

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА І ПРАВА**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему: «Мотиваційний механізм підвищення продуктивності праці на підприємстві»

Виконав: здобувач вищої освіти за
освітньо-професійною програмою
Підприємництво спеціальності
076 Підприємництво та торгівля
ступеня вищої освіти магістр
I групи
Рапасій Віталій Олександрович
Керівник: Махмудов Ханлар
Зейналович
Рецензент: Кононенко Жанна
Андрівна

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Сутність мотивації праці та мотиваційного процесу	8
1.2. Методи матеріальної та нематеріальної мотивації	13
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	20
2.2. Формування системи мотивації праці на підприємстві	26
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА	39
3.1. Стратегічні напрями удосконалення системи матеріальної та нематеріальної мотивації праці	39
3.2. Погнозовані заходів з формування системи стимулювання праці персоналу на підприємстві	44
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Формування мотиваційного механізму, підвищення продуктивності праці набуває особливого значення в умовах воєнного часу та складних економічних реалій. Економічні потрясіння, соціальні виклики та невизначеність, що є спричиненими воєнним конфліктом, ставлять перед організаціями та підприємствами нові завдання щодо забезпечення ефективної діяльності та підвищення конкурентоспроможності. У цих умовах особливого значення набуває мотивація персоналу, яка стає ключовим інструментом забезпечення стабільної та продуктивної праці.

Мотиваційний механізм в такому контексті не обмежується лише фінансовими стимулами, а вимагає комплексного підходу, який враховує як матеріальні, так і нематеріальні фактори. Важливою є підтримка морального духу працівників, створення відчуття безпеки, стабільності та значущості їхньої роботи в умовах невизначеності. Адекватно організована система мотивації сприяє збереженню кадрів, підвищенню їхньої залученості та готовності до інновацій, що є вирішальними факторами для успішної адаптації до нових економічних викликів.

Змістовне дослідження наукових джерел свідчить про значну увагу, яку приділяють проблемам мотивації праці як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. З-поміж них варто виділити О. В. Арєф'єва, Ю. В. Богоявленська, О. А. Грішнова, В. С. Дієспров, Й. С. Зубрицька, М. М. Новікова, О. В. Олійник, А. М. Колота, А. Я. Кібанов, Н. В. Краснова, О. А. Харун, І. Д. Фаріон та ін.

Зв'язок роботи з науковими темами. Дослідження, представлені в кваліфікаційній роботі, виконані відповідно до плану науково-дослідної діяльності кафедри підприємництва та права Полтавського державного аграрного університету.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад мотиваційного механізму на підприємстві,

аналіз сутності мотивації праці та процесу мотивації, оцінка результативності існуючих мотиваційних підходів, а також виявлення проблем, пов'язаних з їх формуванням. Робота передбачає розробку стратегічних напрямів вдосконалення системи як матеріальної, так і нематеріальної мотивації праці.

Основними завданнями дослідження є:

- дослідити ключові аспекти мотивації праці та функціонування мотиваційного процесу в умовах підприємства;
- проаналізувати методи стимулювання працівників як через матеріальні, так і нематеріальні чинники;
- здійснити оцінку ефективності існуючої системи мотивації праці;
- запропонувати напрями вдосконалення управління та розробки мотиваційного механізму на підприємстві.

Об'єктом дослідження виступає процес формування мотиваційного механізму для підвищення продуктивності праці в аграрному підприємстві.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних, методичних та організаційних аспектів аналізу мотиваційного механізму підприємства, а також розробка напрямків його вдосконалення та розвитку.

Методи дослідження. У процесі оцінки формування мотиваційного механізму в роботі застосовано комплексний та системний підхід до аналізу економічних явищ і процесів, що впливають на його створення. Крім того, використано загальнонаукові та спеціалізовані методи дослідження, зокрема: абстрактно-логічний підхід, метод декомпозиції, методи аналізу й синтезу, а також статистично-економічні інструменти.

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові та законодавчі акти України, бухгалтерсько-статистичні форми звітності, дані річних звітів підприємства за період 2019-2023 років, а також літературні джерела, власні напрацювання, соціологічні дослідження та наукові роботи вітчизняних і зарубіжних учених.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в подальшому удосконаленні теоретичних, методичних і практичних аспектів

формування ефективного мотиваційного механізму підприємства, що є ключовим фактором для підвищення продуктивності праці.

набули подальшого розвитку:

- Стратегічні напрями удосконалення системи матеріальної та нематеріальної мотивації праці;
- Погнозовані заходів з формування системи стимулювання праці персоналу на підприємстві.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці теоретичних основ, висновків і рекомендацій для підвищення ефективності формування мотиваційного механізму, що є основним чинником для збільшення продуктивності на підприємстві.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи представлені у вигляді доповіді на:

– VII Міжнародній науково-практичній конференції (заочна форма) «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору». «Теоретичні основи формування мотиваційного механізму в підприємстві» Полтава, 2024. С. 334-336.

– Студентській науковій конференції від 16-17 травня 2024 р. «Теоретичні основи формування мотиваційного механізму підприємства» Полтава, 2024. С. 28-30.

За результатами досліджень опубліковано фахову статтю:

– Махмудов Х. З., Єрошенко Є. В., Нікітіна Н. В., Рапасій В. О. Напрями підвищення продуктивності персоналу в умовах війни. Національні інтереси України, № 5 (5): науково-практичний електронний журнал категорії «Б» (знаходиться у друці) додаток А.

Структура та обсяг дипломної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 61 сторінці друкованого тексту, робота містить 15 таблиць, 2 рисунки та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність мотивації праці та мотиваційного процесу

Система мотивації персоналу є ключовим інструментом для забезпечення ефективного використання ресурсів і максимального залучення кадрового потенціалу. Мотивація праці є вважеться важливим елементом управління персоналом, який спонукає людину до досягнення як індивідуальних, так і загальноорганізаційних цілей. Її можна розглядати як механізм, що спонукає людей із зацікавленістю та якісно виконувати необхідні завдання [31, с. 34-38].

Водночас, виникає враження, що співробітники орієнтовані виключно на вдосконалення загальних цілей підприємства. Вони готові брати на себе додаткові обов'язки, працювати понаднормово, незважаючи на моральне та фізичне виснаження, заради отримання премій, оскільки вважають це доцільним. Відсутність ефективної системи мотивації для забезпечення високої продуктивності праці негативно позначається на конкурентоспроможності компанії, що, в свою чергу, спонукає зпаду рівня заробітної плати та погіршення клімату в колективі. Ефективна мотивація працівників є одним із основних чинників, що визначають успішний розвиток підприємства.

Метою управління персоналом є забезпечення, гармонізація індивідуальних цілей працівників із загальними цілями організації. Цілі мотивації кожного співробітника впливають на такі аспекти, як відповідальність, визнання та міжособистісні стосунки. До ключових завдань мотивації належать: розвиток у кожного працівника розуміння важливості мотивації в робочому процесі; навчання як персоналу,

так і керівників основам психології комунікації в межах організації; а також сприяння впровадженню демократичних підходів до управління з використанням сучасних мотиваційних методик [32, с. 131-134].

Мотивація - це комплекс чинників, які спонукають індивіда до виконання певних дій. Ці стимули можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження, змушуючи людину свідомо чи підсвідомо виконувати певні завдання. Мотив до праці виникає, коли трудова діяльність стає основною або однією з головних умов для досягнення бажаних благ. Сила мотиву залежить від актуальності потреби для конкретного працівника [3, с. 50].

Мотивація персоналу виступає ключовим фактором у системі управління кадрами та одночасно є ключовим моментом процесу управління підприємством. Деякі економісти вважають, що найефективнішою є мотивація, орієнтована на результат, оскільки цей підхід дозволяє працівникам збільшувати свій дохід залежно від їхніх зусиль та рівня трудової активності [59, с. 146].

С. Ф. Покропивний розробив систему мотивації для підприємства, яка повинна відповідати таким принципам:

- забезпечення працевлаштування та кар'єрного зростання на основі результативності праці;
- прив'язка рівня заробітної плати до досягнутих результатів і визнання індивідуального внеску в спільний успіх;
- забезпечення належними умовами для охорони здоров'я, безпеки на робочому місці та добробуту працівників;
- надання можливостей для підвищення професійної кваліфікації та реалізації особистих здібностей;
- підтримання атмосфери довіри й зацікавленості в досягненні спільних цілей у колективі [52, с. 375].

Вагомими умовами зростання мотивації праці є узгодження структури стимулюючих факторів (економічних, соціальних, рівень задоволеності роботою) зі структурою мотиваційних потреб працівників підприємства. Це

включає мотивацію до отримання важливих життєвих благ, достойної оплати праці, комфортних умов в певній галузі. Головними завданнями системи мотивації є залучення нових працівників, збереження існуючого персоналу та заохочення ефективної виробничої поведінки [41].

Мотиваційний процес значною мірою залежить від потреб, які його запускають. Коли індивідуальні потреби співпадають з потребами підприємства, працівники спрямовують свої зусилля на досягнення особистого задоволення. Як відзначає О. С. Біліченко, потреби й мотиви тісно пов'язані між собою: потреби втілюються через діяльність працівників завдяки мотивам. Останні залежать від актуальності певної потреби для конкретного працівника, мають різний зміст і можуть стимулювати як цілеспрямовану, так і неусвідомлену активність людини [8, с. 119-125].

Як зарубіжні, так і вітчизняні науковці визначають широкий спектр мотиваційних чинників, серед яких гроші, кар'єрне зростання, визнання, самовираження та самореалізація. Серед важливих чинників мотивації виділяються суб'єктивні аспекти, пов'язані з вибором професійної діяльності та рівнем кваліфікації, які значною мірою залежать від статусу та привабливості роботи. Недосконала система заохочення може мати негативні наслідки не тільки для окремого підприємства, але, як показує досвід економічного розвитку багатьох країн, і для цілих економічних структур.

Це часто обумовлено зіткненням інтересів між виробничим сектором та його працівниками. Більшість дослідників погоджуються, що мотивація є основним джерелом трудової активності особистості. Внутрішні чинники, які стимулюють людину до роботи, включають не лише її зацікавленість у певній діяльності, але передусім її потреби. Потреба - це фізіологічний або психологічний стан, коли людина відчуває нестачу чогось і через власну активність прагне відновити цей баланс, досягаючи бажаного результату або винагороди.

Формування системи мотивації персоналу має базуватися на дотриманні принципів комплексного підходу, систематичності, чіткої

регламентації, цілеспрямованості та орієнтації на досягнення результатів. Важливими є також простота й доступність, прозорість та об'єктивність процесів мотивації.

Мотивацію можна класифікувати на три основні типи: матеріальну, моральну та адміністративну. Для ефективного управління мотивацією важливо розробляти та вдосконалювати стимули в кожній з цих категорій.

Матеріальна мотивація здійснюється через системи оплати праці, виплати дивідендів на акції, а також частку доходу від власності (такої як житло або земля). До цього виду мотивації відносяться і матеріальні санкції.

