Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
Навчально-науковий інститут бізнесу і фінансів
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ:
«МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В АГРАРНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ»

Виконав:
здобувач освітнього ступеня «Магістр»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»
денної форми навчання
МАЗУР Вадим Юрійович

Керівник:
Д-р. екон. наук, професор ЧИКУРКОВА Алла Дмитрівна
Оцінка захисту:
Національна шкала_____
Кількість балів: _____Оцінка:ECTS____

„____”_____20 __ р.

Допускається до захисту:
„____”_____2025р.

Гарант освітньо-професійної програми «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»
_____ ПОКОТИЛЬСЬКА Наталія Володимирівна

м. Кам’янець-Подільський, 2025 рік

АНОТАЦІЯ

Мазур В.Ю. Мотивація персоналу в аграрному менеджменті.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», Кам’янець-Подільський, 2025.

В роботі здійснено висвітлення теоретичних аспектів сучасних проблем мотивації і оплати праці, проведено аналіз сучасного стану мотивації, продуктивності і оплати праці персоналу аграрних підприємств. Здійснено обґрунтування шляхів покращення управління оплатою праці і підвищення продуктивності праці, а також сформовано структуру винагороджувального пакету в комплексній системі стимулювання персоналу.

Сформована системи теоретичних і практичних аспектів розвитку мотивації, оплати праці, стимулювання оптимального використання ресурсів і підвищення продуктивності, ефективності праці.

Ключові слова: мотивація, персонал, управління, оплата праці, продуктивність праці.

ANNOTATION

Mazur V. Personnel motivation in agrarian management.

Qualification work on obtaining educational qualification of "Master" specialty 073 "Management". Higher Educational Institution "Podillia State University", Kam'yanets-Podilsky, 2025.

The work by covering the theoretical aspects of modern problems of motivation and remuneration, analyzes the current state of motivation, productivity and wages of personnel farms. Done study ways to improve the management of wages and productivity growth, and formed a motivational mechanism for rural employment.

The current system of theoretical and practical aspects of motivation, pay, promote optimal use of resources and improve productivity, labor efficiency.

Keywords: motivation, personnel management, wages, labor productivity.

ЗМІСТ

ВСТУП……. 5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ…… 7
1.1 Мотивація праці як об’єкт управління та її вплив на ефективність діяльності підприємства……. 7
1.2. Класифікація мотивів трудової діяльності в контексті еволюції теорій мотивації……. 12
1.3. Методи мотивації праці працівників підприємства…… 17
Висновки до розділу 1……... 32
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН МОТИВАЦІЇ І ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ……... 33
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства…… 33
2.2. Аналіз ефективності використання персоналу підприємства…… 42
2.3. Оцінка динаміки рівня мотивації працівників підприємства…… 49
Висновки до розділу 2……. 53
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ…… 55
3.1. Основні засади формування мотиваційної політики на підприємстві 55
3.2. Концептуальні засади вдосконалення системи оплати праці як складової системи мотивації праці персоналу підприємства…….. 63
3.3. Планування розвитку соціально-трудових відносин підприємстві…. 74
Висновки до розділу 3……. 80
ВИСНОВКИ…… 82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 86
ДОДАТКИ……. 95

ВСТУП

Актуальність теми. Пошуки шляхів економічного піднесення економіки потребують усвідомлення того факту, що на початку XXI ст. праця, як ніколи раніше, стала об'єктом конкурентних відносин. Завдання мотивації у сфері праці в нових умовах багатократно ускладнюються тим, що виникає потреба у стимулюванні працівників до постійного професійного вдосконалення, опанування новітніми знаннями та необхідність у мотивації до праці.

В умовах ринкових відносин головним показником оцінки результатів роботи підприємства є реалізація продукції та забезпечення прибутку. А одним із найважливіших завдань для досягнення цих цілей є створення обґрунтованої системи мотивації праці, яка дає змогу цілеспрямовано впливати на поведінку людей відповідно до потреб підприємства.

