

**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»

Виконала:

здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент»

спеціальності 073 «Менеджмент»

МАЗУРЕНКО Вікторія Юріївна

Керівник:

кандидат економічних наук, доцент
ДОБРОВОЛЬСЬКА Елла Володимирівна

Оцінка захисту:

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка:ECTS _____

„_____” _____ 20__ р.

Допускається до захисту:

«_____» _____ 2026 р.

Гарант освітньо-професійної програми

«Менеджмент»

спеціальності 073 «Менеджмент»

_____ Елла ДОБРОВОЛЬСЬКА

м. Кам'янець-Подільський, 2026

АНОТАЦІЯ

Мазуренко В.Ю. «Мотивація персоналу в аграрному менеджменті».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» зі спеціальності 073 «Менеджмент». – Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», Кам'янець-Подільський, 2026.

В роботі розглянуто теоретико-методичні основи мотивації персоналу в аграрному менеджменті. Проаналізовано сучасний стан системи мотивації персоналу на підприємстві. Запропоновано шляхи удосконалення мотивації персоналу в аграрному менеджменті.

Ключові слова: управління, мотивація, аграрний менеджмент, персонал, ефективність.

ANNOTATION

Mazurenko V.Yu. "Personnel Motivation in Agricultural Management".

Qualification work for the degree of Bachelor in the specialty 073 "Management". - Higher Education Institution "Podilsky State University", Kamianets-Podilskyi, 2026.

The paper examines the theoretical and methodological foundations of personnel motivation in agricultural management. The current state of the personnel motivation system at the enterprise is analyzed. Ways to improve personnel motivation in agricultural management are proposed.

Keywords: management, motivation, agricultural management, personnel, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1. Теоретичні основи мотивації персоналу в аграрному менеджменті	8
1.1. Сутність, роль та значення мотивації персоналу в системі менеджменту	8
1.2. Управління системою мотивації персоналу на підприємстві	26
1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи управління мотивацією працівників підприємства	37
Висновки до розділу 1	46
Розділ 2. Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві	49
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	49
2.2. Оцінка діючої системи мотивації персоналу та її ефективності	57
2.3. Аналіз факторів впливу на ефективність мотивації персоналу підприємства	69
Висновки до розділу 2	80
Розділ 3. Удосконалення мотивації персоналу в аграрному менеджменті	84
3.1. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу	84
3.2. Розробка заходів підвищення ефективності мотивації та їх економічне обґрунтування	89
Висновки до розділу 3	93
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасних трансформацій економіки України, зокрема в період воєнного стану та післявоєнного відновлення, аграрний сектор відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави та формуванні її експортного потенціалу. Ефективність функціонування аграрних підприємств значною мірою залежить не лише від матеріально-технічних ресурсів, а й від людського капіталу, рівня його залученості, продуктивності та зацікавленості у результатах праці.

У цьому контексті особливого значення набуває проблема мотивації персоналу, яка виступає одним із ключових інструментів підвищення ефективності управління підприємством. В аграрному секторі ця проблема ускладнюється низкою специфічних чинників, серед яких сезонний характер виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, відтік робочої сили з сільської місцевості, недостатній рівень оплати праці та обмежені можливості кар'єрного зростання.

Крім того, сучасні виклики, пов'язані з цифровізацією аграрного виробництва, впровадженням інноваційних технологій та посиленням конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках, вимагають від підприємств формування ефективних систем мотивації, які б поєднували матеріальні та нематеріальні стимули, враховували індивідуальні потреби працівників та сприяли підвищенню їхньої професійної активності.

Недостатня розробленість практичних механізмів мотивації персоналу в аграрному менеджменті, а також необхідність адаптації існуючих підходів до сучасних умов господарювання зумовлюють актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Таким чином, дослідження питань формування та вдосконалення системи мотивації персоналу в аграрному менеджменті є своєчасним і важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Проблематика мотивації персоналу та підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємств посідає важливе місце в сучасній економічній науці. Теоретичні засади мотивації праці сформовані у працях зарубіжних науковців, зокрема М. Мескона, І. Р. Хуффі, Р. Розенберга, а також у межах відомих мотиваційних концепцій А. Маслоу, Ф. Герцберга та В. Врума. Значний внесок у розвиток сучасних підходів до управління мотивацією персоналу зробили й вітчизняні дослідники. Питання оцінювання ефективності мотиваційних систем та їх впливу на результативність діяльності підприємств розглядаються у працях О. І. Гончар та Т. Г. Лемешеві. Соціальні аспекти мотивації, зокрема вплив самореалізації працівників і рівня їхньої задоволеності працею на ефективність використання трудового потенціалу, досліджено С. Т. Дудою. Проблеми формування мотиваційних чинників, удосконалення управління трудовими ресурсами та підвищення результативності їх використання висвітлено в роботах І. І. Кичко. Теоретико-методичні засади управління персоналом, його функції та методи досліджувалися К. Положенцевою. Практичні аспекти вдосконалення мотивації працівників у сучасних умовах розкрито у працях В. Васюти та Л. Бульбахи, тоді як М. Галушак і В. Кучинський акцентують увагу на можливостях адаптації міжнародного досвіду мотивації персоналу до умов функціонування українських підприємств.

