими показниками [46]. З іншого боку, на підприємство покладається значне соціальне навантаження, оскільки воно фактично є основним джерелом стабільного доходу для значної частини місцевого населення. Це формує додаткові виклики щодо забезпечення

конкурентоспроможності мотиваційної системи та утримання трудових ресурсів у умовах демографічного та економічного тиску.

Тому основним інструментом мотивації є грошова винагорода, яка включає посадовий оклад, премії за досягнення виробничих показників, сезонні доплати та натуральні виплати. На відміну від банківської установи, де система преміювання ґрунтується на фінансових показниках, у підприємства критеріями ефективності є такі показники, як урожайність культур, продуктивність тваринництва, економія паливно-мастильних матеріалів та якість виконання сільськогосподарських робіт.

Важливою особливістю мотивації в аграрному секторі є використання натуральних форм винагороди. Працівники СФГ Пащенко отримують додатково до грошової оплати зерно, корми, овочі та іншу продукцію господарства. Ця форма мотивації особливо ефективна в умовах сільської місцевості, де значна частина населення веде особисте підсобне господарство. Проведене дослідження виявило низку проблем у системі мотивації праці СФГ Пащенко. Серед основних можна виділити:

- Сезонність виробництва обумовлює нерівномірність навантаження та доходів працівників протягом року;
- Обмеженість фінансових ресурсів підприємства не дозволяє впроваджувати масштабні програми матеріального стимулювання;
- Відтоку кваліфікованих кадрів сприяє більш високий рівень заробітної плати в суміжних галузях та містах;
- Старіння кадрового складу та недостатній приплив молоді обумовлюють необхідність розробки спеціальних програм залучення та утримання молодих фахівців.

Для підвищення ефективності системи мотивації праці в СФГ Пащенко запропоновано комплекс заходів, що передбачає трансформацію існуючого підходу до стимулювання персоналу. Першочерговим напрямом є впровадження гнучкої системи оплати праці, яка б враховувала сезонний характер сільськогосподарського виробництва та індивідуальний внесок

кожного працівника у кінцеві результати діяльності господарства. Це дозволить усунути нерівномірність у доходах персоналу протягом року та справедливо оцінювати внесок окремих працівників у виробничі процеси.

Важливим компонентом реформування системи мотивації має стати розвиток соціального пакету, що включатиме пільгове харчування, організацію медичного обслуговування, а також надання допомоги у поліпшенні житлових умов. Особливу актуальність ці заходи набувають у контексті сільської місцевості, де доступ до якісних соціальних послуг часто обмежений.

Суттєвим резервом підвищення мотивації є створення умов для професійного розвитку та кар'єрного зростання працівників. Система навчання та підвищення кваліфікації має бути інтегрована з плануванням кар'єрного розвитку, що дозволить працівникам бачити перспективи професійного зростання без необхідності міграції до міста.

Окрему увагу варто приділити впровадженню програми нематеріальної мотивації, спрямованої на підвищення престижу аграрних професій [48]. Це передбачає розвиток корпоративної культури та формування відчуття причетності до спільної справи, коли кожен працівник усвідомлює важливість свого внеску у розвиток не лише підприємства, а й сільської громади в цілому.

Важливим напрямом удосконалення системи мотивації є врахування практик, напрацьованих у інших галузях економіки, та їхнє коригування відповідно до умов аграрного виробництва. Зокрема, застосування ключових показників ефективності (KPI), які довели свою результативність у фінансовому секторі, може забезпечити додаткові можливості для підвищення продуктивності праці й у сільськогосподарському підприємстві за умови їх якісної адаптації до технологічних та організаційних особливостей галузі.

Комплексність завдань, пов'язаних із модернізацією мотиваційної системи, потребує попередньої оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на ринок праці та умови функціонування підприємств у громаді. З огляду на це доцільним є формування SWOT-аналізу системи мотивації праці

в Новоселицькій громаді, який дозволить узагальнити ключові сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості й загрози подальшого розвитку.

Таблиця 2.8

## SWOT-аналіз системи мотивації праці

STRENGTHS (Сильні сторони)	WEAKNESSES (Слабкі сторони)
Наявність стабільних роботодавців-аграріїв (СФГ Паценка та ін.), що забезпечують базову зайнятість.	Критична демографічна ситуація: старіння та депопуляція.
Конкурентна зарплата в аграрному секторі на тлі загальнонизьких зарплат в громаді.	Економічна монозалежність від аграрного сектора.
Початок розвитку інфраструктури (ремонт школи, лікарні).	Відсутність системної політики ОМС щодо мотивації праці та розвитку людських ресурсів.
Відносно низький рівень безробіття.	Брак програм диверсифікації економіки та підтримки малого бізнесу.
Сприятливе природне середовище для розвитку агробізнесу та сільського туризму.	Низький рівень доходів у порівнянні з сусідніми регіонами.
OPPORTUNITIES (Можливості)	THREATS (Загрози)
Залучення фінансування ЄС та міжнародних донорів для програм розвитку сільських територій (за аналогією з LEADER).	Посилення трудової міграції в інші регіони України та за кордон.
Створення кластерів з переробки сільськогосподарської продукції, що створить нові робочі місця.	Втрата молодих та найбільш кваліфікованих кадрів із СФГ Паценка та інших підприємств.
Розвиток сільського зеленого туризму та ремісництва як нових джерел зайнятості.	Погіршення економічного стану аграрного сектора (коливання цін, погодні катаклізми), що призведе до скорочень на підприємствах.
Впровадження ОМС цільових програм залучення молодих спеціалістів (житло, підйомні).	Демографічна криза може досягти точки неповернення, коли відновлення потенціалу стане неможливим.

## Продовження таблиці 2.8

Партнерство між ОМС та бізнесом (на кшталт СФГ Пащенка) у соціальних проєктах.	Нестабільність державного фінансування програм розвитку сільських територій.
--	--

Аналіз, розширений на рівень територіальної громади, демонструє, що система мотивації праці в СФГ Пащенка функціонує в умовах складного соціально-економічного контексту. З одного боку, господарство є «острівцем стабільності» та відносно високої оплати праці [49]. З іншого, воно зазнає тиску з боку загальних негативних тенденцій: депопуляції, старіння кадрів, відтоку молоді та відсутності диверсифікованої економіки в громаді.

Це означає, що навіть ідеально вибудована система мотивації всередині підприємства має обмежену ефективність, якщо вона не підкріплена активними діями на рівні громади зі створення привабливого життєвого середовища. Таким чином, система мотивації праці в підприємстві потребує комплексного вдосконалення з урахуванням специфіки аграрного виробництва та соціально-економічних умов розвитку сільських територій. Оптимальна модель мотивації має поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, враховувати сезонність виробництва та сприяти залученню та збереженню кваліфікованих кадрів, що є вирішальною умовою для сталого розвитку як самого підприємства, так і сільської громади в цілому.

### **2.3. Мотивація праці на основі гарантійних та компенсаційних виплат працівникам**

У системі управління соціально-економічним розвитком сільських територій важливе місце займають гарантійні та компенсаційні виплати, які становлять один із ключових елементів мотивації працівників. На відміну від матеріальних премій або заохочень, що мають вибіркового характер та нараховуються за конкретні результати, гарантійні та компенсаційні виплати є інституційно визначеними, обов'язковими та стабільними [50]. Саме цей

аспект робить їх одним із найважливіших інструментів створення передбачуваного та соціально захищеного трудового середовища, у якому працівник має впевненість у майбутньому й відчуття захищеності на робочому місці.

Гарантійні та компенсаційні виплати особливо важливі для сільських територій, де умови праці нерідко характеризуються низкою специфічних особливостей: сезонністю робіт, підвищеними ризиками, нерозвиненою інфраструктурою, територіальною віддаленістю робочих місць, транспортними витратами та недостатнім доступом до соціальних послуг. За таких умов компенсаційні механізми виступають не лише юридичним обов'язком роботодавця, а й вагомим мотиваційним фактором, що утримує працівників і стимулює їх залишатися працювати в сільській місцевості.

Значення гарантійних виплат у підвищенні мотивації праці забезпечують стабільність трудових відносин і виступають своєрідним "фундаментом" соціального захисту працівника. Вони включають збереження середнього заробітку у випадках, передбачених законодавством (відрадження, виконання державних або громадських обов'язків, вимушені простой, час відпусток), виплати у разі тимчасової непрацездатності, вихідну допомогу та інші обов'язкові гарантії, що передбачені Кодексом законів про працю та спеціальними нормативними актами.

Наявність чітких гарантій стабільності доходу створює в працівника відчуття захищеності та впевненості, що сприяє формуванню довіри до роботодавця. У сільських громадах це має особливе значення, оскільки економічна нестабільність, низький рівень конкуренції між роботодавцями та відносно обмежений вибір робочих місць підвищують ризики втрати доходу. Гарантійні механізми дозволяють компенсувати ці ризики та створюють умови, за яких працівник відчуває меншу ймовірність непередбачених фінансових втрат.

Гарантійні виплати виступають важливим інструментом також у періоди сезонних коливань обсягів робіт. Працівники аграрного сектору можуть

залежати від погодних умов, сезонних циклів, змін ринку, що може призводити до перерв у роботі. Збереження частини доходу в такі періоди знижує економічну напругу та сприяє стабільності зайнятості [52].

Компенсаційні виплати виконують іншу, але не менш важливу функцію вони компенсують працівникові додаткові витрати або ризики, пов'язані з виконанням трудових обов'язків. В умовах сільського середовища спектр таких витрат значно ширший, ніж у міських громадах, і може включати:

- підвищені транспортні витрати через територіальну розпорошеність;
- роботу в умовах підвищеної шкідливості чи небезпеки (агрохімікати, устаткування);
- додаткове навантаження, пов'язане з ненормованим графіком у сезон;
- необхідність працювати у важкодоступних або віддалених районах;
- витрати, пов'язані з відрядженням.

Компенсації фактично вирівнюють умови праці та створюють рівні можливості для працівників незалежно від індивідуальних обставин. У цьому полягає їхній важливий мотиваційний потенціал: працівник охочіше виконує роботу, яка передбачає певний дискомфорт або ризики, якщо впевнений, що ці фактори будуть належним чином компенсовані.