Проблеми мотивації трудової діяльності персоналу та створення дієвого механізму займають одне з основних місць в менеджменті і досліджувалися багатьма вченими. Свої роботи проблемам мотивації трудової діяльності присвятили такі вчені: А. Колот, А. Сміт, Ф. Тейлор, Е. Мейо, Д. Богиня, Д. Мак-Грегор, О. Крушельницька, У. Оучі, М. Семикіна, М. Туган-Барановський, А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд, В. Врум, С. Адамс, Л. Портер, Е. Лоулер та інші.

Підвищення конкурентоспроможності національної економіки є неможливим без формування конкурентоспроможності робочої сили, без створення системи мотивації для кожного окремого підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні системи теоретичних і практичних аспектів мотивації, оплати праці та розробці напрямів їх удосконалення.

Завдання кваліфікаційноїроботи:

– висвітлити теоретичні аспекти мотивації праці як об'єкту управління та її впливу на ефективність діяльності підприємства;

– систематизувати класифікацію мотивів трудової діяльності в контексті еволюції теорій мотивації;

– дослідити методи мотивації праці працівників підприємства;

– дати організаційно-економічну характеристику підприємства;

– провести аналіз аналіз ефективності використання персоналу підприємства;

– здійснити оцінку динаміки рівня мотивації працівників підприємства;

– обґрунтувати основні засади формування мотиваційної політики на підприємстві;

– визначити концептуальні засади вдосконалення системи оплати праці як складової системи мотивації праці персоналу підприємства;

– обгрунтувати засади планування розвитку соціально-трудових відносин підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес формування мотивації праці персоналу аграрних підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і практичних аспектів організації процесу управління мотивацією праці персоналу.

Методи дослідження – монографічний, метод системного аналізу, статистичний, нормативний, анкетування.

Інформаційною базою дослідження стали закони України, постанови Кабінету Міністрів України, дані Державної служби статистики України, Головного управління статистики у Тернопільській області, дані статистичної звітності й аналітичних обстежень результатів діяльності СФНВГ «Коваль» Гусятинського району Тернопільської області, довідкові матеріали, публікації періодичних видань, матеріали соціологічного опитування.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у системному обґрунтуванні прикладних засад щодо проектування системи мотивації праці персоналу підприємства.

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробленні методичного забезпечення складових системи стимулювання персоналу аграрного підприємства, що сприятиме більш планомірному та ефективному використанню персоналу підприємства та отриманню росту прибутку у довгостроковій перспективі.

Особистий внесок студента. Результати й висновки дослідження, наведені у кваліфікаційній роботі, отримані автором самостійно.

Апробація результатів дослідження. Матеріали наукового дослідження, його основні результати та їх практичне застосування, оприлюдненні на Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції науковців, аспірантів та студентів «Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти» (м. Кам'янець-Подільський, 15 травня 2025 р.).

Публікації. Основні результати дослідження викладені у 1 науковій праці обсягом 0,125 друк. арк.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який налічує 109 найменувань, додатків. Загальний обсяг роботи становить 100 сторінок, містить 27 таблиць, 12 рисунків, 3 додатки.

ВИСНОВКИ

1.Визначили,що мотивація - це процес спонукання людини, або групи людей до досягнення цілей організації і включає в себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення, мотиваційні установки або диспозиції, ідеали тощо. У широкому розумінні мотивація іноді визначається як детермінація поведінки взагалі. В процесі діяльності у людей цілеспрямовано формується заінтересоване відношення до праці і її результатів, оскільки мотивація посилює бажану поведінку людини, дає напрямок поведінки і ґрунтується на внутрішніх і зовнішніх факторах, або на мотивах і стимулах.

2.Продуктивність праці — це ефективність затрат конкретної праці, яка визначається кількістю продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або кількістю часу, витраченого на одиницю продукції. Зростання продуктивності праці означає збільшення кількості продукції, виробленої за одиницю часу, або економію робочого часу, витраченого на одиницю продукції. Продуктивність праці відображає ефективність як живої, так і сукупної (живої та уречевленої) праці.

