

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ФІНАНСІВ, ОБЛІКУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У
ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

Кваліфікаційна робота (проєкт)
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконала: студентка

Спеціальності 072 Фінанси, банківська
справа та страхування

Освітньо-професійної програми Фінанси,
банківська справа та страхування

Орлова Любов Олександрівна

Керівник к.е.н., доцент Ковальов Віталій
Валерійович,

Рецензент к.е.н. Карнаушенко А.С.,
голова СФГ «Олексієнко Сергій
Миколайович»

Івано-Франківськ, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти системи мотивації праці	5
1.1. Економічна сутність поняття «мотивація»	5
1.2. Методи мотивації праці персоналу	10
1.3. Заробітна плата як інструмент мотивації персоналу	20
РОЗДІЛ 2. Аналіз системи мотивації праці у Вознесенській загальноосвітній школі І-ІІІ ступеня №5.....	28
2.1. Організаційна структура управління установою	28
2.2. Фінансово-економічна характеристика установи.....	32
2.3. Аналіз кадрової політики та оплати праці	45
2.4. Шляхи та напрями підвищення мотивації праці в загальноосвітніх навчальних закладах.....	50
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТОК	60

ВСТУП

У сучасних умовах реформування освіти, посилення конкурентності та змін у соціально-економічному середовищі України особливої актуальності набуває проблема ефективного управління загальноосвітніми навчальними закладами. Одним із ключових чинників підвищення якості освіти є забезпечення належного рівня мотивації працівників шкіл, що безпосередньо впливає на ефективність їх професійної діяльності.

Фінансові механізми мотивації є важливою складовою системи управління людськими ресурсами у сфері освіти. Вони сприяють не лише підвищенню продуктивності праці педагогів і технічного персоналу, але й зміцненню їхньої професійної відповідальності, ініціативності, прагнення до саморозвитку. Водночас, у практиці українських шкіл досі спостерігаються проблеми недостатнього фінансового стимулювання працівників, обмеження можливостей для індивідуалізації мотиваційних підходів, нерівномірність у системі доплат і премій.

Вивчення фінансових механізмів мотивації в загальноосвітніх навчальних закладах дає можливість краще зрозуміти, яким чином можна удосконалити існуючі системи заохочення, зробити їх більш гнучкими, справедливими та ефективними. Особливе значення має аналіз ролі державного фінансування, місцевих ініціатив, грантових можливостей та залучення альтернативних джерел ресурсів для стимулювання освітян.

Таким чином, обрана тема є надзвичайно актуальною й важливою як для розвитку окремих навчальних закладів, так і для загального підвищення престижу освітянської праці в українському суспільстві.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сутності, особливостей та ефективності фінансових механізмів мотивації в загальноосвітніх навчальних

зкладах, а також розробка пропозицій щодо їх удосконалення відповідно до сучасних потреб системи освіти.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

1.1. Економічна сутність поняття «мотивація»

Мотивація це одна із невід’ємних складових процесу праці. Вона змінює поведінку, поставлені цілі працівників. В залежності від мотивації покращується або погіршується активність працівників. Вона успішно забезпечує ефективність трудових процесів і досягнення організаційних цілей. В економічному контексті мотивація праці розглядається як система матеріальних і нематеріальних стимулів, що спонукають людей до продуктивної діяльності.

Багато науковців зазначають визначення мотивації в свої роботах. Розглянемо визначення українських вчених в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення мотивації в роботах українських науковців

Автор	Визначення
О. Грішнова[1]	Процес формування, стимулювання та підтримки трудової активності працівників з підвищення ефективності їх діяльності
А. Колот[2]	Система економічних та психологічних стимулів, що спонукають поведінку працівника у процесі виконання трудових функцій.
С. Сардак[3]	Сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на вибір напрямку дій, рівень зусиль та їхню тривалість у трудовій діяльності.
А. Герасименко[4]	Мотивація – це процес, який активізує трудову діяльність особистості, спрямовуючи її на досягнення індивідуальних та організаційних цілей.

Мотивація праці є ключовим фактором ефективності діяльності будь-якої організації, особливо у сфері освіти, де від зацікавленості педагогів залежить якість навчального процесу. Науковці протягом багатьох десятиліть

вивчали механізми та фактори, що впливають на мотивацію працівників, розробляючи різні підходи та теорії.

Дослідження мотивації праці можна умовно поділити на класичні (табл.1.2), процесійні теорії (табл. 1.3) та сучасні підходи (табл. 1.4). Класичні теорії, такі як ієрархія потреб Маслоу чи двофакторна теорія Герцберга, акцентують увагу на внутрішніх та зовнішніх стимулах працівника. Сучасні підходи, зокрема теорія постановки цілей Лока або модель характеристик роботи Хекмана, аналізують мотивацію через аспекти організаційної поведінки та психологічні особливості працівників.

Таблиця 1.2

Класичні теорії мотивації в роботах іноземних вчених

Автор	Визначення мотивації
А. Маслоу	Мотивація – це процес задоволення ієрархічно розташованих потреб, починаючи з базових фізіологічних та закінчуючи потребами в самореалізації.
Ф. Герцберг	Мотивація формується під впливом гігієнічних факторів (умови праці, зарплата) та факторів задоволення (досягнення, визнання, зростання).
Д. МакГрегор	Визначав мотивацію через теорію Х (де люди не люблять працювати) та теорію Y (де люди прагнуть працювати і самореалізовуватися).

Джерело: складене автором на основі [2].

Класичні теорії мотивації є фундаментом сучасних підходів до управління персоналом. Вони зародилися у XX ст. коли вчені почали аналізувати, що спонукає людей до праці та які саме фактори впливають на їх продуктивність.

Завдяки класичним теоріям прийшло розуміння того, що матеріальних стимулів недостатньо, що існують психологічні фактори, які вагомо впливають на поведінку працівників.

Наукові підходи до мотивації праці змінювалися з часом. Класичні теорії зосереджувалися на базових потребах та факторах задоволення, процесійні – на механізмах очікувань та справедливості.

Процесійні теорії мотивації виникли пізніше, у другій половині ХХ століття, коли вчені почали більше уваги приділяти процесу прийняття рішень людиною. Вони намагалися пояснити, як формується мотивація у конкретних робочих умовах і чому одні працівники демонструють високу продуктивність, а інші – ні.

Таблиця 1.3

Процесійні теорії мотивації в роботах іноземних вчених

Автор	Визначення мотивації
В. Врум	Мотивація – це результат очікувань працівника щодо зв'язку між зусиллями, результатами та винагородою.
Д. Адамс	Мотивація формується через відчуття справедливості в розподілі винагород. Люди порівнюють свої зусилля та винагороди з іншими.
Е. Лок	Мотивація – це процес постановки цілей, де конкретні та складні цілі сприяють вищій продуктивності.

Джерело: складене автором на основі [6].

Сучасні підходи до мотивації враховують не лише матеріальні стимули та психологічні механізми людей, а також особистісні мотиви та їхні цілі. Сучасні стимули такі як зарплата та бонуси, а й внутрішні мотиви. У працівників має бути інтерес до роботи, розвиток у своїй діяльності та наявний сенс у результатах. У сучасному світі у працівників має бути внутрішнє задоволення від роботи, можливість до самореалізації особистісного зростання. Обов'язково повинен підтримуватись баланс між роботою та особистим життям працівників. Хоча аналізуючи сьогодення багато керівників нехтують цим балансом отримуючи при цьому плінність кадрів.

Таблиця 1.4

Сучасні підходи до мотивації в роботах іноземних вчених

Автор	Визначення мотивації
Р. Хекман, Г. Олдхем	Мотивація формується через дизайн роботи, зокрема через її значущість, автономність та зворотний зв'язок.
Д. Пінк	Виділяє три основні компоненти мотивації: автономія, майстерність та мета.
Ш. Лейсі	Баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами, що забезпечують довгострокову ефективність праці.

Джерело: складене автором на основі [6].

Загалом, мотивація виступає як внутрішня сила людини, яка шукає її поведінку та спрямованість дій. Основними компонентами є потреби, стимули та очікування. В економічній науці мотивація праці (табл.1.5) аналізується через різні підходи, які формують основи сучасної теорії мотивації.

Таблиця 1.5

Мотивація праці через різні підходи

Підхід	Основна ідея	Прихильники
Матеріальний	Головним мотиватором є фінансові стимули: заробітна плата, премії, бонуси, соціальні виплати.	Класична економічна школа, <i>О. Грішнова, В. Кравченко</i>
Психологічний	Акцент на внутрішніх мотивах людини – самореалізація, потреба у визнанні, розвиток кар'єри.	<i>А. Маслоу (ієрархія потреб), Ф. Герцберг (теорія двох факторів)</i>
Комплексний	Об'єднує матеріальні та нематеріальні стимули, враховує індивідуальні особливості працівників.	<i>О. Грішнова, Л. Василенко, сучасні HR-підходи</i>

Матеріальний підхід ґрунтується на припущенні, що основою мотивації є заробітна плата, премії, бонуси та соціальні виплати. Представники класичної

економічної школи вважали, що людина є раціональною істотою, яка прагне максимізувати свій дохід. В українському контексті цей підхід підтримують такі науковці, як О.А. Грішнова та В. Кравченко. У підручнику «Економіка праці та соціально-трудова відносини» О.А. Грішнова зазначає, що матеріальні стимули є ключовими у формуванні трудової поведінки працівників.[1]

Психологічний підхід розглядає мотивацію як процес, що формується під впливом особистих прагнень і потреб працівника. Наприклад, у теорії А. Маслоу відокремив п'ять рівнів потреб, де матеріальні потреби є базовими, а потреби у самореалізації та соціальному визнанні – вищими мотиваторами. Український науковець С.М. Діденко у підручнику «Менеджмент» також підкреслює важливість психологічних аспектів мотивації, зазначаючи, що внутрішні потреби та прагнення працівника є ключовими у процесі мотивації.[11]

Комплексний підхід за матеріальними та нематеріальними стимулами, враховує індивідуальні особливості працівників і орієнтований на створення гнучких систем мотивації. О.А. Грішнова у своїй праці «Економіка праці та соціально-трудова відносини» підкреслює необхідність інтеграції різних видів стимулів для досягнення високої продуктивності праці. Поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів є найбільш ефективним для мотивації персоналу.[1]

Мотивація працівників впливає на рівень їхньої відповідальності та ініціативності. Що насамперед впливає на рівень прибутковості підприємств. Зменшується плинність кадрів, що зменшує витрати на підбір працівників та підвищує довіру до компанії. Кваліфіковані працівники більш залучені до організацій з високою планкою стосовно мотивації. Компанії маючи ефективну систему мотивації можуть похизуватись заохоченими працівниками до командної роботи.

Таблиця 1.6

Фактори впливу мотивації на економічну ефективність

Фактор впливу	Вплив на підприємство
Продуктивність праці	Підвищення ефективності роботи, зростання виробітку, кращі результати.
Зниження плинності кадрів	Високий рівень мотивації знижує рівень звільнення, що дозволяє зменшити витрати на підбір персоналу
Формування позитивного іміджу роботодавця	Компанії з ефективною системою мотивації є привабливими на ринку праці, що сприяє залученню кваліфікованих кадрів.
Покращення корпоративної культури	Працівники стають більш залученими, зростає рівень командної роботи.

Джерело: складене автором на основі [2;12;13;14].

Таким чином, ефективна система мотивації впливає на результат діяльності організації. Вона забезпечує високий рівень продуктивності, зацікавленість до робочого процесу у працівників. А найголовніше передбачає стабільний розвиток в довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах економічного розвитку є поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, що дозволяє не лише забезпечити базові потреби працівників, але й сприяти їх кар'єрному та особистісному зростанню. У тих організаціях де бракує фінансування для матеріальних стимулів, головне не забувати, що існує маса нематеріальних стимулів, які дають гарні результати.

1.2. Методи мотивації праці персоналу

Ефективність будь-якої організації, незалежно від її масштабу та сфери діяльності, значною мірою підвищує рівень мотивації її працівників. Від того, наскільки добре налагоджена система стимулювання персоналу, залежить продуктивність, якість виконаних завдань, рівень зайнятості співробітників у трудових процесах, а також загальний морально-психологічний клімат у колективі. Саме тому питання мотивації праці є одним із центральних у сучасному менеджменті та управлінні персоналом.