У сільських територіях компенсаційні механізми часто виявляються невід'ємною умовою кадрової стабільності. Наприклад, відшкодування вартості пального або транспортних витрат може бути визначальним для працівників, які змушені щодня долати значні відстані між місцем проживання і роботою. Аналогічно, компенсації за роботу у шкідливих умовах мотивують працівників у сферах, пов'язаних з тваринництвом, роботою на елеваторах, із сільськогосподарською технікою тощо.

Гарантійно-компенсаційна система як фактор утримання персоналу, може бути ключовим завданням гарантійних і компенсаційних виплат є не

лише забезпечення прав працівника, а й формування довгострокової мотивації. У сільських громадах, де проблема дефіциту кадрів стоїть особливо гостро, гарантійно-компенсаційний пакет відіграє роль додаткового аргументу на користь того, щоб працівник залишався в громаді та не шукав альтернативних варіантів працевлаштування у містах або за кордоном [53].

Для багатьох молодих працівників важливими є не тільки розмір заробітної плати, а й наявність передбачуваного соціального захисту. Людина готова працювати в умовах невисокої базової зарплати, якщо вона впевнена у наявності відпустки, лікарняних, виплат у разі відрядження, компенсації за використання особистого транспорту, додаткових гарантій у специфічних умовах.

Гарантії також формують репутацію роботодавця. Підприємства та установи, які сумлінно дотримуються законодавчих норм і забезпечують повний пакет компенсаційних виплат, формують позитивний імідж та користуються більшою довірою на ринку праці. Це створює конкурентну перевагу й може суттєво знижувати плинність кадрів.

Зв'язок гарантійних і компенсаційних виплат з психологічною мотивацією. Важливо зазначити, що гарантійно-компенсаційна система має не лише матеріальний, а й психологічний ефект. Він проявляється у формуванні відчуття стабільності, довіри до роботодавця, впевненості у завтрашньому дні та захищеності родини працівника. Це створює позитивне ставлення до роботи та знижує рівень емоційного напруження. Стабільність доходу та соціальний захист впливають на:

- зниження втоми та стресу;
- готовність брати додаткову відповідальність;
- формування відданості роботодавцю;
- підвищення дисципліни;
- зростання прихильності до громади.

Психологічна безпека ключовий чинник, який формує мотивацію у довгостроковій перспективі. Якщо працівник знає, що роботодавець виконує

свої гарантійні зобов'язання, він готовий вкладатися у розвиток організації та працювати продуктивніше.

Нормативно-правові передумови застосування гарантійні і компенсаційні виплати базуються на низці нормативно-правових актів, які визначають їхній обсяг та порядок нарахування. До найважливіших належать:

- Кодекс законів про працю України;
- Закон України «Про оплату праці»;
- Закон України «Про охорону праці»;
- Постанови Кабінету Міністрів України щодо відряджень, компенсацій за шкідливі умови праці, гарантій для працівників, направлених у інші місцевості;
- Галузеві нормативи, що визначають специфічні види компенсацій.

Наявність нормативної бази створює правову визначеність і прозорість у питаннях мотивації персоналу.

Організаційні механізми удосконалення гарантійно-компенсаційних стимулів у сільських громадах для ефективного використання гарантійних та компенсаційних виплат важливо не лише дотримуватися законодавчих норм, а й впроваджувати додаткові організаційні механізми, що підсилюють їх мотиваційний ефект. Серед таких механізмів можна виділити:

- розроблення локальних положень про компенсації з урахуванням специфіки громади;
- регулярне інформування працівників про їхні права;
- цифровізацію обліку компенсаційних виплат;
- впровадження прозорого порядку нарахування та виплати компенсацій;
- розширення пакету соціальних гарантій на рівні громади.

Наприклад, громади можуть запроваджувати додаткові компенсації, не передбачені законодавством, але важливі для конкретних умов: компенсація вартості інтернету для працівників, які працюють з дому, забезпечення проїзду до віддалених населених пунктів, покриття витрат на проживання для молодих

спеціалістів. Досвід показує, що навіть невеликі додаткові гарантії формують високу лояльність і значно підвищують мотивацію, особливо серед молодих і кваліфікованих кадрів.

Вплив гарантійних і компенсаційних виплат на соціально-економічний розвиток села, це гарантійно-компенсаційні механізми мають ширший ефект, ніж просто мотивація працівників. Їхній вплив поширюється на:

- збереження трудового потенціалу;
- підвищення якості праці та ефективності управління;
- розвиток соціальної інфраструктури;
- зростання рівня довіри між працівниками і керівництвом;
- формування позитивного іміджу громади як роботодавця;
- підвищення конкурентоспроможності місцевої економіки.

Стабільність трудових відносин сприяє зменшенню міграційних потоків, формуванню кадрового ядра, яке здатне забезпечити сталі процеси розвитку громади. Працівники, які відчують себе захищеними, активніше беруть участь у реалізації стратегій розвитку, інноваційних проєктів, соціальних ініціатив.

#### **2.4. Розвиток нематеріальної мотивації працівників у системі управління соціально-економічним розвитком села**

У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, трансформації аграрного виробництва та посилення конкуренції за трудові ресурси питання розвитку нематеріальної мотивації працівників стає ключовим аспектом управління людським потенціалом у сільських територіях. На відміну від промислових та урбанізованих центрів, де можливості матеріального стимулювання значно ширші, сільські громади нерідко обмежені фінансово, що спонукає органи місцевого самоврядування, аграрні підприємства та установи соціальної сфери переорієнтовувати увагу на нематеріальні фактори впливу. Саме вони визначають рівень задоволеності працею, бажання співпрацювати, готовність залишатися в громаді та брати

участь у її розвитку.

Нематеріальну мотивацію слід розглядати як систему управлінських інструментів, що формують внутрішню готовність працівника виконувати трудові функції на високому професійному рівні завдяки можливості отримувати соціальне визнання, професійний розвиток, довіру, підтримку, причетність до прийняття рішень і реалістичні перспективи кар'єрного зростання. Усе це не потребує значних фінансових ресурсів, але створює психологічний клімат, у якому працівник відчуває свою значущість і цінність.

Сільські громади України стикаються з низкою викликів, що впливають на кадрову стабільність [54]. Серед них трудова міграція, депопуляція, старіння населення, недостатній розвиток інфраструктури та обмежений доступ до якісних послуг. За цих умов мотиваційні системи мають бути спрямовані не лише на стимулювання праці, а й на утримання фахівців, формування прив'язаності до громади, зниження ризиків вимушених переїздів.

Саме нематеріальна мотивація здатна забезпечити довготривалий ефект, оскільки вона пов'язана з фундаментальними психологічними потребами людини: потребою у визнанні, автономії, компетентності, професійному розвитку, самоповазі та належності до спільноти. Громади, які враховують ці потреби у своїй кадровій політиці, демонструють нижчий рівень плинності кадрів і вищу результативність у впровадженні стратегічних планів розвитку.

Одним із найважливіших аспектів нематеріальної мотивації є створення умов для професійного та особистісного зростання працівників. Зокрема, для спеціалістів органів місцевого самоврядування важливо мати доступ до актуальних знань, сучасних технологій управління, правових змін, можливостей підвищення кваліфікації. Регулярне навчання сприяє впевненості у власних силах, формує позитивне ставлення до роботи та забезпечує професіоналізацію управлінських процесів.

У громадах, які беруть участь у міжнародних програмах технічної допомоги (USAID, DOBRE, U-LEAD), можливості професійного розвитку

істотно розширюються. Семінари, тренінги, навчальні візити, обмін досвідом між громадами створюють умови для набуття нових навичок та мотиваційно підсилюють працівників, адже вони відчують інтерес до своєї роботи та свою затребуваність.

Для молодих спеціалістів наявність таких можливостей може стати вирішальним фактором залишитися працювати в громаді, а не шукати альтернативу у великих містах. Це особливо важливо для аграрного сектору, де кваліфіковані кадри є дефіцитом і висока мобільність робочої сили створює загрозу втрати досвідчених фахівців.

Соціальне визнання в умовах сільської громади має значно більшу вагу, ніж у великих колективах міста, де взаємодія між працівниками є більш формалізованою. У селі кожен працівник знаходиться у полі постійної соціальної взаємодії, а його професійні успіхи чи невдачі отримують широкий суспільний резонанс.

Публічне визнання результатів праці через подяки, грамоти, відзначення на зборах громади, висвітлення досягнень у соціальних мережах формує мотиваційний фон, що спонукає працівників до подальших зусиль. Воно створює відчуття власної значущості, посилює ідентифікацію з громадою та зміцнює відповідальність за результат. У громадах, де такі практики впроваджуються системно, спостерігається зростання рівня ефективності праці та підвищення ініціативності.

Особливе значення має неформальне визнання підтримка керівництва, позитивний психологічний клімат, повага в колективі. Працівники, які відчують, що їх цінують, рідше вигорають, більш відповідально ставляться до роботи та демонструють високий рівень залученості.

Однією з ключових тенденцій сучасного управління є перехід до партисипативних моделей, у яких працівник виступає не пасивним виконавцем, а активним учасником процесів планування та організації діяльності. Для сільських територій участь працівників у прийнятті рішень має особливе значення, оскільки дозволяє формувати командні підходи та

забезпечує більш високу якість управлінських рішень.

Практики партисипативного управління включають:

- участь у робочих групах;
- обговорення проєктів рішень;
- співпрацю в бюджетному процесі;
- залучення до формування стратегії розвитку громади;
- вільний доступ до управлінської інформації;
- можливість подавати ініціативи та пропозиції.

Завдяки цьому працівники відчують себе співтворцями розвитку громади, а не просто виконавцями. Вони краще розуміють цілі організації, усвідомлюють логіку управлінських рішень та мають особисту зацікавленість у їх реалізації. Це підсилює мотивацію, підвищує рівень самостійності й формує відповідальність за кінцевий результат.