3.В результаті теоретичного аналізу уточнено визначення терміну «стимулювання персоналу» як зовнішнього по відношенню до працівників процесу суб’єктивного управлінського впливу, спрямованого на формування у них певних мотивів до конкретних дій. Дослідивши наукові підходи до створення систем стимулювання персоналу, у роботі зазначено, що саме концепція стимулювання всіх категорій працюючих повинна складати основу формування ефективної комплексної системи стимулювання персоналу сучасних промислових підприємств, оскільки вона орієнтована на розвиток адекватних потребам підприємства здібностей працівників, їх професійних, ділових та особистісних характеристик, узгодження інтересів працівників та стратегій діяльності підприємства.

4.Дослідження свідчать, що селянське (фермерське) науково-виробниче господарство (скорочено СФНВГ) «Коваль» (с. Васильківці) розташоване в південній частині Гусятинського району Тернопільської області. СФНВГ

створене громадянином України Ковалем Володимиром Михайловичем відповідно до закону. На даний час головою фермерського господарства є його син Коваль Олег Володимирович. Чистий дохід від реалізації продукції за досліджуваний період збільшився на 66,9%. Значними темпами (в 2,1 рази) збільшилася собівартість реалізованої продукції і у 2024 році склала 45707 тис. грн. За досліджуваний період підприємство було прибуткове, проте показники валового і чистого прибутку зменшилися відповідно на 25,8 і 35,7%. Це вплинуло на зниження показника рентабельності підприємства і продукції. Все це свідчить, що утримання позитивної тенденції потребує налагодження дисциплін персоналу, здійснення спеціальних заходів, направлених на створення сприятливого клімату в трудовому колективі, який є умовою підвищення продуктивності праці, задоволеності працівників працею і колективом.

5.Основою збільшення виробництва сільськогосподарської продукції і підвищення матеріального добробуту населення є раціональне використання трудових ресурсів в господарстві. Ефективність використання трудових ресурсів характеризують показники продуктивності праці. Вони визначаються відношенням вартості чистого доходу, валового і чистого прибутку до чисельності працівників. В господарстві у 2024 році проти 2022 року вироблено чистого доходу в розрахунку на одного середньорічного працівника більше на 65,3%, проте валового і чистого прибутку в розрахунку на одного працівника отримано менше. Наведені показники свідчать про те, що існують певні проблеми у використанні трудових ресурсів у звітному році.

6. На сьогоднішньому етапі розвитку економіки персонал можна розглядати як рушійну продуктивну силу, потенціал підприємства. Зі зміною ролі персоналу у діяльності підприємства, змінюється і роль та функції мотивації праці, а також управління мотивацією праці персоналу. Тому для оцінки зміни рівня мотивації праці працівників СФНВГ «Коваль»варто дослідити зміну рівня продуктивності праці та середньої заробітної плати. Розмір **середньомісячної заробітної плати штатних працівників у** СФНВГ «Коваль» становив у 2022 р. 90,7% середнього рівня в економіці

області. Розмір **середньомісячної заробітної плати штатних працівників у** СФНВГ «Коваль» становив у 2024 р. 90,8% середнього рівня в сільському господасртві області. продуктивність праці працівників СФНВГ «Коваль» розрахована за чистим прибутком у 2024 році зменшилась порівняно із 2023 роком на 85,3 тис. грн. (40,2%), що є негативним, оскільки свідчить про зменшення віддачі трудових ресурсів, і, як наслідок, про зниження рівня мотивації працівників.

Аналіз середньорічної заробітної плати свідчить про те, що у 2023 році вона зросла на 17088 грн. (114,5%) порівняно із 2022 роком, що на фоні зниження рівня продуктивності праці – є негативним. У 2024 році середньорічна заробітна плата зменшилася на 9300 грн, або на 6,9%.

Дослідження свідчать, що питома вага оплати праці у валовому продукті сільського господарства, мисливства, лісового господарства 2024 р. була незначною і становила 5,1%; у сукупному валовому внутрішньому продукті країни дещо більша — 13,4 %.