Мотивація працівників використовує різноманітні методи і підходи, спрямовані на активізацію трудової діяльності та досягнення високих результатів. Вона не лише впливає на ефективність роботи, а й сприяє формуванню позитивного ставлення до трудового процесу, знижує рівень плинності кадрів, забезпечує лояльність до роботодавця та сприяє професійному розвитку персоналу.

У науковій літературі та практиці управління персоналом існує багато різних підходів до класифікації методів мотивації праці. Залежно від основного впливу на працівника, ці методи можна поділити на кілька основних категорій: економічні, соціально-психологічні, організаційно-адміністративні, негативні методи мотивації.

Економічні методи мотивації базуються на матеріальному стимулюванні працівників (табл.1.7). Вони є основними в традиційних системах управління персоналом та включають як прямі фінансові стимули (заробітна плата, премії), так і непрямі (соціальні пакети, компенсаційні виплати).

Таблиця 1.7

Економічні методи мотивації

Категорія	Метод
Прямі фінансові стимули	Заробітна плата – основний мотиватор у більшості компаній. Важливим є справедливий рівень оплати відповідно до ринку праці. Преміювання та бонуси – виплата додаткових винагород за досягнення високих результатів роботи. Наприклад, система KPI (<i>KeyPerformanceIndicators</i>) використовується для оцінки ефективності працівників і нарахування бонусів. Комісійні виплати – застосовуються в продажах та інших сферах, де дохід працівника залежить від результатів його діяльності.

Непрямі фінансові стимули	Соціальні пакети – медичне страхування, компенсація транспортних витрат, безкоштовне харчування, абонементи в спортзал. Оплата навчання та підвищення кваліфікації – багато компаній інвестують у розвиток персоналу, що не лише мотивує працівників, а й підвищує їхню лояльність до роботодавця. Гнучкі форми оплати праці – наприклад, оплата за проектну діяльність або участь у розподілі прибутку компанії.
---------------------------	---

Джерело: складене автором на основі [15;10;16; 13].

Соціально-психологічні методи спрямовані на підвищення нематеріальної зацікавленості працівників у праці, створення сприятливого робочого середовища та зміцнення командного духу. Вони включають публічне визнання, можливості кар'єрного зростання, розвиток корпоративної культури (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Соціально-психологічні методи мотивації

Категорія	Мотиви
Визнання та похвала	Публічне або приватне визнання досягнень працівника. (Подяки, грамоти, заохочувальні листи).
Кар'єрне зростання	Надання можливостей для професійного розвитку. Ротація персоналу як спосіб розширення компетенції.
Гнучкі умови праці	Дистанційна робота та ефективний графік. (Додаткові вихідні або можливість гібридної роботи).
Корпоративна культура та соціальні заходи	Проведення корпоративних свят, тимблдингів. Підтримка благодійних ініціатив та волонтерства.

Джерело: складене автором на основі [9].

Організаційно-адміністративні методи спрямовані на ефективне управління робочими процесами, регулювання службових обов'язків, забезпечення в порядку організації (табл.1.9).

Організаційно-адміністративні методи мотивації

Категорія	Метод
Чітке визначення обов'язків і стандартів роботи	Регламентація посадових інструкцій. Встановлення чітких показників оцінки роботи. [20]
Система наставництва та коучингу	Підтримка нових співробітників досвідченими колегами. Індивідуальний підхід до розвитку персоналу. [13]
Участь працівників у прийнятті рішень	Делегування повноважень та можливість впливу на процеси в компанії. Створення ініціативних груп для покращення умов праці. [21]

Джерело: складене автором на основі [1;8;12;13;14].

Негативні методи мотивації, такі як, відсутність премій або штрафи за невиконання плану, догани за порушення дисципліни, використовують для забезпечення дисципліни та контролю за виконанням обов'язків, але їх ефективне застосування може спричинити зниження мотивації та конфліктів у колективі. [10]

Система мотивації праці вчителів у бюджетних установах має свої особливості, оскільки фінансові можливості для стимулювання обмежені. Тому у школах поєднують економічні, соціально-психологічні, організаційні методи мотивації, спрямовані на підвищення продуктивності, покращення освітнього процесу та створення сприятливого робочого середовища.

Економічні методи базуються на матеріальних стимулах та є одним із ключових чинників трудової мотивації у школах(табл.1.10). Основним фінансовим стимулом мотивації у всіх організаціях є заробітна плата. Але якщо говорити про бюджетні школи, то цього не достатньо для ефективного вмотивування, тому доплати, оплачувані курси, соціальні гарантії це те, що доповнює вмотивованість педагогів.

Економічні методи трудової мотивації у школах

Метод	Сутність	Приклади в школах
Заробітна плата	Основний фінансовий стимул, що має відповідати рівню відповідальності та складності роботи.	Оклади, встановлені згідно з тарифною сіткою, надбавки за стажем, кваліфікаційну категорію.
Преміювання та доплати	Додаткове заохочення для якісного виконання обов'язків	Надбавки за класне керівництво, перевірку зошитів, участь у ЗНО.
Фінансова підтримка професійного розвитку	Оплата підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, курсах.	Покриття витрат на сертифікацію, участь у конкурсах професійної майстерності.
Матеріальні винагороди	Одноразові чи періодичні виплати для особливого досягнення.	Грошові премії за перемогу в освітніх конкурсах.
Соціальні гарантії	Додаткові компенсаційні виплати, що підвищують соціальний статус.	Відпустка на 56 днів, пільгове пенсійне забезпечення.

Джерело: складене автором на основі [18;19].

Соціально-психологічні методи сприяють формуванню позитивного ставлення до роботи та підвищують залученість вчителів як досвідчених так і молодих спеціалістів (табл.1.11). В умовах, коли держава не завжди має змогу забезпечити вчителям гідний рівень матеріального заохочення, надзвичайної ваги набувають соціально-психологічні методи мотивації. Адже саме моральне визнання, підтримка і створення позитивного іміджу професії можуть стати потужним джерелом натхнення для педагогів. Керівництву важливо сприяти такому клімату в колективі, коли педагоги відчують себе цінними та потрібними.

Таблиця 1.11

Соціально-психологічні методи мотивації у школах

Метод	Сутність	Приклад
Визнання досягнень	Заохочення працівників за	Подяки, грамоти, номінації («Учитель року»).

	успіхи та ініціативу.	
Кар'єрне зростання	Надання можливості підвищення кваліфікації та просування.	Отримання вищої кваліфікаційної категорії, сертифікація.
Гнучкі умови праці	Надання можливостей для балансування роботи та особистого життя.	Можливість вибору навантаження, дистанційне навчання під час пандемії.
Підтримка та наставництво	Допомога молодим спеціалістам у професійному становленні.	Закріплення наставників за молодими вчителями.
Корпоративна культура	Формування командного духу та залучення до соціальних ініціатив.	Спільні заходи, методичні об'єднання, педагогічні ради.

Джерело: складене автором на основі [18].

Організаційно-адміністративні методи спрямовані на створення ефективного управління персоналом та покращення умов праці. Допомагають адаптуватись молодим вчителям (табл.1.12). Організаційно-адміністративні методи мотивації у школах базуються на використанні певних формальних правил, процедур і управлінських рішень, які спрямовані на стимулювання працівників до ефективної роботи. Ці методи відіграють важливу роль у підтримці порядку, дисципліни і розвитку внутрішньої мотивації колективу.

Таблиця 1.12

Організаційно-адміністративні методи мотивації у школах

Метод	Сутність	Приклад
Чітка система посадових обов'язків	Визначення конкретних завдань і стандартів роботи.	Посадові інструкції, правила внутрішнього розпорядку.

Участь у прийнятті рішень	Надання можливості впливати на організацію навчального процесу.	Участь у педагогічних радах, громадських обговореннях реформ освіти.
Система наставництва	Підтримка професійного розвитку через обмін досвідом.	Кураторство молодих вчителів досвідченими педагогами.
Поліпшення умов праці	Забезпечення комфортного робочого середовища.	Оснащення класів сучасною технікою, покращення матеріально-технічної бази.

Джерело: складене автором на основі [18].

Хоча позитивна мотивація є більш ефективною, іноді застосовуються дисциплінарні заходи (табл. 1.13). Негативні методи мотивації у загальноосвітніх навчальних закладах спрямовані на стимулювання працівників через страх втратити певні привілеї та отримати осуд серед колективу. Однак можуть призвести до емоційного вигорання, знизити внутрішню мотивацію педагогів та погіршити мікроклімат в колективі. Застосовуючи такі методи мотивації головне знайти ту «золоту середину», щоб запобігти негативних наслідків, та донести до колективу справедливість застосування як позитивних так і негативних методів мотивації. Замість негативних методів набагато ефективніше застосовувати соціально-психологічні, організаційно-адміністративні та морально-етичні способи мотивації, які підтримують повагу, розвиток особистості та сприяють здоровому середовищу.

Таблиця 1.13

Негативні методи мотивації у школах

Метод	Сутність	Приклади в школах
-------	----------	-------------------

Штрафи	Покарання за невиконання завдань або порушення дисципліни.	Позбавлення надбавок за недотримання навчального плану.
Адміністративні стягнення	Дисциплінарні заходи за порушення трудової дисципліни.	Винесення догани, зниження кваліфікаційної категорії.

Джерело: складене автором на основі [18].

Якщо порівнювати бюджетні та комерційні установи, то звісно бюджетні установи значно поступаються економічними методами комерційним установам через обмежені фінансові можливості. Тому в бюджетних установах велика увага приділяється саме нематеріальним методам мотивації. В таблиці 1.14 можна побачити порівняльний аналіз мотивації в бюджетних та комерційних установах. Бюджетні установи більше спираються на нематеріальні методи мотивації та стабільність, тоді як комерційні організації активно використовують матеріальне стимулювання та індивідуальний підхід. Успішні організації в обох секторах прагнуть поєднувати фінансові й соціально-психологічні методи для досягнення максимальної ефективності. Важливо розуміти, що мотивація не є сталою величиною — вона змінюється під впливом соціальних, економічних та індивідуальних факторів. Тому сучасні бюджетні установи все частіше впроваджують елементи корпоративної культури, створюють програми розвитку персоналу, залучають працівників до прийняття важливих рішень. Це дозволяє компенсувати обмеження у фінансовому стимулюванні та формувати стійку внутрішню мотивацію.

У свою чергу, комерційні організації, попри ширші фінансові можливості, також приділяють дедалі більше уваги нематеріальним аспектам мотивації. Серед пріоритетів — розвиток довіри в колективі, підтримка

балансу між роботою та особистим життям, можливість професійного самовираження та самореалізації співробітників.

Таблиця 1.14

Порівняльний аналіз методів мотивації в бюджетних та комерційних установах

Критерій	Школи (бюджетні установи)	Комерційні організації
Фінансові стимули	Фіксовані оклади, премії обмежені бюджетом.	Гнучка системи зарплати, бонуси, премії.
Кар'єрний ріст	Обмежені можливості, сертифікація, категорії.	Підвищення посад, розвиток кар'єри.
Соціальні гарантії	Довга відпустка, пільгові пенсії, стабільність.	Бонусні програми, страхування.
Гнучкі умови праці	Частково можливості, але обмежені нормами МОН.	Гнучкі графіки, віддалена робота.
Корпоративна культура	Громадські ініціативи, колективні заходи.	Корпоративні заходи, конкурси, корпоративний відпочинок.

Джерело: складене автором на основі [20;2;21].

Мотивація праці вчителів має комплексний характер , що впливає на фінансові та нематеріальні стимули. Ефективні методи мотивації – це ті, які враховують специфіку роботи вчителів , зокрема їхню потребу у визнанні, професійному розвитку та комфортних умов праці. Важливим фактором є корпоративна культура та залучення вчителів до виконання рішень , що сприяє підвищенню їхньої відповідальності та задоволеності роботою.