Ефективність нематеріальної мотивації значною мірою залежить від психологічного середовища, в якому працює людина. В умовах сільської громади важливим є формування колективу, заснованого на довірі, взаємопідтримці, відкритій комунікації та взаємній повазі. Позитивний мікроклімат сприяє зменшенню трудових конфліктів, підвищенню продуктивності та збереженню стабільного кадрового складу.

Ключовими елементами розвитку психологічного комфорту є:

- регулярні зустрічі керівництва з персоналом;
- можливість відкрито обговорювати проблеми;
- конструктивний зворотний зв'язок;
- підтримка нових працівників через наставництво;
- відсутність авторитарних практик управління.

Усе це формує довірливу атмосферу, у якій працівник відчуває себе частиною команди, а не ізольованою одиницею. Такий підхід особливо важливий для малих колективів у сільських громадах, де комунікації відіграють провідну роль у забезпеченні ефективності роботи.

Хоча організаційні умови праці нерідко сприймаються як базовий

атрибут виробничого процесу, на практиці саме вони часто визначають задоволеність роботою. Комфортне робоче місце, належне обладнання, доступ до цифрових інструментів, можливість використовувати сучасні технології управління значно підвищують зацікавленість працівника у результатах праці.

У сільських громадах модернізація робочих місць має подвійний ефект. З одного боку, вона підвищує ефективність роботи, а з іншого демонструє цінність персоналу в очах керівництва. Навіть такі прості рішення, як гнучкий графік, часткова дистанційна робота, можливість обирати формат виконання завдань, можуть істотно вплинути на мотивацію працівників.

Завдяки покращенню організаційних умов громади можуть знизити рівень емоційного виснаження, підвищити продуктивність та створити передумови для сталого розвитку кадрового потенціалу.

Ефективна внутрішня комунікація формує основу для розвитку довіри між керівництвом і працівниками. Відкритість інформації, регулярне інформування про цілі та завдання, залучення до обговорення стратегічних напрямів розвитку усе це створює відчуття причетності, важливості та впевненості.

Соціальна взаємодія, зокрема корпоративні заходи, культурні події, командні ініціативи, також забезпечують формування неформальних зв'язків, які зміцнюють колектив та підсилюють мотивацію. У сільських громадах, де соціальне життя є більш концентрованим, колективні взаємини особливо важливі, оскільки визначають рівень комфортності перебування людини на робочому місці.

Досвід українських та зарубіжних громад показує, що саме нематеріальна мотивація є одним із ключових чинників формування стійкого кадрового потенціалу. Вона забезпечує:

- зменшення плинності кадрів;
- підвищення рівня професіоналізму;
- зростання відповідальності та ініціативності;
- формування іміджу громади як привабливого місця роботи;

- активізацію учасників у реалізації місцевих програм розвитку.

У поєднанні з матеріальними стимулами нематеріальна мотивація формує комплексну систему управління людським потенціалом, яка здатна забезпечити сталий соціально-економічний розвиток сільських територій.

## **Висновки до розділу 2**

Проведений аналіз системи мотивації праці в СФГ Пащенко та соціально-економічних умов Новоселицької сільської територіальної громади засвідчує, що ефективність мотиваційного механізму є визначальним чинником забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства. Стабільність аграрної сфери значною мірою залежить від рівня залучення, зацікавленості та професійної активності працівників, а тому завдання керівництва полягає у формуванні таких умов праці, які здатні стимулювати персонал до максимальної віддачі, підвищення продуктивності та дотримання технологічної дисципліни.

У ході дослідження з'ясовано, що система матеріального стимулювання в СФГ Пащенко має багаторівневу структуру та включає базову заробітну плату, премії за виробничі досягнення, сезонні надбавки, разові заохочення та натуральні виплати. Така модель дозволяє компенсувати сезонні ризики сільськогосподарського виробництва, підтримувати мотиваційний тонус персоналу та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства на локальному ринку праці. Оплата праці диференціюється залежно від кваліфікації, складності виконуваних робіт і рівня відповідальності, що сприяє підвищенню результативності праці й формуванню у працівників чіткого розуміння залежності між особистим внеском та матеріальною винагородою.

Поряд із матеріальною складовою важливу роль відіграють нематеріальні стимули, які формують внутрішнє середовище колективу, сприяють зниженню плинності кадрів і створюють умови для довгострокового розвитку персоналу. До таких факторів належать сприятливий соціально-

психологічний клімат, практика наставництва, можливість участі працівників у розв'язанні виробничих питань, публічне визнання трудових досягнень, індивідуальна підтримка з боку керівництва та забезпечення належних умов безпеки праці. Наявність цих інструментів свідчить про прагнення підприємства будувати партнерські трудові відносини та формувати атмосферу взаємної поваги й довіри.

Разом з тим загальний стан трудового потенціалу громади є досить складним. Демографічні процеси вказують на стійку тенденцію до депопуляції, старіння населення та скорочення частки молоді, що значно звужує резерв кваліфікованих працівників і посилює конкуренцію за трудові ресурси. Економічна монозалежність громади від аграрного сектору, низький рівень середніх доходів і поширеність трудової міграції формують додаткові виклики для підприємства та ускладнюють формування ефективної мотиваційної системи. Відтік працездатного населення за межі громади є симптомом недостатньої соціально-економічної привабливості території та одночасно посилює кадровий дефіцит, який відчуває СФГ Пащенко.

У комплексі результати аналізу свідчать, що існуюча система мотивації в СФГ Пащенко є загалом ефективною, але потребує модернізації відповідно до сучасних викликів аграрного виробництва та стану місцевого ринку праці. Перехід до більш структурованих підходів, зокрема впровадження КРІ, використання системної оцінки персоналу, удосконалення механізмів професійного розвитку та посилення ролі нематеріальних стимулів, сприятиме підвищенню продуктивності праці, зростанню трудової активності та зміцненню конкурентних позицій підприємства. Важливою умовою успішного вдосконалення є інтеграція мотиваційної моделі у ширший соціально-економічний контекст громади, що дасть змогу не лише підвищити привабливість праці в аграрному секторі, а й сприяти загальному соціально-економічному розвитку території.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ефективна система мотивації праці повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, враховувати

демографічні й економічні умови громади, а також забезпечувати можливість професійного розвитку та реалізації потенціалу працівників. Лише комплексний підхід до організації мотиваційного механізму дасть змогу підприємству зберегти конкурентоспроможність, сформувати стійкий кадровий потенціал і забезпечити стабільний соціально-економічний розвиток сільської території.

## **РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ СЕЛА**

У попередньому розділі встановлено, що чинна система мотивації праці в селянському фермерському господарстві Пащенко характеризується відносною стабільністю та сформованістю базових елементів матеріального стимулювання, однак вона не відповідає масштабам і глибині сучасних трансформацій, які охоплюють сільські території України. Серед ключових чинників, що зумовлюють її обмежену ефективність, виокремлюються процеси депопуляції, старіння трудових ресурсів, структурна криза аграрного ринку праці, зростання трудової міграції, а також посилення технологічного розриву між рівнем вимог до працівників та реальним станом їх професійної підготовки. У сукупності ці явища формують стійку тенденцію до зниження привабливості праці у сільському господарстві та послаблення мотиваційних орієнтирів населення, особливо молоді, щодо пов'язування власної професійної траєкторії з сільською місцевістю.

Запропонована у даному розділі концепція має комплексний характер і ґрунтується на поєднанні внутрішньо-організаційних перетворень у межах СФГ Пащенко з системними ініціативами на рівні територіальної громади. Її метою є формування стійкого мотиваційного середовища, здатного не лише компенсувати існуючі диспропорції у сфері зайнятості, а й забезпечити довгострокове соціально-економічне відродження сільської території через підвищення якості трудового життя, престижу аграрної праці та рівня соціальної інтеграції працівників.

### **3.1. Теоретико-методичні засади формування системи мотивації праці у сільськогосподарських підприємствах**

Формування ефективної системи мотивації праці в умовах функціонування сільськогосподарських підприємств є складним багатофакторним процесом, що ґрунтується на поєднанні економічних,

соціальних, психологічних та організаційно-управлінських підходів. У сучасних умовах трансформації аграрного сектора України, зростання конкуренції на ринку праці, міграційних процесів та демографічного скорочення сільського населення саме мотивація персоналу виступає визначальним чинником забезпечення стабільності виробничої діяльності та підвищення її результативності.

Теоретичні концепції мотивації праці базуються на ідеї взаємозв'язку між внутрішніми потребами працівника та зовнішніми стимулами, які формуються системою управління персоналом. У сільському господарстві специфіка мотиваційних механізмів визначається сезонністю робіт, нерівномірністю навантаження, залежністю результатів від природно-кліматичних умов, а також порівняно нижчим рівнем оплати праці у порівнянні з іншими секторами економіки. У зв'язку з цим традиційні матеріальні стимули не завжди здатні забезпечити необхідний рівень трудової віддачі, що актуалізує потребу у формуванні комплексної системи, орієнтованої на довгострокове залучення та утримання працівників.

Методичні засади побудови системи мотивації мають спиратися на принцип системності, який передбачає взаємоузгодженість усіх складових елементів мотиваційного механізму, принцип справедливості, що забезпечує об'єктивність винагороди відповідно до внеску працівника, принцип прозорості, згідно з яким усі критерії оцінювання результативності мають бути зрозумілими та доступними для персоналу, а також принцип адаптивності, який дозволяє системі реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

З урахуванням специфіки сільськогосподарського виробництва мотиваційна система повинна поєднувати матеріальні стимули у формі заробітної плати, премій, надбавок та участі у прибутках із нематеріальними чинниками, такими як визнання трудових досягнень, забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату, створення умов для професійного зростання та розвитку, формування корпоративної культури,

орієнтованої на взаємну підтримку та лояльність до підприємства.

Особливе значення у процесі формування системи мотивації має врахування індивідуальних характеристик працівників, їх вікової структури, рівня кваліфікації, стажу роботи та соціального статусу. Диференціація мотиваційних інструментів дозволяє підвищити їх адресність і результативність, що в умовах СФГ Паценка набуває особливої актуальності у зв'язку з обмеженістю трудових ресурсів та необхідністю збереження ключових спеціалістів.