7. Нами виділено основні напрямки вдосконалення мотиваційної політики на СФНВГ «Коваль»:

– планування трудової кар'єри працівників підприємств повинно проходити з урахуванням відділу, в якому вони працюють;

– формувати кадровий резерв необхідно з урахуванням стану здоров'я працвників, характеру, психічних і розумових нахилів та здібностей;

– при створенні системи соціального захисту працівників слід враховувати те, що вона повинна включати сприятливі, нешкідливі умови праці, тобто працівники повинні працювати в сприятливих для них особисто виробничих умовах;

– участі усіх категорій працівників в управлінні підприємством;

– навчання, адаптація персоналу для підвищення культури обслуговування та професійного рівня;

– необхідно використовувати індивідуальний підхід до підбору працівників;

– рівень кваліфікації працівників для підприємств різних відділів має свої специфічні відмінності, пов’язані з методом організації виробничих процесів на підприємстві;

– підвищення значення корпоративної культури.

8. Концептуальні підходи побудови системи оплати праці персоналу СФНВГ «Коваль» передбачають:

– метою побудови системи оплати праці персоналу є узгодження інтересів різних груп їх носіїв, направлене на ефективність діяльності підприємства.

– система оплати праці персоналу є найвагомішою та найефективнішою складовою системи мотивації персоналу підприємства.

– побудова системи оплати праці персоналу підприємства повинна задовольняти теоретико-методологічним аспектам функцій заробітної плати, під якими розуміється призначення і роль їх як складових сфери практичної діяльності щодо узгодження і реалізації інтересів головних суб’єктів соціально-трудових відносин – найманих працівників і роботодавців.

На СФНВГ «Коваль» доцільно застосувати бальну систему матеріальної мотивації. Суть таких систем полягає в тому, що на кожного працівника заповнюється відповідна картка, яка дозволяє отримати оцінку результатів його праці в балах та згідно з величиною бальної оцінки диференціювати розмір винагороди. Для успішного вибору системи нематеріальної мотивації на перший план виходить зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок.

9. З метою планування соціально-трудових відносин на досліджуваному підприємстві нами було проведено анкетування працівників. Результати анкетування показали те, на СФНВГ «Коваль» присутня вимушена часткова зайнятість, що знижує мотивацію до праці працівників, але поряд з тим, підприємство не виплачує заробітну плату в “конверті”, що позитивно відображається на стимулюючій ролі заробітної плати. Крім того, працівники прагнуть відчувати безпосередній зв’язок між індивідуальною працею та її оплатою. Важливими заходами, які позитивно вплинуть на формування сприятливого морально-психологічного клімату на СФНВГ «Коваль»є:

формування прозорого механізму виплати премій із врахування особистих результатів працівника, що сприятиме зростанню як продуктивності праці, так і мотивації праці; зниження вимушеної неповної зайнятості, в тому числі через зменшення чисельності працівників, що в довгостроковій перспективі матиме позитивний ефект у вигляді формування сталого та згуртованого колективу; надання працівникам можливості використання своїх знань, вмінь, реалізації власних ідей при виконанні завдань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агробізнес України під час війни: огляд 2024. Аналітичний звіт. Київ : Latifundist Media, 2024. URL: latifundist.com (дата звернення: 23.12.2025).
2. Аналітична записка «Етика штучного інтелекту в українському бізнесі». Київ : НІСД, 2024. 32 с.
3. Аналітичний огляд «Цифрова культура агробізнесу 2024». *Forbes Ukraine*. 2024. URL: forbes.ua (дата звернення: 23.12.2025).
4. Андрійчук В. Г. Мотивація праці в агроформуваннях в умовах воєнного стану. *Економіка АПК*. 2024. № 2. С. 15–24.
5. Андросова О. Ф. Вплив цінностей власників на вибір моделі управління. *Економічний вісник*. 2023. № 2. С. 88–95.
6. Армстронг М., Тейлор С. Армстронг. Практика управління людськими ресурсами. 16-те вид. Лондон : Kogan Page, 2023. 744 с.
7. Балан О. С. Мотиваційний менеджмент в агробізнесі : монографія. Одеса : Атлант, 2022. 218 с.
8. Балан О. С., Сєріков А. В. Управління персоналом та економіка праці : підручник. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2022. 356 с.
9. Берсін Дж. Незаперечні: Сім секретів найбільш стійких організацій у світі. Окленд : Ideapress Publishing, 2022. 250 с.
10. Близнюк Т. П. Гейміфікація як інструмент залучення молоді до роботи в аграрному секторі. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 112–118.
11. Бондарчук О. І. Психологічний клімат та мотивація в агрохолдингах. *Психологія і суспільство*. 2024. № 1. С. 45–54.
12. Василенко В. О. Роль цінностей у стимулюванні агроменеджерів. *Стратегія розвитку України*. 2024. № 54. С. 34–45.
13. Венцковський Д. Ю. Стимулювання праці фахівців з точного землеробства: компетентнісний підхід. *Економіка та управління*. 2024. № 4. С. 12–19.