Якщо говорити про мотивацію технічного персоналу в закладах освіти оскільки їхня робота впливає на якість функціонування школи та загальну

ефективність навчального процесу. Технічні працівники забезпечують чистоту, безпеку, обслуговують шкільну інфраструктуру, що позитивно впливає на комфортне навчальне середовище для учнів і педагогічного колективу. На відміну від вчителів, технічні працівники не мають можливості отримувати додаткові стимули через підвищення кваліфікації чи професійне зростання. Тому фінансові стимули є ключовим фактором для цієї категорії працівників. Справедлива заробітна плата, премії за якісне виконання обов'язків та успішну роботу виконують важливу роль. Дослідження Грішнкової О. А. свідчать, що «низький рівень оплати праці технічних працівників у бюджетних установах часто стає причиною їхньої низької мотивації, тому важливо впроваджувати систему доплат за старанність та відповідальність» [1].

Також ефективним методом є надання соціальних пакетів, таких як безкоштовні обіди, компенсація транспортних витрат, оплата лікарняних тощо. Це дозволяє не лише зменшити фінансові навантаження на працівників, а й підвищити їхню лояльність до закладу. Хоча якщо аналізувати сьогодення, то в соціальний пакет працівники отримують лише оплату лікарняних.

Якщо розглядати соціально-психологічні методи, то важливе значення має соціальне визнання праці. Дослідження Герцберга Ф. показують, що «працівники відчують вищу мотивацію, коли їхня праця визнається керівництвом і колегами»[2]. Для цього можна використовувати подяки, грамоти, публічне визнання зусиль під час загальношкільних зборів або педагогічних рад. Корпоративна культура також займає важливу роль. Створення дружньої атмосфери в колективі, залучення технічних працівників до загальношкільних заходів (святкових подій, спортивних змагань, тимблдінгів) посилює їхню мотивацію та відчуття значущості.

Чітке визначення обов'язків та функціональних завдань є ще одним інгредієнтом мотивації. Визначені норми праці, контролю якості виконання обов'язків, а також перевірки механізмів заохочення та дисциплінарні заходи дозволяють уникнути конфліктів і знизити рівень плинності кадрів. Крім того, можливість участі технічних працівників у прийнятті рішень, що стосуються їхньої роботи, позитивно впливає на їхню мотивацію. Наприклад, проведення зустрічей із керівництвом школи для обговорення умов праці, визначення можливостей покращення робочого середовища або графіка роботи.[22]

Мотивація технічних працівників шкіл повинна базуватися на поєднаних фінансових, соціально-психологічних та організаційних методах. Врахування потреб цієї категорії працівників та створення сприятливих умов праці не лише забезпечує їхню продуктивність, але й сприяє загальному покращенню функціонування навчального закладу.

1.3. Заробітна плата, як інструмент мотивації персоналу

Заробітна плата є одним із найстаріших та найефективніших інструментів мотивації праці. Ще у стародавніх цивілізаціях таких як Єгипет, Месопотамія, Римська імперія існувала система оплати праці, заснована на натуральних виплатах – зерном, худобою, тканинами. У період середньовіччя заробітна плата набула грошової форми, однак її рівень залежав від соціального статусу робітника та політики феодала.

З початком індустріалізації у XVIII-XIX ст. заробітна плата стала основним фактором стимулювання праці. Карл Маркс у своїй праці «Капітал» визначив, що заробітна плата є формою вартості робочої сили, що впливає на продуктивність та добробут працівників.[23]

Сучасні теорії мотивації А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум розглядають заробітну плату не лише як засіб забезпечення фізіологічних потреб, а й як фактор соціальної справедливості, професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Заробітна плата є одним із головних чинників мотивації працівників, оскільки вона безпосередньо впливає на рівень їхнього добробуту, продуктивність та залученість у робочий процес. У сучасних умовах система оплати праці повинна не лише компенсувати зусилля працівника, а й стимулювати його до підвищення ефективності та професійного розвитку.

Заробітна плата є одним із отриманих економічних інструментів, що регулює роботу між роботодавцем і працівником. Вона не тільки забезпечує працівнику матеріальні засоби для забезпечення, але й виконує мотиваційну, соціальну та регуляторну функції.

Різні вчені трактують поняття «заробітна плата» по-різному, враховуючи різні аспекти – економічний, соціальний, управлінський та психологічний (табл. 1.15).

Таблиця 1.15

Визначення поняття «заробітна плата»

Автор	Визначення
А. Сміт	Заробітна плата – це компенсація за працю, що має підтримувати життєвий рівень працівника та його родини на належному рівні
К. Маркс	Заробітна плата є формою вартості робочої сили, яка виплачується працівникам за витрачену працю, але насправді є прихованою формою експлуатації.

Дж. Кейнс	Заробітна плата – це не лише витрати для підприємства, але й важливий фактор споживчого попиту, що впливає на економічне зростання.
Ф. Тейлор	Заробітна плата є основним стимулом для підвищення продуктивності праці, тому вона базується на індивідуальних результатах роботи.
О. Грішнова	Заробітна плата – це грошова компенсація за виконану роботу, яка повинна забезпечити відтворення робочої сили, мотив та стимулювання продуктивності.

Джерело: складене автором на основі [1;2;23;25;26].

Визначень багато, але все ж таки вони всі певною мірою схожі між собою. На основі аналізу наукових підходів до визначення заробітної плати можна дійти висновку, що вона є багатофункціональним економічним інструментом, який виконує такі функції, як мотиваційну, відтворювальну, регулюючу, соціальну (табл. 1.16). Ефективна система оплати праці повинна забезпечувати справедливий розподіл доходів, мотивувати працівників до високої продуктивності та відповідати економічним реаліям.

Таблиця 1.16

Основні функції заробітної плати

Функція	Зміст
Мотиваційна	Стимулює працівників до ефективного виконання трудових обов'язків.
Відтворювальна	Забезпечує необхідний рівень життя працівника та його сім'ї.
Регулююча	Впливає на розподіл робочої сили та стимулює її мобільність.
Соціальна	Сприяє підтримці стабільності в суспільстві та соціальної справедливості.

Джерело: складене автором на основі [1;2;10;22].

Рівень та структура заробітної плати можуть як підвищити мотивацію, так і зменшити її. Заробітна плата не повинна відбивати бажання працювати, а навпаки викликати бажання прикладати зусилля. Тобто коли розроблена прийнятна система оплати, вона стимулює викладатися на повну, тому що співробітник розуміє, що його праця цінується. Але якщо подивитись зі сторони керівництва, то можливо це будуть більші витрати, хоча це вклад у сталий розвиток підприємства. Задоволені будуть дві сторони, як керівництво яке буде мати кращий результат, тобто прибуток підприємства. Так і співробітник, який має достойну винагороду у вигляді заробітної плати за якісно виконані свої обов'язки.

Система оплати праці з точки зору співробітників, має бути справедливою та прозорою, тобто працівники мають знати за якою системою оплати праці (табл. 17) працює підприємство чи установа.

Для працівників важливо щоб була стабільність, справедливість та можливість кар'єрного зростання. Натомість керівництво прагне забезпечити конкурентоспроможність компанії, оптимізувати витрати та підвищити продуктивність праці.

Таблиця 1.17

Системи оплати праці

Система оплати	Характеристика	Вплив на мотивацію
Тарифна	Фіксований оклад або поставлений відповідно до кваліфікації.	Стабільність, але виникає стимул до перевиконання норми
Відрядна	Винагорода залежить від обсягу виконаної роботи.	Висока мотивація, але ризик зниження якості праці.
Змішана	З'єднання тарифної та відрядної оплати.	Оптимальне сполучення стабільності та стимулювання продуктивності.

Бонусна	Додаткові виплати за досягнення	Стимулює ініціативу, але може погіршити конкуренцію між працівниками.
---------	---------------------------------	---

Джерело: складене автором на основі [1;2;19].

У цій таблиці показано основні форми оплати праці та їх вплив на мотивацію працівників. Тарифна система забезпечує стабільний дохід, що є місцем для бюджетних установ, зокрема для шкіл. Відрядна система заохочує до підвищення продуктивності, проте ризикує зниженням якості роботи. Змішана система є оптимальним варіантом, без втрати стабільності та мотивації до ефективності. Бонусна система, що забезпечує додаткові виплати, підвищує ініціативність, але може створити нездорову конкуренцію між співробітниками.

Ефективна система оплати праці повинна забезпечити не тільки потреби але і очікування працівників, забезпечити їх зацікавленість у роботі та зменшити плинність кадрів. Згідно з дослідженнями різних науковців (табл. 1.18), працівники оцінюють оплату праці за ключовими критеріями. До основних відносяться справедливість, конкурентоспроможність, стабільність доходу, можливість підвищення заробітної плати та наявність додаткових стимулів. Відповідність цим критеріям сприяє підвищенню мотивації, продуктивності та лояльності персоналу. Зменшується плинність кадрів, що позитивно впливає на результати роботи підприємства.

Таблиця 1.18

Критерії оцінки системи оплати праці працівниками

Критерій	Опис
Справедливість та прозорість	Заробітна плата повинна відповідати виконаній роботі та бути зрозумілою для працівників. Важливо уникати необґрунтованих розривів у доходах.
Конкурентоспроможність	Рівень заробітної плати має відповідати ринковим умовам,

	інакше підприємство може втратити кваліфікованих працівників.
Гарантований мінімальний дохід	Базова заробітна плата повинна бути достатньою для покриття основних потреб працівника незалежно від змін у роботі підприємства.
Перспективи підвищення оплати	Система повинна передавати можливість зростання зарплати залежно від досвіду, продуктивності та кар'єрного розвитку.
Додаткові стимули	Наявність премій, бонусів, компенсаційних пакетів, оплати навчання та соціальних виплат є кількістю факторів для залучення та утримання персоналу.

Джерело: складене автором на основі [1;2;24;].

Ці фактори є визначальними для побудови ефективної системи оплати праці, яка не лише забезпечує матеріальний добробут працівників, а й покращує їхній професійний розвиток, зростає задоволеність роботою та підвищується загальна ефективності організації. Тарифна система забезпечує стабільний дохід, що є місцем для бюджетних установ, зокрема для шкіл. Відрядна система заохочує до підвищення продуктивності, проте ризикує зниженням якості роботи. Змішана система є оптимальним варіантом, без втрати стабільності та мотивації до ефективності. Бонусна система, що забезпечує додаткові виплати, підвищує ініціативність, але може створити нездорову конкуренцію між співробітниками. Якщо аналізувати критерії оцінки системи праці керівництвом (табл. 1.19), то вони взаємопов'язані з критеріями оцінки працівниками та впливають на загальну ефективність організації.

Таблиця 1.19

Критерії оцінки системи оплати праці керівництвом

Критерій	Опис
----------	------

Продуктивність та ефективність	Зарплата повинна прямо корелюватися з ефективністю роботи працівників. Використовуються системи КРІ або Грейдова система.
Оптимізація витрат	Система оплати повинна забезпечувати баланс між витратами підприємства та рівнем мотивації персоналу. У бюджетних організаціях це особливо актуально.
Конкурентоспроможність	Для залучення кваліфікованих кадрів важливо встановити конкурентний рівень заробітної плати, особливо в приватних закладах освіти.
Гнучкість та адаптивність	Заробітна плата повинна бути гнучкою, отримати економічну шкоду, індивідуальні досягнення та можливість швидкого коригування.
Довгострокова мотивація	Важливо не тільки забезпечити конкурентну оплату, а й створити умови для тривалої зацікавленості працівників у розвитку компанії.

Джерело: складене автором на основі [1;8].

При дослідженні мотиваційних теорій встановлено, що працівники більш заохочені не лише високою зарплатою, а й справедливістю її розподілу. Наприклад, за моделлю Адамса, якщо працівник вважає, що його винагорода є несправедливою в порівнянні з колегами, його мотивація знижується.[2]

Заробітна плата в бюджетних установах, зокрема в закладах загальної середньої освіти включає в себе посадовий оклад, доплати, надбавки та премії. Однак через обмеження бюджетного фінансування рівень заробітної плати часто залишається нижчим, ніж у комерційному секторі, що впливає на привабливість роботи в цій сфері. У таблиці 1.20 представлені основні особливості заробітної плати в бюджетних установах.

Таблиця 1.19

Основні особливості заробітної плати в бюджетних установах

Фактор	Характеристика
Регулювання	Встановлюється державою, що базується на тарифних сітках, розрядах та окладах.
Структура	Включає посадовий оклад, доплати (за вислугу років, престижність праці), премії, матеріальну допомогу.
Переваги	Стабільність виплати, гарантовані соціальні пакети (відпустки, лікарняні), пенсійне забезпечення.
Недоліки	Низький рівень зарплати з приватним сектором, обмежені можливості для зростання доходу.
Відмінність від комерційного сектора	Відсутність гнучкої системи преміювання, обмежені можливості впливу працівника на рівень власної зарплати.