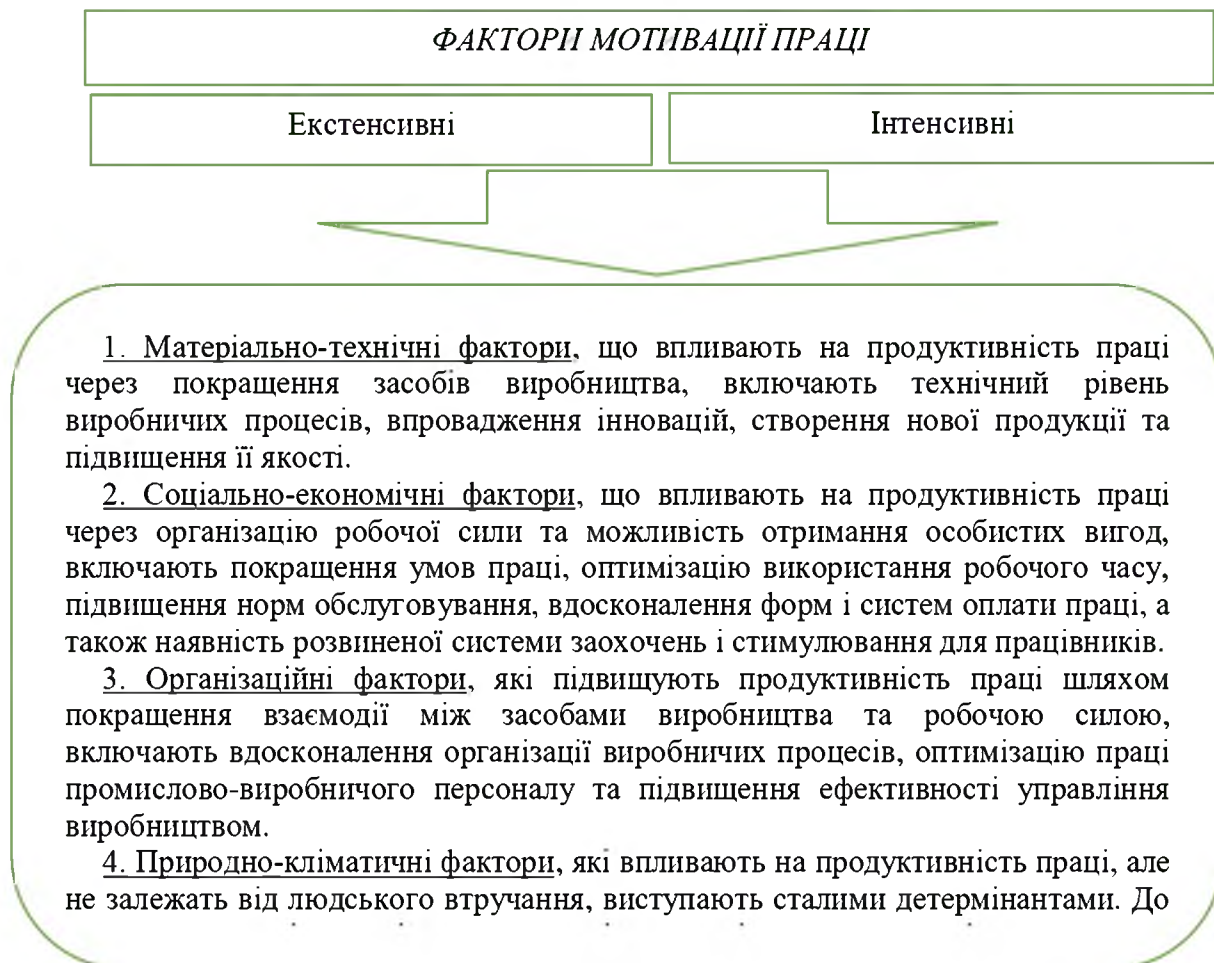
Моральна мотивація, особливо в розвинутих західних країнах, таких як США, реалізується через системи оцінювання заслуг, де кожен аспект роботи оцінюється за допомогою шкали балів. Оцінюються такі показники, як відданість компанії та готовність до співпраці, які разом з кваліфікацією формують загальну картину заслуг працівника.

Адміністративна мотивація базується на підтримці трудової дисципліни та відповідальності. Вона включає різні форми дисциплінарних заходів, такі як усні або письмові зауваження, догани, штрафи та звільнення, а також дисциплінарні заохочення [46].

Основним двигуном мотивації праці кожної особи є її потреби. Аналіз цих потреб потребує розуміння джерел їх задоволення. Для працівників аграрного сектору такими джерелами є три ключових аспекти: власне аграрне підприємство, державна підтримка та особисті доходи від діяльності поза основним місцем роботи [70, с. 200].

Якщо підприємство не забезпечує працівнику дохід, достатній для задоволення його потреб, то особистий заробіток та державна підтримка стають важливішими джерелами покриття цих потреб, що є негативним явищем. Наукові дослідження свідчать про важливість розподілу мотивів трудової активності та поведінки працівників аграрних підприємств на чотири ключові групи: економічні, моральні, професійно-побутові та соціальні.

Якщо характеризувати мотиваційні процеси в аграрній сфері, то слід зауважити, що вони виділяють три основні групи факторів: специфіка сільського господарства як галузі, характер трудової діяльності в аграрному секторі, а також організаційні аспекти. (рис. 1.1).



Джерело: складено автором за даними [16, с. 244].

Рис. 1.1. Система факторів, що стимулюють мотивацію праці в сільському господарстві

Основними факторами управління продуктивністю праці є матеріально-технічні, соціально-економічні, організаційні та природно-кліматичні умови.

Кожна з цих груп факторів може мати як екстенсивний, так і інтенсивний вплив на ефективність роботи сільськогосподарських працівників. Зважаючи на високу інтенсивність праці в цій сфері, працівники очікують гідної заробітної плати, що обґрунтовано значними фізичними

навантаженнями, високим особистим вкладом і значним рівнем відданості професії. Тому соціально-економічні фактори мотивації, з урахуванням зазначених обставин, можуть суттєво впливати на продуктивність праці, стимулюючи її підвищення [16, с. 244].

Механізм соціально-економічної мотивації працівників сільського господарства та стратегія його розвитку мають свої особливості в умовах посткарантинної кризи й воєнного стану в Україні. За нинішніх обставин працівники прагнуть отримувати гарантовані матеріальні винагороди за виконану роботу, що знижує пріоритетність професійного розвитку, вдосконалення практичних навичок або можливостей для кар'єрного зростання порівняно зі стабільністю доходу.

Як висновок слід відмітити, що мотиваційні процеси заключаються в створенні умов, які підштовхують людину здійснювати дії, в яких зацікавлене підприємство, навіть якщо ці дії не пов'язані безпосередньо або опосередковано з будь-якою винагородою. Для цього працівник повинен мати внутрішній мотив – визначену мету, яка підтримує та стимулює його. На практиці достатньо, щоб працівник мав суспільно корисну мету з певною цінністю, яка б відповідала ідеям колективу підприємства. Однак така мета притаманна не кожному працівнику.

1.2. Методи матеріальної та нематеріальної мотивації

Основою виробничих процесів на підприємстві є трудові ресурси, ефективність використання яких значною мірою визначається дієвістю системи мотивації. Висока мотивація та професіоналізм працівників відіграють ключову роль у підвищенні продуктивності підприємства, його конкурентоспроможності та здатності досягати стратегічних цілей.

Методи мотивації працівників є важливим елементом організаційної культури. Їх основна мета – забезпечити максимальне залучення

співробітників, які мають необхідні знання, до вирішення загальних завдань організації. Так науковці виділяють такі ключові методи мотивації [48, с. 126].

Система винагород включає поєднання економічних (заробітна плата, бонуси, частка в прибутках тощо) і нематеріальних (відзнаки, подяки та інші форми визнання) стимулів, спрямованих на підвищення продуктивності праці.

Солідарність передбачає формування у працівників цінностей і цілей, що гармонійно відповідають цінностям і цілям організації. Це досягається через переконання, навчання, виховання і створення сприятливого організаційного клімату.

Методи мотивації персоналу можуть суттєво варіюватися, оскільки зазвичай вони визначаються системою стимулювання, загальною організацією управління та специфікою діяльності підприємства [55].

Таблиця 1.1

Система методів мотивації для підвищення її результативності

Методи мотивації	Характерні ознаки
Економічні (прямі)	Оплата за вироблену продукцію, погодинна заробітна плата, бонуси за раціоналізацію, частка в прибутках, компенсація за навчання, виплати за ефективне використання робочого часу;
Економічні (непрямі)	Пільги на харчування, додаткові виплати за довготривалий стаж, знижки на житлові та транспортні послуги та ін.;
Моральні	Поліпшення умов праці, адаптивні робочі графіки, забезпечення безпеки на робочому місці, програми підвищення ефективності праці, просування по кар'єрній сходовці, залучення до процесу прийняття рішень на вищих рівнях.

Ефективність економічних методів суттєво підвищується при їх комбінації з іншими, зокрема з матеріальними та моральними методами мотивації. Як зазначає Н. П. Базалійська, існує безліч типів мотивації персоналу, що описуються в теоріях мотивації. Проте є основні види, які залишаються стабільними для підприємств:

– Матеріальна мотивація – підвищення заробітної плати, доплати, надбавки та змінні елементи доходу, такі як премії та комісійні;

– Нематеріальна мотивація – винагороди, що мають грошову цінність, але надаються у формі не грошових подарунків (путівки, сертифікати, продукція компанії);

– Моральна мотивація – винагороди без грошового виразу, такі як визнання досягнень (зустрічі з керівництвом, грамоти, дипломи), спеціальні умови праці (гнучкий графік, самоконтроль якості тощо) та додаткові можливості для управління ресурсами компанії;

– Організаційна мотивація – створення організаційної культури, яка сприяє мотивації співробітників для досягнення цілей компанії [6, с. 103].

Проблема підвищення матеріальної мотивації праці є однією з основних задач, що постають перед економічною наукою та практикою. У важливому сенсі, ця проблема стоїть для країн з перехідною економікою, таких як Україна. Це зумовлено принаймні двома чинниками:

– Низьким рівнем доходів та проблемами в їхній структурі та диференціації;

– Потребою в розробці нових форм і методів матеріального стимулювання для працівників економіки.

Для ефективного побудови системи мотивації необхідно дотримуватися такої послідовності:

– Постійний моніторинг існуючої системи мотивації;

– Встановлення основних структурних компонентів системи мотивації, та її цілей;

– Розробка елементів системи матеріального стимулювання працівників;

– Створення складових системи нематеріального стимулювання працівників;

– Підготовка внутрішніх нормативних актів, що регулюють систему мотивації персоналу. Розробка системи мотивації, яка відповідає потребам працівників та враховує те, що вони вважають важливим, дозволяє створити більш сприятливі умови для досягнення цілей підприємницької діяльності.

Оскільки стимулювання охоплює працівників різних категорій, важливо враховувати їх індивідуальні потреби та особливості мотивації.

Матеріальна мотивація орієнтована на прагнення до достатку, певного рівня добробуту та матеріальних стандартів життя. Люди, які прагнуть поліпшити свій добробут, мають стимул для збільшення трудового внеску, що, у свою чергу, сприяє зростанню кількості, якості та ефективності їхньої праці.

Заробітна плата відіграє ключову роль у матеріальній мотивації праці, оскільки є основним джерелом доходу для найманих працівників. Однак слід зазначити, що взаємозв'язок між заробітною платою (а також іншими доходами) і мотивацією праці є складним і часто суперечливим.

Нематеріальна мотивація охоплює процеси, спрямовані на немонетарні форми заохочення та розвиток корпоративного духу серед працівників, що підвищує їхню зацікавленість у якості виконуваної роботи.

В умовах сьогодення застосовуються різноманітні методи нематеріальної мотивації, серед яких: гнучкий графік роботи, додатковий вільний час, визнання внеску працівника, делегування відповідальності, нагородження дипломами та призами, організація стажувань, забезпечення сприятливого психологічного середовища в колективі, перерозподіл робочих завдань, покращення робочих умов і планування кар'єрного зростання. Варто підкреслити, що кожен із цих підходів має свої унікальні особливості впровадження та різну ефективність, що залежить від національних умов.

Данюк В. М. вважає, що планування кар'єри має суттєвий вплив на трудову поведінку працівників. З точки зору сучасних теорій мотивації, можна зробити висновок, що планування кар'єри є важливим аспектом управління персоналом і безпосередньо пов'язане з мотивацією праці [22].

Згідно з теорією Маслоу, до основних потреб людини відносяться потреби в безпеці, а також впевненість у тому, що фізіологічні та інші важливі потреби (зокрема, стабільна зайнятість) будуть задоволені як у теперішньому, так і в майбутньому. Стабільність роботи та чіткі перспективи

кар'єрного зростання є основними потребами та мотивуючими чинниками трудової діяльності. Тому плануванню кар'єри слід надавати пріоритетне значення, оскільки воно безпосередньо впливає на задоволення цих потреб та активізацію трудових і статусних мотивів працівників.

Щоб підтвердити тенденцію до розширення використання нестандартних методів мотивації на глобальному рівні, доцільно проаналізувати їх класифікацію та розглянути приклади впровадження таких методів у провідних міжнародних компаніях (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Система класифікації та приклади впровадження сучасних нестандартних методів мотивації на міжнародному рівні

Система класифікації	Нестандартні методи мотивації	Приклади впровадження
Фінансові стимули	Бонуси за досягнення	Компанії, такі як Google, надають бонуси за виконання цілей.
Нефінансові стимули	Гнучкий графік роботи	Salesforce реалізує гнучкі умови праці для своїх співробітників.
Соціальні стимули	Програми визнання	IBM проводить щорічні нагороди для найкращих працівників.
Професійний розвиток	Освітні програми та тренінги	Deloitte пропонує безкоштовні курси для розвитку навичок.
Командна мотивація	Тімбілдинг та корпоративні заходи	Zappos організовує тимбілдинг, щоб покращити командну роботу.
Інноваційні ініціативи	Хакатони для генерування ідей	Airbnb проводить хакатони, де працівники можуть розробляти нові продукти.
Здоров'я та добробут	Програми підтримки здоров'я	LinkedIn пропонує співробітникам безкоштовні абонементи у спортзали.
Культурні ініціативи	Культурні заходи та події	Starbucks організовує культурні вечори для своїх працівників.

