

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

14 червня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління мотивацією персоналу підприємства»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Тіт Юрій Леонідович

Керівник
кваліфікаційної роботи

Олександр ПОМАЗ

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	13
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	13
2.2. Аналіз складових системи мотивації персоналу підприємства та їх ефективності	18
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	23
ВИСНОВКИ	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	34
ДОДАТКИ	38

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах господарювання підприємства не залежно від форми власності зіштовхуються з проблемою мотивації персоналу, що є однією з головних складових ефективного управління персоналом та його продуктивної роботи.

Існує багато підходів до визначення поняття мотивація, які відображені в працях як вітчизняних та і зарубіжних дослідників, а саме: Алексєєва Н.Ф. [2], Зеленько Г.І. [20], Крушельницька О.В. [26], Колот А.М. [24], Никифороенко В.Г. [30] та інші. Про те проблема мотивації персоналу підприємства залишається надзвичайно актуальною та до кінця не дослідженою.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної. Результати дослідження, проведеного в роботі, є частиною наукових тем: «Управління соціально-економічною системою в умовах національних і глобалізаційних викликів» (№ ДР 0117U003102) та «Механізм управління формуванням стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислових підприємств» (№ ДР 0117U003928).

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ мотивації персоналу підприємства та впровадження пропозицій щодо розвитку системи мотивації персоналу на досліджуваному підприємстві.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи у роботі поставлені такі **завдання:**

- розглянути теоретичні основи мотивації персоналу підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз складових системи мотивації персоналу підприємства та дослідити їх ефективність;

– запропонувати шляхи розвитку системи мотивації персоналу підприємства;

Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає процес удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти ефективної мотивації персоналу підприємства та їх удосконалення.

Методи дослідження. Для досягнення мети даної роботи, використані загальнонаукові методи та підходи до сучасних досліджень. В загальнонаукових методах дослідження використано діалектичний метод пізнання; застосовано системний підхід тощо.

Інформаційну базу дослідження склали статистичні дані, наукові праці вітчизняний та зарубіжних дослідників, офіційні дані аналізованого підприємства взяті за останні три роки.

Практична значущість дослідження полягає в реалізації та практичному застосуванні рекомендацій викладених у дослідженні, пов’язаних із удосконаленням системи мотивації персоналу підприємства.

Структура роботи. Загальний обсяг роботи викладений на 35 сторінках і складається зі вступу, 3 розділів, висновків, а також 42 найменування літературних джерел. Робота містить 8 таблиць, 6 рисунків та 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні підприємства, які функціонують у складному соціально-економічному середовищі, повинні постійно створювати і впроваджувати різного роду системи мотивації, що забезпечують їх ефективну діяльність в ринковій економіці.

Мотивація персоналу є одним із ключових факторів успіху будь-якого підприємства. Ефективне впровадження системи мотивації персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці, надає почуття задоволеності працівників від роботи і досягненню поставлених цілей підприємства. Теоретичні основи мотивації персоналу підприємства базуються на різних підходах та концепціях, що розвивалися протягом багатьох років [2, 3].

Правильно сформована система мотивації персоналу дає низку переваг. І справа не лише в тому, щоб підняти продуктивність праці співробітників до максимуму, а ще й викликати в працівника задоволення від своєї роботи [1].

Додатковими стимулами мотивації є:

- щедра заробітна плата;
- формування позитивної атмосфери в колективі;
- корпоративна культура в колективі;
- зведення до мінімуму будь-яких конфліктів на роботі;

Всі вище наведені стимули мотивації дозволять зменшити плинність кадрів і втримати стабільний штат працівників, що дозволить налаштуватися працівникам на злагоджену роботу, що в свою чергу принесе прибуток на підприємство [6, 7]. Сутність теорій мотивації полягає в тому, що людина, усвідомлюючи завдання, що ставляться перед нею, і знаючи ту винагороду, яку вона може одержати за їхнє вирішення, зіставляє це зі своїми потребами, можливостями і здійснює певну діяльність [6].

Основні завдання мотивації:

- формування в кожного співробітника розуміння сутності і її значення в процесі праці;
- навчання персоналу і керівного складу психологічним основам спілкування;
- формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

У економічній літературі є безліч визначень поняття мотивація, які розкривають її сутність із різних сфер життєдіяльності, зокрема в таблиці 1 наведені визначення різноманітних дослідників.

Таблиця 1.1

Визначення сутності поняття «мотивація»

№	Визначення	Автор	Джерело
1	Процес створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні результати та стає необхідною умовою задоволення потреб працівника та формування у нього мотивів до праці	Алексеева Н.Ф.	[2]
2	Процес спонукання людини, або спільноти людей здійснювати спадково закріплені або набуті досвідом дії, спрямовані на задоволення різного роду потреб і досягнення особистої, групової та суспільної мети	Зеленько Г.І.	[20]
3	Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.	Колот А.М.	[24]
4	Довготерміновий вплив на поведінку працівників із метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу.	Крушельницька О.В.	[26]
5	Сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання визначених дій.	Никифорова В.Г.	[30]

Сформовано на основі джерел [2, 20, 24, 26, 30].

Проаналізувавши визначення вищезазначених науковців з приводу поняття мотивація можна зробити висновок, що існують різні підходи до даного поняття і в кожного вони різні, але найбільш влучним на мою думку є визначення Никифорова В.Г., яка стверджує що мотивація – сукупність стимулів та рушійних сил, що змушують людину робити певні дії [30].

Для успішної мотивації персоналу керівник повинен враховувати індивідуальні потреби та цінності працівників, створювати стимули, що відповідають їхнім очікуванням, а також забезпечувати можливості для особистого та професійного зростання. Крім того, важливим елементом мотивації є встановлення чітких цілей для виконання певних завдань, комунікація та зворотний зв'язок з персоналом [21]. Тому на рисунку 1 показано чітке розмежування зовнішніх та внутрішніх чинників мотивації, які відображають взаємозв'язок між собою, надаючи високі результати та підвищення продуктивності праці.