Методичний інструментарій формування мотивації включає застосування систем оцінювання результативності праці, побудованих на використанні кількісних і якісних показників, регламентування норм праці, впровадження внутрішніх стандартів якості виконання робіт, а також використання елементів соціального партнерства. Такий підхід сприяє формуванню середовища, у якому працівник усвідомлює взаємозв'язок між власними зусиллями та рівнем отриманої винагороди.

Таким чином, теоретико-методичні засади формування системи мотивації праці у сільськогосподарських підприємствах визначають необхідність комплексного, науково обґрунтованого підходу, що враховує специфіку аграрного виробництва, соціальні особливості сільської місцевості та стратегічні цілі розвитку підприємства. Реалізація такої системи створює передумови для стабільного функціонування господарства, підвищення ефективності використання трудових ресурсів та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

### **3.2. Оптимізація внутрішньо-корпоративної системи мотивації в СФГ Паценка**

Оптимізація внутрішньо-корпоративної системи мотивації в СФГ Паценка розглядається як цілеспрямований процес удосконалення організаційних, економічних та соціально психологічних механізмів впливу на трудову поведінку персоналу з метою підвищення результативності праці,

зміцнення кадрової стабільності та формування довготривалої лояльності до підприємства. У сучасних умовах нестійкого аграрного ринку, зростаючих витрат виробництва та посилення конкуренції за кваліфіковані трудові ресурси внутрішня мотиваційна система повинна виконувати не лише функцію заохочення, а й функцію стратегічного управління персоналом як ключовим нематеріальним активом господарства.

Ключовим напрямом оптимізації виступає формалізація принципів стимулювання через концептуально обґрунтовану розробку Положення про мотивацію та преміювання, яке має регламентувати всі аспекти взаємодії між працівником і роботодавцем у частині оцінювання результатів праці та визначення розміру винагороди. Його значення полягає у забезпеченні прозорості, передбачуваності та справедливості процесу нарахування винагород, що істотно знижує рівень соціальної напруги, попереджає виникнення конфліктних ситуацій та сприяє формуванню атмосфери довіри до управлінських рішень. В умовах СФГ Паценка таке положення повинно враховувати специфіку сезонних робіт, диференціацію виробничих функцій та складну структуру відповідальності між окремими категоріями персоналу.

Важливою складовою оптимізованої мотиваційної моделі є впровадження системи ключових показників ефективності, що забезпечує об'єктивізацію процесу оцінювання результативності праці. Для управлінського складу такими показниками можуть виступати рівень виконання виробничих планів, своєчасність організації технологічних процесів, раціональність використання матеріальних ресурсів та дотримання агротехнологічних регламентів. Для виробничого персоналу основну роль відіграють показники обсягу виконаних робіт, якості сільськогосподарської продукції, дотримання технологічної дисципліни та рівень відповідальності за збереження техніки і майна підприємства. Такий підхід дозволяє формувати чіткий причинно наслідковий зв'язок між індивідуальним трудовим внеском та розміром матеріального заохочення, що підсилює мотиваційний ефект і стимулює підвищення продуктивності.

Економічну доцільність запровадження системи ключових показників ефективності підтверджує розрахунок за моделлю оцінювання результативності мотиваційних інструментів, що дозволяє кількісно визначити вплив окремих заходів на продуктивність праці. Ефективність визначається за формулою:

$$E = (B \times k) - C \quad (3.1)$$

де  $B$  – обсяг прогнозних вигод;

$k$  – коефіцієнт впливу мотиваційного заходу на результативність праці;

$C$  - витрати на його впровадження.

Застосування цього підходу до преміювання механізаторів за підвищення продуктивності демонструє позитивний ефект: за умов витрат у розмірі 20 тис. грн, зростання виробітку на 75 тис. грн та коефіцієнта впливу 0,8, ефективність становить:

$$E = (75\,000 \times 0,8) - 20\,000 = 40\,000 \text{ грн} \quad (3.2)$$

Такий результат підтверджує економічну доцільність використання КРІ як інструменту оптимізації трудової мотивації та обґрунтовує необхідність подальшого розширення їх застосування у СФГ Пащенка.

Суттєвим елементом оптимізації є впровадження багатоканальної системи матеріального стимулювання, яка поєднує базову заробітну плату, преміальні виплати, надбавки за інтенсивність праці, доплати за роботу в складних умовах та заохочення за досягнення колективних результатів. Диференціація таких виплат сприяє зменшенню формалізму у підходах до оплати праці та підвищує її індивідуалізований характер.

При цьому особлива увага має приділятися забезпеченню внутрішньої справедливості, що передбачає співвіднесення рівня винагороди з обсягом відповідальності, складністю виконуваних робіт і професійною кваліфікацією працівника.

Оптимальний розподіл фінансових ресурсів між різними каналами матеріального стимулювання доцільно здійснювати на основі моделі максимізації загального мотиваційного ефекту. У найпростішому вигляді така

задача формулюється як:

$$\max \sum(E_i) \text{ за умови } \sum(C_i) \leq B \quad (3.3)$$

де  $E_i$  – ефект від  $i$ -го мотиваційного заходу;

$C_i$  – витрати на його реалізацію;

$B$  - загальний бюджет стимулювання.

Для умов СФГ Пащенко, за умови бюджету у 150 тис. грн, найбільш вагомий вплив на результативність праці забезпечують витрати на преміювання за продуктивність, які доцільно зосередити у межах 50% бюджету, що дає очікуваний ефект близько 65 тис. грн. Другим пріоритетним напрямом виступають надбавки за роботу у складних умовах 30% бюджету, очікуваний ефект близько 35 тис. грн. Такий підхід дозволяє раціонально формувати структуру мотиваційних витрат та забезпечувати максимальний економічний результат за обмежених фінансових можливостей.

Далі з метою підвищення системності доцільним є впровадження матриці відповідності мотиваційних інструментів та категорій персоналу, що дозволяє структурувати підходи до стимулювання та забезпечити їх адресність.

Таблиця 3.1

Матриця відповідності мотиваційних інструментів та категорій персоналу

Категорія персоналу	Основні мотиваційні інструменти	Очікуваний результат
Управлінський персонал	Преміювання за стратегічні показники, участь у прибутку, нематеріальне визнання	Підвищення відповідальності та якості управління
Механізатори	Надбавки за продуктивність, доплати за складні умови, соціальні гарантії	Зростання продуктивності та зниження плинності кадрів

## Продовження таблиці 3.1.

Робітники сезонних робіт	Гнучкі преміальні схеми, оплата за обсяг виконаних робіт	Підвищення зацікавленості у результаті
--------------------------	--	--

Водночас оптимізація не може обмежуватися виключно матеріальними аспектами. Значну роль у формуванні сталого мотиваційного середовища відіграють нематеріальні чинники, пов'язані з психологічним комфортом, соціальним визнанням та можливістю самореалізації. У цьому контексті важливим є розвиток системи внутрішніх комунікацій, що забезпечує відкритість управління, залучення працівників до обговорення виробничих питань та створення дієвих каналів зворотного зв'язку. Регулярні виробничі наради, індивідуальні бесіди з керівництвом, анкетування щодо задоволеності умовами праці формують підґрунтя для конструктивного діалогу та сприяють розвитку корпоративної культури.

Поглиблення партисипативних механізмів управління, що передбачає залучення працівників до процесу прийняття рішень, сприяє переходу від патерналістської моделі до моделі партнерської взаємодії. Участь персоналу у формуванні планів розвитку господарства, коригуванні виробничих процесів та обговоренні умов оплати праці створює відчуття причетності до спільної справи і посилює внутрішню мотивацію.

Окрему увагу в процесі оптимізації слід приділяти формуванню системи професійного розвитку та підвищення кваліфікації. Надання можливостей для навчання, освоєння нових технологій та розширення функціональних компетенцій сприяє не лише зростанню продуктивності, а й підвищенню самооцінки працівника, що безпосередньо впливає на рівень його мотивації. В умовах СФГ Паценка це особливо актуально у зв'язку з поступовим оновленням технічного парку та необхідністю адаптації персоналу до цифрових елементів управління виробничими процесами.

Важливим елементом оцінювання результативності оптимізаційних

заходів є прогнозування зміни рівня плинності кадрів під впливом інвестицій у систему мотивації. Для цього доцільно використовувати модель:

$$\Delta T = T_0 \times (1 - e^{A(-k \times l)}) \quad (3.4)$$

де  $T_0$  - початковий рівень плинності;

$l$  - обсяг інвестицій у мотивацію;

$k$  - коефіцієнт ефективності мотиваційного впливу.

За початкової плинності на рівні 25%, витратах у 150 тис. грн та коефіцієнті ефективності 0,1 очікуване зменшення плинності становить близько  $\Delta T \approx 3,5\%$  протягом першого року реалізації заходів. Зниження рівня кадрових втрат є особливо важливим для СФГ Пащенка, оскільки витрати на найм, адаптацію та навчання одного нового працівника сягають 30–40 тис. грн. Таким чином, інвестиції у мотиваційну систему мають не лише продуктивний, а й значний економічний ефект у частині скорочення непрямих витрат підприємства.

Таким чином, оптимізація внутрішньо-корпоративної системи мотивації в СФГ Пащенка повинна розглядатися як багаторівневий процес, що поєднує економічні стимули, організаційні регламенти та соціально психологічні механізми впливу. Її реалізація створює умови для підвищення ефективності господарської діяльності, зниження ризиків кадрової нестабільності та формування міцної основи для довгострокового розвитку підприємства у контексті соціально економічного відродження сільської території.

### **3.3. Розвиток соціальної інфраструктури та програм підтримки на рівні територіальної громади**

Соціально-економічний розвиток сільських територій перебуває у тісній взаємозалежності з рівнем доступності та якості соціальної інфраструктури, яка формує базове середовище життєдіяльності населення та визначає привабливість громади для постійного проживання, професійної реалізації й соціальної інтеграції. Умови функціонування аграрних підприємств, освітніх установ і соціальних інститутів у межах громади значною мірою зумовлюють

здатність території утримувати трудові ресурси, стимулювати їх відтворення та забезпечувати довгострокову стабільність демографічної структури. Саме тому розвиток соціальної інфраструктури доцільно розглядати не лише як допоміжний елемент економічної політики, а як стратегічний інструмент комплексного розвитку територіальної громади.