Ця таблиця демонструє різні категорії нестандартних методів мотивації, а також конкретні приклади їхнього впровадження на міжнародному рівні.

Слід підкреслити, що окремі методи мотивації можуть бути ефективно застосовані і в сучасних вітчизняних компаніях.

При оцінці форм і методів стимулювання, а також при розробці стратегій розвитку як матеріальних, так і нематеріальних аспектів мотивації, необхідно враховувати, що ключовим елементом успішної мотиваційної системи є праця. Без цього компонента неможливо уявити економічний прогрес підприємства.

Отже, для створення ефективної системи мотивації на підприємстві керівництву варто пам'ятати, що збільшення заробітної плати саме по собі не є достатнім для довготривалого стимулювання, адже після кількох підвищень цей метод втрачає свою ефективність. Водночас можливість кар'єрного розвитку може мотивувати працівників до більш старанної та наполегливої роботи.

Це дослідження підтверджує, що матеріальні і нематеріальні, стимули мають значний вплив на ефективність підприємства. Для досягнення максимальної ефективності необхідно розробити систему мотивації як для окремих працівників, так і для підприємства в цілому. Хоча персоналізовані мотиваційні системи можуть бути досить результативними, їх використання не завжди є економічно вигідним. Подібний підхід доцільний, як правило, для невеликих підприємств, де можна врахувати індивідуальні потреби його співробітників.

Висновки до розділу 1

1. Мотивація - це комплекс факторів, які спонукають особу до виконання певних дій. Ці фактори можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми, впливаючи на особу свідомо чи несвідомо. Мотив праці виникає тоді, коли трудова діяльність є основним або єдиним способом отримання бажаного результату. Сила мотивації визначається важливістю конкретної потреби для працівника.

2. Мотивація праці є однією з ключових функцій управління, яка спрямована на стимулювання працівників до досягнення цілей підприємства

шляхом задоволення їх потреб. Основними інструментами мотивації є стимули та мотиви, які у взаємодії створюють ефективний механізм мотивації працівників у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

3. Методи мотивації працівників є частиною організаційної культури підприємства. Їх основна мета – максимальне залучення кваліфікованих працівників до вирішення загальних завдань підприємства.

4. Для створення ефективної системи мотивації на підприємстві керівництву варто пам'ятати, що збільшення заробітної плати саме по собі не є достатнім для довготривалого стимулювання, адже після кількох підвищень цей метод втрачає свою ефективність. Водночас можливість кар'єрного розвитку може мотивувати працівників до більш старанної та наполегливої роботи.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Для проведення дослідження, представлених в роботі, нами було обрано аграрне підприємство Полтавського району, Полтавської області. Саме підприємство займає провідні позиції в забезпеченні продовольчої безпеки, забезпеченні та створенні робочих місць, а також підвищенні економічного зростання.

Підприємницька діяльність аграрного підприємства зумовлена кількома факторами, такими як сприятливі природні умови, доступ до родючих земель, розвинена інфраструктура та підтримка з боку держави. Підприємство спеціалізується на вирощуванні різноманітних сільськогосподарських культур, тваринництві, а також на виробництві елітного насіння.

Структура управління вивченого підприємства становить базу для досягнення успіху в аграрному секторі, тому необхідно виділити кілька ключових рівнів управління:

- Вищий рівень управління: на цьому рівні знаходяться керівники підприємства, які приймають стратегічні рішення щодо розвитку, інвестицій та партнерства. Цей рівень відповідає за загальну політику підприємства, його фінансові результати та конкурентоспроможність на ринку.

- Середній рівень управління: складається з начальників відділів, які відповідають за конкретні напрямки діяльності, такі як виробництво, фінанси, маркетинг, та логістика. Вони реалізують стратегії, визначені вищим керівництвом, і контролюють виконання планів.

- Нижчий рівень управління: до цього рівня входять безпосередні керівники бригад та робітники. Вони займаються оперативним управлінням,

організують робочий процес і виконують щоденні завдання. Їхня робота є критично важливою для реалізації виробничих планів.

У аграрному підприємстві управління земельними ресурсами реалізується за допомогою різних механізмів, включаючи організаційно-економічні та екологічні заходи. Сукупність цих заходів та їх реалізація залежать від ресурсного потенціалу, розмірів підприємства та його фінансово-економічної стійкості. Розглянемо зміни у складі та площі земельних угідь у підприємстві. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка складу та розміру сільськогосподарських угідь
аграрного підприємства 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	+,-	%
Всього с.-г. угідь, га	3306	3306	3306	3306	3306	0,0	100,0
у % до середньорайонних даних	89,9	89,9	89,9	89,9	89,9	x	x
Питома вага с.-г. угідь в площі району, %	4,5	4,4	4,3	4,3	4,3	x	-0,2
з них: ріллі, га	3287	3287	3287	3287	3287	0,0	100,0
у % до середньорайонних даних	96,3	96,1	96,0	96,0	96,0	x	x
сінокоси, пасовища	19	19	19	19	19	0,0	100,0
Всього посівів с.-г. культур	3287	3287	3287	3266	3107	-180,0	94,5

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Дослідивши показники табл. 2.1 слід зробити висновок, що площа сільськогосподарських угідь підприємства за досліджуваний період не змінилася та становить 3306 га. Показник у % до середньо-районних даних становить 89,9 %. Площа ріллі також не змінилася і становить 3287 га відсоткове співвідношення до середньо-районних даних становить 19 %. В підприємстві в наявності існують і площі сінокосів та пасовищ, їх показник складає 19,0 га, а площа сільськогосподарських угідь у 2019 р. становила 3287 га, а в 2023 р. 3107 га, зафіксоване зменшення відбулося на 180 га.

Людський потенціал є одним важливих ресурсів аграрного підприємства, адже саме від кваліфікації, досвіду та мотивації працівників

залежить ефективність виробництва, конкурентоспроможність продукції та загальна успішність підприємства на ринку. Ефективне використання кадрового потенціалу вимагає комплексного підходу, що включає не лише найм та навчання, а й мотивацію, розвиток та утримання працівників (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів аграрного підприємства, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	+, -	%
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	229	230	232	235	227	-2,0	99,1
з них зайнятих у с.-г. виробництві	200	200	200	210	204	4,0	102,0
у т. ч.: в рослинництві	103	90	90	86	82	-21,0	79,6
в тваринництві	97	110	110	124	122	25,0	125,8
Відпрацьовано за рік, тис. люд.-год.	439,68	441,60	445,44	451,20	435,84	-3,8	99,1
у т. ч.: в рослинництві	90,64	79,20	79,20	75,68	72,16	-18,5	79,6
в тваринництві	349,04	362,40	366,24	375,52	363,68	14,6	104,2
Виробництво валової продукції у постійних цінах на 1 працівника, тис. грн	548,93	554,35	565,10	508,65	634,79	85,9	115,6
Одержано прибутку на 1 працівника, тис. грн	5,16	9,37	9,40	5,22	8,52	3,4	165,1
Витрати на оплату праці, тис. грн	21271	26253	34143	37114	39791	18520	187,1
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	7740,5	9511,9	12264,0	13160,9	14607,5	6867,0	188,7
Припадає на 1 працюючого у с.-г.:							
с.-г. угідь, га	16,53	16,53	16,53	15,74	16,21	-0,3	98,0
ріллі, га	16,44	16,44	16,44	15,65	16,11	-0,3	98,0
Коефіцієнт використання запасу праці	0,91	0,93	0,96	0,96	0,96	0,0	105,5

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

З аналізу показників табл. 2.2. витікають наступні висновки. Так основна кількість працівників у 2019 р. складала 229 осіб, а в 2023 р. 227 осіб (зменшення відбулося на 2 особи). Кількість працівників зайнятих в сільськогосподарському виробництві зростає з 200 осіб у 2019 р. до 204 особи у 2023 р. Якщо характеризувати по галузях, то в рослинництві в 2023 р було задіяно 82 особи, що менше на 21 особу, в порівнянні з 2019 р. У галузі тваринництва цей показник є зростаючим. Кількість відпрацьованого часу зменшується, хоча і не істотно, лише на 0,9 %.

Щодо показників валової продукції у постійних цінах на 1 працівника то він із 548,93 тис. грн, зріс до 634,79 тис грн (15,6 %).

Показники прибутковості на 1 працівника також зростають на 65,1 %. Витрати на оплату праці в 2019 р. становили 21271 тис. грн, а в 2023 р. 39791 тис. грн. Щодо заробітної плати 1 працівника зростає за досліджуваний період на 88,7 %. Коефіцієнт використання запасу праці зростає на 5,5 %.

Основні та оборотні засобами є ключовим аспектом функціонування аграрного підприємства, оскільки ці ресурси безпосередньо впливають на ефективність виробництва, рентабельність та конкурентоспроможність табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка забезпеченості та використання основних та оборотних засобів аграрного підприємства, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	+,-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Наявність основних засобів на кінець року – всього, тис. грн	31769,0	32283,0	41766,0	42101,0	42105,0	10336,0	132,5
у т. ч.: будинки, споруди	6987,0	6581,0	6581,0	6581,0	6581,0	-406,0	94,2
машини та обладнання	20362,0	21410,0	30892,0	30957,0	31390,0	11028,0	154,2
транспортні засоби	3203,0	3050,0	3050,0	3250,0	2820,0	-383,0	88,0
інструменти, прилади, інвентар	1164,0	1188,0	1190,0	1245,0	1261,0	97,0	108,3
інші основні засоби	53,0	54,0	53,0	68,0	53,0	0,0	100,0

Продовж. табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Вартість оборотних засобів на кінець року – всього, тис. грн	18523,0	19993,0	18523,0	19993,0	23679,0	5156,0	127,8
У т. ч.: виробничі запаси	4612,0	8695,0	2078,0	8676,0	10389,0	5777,0	225,3
тварини на вирощуванні та відгодівлі	4396,0	3770,0	2762,0	2706,0	3187,0	-1209,0	72,5
незавершене виробництво	4569,0	1730,0	1033,0	1594,0	2830,0	-1739,0	61,9
готова продукція	3008,0	3495,0	871,0	1198,0	3024,0	16,0	100,5
товари	12,0	16,0	22,0	65,0	22,0	10,0	183,3
дебіторська заборгованість	1773,0	2172,0	5101,0	4209,0	3995,0	2222,0	225,3
грошові кошти	153,0	115,0	528,0	167,0	232,0	79,0	151,6
Фондозабезпеченість, тис. грн	960,9	976,5	1263,3	1273,5	1273,6	312,6	132,5
Фондоозброєність, тис. грн	138,7	140,4	180,0	179,2	185,5	46,8	133,7
Фондомісткість, грн	0,44	0,34	0,42	0,40	0,33	-0,1	74,6
Фондовіддача, грн	2,25	2,90	2,41	2,50	3,02	0,8	134,0
Норма прибутку, %	2,4	4,1	3,6	2,0	2,9	0,6	x
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,5	0,6	0,5	0,6	0,6	0,1	x
Фондорентабельність, %	3,7	6,7	5,2	2,9	4,6	0,9	x

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Показники табл. 2.3, дають можливість зробити наступні висновки. Вартість основних засобів зростає із 31769,0 тис. грн, до 42105,0 тис. грн (32,5 %). Найбільшу питому вагу в даній групі займають машини та обладнання, на другому місці будинки та споруди.

Оборотні засоби, що були зформовані в кінці року, також зростає за на 27,8 %. Перше місце в даній групі посідають виробничі запаси, друге місце незавершене виробництво, та на третьому місці тварини на вирощуванні та відгодівлі.

Показники результативності використання основних засобів, дають можливість стверджувати про їх зростання так фондозабезпеченість у 2019 р. становила 960,9 тис. грн, а в 2023 р. 273,6 тис. грн, зростання відбулося на 32,5 %. Фондоозброєність зросла із 138,7 тис. грн, до 185,5 тис. грн, а це 33,7

%. Норма прибутку у 2019 р. становила 2,4 %, а в 2023 р. 2,9 %. Фондорентабельність у 2019 р. становила 3,7 %, а в 2023 р. становить 4,6 %, зростання відбулося на 0,9 в.п.

Ефективність сільськогосподарського виробництва в підприємстві є ключовим показником його успішності та конкурентоспроможності на ринку. Вона визначається здатністю підприємства раціонально використовувати доступні ресурси – землю, техніку, працю, фінансові та інші активи – для отримання максимального результату при мінімальних витратах.