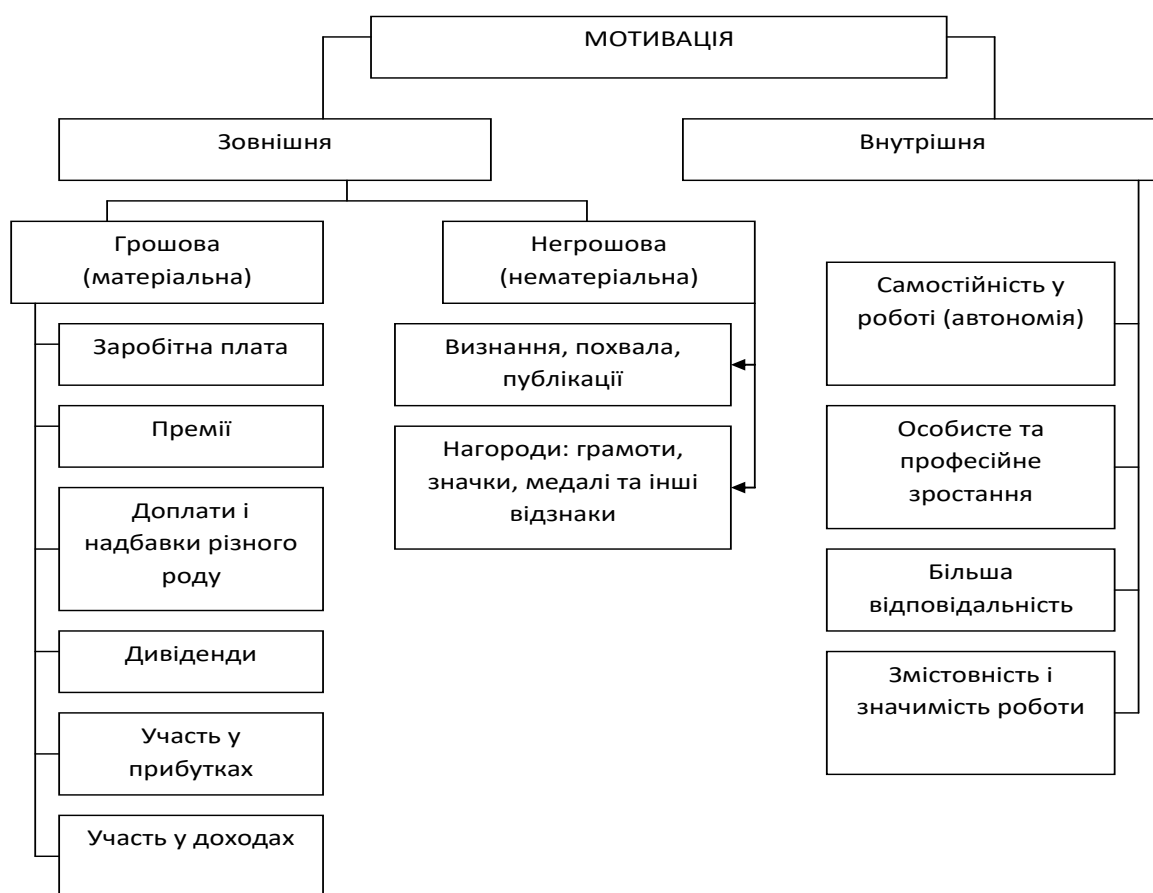


Рис. 1.1. Чинники мотивації персоналу підприємства [21, 22].

Застосування ефективних стратегій мотивації персоналу сприяє підвищенню задоволеності працівників, зниженню рівня плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та досягненню поставлених цілей підприємства. Постійна увага до мотивації персоналу допомагає підприємству

забезпечити конкурентну перевагу та створити сприятливу робочу атмосферу, що сприяє розвитку організації.

Для підприємства висока ефективність праці працівників є однією з найважливіших вимог. Існує широкий спектр методів, технологій та інструментів, які можуть бути використані для підвищення продуктивності персоналу. У цьому контексті, класифікація мотиваційного інструментарію працівників є поширеним підходом. Вона дозволяє ідентифікувати та організувати різні методи та засоби мотивації, спрямовані на покращення робочої продуктивності персоналу [33,34].

Застосування мотиваційного інструментарію для працівників вимагає системного підходу та безперервного вдосконалення. Важливо постійно оцінювати ефективність застосованих стратегій, слухати фідбек від працівників та бути готовим до внесення змін та адаптації до нових вимог та потреб колективу [15].

Загальний алгоритм управління мотивацією персоналу включає в себе наступні етапи:

1. Оцінка рівня мотивації персоналу. Для оцінки рівня мотивації можуть застосовуватися положення різних теорій мотивації. В залежності від етапів роботи застосовують факторні, або процесні теорії мотивації. На основі оцінки рівня мотивації визначають найбільш проблемні елементи в управлінні персоналом організації.

2. Постановка цілей мотивації персоналу. Цілі мотивації персоналу деталізуються за різних рівнів.

3. Розробка та застосування методів мотивації. На основі оцінки рівня мотивації і поставлених цілей розробляються відповідні методи мотивації. Методи мотивації для досягнення цілей різного рівня повинні бути різними. В залежності від етапів проекту методи змінюються [27,28].

Оцінка досягнення цілей. Через певні інтервали часу необхідно здійснювати повторну оцінку рівня мотивації персоналу. Така оцінка дає

можливість отримати зворотній зв'язок застосовуваних методів мотивації персоналу і внести необхідні зміни.

Спираючись на різноманітні методики, які використовують для діагностики та визначення рівня мотивації працівників можна провести аналіз, що охоплює різні аспекти мотивації, і надають можливість зробити обґрунтовані висновки про ефективність впровадженої системи мотивації. Різні методики можуть використовуватись для вивчення мотивації працівників і оцінки ефективності мотиваційних стратегій. Наприклад, опитування та анкетування працівників дозволяють отримати їхню думку щодо наявних мотиваційних факторів, виявити проблемні аспекти та знайти шляхи для поліпшення розвитку підприємства та мотивації в цілому [8].

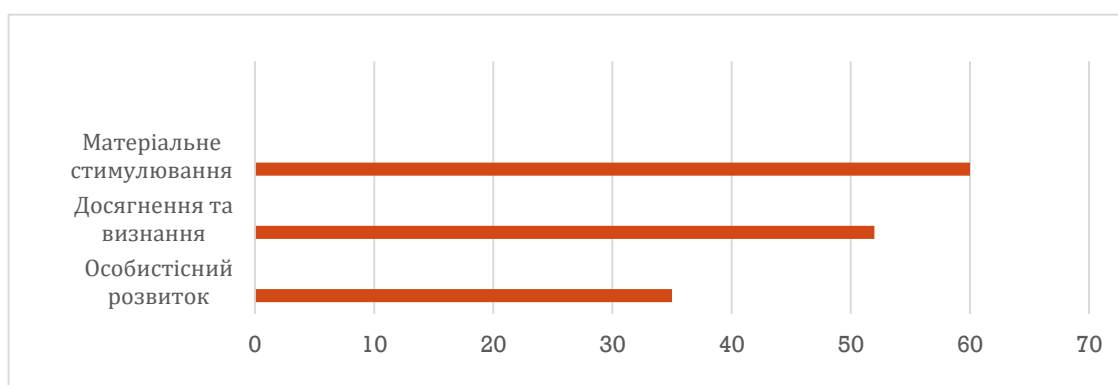


Рис. 1.2. Фактори які мотивують працівників, дані опитування 2020 – 2022 рр.