Попри значну кількість наукових напрацювань, питання підвищення ефективності систем управління мотивацією персоналу в умовах сучасних економічних викликів залишаються актуальними та потребують подальших досліджень. Це зумовило вибір теми, визначення мети та завдань кваліфікаційної роботи, яка відповідає актуальним проблемам розвитку менеджменту та спеціальності 073 «Менеджмент».

Мета і завдання роботи. Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу в аграрному менеджменті.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити сутність і значення мотивації персоналу в системі управління підприємством;
- дослідити управління системою мотивації персоналу на підприємстві;
- узагальнити методичні засади оцінки ефективності управління мотивацією працівників підприємства;
- провести аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві;
- оцінити ефективність діючих мотиваційних механізмів;
- проаналізувати фактори впливу на ефективність мотивації персоналу підприємства;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи мотивації персоналу;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності мотивації праці.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у ТОВ «Агросолюшнс».

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування та вдосконалення системи мотивації персоналу в аграрному менеджменті на прикладі ТОВ «Агросолюшнс».

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: теоретичного узагальнення – для розкриття сутності мотивації персоналу; аналізу і синтезу – для оцінки сучасних підходів до мотивації праці; економіко-статистичний – для аналізу діяльності підприємства; порівняльний – для зіставлення показників ефективності; системний підхід – для обґрунтування напрямів удосконалення мотиваційного механізму; графічний – для наочного відображення результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань мотивації персоналу, офіційні статистичні матеріали, а також

внутрішня документація та фінансова звітність ТОВ «Агросолюшнс», зокрема дані про виробничу діяльність, використання трудових ресурсів, систему оплати праці та мотивації персоналу підприємства.

Обсяг та структура роботи. Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 70 найменувань. Робота викладена на 101 сторінці комп'ютерного тексту, налічує 26 таблиць та 6 рисунків.

ВИСНОВКИ

1. Мотивація персоналу є однією з ключових складових системи менеджменту підприємства, оскільки забезпечує узгодження інтересів працівників і роботодавця, підвищення продуктивності праці, розвиток трудового потенціалу та досягнення стратегічних цілей організації. Проведене дослідження показало, що мотивація має багатогранний характер і поєднує економічні, соціальні, психологічні та організаційні аспекти впливу на трудову поведінку працівників. Ефективна мотиваційна система повинна базуватися на комплексному використанні матеріальних і нематеріальних стимулів, враховувати індивідуальні потреби персоналу та адаптуватися до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Особливого значення мотивація набуває в сучасних умовах економічної нестабільності та кадрових викликів, коли вона виступає не лише засобом підвищення результативності праці, а й важливим інструментом збереження кадрового потенціалу, зміцнення лояльності працівників і забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Для аграрних підприємств дієва система мотивації є необхідною умовою стабільного розвитку, підвищення ефективності використання трудових ресурсів та досягнення високих виробничо-господарських результатів.

2. У результаті дослідження теоретичних засад управління системою мотивації персоналу встановлено, що мотивація є одним із ключових інструментів забезпечення ефективного функціонування підприємства. Вона сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню трудової дисципліни, зростанню рівня залученості працівників та досягненню стратегічних цілей організації.

З'ясовано, що управління мотивацією персоналу являє собою комплексний процес, який охоплює планування, організацію, реалізацію та контроль мотиваційних заходів. Ефективність такої системи забезпечується

узгодженою взаємодією матеріальних і нематеріальних стимулів, механізмів оцінювання результатів праці та інструментів зворотного зв'язку.