Саме залежність економічної ефективності від правильного управління витратами та стратегії збуту продукції, від використання маркетингових інструментів для аналізу попиту на ринку, а також грамотна організація логістики та системи постачання дозволяють підприємству мінімізувати ризики та збільшити прибутковість (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників ефективності сільськогосподарського виробництва аграрного підприємства 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	+,-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Вартість валової продукції у постійних цінах 2021 р. – всього, тис. грн	125705,9	127501,1	131102,3	119533,6	144098,0	18392,1	114,6
у т. ч.: рослинництва	90383,4	89080,2	91912,9	76980,9	104601,6	14218,1	115,7
тваринництва	35322,5	38420,9	39189,3	42552,7	39496,5	4174,0	111,8
Вартість валової продукції у діючих цінах – всього, тис. грн	71484,1	93770,9	100531,4	105067,5	126995,5	55511,3	177,7
у т. ч.: рослинництва	46345,3	58661,6	62286,1	56472,6	72076,6	25731,3	155,5
тваринництва	25138,8	35109,3	38245,3	48594,8	54918,9	29780,1	218,5
Повна собівартість реалізованої продукції – всього, тис. грн	43921,0	52752,0	55440,0	59146,0	67661,0	23740,0	154,1
у т. ч.: рослинництва	22141,0	29827,0	31598,0	24935,0	34616,0	12475,0	156,3
тваринництва	21567,0	22823,0	23735,9	33881,0	32808,0	11241,0	152,1
інша продукція, роботи та послуги	213,0	102,0	106,1	330,0	237,0	24,0	111,3

Продовж. табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Валовий дохід всього, тис. грн	56621,0	68210,0	71844,6	76965,0	89997,0	33376,0	158,9
у т. ч.: рослинництва	32705,0	42601,0	43832,0	39848,0	49630,0	16925,0	151,8
тваринництва	23642,0	25466,0	28012,6	36671,0	39870,0	16228,0	168,6
інша продукція, роботи та послуги	274,0	143,0	0,0	446,0	497,0	223,0	181,4
Прибуток (збиток) всього, тис. грн	12700,0	15458,0	16404,6	17819,0	22336,0	9636,0	175,9
у т. ч.: рослинництва	10564,0	12774,0	12234,0	14913,0	15014,0	4450,0	142,1
тваринництва	2075,0	2643,0	4276,7	2790,0	7062,0	4987,0	340,3
інша продукція, роботи та послуги	61,0	41,0	-106,1	116,0	260,0	199,0	426,2
Рівень рентабельності (збитковості), %	28,9	29,3	29,6	30,1	33,0	4,1	x
у т. ч.: рослинництва	47,7	42,8	38,7	59,8	43,4	-4,3	x
тваринництва	9,6	11,6	18,0	8,2	21,5	11,9	x
інша продукція, роботи та послуги	28,6	40,2	-100,0	35,2	109,7	81,1	x

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Аналіз динаміки показників табл. 2.4 вказує на загальну тенденцію до зростання. Зокрема, вартість валової продукції в постійних цінах 2021 р. зросла з 125 705,9 тис. грн до 144 098,0 тис. грн, що складає 14,6% зростання. Подібно, вартість валової продукції в діючих цінах також зросла на 77,7%. Аналогічні позитивні зміни спостерігаються і в розрізі галузей.

Повна собівартість реалізованої продукції в 2019 р. складала 43921,0 тис. грн, а в 2023 р. досягла 67661,0 тис. грн, що засвідчує про її зростання на 23740,0 тис. грн. Загальний прибуток підприємства зріс на 75,9%, а рівень рентабельності підвищився на 4,1 в.п.

2.2. Формування системи мотивації праці на підприємстві

Заснування системи мотивації праці в будь-якій підприємницькій діяльності є одним з основних аспектів управління людськими ресурсами. Ефективна система мотивації забезпечує підвищення продуктивності, поліпшення якості праці, зниження плинності кадрів та створення

позитивного морального середовища в колективі. Презентуємо основні складові процесу формування такої системи та їхній вплив на результативність роботи підприємства.

Головною метою мотивації є стимулювання працівників до досягнення стратегічних цілей підприємства за ефективного виконання ними виробничих функцій. При цьому важливо забезпечити гармонію між інтересами працівників та підприємства. Важливими завданнями системи мотивації є забезпечення задоволення базових потреб працівників, стимулювання, а також створення умов для ефективної командної роботи табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка облікової чисельності та плинності працівників аграрного підприємства 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2023-2019 рр.	
	2019	2020	2021	2022	2023	+,-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	229	230	232	235	227	-2	99,1
Середньооблікова чисельність працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	218	219	220	223	216	-2	99,1
Кількість працівників, які працювали в умовах неповного робочого дня, осіб	7	5	4	7	7	0	100,0
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у с.-г. виробництві – всього, осіб	200	200	200	210	204	4	102,0
з них задіяні у:	103	90	90	86	82	-21	79,6
рослинництві	97	110	110	124	122	25	125,8
тваринництві	22	25	17	15	10	-12	45,5
Прийнято працівників – всього, осіб	34	30	25	24	23	-11	67,6
Вибуло працівників – всього, осіб							
з них з причин:							

за власним бажанням	30	28	23	22	21	-9	70,0
---------------------	----	----	----	----	----	----	------

Продовж. табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
з причини скорочення штатів	2	1	1	1	1	-1	50,0
за порушення трудової дисципліни	2	1	1	1	1	-1	50,0
Облікова чисельність штатних працівників на кінець звітної періоду	206	207	209	212	204	-2	99,1
Чисельність працівників, що змінилися, осіб	28	22	25	22	17	-11	60,7
Інтенсивність обороту із прийняття, %	10,1	11,4	7,7	6,7	4,6	-5	x
Інтенсивність обороту із звільнення, %	15,6	13,7	11,3	10,8	10,7	-5	x
Рівень загального обороту персоналу, %	25,7	25,2	19,1	17,5	15,3	-10	x
Рівень загального приросту персоналу, %	-5,5	-2,3	-3,6	-4,0	-6,0	-1	x
Рівень стабільності персоналу, %	84,4	86,3	88,7	89,2	89,3	5	x
Рівень плинності кадрів, %	0,9	0,4	0,4	0,4	0,4	0	x

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Проаналізувавши показники табл. 2.5 слід відмітити, що як і відзначалося раніше середньооблікова кількість зменшилася на 2 особи. Щодо чисельності працівників в еквіваленті повної зайнятості, то в 2019 р. вона становила 218 осіб, а в 2023 р. 216 осіб, зменшення відбулося також на 2 особи. Ті особи, що зайняті в у с.-г. виробництві, у 2023 р. становить 204 особи, а в 2019 р. 200 осіб. В галузі рослинництва також спостерігається із 103 особи у 2019 р., до 82 осіб у 2023 р. по галузі тваринництва спостерігається зростання досліджуваного показника на 25 осіб. Динаміка прийнятих на роботу працівників є спадаючою, і це на 12 осіб. Показник вибуття працівників також фіксує зменшення на 11 осіб, в основному з власних причин, за власним бажанням. Зафіксоване звільнення з причини скорочення штатів, та порушення трудової дисципліни.

Аналізуючи показник стабільності персоналу слід зауважити, що він

зростає з 84,4 % у 2019 р., до 89,3 % у 2023 р. Рівень плинності кадрів зменшується.

Освітня структура персоналу аграрного підприємства є важливим фактором, що впливає на його здатність адаптуватися до сучасних викликів ринку. Формування освітнього профілю працівників аграрного сектору базується на кількох рівнях: від базової професійно-технічної підготовки до вищої спеціалізованої освіти, що включає формування мотиваційного механізму, управління ресурсами та зростання економічних показників в підприємстві (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників освітньої структури персоналу аграрного підприємства 2019-2023 рр.

Рівень освіти	Роки										2023 р. до 2019 р., %
	2019		2020		2021		2022		2023		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Середня освіта											
виробничий персонал	41	18	41	18	48	21	45	19	37	16	90,2
Спеціальна професійна підготовка											
виробничий персонал	164	72	168	73	163	70	170	72	170	75	103,7
Вища освіта											
управлінський персонал	24	10	21	9	21	9	20	9	20	9	83
Перекваліфікація персоналу	2	1	3	1	2	1	1	0	1	0	50
Разом	229	100	230	100	232	100	235	100	227	100	99
Рівень кваліфікованості управлінців	100	x	100	x	100	x	100	x	100	x	100

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Показники табл. 2.6, засвідчують наступне, те що підприємство має працівників із середньою освітою, і в 2023 р. вони становили 37 осіб. Виробничий персонал, що має спеціальну професійну освіту становить 170 осіб. Працівники, з вищою освітою складають управлінський персонал, і у 2019 р. це було 24 особи, а в 2023 р. 20 осіб. Рівень кваліфікованості управлінців становить 100 % на протязі досліджуваного періоду.

В досліджуваному підприємстві мотиваційний механізм досить істотно залежить від робочого часу, який безпосередньо впливає на продуктивність працівників, їх задоволеність роботою та загальний рівень ефективності організації. Робочий час є вагомим елементом, який може як стимулювати працівників до більшої віддачі, так і призводити до вигорання та зниження мотивації.

По-перше, збалансований графік роботи може підвищувати мотивацію, оскільки забезпечує співробітникам можливість поєднувати робоче навантаження з особистим життям. Гнучкий робочий час або можливість віддаленої роботи сприяють підвищенню лояльності працівників і дозволяють краще розподіляти зусилля, що, в свою чергу, підвищує продуктивність.

По-друге, надмірно довгий робочий час може негативно впливати на мотивацію через втому, стрес та зниження якості роботи. У таких умовах працівники часто відчують емоційне виснаження, що може знизити їхню ініціативність та здатність до креативного мислення. Понаднормова робота також може призвести до зростання рівня плинності кадрів, оскільки працівники шукають можливостей з кращими умовами праці.

Нарешті, важливо зазначити, що оптимізація робочого часу може бути частиною більш загальної стратегії мотивації, яка включає фінансові та нефінансові інструменти. Наприклад, премії за ефективне використання робочого часу, можливості професійного розвитку або система бонусів за результативність роботи в межах встановлених годин можуть слугувати потужними стимулами для підвищення мотивації (табл. 2.7).

Показники табл. 2.7, дають можливість зробити наступні висновки, про те, що фонд робочого часу за аналітичний період, зменшився на 3840,0 люд. год. Відповідно зменшується і відпрацьований час, так у 2019 р. досліджуваний показник становив 402307 люд. год., а в 2023 р. 397486 люд. год., якщо говорити про відсоткове співвідношення до загального фонду відпрацьованого часу, то тут також зафіксоване зменшення на 0,3 %.

Показники невідпрацьованого часу зростає на 981,1 люд. год.

Таблиця 2.7

Динаміка ефективності використання робочого часу аграрного підприємства 2019-2023 рр.

Показники	Рокі					2023 р. до 2019 р., +,-
	2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
Фонд робочого часу – всього, люд.-год.	439680	441600	445440	451 00	435840	-3840,0
Відпрацьовано – всього, люд.-год.	402307	398323	402232	414202	397486	-4821,1
у % до загального фонду	91,5	90,2	90,3	91,8	91,2	-0,3
Невідпрацьовано – всього, люд.-год.	37372,8	43276,8	43207,7	36998,4	38353,9	981,1
у % до загального фонду	8,5	9,8	9,7	8,2	8,8	0,3
у тому числі: щорічні відпустки	34808,0	36800,0	37120,0	35720,0	36320,0	1512,0
тимчасова непрацездатність	916,0	920,0	928,0	940,0	908,0	-8,0
нерегламентовані перерви та простої	1648,8	5556,8	5159,7	338,4	1125,9	-522,9
Коефіцієнт використання робочого часу	0,915	0,902	0,903	0,918	0,912	-0,003
Коефіцієнт невикористаного робочого часу	0,085	0,098	0,097	0,082	0,088	0,003
Коефіцієнт нерегламентованих втрат робочого часу	0,004	0,013	0,012	0,001	0,003	-0,001
Частковий приріст продуктивності праці за рахунок усунення втрат робочого часу, %	0,375	1,258	1,158	0,075	0,258	-0,117
Загальний приріст продуктивності праці за рахунок усунення втрат робочого часу, %	9,290	10,865	10,742	8,932	9,649	0,360
Економічний ефект за рахунок усунення нерегламентованих втрат робочого часу, тис. грн	6238,16	8779,26	11485,5	8589,37	10840,5	4602,3

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Частковий приріст продуктивності праці за рахунок усунення втрат робочого часу у 2019 р. становив 9,290 %, а в 2023 р. 9,649 %, що спричинило не значне зростання досліджуваного показника на 0,360 в.п.

Проблема створення ефективного мотиваційного механізму в підприємстві залишається важливою і постійною для співробітників.