Джерело: сформовано автором на підставі [25,29,31]

Проаналізувавши дані опитування, які зображені на рисунку 1.2., можна зробити висновок, що матеріальне стимулювання залишається передовою позицією серед мотиваційних факторів, друге місце посідає досягнення та визнання і останню позицію займає особистісний розвиток.

Важливо враховувати індивідуальні потреби та мотиваційні фактори кожного працівника. Не всі працівники реагують однаково на одні й ті ж мотиваційні заходи. Тому важливо забезпечити індивідуальний підхід,

спілкуватись з працівниками та враховувати їхні особисті цілі та амбіції.

Розробка і реалізація ефективної системи мотивації персоналу є складним процесом, який вимагає відповідальності та постійної уваги з боку керівництва та кадрового відділу. Залучення працівників до цього процесу, врахування їхніх потреб і думки, а також постійний аналіз та вдосконалення мотиваційних стратегій сприятимуть побудові сильного та ефективного колективу [30].

Отже, можна зробити висновок, що мотивація персоналу є основним джерелом продуктивності та ефективності праці персоналу підприємства. Саме люди визначають та реалізують стратегії розвитку підприємства. Вони є найголовнішим ресурсом в управлінні підприємством. Головною функцією менеджменту є мотивація персоналу яка забезпечує ефективну діяльність підприємств.

Система мотивації включає комплекс заходів, що покликані забезпечувати більш якісну та результативну працю та водночас витримувати і заохочувати кваліфікованих працівників.

Запропоновані рекомендації щодо використання методів та завдань мотивації персоналу на підприємстві можуть бути вдосконалені в подальших дослідженнях з метою пошуку оптимальних управлінських рішень на підприємствах з урахуванням сучасних умов господарювання [8,9].

Для адекватного реагування на зміну стану мотивації праці на підприємстві та відповідного коригування елементів кадрової політики та системи управління персоналом необхідно застосовувати систему показників комплексної оцінки ефективності мотиваційного механізму, що визначає перспективи подальших досліджень за цією проблематикою.

Дослідження функціонування підприємств показує, що мотивація співробітників до праці та професійного зростання є ключовим фактором успішного розвитку господарських суб'єктів. Сучасні методи управління персоналом зосереджені на тому, щоб кадрова служба компанії пропонувала ефективні рішення щодо оплати праці та стимулювання працівників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Фізична особа підприємець є об'єктом даного дослідження тому детальніше проаналізуємо функціонування підприємства його умови діяльності. Підприємство розміщено в вигідних природно-кліматичних умовах що сприяють вирощуванню сільськогосподарських культур та веденню господарської діяльності.

Підприємство здійснює самостійну, ініціативну, систематичну, на власний ризик господарську діяльність з метою одержання прибутку, для подальшого розподілу між учасниками та досягнення економічних і соціальних цілей. Підприємство самостійно планує і здійснює господарську та фінансову діяльність, розпоряджається виробленою продукцією і одержаним прибутком.

В сільському господарстві особливе місце займає родючість ґрунтів, та погодні умови, саме від цих факторів залежить врожайність зернових культур. Земля є сферою прикладання праці, коли людина впливає на неї з засобів виробництва, завдяки своїм фізичним і хімічним властивостям земля забезпечує ріст і розвиток рослин, підвищення урожайності сільськогосподарських культур.

Процес виробництва необхідної кількості продукції відбувається внаслідок дії людини на землю. При цьому використовуються добрива для підживлення ґрунтів, їх внесення сприяє підвищенню урожайності та захист від шкідників. Кінцевий результат праці в землеробстві – урожайність рослин, в значній мірі залежить від родючості ґрунтів, погодніх умов, кількості опадів, захисту рослин від шкідників, підживлення ґрунту шляхом внесення дорбрив і інших заходів спрямованих на підвищення родючості ґрунту.

Правильне використання землі, збереження її від руйнівних сил

природи, поліпшення якості і стану, збереження від недбайливого використання є обов'язковою умовою успішного сільського господарства України, забезпечення внутрішніх потреб в продуктах харчування і експортування товару за кордон.

Підприємство займається вирощуванням культурних рослин. Завдяки суворому дотримуванню всіх технологічних процесів, а саме: дотримання сівозмін, внесення добрив до планованої врожайності, дотримання технології вирощування рослин, використання якісного посівного та посадкового матеріалу, своєчасний та ефективний захист сільськогосподарських рослин від шкідників, хвороб та бур'янів, підприємство має досить високі показники урожайності кожного року.

Сільськогосподарське підприємство має намір збільшити насичення 1 га ріллі органічними та мінеральними добривами, використати нові високоврожайні сорти та гібриди сільськогосподарських культур, використати сучасну техніку та обладнання, побудувати надійні зерносховища, підняти тваринницьку галузь. Крім того, господарство планує перетворювати продукцію рослинництва на кінцеві продукти споживання, але для цього також потрібне спеціальне обладнання та приміщення. Підприємство, маючи вдале природно-географічне розташування, має передумови виходу на запланований рівень розвитку.

Загалом у господарстві своєчасно і в повному обсязі обробляється і засівається земля, дотримується структура посівних площ відповідно до сівозмін. Таким чином, підтримується весь комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на раціональне використання землі, що підвищує урожайність сільськогосподарських культур та збереження родючості ґрунту.

Для аграрних підприємств при дослідженні організаційно-економічних показників важливе значення має аналіз забезпечення земельними ресурсами, яке представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Структура земельного фонду підприємства, 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Структура 2021 р., %	2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022		
Загальна земельна площа у власності і користуванні, га	1298,4	1302,4	1288	100,0	-0,82
Площа сільськогос- подарських угідь – всього, га	1288,8	1292	1278,4	99,3	-0,82
у т.ч. рілля	840,8	1575,2	916,8	71,2	8,3

Таким чином, з вище проведеними розрахунками було встановлено, що переважна більшість земельних площ досліджуваного підприємства зайнята під сільськогосподарські угіддя – 99,3 %. Площа сільськогосподарських угідь у 2021 р. становить 1278,4 га, що на 0,82 % менше порівняно з 2019 р. При цьому спостерігається зростання питомої ваги ріллі в загальній структурі земель підприємства на 8,3 % впродовж 2019–2021 рр.