14. Гевко Б. І. Соціальна відповідальність як чинник мотивації. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 2. С. 55–63.

15. Гевко Б. І. Трансформація систем оплати праці в агрохолдингах: від KPI до OKR. *Вісник економіки*. 2023. Вип. 1. С. 45–56.

16. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV : станом на 01.01.2025. URL: zakon.rada.gov.ua.

17. Головко О. В. Культура інновацій як драйвер мотивації. *Менеджмент та підприємництво*. 2024. № 3. С. 102–110.

18. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2021. 412 с.

19. Гуменюк В. В. Гнучкі методи управління персоналом в агросекторі. *Економіка промисловості*. 2023. № 2. С. 18–30.

20. Даній О. І. Інноваційний менеджмент в аграрному секторі. *Економіка та держава*. 2023. № 12. С. 4–9.

21. Даниленко С. В. Менеджмент персоналу в умовах цифрової трансформації : монографія. Київ : Ліра-К, 2023. 288 с.

22. Дороніна М. С. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2022. 214 с.

23. Дослідження залученості персоналу АПК України. Звіт PwC Ukraine, 2024. 64 с.

24. Друкер П. Виклики менеджменту у XXI столітті. Бостон : HBR Press, 2022. 250 с.

25. ДСТУ ISO 30405:2023. Керування людськими ресурсами. Настанови щодо наймання. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2023.

26. Економічна статистика України за 2023 рік : стат. збірник / Держстат України. Київ, 2024. 480 с.

27. Зайцева О. І. Мотиваційний менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2023. 248 с.

28. Ігнатьєва І. А. Корпоративне управління : підручник. Київ : КНУТД, 2022. 310 с.

29. Капітанець Ю. М. Соціально-психологічні методи управління персоналом. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 210 с.

30. Кіндрацька Г. І. Стратегічне управління персоналом АПК. *Вісник Львівської політехніки*. 2022. № 10. С. 40–48.

31. Ковальчук А. М. Когнітивна гнучкість менеджерів АПК. *Наукові записки НаУКМА*. 2024. Т. 9. С. 33–40.

32. Кодекс законів про працю України : Закон від 10.12.1971 № 322-VIII : станом на 01.01.2025.

33. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI століття: новітні реалії : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 450 с.

34. Конституція України : Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 01.01.2025.

35. Корпоративна культура в гібридну епоху. *Microsoft WorkLab Report*. 2025. 45 с.

36. Котлер Ф. Хаотика: управління в епоху турбулентності. Лондон : Pearson, 2023. 280 с.

37. Кравченко О. М. Психологічні аспекти мотивації сезонних працівників в агровиробництві. *Соціально-трудові відносини*. 2023. № 2. С. 20–29.

38. Кузнецова І. О. Роль соціальних пакетів у закріпленні кадрів на сільських територіях. *Економіка промисловості*. 2024. № 3. С. 14–22.

39. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2023. 416 с.

40. Лаптєв В. І. Система бонусів для операторів агродронів. *Агротехніка*. 2024. № 5. С. 22–29.

41. Лапін Є. В. Маркетинговий підхід до внутрішньої мотивації. *Маркетинг в Україні*. 2021. № 6. С. 44–52.

42. Лепейко Т. І. Адаптивне управління персоналом : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2021. 198 с.

43. Лупенко Ю. О. Пріоритети стимулювання зайнятості в селі. *Економіка АПК*. 2023. № 11. С. 5–13.

44. Мазаракі А. А. Стратегічне управління: цифрові трансформації. Київ : КНТЕУ, 2024. 356 с.

45. Малік М. Й. Людський капітал аграрної сфери : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2022. 280 с.

46. Марченко В. М. Креативність як фактор мотивації управлінців. *Наукові записки НаУКМА*. 2022. № 50. С. 102–110.