Доведено, що сучасна система мотивації повинна формуватися на основі поєднання фінансових, соціальних, морально-психологічних, організаційних та професійно-розвивальних стимулів. Використання лише матеріального заохочення не забезпечує стійкого мотиваційного ефекту, тому важливого значення набувають можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, визнання досягнень працівників і формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

Встановлено, що результативність мотиваційної політики значною мірою залежить від застосування індивідуалізованого підходу до працівників. Урахування їхніх потреб, професійних інтересів, рівня кваліфікації та особистих очікувань дозволяє підвищити рівень лояльності персоналу, знизити плинність кадрів та забезпечити більш ефективне використання трудового потенціалу підприємства.

Обґрунтовано, що в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів особливого значення набувають гнучкі форми організації праці, дистанційна зайнятість, програми соціальної та психологічної підтримки персоналу, а також заходи щодо гарантування зайнятості. Такі інструменти сприяють збереженню кадрового потенціалу підприємства та підтриманню високого рівня трудової активності працівників.

3. Оцінювання ефективності системи управління мотивацією персоналу є важливим інструментом підвищення результативності діяльності підприємства та вдосконалення кадрової політики. Проведене дослідження показало, що комплексна оцінка мотиваційної системи повинна ґрунтуватися на поєднанні економічних, соціальних та організаційних показників, які дають змогу визначити рівень задоволеності працівників, ефективність використання трудового потенціалу, результативність мотиваційних заходів та їх економічну доцільність. Використання системи кількісних і якісних

методів оцінювання забезпечує об'єктивний аналіз стану мотиваційної політики та дозволяє своєчасно виявляти напрями її вдосконалення.

Таким чином, регулярний моніторинг і комплексне оцінювання системи мотивації створюють необхідні передумови для підвищення продуктивності праці, зміцнення лояльності персоналу, зниження плинності кадрів та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна мотиваційна система повинна постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, потреб працівників і стратегічних цілей підприємства, що сприятиме його стабільному розвитку та підвищенню ефективності управління людськими ресурсами.

4. Проведено комплексний аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «Агросолюшнс», а також досліджено організаційно-економічні умови функціонування підприємства та ефективність використання трудових ресурсів.

У ході дослідження встановлено, що ТОВ «Агросолюшнс» є стабільно функціонуючим аграрним підприємством, яке спеціалізується на вирощуванні продукції рослинництва. Підприємство характеризується високою часткою ріллі у структурі земельних угідь, позитивною динамікою виробництва основних сільськогосподарських культур та значним зростанням фінансових результатів. У 2025 році чистий дохід від реалізації продукції зріс у 2,7 раза порівняно з 2023 роком, а чистий прибуток – у 4,1 раза, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності.

5. Водночас дослідження кадрового потенціалу показало тенденцію до скорочення чисельності персоналу підприємства. Середньооблікова чисельність працівників у 2025 році зменшилася до 19 осіб проти 31 особи у 2023 році. Такі зміни пов'язані з оптимізацією кадрового складу, механізацією виробничих процесів та зростанням продуктивності праці. Незважаючи на скорочення чисельності персоналу, підприємство забезпечує виконання виробничих завдань, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Проведений аналіз системи мотивації персоналу засвідчив, що основним інструментом стимулювання працівників на підприємстві є матеріальна мотивація. Заробітна плата має тенденцію до зростання: середньомісячний її рівень у 2025 році становив 19 тис. грн, що на 35,7% більше порівняно з 2023 роком. Водночас фонд оплати праці скоротився через зменшення чисельності працівників, що свідчить про оптимізацію витрат на персонал.

Дослідження співвідношення продуктивності та оплати праці показало, що продуктивність праці зростає значно швидшими темпами, ніж заробітна плата. У 2025 році продуктивність праці становила 8106,1 тис. грн на одного працівника, що у 4,4 раза перевищує рівень 2023 року. При цьому коефіцієнт співвідношення оплати праці та продуктивності поступово знижувався, що свідчить про випереджаюче зростання результативності праці порівняно з її оплатою. Така ситуація позитивно впливає на економічні результати підприємства, проте в довгостроковій перспективі може негативно позначитися на рівні мотивації працівників.