Економіка сучасного періоду характеризується становленням нових соціально-економічних відносин. Основними шляхами підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності організації можуть бути як внутрішні (технології, устаткування, матеріали й енергія, працівники, стилі управління тощо), так і зовнішні (покращення державної політики) тощо. Однак, лише використовуючи всю систему чинників в комплексі, можна досягти високих темпів зростання ефективності розвитку економіки і діяльності організації.

На наступному етапі дослідження доцільно розглянути склад та структуру виробництва сільськогосподарської продукції за 2020 – 2022 рр. (рис. 2.1. та рис. 2.2.).

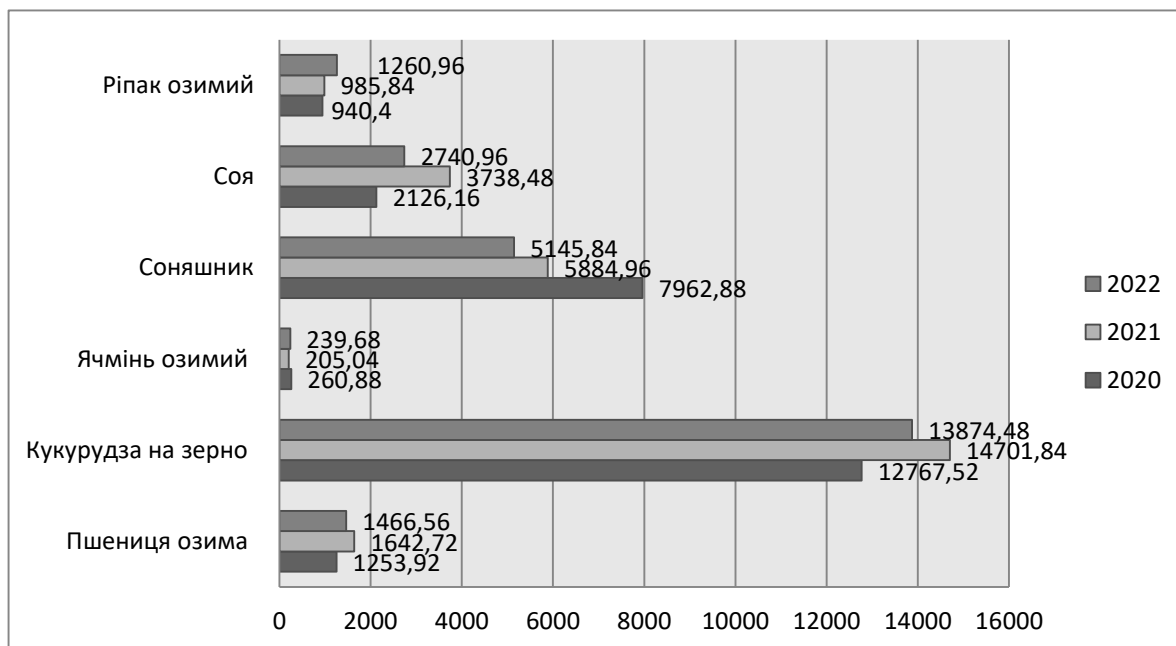


Рис. 2.1. Вартість продукції підприємства, тис. грн. за 2020 – 2022 рр.

Отже, як бачимо з рис. 2.1. найбільшу вартість вирощуваної продукції за 2020 – 2022 рр займає кукурудза на зерно, на другому місці соняшник, найменшу вартість має ячмінь озимий.

Питома вага структури виробництва сільськогосподарської продукції підприємства, 2020 – 2022 рр. зображена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Питома вага структури виробництва сільськогосподарської продукції підприємства, 2020 – 2022 рр

Питома вага структури виробництва сільськогосподарської продукції свідчить, що протягом 2020 – 2022 рр. кукурудза на зерно займає перше місце і складає – 53,6 % в загальній структурі сільськогосподарської продукції, соняшник – 24,5 %, соя – 11,2 %, пшениця озима – 5,8 %, а ріпак озимий – 4 % , ячмінь озимий – 0,9 %.

Таким чином, можна зробити висновок, що дані умови дають можливість підприємству пристосовування до зовнішнього середовища в конкурентному середовищі з іншими виробниками продукції та удосконалювати діяльність щодо технології управління та виробництва.

Гарантування конкурентної переваги має узгоджуватися з цілями агроформування. Ключовими моментами, які необхідно враховувати, виходячи з розуміння конкурентоспроможності агроформування є наступні:

1. Реалізація принципів та концепцій виробництва його здатності знаходить власне відображення покращення виробництва шляхом мотивації персоналу;

2. Розробка завдання та оцінювання успішності підприємства на ринку, з врахуванням мотиваційних факторів, адже фінансові показники віддзеркалюють лише окремий аспект результатів господарства, які може викривлювати уявлення про мотивацію персоналу.

Отже, можна стверджувати, що мотивація персоналу може суттєво вплинути на конкурентні переваги серед конкурентів, що займаються спорідненою діяльністю. Відмінною рисою конкурентних переваг є безперервність впливу, процес забезпечення конкуренції.

Для ефективного дослідження мотивації персоналу організації необхідно провести дослідження показників, а саме: динаміку загальної структури персоналу; ефективність та склад розміщення активів підприємства; структуру активів підприємства; забезпеченість основними фондами.

2.2. Аналіз складових системи мотивації персоналу підприємства та їх ефективності

В сільському господарстві поряд з землею і засобами виробництва необхідними виробничим ресурсом, і у інших галузях економіки, є праця. Носіями здатності працювати виступають трудові ресурси.

Формування і використання трудових ресурсів в сільському господарстві має свої особливості. У розвитку продуктивних сил існує тенденція щодо зниження чисельності працівників у галузі.

Кожне аграрне підприємство функціонує у певної чисельності персоналу – сукупності працівників, і мають необхідний фізичний розвиток, знання, практичні навички для управління виробництвом, якісного і своєчасного виконання робіт в сфері агропромислового виробництва. Характеристика та динаміка загальної структури персоналу підприємства по категоріях зайнятих за 2020 – 2022 рр. представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу підприємства по категоріях зайнятих, 2020 –2022 рр.