Джерело: складене автором на основі [1;15;19;20;].

Особливу увагу в бюджетній сфері варто приділити заробітній платі працівників шкіл, зокрема вчителів та технічного персоналу. Вчителі отримують зарплату за тарифною сіткою. Основною складовою заробітної плати педагогічних працівників є оклад, а також є доплати за категорію, стаж, навантаження. Вони мають можливість підвищити категорію, а також взяти додаткові обов'язки для підвищення заробітної плати. Технічні працівники зазвичай отримують мінімальну заробітну плату, або близьку до мінімальної, яка не містить значних доплат, та має обмежені можливості для підвищення доходу. Таким чином, система оплати праці в бюджетних організаціях, має низку переваг, таких як гарантованість, постійність та стабільність. Але має також серйозні недоліки, що впливають на рівень мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ВОЗНЕСЕНСЬКІЙ ЗАГАЛЬНООСВІТНІЙ ШКОЛІ І-ІІІ СТУПЕНЯ №5

2.1 Організаційна структура управління установою

Вознесенська загальноосвітня школа І-ІІІ ступеня № 5 Вознесенської міської ради Миколаївської області (далі – навчальний заклад) є освітньою установою, яка функціонує відповідно до чинного законодавства України та входить до мережі загальноосвітніх закладів міста Вознесенська. Діяльність навчального закладу ґрунтується на засадах законності, прозорості та підконтрольності відповідним органам місцевого самоврядування.

Повна назва закладу: Вознесенська загальноосвітня школа І-ІІІ ступеня № 5 Вознесенської міської ради Миколаївської області. Скорочена назва: Вознесенська ЗОШ № 5 Вознесенської МР.

Навчальний заклад було створено відповідно до рішення Вознесенської міської ради і є комунальною власністю територіальної громади міста Вознесенська. Організація діяльності школи, її фінансове забезпечення та матеріально-технічне оснащення відбуваються за рахунок ресурсів громади, що дозволяє гарантувати стабільне функціонування та якісне надання освітніх послуг.

Вознесенська ЗОШ № 5 є підконтрольною Вознесенській територіальній громаді, а також підпорядкована Управлінню освіти Вознесенської міської ради, що здійснює нагляд за її діяльністю та координує роботу в межах освітньої політики громади та держави.

Статус навчального закладу як юридичної особи надає йому відповідні права та обов'язки: він має власний ідентифікаційний код, печатку, штампи, а

також баланс і рахунки в органах Державного казначейства. Це дозволяє закладу самостійно управляти фінансово-господарською діяльністю, реалізовувати заходи, спрямовані на покращення освітнього процесу та створення комфортних умов для учнів і педагогічного колективу.

Управління навчальним закладом здійснюється відповідно до демократичних принципів, що передбачають колегіальність, прозорість та ефективність прийняття управлінських рішень. Основні органи управління Вознесенської ЗОШ №5 зазначені в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Основні органи управління Вознесенської ЗОШ №5

Орган управління	Повноваження
Директор школи	Здійснює загальне керівництво закладом, забезпечує реалізацію державної освітньої політики, представляє школу в органах влади та інших установах.
Педагогічна рада	Колегіальний орган, що визначає стратегічні напрями розвитку школи, розглядає питання організації навчального процесу, підвищення якості освіти.
Загальні збори трудового колективу	Приймають рішення щодо внутрішніх питань діяльності закладу, забезпечують взаємодію між працівниками та адміністрацією.
Батьківський комітет	Сприяє ефективному управлінню закладом, бере участь у вирішенні питань, що стосуються навчального процесу та умов перебування дітей у школі.
Учнівське самоврядування	Залучає учнів до управлінської діяльності, сприяє формуванню відповідальності та активної громадянської позиції.

Джерело: складене автором на основі [Додаток А].

Безпосереднє керівництво та контроль за діяльністю закладу здійснює Управління освіти Вознесенської міської ради. Саме на цьому рівні ухвалюються рішення щодо фінансування школи, затвердження навчальних планів, кадрових питань, а також реалізації державних і місцевих освітніх програм. Керівником школи є директор, який несе повну відповідальність за організацію навчально-виховного процесу, фінансово-господарську діяльність та забезпечення безпеки учнів і працівників. Директор школи здійснює управління через систему заступників: Крім того, у штаті закладу є головний бухгалтер, який веде облік коштів, забезпечує розрахунки із заробітної плати, контролює використання фінансових ресурсів. Взаємодія між усіма підрозділами школи базується на принципах відкритості, взаємоповаги та дотримання єдиних правил, прописаних у статуті закладу та внутрішніх положеннях (рис 2.1).

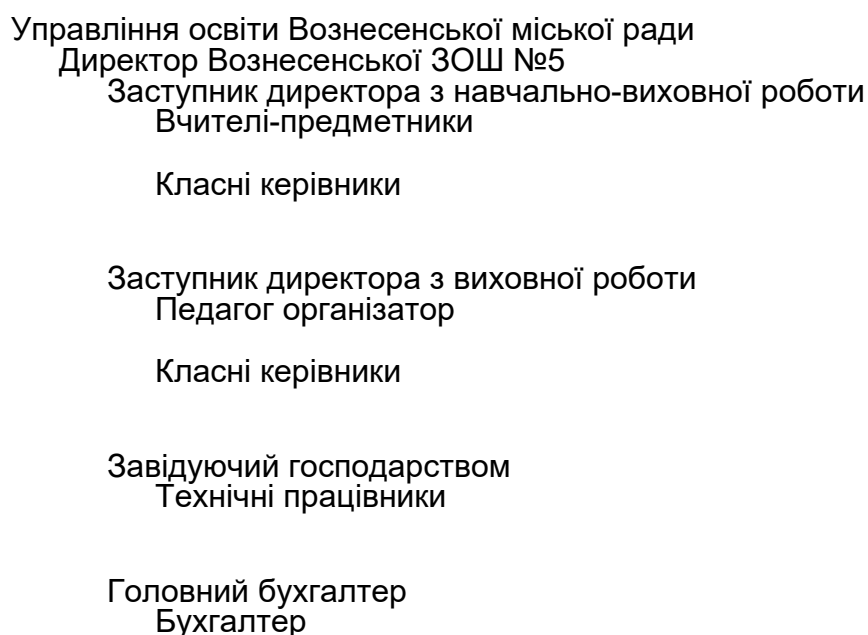


Рис 2.1 Схема підпорядкування

Фінансово-господарська діяльність школи здійснюється відповідно до Бюджетного кодексу України, Закону України «Про освіту», Закону України

«Про загальну середню освіту», а також інших чинних нормативно-правових актів.

Основними джерелами фінансування є:

- кошти місцевого бюджету у розмірі який забезпечує навчальний процес в обсязі, який передбачений Державним стандартом загальної середньої освіти;
- кошти, отримані внаслідок надання платних послуг;
- дохід від оренди споруд, обладнання;
- благодійні внески;
- інші джерела, які дозволені законодавством.

Вознесеньська ЗОШ №5 може купувати та орендувати необхідне обладнання та інші матеріальні ресурси, користуватися платними послугами фізичних та юридичних осіб. Фінансувати за рахунок власних коштів заходи, що сприяють поліпшенню соціально-побутових умов працівників навчального закладу.

З метою забезпечення прозорості та контролю за фінансовими операціями в Вознесеньській ЗОШ № 5 організовано ведення бухгалтерського обліку відповідно до чинного законодавства України та нормативних актів Міністерства освіти і науки. Заклад здійснює фінансову діяльність на основі принципів обґрунтованості, ефективності використання ресурсів та дотримання всіх вимог щодо звітності.

Бухгалтерський облік у школі ведеться самостійно, що дає змогу оперативно контролювати фінансові процеси, вести документацію та складати відповідну звітність. Звіти про виконану фінансову діяльність подаються до відповідних органів згідно з вимогами законодавства.

Згідно статуту .[Додаток А] директор школи несе персональну відповідальність за належну організацію бухгалтерського обліку, забезпечення збереження фінансової документації та своєчасне подання звітності до компетентних органів. Таким чином, фінансово-господарська діяльність закладу здійснюється в межах правового поля та спрямована на забезпечення стабільної роботи навчального закладу.

2.2 Фінансово-економічна характеристика установи

Фінансово-економічна діяльність закладу загальної середньої освіти є основою для його стабільного функціонування, розвитку матеріально-технічної бази та забезпечення якісного освітнього процесу. Як зазначає Ковальчук І. В.«ефективне управління фінансами навчального закладу є запорукою його конкурентоспроможності та відповідності сучасним освітнім стандартам».[27]

Вознесенська загальноосвітня школа І-ІІІ ступеня № 5 Вознесенської міської ради Миколаївської області фінансується відповідно до Бюджетного кодексу України , Закону України «Про освіту» , Закону України «Про загальну середню освіту» , а також інших нормативно-правових актів. Відповідно до чинного законодавства, фінансове забезпечення Вознесенської ЗОШ № 5 здійснюється за рахунок таких основних джерел, які зазначені в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Джерела фінансування Вознесенської ЗОШ №5

Джерело фінансування	Характеристика
----------------------	----------------

Кошти місцевого бюджету	Основне джерело фінансування, що покриває витрати по заробітній платі працівників, комунальні послуги, утримання матеріально-технічної бази, забезпечення освітнього процесу.
Державна субвенція	Виділяється з державного бюджету на оплату праці педагогічних працівників, підвищення кваліфікації, закупівлю підручників, начального приладдя та обладнання, реалізацію освітніх програм.
Благодійні внески	Добровільні пожертви фізичних та юридичних осіб, які можуть бути спрямовані на покращення матеріально-технічної бази.
Гранти та міжнародна допомога	Фінансова підтримка від міжнародних організацій та благодійних фондів для реалізації освітніх проектів.

Як підкреслює Ткачук Л. О., «Диверсифікація джерел фінансування освітнього закладу дозволяє забезпечити його фінансову стійкість та реалізацію інноваційних проектів» [28]

Фінансова діяльність школи здійснюється відповідно до річного кошторису. Основний фінансовий документ в бюджетній установі – кошторис. Кошторисно-бюджетне фінансування розглядається як безповоротне, безвідплатне забезпечення коштів на утримання Вознесенської ЗОШ І-ІІІ ст.№5 Вознесенської МР, що фінансується з місцевого бюджету, на підставі затверджених кошторисів та планів асигнувань. Кошторис Вознесенської ЗОШ І-ІІІ ст.№5 складається з загального (ЗФ) та спеціального фонду (СФ). Кошторис по загальному фонду закладу складається з надходжень з загального фонду місцевого бюджету та розподілу видатків за КЕКВ на виконання навчальним закладом своїх основних завдань та функцій відповідно до затверджених паспортів бюджетних програм. По спеціальному фонду складається з обсягу надходжень за кодами економічної класифікації

доходів бюджету за конкретну мету та їх розподіл відповідно до КЕКВ згідно із законодавством, а також на змогу реалізувати пріоритетні заходи, для забезпечення виконання установою своїх функцій. Проаналізувавши кошториси Вознесенської ЗОШ №5 (додатки Б, В,Г) бачимо, що затверджені обсяги загального та спеціального фондів Вознесенської ЗОШ І-ІІІ ст.№5 Вознесенської МР у динаміці років становлять такі дані(табл.2.3).

Таблиця 2.3

Витяг з Кошторису Вознесенської ЗОШ І-ІІІ ст.№5 Вознесенської МР

Рік	Загальний фонд	Спеціальний фонд	Разом
2024	4 335 584,00	455 352,00	4 790 936,00
2023	4 805 037,00	658 674,00	5 463 711,00
2022	4 994 898,00	567 641,00	5 562 539,00

Якщо детальніше розглядати кошторис Вознесенської ЗОШ №5 з 2022 по 2024 рр. то ми бачимо, що видатки за КЕКВ 2100 у 2022 році становили 3 284 819,00; у 2023р. – 3 300 496,00 що на 15 677,00 більше ніж у попередньому році, але ж і не забуваємо про те, що посадові оклади працівників теж збільшуються. А в 2024 році – 3 131 942,00 що на 168 554,00 менше ніж за попередній період. Більш детально в розрізі КЕКВ можна побачити на графіку 2.1, що останній рік більш складний у фінансовому плані. Посадові оклади підвищились, мінімальна заробітна плата виросла, фінансування зменшилось не тільки на оплату праці, але і на харчування та оплату енергоносіїв.