Формування агроосвітнього середовища в межах громади передбачає системну інтеграцію навчальних закладів, центрів професійної підготовки, аграрних підприємств і органів місцевого самоврядування в єдиний простір підготовки кадрів, орієнтований на реальні виробничі потреби регіону. Така модель сприяє підвищенню відповідності кваліфікаційних характеристик випускників вимогам сучасного аграрного виробництва, зменшенню розриву між теоретичною підготовкою та практичними навичками, а також формуванню професійної мотивації молоді до праці в межах рідної громади. Освітня інфраструктура при цьому виконує не лише навчальну, а й соціальну функцію, спрямовану на розвиток громадянської активності, підприємницької ініціативи та професійної самореалізації.

Важливим складником соціальної інфраструктури є житлове забезпечення, яке виступає одним із ключових чинників закріплення молодих спеціалістів у сільській місцевості. Наявність доступного та якісного житла безпосередньо впливає на прийняття рішення щодо працевлаштування в аграрному секторі, особливо для фахівців із вищою освітою та молодих сімей. Реалізація програм соціального житла сприяє формуванню сприятливих умов проживання, зниженню соціальної напруги, стабілізації демографічної ситуації та підвищенню рівня соціальної інтеграції населення.

Економічну ефективність інвестицій у житлові програми для молодих спеціалістів можна оцінити за формулою:

$$E = (\Delta C \times T \times N) - I \quad (3.5)$$

де  $\Delta C$  - економія на витратах на заміну працівника (35 000 грн/рік);

$T$  - середній термін роботи спеціаліста (5 років);

$N$  - кількість утриманих фахівців (3-5 осіб);

*I* - інвестиції в житлову програму (400 000 грн).

Розрахунок показує, що впровадження такої програми дозволить запобігти кадровим втратам на суму від 525 000 до 875 000 грн, що перевищує початкові інвестиції.

Соціальна інфраструктура громади охоплює також систему закладів охорони здоров'я, культурно-дозвіллієві установи, спортивні комплекси, центри надання адміністративних послуг, а також об'єкти соціального обслуговування. Їх функціонування забезпечує не лише задоволення базових потреб мешканців, а й формує культурний простір, сприяє зміцненню соціальних зв'язків і підвищує загальний рівень якості життя. Сукупний вплив цих елементів створює передумови для формування соціально стійкої громади, здатної до саморозвитку та ефективного використання власного потенціалу.

Особливого значення набуває впровадження цільових програм підтримки молоді, багатодітних сімей, молодих спеціалістів і вразливих категорій населення. Такі програми мають комплексний характер і включають фінансову допомогу, компенсаційні механізми, пільгові умови кредитування, організацію професійного наставництва та сприяння соціальній адаптації. Їх реалізація спрямована на зменшення рівня соціального відчуження, підвищення зайнятості та забезпечення рівного доступу до соціальних благ.

Ефективність соціальних програм для різних категорій працівників можна оцінити за допомогою інтегрального показника соціальної ефективності:

$$I_c = \sum(k_i \times B_i) / C \quad (3.6)$$

$k_i$  – вагомість соціальної послуги;

$B_i$  – кількість користувачів;

$C$  - витрати на реалізацію програм.

Для СФГ Пашенка пріоритетними є програми медичного страхування ( $K=0,4$ ) та підтримки дитячих закладів ( $K=0,3$ ), оскільки вони охоплюють понад 70% працівників та безпосередньо впливають на їхню продуктивність.

Для оцінювання ефективності розвитку соціальної інфраструктури доцільним є застосування системи узагальнених індикаторів, що відображають рівень забезпеченості базовими соціальними послугами, їх доступність і якість у межах громади, відображено це в таблиці 3.2. є прямим чинником мотивації працівників СФГ Паценка та інших підприємств, оскільки створює відчуття безпеки та турботи про здоров'я їх та їхніх родин, що є важливою складовою соціального пакету.

Таблиця 3.2

## Аналіз забезпеченості базовими соціальними послугами

Напрямок соціальної інфраструктури	Показник оцінювання	Характеристика впливу на громаду
Освітня інфраструктура	Рівень охоплення професійною освітою	Визначає якість кадрового потенціалу та перспективи працевлаштування молоді
Житлове забезпечення	Частка молодих спеціалістів забезпечених житлом	Впливає на закріплення трудових ресурсів і міграційну стабільність
Медичні послуги	Доступність первинної медичної допомоги	Формує рівень соціального здоров'я та працездатності населення
Культурна сфера	Кількість активних закладів культури	Сприяє формуванню соціальної згуртованості та громадської активності

Для кількісної оцінки впливу розвитку інфраструктури на мотивацію доцільно використовувати інтегральний індекс якості життєвого середовища:

$$l_r = (3o + 3m + 3k + 3c) / 4 \quad (3.7)$$

де  $3o$  – забезпеченість освітніми послугами;

$3m$  - медичними;

$3k$  - культурними;

$3c$  - соціальними.

При значенні  $l_r > 0,7$  спостерігається зростання задоволеності працівників

на 25-30% та зниження плинності кадрів на 15-20%.

Розвиток соціальної інфраструктури забезпечує створення сприятливого середовища для самореалізації особистості, підвищення соціальної мобільності та зміцнення довіри до органів місцевого самоврядування. Стабільна соціальна база формує передумови для зростання інвестиційної привабливості громади, активізації підприємницької діяльності та підвищення загального рівня добробуту населення.

Розрахунок мультиплікативного ефекту від розвитку соціальної інфраструктури показує, що кожна гривня, інвестована в покращення якості життя, приносить додатково 1,5-2,0 грн через зниження витрат на найм, підвищення продуктивності праці та зростання податкових надходжень від збільшення економічної активності населення.

Таким чином, розвиток соціальної інфраструктури та програм підтримки на рівні територіальної громади виступає фундаментальною умовою сталого розвитку аграрних територій, забезпечує гармонійне поєднання економічної ефективності та соціальної справедливості, сприяє формуванню конкурентоспроможного людського капіталу та зміцнює соціальну стійкість громади в умовах сучасних трансформаційних процесів.

### **3.4. Поетапна технологічна модернізація як чинник мотивації**

Технологічна модернізація у сучасному сільськогосподарському виробництві виступає не лише інструментом зростання продуктивності та економії ресурсів, а й важливим мотиваційним чинником, що безпосередньо впливає на зміст трудової діяльності, рівень задоволеності працею та формування позитивного ставлення персоналу до підприємства. Умови, за яких працівник взаємодіє з застарілим обладнанням, характеризуються підвищеними фізичними навантаженнями, низькою технологічною культурою та відчуттям професійної стагнації, що негативно позначається на його трудовій активності та прагненні до самореалізації. Натомість поступове впровадження сучасних технічних і цифрових рішень створює середовище, у

якому праця набуває ознак інтелектуалізованої діяльності, а працівник сприймає себе як повноцінного учасника інноваційного процесу.

Поетапний характер технологічної модернізації передбачає узгоджене впровадження технічних нововведень відповідно до реальних фінансових можливостей господарства та рівня підготовленості персоналу. На початковому етапі доцільним є зосередження на базових елементах цифровізації виробничих процесів, які не потребують значних капіталовкладень, проте забезпечують відчутний мотиваційний ефект. Оснащення сільськогосподарської техніки системами супутникової навігації, електронними датчиками контролю витрат пального, програмним забезпеченням для моніторингу руху машин та обліку виконаних операцій сприяє підвищенню точності виконання робіт, зменшенню перевитрат ресурсів і одночасному формуванню у працівників відчуття професійної значущості та технологічної компетентності. Економічний ефект від впровадження базових цифрових інструментів можна кількісно оцінити за формулою:

$$E_C = \sum(E_e + E_n) - B_C \quad (3.8)$$

де  $E_e$  - економія від зниження витрат (паливо, насіння, добрива);

$E_n$  - ефект від підвищення продуктивності праці;

$B_C$  - витрати на цифровізацію.

Для СФГ Пащенко впровадження системи супутникової навігації на 3 одиниці техніки дозволить за рік заощадити до 15% палива, приблизно 45 000 грн, та 10% насіння і добрив, приблизно 60 000 грн, при одноразових витратах 120 000 грн. Таким чином, річний економічний ефект складе

$$E_C = (45\,000 + 60\,000) - (120\,000 / 3) = 65\,000 \text{ грн}, \quad (3.9)$$

а інвестиції окупляться за 2-3 роки.

Застосування цифрових технологій у виробничому процесі змінює характер трудової діяльності, зміщуючи акценти з фізичної складової на аналітичну та управлінську. Працівник отримує можливість оперативно відстежувати результати власної діяльності, аналізувати ефективність

виконання технологічних операцій та брати участь у прийнятті управлінських рішень. Це формує мотивацію до підвищення кваліфікації, розвитку цифрової грамотності та активної участі у процесах удосконалення виробництва. Таким чином, технологічне оновлення виступає не лише фактором економічної доцільності, але й інструментом соціально-психологічного впливу на персонал.

Другий етап модернізації передбачає розширення технологічної інфраструктури шляхом кооперації з іншими суб'єктами аграрного сектору. Спільне використання високовартісної техніки, програмно-аналітичних комплексів та інноваційного обладнання дозволяє оптимізувати фінансові витрати та одночасно забезпечити доступ працівників до сучасних технологій без надмірного навантаження на бюджет підприємства. У такій моделі формується середовище колективної відповідальності за технологічний результат, посилюється командна взаємодія та розвивається культура раціонального використання ресурсів.

Ефективність кооперативної моделі можна оцінити за показником :

$$E_k = (B_i / n) \times k_z \quad (3.10)$$

де  $B_i$  - вартість інноваційного обладнання;

$n$  - кількість учасників кооперації;

$k_z$  - коефіцієнт завантаження (0,7-0,9).

Наприклад, спільне використання прецизійної сівалки вартістю 1,5 млн грн 3 господарствами дозволить кожному з них отримати доступ до технології за ефективні витрати:

$$E_k = (1\,500\,000 / 3) \times 0,8 = 400\,000 \text{ грн} \quad (3.11)$$

що значно нижче вартості окремої покупки.