Результати умовного соціального опитування показали, що загальний рівень задоволеності працівників системою мотивації є середнім. Працівники позитивно оцінюють стабільність виплати заробітної плати, однак відзначають недостатню прозорість системи преміювання та обмежені можливості професійного розвитку. Найбільший запит спостерігається щодо підвищення рівня премій, впровадження чітких критеріїв оцінювання результатів праці та розвитку системи навчання персоналу. Порівняльний аналіз із підприємствами-конкурентами показав, що ТОВ «Агросолюшне» має конкурентоспроможний рівень оплати праці, проте поступається окремим підприємствам за рівнем розвитку соціальних стимулів та сучасних механізмів преміювання. Це свідчить про наявність резервів для вдосконалення мотиваційної політики.

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити сильні та слабкі сторони системи мотивації персоналу. До основних переваг належать стабільність

виплати заробітної плати, конкурентний рівень оплати праці та належне матеріально-технічне забезпечення. Водночас ключовими недоліками є відсутність формалізованої системи мотивації, недостатня прозорість преміювання та обмежене використання нематеріальних стимулів.

Отже, система мотивації персоналу ТОВ «Агросолюшнс» є загалом ефективною та забезпечує стабільне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання. Разом з тим, для підвищення рівня зацікавленості працівників у результатах праці та забезпечення довгострокового розвитку підприємства доцільно удосконалити систему преміювання, розширити використання нематеріальних стимулів, впровадити елементи KPI та підвищити прозорість оцінювання результатів праці персоналу.

6. Аналіз факторів впливу на ефективність мотивації персоналу ТОВ «Агросолюшнс» показав, що найбільший вплив на трудову активність працівників мають матеріальні стимули, зокрема рівень заробітної плати, стабільність її виплати та система преміювання. Встановлено, що найвищі оцінки серед мотиваційних чинників отримали заробітна плата та своєчасність її виплати, тоді як професійний розвиток, кар'єрне зростання і система оцінювання результатів праці залишаються найменш розвиненими елементами мотиваційної системи. Результати анкетування засвідчили високий рівень задоволеності працівників оплатою праці, умовами роботи та психологічним кліматом у колективі, однак виявили недостатню ефективність окремих інструментів нематеріальної мотивації. Проведені розрахунки підтвердили позитивний вплив мотиваційної політики на результати діяльності підприємства: у 2025 році порівняно з 2023 роком продуктивність праці зросла у 4,4 раза, чистий прибуток на одного працівника – у 6,7 раза, а коефіцієнт ефективності фонду оплати праці збільшився з 3,07 до 15,11 грн. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, проте потребує подальшого вдосконалення

системи мотивації шляхом посилення зв'язку між результатами праці та матеріальним і нематеріальним заохоченням персоналу.

7. Обґрунтовано основні напрями удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Агросолюшнс» з урахуванням сучасних умов функціонування аграрних підприємств. Проведене дослідження дозволило встановити, що ефективність мотиваційної політики підприємства значною мірою залежить від комплексного поєднання матеріальних, нематеріальних, соціальних та організаційних стимулів. Аналіз діючої системи мотивації показав, що на підприємстві переважають традиційні методи матеріального стимулювання, тоді як сучасні інструменти нематеріальної мотивації, професійного розвитку та оцінювання результатів праці потребують подальшого вдосконалення. У зв'язку з цим було запропоновано впровадження системи КРІ, розвиток програм професійного навчання, розширення соціального пакету, удосконалення внутрішніх комунікацій та формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня залученості працівників, зміцненню кадрового потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

8. У процесі дослідження було здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення ефективності мотивації персоналу ТОВ «Агросолюшнс». Проведені розрахунки підтвердили доцільність впровадження комплексної системи мотивації, оскільки очікуваний економічний ефект перевищує прогнозовані витрати на реалізацію запропонованих заходів. Зокрема, очікується підвищення продуктивності праці, зниження рівня плинності кадрів, покращення організації праці та підвищення рівня задоволеності працівників умовами роботи. Впровадження сучасних мотиваційних інструментів дозволить ТОВ «Агросолюшнс» більш ефективно використовувати трудовий потенціал, забезпечити стабільність кадрового складу та створити передумови для довгострокового розвитку підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базик О. В. Мотивація персоналу у сфері управління підприємницькою діяльністю. Економіка. Фінанси. Право. 2024. № 7. С. 129-131.
2. Березюк С., Березюк, Ю. Годя, О. Проблеми мотивації праці на сільських територіях. Економіка та суспільство. 2024. №66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-94>
3. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 57.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158>
4. Васюта В. Б., Радченко А. А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. Галицький економічний вісник. 2024. № 1. С. 134-140.
5. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2021. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>.
6. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П., Чернушкіна О.О. Формування мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 239–247.
7. Галушак М., Кучинський В. Міжнародний досвід мотивації персоналу як зразок для України. «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації» – матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 23-24 листопада 2022 р.) . Т. : ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 6-7.
8. Гірняк К. М., Тарасович Л. В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. №17. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>

9. Дашко І. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2021. № 10. С. 22–28.