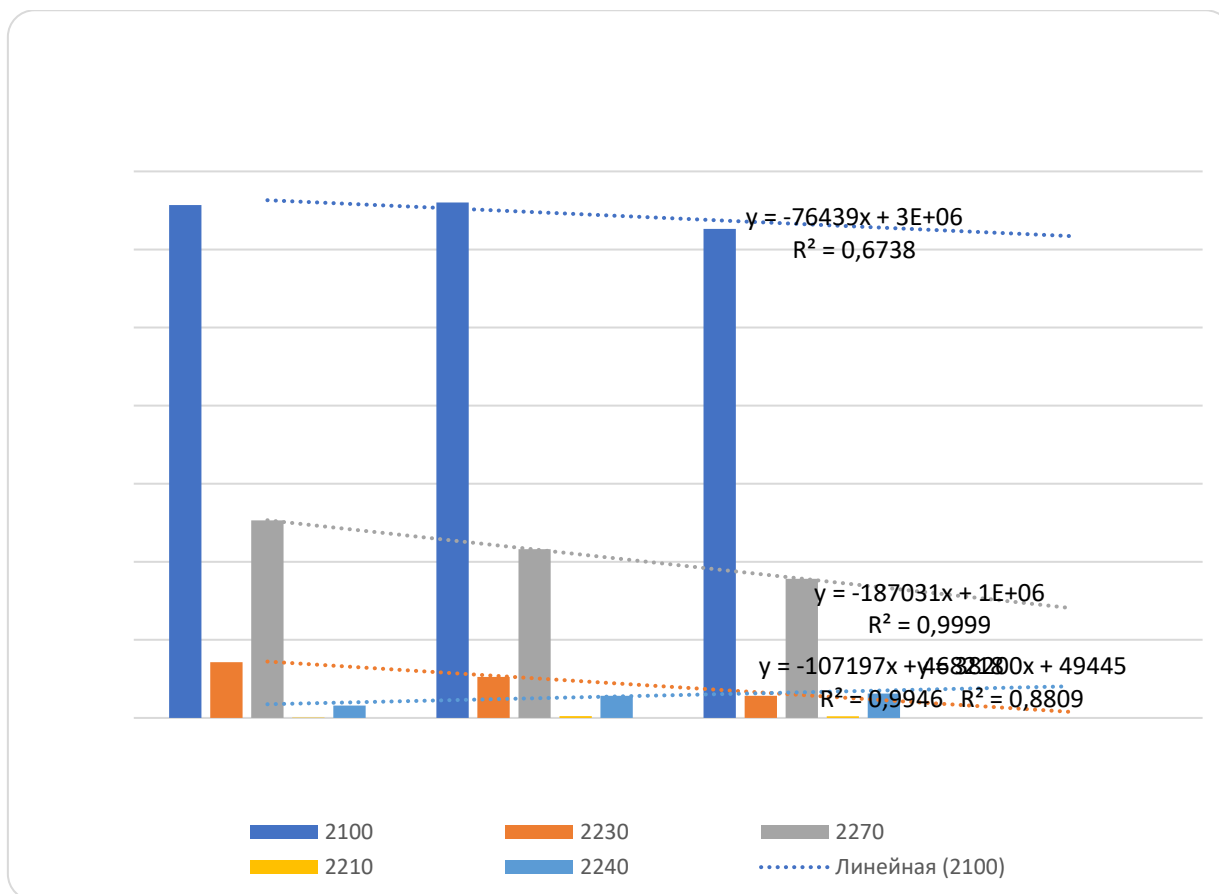


Рис. 2.2. Аналіз кошторису Вознесенської загальноосвітньої школи І-ІІІ ст.№5 Вознесенської МР з 2022 по 2024 роки

Проекти кошторисів складаються на наступний бюджетний рік. Дохідна частина проекту кошторису містить в собі планові обсяги надходжень, які будуть спрямованні на покриття видатків Вознесенської ЗОШ №5 із Зф. та Сф. відповідних бюджетів. В проекті кошторису спеціального фонду дохідна частина планується за кожним джерелом доходів Вознесенської ЗОШ №5. При розрахунку обов'язково береться за основу показник планового обсягу надання платних послуг. Також враховується площа приміщень, вартість матеріально-технічного забезпечення, яке може здаватися в оренду та кількість учнів. Під час формування кошторису Вознесенської ЗОШ №5 враховуються фактично одержані доходи по кожному джерелу за попередній звітний рік, а також можливі зміни в умовах роботи школи. Беручи за основу зведений показник доходів, визначається обсяг видатків кошторису.

Затверджений кошторис повинен:

- відповідати законодавству нашої країни;
- бути правильно розрахованим;
- заплановані видатки повинні відповідати наявній та обгрунтованій потребі;
- правильність розподілу згідно КЕКВ.

Вознесеньська ЗОШ №5 витрачає кошти самостійно, згідно зі статтями витрат дотримуючись затвердженого кошторису. Видатки Вознесенської ЗОШ №5 плануються відповідно до економічної класифікації та застосовується всіма бюджетними установами, з точним розподілом коштів поточних та капітальних видатків.

Основні статті витрат включають:

- Заробітна плата та нарахування
- Оплата комунальних послуг
- Закупівля навчального обладнання та матеріалів
- Ремонт та утримання будівлі
- Організація харчування учнів
- Фінансування позашкільної діяльності

Для оцінки ефективності діяльності Вознесенської ЗОШ I-III ст. №5 Вознесенської МР береться за увагу бюджетна та фінансова звітність, яка подається як результат діяльності звітного періоду.

Звітність Вознесенської ЗОШ №5 деталізована, та регламентована на законодавчому рівні. Так як навчальний заклад підзвітний головному

розпоряднику коштів, а саме Управлінню освіти Вознесенської міської ради, якому надаються звіти про:

- цільове витрачання коштів згідно кошторисів,
- вчасністю та повнотою здійснення платежів,
- станом розрахунків.

Звітність бюджетної установи класифікується за певними ознаками:

- за терміном складання і подання
- за обсягом
- за місцем подання.

Вознесенська ЗОШ №5 подає звітність до Управління освіти Вознесенської МР, органи казначейства, пенсійного фонду та органи статистики.

У складі фінансової звітності Вознесенської ЗОШ №5 виділяють 5 форм звітів: Баланс (форма № 1-дс), Звіт про фінансові результати(форма № 2-дс), Звіт про рух грошових коштів(форма № 3-дс), Звіт про власний капітал(форма № 4-дс), Примітки до річної фінансової звітності(форма № 5-дс).

Для оцінки ефективності управління фінансами розраховують ключові фінансові показники такі як рентабельність, ліквідність, платоспроможність та ін. У бюджетній установі рентабельність не є показником ефективності, оскільки це не комерційна організація, але фінансово-економічну діяльність закладу можна проаналізувати за допомогою фінансових звітів.

Якщо проаналізувати Звіт про фінансові результати за 2023 р. Вознесенської ЗОШ №5 (Додаток Д), то ми бачимо що доходи за звітний період – 12 958 865, а витрати – 13 037 679, добре видно що тут дефіцит – 78 814, що говорить про негативний фінансовий стан, якщо подивитись на попередній

період, то дефіцит становив – 487 137. Дефіцит за 2023 рік зменшився, та не накопичується. Тобто у початковому закладі відсутні достатні кошти для покриття всіх витрат. Дефіцит може виникнути через недостатнє фінансування, збільшення витрат або непередбачені обставини. У 2024 році навпаки профіцит, що говорить про належне фінансування, яке покриває всі витрати.

Деякі можливі наслідки дефіциту для Вознесенської ЗОШ №5 можуть включати:

- Зменшення якості навчання: недостатні кошти можуть призвести до скорочення програм, зниження якості освіти, обмеження доступу до сучасного обладнання та ресурсів.
- Затримки у зарплатах та соціальних виплатах: недостатність коштів може призвести до затримок у виплатах зарплат педагогічному колективу та іншим працівникам школи.
- Відсутність можливості для розвитку та модернізації: з нестачею фінансування школа може бути вимушена відмовитися від розвитку нових програм, покращення матеріально-технічної бази та інших ініціатив.
- Зростання боргів та фінансових проблем: накопичення дефіциту може призвести до зростання боргів школи та загрози фінансової стабільності.

Майно складається з необоротних (основні засоби, капітальні інвестиції) та оборотних активів (запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти).

На основі балансу на 01.01.2025 року активи Вознесенської ЗОШ №5 (табл.2.4)

Таблиця 2.4

Активи Вознесенської ЗОШ №5 станом на 01.01.2025 р.

Статті активів	На початок періоду	На кінець періоду	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне %
Основні засоби (залишкова вартість), грн..	3774152	3806396	+32244	+0,85%
Незавершені капітальні інвестиції	112590	112590	-	-
Запаси	172301	232356	+60055	+34,87%
Поточна дебіторська заборгованість	752646	815652	+63 006	+8,37%
Грошові кошти	20493	332184	+311691	+1521,02
Усього активів	4832182	5299178	+466 996	+9,67%

Загальна сума активів зросла на 466996 грн. Це свідчить про позитивний розвиток установи, підвищення її фінансових можливостей та розширення матеріальної бази. Найсуттєвішим є збільшення кількості у статті "Грошові кошти" – приріст 311 691 грн .Це свідчить про покращення ліквідності закладу, наявність вільних фінансових ресурсів та можливість покриття короткострокових зобов'язань без ризику фінансової нестабільності. Збільшення запасів на 60 055 грн. може бути пояснене закупівлею матеріалів для забезпечення навчального процесу, ремонтних робіт або створення резервів на майбутні потреби .Це позитивний сигнал, що бракує стратегічного запасу ресурсів.Відбулося підвищення дебіторської заборгованості на 63 006 грн . Це свідчить про тимчасову затримку в розрахунках контрагентами, але, якщо така тенденція збережеться надалі, слід контролювати цей показник, щоб уникнути ризиків неповернення коштів.Основні засоби збільшилися на 32 244 грн . Це вказує на придбання нового обладнання або оновлення матеріально-технічної бази школи, що позитивно впливає на якість освітнього процесу.

Пасиви установи відображають джерела фінансування її діяльності та структуру зобов'язань. Аналіз змін у пасивах дозволяє оцінити фінансову стійкість школи, рівень її заборгованості та можливості залучення додаткових

ресурсів. На основі балансу на 01.01.2025 року (табл. 2.5) можна відзначити позитивну динаміку основних станів пасивів, що зменшилася, про фінансову стабільність закладу.

Таблиця 2.5

Пасиви Вознесеньської ЗОШ №5 станом на 01.01.2025 р.

Статті пасивів	Код рядка	На початок періоду (грн.)	На кінець періоду (грн.)	Зміна (грн.)	% змін
Внесений капітал	1400	5 755 354	6 155 017	+399 663	+6,94%
Фінансовий результат (збиток)	1420	-1 069 649	-977 986	+91 663	+8,57%
Цільове фінансування	1450	112 590	112 590	0	0%
Поточні зобов'язання	1595	33 887	9 557	-24 330	-71,81%
Усього пасивів (Баланс)	1800	4 832 182	5 299 178	+466 996	+9,67%

Внесений капітал зріс на 399 663 грн , що може бути пов'язане з додатковим фінансуванням з бюджету, інвестиціями або цільовими надходженнями .