Категорія зайнятих	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення, (+,-)	
	Кількість, осіб.	Питома вага, %	Кількість, осіб.	Питома вага, %	Кількість, осіб.	Питома вага, %	2021 р. від 2020 р.	2022 р. від 2021 р.
Управлінський персонал	5	29,4	4	28,5	4	25	-1	0
у тому числі: керівники	1	5,88	1	7,15	1	6,25	0	0
спеціалісти	3	17,6	2	14,3	2	12,5	-1	0
технічні службовці	1	5,88	1	7,15	1	6,25	0	0
Виробничий персонал	12	70,6	10	71,4	12	75	0	2
Разом	17	100	14	100	16	100	-1	2

Отже, найбільша чисельність персоналу за досліджуваний період спостерігалась в 2020 році. В 2021 році в порівнянні з 2020 роком загальна

чисельність персоналу підприємства зменшилася на 1 особу, а в порівнянні з 2022 роком збільшилося на 2 особи.

Протягом 2020–2022 рр. в кількості керівників підприємства не відбулося жодних змін. Кількість спеціалістів в 2022 році в порівнянні з 2020 роком зменшилася на одного працівника. Кількість технічних службовців впродовж трьох років залишається незмінною.

Частка виробничого персоналу від загальної кількості працівників підприємства в 2020 і 2022 році склала відповідно 70,6 % і 75 %, а в 2021 році питома вага цієї категорії працівників склала 71,4 %.

Для забезпечення та реалізації мотивації персоналу підприємства значну роль відіграє вікова структура персоналу, адже саме від дієвості та злагоженості роботи колективу залежить ефективність та реалізація поставлених завдань підприємства

Наступним кроком необхідно проаналізувати соціальну структуру персоналу підприємства, а саме – загальну вікову структуру персоналу підприємства за даними 2020 – 2022 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Характеристика та динаміка вікової структури персоналу підприємства,
2020 - 2022 рр.**

Вікові категорії	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	Кіль- кість осіб.	Питома вага, %	Кіль- кість осіб.	Питома вага, %	Кіль- кість осіб.	Питома вага, %
18-25 років	3	17,6	2	14,33	3	18,75
26 - 40 років	10	59	10	71,4	11	68,75
41 - 50 років	1	5,9	1	7,14	1	6,25
Передпенсійні роки	3	17,6	1	7,14	1	6,25
Разом	17	100	14	100	16	100

Отже, в цілому на підприємстві в основному працюють люди віком від 26 до 40 років. В 2020 році їх чисельність склала 59 % від загальної чисельності персоналу підприємства, в 2021 – 71,4 %, а в 2022 році – 68,75 %. Кількість працівників віком від 41 до 50 років протягом трьох років практично

не змінюється. Так, в 2021 і 2022 роках на підприємстві працювало 10 осіб зазначеної вікової категорії, в 2022 році – 11 осіб, що становить 68,75 % від загальної чисельності персоналу. Оцінка фінансового стану підприємства починається з аналізу балансу, що дає можливість оцінити наявність, розміщення й джерела формування активів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Аналіз ефективності складу і розміщення активів підприємства,
2020–2022 рр.**

№	Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення, (+,-)	
		тис. грн.	питом а вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	2022 р. від 2020 р.	2022 р. від 2021 р.
1	Основні засоби (залишкова вартість)	87,6	41,48	67,2	34,41	53,84	16,33	-33,76	-13,36
2	Запаси товарно- матеріальних цінностей	10,56	5,0	7,04	3,61	3,04	0,92	-7,52	-4
3	Дебіторська заборгованість	30,48	14,43	73,2	37,48	241,2	73,14	210,72	168
4	Грошові кошти та їх еквіваленти	82,56	39,09	46,72	23,92	27,44	8,32	-55,12	-19,28
5	Інші оборотні активи та витрати майбутніх періодів	-	-	1,12	0,57	4,24	1,29	4,24	3,12
6	Разом	211,2	100	195,28	100	329,76	100	118,56	134,48

Як свідчать дані табл. 2.4, в структурі активів у 2022 році найбільшу питому вагу займає дебіторська заборгованість – 73,14 % (241,2 тис. грн.), в 2021 році вона становила – 37,48 % (73,2 тис. грн), а у 2020 р. – 14,43 %. Наступну сходинку займає залишкова вартість основних засобів, питома вага якої коливалась від 41,48% в 2020 році до 16,33 % в 2022 році. Питома вага грошових коштів і їх еквівалентів в структурі активів підприємства у 2022 році складала 8,32 %, це на 30,77 % менше ніж було у 2020 році. Частки всіх

інших необоротних та оборотних активів підприємства є незначними. В цілому за період, що аналізується, загальний розмір активів підприємства збільшився на 118,56 тис. грн, при цьому найбільшого зростання зазнає дебіторська заборгованість підприємства, а найбільшого зменшення – грошові кошти та їх еквіваленти і залишкова вартість основних засобів.

Важливе значення в процесі оцінки активів посідає склад активів підприємства, що впливають на платоспроможність підприємства. Отже, наступним кроком проведемо структурний аналіз активів підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз структури активів підприємства, 2020–2022 рр.

Активи	Звітні роки						Відхилення (+;-) 2022 р. до	
	2020		2021		2022		2020	2021
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Оборотні активи	123,6	58,52	128,08	65,59	275,92	83,7	152,32	147,84
Необоротні активи	87,6	41,48	67,2	34,41	53,84	16,33	-33,76	-13,36
Разом	211,2	100	195,28	100	329,76	100	118,56	134,48

Протягом 2020 – 2022 рр. в підприємстві спостерігаються деякі зміни в структурі активів. Так, в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. вартість оборотних активів збільшилась на 152,32 тис. грн, а необоротних активів зменшилась на 33,76 тис. грн. Разом з тим, питома вага необоротних активів в загальній вартості активів зменшилась майже на 26 % в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. Це свідчить про збільшення показників оборотності активів, що є позитивною тенденцією в діяльності підприємства та дає значно краще забезпечити стратегічне управління на підприємстві.

Враховуючи невелику частку основних засобів в структурі майна

підприємства, варто визначити показники забезпеченості підприємства основними фондами (табл. 2.6).

Дані табл. 2.6 свідчать, що на підприємстві проводиться досить ефективна політика управління необоротними активами. Впродовж 2020–2022 рр. спостерігається незначне збільшення початкової вартості основних фондів на 0,56 тис. грн.