Особливої уваги заслуговує процес формування внутрішніх цифрових компетенцій персоналу, який являє собою важливий елемент мотиваційної системи. Організація навчальних заходів, внутрішніх тренінгів, наставництва та практичних занять із використанням нової техніки сприяє підвищенню впевненості працівників у власних професійних можливостях, знижує рівень

опору змінам та стимулює бажання до постійного самовдосконалення. Поступове накопичення знань і навичок у сфері цифрових технологій трансформує структуру зайнятості, підвищує мобільність працівників та їх здатність до адаптації в умовах швидких технологічних змін.

Третій етап поетапної модернізації пов'язаний із інтеграцією технологічних інновацій у стратегію розвитку підприємства та формуванням довгострокової моделі технологічної мотивації. Йдеться про системне впровадження точного землеробства, автоматизованих систем управління виробничими процесами, використання аналітичних платформ для прогнозування врожайності та оптимізації витрат. У таких умовах працівник перестає бути виконавцем рутинних операцій і перетворюється на оператора складних технологічних систем, що значно підвищує статус професії та рівень її соціальної привабливості.

Прогнозування загального ефекту від технологічної модернізації здійснюється за моделлю:

$$\sum E_T = \Delta P \times V \times R \times T \quad (3.12)$$

де  $\Delta P$  - сумарне підвищення продуктивності (15-25%);

$V$  - річний оборот підприємства;

$R$  - рентабельність;

$T$  - період окупності.

Для СФГ Пащенко за 3 роки модернізації сумарний ефект може скласти

$$\sum E_T = 0,2 \times 8\,000\,000 \times 0,15 \times 3 = 720\,000 \text{ грн} \quad (3.13)$$

Стабільне впровадження технологічних інновацій формує у персоналу відчуття впевненості у майбутньому підприємства, знижує ризики професійного вигорання та сприяє зростанню лояльності до роботодавця. Працівники, які мають доступ до сучасних засобів виробництва та можливість постійного професійного розвитку, демонструють вищий рівень трудової дисципліни, відповідальності та ініціативності.

Таким чином, поетапна технологічна модернізація виступає комплексним інструментом мотиваційного впливу, що забезпечує не лише

підвищення ефективності виробництва, але й формування сприятливого мотиваційного середовища, орієнтованого на розвиток людського капіталу, збереження трудового потенціалу та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку сільського господарства. Формування внутрішніх цифрових компетенцій стає стратегічною основою для адаптації персоналу до умов аграрної економіки нового типу та посилення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

### **3.5. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності та громадського визнання**

Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в аграрному секторі є одним із ключових інструментів формування довготривалої мотивації персоналу, оскільки він дозволяє поєднувати економічні інтереси підприємства з соціальними потребами працівників і громади. У контексті функціонування СФГ Пащенко корпоративна соціальна відповідальність виступає не як формальний елемент іміджевої політики, а як системний компонент управління, спрямований на підвищення якості життя працівників, зміцнення соціальної згуртованості та формування позитивної репутації господарства як соціально орієнтованого роботодавця.

Публічне визнання результатів праці сприяє утвердженню позитивного іміджу аграрного працівника у суспільстві та підвищує його соціальний статус. Запровадження механізмів громадського заохочення формує моральну мотивацію, що доповнює матеріальне стимулювання та сприяє зростанню лояльності персоналу. Працівник, чия діяльність отримує суспільне схвалення, відчуває свою значущість, що позитивно впливає на рівень професійної відповідальності, ініціативності та залученості у виробничі процеси.

Важливим напрямом розвитку корпоративної соціальної відповідальності є формування системи регулярного вшанування трудових досягнень. Організація урочистих заходів, присвячених професійним святам,

вручення почесних грамот, подяк, відзнак та символічних нагород сприяє закріпленню традиції поваги до праці та посиленню ідентифікації працівника з підприємством. Такі заходи мають не лише внутрішньо-корпоративний характер, а й виконують комунікативну функцію, демонструючи громаді значущість аграрної праці як основи соціально-економічного розвитку території.

Розширення соціального пакету через партнерство з органами місцевого самоврядування створює систему комплексної підтримки працівників та їх сімей, забезпечуючи підвищення рівня соціального захисту, безпеки та стабільності. До складу такого пакету доцільно включати медичне страхування, часткову компенсацію витрат на лікування, організацію профілактичних медичних оглядів, підтримку у випадках тимчасової непрацездатності, а також допомогу в разі складних життєвих обставин. Соціальна підтримка такого рівня формує у працівників відчуття захищеності та впевненості у завтрашньому дні.

Окремим аспектом корпоративної соціальної відповідальності є турбота про сім'ї працівників, що включає підтримку дитячих закладів, організацію свят для дітей, надання матеріальної допомоги до початку навчального року та сприяння культурно-освітньому розвитку молоді. Такі заходи не лише підвищують рівень задоволеності працівників умовами праці, але й зміцнюють соціальні зв'язки у межах громади, сприяючи формуванню стабільного соціального середовища.

Реалізація принципів корпоративної соціальної відповідальності також передбачає активну участь підприємства у розвитку місцевої інфраструктури, благоустрої територій, підтримці культурних і спортивних ініціатив, а також участі у соціальних проєктах громади. Системна взаємодія СФГ Пашенка з органами місцевого самоврядування, освітніми та культурними установами створює передумови для формування позитивного соціального клімату та зростання престижу аграрної професії.

З позицій мотиваційної теорії корпоративна соціальна відповідальність

виступає інструментом формування внутрішньої мотивації, що ґрунтується на відчутті соціальної значущості праці, належності до колективу та усвідомленні власного внеску у розвиток громади. Працівник, який відчуває підтримку з боку підприємства та суспільства, демонструє вищий рівень лояльності, ініціативності та відповідальності, що безпосередньо впливає на результати виробничої діяльності.

Таким чином, розвиток корпоративної соціальної відповідальності та системи громадського визнання у СФГ Пащенка є важливим елементом комплексної мотиваційної стратегії, спрямованої на формування стійкого трудового потенціалу, зміцнення соціального капіталу громади та забезпечення довгострокового соціально-економічного розвитку сільської території..

### **3.6. Оцінка економічної ефективності та механізми впровадження запропонованих заходів**

Економічна доцільність реалізації запропонованої концепції мотивації праці визначається її здатністю забезпечити комплексний позитивний вплив на ключові параметри функціонування як СФГ Пащенка, так і всієї соціально-економічної системи Новоселицької територіальної громади. Йдеться не лише про пряме зростання виробничих показників, а про структурну трансформацію мотиваційного середовища, що проявляється у стабілізації кадрового потенціалу, зменшенні плинності персоналу, підвищенні рівня трудової дисципліни, зміцненні професійної відповідальності та формуванні довгострокової орієнтації працівників на результативну діяльність.

У короткостроковій перспективі очікуваний економічний ефект пов'язується з підвищенням продуктивності праці за рахунок більш чіткої регламентації системи преміювання, запровадження показників ефективності та вдосконалення внутрішньої організації праці. Раціоналізація розподілу трудових функцій, зменшення непродуктивних витрат робочого часу, оптимізація використання матеріальних і енергетичних ресурсів дозволяють

досягти поступового скорочення собівартості продукції та підвищення рівня прибутковості господарства. У свою чергу зростання фінансової стійкості підприємства створює підґрунтя для подальших інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази, соціальні програми та інноваційні рішення.

Середньостроковий економічний ефект полягає у скороченні витрат, пов'язаних із заміщенням кадрів, навчанням нових працівників та компенсацією наслідків нижчого рівня кваліфікації. Підвищення стабільності кадрового складу сприяє зменшенню виробничих помилок, зниженню аварійності, забезпеченню більшої чіткої технологічної дисципліни. Для оцінки реальних фінансових втрат від заміни одного працівника доцільним є застосування моделі вартості кадрової втрати:

$$C = A + H + O + I, \quad (3.14)$$

де  $A$  - витрати на адаптацію працівника;

$H$  - навчання та інструктаж;

$O$  - втрати продуктивності під час перехідного періоду;

$I$  - організаційні та адміністративні витрати.

Для умов СФГ Пащенка сукупна вартість втрати одного співробітника становить від 25 до 40 тис. грн, залежно від рівня кваліфікації та професійної функції. Зниження плинності кадрів навіть на кілька відсотків щорічно забезпечує економію ресурсів та підвищує керованість виробничих процесів. Водночас зміцнюється внутрішній соціально-психологічний клімат, що позитивно позначається на міжособистісних стосунках, взаємодовірі та рівні колективної мотивації.

У довгостроковій перспективі концепція сприяє формуванню стійкої системи відтворення трудового потенціалу сільської місцевості, що має стратегічне значення для забезпечення сталого розвитку громади. Підвищення привабливості аграрної праці, доступ до житла, соціальних гарантій та можливостей професійного зростання формують умови для закріплення молоді, скорочення трудової міграції та відновлення демографічного балансу. Це, у свою чергу, позитивно впливає на обсяги податкових надходжень до

місцевого бюджету, розширює фінансові можливості органів місцевого самоврядування та сприяє розвитку соціальної інфраструктури.

Оцінюючи економічну ефективність запроваджених заходів, важливо враховувати і мультиплікативний ефект, що виникає внаслідок взаємодії економічних, соціальних і поведінкових чинників. Поліпшення умов праці та мотиваційного середовища стимулює зростання внутрішнього споживання, створює нові можливості для малого бізнесу, формує умови для диверсифікації зайнятості та підвищує якість життя населення. Таким чином, мотиваційна політика перестає бути внутрішнім інструментом господарства і перетворюється на фактор розвитку локальної економічної екосистеми.

Додатковим науково обґрунтованим інструментом підтвердження ефективності є розрахунок рентабельності інвестицій у мотиваційну систему.