Скорочення фінансових збитків на 91 663 грн., що говорить про покращення фінансових результатів діяльності , оптимізацію витрат, ефективне використання ресурсів або підвищення фінансування освітніх програм. Змінення заборгованості на 24 330 грн. означає, що заклад погасив

значну частину своїх боргів .Це позитивний фактор, що знижує фінансові ризики та покращує платоспроможність установи. Відсутні зміни у статті «Цільове фінансування» вказують на те, що у 2024 році не було залучено нових програм фінансування або всі виділені кошти були використані за призначенням. Збільшилась загальна сума пасивів на 466 996 грн, що вказує на покращення фінансового стану закладу освіти. Для більш детального аналізу розглянемо динаміку ключових фінансових показників за 2021–2024 роки, які наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Основні фінансові показники за 2021-2024 р. Вознесенської ЗОШ №5

Рік	Кпл (коеф. поточної ліквідно сті)	Кал (коеф. абсолютн ої ліквідност і)	Динаміка фінансово- господарськ их показників (Т)	Коеф. автоном ії	Коеф. сукупнос ті власного та залученог о капіталу	Виконання кошторису видатків (%)
2024	120,10	34,76	9,66	1	553,48	98,95
2023	22,82	0,60	15,83	0,99	141,60	61,29
2022	4,94	1,37	-9,86	0,99	81,49	87,72
2021	6,19	1,67	8,74	0,99	128,89	

Коефіцієнт поточної ліквідності демонструє здатність навчального закладу покривати свої короткострокові зобов'язання. Як показано на рисунку 2.3 різке зростання у 2024 році, що більше ніж у п'ять разів у порівнянні з 2023 роком, призвело до суттєвого збільшення поточної

ліквідності, що пов'язане зі збільшенням фінансування, або зменшенням короткострокових боргів.

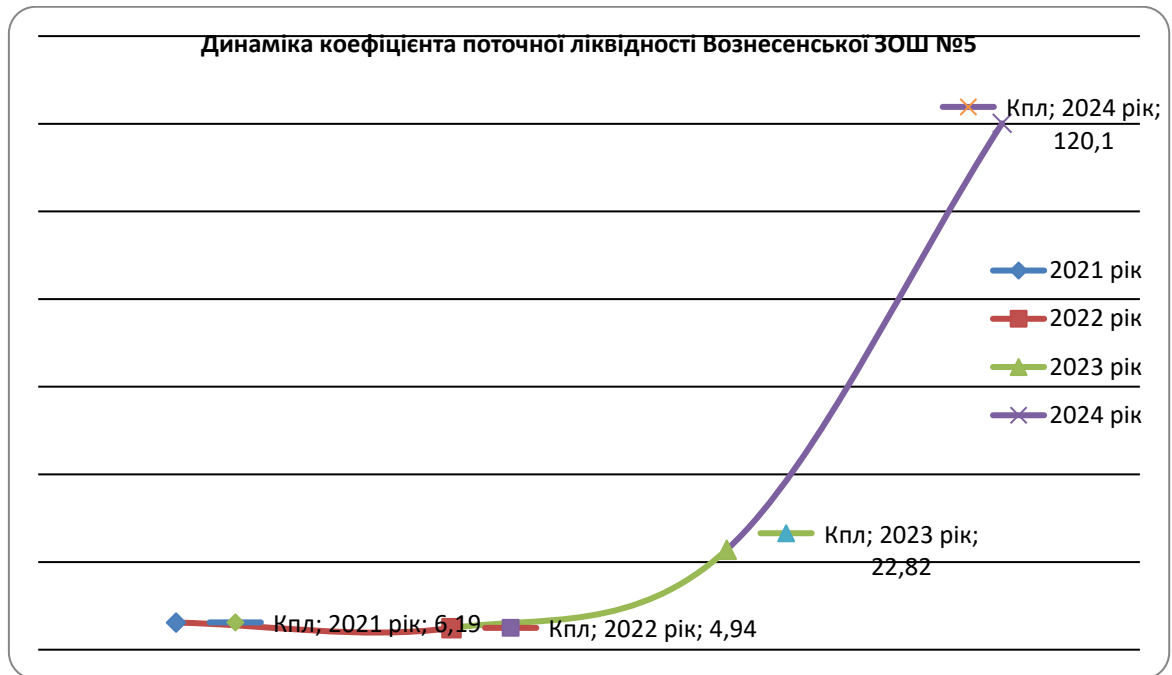


Рис. 2.3 Динаміка коефіцієнта поточної ліквідності Вознесенської ЗОШ №5

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (рис. 2.4) показує здатність зараз погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок грошових коштів. Значний стрибок у 2024 році вказує на суттєве збільшення обсягів грошових коштів на рахунках Вознесенської ЗОШ №5.

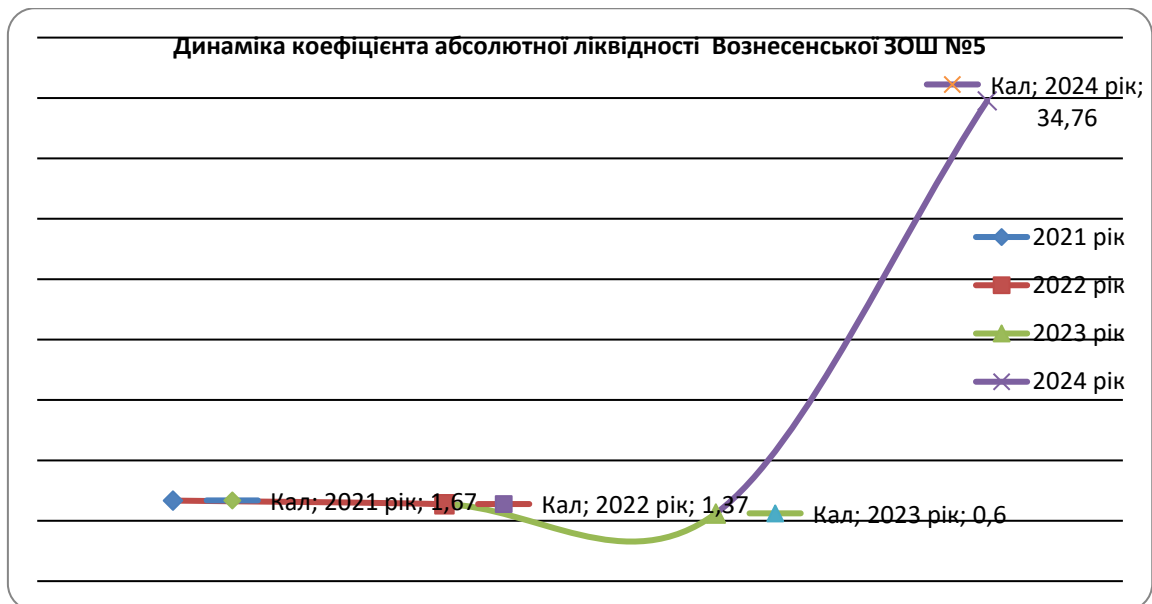


Рис. 2.4 Динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності Вознесенської ЗОШ №5

Якщо говорити про фінансово-господарські показники (рис. 2.5), то вони характеризують ефективність використання ресурсів. Різне падіння у 2022 році вказує на проблеми у фінансовому управлінні або недостатності фінансування. Однак у 2023 році спостерігається різке покращення, а у 2024 році незначне зниження, що свідчить про стабілізацію фінансового стану.

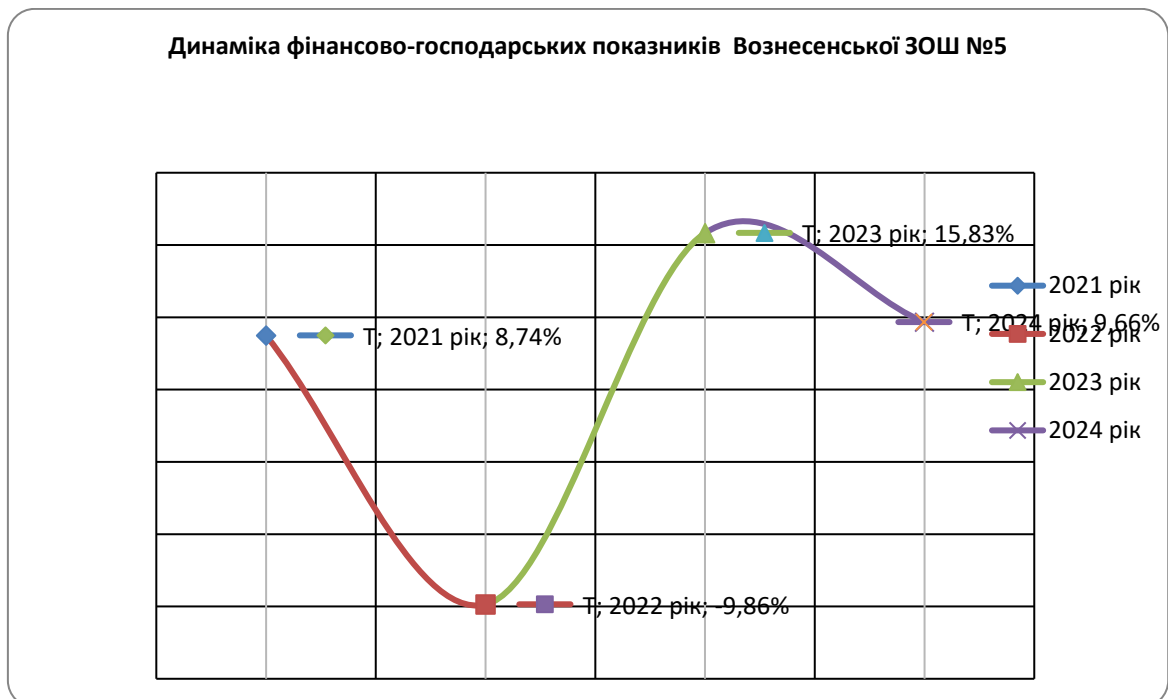


Рис.2.5 Динаміка фінансово-господарських показників)

Показник коефіцієнта сукупності власного та залученого капіталу (рис. 2.6) відображає співвідношення власного капіталу до залучених коштів. Його різке зростання у 2024 році означає значне збільшення власного капіталу або зменшення заборгованості.

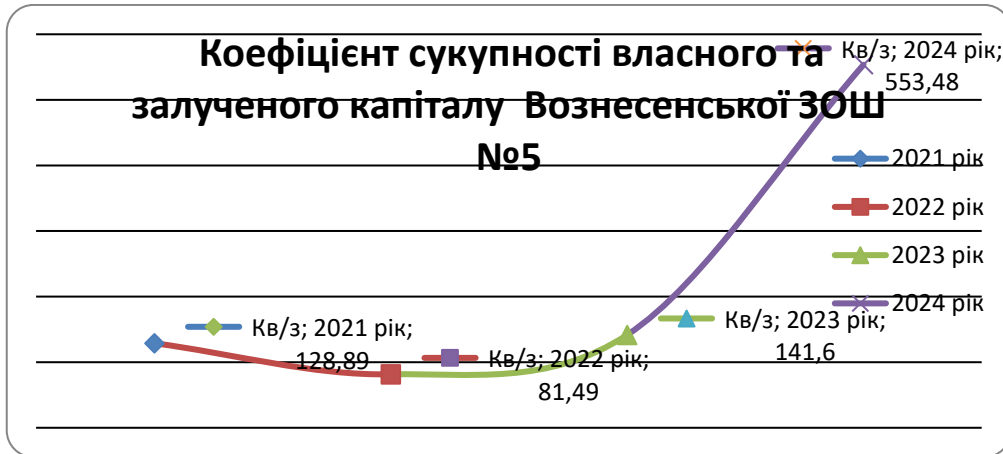


Рис. 2.6 Коефіцієнт сукупності власного та залученого капіталу

Виконання бюджету є одним із ключових показників ефективності управління фінансами. Показник 98,95% у 2024 році означає майже повне освоєння запланованих видатків, що призводить до ефективного використання бюджетних коштів (рис 2.7).