Особливу актуальність має питання матеріальної мотивації. Матеріальна мотивація, що застосовується в підприємстві, є обмеженою, а саме тільки оплатою праці. В аналітичному підприємстві використовується тарифна система, що здебільшого базується на мінімальних тарифних ставках. Система нормування праці, яка має забезпечувати відповідність між витратами праці, її складністю та рівнем заробітної плати, значною мірою занедбана. Важливо, щоб недоліки в нормуванні не впливали негативно на рівень оплати праці виконавців і, відповідно, на їх мотивацію. Рівень заробітної плати може бути скоригований через аналіз результатів роботи підприємства у порівнянні із середніми показниками по регіону.

На підприємстві також застосовується погодинно-преміальна система оплати праці, але вона не поширюється на всі категорії працівників. За цією системою заробітна плата формується не лише на основі відпрацьованого часу, але й залежить від досягнення певних кількісних і якісних показників. Використання погодинно-преміальної системи є виправданим, оскільки: – виробничий процес базується на використанні техніки, машин і сільськогосподарських тварин, де темпи роботи є встановленими, що ускладнює збільшення продуктивності окремим працівником; – велике значення має якість виробленої продукції.

Заробітна плата на підприємстві складається з двох частин:

Основна заробітна плата – нараховується за виконання встановлених трудових норм. Вона включає тарифні ставки для робітників та посадові оклади для керівників, професіоналів і спеціалістів. Розмір посадових окладів і тарифних ставок визначається на основі мінімальної заробітної плати, закріпленої законодавством України, а також залежить від посади, рівня кваліфікації працівника і фіксується у штатному розписі.

Додаткова заробітна плата включає:

- доплату за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;
- доплату за роботу в вечірній час;
- доплату за нічну роботу;

- виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати;
- оплату за невідпрацьований час відповідно до чинного законодавства;
- премію для робітників за добросовісне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків;
- премію для керівників, професіоналів і спеціалістів за досягнення професійних успіхів.

Аналіз динаміки розміру та складу фонду оплати праці в підприємстві представлена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка складу фонду оплати праці та інших виплат аграрного підприємства 2019-2023 рр. тис. грн

Показники	Рок					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	+,-	%
Фонд оплати праці працівників всього	21271,0	26253,0	34143,0	37114,0	39791,0	18520,0	187,1
фонд основної заробітної плати	15251,3	19532,2	25778,0	26054,0	26023,3	10772,0	170,6
у % до загального фонду	71,7	74,4	75,5	70,2	65,4	-6,3	91,2
фонд додаткової заробітної плати всього	6019,7	6720,8	8365,0	11060,0	13767,7	7748,0	228,7
у % до загального фонду	28,3	25,6	24,5	29,8	34,6	6,3	122,3
з нього: надбавки та доплати	574,3	599,5	690,4	750,3	820,6	246,3	142,9
премії та винагороди, що носять систематичний характер	5445,4	6121,3	7674,6	10309,7	12947,1	7501,7	237,8
Заохочувальні та компенсаційні виплати – всього	212,7	262,5	341,4	371,1	397,9	185,2	187,1
з них: матеріальна допомога	170,2	210,0	273,1	296,9	318,3	148,2	187,1
соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	2,1	2,6	3,4	3,7	4,0	1,9	187,1
Оплата за невідпрацьований час	295,1	374,4	555,8	527,5	450,3	155,2	152,6

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Дослідивши показники динаміки складу фонду оплати праці та інших виплат досліджуваного підприємства, ми прийшли до висновку, що данні показники несуть зростаючий характер. Так фонд оплати праці працівників у 2019 р становив 21271,0 тис. грн, а в 2023 р. 39791,0 грн, а це на 87,1 % вище.

Фонд основної заробітної плати в підприємстві у 2023 р становить 26023,3 тис. грн, що в є вищим на 10772,0 грн (70,6 %) в порівнянні з 2019 р. Показники додаткової заробітної плати у 2019 р. становили 6019,7 тис. грн, а

в 2023 р. 13767,7 тис. грн, зафіксоване зростання у 2 рази. З нього надбавки та доплати зростають на 42,9 % за досліджуваний період, премії та винагороди, що є систематичними також зростають у 2 рази. В підприємстві виплачуються заохочувальні та компенсаційні виплати, матеріальна допомога, соціальні пільги, що мають індивідуальний характер, це є гарним показником того, що мотиваційний механізм в підприємстві працює.

Нематеріальна мотивація відіграє важливу роль в управлінні персоналом в досліджуваному аграрному підприємстві, оскільки вона дозволяє підвищити рівень залученості працівників без значних фінансових витрат. У сільськогосподарському секторі, де сезонність робіт і специфічні умови праці часто грошові стимули є недостатніми для забезпечення стабільної продуктивності, нематеріальні стимули можуть стати ефективним доповненням до загальної системи мотивації.

– Одним із найпростіших, але водночас ефективних інструментів нематеріальної мотивації є визнання досягнень працівників. В аграрному підприємстві, де фізична праця та праця на відкритому повітрі вимагають значних зусиль, важливо визнавати зусилля кожного працівника, навіть якщо це стосується виконання рутинних завдань. Публічне визнання на зборах або в межах компанії сприяє підвищенню морального духу та мотивації.

– Навчання і підвищення кваліфікації працівників є ще одним потужним інструментом нематеріальної мотивації. В підприємстві пропонують можливості для професійного розвитку, такі як участь у тренінгах, семінарах чи навчальних програмах, що дає підвищити рівень компетентності своїх кадрів, але й стимулює їх до самовдосконалення.

– в досліджуваному підприємстві використання гнучких графіків роботи, сприяє полегшенню поєднання робочих обов'язків з особистим життям, особливо в позасезонний період. Цей підхід є важливим для працівників, які мають сімейні або особисті обов'язки, і часто він є додатковим стимулом до підвищення лояльності до підприємства.

– Залучення працівників до процесу прийняття рішень на рівні підприємства також є ефективним нематеріальним стимулом. Наприклад, обговорення планів посіву або технічного оновлення обладнання з працівниками може сприяти розвитку відчуття відповідальності за результати праці. Це формує у працівників більше зацікавлення у кінцевих результатах роботи, що позитивно впливає на продуктивність.

– Комфортні умови праці, включаючи створення безпечних та здорових робочих місць, належне обладнання і навіть організацію соціальних заходів для команди, можуть стати важливим фактором нематеріальної мотивації. Працівники аграрного сектора часто проводять багато часу на свіжому повітрі, тому якісні умови роботи є критично важливими для підтримки їхньої мотивації та фізичної витривалості.

Таким чином, використання нематеріальної мотивації в аграрному підприємстві є ефективним інструментом для підвищення продуктивності праці та утримання кваліфікованих кадрів. Завдяки поєднанню визнання, розвитку та комфортних умов праці підприємство може забезпечити високий рівень мотивації навіть у періоди, коли грошові стимули є обмеженими.

Висновки до розділу 2

1. Дослідження представлені в роботі були зформовані на основі розвитку аграрного підприємства Полтавського району, Полтавської області. Саме підприємство займає провідні позиції в забезпеченні продовольчої безпеки, забезпеченні та створенні робочих місць, а також підвищенні економічного зростання. Досліджуване підприємство займає провідні позиції в забезпеченні продовольчої безпеки, створенні робочих місць та стимулюванні економічного зростання. Розвиток аграрного підприємства зумовлений кількома факторами, такими як сприятливі природні умови, доступ до родючих земель, розвинена інфраструктура та підтримка з боку держави. Підприємство спеціалізується на вирощуванні різноманітних

сільськогосподарських культур, тваринництві, а також на виробництві елітного насіння.

2. Аналіз динаміки забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів дає можливість створити наступні висновки. Так середньорічна чисельність працівників у 2019 р. складала 229 осіб, а в 2023 р. 227 осіб (зменшення відбулося на 2 особи). Кількість працівників зайнятих в сільськогосподарському виробництві зростає з 200 осіб у 2019 р. до 204 особи у 2023 р. Якщо характеризувати по галузях, то в рослинництві в 2023 р було задіяно 82 особи, що менше на 21 особу ніж у 2019 р. У галузі тваринництва цей показник є зростаючим. Кількість відпрацьованого часу зменшується, хоча і не істотно, лише на 0,9 %.

Щодо показників валової продукції у постійних цінах на 1 працівника за досліджуваний період зростає із 548,93 тис. грн, до 634,79 тис грн (15,6 %).

Одержано прибутку на 1 працівника також зростає на 65,1 %. Витрати на оплату праці в досліджуваному підприємстві в 2019 р. становили 21271 тис. грн, а в 2023 р. 39791 тис. грн. Середньомісячна заробітна плата 1 працівника зростає за досліджуваний період на 88,7 %. Коефіцієнт використання запасу праці зростає на 5,5 %.

3. Аналіз динаміки показників ефективності сільськогосподарського виробництва в досліджуваному підприємстві свідчить про загальну тенденцію до зростання впродовж вивченого періоду. Зокрема, вартість валової продукції в постійних цінах 2021 року підвищилася з 125 705,9 тис. грн до 144 098,0 тис. грн, що становить зростання на 14,6%. Аналогічно, вартість валової продукції в діючих цінах також збільшилася на 77,7%. Такі ж позитивні зміни спостерігаються й у галузевому розрізі.

Що стосується повної собівартості реалізованої продукції, то в 2019 році вона складала 43 921,0 тис. грн, а в 2023 році досягла 67 661,0 тис. грн, що свідчить про зростання на 23 740,0 тис. грн. Загальний прибуток підприємства зріс на 75,9%, а рівень рентабельності підвищився на 4,1 в.п.

4. Проаналізувавши показники облікової чисельності та плинності

працівників дає можливість стверджувати, про те, що як і відзначалося раніше середньоблікова чисельність штатних працівників за досліджуваний період зменшилася на 2 особи. Щодо чисельності працівників в еквіваленті повної зайнятості, то в 2019 р. вона становила 218 осіб, а в 2023 р. 216 осіб, зменшення відбулося також на 2 особи. Середньоблікова чисельність працівників, зайнятих у с.-г. виробництві, у 2023 р. становить 204 особи, а в 2019 р. 200 осіб. В галузі рослинництва також спостерігається із 103 особи у 2019 р., до 82 осіб у 2023 р. по галузі тваринництва спостерігається зростання досліджуваного показника на 25 осіб. Динаміка прийнятих на роботу працівників зменшується за досліджуваний період на 12 осіб. Показник вибуття працівників також фіксує зменшення на 11 осіб, в основному з власних причин, за власним бажанням. Зафіксоване звільнення з причини скорочення штатів, та порушення трудової дисципліни. Аналізуючи показник стабільності персоналу слід зауважити, що він зростає з 84,4 % у 2019 р., до 89,3 % у 2023 р. Рівень плинності кадрів зменшується.

5. Показники освітньої структури працівників підприємства, дають можливість стверджувати про наступне, в підприємстві є особи, які мають середню освіту, це група виробничого персоналу і в 2023 р. вони становили 37 осіб. Виробничий персонал, що має спеціальну професійну освіту становить 170 осіб. Працівники, які мають вищу освіту складають управлінський персонал, і так у 2019 р. він становив 24 особи, а в 2023 р. 20 осіб. Рівень кваліфікованості управлінців становить 100 % на протязі досліджуваного періоду.

6. Матеріальна мотивація досліджуваного підприємства базується на різних видах виплат, що дозволяють відзначити результативність і сприяти стабільному розвитку підприємства. Так фонд оплати праці працівників у 2019 р становив 21271,0 тис. грн, а в 2023 р. 39791,0 грн, а це на 87,1 % вище. Фонд основної заробітної плати в підприємстві у 2023 р становить 26023,3 тис. грн, що є вищим на 10772,0 грн (70,6 %) в порівнянні з 2019 р. Показники додаткової заробітної плати у 2019 р. становили 6019,7 тис. грн, а

в 2023 р. 13767,7 тис. грн, зафіксоване зростання у 2 рази. З нього надбавки та доплати зростають на 42,9 % за досліджуваний період, премії та винагороди, що є систематичними також зростають у 2 рази. В підприємстві виплачуються заохочувальні та компенсаційні виплати, матеріальна допомога, соціальні пільги, що мають індивідуальний характер, це є гарним показником того, що мотиваційний механізм в підприємстві працює.

7. Нематеріальна мотивація відіграє важливу роль в управлінні персоналом в досліджуваному аграрному підприємстві, оскільки вона дозволяє підвищити рівень залученості працівників без значних фінансових витрат. У сільськогосподарському секторі, де сезонність робіт і специфічні умови праці, часто грошові стимули, є недостатніми для забезпечення стабільної продуктивності, нематеріальні стимули можуть стати ефективним доповненням до загальної системи мотивації.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ШЛЯХИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічні шляхи удосконалення системи матеріальної та нематеріальної мотивації праці

Мотивація є властивістю людської свідомості, що виступає рушійною силою для активізації діяльності або причиною її припинення. Більш широким поняттям, ніж мотивація, є захопленість працею, яка виражається в переконаності працівника у важливості та змістовності його професійної діяльності [26, с. 59]. Висока залученість працівників у роботу організації сприяє зниженню плинності кадрів, проте її вплив на підвищення продуктивності праці є менш очевидним.