10.Дороніна О. Управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти в Україні: виклики та пріоритети в умовах війни. Empirio. 2025. Т. 2, № 1. С. 116-125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/emp_2025_2_1_12

11.Драмарецька К П. Мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах інноваційного розвитку. BIOECONOMICS AND AGRARIAN BUSINESS. 2020. Vol. 11. №4.

[hΣp://doi.org/10.31548/bioeconomy2020.04.007](https://doi.org/10.31548/bioeconomy2020.04.007)

12.Жмай О. В., Мозгальова М. Ю. Диференціація мотивації персоналу в контексті теорії поколінь. Вісник економічної науки України. 2022. № 1. С. 94-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2022_1_14

13.Замроз М. В., Кульчицька Л. Р. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка. 2022. Вип. 13. С. 78-84.

14.Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. Економічний форум. 2020. № 1(3). С. 143–148.

15.Іванова М. І., Саннікова С. Ф., Трифонова О. В., Усатенко О. В., Швець Л. В. Мотивація персоналу міжнародних проєктів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства з використанням статистичних та економетричних методів. Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 345-356.

16.Іванова М., Міро І. Мотивація персоналу до креативності як фактор забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та адаптаційної спроможності підприємства. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2024. Т. 25, Вип. 2. С. 110-120.

17.Кімлик В. М., Носань Н. С. Управління мотивацією персоналу у досягненні цілей етики бізнесу та вплив війни на цей процес. Підприємництво

та інновації. 2023. Вип. 28. С. 37-41.

18.Климчук А.О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2022. № 1. С. 218–234.

19.Ковальова О.М. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі оцінки рівня задоволеності нею працівників підприємства. Інфраструктура ринку. 2023. Випуск 71. С. 143–148.

20.Коренєва Н. О. Мотиваційна складова антикризового управління персоналом під час війни. Ефективна економіка. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_71

21.Костецький В., Дудкін П. Нові підходи в мотивації персоналу логістичної сфери. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. №338 (1). С. 165-170.

22.Кундицький О. О., Бойко С. Т., Ряшко А. Я. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу у сучасних організаціях. Агросвіт. 2024. № 12. С. 86-89.

23.Куций О. Мотиваційне середовище організації: аналіз публікацій та перспективи дослідження. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Психологія. 2022. Випуск 1 (54). С. 41–46.

24.Кушнірук В. С., Голіней В. Я. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Ефективна економіка. 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_58

25.Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. Галицький економічний вісник. 2022. № 3. С. 74-80.

26.Лещенко З. Мотиваційний аспект в управлінні персоналом аграрних підприємств. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2024. №332 (4). С. 327-331.

27.Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості

виробництва. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917>.

28.Маковоз О. В., Іщенко В. О. Мотиваційні компоненти управління персоналом на підприємствах. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2024. № 1. С. 99-106.

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

30.Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. №60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>

31.Нестерець Т., Ануфрієва О. Сучасні методи мотивації персоналу на підприємстві. Науковий вісник Університету менеджменту освіти. 2020. Вип. 5. URL:
https://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_5/%D0%9D%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%86_.pdf

32.Овчарук О. М. Методичні підходи до оцінки ефективності системи стимулювання та мотивації персоналу. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 52. С. 104-109.

33.Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2022. Випуск № 45. DOI:
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>

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

35.Полторак А. С. Позитивна психологія як інструмент мотивації персоналу підприємств. Modern economics. 2023. № 38. С. 132-138.

36.Потьомкін Л. М. Підвищення ефективності функціонування

підприємств та рівня управління процесом мотивації персоналу в умовах воєнного стану. Вісник соціально-економічних досліджень. 2023. № 3-4. С. 59-75.

37. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2 (02). С. 45–48.

38. Ремесник Т. С., Долгальова О. В. Нематеріальна мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури. 2020. №2. С. 106-110.

39. Рибалко О., Згурська Т. Оцінка і аналіз системи мотивації і стимулювання праці персоналу комерційної організації. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2023. №4 (56). С. 83-88.