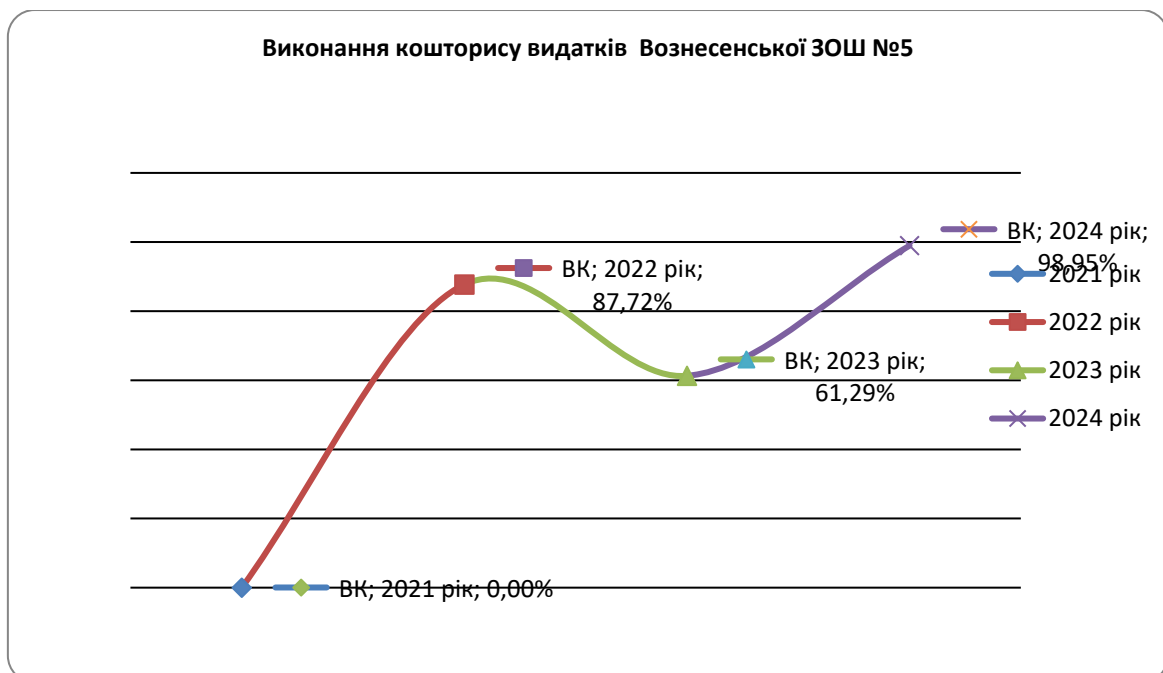


Рис.2.7 Виконання кошторису видатків Вознесенської ЗОШ №5

Загальний аналіз фінансово-економічної діяльності Вознесенської ЗОШ №5 вказує на покращення та зміцнення фінансової стабільності. Основними досягненнями є позитивна динаміка ліквідності, ефективне використання бюджетних коштів та скорочення боргових зобов'язань. Фінансово-економічна діяльність закладу є ефективною, проте вимагає подальшого контролю для підтримки стабільного фінансового стану.

2.3 Аналіз кадрової політики та оплати праці

Ефективна кадрова політика та система оплати праці є ключовими чинниками стабільного функціонування закладу загальної середньої освіти. Вони безпосередньо впливають на рівень мотивації працівників, їхню професійну зацікавленість і загальну якість освітнього процесу. Від правильної організації кадрової роботи залежить рівень мотивації педагогічних працівників, їхня професійна зацікавленість та ефективність виконання службових обов'язків. Як зазначає Коваленко Л. П.: «ефективне управління кадровими ресурсами у школі сприяє збереженню висококваліфікованого персоналу, підвищенню продуктивності праці та розвитку інноваційних підходів у навчанні». Саме тому важливо аналізувати кадрову ситуацію, виявляти можливі ризики та розробляти ефективні стратегії розвитку персоналу. [29]

Кадровий потенціал є основою будь-якого навчального закладу, оскільки саме люди визначають рівень якості освітніх послуг. У Вознесенській загальноосвітній школі I-III ступеня № 5 працює стабільний педагогічний колектив, структура якого виглядає наступним чином:

- Педагогічні працівники – 85% від загальної кількості персоналу.

-Технічний персонал – 15% (адміністративні працівники, обслуговуючий персонал).

Розподіл педагогів за віковими групами:

- До 30 років – 12%
- Від 30 до 45 років – 28%
- Від 45 років і старше – 60%

Як видно з аналізу, значна частка працівників має вік понад 45 років (рис. 2.8), що свідчить про тенденцію до старіння педагогічного складу. Натомість частка молодих спеціалістів залишається на низькому рівні. Це може бути наслідком недостатньої фінансової мотивації, складності адаптації до роботи в школі та загальних соціально-економічних факторів.

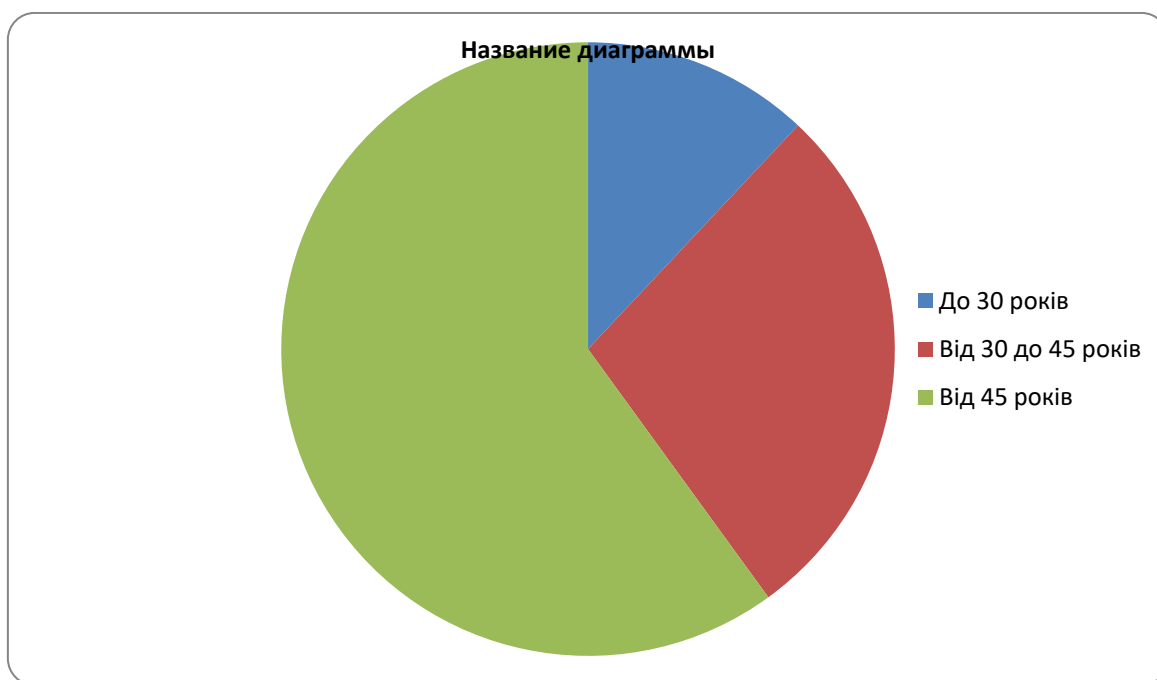


Рис 2.8 Вікова структура педагогічних працівників Вознесенської ЗОШ №5

Оскільки залучення молодих фахівців є важливим для довгострокової стабільності кадрового складу, необхідно розробляти спеціальні програми підтримки та адаптації нових працівників.

Оплата праці у закладі освіти регулюється законодавством України, зокрема:

- Законом України «Про освіту»;
- Законом України «Про оплату праці»;
- Постановами Кабінету Міністрів України, що регламентують тарифні ставки та надбавки.

Основними складовими заробітної плати є:

- Посадовий оклад залежно від тарифного розряду.
- Надбавка за престижність праці (від 5% до 30%).
- Доплати за класне керівництво, перевірку зошитів, завідування кабінетом тощо.
- Премії та матеріальна допомога (визначаються фінансовими можливостями школи).

Згідно з колективним договором, оплата праці у святкові та неробочі дні здійснюється у подвійному розмірі, а нічні зміни оплачуються з 40% надбавкою.

Якщо аналізувати динаміку середньої заробітної плати педагогічних працівників, то за останні роки динаміка показує стабільне зростання (рис. 2.9).

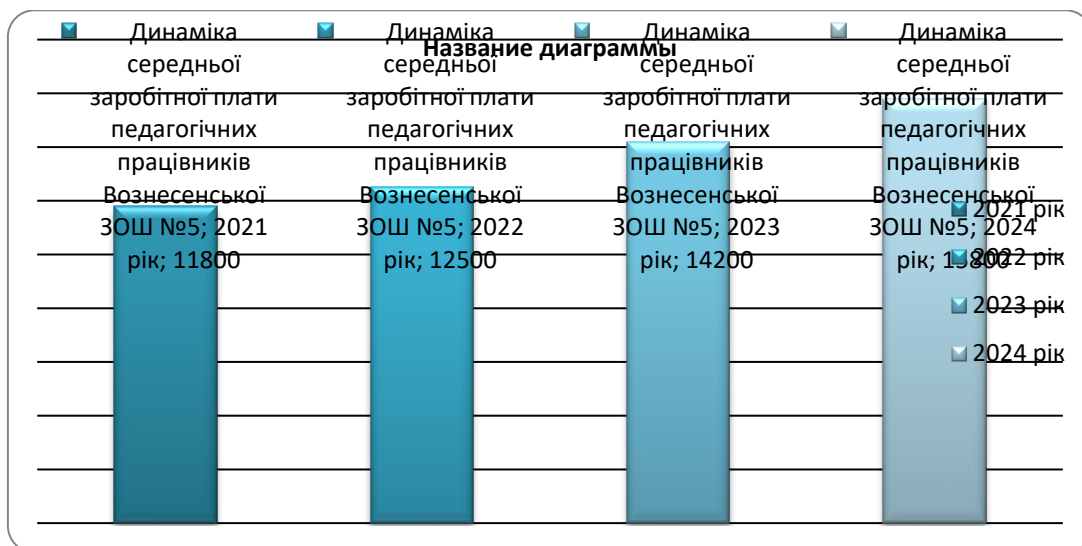


Рис.2.9 Динаміка середньої заробітної плати педагогічних працівників
Вознесенської ЗОШ №5

Як видно, протягом 2021–2024 років зарплата педагогів зросла на 34%, що свідчить про поступове підвищення рівня фінансування освітньої галузі.

Попри позитивні зміни, існує ряд проблем:

- Низька конкурентоспроможність зарплат порівняно з приватним сектором.
- Відтік молодих спеціалістів через недостатню фінансову мотивацію.
- Високе навантаження на педагогів, що може негативно впливати на якість освіти.

Також варто враховувати, що інфляційні процеси та зростання вартості життя можуть нівелювати ефект підвищення зарплат, що знижує загальну привабливість професії вчителя.

Окрім педагогічного персоналу, важливу роль у функціонуванні закладу освіти відіграють технічні працівники, до яких належать:

- Адміністративний персонал (бухгалтерія, секретарі, інженери тощо).

- Обслуговуючий персонал (прибиральники, охоронці, кухарі, робітники з ремонту тощо).

Заробітна плата технічного персоналу формується відповідно до тарифної сітки, затвердженої державою, та передбачає такі складові:

- Посадовий оклад – базовий рівень зарплати згідно з тарифним розрядом.
- Надбавки – за вислугу років, складність і напруженість роботи.
- Доплати – за роботу у нічний час, у шкідливих умовах, суміщення посад.
- Матеріальна допомога – передбачена колективним договором.

У колективному договорі закріплено, що заробітна плата виплачується двічі на місяць, а у разі затримки працівники мають право на компенсацію.

Аналіз середньої зарплати технічних працівників у Вознесенській ЗОШ № 5 за останні роки представлений на рисунку 2.10

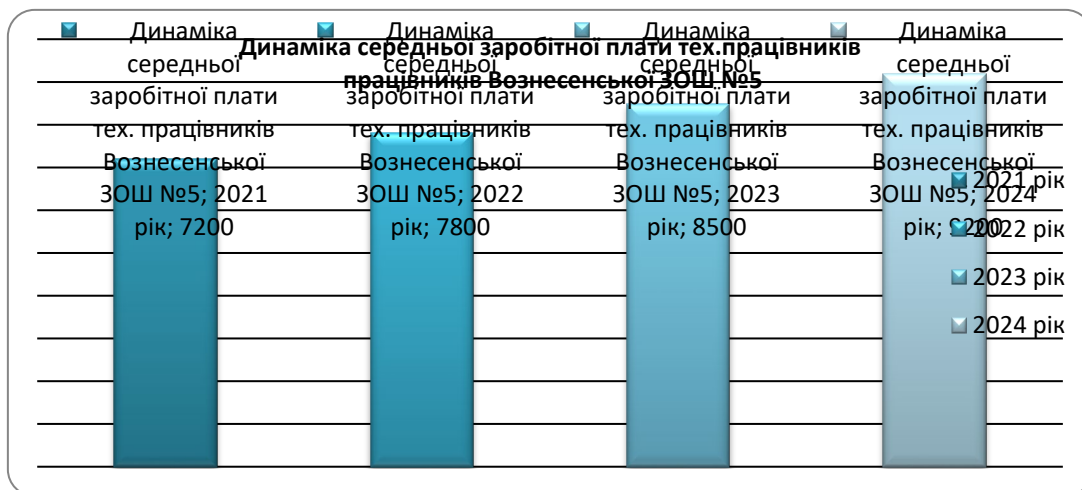


Рис.2.10 Динаміка середньої заробітної плати тех..працівників Вознесенської ЗОШ №5

Як видно з даних, середня зарплата технічних працівників зросла на 27,78% за період 2021–2024 років. Водночас це значно менше, ніж темпи

зростання зарплат педагогів (34% за аналогічний період), що свідчить про нерівномірний розподіл фінансових ресурсів між категоріями працівників.