47. Мельник Л. Г. Економіка знань та стимулювання праці. *Маркетинг і менеджмент*. 2021. № 2. С. 18–27.

48. Месель-Веселяк В. Я. Економічне стимулювання в сільському господарстві. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2023. 195 с.

49. Мотивація молоді в агросекторі: звіт USAID 2024. Київ, 2024. 56 с.

50. Назарова Г. В. Навчання як метод нематеріальної мотивації. *Економіка та держава*. 2023. № 5. С. 12–19.

51. Національна економічна стратегія на період до 2030 року : Постанова КМУ від 03.03.2021 № 179.

52. Новаковський П. К. Психологія управління та лідерства. Львів : Новий Світ-2000, 2023. 240 с.

53. Огляд заробітних плат та компенсацій в агросекторі 2024. EY Ukraine, 2024. URL: www.ey.com.

54. Огляд агротехнологій та кадрів: звіт FAO 2024. Рим : ФАО, 2024. 112 с.

55. Отенко І. П. Стратегічне управління компетенціями. Харків : ІНЖЕК, 2022. 264 с.

56. Петренко О. І. Вплив корпоративної культури на продуктивність в АПК. *Науковий вісник УжНУ*. 2024. Вип. 48. С. 67–73.

57. Петрова І. Л. Технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2023. 305 с.

58. Пилипенко Г. М. Мотивація Industry 5.0: людиноцентричність. *Економічний вісник*. 2025. № 1. С. 5–13.

59. Попов О. В. Управління агропідприємством в умовах Industry 5.0. Харків : ІНЖЕК, 2025. 280 с.

60. Про державну підтримку сільського господарства України : Закон України від 24.06.2004 № 1877-IV : станом на 2024 р.

61. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР : станом на 2025 р.

62. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX.

63. Раєвнєва О. В. Моделювання систем стимулювання в АПК. *Проблеми економіки*. 2023. № 4. С. 180–189.

64. Рижков С. В. Управління талантами в цифрову епоху. *Вчені записки КРОК*. 2024. № 73. С. 115–123.

65. Ринок праці в АПК 2025 : аналітична доповідь AgroPortal. Київ, 2025. 45 с.

66. Ринок праці України 2024: аналітичний звіт. Київ : Work.ua, 2024. 45 с.

67. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2024. 415 с.

68. Самойленко Ю. І. Гібридний формат роботи та залученість. *Менеджер*. 2023. № 6. С. 34–41.

69. Сардак С. В. Глобальні тренди в управлінні персоналом АПК. *Економічний простір*. 2024. № 180. С. 45–52.

70. Сардак С. В. Управління людським розвитком. Дніпро : ДНУ, 2024. 312 с.

71. Сільське господарство України : стат. збірник за 2023 рік / Держстат України. Київ, 2024. 410 с.

72. Стан ринку праці: аналітика Work.ua за 2024 рік. Київ, 2024. URL: www.work.ua.

73. Стратегічні орієнтири відновлення АПК 2025. Київ : КНЕУ, 2025. 95 с.

74. Терон І. В. Формування кадрового резерву: мотиваційний аспект. *Український соціум*. 2022. № 3. С. 77–85.

75. Ткаченко О. В. Коучинг як метод розвитку та мотивації. *Український аспект*. 2023. № 3. С. 115–123.

76. Ткаченко О. В. Міжнародний досвід мотивації в агробізнесі. *Державне управління*. 2023. Вип. 4. С. 60–68.

77. Управління талантами в агробізнесі : звіт Deloitte Insights 2024. 58 с.

78. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ : КНЕУ, 2024. 350 с.

79. Федотова І. В. Інклюзивність як стандарт мотивації. *Сталий розвиток*. 2025. № 1. С. 40–48.

80. Цифрова трансформація агроменеджменту / за ред. Р. Котлера. Лондон : Pearson, 2025. 310 с.

81. Цілі сталого розвитку: подолання бідності та гідна праця в селі. Звіт ПРООН Україна, 2024. 88 с.

82. Чернобай Л. М. KPI-системи в аграрному менеджменті. *Бізнес-навігатор*. 2023. № 1. С. 120–128.