Мотивація є ключевим елементом підвищення ефективності праці, проте надмірно високий рівень мотивації може спричинити ускладнення у функціонуванні особистості. Тому необхідно забезпечити оптимізацію процесу мотивації. Це зумовлює потребу у створенні науково обґрунтованого механізму мотивації персоналу підприємств, який, завдяки ефективним інструментам і стимулам, здатен підвищувати зацікавленість працівників у продуктивній і якісній роботі, зміцнювати їх конкурентоспроможність і сприяти формуванню сучасного трудового менталітету.

Потрібно розробити інструментарій мотиваційного механізму, який інтегрує цілі та результати діяльності персоналу в єдину систему, дозволяючи ефективно впроваджувати цільову мотивацію для досягнення високої продуктивності праці. Реалізація кадрової політики забезпечується через систему планів, норм, нормативів, а також організаційних, адміністративних і соціальних заходів, що надають можливість вирішувати

кадрові завдання і задоволення потреб підприємства в кваліфікованому персоналі.

Мотивом людської діяльності є прагнення до задоволення власних потреб, які мають складну ієрархічну структуру та відрізняються у кожної особистості. Людина спрямовує свої зусилля на досягнення цілей, що сприяють реалізації цих потреб. Найвищої ефективності мотивації можна досягти, коли працівники впевнені, що сумлінне виконання своїх обов'язків і внесок у досягнення цілей організації будуть винагороджені (матеріально або морально), що, у свою чергу, допоможе задовольнити їхні особисті потреби. Іншими словами, ефективна мотивація можлива за умови гармонії між цілями працівників і організації.

Важливим аспектом мотивації є відчуття справедливості, яке виникає у працівника при порівнянні отриманої винагороди зі своїми зусиллями та внеском в успіх організації. Також працівники оцінюють відповідність винагороди колег їхнім зусиллям і результатам роботи. Тому оптимізація системи мотивації персоналу здатна забезпечити [56, с. 163]:

- зростання результативних показників трудової діяльності;
- досягнення поставлених цілей компанії;
- взаємозв'язок між ефективністю роботи працівників та їхньою винагородою, включаючи як матеріальні, так і нематеріальні стимули, тобто встановлення залежності між докладеними зусиллями та досягнутими результатами;
- відкритість і зрозумілість механізму нарахування винагород;
- скорочення рівня плинності кадрів та вирішення проблеми нестачі персоналу;
- оптимальний розподіл бюджету між матеріальними та нематеріальними стимулами;
- покращення атмосфери та психологічного середовища в колективі;
- збільшення відданості співробітників організації;
- покращення ефективності роботи команди.

Основним інструментом, що забезпечує ефективне використання ресурсів і активізацію кадрового потенціалу, є мотивація працівників.

Мотивація спрямована на забезпечення максимальної ефективності використання трудових ресурсів, що сприяє зростанню продуктивності та прибутковості підприємства. Під час формування мотиваційного механізму важливо враховувати різноманітність типів працівників для оптимізації системи матеріального заохочення (рис. 3.1).

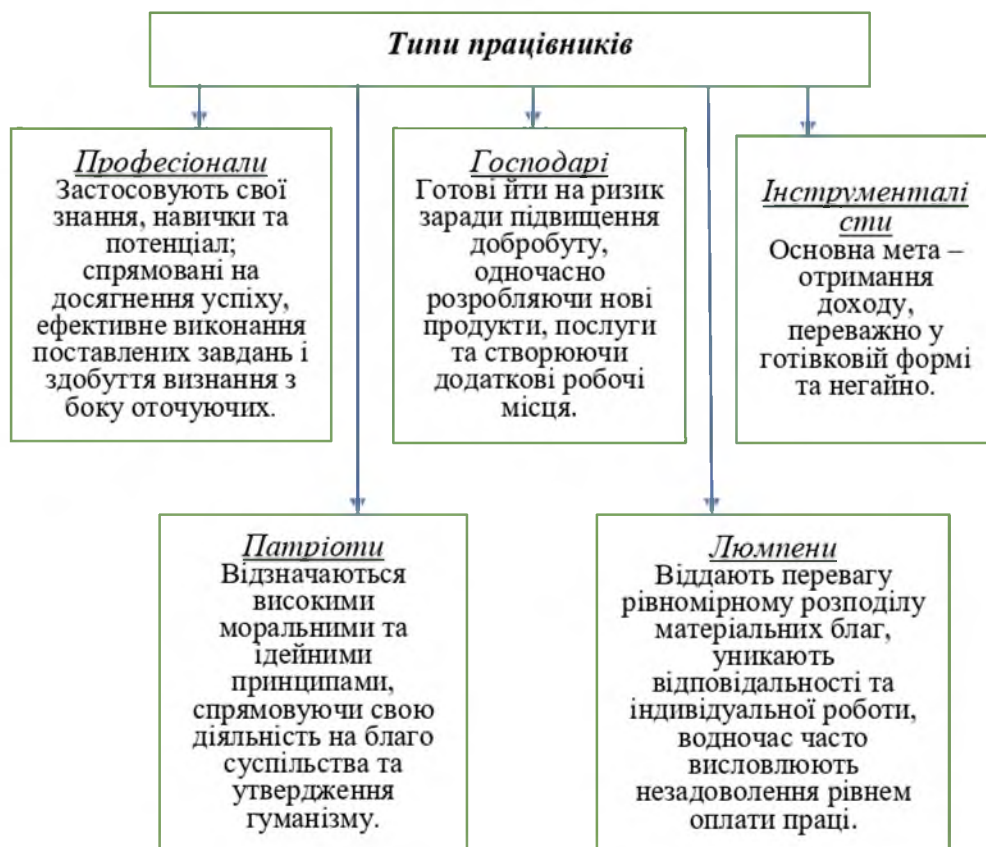


Рис. 3.1. Категорії працівників з урахуванням удосконалення системи матеріального заохочення.

«Інструментально» мотивований працівник фокусується виключно на отриманні заробітної плати, переважно у готівковій формі та негайно. Інші види заохочення його не цікавлять.

«Професійно» мотивований працівник розглядає реалізацію своїх професійних знань, навичок і можливостей як головний пріоритет у роботі.

Його особливо цікавлять зміст трудової діяльності та її характер, а також важливим є підтримання та розвиток професійної гідності [6].

«Патріот» мотивується високими ідеологічними та моральними цінностями, зокрема прагненням до рівності та створення соціальної гармонії.

«Господарська» мотивація базується на прагненні до накопичення власності, багатства та матеріальних благ. Такий працівник майже не потребує зовнішніх стимулів, оскільки його внутрішня мотивація до постійного збільшення матеріальних цінностей є достатньою. Потреби таких працівників практично не мають меж.

«Люмпенізований» працівник схильний до рівномірного розподілу матеріальних благ. Його часто супроводжує відчуття заздрості та незадоволення існуючим порядком розподілу ресурсів у суспільстві. Ці працівники не люблять брати на себе відповідальність, уникати індивідуальної роботи та розподілу обов'язків.

Мотивація виступає не лише складовою причинно-наслідкових зв'язків, а й важливим елементом, що поєднує такі аспекти, як здібності, зусилля, результати, винагороди, сприйняття та задоволення, утворюючи єдину взаємозалежну систему.

У досліджуваному підприємстві нами були виявлені деякі недоліки у формуванні мотиваційного механізму. За оцінками працівників, основні методи економічного стимулювання використовуються недостатньо ефективно. Відсутність належного механізму мотивації праці може призвести до втрати кваліфікованих кадрів.

Матеріальна винагорода за професійні досягнення повинна бути регулярною та базуватися на чітких, об'єктивних критеріях. На основі аналізу системи мотивації персоналу у підприємстві, розроблено пропозиції щодо вдосконалення цієї системи, які представлені в табл. 3.1.

Таким чином, основними напрямками удосконалення системи мотивації персоналу аграрного підприємства є: впровадження адаптивної

системи оплати праці, підвищення кваліфікації працівників, а також оцінка та заохочення досягнутих результатів.

Таблиця 3.1

Перелік заходів для удосконалення системи мотивації персоналу аграрного підприємства

Назва заходу	Передбачуваний результат
Запровадження адаптивної системи оплати праці	Мотивація працівника до виконання своїх обов'язків
Підвищення кваліфікації працівника	Перспективи кар'єрного зростання, зменшення чисельності робочих місць
Оцінка та стимулювання досягнутих результатів	Мотивація працівника до належного виконання своїх обов'язків

Впродовж висвітлення матеріалу, на нашу думку, система стимулювання працівників досліджуваного підприємства, загалом, має включати додаткові виплати та премії. Заробітна плата працівників компанії повинна складатися з кількох складових (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Пропоновані компоненти заробітної плати працівників аграрного підприємства

Назва складової заробітної плати	Частка у загальному обсязі заробітної плати
Основна (базова) частина	63%
Додаткові виплати за продуктивність праці	22%
Додаткові виплати за стаж	7%
Колективні премії	8%

Як висновок, слід зауважити, що кожен із зазначених факторів повинен оцінюватися окремо, а потім сумуватися для формування загальної оцінки, що впливає на розмір надбавки за продуктивність. Таким чином, надбавка за виробіток може змінюватися як в більшу, так і в меншу сторону залежно від виконання працівником встановленої норми.

Проведемо приблизний розрахунок на прикладі одного працівника - механізатора, за вересень 2023 року його зарплата склала 16000 грн. (оклад 12000 + премія 4000 грн.=16000 грн). У жовтні 2023 року за новою системою мотивації йому було зроблено такі виплати в рамках преміювання (табл. 3.3).

Складові частини преміювання механізатора аграрного підприємства

Найменування статті заробітної плати	Сума, грн.	Частка в загальній сумі заробленої плати
Посадовий оклад	12000	63%
Надбавки за виконання норм виробітку	4200	22%
Надбавки за стаж	1300	7%
Колективні премії	1500	8%
Разом	19000	100%

Виходячи з даних табл. 3.3, загальна заробітна плата з усіма надбавками, склала 19000 грн, що на 3000 грн більше від початкової.

3.2. Погнозовані заходів з формування системи стимулювання праці персоналу на підприємстві

Однією з ключових складових стратегічного розвитку підприємства на будь-якому рівні є управління персоналом в рамках системи менеджменту. Тому важливим аспектом ефективного управління економічною системою є наявність інструментів для оцінки основних показників її розвитку та досягнутих результатів, можливість порівняння цих показників з іншими суб'єктами, а також забезпечення постійного контролю за динамікою та напрямками змін ключових показників розвитку.

У зв'язку з цим постає потреба у виборі найбільш ефективних методів для дослідження, аналізу та прогнозування кожного з елементів структури підприємства на різних рівнях господарювання.

Застосування ефективних інструментів оцінки сприятиме зміцненню мотиваційного механізму, що є одним із основних факторів управління персоналом, і, як результат, підвищенню продуктивності праці, покращенню якості продукції та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Отже, важливо забезпечити ефективне управління мотиваційним механізмом персоналу як основою підвищення результативності, при цьому він повинен розглядатися не лише як обмежений набір економічних та організаційних компонентів, зосереджених тільки на формуванні особистого доходу (як це було раніше), а як більш широка та комплексна система, що є невід'ємною частиною організаційно-економічного та соціального механізму функціонування підприємства.

У рамках комплексного управління персоналом в системі менеджменту важливим є не лише управління мотиваційним механізмом, а й вивчення, дослідження та аналіз інших аспектів управління персоналом на фінансовому, економічному та виробничому рівнях. Зокрема, це включає обґрунтування економіко-математичних моделей за допомогою методів дослідження та моделювання управлінських процесів. Одним із таких методів є теорія ігор.

Дослідження елементів теорії ігор та їх широке використання при розв'язанні задач управління підприємством значно знижує рівень невизначеності під час прийняття управлінських рішень, що сприяє цілеспрямованим діям щодо підвищення ефективності функціонування підприємства.

Методи теорії ігор допомагають визначити найкращий гарантований результат серед найгірших можливих варіантів. Це дає змогу обрати стратегію розвитку підприємства на різних рівнях управління, яка забезпечить хоча б мінімальний, але стабільний прибуток за будь-яких зовнішніх умов.