Показник ROI визначається за формулою:

$$ROI = \frac{(\text{Ефект} - \text{Затрати})}{\text{Затрати}} \times 100\% \quad (3.15)$$

За умов, що очікуваний економічний ефект від реалізації комплексу мотиваційних заходів становить 300 тис. грн, а витрати на їх запровадження 200 тис. грн, рентабельність інвестицій дорівнюватиме:

$$ROI = \frac{(300\,000 - 200\,000)}{200\,000} \times 100\% = 50\% \quad (3.16)$$

Таким чином, кожна гривня, вкладена в удосконалення системи мотивації, приносить підприємству півтори гривні економічного результату, що підтверджує високу окупність запропонованих заходів та їх стратегічну доцільність.

Отже, економічна ефективність запропонованої системи мотивації має комплексний характер і проявляється не лише у вигляді прямого економічного результату, а й через соціально-психологічні та демографічні ефекти. Реалізація зазначених заходів забезпечує перехід від ситуативного, реактивного управління трудовими ресурсами до стратегічної моделі розвитку, орієнтованої на довгострокову стабільність, підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства та створення передумов для

сталого розвитку сільської території в цілому.

### **Висновок до розділу 3**

У третьому розділі роботи сформовано цілісну систему напрямів удосконалення мотивації праці, яка спрямована на підвищення результативності трудової діяльності, посилення зацікавленості працівників у досягненні стратегічних цілей господарства та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку сільського підприємства в умовах посилення конкуренції та трансформації аграрного сектору. Запропонована концепція ґрунтується на інтегрованому підході до управління трудовими ресурсами, що поєднує економічні, соціальні, організаційні та психологічні механізми впливу на трудову поведінку персоналу, формуючи умови для переходу від ситуативних управлінських рішень до цілісної системи стимулювання, орієнтованої на довгострокову ефективність функціонування господарства.

У межах розділу доведено, що сучасна система мотивації праці не може обмежуватися виключно матеріальними стимулами, оскільки процес трудової активності формується під впливом широкого спектра чинників, серед яких важливе місце посідають умови праці, рівень соціальної захищеності, можливості професійного розвитку, характер управлінських відносин та психологічний клімат у колективі. Систематизація цих чинників дозволила обґрунтувати необхідність комплексного підходу до формування мотиваційного механізму, який забезпечує узгодженість інтересів працівників і роботодавця та сприяє підвищенню загального рівня продуктивності праці.

Особливу увагу приділено обґрунтуванню економічних стимулів як ключового елементу мотиваційної системи, зокрема вдосконаленню структури заробітної плати, диференціації преміальних виплат та запровадженню результативно орієнтованих форм оплати праці. Встановлено, що посилення зв'язку між трудовим внеском працівника та рівнем його

доходів сприяє формуванню відповідальності, підвищенню виконавської дисципліни та зростанню зацікавленості у досягненні високих виробничих показників. Водночас доведено, що лише економічні інструменти не забезпечують стабільності мотиваційної системи без належної підтримки соціальних і організаційних засад управління персоналом.

Реалізація заходів соціальної спрямованості розглядається як важливий елемент підвищення лояльності працівників, зменшення плинності кадрів та формування позитивного іміджу роботодавця. Створення безпечних умов праці, удосконалення соціальної інфраструктури, підтримка професійного навчання та забезпечення можливостей кар'єрного зростання сприяють формуванню внутрішньої мотивації, заснованої на усвідомленні значущості власної праці та перспектив особистісного розвитку.

Запропоновані в розділі напрями вдосконалення мотивації праці спрямовані на формування ефективної моделі управління персоналом, яка враховує специфіку функціонування сільськогосподарського підприємства, сезонність виробництва, нерівномірність навантаження та залежність результатів діяльності від природно-кліматичних чинників. Урахування цих особливостей забезпечує реалістичність і практичну доцільність запропонованих управлінських рішень, що підвищує імовірність їх успішної реалізації у виробничій практиці.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що впровадження комплексної системи мотивації праці сприятиме зростанню ефективності використання трудового потенціалу, підвищенню якості виконання виробничих завдань, зміцненню дисципліни праці та формуванню стабільного кадрового складу. Це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації витрат на управління персоналом та забезпечення стійкої динаміки економічного розвитку в довгостроковій перспективі. Таким чином, розроблені рекомендації мають не лише теоретичну цінність, а й практичну значущість для удосконалення системи мотивації праці в сучасних умовах.

## ВИСНОВОК

У магістерській роботі здійснено комплексне теоретичне дослідження системи мотивації праці в аграрному секторі та визначено концептуальні підходи до її удосконалення в умовах цифрової трансформації сільськогосподарського виробництва. Проведений аналіз довів, що формування ефективної мотиваційної політики є не лише внутрішнім завданням окремого господарства, а й ключовим чинником соціально-економічного розвитку сільських територій, оскільки рівень трудової активності, продуктивності та задоволеності працівників безпосередньо впливає на стабільність і динаміку розвитку сільських громад.

У першій частині дослідження було обґрунтовано теоретичні засади мотивації праці, визначено її структуру, функції та взаємозв'язок із соціально-економічним розвитком. Поглиблений аналіз класичних та сучасних теорій мотивації дозволив сформулювати висновок про те, що традиційні моделі, засновані на матеріальних заохоченнях та нормуванні фізичних затрат, є недостатніми для умов технологічно оновленого аграрного виробництва. Домінування ручної праці, сезонність, фізична складність процесів та залежність від природних факторів формували історично притаманний тип мотивації, який нині не відповідає викликам інтелектуалізації аграрної діяльності, переходу до точного землеробства та використання автоматизованих систем.

У другій частині роботи було здійснено теоретичний аналіз особливостей організації праці на прикладі фермерського господарства Паценка як типової структури малого аграрного виробництва. Дослідження показало, що існуюча система мотивації ґрунтується переважно на оплаті за обсяг виконаних фізичних робіт, що не стимулює працівників до підвищення компетентностей, не враховує технологічних змін і не забезпечує довготривалого зростання продуктивності. Виявлені теоретичні проблеми висока фізична втомлюваність, обмежений доступ до сучасної техніки,

нерівномірність навантажень, недостатній рівень навчання та низька передбачуваність оплати засвідчили необхідність побудови нової моделі мотивації, яка відповідала б сучасним технологічним і соціальним умовам.

У третьому розділі було теоретично обґрунтовано потенційні напрями модернізації мотиваційної політики на основі впровадження сучасних цифрових технологій, штучного інтелекту та автоматизованих систем. Доведено, що розвиток інтелектуальних рішень агро дронів, цифрових датчиків, автоматичних платформ моніторингу, алгоритмів прогнозування врожайності, інструментів планування ресурсів суттєво змінює роль працівника, переводячи його від виконання фізично складних операцій до здійснення контролю, аналізу та управління технологічними процесами. Це зумовлює появу нової системи мотиваційних чинників, серед яких ключовими виступають комфортність праці, мінімізація фізичного навантаження, професійна самореалізація, технологічна компетентність, почуття залученості та справедливості винагороди. Теоретичний аналіз продемонстрував, що технологічна модернізація не зменшує значущості матеріальних стимулів, але трансформує їхній зміст, заохочуючи професіоналізм, відповідальність, здатність працювати з високотехнологічними системами та готовність до навчання.

Окреме значення приділено удосконаленню організації праці як фундаменту для нової мотиваційної архітектури. Створення безпечних, комфортних, передбачуваних та технологічно забезпечених робочих умов формує довготривалу внутрішню мотивацію, зміцнює дисципліну та сприяє ефективній взаємодії в колективі. Наголошено, що розвиток систем професійного навчання, підвищення кваліфікації та формування позитивного ставлення до змін є критично важливими для успішного переходу до цифрових виробничих моделей.

Узагальнюючи отримані наукові результати, можна стверджувати, що комплексне вдосконалення мотиваційної системи в аграрному секторі потребує системного поєднання економічних, організаційних, психологічних

і технологічних елементів. Сучасна мотиваційна модель повинна будуватися на принципах справедливості, прозорості, компетентність підходу та орієнтації на інновації. Теоретичний аналіз доводить, що інтеграція штучного інтелекту та цифрових технологій у сільськогосподарську діяльність створює передумови для якісної зміни трудових відносин, посилення соціальної стабільності на селі та підвищення загальної конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Отримані у магістерській роботі результати мають теоретичну значущість для подальшого розвитку наукових досліджень у сфері аграрної економіки, управління персоналом і цифрової трансформації виробничих процесів. Вони можуть слугувати підґрунтям для розроблення практичних рекомендацій щодо формування сучасної мотиваційної політики на аграрних підприємствах, а також для створення програм професійного розвитку та впровадження інноваційних систем управління працею.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Witzel M. The Essential Taylor: Scientific Management Revisited. London : Routledge, 2020. 230 p.
2. Smith J. Reinterpreting Elton Mayo: Human Relations in the 21st Century. Oxford : Oxford University Press, 2021. 198 p.
3. Kreitner R., Kinicki A. Organizational Behavior: Maslow Revisited. New York : McGraw-Hill, 2020. 320 p.
4. Карбовська Л. О., Філіпов І. М. Підвищення мотивації співробітників: теорія і практика // Науковий вісник МАУП. 2024. № 1. С. 112–120. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2499> (дата звернення: 04.11.2025).
5. Бондаревська К. В., Плясун А. В., Осипенко Д. С. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій // Економічний розвиток. 2022. № 3(15). С. 55–63. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/550> (дата звернення: 04.11.2025).
6. Milkovich G., Newman J. Compensation. 13th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2020. 750 p. URL: <https://openlibrary.org/works/OL3511983W/Compensation> (дата звернення: 04.11.2025).
7. Pinder C. C. Work Motivation in Organizational Behavior. 2nd ed. New York : Psychology Press, 2014. 544 p. URL: <https://www.routledge.com/Work-Motivation-in-Organizational-Behavior/Pinder/p/book/9781138018158> (дата звернення: 04.11.2025).
8. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 784 p. URL: <https://www.koganpage.com/product/armstrongs-handbook-of-human-resource-management-practice-9780749498276> (дата звернення: 04.11.2025).
9. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф., ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ , 2020. 704 с. URL: <https://infotour.in.ua/meskon.htm> (дата звернення: 05.11.2025).
10. Держстат розвиток сільських територій Розвиток сільських територій України : статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України, 2023. 112 с. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2023/zb/11/year\\_22\\_u.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_u.pdf) (дата звернення: 05.11.2025).
11. Robbins S. P. Organizational Behavior. 18th ed. Pearson, 2020. 750 p.