Таблиця 2.6

**Оцінка забезпеченості основними фондами підприємства,
2020–2022 рр.**

№ п/п	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-)	
					2022 р. від 2020 р.	2022 р. від 2021 р.
1	Початкова вартість основних фондів, тис. грн	160,32	160,88	160,88	0,56	
2	Залишкова вартість основних фондів, тис. грн	87,6	93,68	107,04	19,44	13,36
3	Зношення основних фондів, тис. грн	72,72	67,2	53,84	-18,88	-13,36
4	Коефіцієнт зносу основних фондів, %	0,36	0,336	0,264	-0,096	-0,072
5	Коефіцієнт придатності основних фондів, %	0,44	0,464	0,536	0,096	0,072

Протягом 2020 – 2022 рр. спостерігається зменшення коефіцієнту зносу на 0,096. Значення коефіцієнту придатності основних фондів збільшилось з 0,44 в 2020 році до 0,53 в 2022 році.

Загалом проведений аналіз організаційно економічних показників підприємства свідчить про наявність зменшення кількості персоналу підприємства при зменшенні виробництва сільськогосподарської продукції. Це пояснюється тим, що зявилися принципово нові виклики, зокрема - пандемія COVID-19 та виїздом за кордон в зв'язку з війною яка безпосередньо показала неефективність обраних концепцій мотиваційного менеджменту в аспекті адаптації до змін реалій господарювання. При цьому, залишається актуальним питання забезпечення ефективного управління організацією.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному управлінні персоналом, ефективна система мотивації грає визначальну роль у досягненні успіху та стабільності підприємства. Застарілі способи мотивації персоналу. Одним з основних мотиваційних факторів на досліджуваному підприємстві є оплата праці, яка виконується згідно з вимогами законодавства та умовами колективного договору. Однак, аналіз показує, що внутрішня система мотивації на підприємстві має свої недоліки, які слід врахувати для подальшого розвитку.

Рекомендовано запровадити систему заходів стимулювання розвитку творчого потенціалу задля підвищення якості виконуваної роботи. На рисунку 3.1. показано, яким чином можна створити атмосферу в колективі щоб мотивувати працівників.

Одним з головних трендів у внутрішньому середовищі організації останнім часом стає пошук оптимізації працездатності колективу. У багатьох компаніях з'являються спеціальні посади креативних менеджерів, покликаних «налаштувати» відносини в колективі, умови для роботи, налагодити корпоративну культуру всередині організації [34, 35].

У зв'язку з цим вважаємо за необхідне висувати вимоги до керівників всіх структурних підрозділів підприємства, зокрема, до їх навичок у розробці та реалізації нестандартних, інноваційних ідей і рішень на практиці, а також до творчого потенціалу організацій та адміністративних структур для підвищення мотивації працівників [41].

Підприємству пропонується створити сприятливе середовище з метою створення атмосфери в якій «вирощуються» та реалізуються ідеї працівників. Кардинальні ідеї практично завжди створюють сміливі люди. Ці люди нетипові, адже потрібно мати мужність, щоб показати свою відмінність. Тому сміливі люди відіграють величезну роль у створенні інновацій на

підприємстві. На рисунку 3.1. представлені фактори розвитку творчого потенціалу працівників підприємства.



Рис. 3.1. Фактори розвитку творчого потенціалу [36, 38, 40]

За результатами дослідження можна виокремити такі фактори розвитку творчого потенціалу, а саме:

1. Створення середовища для розвитку новітніх ідей;
2. Відсутність критики на нестандартні ідеї;
3. Заздалегідь продумана та спланована організація нових факторів та стимулів та інші.

Система мотивації може бути різноманітною. На сучасному етапі розвитку на аналізованому підприємстві збереглися залишки методів та принципів управління персоналом та його мотивації на базі методів що не відповідають сучасним вимогам ринку, тому для розвитку та активізації можливостей персоналу, пропонуємо проаналізувати наявну систему мотивації на підприємстві та замінити її на більш ефективну, що відповідає нинішнім потребам. (табл. 3.1).

Рекомендації щодо удосконалення системи мотивації на підприємстві

Методи мотивації праці, що застосовуються на підприємстві	Рекомендовані підходи до мотивації працівників
Фіксована висока заробітна плата за роботу на підприємстві не залежно від чіткості виконання завдань	Фіксований оклад + відсоток-надбавка за виконання проекту (завдання) у визначений термін або якісно, відповідно до вимог.
Винагорода за певний період роботи (13-та заробітна плата) оплата відпрацьований час	Винагорода за результат, досягнення певної цілі
Виключно матеріальна винагорода	Матеріальна винагорода + визнання та повага
-	Соціальне страхування
-	Страхування життя та здоров'я
Надбавка за стаж роботи	Безкоштовне навчання для працівників без досвіду роботи
Штраф за невиконання	Отримання бонусів та премій
-	Оплата стажування

Джерело: складено автором

Проаналізувавши дані табл. 3.1, можна зробити висновок, що новітня система мотивації дозволить підвищити продуктивність праці працівників та надати їм стимул працювати краще. Для підприємства рекомендовано змінити систему мотивації до сучасних методів стимулювання працівників які якісно виконують свої обов'язки. Також пропонується запровадити систему навчання для працівників без досвіду роботи, що надасть перевагу підприємству серед роботодавців. Це допоможе працівникам прагнути до нових вершин в кар'єрі та отримання визнання. За не виконання обов'язків знімати бонуси та премії [24, 25].

Для того щоб правильно організувати процес розвитку мотивації персоналу, керівник повинен провести аналіз існуючої ситуації. Відповідно до розробленої методики вона проводиться в три етапи: оцінка рівня розвитку організації, створення відповідної атмосфери, мотивація до творчості. На кожному з етапів керівник повинен вирішувати певне коло питань [21].

У ході цього дослідження нами було виявлено, що для розвитку та стимулювання мислення в персоналу менеджер повинен давати йому свободу діяльності, стимулюючи до роботи шляхом уточнення кінцевої мети та

значущості її виконання. Також він повинен стимулювати формування творчих рішень до виконання завдання за рахунок:

- створення атмосфери відвертості і взаємодії, в якій підлеглі зможуть стимулювати один в одному більшу обізнаність і висунення ідей;
- звільнення від зайвої владності та використання залежності підлеглих традиційних схем управління. Усунення надмірності в адмініструванні, контролі й звітності;
- стимулювання за рахунок матеріальних важелів;
- врахуванні індивідуальних відмінностей, надання глибокої оцінки унікальним рисам характеру кожної особистості, її сильним і слабким сторонам;
- забезпечення людей стимулюючою роботою, яка викликає почуття персонального та професійного росту;
- забезпечення підлеглих проектами і завданнями, які викликають почуття повноти і завершеності;
- надання можливості оскарження ідей за рахунок «підняття» рівня поставлених завдань і проектів трохи вище відомих здібностей підлеглих [11, 12].