Попри поступове підвищення зарплат, існує ряд проблем, які залишаються незмінними:

- Низький рівень оплати праці у порівнянні із середньою зарплатою в регіоні.
- Недостатнє фінансування премій та надбавок через обмеженість бюджету.
- Високе навантаження через скорочення штатних одиниць та суміщення обов'язків.

Особливо актуальним є питання підвищення зарплат технічного персоналу з огляду на постійне зростання цін та інфляцію, що призводить до фактичного знецінення заробітку. Аналіз заробітної плати технічних працівників показав, що хоча рівень оплати поступово зростає, він залишається. Обмежене фінансування та відсутність значних доплат знижують мотивацію персоналу, що може впливати на загальну ефективність роботи закладу освіти. Збільшення заробітної плати технічного персоналу, розширення можливостей, преміювання та покращення умов праці сприятиме підвищенню мотивації працівників та покращенню загального функціонування школи.

2.4 Шляхи та напрями підвищення мотивації праці в загальноосвітніх навчальних закладах

Мотивація праці вчителів і технічного персоналу є одним із ключових факторів, що визначають якість освітнього процесу та стабільність

функціонування загальноосвітніх навчальних закладів. Висока залученість педагогічних працівників до освітньої діяльності, прагнення до професійного розвитку та підвищення кваліфікації безпосередньо впливають на результати навчання учнів. Водночас рівень мотивації багато в чому залежить від створених умов праці, системи матеріального та нематеріального заохочення, а також діяльності влади на місцевому та державному рівні у цьому напрямку.

Сучасні дослідження вказують на те, що недостатня увага до мотиваційних механізмів у школах призводить до зниження продуктивності праці, відтоку молодих кадрів та зменшення рівня задоволеності роботою серед педагогів. Як зазначає Савчук І. В.: «ефективна система мотивації в освітніх установах повинна поєднувати фінансові стимули з можливістю кар'єрного зростання та підтримкою професійного розвитку» [30].

Одним із найефективніших методів підвищення мотивації є впровадження нематеріальних стимулів, що сприяють професійному розвитку та створенню позитивного робочого середовища (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Програми професійного розвитку педагогічних працівників

Програма	Опис	Очікуваний ефект
Підвищення кваліфікації через безкоштовні курси та тренінги	Навчання педагогів за сучасними методиками, вдосконалення навичок та компетенцій.	Підвищення професійного рівня, мотивація до саморозвитку, впровадження інновацій.
Обмін досвідом на міжнародному рівні	Участь у програмах обміну, конференціях та міжнародних освітніх ініціативах.	Розширення світогляду, впровадження передових методик, підвищення престижу професії.
Інтеграція системи наставництва	Залучення досвідчених педагогів до	Покращення адаптації нових працівників, ефективна передача

	наставництва молодих спеціалістів.	знань, зростання мотивації.
--	------------------------------------	-----------------------------

Робоче середовище значно впливає на ефективність та задоволеність працею. Створення комфортних умов для працівників освіти – важливий чинник підтримки їхньої зацікавленості в роботі. Керівництву навчальних закладів важливо формувати психологічний комфорт і мікроклімат у колективі. Створювати заходи для підвищення командного духу та покращення комунікації між працівниками. Регулярно проводити опитування, які стосуються роботи, вони дозволять визначати проблемні зони та вчасно реагувати для їх вирішення. Надавати можливість працівникам брати участь у вирішенні питань щодо навчального процесу. Також важливо оптимізувати навантаження та робочий час. Наприклад зменшення паперової роботи за допомогою цифрових платформ допоможе вчителям більше приділяти уваги саме навчанню учнів.

Підвищення мотивації працівників освіти можливе за рахунок удосконалення соціальної політики щодо цієї категорії працівників. Таких як розширення соціального пакета, наприклад надання медичного страхування або забезпечення житлом молодих спеціалістів. Це зменшило би фінансове навантаження та підвищило би рівень соціального захисту. Забезпечення житлом допоможе залучати молоді кадри в освіту. А в підтримку працівників передпенсійного віку створювати програми для зменшення навантаження з додатковими виплатами за тривалий стаж в освітній сфері, це сприятиме збереженню досвідчених кадрів.

Підвищення мотивації працівників загальноосвітніх навчальних закладів потребує комплексного підходу, що включає матеріальні та нематеріальні стимули, удосконалення соціальної політики, створення комфортних умов праці та впровадження програм професійного розвитку.

Особливу увагу слід приділити покращенню умов праці, гнучкому підходу до оцінювання роботи педагогів та розширенню соціального пакета, що забезпечить стабільність освітньої галузі та підвищить її привабливість для молодих спеціалістів.

Запровадження ефективної системи мотивації дозволить підвищити якість освітнього процесу, знизити рівень професійного вигорання серед педагогів та забезпечити стабільний розвиток загальноосвітніх навчальних закладів.

Технічні працівники шкіл — це важлива частина освітнього процесу, яка часто залишається у тіні. Їхня праця забезпечує належний санітарний стан закладу, комфортні умови для навчання і праці, безпеку дітей та педагогічного колективу. Однак мотивація цієї категорії працівників залишається однією з найболючіших проблем у сфері освіти.

Якщо говорити про реальний стан справ, то технічним працівникам бракує достатньої підтримки з боку держави. Вони не мають права на доплати за вислугу років, які передбачені для педагогічних працівників. Це призводить до того, що досвід, вірність професії та роки сумлінної праці залишаються належно не оціненими.

Ще однією серйозною проблемою є відсутність доплат на оздоровлення при нарахуванні відпускних. У той час як педагогічні працівники отримують матеріальну допомогу на оздоровлення, технічні працівники часто змушені обходитися без такої підтримки, що є несправедливим з огляду на складні умови їхньої праці.

Крім цього, заробітна плата технічного персоналу залишається на мінімальному рівні або трохи вища за мінімальну. При високих фізичних та емоційних навантаженнях, постійних вимогах до якості роботи й відповідальності за безпеку учнів, їхня винагорода залишається вкрай низькою.

Недооцінка праці технічних працівників призводить до постійної плінності кадрів, демотивації, зниження якості виконання обов'язків. У багатьох школах через брак персоналу виникають труднощі з прибиранням,

обслуговуванням будівель і території, що безпосередньо впливає на комфорт і безпеку всіх учасників освітнього процесу.

Тому питання мотивації технічних працівників шкіл має бути підняте на державному рівні. Потрібне переглядання умов оплати праці, впровадження доплат за стаж роботи, матеріальної допомоги на оздоровлення, а також створення соціальних гарантій, що відповідатимуть важливості їхнього внеску в систему освіти.

Тільки за умов належної оцінки праці технічного персоналу можна створити дійсно ефективне, безпечне й комфортне середовище для навчання і розвитку майбутніх поколінь

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було всебічно досліджено сутність фінансових механізмів мотивації в загальноосвітніх навчальних закладах, виявлено основні проблеми та запропоновано шляхи їх удосконалення.

Аналіз теоретичних підходів до поняття мотивації праці засвідчив, що фінансові стимули є одним із найважливіших факторів, що впливають на ефективність професійної діяльності працівників у сфері освіти. Фінансова мотивація сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, але й формуванню стійкої професійної орієнтації, задоволеності роботою та лояльності до навчального закладу.

Дослідження показало, що в українських загальноосвітніх навчальних закладах існують суттєві проблеми у сфері фінансового стимулювання працівників. Серед основних труднощів слід відзначити низький рівень заробітної плати, обмеженість системи надбавок і премій, відсутність гнучких механізмів індивідуального заохочення, а також недосконалість нормативно-правового забезпечення в частині регулювання стимулюючих виплат.

Особливої уваги потребує ситуація з технічними працівниками шкіл, які залишаються практично поза межами системи фінансової мотивації: вони не отримують доплат за вислугу років, матеріальної допомоги на оздоровлення та мають обмежені можливості для підвищення доходів.

У рамках роботи були розроблені пропозиції щодо вдосконалення фінансових механізмів мотивації в закладах загальної середньої освіти, зокрема: -запровадження прозорих і справедливих критеріїв розподілу надбавок і премій;

- розвиток програм матеріальної підтримки технічного персоналу;

- розширення можливостей залучення позабюджетних коштів для мотивації працівників;
- вдосконалення системи підвищення кваліфікації педагогів із подальшою прив'язкою до фінансових заохочень.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню мотивації працівників загальноосвітніх навчальних закладів, покращенню якості освітніх послуг, зміцненню престижу професії вчителя та розвитку сучасної системи освіти в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ: Знання, 2019. 456 с.
2. Колот А.М. Мотивація персоналу. Київ: КНЕУ, 2002. 337с.
3. Сардак С.Е. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. Аспекти праці. 2008. №6 С. 45-51
4. Герасименко А.В. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання, як основні категорії, що розкривають сутність мотивації. Економіка та суспільство. 2022. №40 С.30
5. Маслоу А. Мотивація і особистість. Київ: Основи, 2008. 41с.
6. Бутко М.П. Виробничий менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 424 с.
7. Щєбкіна І.О., Грибова Д.В. Основи менеджменту. Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. 480 с.
8. Пінк Д. Драйв: що насправді мотивує людей. Київ: Наш формат, 2017. 142 с.
9. Крушельницька О.В. Управління персоналом. Київ: Кондор, 2003. 296 с.
10. Галіченко О. В. Підходи до визначення категорії "мотивація" . URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/vsna/ekon/2010_5_1/Galichenko.pdf
11. Діденко В.М. Менеджмент. Київ: Кондор, 2008. 584 с.
12. Прудкий В.В., Манаєнко І.М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. Праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КПП ім. І. Сікорського. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866>
13. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук І.В., Управління персоналом/ за ред.. Шубалого О.М. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
14. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. Економіка і регіон. 2021. № 1. С. 87–91.

15. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218–234.
16. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. № 26. С. 60–66.
17. Демидова М.М. Негативні засоби мотивації та їх роль в стимулюванні роботи працівників сільськогосподарських підприємств. Ефективна економіка. 2014. №6
- 18 Максименко С.Д., Карамушко Л.М., Зайчикова Т.В. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти. Київ: Міленіум, 2006.368 с.
19. Закон України «Про оплату праці» URL:
<http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр> .
20. Васюта В.Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання .Ефективна економіка. 2016. №6.URL
: <http://www.economy.nayka.com.ua>
- 21.Кісіль З.Р., Швець Д.В., Психологія управління. Одеса: ОДУВС, 2023. 208 с.
22. Маркс К. Капітал. Київ: Основи, 2015. 187 с.
23. Адам Сміт, Дослідження про природу і причини багатства народів. Київ: Наш формат, 2018. 722 с.
- 24 Кейнс Дж., Загальна теорія зайнятості, відсотків і грошей. Київ: Логос, 2020. 189 с.
25. Тейлор Ф., Принципи наукового менеджменту URL:
<https://www.maxzosim.com/the-principles-of-scientific-management/>
26. Ковальчук І.В. Фінансове забезпечення освітніх закладів: теорія і практика. Київ: Освіта України, 2019.
27. Ткачук Л.О. Фінансовий менеджмент у сфері освіти. Львів: Новий світ, 2020.
28. Коваленко Л.П. Управління персоналом у сфері освіти. Київ: Освіта України, 2020. 112 с.

29. Савчук І.В., Мотивація праці в освітньому середовищі. Київ: Наукова думка, 2021.