Застосовуючи теорію ігор, визначимо та проаналізуємо розмір оптимального грошового заохочення, враховуючи види доплат. При дослідженні ми будемо враховувати сезонність виробництва, складність і напруженість на окремих виробничих ділянках, а також форми оплати праці, компенсації, пільги та заохочення для персоналу.

В аграрному підприємстві було проведено опитування серед працівників і складено список пільг, спрямованих на соціальний захист. Кожна гривня пільги оцінюється в 1 бал, при цьому максимальна кількість балів за рік становить 10 000 (табл. 3.4). Працівник може обрати вид пільг, які надаються підприємством, на початку року їх використання. У грошовому еквіваленті працівник не має можливості забрати надану пільгу, тобто пільга може бути використана лише у вигляді оплати, здійсненої підприємством. Доплати є змінною частиною тарифної системи та соціального стимулювання, і їх розмір залежить від виробничих умов.

Таблиця 3.4

Пропоновані обсяги та види соціальних пільг для аграрного підприємства, 2025 р.

Види пільг	Вартість, грн	Балів (1 грн =1 балу)	Залежність від приросту продуктивності праці, % – грн
Квитки на концерти, в кіно, театр, екскурсії	до 2000,0	до 2000	5% приросту – 5000,0 грн
Оплата абонементу в басейн, фітнес-зал тощо	до 2000,0	до 2000	
Навчання (семінари, тренінги)	до 4000,0	до 4000	
Оплата мобільного зв'язку	до 1000,0	до 1000	6-10 % приросту – 7500,0 грн
Оплата власного відпочинку (санаторій, курорт)	до 10000,0	до 10000	
Оплата відпочинку (оздоровлення) дитини	до 10000,0	до 10000	11-15 % приросту – 10000,0 грн
Компенсація оплати комунальних послуг	до 10000,0	до 10000	
Можливість отримання одноразової допомоги	до 10000,0	до 10000	

Таким чином, оптимальний розмір грошового заохочення для різних видів пільг на досліджуваному підприємстві, як було зазначено раніше, буде розраховуватися з використанням теорії ігор. Розміри доплат при різних видах пільг представлено в табл. 3.5.

Оскільки кожен з трьох видів пільг має різний розмір доплат, перетворимо виробничу модель на математичну форму, позначивши ймовірності отримання заохочення з мінімальним, середнім та максимальним розміром відповідно. Після виконання математичних операцій ми отримуємо

задачу лінійного програмування для визначення розмірів доплат при різних видах пільг аграрного підприємства. Задача вирішується в середовищі Microsoft Excel за допомогою інструменту «Розв'язувач», який активується через команду Дані → Розв'язувач. Результатом є оптимальний розмір доплат на досліджуваному підприємстві, який становить 7000 грн (Додаток Б).

Таблиця 3.5.

Розміри доплат при різних видах пільг, 2025 р.

Вид діяльності	Тип стимулювання		
	Найменший розмір доплати	Середній розмір доплати	Максимальний розмір доплати
Квитки на концерти, в кіно, театр, екскурсії	3000	4000	8000
Оплата абонементу в басейн, фітнес-зал тощо	3000	4000	8000
Навчання (семінари, тренінги)	3000	4000	8000
Оплата мобільного зв'язку	5000	6000	7000
Оплата власного відпочинку (санаторій, курорт)	5000	6000	10000
Оплата відпочинку (оздоровлення) дитини	5000	6000	10000
Компенсація оплати комунальних послуг	5500	6200	7500
Можливість отримання одноразової допомоги	5500	6000	7000

Отже, підсумовуючи, можна зазначити, що застосування економіко-математичного моделювання, зокрема оптимізаційних задач та задач теорії ігор, в умовах конкретного підприємства дозволяє ефективно моделювати управління мотиваційним механізмом персоналу, що в свою чергу може стимулювати соціальну активність та покращення виробничої діяльності загалом.

Нематеріальне стимулювання праці управлінського персоналу включає розробку методів, які забезпечують комфортну робочу атмосферу, сприяють гордості за професійні досягнення, викликають повагу з боку колег і підлеглих, а також створюють відчуття захищеності від можливих життєвих труднощів.

Підприємство може піклуватися про своїх співробітників, вирішуючи частину їхніх проблем. Наприклад, за рахунок адміністративних витрат підприємство може забезпечити не лише обов'язкове соціальне страхування управлінських кадрів, але й медичне страхування працівників та їхніх сімей. У разі хвороби чи операції лікування буде проводитися в комфортних умовах за рахунок страховки. Оплата путівки на відпочинок для працівника та його родини за особливі заслуги перед компанією може бути розцінена як морально-матеріальна винагорода.

На підприємстві слід створити систему відзначення досягнення поставлених цілей у неформальній атмосфері, наприклад, на пікніку або в ресторані. Трудовий колектив повинен відчувати задоволення від результатів своєї праці, усвідомлювати цінність співпраці та відчувати свою причетність до колективних успіхів.

Забезпечення захищеності кадрів від непередбачених обставин може здійснюватися через систему матеріальної допомоги у разі проблем зі здоров'ям працівників або їхніх родичів, а також для покриття вартості навчання дітей. Підприємство може надавати часткову безоплатну матеріальну допомогу та видавати безвідсоткові кредити.

Проблеми співробітників повинні ставати пріоритетом для підприємства, адже лише тоді всі працівники почуватимуться частиною однієї великої родини. Керівництво підприємства повинно піклуватися про своїх працівників. Звісно, що збиткове підприємство не може надавати підтримку своїм співробітникам. Однак керівники мають розуміти, що досягнення мотиваційних цілей підприємства принесе не тільки дивіденди власникам, але й матеріальні та моральні винагороди за інтелектуальну працю працівників.

Висновки до розділу 3

1. Мотивація є важливим чинником підвищення ефективності праці,

проте надмірно високий рівень мотивації може спричинити ускладнення у функціонуванні особистості. Тому необхідно забезпечити оптимізацію процесу мотивації.

2. Потрібно розробити інструментарій мотиваційного механізму, який інтегрує цілі та результати діяльності персоналу в єдину систему, дозволяючи ефективно впроваджувати цільову мотивацію для досягнення високої продуктивності праці.

3. Мотивація спрямована на забезпечення максимальної ефективності використання трудових ресурсів, що сприяє зростанню продуктивності та прибутковості підприємства. Під час формування мотиваційного механізму важливо враховувати різноманітність типів працівників для оптимізації системи матеріального заохочення, з точки зору їх індивідуальності, визначати елементи мотивації.

4. У досліджуваному підприємстві нами були виявлені деякі недоліки у формуванні мотиваційного механізму. За оцінками працівників, основні методи економічного стимулювання використовуються недостатньо ефективно. На основі аналізу системи мотивації персоналу у підприємстві, розроблено пропозиції щодо вдосконалення його мотиваційного механізму .

5. Впродовж висвітлення матеріалу, на нашу думку, система стимулювання працівників досліджуваного підприємства, загалом, має включати додаткові виплати та премії. Заробітна плата працівників компанії повинна складатися з кількох складових, а саме:

- Основна (базова) частина - 50 %.
- Додаткові виплати за продуктивність праці - 25 %.
- Додаткові виплати за стаж – 5 %.
- Колективні премії – 10 %.
- Премія з фонду керівника – 10%.

Застосувавши додаткові виплати, робітник матиме можливість отримати заробітну платню на 3000 грн.

б. Застосувавши економіко-математичну модель, що базується на моделюванні управлінських процесів, ми використали одну із таких, як теорія ігор. В результаті чого нами було проаналізовано розмір оптимального грошового заохочення, враховуючи види доплат. При дослідженні ми врахували сезонність виробництва, складність і напруженість на окремих виробничих ділянках, а також форми оплати праці, компенсації, пільги та заохочення для персоналу.

В аграрному підприємстві було проведено опитування серед працівників і складено список пільг, спрямованих на соціальний захист. Кожна гривня пільги оцінюється в 1 бал, при цьому максимальна кількість балів за рік становить 10000.

Працівник може обрати вид пільг, які надаються підприємством, на початку року їх використання. У грошовому еквіваленті працівник не має можливості забрати надану пільгу, тобто пільга може бути використана лише у вигляді оплати, здійсненої підприємством. Доплати є змінною частиною тарифної системи та соціального стимулювання, і їх розмір залежить від виробничих умов. Результатом є оптимальний розмір доплат, який становить 7000 грн.

ВИСНОВКИ

1. Дослідження представлені в роботі були зформовані на основі розвитку аграрного підприємства Полтавського району, Полтавської області. Саме підприємство займає провідні позиції в забезпеченні продовольчої безпеки, забезпеченні та створенні робочих місць, а також підвищенні економічного зростання. Досліджуване підприємство займає провідні позиції в забезпеченні продовольчої безпеки, створенні робочих місць та стимулюванні економічного зростання. Розвиток аграрного підприємства зумовлений кількома факторами, такими як сприятливі природні умови, доступ до родючих земель, розвинена інфраструктура та підтримка з боку держави. Підприємство спеціалізуються на вирощуванні різноманітних сільськогосподарських культур, тваринництві, а також на виробництві елітного насіння.

2. Аналіз динаміки забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів дає можливість створити наступні висновки. Так середньорічна чисельність працівників у 2019 р. складала 229 осіб, а в 2023 р. 227 осіб (зменшення відбулося на 2 особи). Кількість працівників зайнятих в сільськогосподарському виробництві зростає з 200 осіб у 2019 р. до 204 особи у 2023 р. Якщо характеризувати по галузях, то в рослинництві в 2023 р було задіяно 82 особи, що менше на 21 особу ніж у 2019 р. У галузі тваринництва цей показник є зростаючим. Кількість відпрацьованого часу зменшується, хоча і не істотно, лише на 0,9 %.

Щодо показників валової продукції у постійних цінах на 1 працівника за досліджуваний період зростає із 548,93 тис. грн, до 634,79 тис грн (15,6 %).

Одержано прибутку на 1 працівника також зростає на 65,1 %. Витрати на оплату праці в досліджуваному підприємстві в 2019 р. становили 21271 тис. грн, а в 2023 р. 39791 тис. грн. Середньомісячна заробітна плата 1

працівника зростає за досліджуваний період на 88,7 %. Коефіцієнт використання запасу праці зростає на 5,5 %.

3. Аналіз динаміки показників ефективності сільськогосподарського виробництва в досліджуваному підприємстві свідчить про загальну тенденцію до зростання впродовж вивченого періоду. Зокрема, вартість валової продукції в постійних цінах 2021 року підвищилася з 125 705,9 тис. грн до 144 098,0 тис. грн, що становить зростання на 14,6%. Аналогічно, вартість валової продукції в діючих цінах також збільшилася на 77,7%. Такі ж позитивні зміни спостерігаються й у галузевому розрізі.

Що стосується повної собівартості реалізованої продукції, то в 2019 році вона складала 43 921,0 тис. грн, а в 2023 році досягла 67 661,0 тис. грн, що свідчить про зростання на 23 740,0 тис. грн. Загальний прибуток підприємства зріс на 75,9%, а рівень рентабельності підвищився на 4,1 в.п.

4. Проаналізувавши показники облікової чисельності та плинності працівників дає можливість стверджувати, про те, що як і відзначалося раніше середньооблікова чисельність штатних працівників за досліджуваний період зменшилася на 2 особи. Щодо чисельності працівників в еквіваленті повної зайнятості, то в 2019 р. вона становила 218 осіб, а в 2023 р. 216 осіб, зменшення відбулося також на 2 особи. Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у с.-г. виробництві, у 2023 р. становить 204 особи, а в 2019 р. 200 осіб. В галузі рослинництва також спостерігається із 103 особи у 2019 р., до 82 осіб у 2023 р. по галузі тваринництва спостерігається зростання досліджуваного показника на 25 осіб. Динаміка прийнятих на роботу працівників зменшується за досліджуваний період на 12 осіб. Показник вибуття працівників також фіксує зменшення на 11 осіб, в основному з власних причин, за власним бажанням. Зафіксоване звільнення з причини скорочення штатів, та порушення трудової дисципліни. Аналізуючи показник стабільності персоналу слід зауважити, що він зростає з 84,4 % у 2019 р., до 89,3 % у 2023 р. Рівень плинності кадрів зменшується.

5. Показники освітньої структури працівників підприємства, дають

можливість сьверджувати про наступне, в підприємстві є особи, які мають середню освіту, це група виробничого персоналу і в 2023 р. вони стновили 37 осіб. Виробничий персонал, що має спеціальну професійну освіту становить 170 осіб. Працівники, які мають вищу освіту складають управлінський персонал, і так у 2019 р. він становив 24 особи, а в 2023 р. 20 осіб. Рівень кваліфікованості управлінців становить 100 % на протязі досліджуваного періоду.