Проаналізувавши стан мотивації праці персоналу на підприємстві можна запропонувати низку заходів по її удосконаленню:

1. Впровадження гнучкої системи оплати праці, що підвищить зацікавленість працівників по відношенню до своїх обов'язків, так як від цього буде залежати розмір заробітної плати.

2. Оновлення основних засобів. Оскільки ефективність використання робочого часу пов'язана з науково-технічним прогресом, то її підвищення на основі впровадження нових технологій та устаткування дозволить вирішити ряд питань з найменшими витратами та збільшити обсяг випуску продукції.

3. Покращення умов праці відіграє важливу роль в підвищенні престижу підприємства.

Матеріальна зацікавленість не завжди висувається на перший план, працівник який відчуває дискомфорт на робочому місці намагатиметься змінити роботу. Працівника цікавить тривалість робочого дня, тижня, можливість перерв в роботі, організація харчування в обідню перерву та інше.

Важливо враховувати індивідуальні потреби та очікування працівників в системі мотивації. Різні люди можуть мати різні мотиви, які їх стимулюють до досягнення високих результатів.

Наприклад, деякі працівники можуть цінувати можливість професійного зростання та розвитку, тоді як іншим важливіше матеріальне стимулювання або комфорт на робочому місці. Тому варто впроваджувати індивідуальні підходи до мотивації, де можливо, надаючи працівникам можливість вибору певних бонусів, або користуватися певними привілеями відповідно до їхніх потреб [19,20].

З огляду на виявлені нами недоліки, була запропонована зміна підходу до фонду оплати праці та його структури.

Традиційна структура системи оплати праці включає дві основні компоненти:

- Статичну систему оплати праці, що передбачає постійну базову заробітну плату.
- Динамічну систему оплати праці, яка враховує змінні елементи виплат, такі як премії, бонуси та інші стимулюючі винагороди.

На підприємстві існують проблеми з мотивацією персоналу, а працівники вважають, що основні методи економічного стимулювання застосовуються недостатньо ефективно.

Відсутність задовільної системи мотивації праці може спричинити втрату кваліфікованих спеціалістів. Фінансова винагорода за професійні досягнення повинна бути регулярною і базуватися на чітких об'єктивних критеріях.

Матеріальна зацікавленість не завжди висувається на перший план, працівник який відчуває дискомфорт на робочому місці намагатиметься

змінити роботу. Працівника цікавить тривалість робочого дня, тижня, можливість перерв в роботі, організація харчування в обідню перерву та інше.

До нематеріальної мотивації належить такі складові, які показані на рис. 3.2.

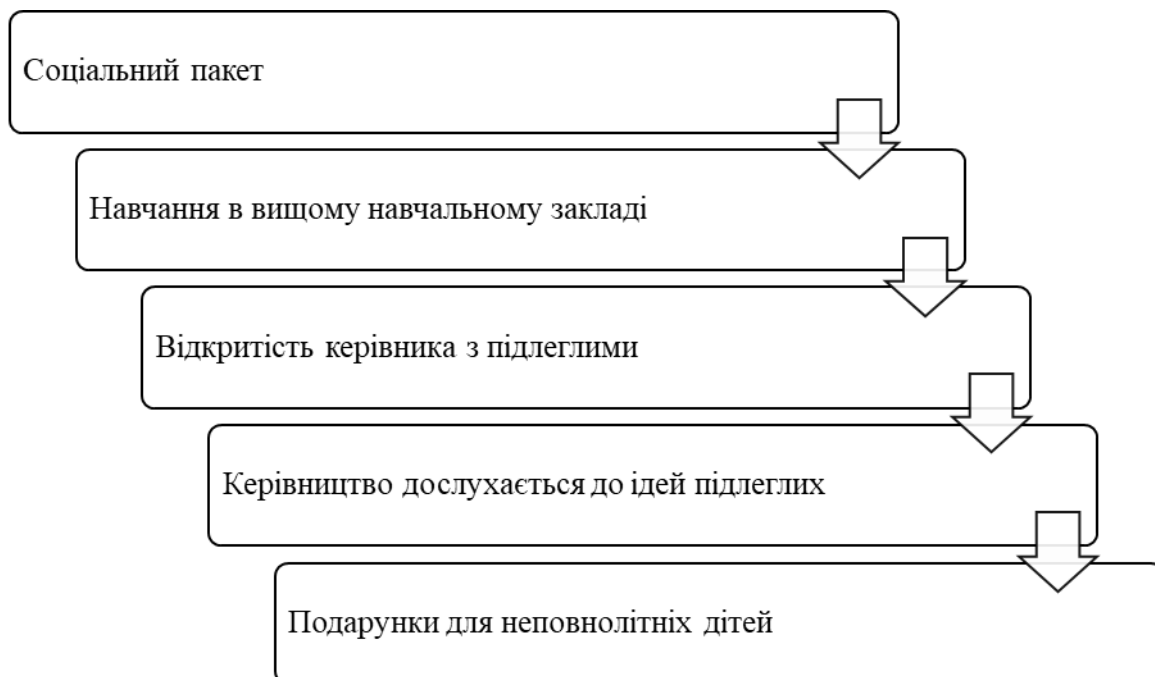


Рис. 3.2. Види нематеріальної мотивації [18, 19]

Покращення умов праці, крім престижу організації і як наслідок плінність кадрів, впливає на відношення робітників до виконуваних ними обов'язків – це і продуктивність і якість роботи.

Створення умов для соціальної активності працівників підприємства. Для виконання поставлених перед підприємством завдань, потрібна участь окремих груп і всього колективу. Найбільш високі результати досягаються в добре сформованій команді. Якщо працівник буде відчувати себе членом єдиної групи, та відчувати підтримку з боку колег, то покладені обов'язки будуть виконуватися з підвищеною віддачею.

Підтримка у колективі та створення атмосфери довіри покладена насамперед на керівників структурних підрозділів. Доцільно було б запропонувати систематичне проведення психо-тренінгів серед працівників

адміністративно-управлінської групи. На підприємстві такі заходи не проводяться [3, 4].