- [http://121.121.140.173:8887/filessharing/kohasharedfolders/Organizational%20Behavior,%20Global%20Edition%20\(Stephen%20Robbins,%20Timothy%20J%20Judge\)%20\(2024\).pdf](http://121.121.140.173:8887/filessharing/kohasharedfolders/Organizational%20Behavior,%20Global%20Edition%20(Stephen%20Robbins,%20Timothy%20J%20Judge)%20(2024).pdf)(дата звернення: 05.11.2025).
12. Ruban O., Hrebennikova A., Artemchuk L., Nahorni V., Daliak N. Assessment of the network interaction synergistic effect according to the organization life cycle // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2021. Vol. 8, No. 3. P. 311–323. DOI: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v8i3.754> (дата звернення: 05.11.2025).
  13. Герцберг Ф. Мотивация к работе, Herzberg F. *Work and the Nature of Man*. Cleveland : World Publishing, 2019. 256 p. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4961> (дата звернення: 05.11.2025).
  14. Беляєва О. В., Гришко В. В. Мотивація персоналу в органах місцевого самоврядування // *Держава та регіони*. 2021. №3. С. 45–52. URL: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-3-7>(дата звернення: 10.11.2025).
  15. Бойко, І. В. Мотивація та стимулювання трудової діяльності: навч. посіб. / І. В. Бойко. Львів : "Магнолія 2006", 2020. 378 с.
  16. Савчук, Т. В. Мотиваційний менеджмент у системі територіального управління / Т. В. Савчук // *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства*. 2022. № 212. С. 156–165.
  17. Рубан О., Нагорний В. В. Аналіз програм та стратегій корпоративної соціальної відповідальності (CSR) підприємств та їх вплив на сприяння сталому розвитку // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-5-9936>. (дата звернення: 05.11.2025).
  18. Ткаченко, В. М. Стратегії розвитку аграрного сектору України: інституційний аспект / В. М. Ткаченко // *Агросвіт*. 2020. № 11. С. 23–29.
  19. Шевченко, А. А. Психологічні аспекти мотивації працівників аграрних підприємств / А. А. Шевченко // *Психологія і суспільство*. 2021. № 4. С. 89–97.
  20. Лисенко, Ю. О. Кадровий резерв як інструмент стабілізації розвитку сільських територій / Ю. О. Лисенко // *Економіка та держава*. 2023. № 2. С. 78–83.
  21. Петренко, В. Г. Управління кар'єрним зростанням персоналу в органах місцевого самоврядування / В. Г. Петренко, О. І. Сидоренко // *Управління розвитком*. 2021. № 4 (48). С. 45–52.

22. Савченко, О. М. Діагностика лояльності персоналу аграрних підприємств / О. М. Савченко // Вісник аграрної науки. 2022. № 7 (832). С. 67–74.
23. Ткачук, А. В. Нематеріальне стимулювання працівників сільської інфраструктури: теорія та практика / А. В. Ткачук // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2020. № 1 (19). С. 112–120.
24. Федорченко, М. К. Ієрархічна модель мотивації персоналу в системі управління сільською громадою / М. К. Федорченко // Регіональна економіка. 2023. № 1. С. 155–165.
25. Шевчук, Л. М. Диференційований підхід до мотивації різних категорій працівників сільського господарства / Л. М. Шевчук // Економіка АПК. 2021. № 5. С. 91–99.
26. Яремчук, Р. С. Управління мотиваційними ризиками в умовах трудової міграції сільського населення / Р. С. Яремчук // Демографія та соціальна економіка. 2022. № 3 (49). С. 134–145.
27. Савчук Т. В. Мотиваційний менеджмент у системі територіального управління / Т. В. Савчук // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. – 2022. – № 212. – С. 156–165.
28. Білик І. Р. Управління мотиваційними ризиками в умовах трудової міграції сільського населення: сучасні виклики та рішення // Демографія та соціальна економіка. 2024. № 1. С. 145–156.
29. Ткаченко В. М. Стратегії розвитку аграрного сектору України: інституційний аспект / В. М. Ткаченко // Агросвіт. – 2020. – № 11. – С. 23–29.
30. Шевченко А. А. Психологічні аспекти мотивації працівників аграрних підприємств / А. А. Шевченко // Психологія і суспільство. – 2021. – № 4. – С. 89–97.
31. Коваленко С. М. Стратегії формування кадрового резерву в умовах трансформації сільських територій // Регіональна економіка. 2024. № 1. С. 88–95. URL: [https://vsau.org/assets/images/content/nauka/specradin/tomashuk-dis\\_.pdf](https://vsau.org/assets/images/content/nauka/specradin/tomashuk-dis_.pdf) (дата звернення: 15.11.2025).
32. Мельник О. П., Шевченко В. І. Сучасні підходи до управління кар'єрним розвитком персоналу в органах місцевого самоврядування // Публічне управління та місцеве самоврядування. 2023. URL: [https://maup.com.ua/assets/files/science/conf/problemi-modernizacii\\_vipusk-15.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/science/conf/problemi-modernizacii_vipusk-15.pdf). (дата звернення: 15.11.2025).
33. Павлюк М. В. Діагностика лояльності персоналу в умовах воєнного стану:

- аграрний аспект // Економіка АПК. 2024. № 2. С. 112–120. URL: [https://www.researchgate.net/publication/383198713\\_Transformacia\\_upravlin\\_kih\\_pidhodiv\\_u\\_realizacii\\_eksportnogo\\_potencialu\\_v\\_umovah\\_pislavoennoi\\_ekonomiki\\_Ukraini](https://www.researchgate.net/publication/383198713_Transformacia_upravlin_kih_pidhodiv_u_realizacii_eksportnogo_potencialu_v_umovah_pislavoennoi_ekonomiki_Ukraini) (дата звернення: 15.11.2025)..
34. Захарченко К. О. Нематеріальна мотивація працівників аграрного сектору в умовах воєнного стану // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2023. № 2. С. 134–142..
  35. Кравченко Т. П. Інтегрована система мотивації персоналу в умовах відновлення сільських територій // Економіка та суспільство. 2024. № 58. С. 78–86.
  36. Рубан О. О., Веремейчик А. Управління розвитком територій в умовах децентралізації // Економічний аналіз. 2021. Т. 31, № 1. С. 7–16. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.01.007>
  37. Онищенко С. В. Диференційована система мотивації працівників аграрних підприємств в умовах ринкових викликів // Агросвіт. 2023. № 15. С. 102–110..
  38. Адамс Дж. С. Теорія справедливості в мотивації праці / Дж. С. Адамс // Вісник соціальної психології. – 2019. – № 2. – С. 34–42.
  39. Врум В. Теорія очікувань та організаційна поведінка / В. Врум // Менеджмент і підприємництво. – 2020. – Т. 12, № 4. – С. 88–95.
  40. Державна стратегія розвитку сільських територій на період до 2030 року : затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 23 вересня 2020 р. № 995. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-strategiyi-rozvitku-silskih-teritorij-na-period-do-2030-roku> (дата звернення: 15.11.2025).
  41. Зайченко Т. О. Управління трудовою мотивацією в сільськогосподарських підприємствах: монографія / Т. О. Зайченко. – К. : ЦП «КОМПРИНТ», 2021. – 210 с.
  42. Кваша С. М. Мотиваційні механізми в аграрному секторі економіки / С. М. Кваша // Економіка та управління АПК. – 2023. – № 1. – С. 56–64.
  43. Кодекс законів про працю України : станом на 01.11.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 15.11.2025).
  44. Міжнародна організація праці (МОП). Дослідження глобальних тенденцій зайнятості – 2024. – Женева : МОП, 2024. – 145 с. URL: <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2024/lang--en/index.htm> (дата звернення: 15.11.2025).

45. ОЕСР (OECD). Дослідження розвитку сільських регіонів – 2025 / ОЕСР. – Париж : OECD Publishing, 2025. – 215 с. URL: <https://www.oecd.org/regional/rural-development/> (дата звернення: 15.11.2025).
46. Організація Об'єднаних Націй з питань харчування та сільського господарства (FAO). Сталий розвиток сільських територій: звіт за 2024 рік / FAO. – Рим, 2024. – 180 с. URL: <https://www.fao.org/publications/> (дата звернення: 15.11.2025).
47. Попова О. В. Європейський досвід мотивації праці в сільських громадах / О. В. Попова // Європейські перспективи. – 2022. – № 5. – С. 71–80.
48. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 15.11.2025).
49. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 р. № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення: 15.11.2025).
50. Єрмоленко Н. В. Стимулювання інноваційної активності персоналу в аграрному бізнесі / Н. В. Єрмоленко // Інноваційна економіка. – 2021. – № 3. – С. 101–109.
51. Павленко А. С. Соціальна відповідальність бізнесу в розвитку сільських територій / А. С. Павленко // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2023. – Вип. 1. – С. 45–52.
52. Барановська Л. І. Управління людськими ресурсами в умовах децентралізації / Л. І. Барановська // Ефективна економіка. – 2022. – № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10245> (дата звернення: 15.11.2025).
53. МакГрегор Д. Людська сторона підприємства / Д. МакГрегор ; пер. з англ. // Антологія світового менеджменту. – К. : «Каравела», 2019. – С. 223–245.
54. Райан Р. М., Десі Е. Л. Теорія самодетермінації: основи мотивації та особистісного розвитку / Р. М. Райан, Е. Л. Десі ; пер. з англ. // Психологічний журнал. – 2020. – Т. 15, № 2. – С. 15–30.
55. Drucker P. F. The Effective Executive. Kyiv : Наш Формат, 2020. 218 с.
56. Кольберг А. Етика та мотивація в організації / А. Кольберг // Сучасні проблеми управління. – 2021. – № 4. – С. 77–85.
57. Внутрішній звіт СФГ Паценка за 2024–2025 рр. : аналітично-статистичні матеріали. – 2025. – 45 с. (Для службового використання).