6. Матеріальна мотивація досліджуваного підприємства базується на різних видах виплат, що дозволяють відзначити результативність і сприяти стабільному розвитку підприємства. Так фонд оплати праці працівників у 2019 р становив 21271,0 тис. грн, а в 2023 р. 39791,0 грн, а це на 87,1 % вище. Фонд основної заробітної плати в підприємстві у 2023 р становить 26023,3 тис. грн, що в є вищим на 10772,0 грн (70,6 %) в порівнянні з 2019 р. Показники додаткової заробітної плати у 2019 р. становили 6019,7 тис. грн, а в 2023 р. 13767,7 тис. грн, зафіксоване зростання у 2 рази. З нього надбавки та доплати зростають на 42,9 % за досліджуваний період, премії та винагороди, що є систематичними також зростають у 2 рази. В підприємстві виплачуються заохочувальні та компенсаційні виплати, матеріальна допомога, соціальні пільги, що мають індивідуальний характер, це є гарним показником того, що мотиваційний механізм в підприємстві працює.

7. Нематеріальна мотивація відіграє важливу роль в управлінні персоналом в досліджуваному аграрному підприємстві, оскільки вона дозволяє підвищити рівень залученості працівників без значних фінансових витрат. У сільськогосподарському секторі, де сезонність робіт і специфічні умови праці, часто грошові стимули, є недостатніми для забезпечення стабільної продуктивності, нематеріальні стимули можуть стати ефективним доповненням до загальної системи мотивації.

Аналіз формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці на підприємстві, потребує певної уваги, та спонукав до впроадження наступних пропозицій.

1. Мотивація є важливим чинником підвищення ефективності праці, проте надмірно високий рівень мотивації може спричинити ускладнення у функціонуванні особистості. Тому необхідно забезпечити оптимізацію процесу мотивації.

2. Потрібно розробити інструментарій мотиваційного механізму, який інтегрує цілі та результати діяльності персоналу в єдину систему, дозволяючи ефективно впроваджувати цільову мотивацію для досягнення високої продуктивності праці.

3. Мотивація спрямована на забезпечення максимальної ефективності використання трудових ресурсів, що сприяє зростанню продуктивності та прибутковості підприємства. Під час формування мотиваційного механізму важливо враховувати різноманітність типів працівників для оптимізації системи матеріального заохочення, з точки зору їх індивідуальності, визначати елементи мотивації.

4. У досліджуваному підприємстві нами були виявлені деякі недоліки у формуванні мотиваційного механізму. За оцінками працівників, основні методи економічного стимулювання використовуються недостатньо ефективно. На основі аналізу системи мотивації персоналу у підприємстві, розроблено пропозиції щодо вдосконалення його мотиваційного механізму .

5. Впродовж висвітлення матеріалу, на нашу думку, система стимулювання працівників досліджуваного підприємства, загалом, має включати додаткові виплати та премії. Заробітна плата працівників компанії повинна складатися з кількох складових, а саме:

- Основна (базова) частина - 50 %.
- Додаткові виплати за продуктивність праці - 25 %.
- Додаткові виплати за стаж – 5 %.
- Колективні премії – 10 %.
- Премія з фонду керівника – 10%.

Застосувавши додаткові виплати, робітник матиме можливість отримати заробітну платню на 3000 грн.

б. Застосувавши економіко-математичну модель, що базується на моделюванні управлінських процесів, ми використали одну із таких, як теорія ігор. В результаті чого нами було проаналізовано розмір оптимального грошового заохочення, враховуючи види доплат. При дослідженні ми врахували сезонність виробництва, складність і напруженість на окремих виробничих ділянках, а також форми оплати праці, компенсації, пільги та заохочення для персоналу.

В аграрному підприємстві було проведено опитування серед працівників і складено список пільг, спрямованих на соціальний захист. Кожна гривня пільги оцінюється в 1 бал, при цьому максимальна кількість балів за рік становить 10000.

Працівник може обрати вид пільг, які надаються підприємством, на початку року їх використання. У грошовому еквіваленті працівник не має можливості забрати надану пільгу, тобто пільга може бути використана лише у вигляді оплати, здійсненої підприємством. Доплати є змінною частиною тарифної системи та соціального стимулювання, і їх розмір залежить від виробничих умов. Результатом є оптимальний розмір доплат, який становить 7000 грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева Н. Ф. Удосконалення мотивації трудової діяльності працівників машинобудівних підприємств. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2012. Вип. 3 (74). С. 174-178.
2. Ареф'єва О. В. Перспективні напрямки розвитку трудового потенціалу в системі споживчої кооперації. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 12 (102). С. 147-153.
3. Акулов М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. Економіка праці та соціально-трудова відносини. К.: Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
4. Алекперова Л. В. Методи та критерії оцінки трудового потенціалу промислових підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. Вип. 12 (38). С. 174-177.
5. Бабій І. В. Трудовий потенціал підприємства: поняття та структура. *Вісник Хмельницького національного університету КНЕУ*, 2005
6. Базалійська Н. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2013. № 5(43) С. 103-105.
7. Балабанова Л. Б. Управління персоналом. К.: Професіонал, 2006. 512 с.
8. Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. № 4. С. 119-125
9. Борисюк П. В., Синюк О. В. Формування мотиваційного механізму ефективного розвитку аграрних підприємств. Львів : Магнолія, 2016. 206 с.
10. Богоявленська Ю. В. Економіка та менеджмент праці: навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. 332 с.
11. Белова О. І. Теоретичні аспекти формування мотиваційного університету. *Економіка і право*. 2011. Вип. 1, т.1. С. 13-19.

12. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. http://econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/strategichne_upravlinnya_kadrov_im_potencialom_pidpriemstva.pdf
13. Богоявленська Ю. В. Індивідуальна мотивація праці в умовах інноваційної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. т. 3. С. 65-68.
14. Боровик М. В. Особливості оцінки трудового потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6, т. 4. С. 257-259.
15. Варданін І. Нові тенденції у мотивації персоналу. *Управління персоналом*. 2005. № 9. С. 93-95.
16. Ведерніков М. Д. Економіка праці і соціально трудові відносини. Львів: Новий світ 2000, 2012. 869 с.
17. Волевач Л. М. Використання мотивації у практичному менеджменті. *Наука і економіка*. 2009. № 3(15). с. 177-181.
18. Гончаров В. Н. Роль мотивації в системі управління персоналом *Економіка*. № 4 (88). 2008. С. 68-71.
19. Гончаров, В. М., Черкасов А. В. Управління мотивацією персоналу на підприємствах. Луганськ, Янтар, 2010. 267 с.
20. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. К. : Знання, 2004. 535 с.
21. Дайнека О. В., Остапенко О. А. Сутність поняття «фінансовий результат» та особливості його формування. *Молодіжний науковий вісник. Економічні науки*. 2013. № 4.
22. Данюк В. М. Менеджмент персоналу.: К. : КНЕУ, 2004. 398 с
23. Дієсперов В. С. Оплата сільськогосподарської праці. *Економіка АПК*. 2012. №9. С. 76-83.
24. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов. М.: Эксмо, 2009. 432 с.
25. Діагностика трудового потенціалу підприємства та аналіз впливу

факторів на підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства. <https://www.kazedu.kz/referat/121967>.

26. Мочерного С. В. Економічний словник-довідник. Феміна, 1995. – 368 с.

27. Єкімова О. О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами. http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Траєив /2012_1_3/47.pdf.

28. Зозулев А.В. Поведение потребителей: учеб. пособ. Київ: Знання, 2004. 364 с.

29. Зубрицька Я. О. Методичні підходи щодо оцінки трудового потенціалу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.17. С. 194-200.

30. Зубрицька Я. О. Оцінка системи управління трудовим потенціалом підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 1. С. 172-182.

31. Іванов С. Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2010. № 5. С. 34-38.

32. Ілляш О. І. Пріоритетні напрямки ефективного використання трудового потенціалу підприємства за складовою мотиваційного механізму. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21.7. С. 131-134.

33. Кебас М. Системность эффективной мотивации. Управление персоналом: Украина. 2010. № 4. С. 52-55.

34. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом. «ИНФРАМ», 2008. 304 с.

35. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Х. : ХДУХТ, 2004. 587 с.

36. Криворучко О. М. Особливості визначення стратегії управління персоналом за видами бізнесу АТП. Донецьк. ДонНТУ, 2013. С. 24-27.

37. Клецова К. В. Формування компетенцій персоналу як основа

забезпечення його конкурентоспроможності на ринку праці.
http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2010_1_1/Klecova.pdf.

38. Колот А. М, Грішнова О.А., Герасименко О.О. Економіка праці і соціально-трудові відносини. К. : КНЕУ, 2009. 711 с.

39. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2009. – 337 с.

40. Криворучко О. М. Моделювання процесу розробки стратегій управління персоналом підприємства. Х. : ХНТУСГ, 2012. Вип. 127. С. 16-21.

41. Лук'янихін, В. О. Менеджмент персоналу. Суми. Університ. книга, 2004. 590 с.

42. Линдюк А. О. Економічна поведінка селян в умовах трансформації економіки України. Чернівці : ДрукАрт, 2009. С. 179-180.

43. Липчук В. В., Линдюк А. О. Мотиваційні чинники працевлаштування молоді у сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2008. № 7. С. 131-136.

44. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 15.5. С. 376-380.

45. 21. Маслоу А. Г. Мотивация и личность. СПб. Евразия, 1999. 478 с.

46. Нестеренко В. Ю., Токар І.І. *Економіка виробництва*. Харків, 2012. 113 с.

47. Олійник О. В. Економічний механізм підвищення продуктивності та ефективності праці в сільському господарстві. К. : ІАЕ УААН. 2010. С. 472-478.

48. Онисько С. М. Оплата праці у сільськогосподарських підприємствах при вдосконаленні системи соціального захисту населення. Львів: ЛігаПрес, 2011.- 232 с

49. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами. К. : Кондор, 2003. С. 141-143.

50. Онищенко Е. К. Кадровий потенціал та його місце в структурі потенціалу підприємства. *Економіка менеджмент підприємництво*. Збірник наук праць Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. № 23 (II) / 2011.
51. Покропивного С. Ф. Економіка підприємства. К.: КНЕУ, 2001. 528 с.
52. Покропивного С. Ф. Економіка підприємства. К.: КНЕУ, 2006. 528 с.
53. Пожуєва Т. О. Формування інноваційних засад управління фондом оплати праці. Запоріжжя: ЗДІА, 2011. 252 с.
54. Притула О. В. Мотиваційні механізми в сфері підприємництва. зб. наук. Праць. Вип. 72. Дніпропетровськ : ДНУ, 2001. С. 50-55.
55. Расулова У. С. Мотивация сотрудников торгового предприятия. Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2012. №1(1) С. 226-228
56. Самойленко С. М. Формування трудового потенціалу суб'єктів господарювання. Х., 2005. 25 с.
57. Слинков В. Н. Персонал и его менеджмент: практичні рекомендації. К.: КНТ, 2007. 476 с.
58. Склепович М. В. Особливості формування механізму мотивації персоналу підприємства – суб'єкта ЗЕД через його потенціал.: http://www.rusnauka.com/3_ANR_2014/Economics/2_157014.doc.htm.
59. Тимош І. М. Економіка праці. Київ. 2004. С. 146-147.
60. Управління персоналом. Виноградський М.Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шкапова О.М. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
61. Управління персоналом. В. М. Гончаров Донецьк: СПД «Купріянов В. С.», 2008. 148 с.
62. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К. : КНЕУ, 2003. 316 с.

63. Хлопова Т. В. К оценке трудового потенциала предприятия. СОЦИС. 2003. №3. С. 67-74.
64. Черкашина Д. Нестандартна мотивація. *Контракти*. 2008. № 22. С. 25-27.
65. Червинская, Л. Управление мотивацией персонала банковских организаций. *Справочник кадровика*. 2009. № 12. С. 95-101.
66. Череп, А. В. Теоретико-методичні підходи до визначення ефективності праці персоналу комерційного банку. *Сталий розвиток економіки: Науково-виробничий журнал* 2011 №3 с. 259-264.
67. Шваб Л. І. Економіка підприємства: навч. посібник для ВНЗ. К.: Каравела, 2006. 584 с.
68. Шаталова Н. И. Познание трудового потенциала работника как социальная проблема. *Дискуссия: журнал научных публикаций*, 2011. № 10. С. 152-157.
69. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу. Донецьк : НАН України, Ін-т економіки промисловості, 2005. 502 с.
70. Янковська Л. А. Оптимізація трудового потенціалу в системі менеджменту персоналу промислового підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 9. С. 200-203.
71. Journal Economy and Management (2014). *Ekonomia i Zarządzanie* (2).
72. <http://www.zarplata.ru/a-id-2111.html>

ДОДАТКИ