Отже, запропоновані заходи з удосконалення управління мотивацією персоналу підприємства спрямовані не лише на максимізацію прибутку підприємства, і довгостроковий успіх на цільовому ринку збуту, а й впровадження єдиної системи мотивації персоналу підприємства. Розроблення ефективної мотивації персоналу дозволить підприємству досягти високих результатів в управлінні та подолати плинність кадрів, що дозволить сформувати постійно діючий колектив.

Результати дослідження вказують на те, що ретельно розроблені та ефективно впроваджені мотиваційні стратегії сприяють залученню, збереженню та підтримці працівників на високому рівні. Фінансова мотивація, нематеріальні фактори, кар'єрний розвиток, визнання та похвала, участь у прийнятті рішень та збалансований підхід до роботи та життя є найбільш поширеними способами мотивації персоналу, що дозволить налагодити психологічний клімат в колективі та підвищити продуктивність праці [7, 8].

Проте, ефективність мотиваційних заходів залежить від контексту та особливостей підприємства, тому запропоновано застосовувати комбінацію різних підходів та постійно оцінювати їхню ефективність. Регулярне оцінювання ефективності застосованих стратегій, збір фідбеку від працівників та готовність до змін та адаптації до нових вимог є необхідними кроками. Мотивація співробітників підприємства до праці та професійного зростання є важливим фактором для успішного розвитку господарських суб'єктів. Недостатня мотивація може призвести до відпливу кваліфікованих кадрів, що становить серйозну загрозу для організацій з високим рівнем спеціалізації. Для оцінки рівня мотивації працівників і визначення ефективності системи мотивації використовуються різні методики, такі як тести, опитувальники і діагностики. Необхідно враховувати індивідуальні потреби та мотиваційні фактори кожного працівника, забезпечуючи індивідуальний підхід та враховуючи їхні особисті цілі та амбіції. Розробка і реалізація ефективної

системи мотивації персоналу вимагає відповідальності та постійної уваги з боку керівництва та кадрового відділу. Залучення працівників до процесу вирішення певних проблем підприємства та вагомість їхньої думки також є вагомим фактором мотивації, що сприятимуть побудові сильного та ефективного колективу, який забезпечить стабільність та розвиток підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало можливість сформулювати наступні висновки.

1. Ураховавши специфічні особливості, яких нині набуло поняття «мотивація», автором запропоновано сформулювати його визначення таким чином, мотивація це – сукупність стимулів та рушійних сил, що змушують людину робити певні дії, які вигідні підприємству та спрямоване на досягнення конкретного рівня конкурентоспроможності й іміджу підприємства.

2. Протягом 2020 – 2022 рр. в підприємстві спостерігаються деякі зміни в структурі активів. Так, в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. вартість оборотних активів збільшилась на 152,32 тис. грн, а необоротних активів зменшилась на 33,76 тис. грн. Разом з тим, питома вага необоротних активів в загальній вартості активів зменшилась майже на 26,0 % в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. Це свідчить про збільшення показників оборотності активів, що є позитивною тенденцією в діяльності підприємства та дає значно краще забезпечити стратегічне управління на підприємстві.

3. Системний підхід до управління прибутком досліджуваного підприємства передбачає аналіз способів організації підсистем в єдине ціле, а також вплив процесів функціонування системи в цілому на окремі її ланки. Представлено схему системного підходу до управління прибутком суб'єкта дослідження.

4. Запропоновано заходи з удосконалення управління мотивацією персоналу підприємства спрямовані не лише на максимізацію прибутку підприємства, і довгостроковий успіх на цільовому ринку збуту, а й впровадження єдиної системи мотивації персоналу підприємства. Розроблення ефективної мотивації персоналу дозволить підприємству досягти високих результатів в управлінні та подолати плинність кадрів, що дозволить

сформувати постійно діючий колектив.

Результати дослідження вказують на те, що ретельно розроблені та ефективно впроваджені мотиваційні стратегії сприяють залученню, збереженню та підтримці працівників на високому рівні. Фінансова мотивація, нематеріальні фактори, кар'єрний розвиток, визнання та похвала, участь у прийнятті рішень та збалансований підхід до роботи та життя є найбільш поширеними способами мотивації персоналу, що дозволить налагодити психологічний клімат в колективі та підвищити продуктивність праці.

Проте, ефективність мотиваційних заходів залежить від контексту та особливостей підприємства, тому запропоновано застосовувати комбінацію різних підходів та постійно оцінювати їхню ефективність. Регулярне оцінювання ефективності застосованих стратегій, збір фідбеку від працівників та готовність до змін та адаптації до нових вимог є необхідними кроками.

Мотивація співробітників підприємства до праці та професійного зростання є важливим фактором для успішного розвитку господарських суб'єктів. Недостатня мотивація може призвести до відпливу кваліфікованих кадрів, що становить серйозну загрозу для організацій з високим рівнем спеціалізації. Для оцінки рівня мотивації працівників і визначення ефективності системи мотивації використовуються різні методики, такі як тести, опитувальники і діагностики. Необхідно враховувати індивідуальні потреби та мотиваційні фактори кожного працівника, забезпечуючи індивідуальний підхід та враховуючи їхні особисті цілі та амбіції. Розробка і реалізація ефективної системи мотивації персоналу вимагає відповідальності та постійної уваги з боку керівництва та кадрового відділу. Залучення працівників до процесу вирішення певних проблем підприємства та вагомість їхньої думки також є вагомим фактором мотивації, що сприятимуть побудові сильного та ефективного колективу, який забезпечить стабільність та розвиток підприємства.

5. Запропоновано новітню систему мотивації, що дозволить підвищити продуктивність праці працівників та надати їм стимул працювати краще. Для

підприємства рекомендовано змінити систему мотивації до сучасних методів стимулювання працівників які якісно виконують свої обов'язки. Також пропонується запровадити систему навчання для працівників без досвіду роботи, що надасть перевагу підприємству серед роботодавців. Це допоможе працівникам прагнути до нових вершин в кар'єрі та отримання визнання. За не виконання обов'язків знімати бонуси та премії.

Для того щоб правильно організувати процес розвитку мотивації персоналу, керівник повинен провести аналіз існуючої ситуації. Відповідно до розробленої методики вона проводиться в три етапи: оцінка рівня розвитку організації, створення відповідної атмосфери, мотивація до творчості. На кожному з етапів керівник повинен вирішувати певне коло питань.