83. Шаульська Л. В. Нематеріальна мотивація та людський капітал. *Український соціум*. 2024. № 1. С. 45–54.

84. Швець В. Є. Стандартизація етичних норм у стимулюванні. *Ринок праці*. 2022. № 2. С. 18–25.

85. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 3-тє вид. Київ : КНЕУ, 2021. 620 с.

86. Шпикуляк О. Г. Інституційне середовище мотивації в АПК. *Економіка АПК*. 2022. № 9. С. 50–58.

87. Штучний інтелект в управлінні талантами / за ред. Р. Котлера. Нью-Йорк : Wiley, 2025. 320 с.

88. Щетініна Л. В. Мотиваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2022. 210 с.

89. Яковенко Р. В. Психологія опору при зміні систем мотивації. *Психологія і суспільство*. 2023. № 4. С. 92–105.

90. Brown A. Motivation-Tech Alignment in Agribusiness 2025. *Journal of Business*. 2025. Vol. 12, no. 1. P. 10–22.

91. Digital Economy Index 2024. European Commission, 2024. 92 p.

92. Global Human Capital Trends 2024. Deloitte Insights, 2024. 110 p.

93. ISO 30408:2025. Human resource management — Guidelines on human governance. 2025.

94. Kompetenzmanagement 2025. Fraunhofer Institute Report, 2024. 112 p.

95. Smit J. Digital Adoption and Employee Engagement in Farming. *HBR Ukraine*. 2024. № 2. P. 44–52.

96. The Future of Jobs Report 2023. World Economic Forum. Geneva, 2023. 160 p.

97. Workplace Motivation Report 2025. LinkedIn Learning. 2025. URL: learning.linkedin.com.

98. World Investment Report 2024. UNCTAD. Geneva, 2024. 220 p.

99. 2025 Global Agribusiness Outlook. Аналітика Rabobank, 2025. 48 с.

100. 70-20-10 Model in Agricultural Training. *Agro-Educational Journal*. 2024. Vol. 5. P. 12–19.

101. Статистичний огляд соціально-економічного становища України за січень 2023 року. Державна служба статистики України. 2023. 58с.

102. Хмельниччина інвестиційна. [Електоронний ресурс]. Режим доступу: https://www.adm-km.gov.ua/?page_id=20530# (дата звернення 27.10.2025) – Назва з екрана.

103. Чикуркова А. Д. Система стратегічного управління персоналом суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки : монографія. Кам'янець-Подільський : Зволейко Д. Г., 2012. 456 с.

104. Чикуркова А.Д. Рефлексивне управління у формуванні професійних самоорганізаційних процесів на підприємствах. Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (25 травня 2023 року, м. Бережани)

105. Chykurkova A., Hrei Yu. Improvement of the personnel management as a component of the motivational mechanism for managing the development of agricultural enterprises. Modern Science — Moderní věda. Praha. Česká republika, Nemoros. 2022. № 5. P. 38-49. https://drive.google.com/file/d/1SNr3mUXoypI8sRzkdiwpY-_v-mnBggPj/view (дата звернення 10.08.2025) – Назва з екрана.

106. Чикуркова А.Д., Фурман Д.Г. Оцінка соціально-демографічних чинників і тенденцій формування персоналу підприємств. *Агросвіт.* 2023. №2. С. 24-32.

107. Чикуркова А.Д., Фурман Д.Г. Науково-практичні аспекти управління персоналом підприємств: проблеми, тенденції і перспективи вирішення. *Інвестиції: практика та досвід*. №3. 2023. С. 10-18.

108. Чикуркова А.Д., Ясінецька І.А., Фурман Д.Г. Система управління персоналом підприємств: передумови формування, сучасні тенденції розвитку і перспективи. Кам.-Под.: ЗВО «ПДУ», 2023. 321 с.

109. Мазур В.Ю. Мотивація праці в системі управління виробництвом. Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: зб. матеріалів X Міжнародної науково-практичної конференції науковців та здобувачів вищої освіти, 15 травня 2025 р. / за наук. ред. в.о. ректора, доктора юридичних наук, професора А. Івановської. Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2025. С. 298-301.