40. Рогатинський Р. М., Гарматій Н. М., Козак Т. Р. Застосування сучасних аспектів мотивації праці персоналу на підприємстві з використанням інструментів економіко-математичного моделювання. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2021. № 5. С. 100-107.

41. Роговченко М. П., Вишневська Н. М. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. 2022. Вип. 2. С. 55-57.

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

43. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 36/2023. С. 60-69.

44. Сакун Л. М., Веденіна Ю. Ю., Бражнікова Т. М. Мотивація працівників та стимулювання праці в умовах економічної кризи. Економічний форум. 2024. №1. С. 198-202.

45. Самойленко Є. С., Кочеткова В. В. Оцінка впливу основних факторів

на рівень мотивації працівників. Економіка та управління на транспорті. 2022. Вип. 7. С. 66–73.

46. Семикіна М. В., Коваль Л. А., Іщенко Н. А. Вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту на основі оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу. Науковий вісник Львівської академії. Серія : Економіка, менеджмент та право. 2021. Вип. 5. С. 121-131.

47. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. Empirio. 2024. Т. 1, № 1. С. 122-130.

48. Середа Г. В., Скирда А. В. Застосування бенефітів як інструменту мотивації персоналу в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_61

49. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Молодий вчений. 2023. № 1(2). С. 506-510.

50. Слюсаренко К. В., Петрішина Т. О. Управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях: концепції талант-менеджменту та мотиваційного менеджменту. Ефективна економіка. 2023. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_34

51. Смігунова О. В., Колесник А. А. Сутність та роль мотивації праці. Соціально-гуманітарний вісник. 2021. Вип. 22. С. 63-64.

52. Соколова Л. В., Колісник О. В., Соколов О. Є. Науково-методичний підхід до оцінки мотивації праці фахівців ІТ-підприємств на основі компетенцій. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. 2020. Вип. 1. С. 266-272.

53. Стрельбицька Т. А. Мотивація персоналу: історія розвитку, сучасні виклики й стратегічні підходи. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2024. № 3. С. 122-140.

54. Тарасенко О. Ю. Формування механізму мотивації та стимулювання праці на управлінському рівні. Менеджер. 2020. № 4. С. 100-107.

55. Ульянченко О. В., Кривошеєва В. В. Місце організації оплати праці в

управлінні мотиваційним середовищем. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2025. № 3. С. 164-172.

56. Федоренко А. В. Вплив трендів сучасної економіки на мотивацію праці. Фінансовий простір. 2021. № 4. С. 228-245.

57. Федоришин Г., Боярчук Ю. Особливості мотивації професійної діяльності працівників ІТ-сфери. Збірник наукових праць: психологія. 2020. Вип. 23. С. 101-110.

58. Федоришина Л., Гладун Р., Федоришин Ю. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. Сталий розвиток економіки. 2024. №1(48). С. 47-55.

59. Федорова Ю. В., Колесніченко О. В., Малюта Н. В. Дослідження мотивації персоналу господарських суб'єктів. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія : Економіка. 2020. Вип. 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2020_8_11

60. Фурман Д. Г. Теоретико-методичні засади формування мотивації персоналу підприємств. Ефективна економіка. 2023. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_18

61. Ханяк К. В. Методика дослідження мотивації професійної діяльності персоналу Укрзалізниці в стресогенних умовах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Психологія. 2024. Вип. 2. С. 143-149.

62. Харчук О., Тарновська І. Актуальні питання мотивації та система оплати праці на підприємстві. Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Сер. : Економіка і управління. 2020. Вип. 45. С. 115-124.

63. Чайка І. П., Хурса О. В. Удосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни. Бізнес Інформ. 2024. № 11. С. 400-405.

64. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки. 2024. № 4(51). С. 104-109.

65.Черкасов А.В. Оцінка внутрішнього мотиваційного середовища на переробних підприємствах АПК за складовими системи управління персоналом. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 34–37.

66.Шаповал О. А. Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. Економічний простір. 2024. № 189. С. 153-156.

67.Шульженко І. В., Запорожченко О. В., Сазонова Т. О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 47. С. 133-136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_47_27

68.Якимова Н. С., Таранич О. В., Байдін С. В. Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. Економіка і організація управління. 2023. Вип. 4. С. 108-117.

69.Яковенко В. Г., Горобець Д. В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємств малого та середнього бізнесу за рахунок заходів мотивації. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 48. С. 241-245. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_48_46

70.Ясінська Й. Нефінансова мотивація працівників підприємств в умовах кризи. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2024. № 2. С. 45-52.