

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

Освітньо-професійна програма Підприємництво
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
д.е.н., професор Ханлар МАХМУДОВ
12 грудня 2022 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Опанасенко Олена Сергіївна

Керівник кваліфікаційної роботи,
д. е. н., професор, завідувач
кафедри підприємництва і права

Ханлар МАХМУДОВ

Полтава – 2022 року

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1. Сутність мотивації праці та мотиваційного процесу	9
1.2. Методи матеріальної та нематеріальної мотивації	14
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	21
2.2. Діагностика ефективності формування системи мотивації праці	26
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ШЛЯХИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА	36
3.1. Стратегічні шляхи удосконалення системи матеріальної та нематеріальної мотивації праці	36
3.2. Ефективність запропонованих заходів системи стимулювання праці персоналу на підприємстві	44
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день в кризових умовах військового стану, перед підприємствами постає велике завдання щодо використання мотиваційних заходів в їх підприємницькій діяльності. Саме процвітання та розвиток, будь-якого підприємства залежить від намагання працівників реалізувати свій професійний потенціал.

Сьогоднішня нашої країни зачіпають такі головні проблеми, що стосуються саме мотиваційної політики: низька заробітна плата, проблемні стосунки підлеглих з керівництвом, умовами праці в організації та інше.

Незважаючи на військовий стан керівники підприємств повинні постійно мотивувати людей працювати, підтримувати умови спілкування та праці зі своїми підлеглими, що створює можливість підтримувати економіку країни.

Змістовний аналіз наукової літератури, дає можливість стверджувати, що питанню мотивації праці приділяється багато уваги серед вчених нашої країни, так і зарубіжних науковців. Серед них виокремимо 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. О. Клокар, А. В. Карамушка, О. В. Олійник, О. А. Харун, І. Д. Фаріон та ін.

Зв'язок роботи з науковими темами. Дослідження проведені та висвітлені в кваліфікаційній роботі відповідають плану науково-дослідних робіт кафедри підприємництва і права Полтавського державного аграрного університету.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є висвітлення теретичних основ мотиваційного механізму підприємства, розкриття сутності мотивації праці та мотиваційного процесу, оцінка її ефективності, та виявити проблеми в формуванні. Розробити стратегічні шляхи удосконалення системи матеріальної та нематеріальної мотивації

праці.

Основними завданнями дослідження є:

- розкрити сутність мотивації праці та мотиваційного процесу підприємства;
- висвітлити методи матеріальної та нематеріальної мотивації;
- провести діагностику ефективності системи мотивації праці;
- розробити шляхи розвитку системи управління та формування мотиваційного механізму у підприємстві.

Об'єктом дослідження є формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці в підприємстві.

Предметом дослідження є – сукупність теоретичних, методичних і організаційних положень аналізу мотиваційного механізму підприємства та розробка шляхів його розвитку.

Методи дослідження. Під час проведення оцінки формування мотиваційного механізму, в роботі було використано комплексний і системний підхід до вивчення суті економічних явищ і процесів, які стосуються його формування. А також в роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: абстрактно-логічний; метод декомпозиції; методи аналізу та синтезу; статистично-економічний; абстрактно-логічний.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові та законодавчі акти України, форми бухгалтерсько-статистичної звітності дані річних звітів підприємства (використана інформація за 2017-2021 рр.), літературні джерела, власні матеріали, соціологічні дослідження, наукові праці вчених .

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у подальшому розвитку теоретичних, методичних і практичних положень процесу ефективного формування мотиваційного механізму підприємства, як головний чинник формування підвищення продуктивності праці:

набули подальшого розвитку:

- стратегічні шляхи удосконалення системи матеріальної та

нематеріальної мотивації праці;

– ефективність запропонованих заходів системи стимулювання праці персоналу на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів. В кваліфікаційній роботі опрацьовані теоретичні положення, висновки і пропозиції щодо підвищення ефективності формування мотиваційного механізму, як, головного чинника формування підвищення продуктивності в підприємстві.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднено у формі доповіді на:

– Всеукраїнській науково-практичній конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін», тема доповіді Мотивація праці, як головний чинник управління на підприємстві. (м. Полтава, ПДАУ, 27.10.2022 р.).

– Щорічній студентській науковій конференції Полтавського державного аграрного університету, Мотивація праці як один з основних методів управління персоналом. (м. Полтава, ПДАУ, 10. 11. 2022 р.).

За результатами досліджень опубліковано фахову статтю Зміна концепції мотивації праці та її вплив на ефективність діяльності підприємства (додаток А).

Структура та обсяг дипломної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 63 сторінках друкованого тексту, робота містить 14 таблиць, рисунків 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 основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Мотивація праці є одним з основних методів управління персоналом, що спонукає працівників до досягнення цілей, що стоять перед ними та організацією. Мотивацію можна визначити і як щось, що змушує людей з бажанням і якісно робити те, що повинно бути виконано [31, с. 34-38]. І відповідно, складається враження, що службовці націлені тільки на удосконалення загальних задач підприємства. Працівники, не жаліючи себе, беруть додаткові робочі години, морально та фізично виснажуючись, працюють задля отримання премії. Адже вони переконані, що це того варте. Відсутність ефективної мотиваційної системи високопродуктивної праці негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства, внаслідок чого знижується заробітна плата і сприятливий клімат в колективі. Мотивація персоналу є одним з найважливіших факторів, що впливають на розвиток підприємства в цілому.

Основна мета управління персоналом полягає в тому, щоб домогтися ототожнення індивідуальних цілей кожного працівника з цілями організації. Встановлена мета мотивації окремого працівника впливає на такі напрямки як відповідальність, визнання і взаємини.

До основних завдань мотивації належить: формування у кожного працівника розуміння сутності і значення мотивації в процесі роботи; навчання персоналу та керівництва психологічним основам спілкування в організації; формування в кожного керівника демократичних підходів до

управління персоналом з використанням сучасних методів мотивації [32 с. 131-134.].

Мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо чи несвідомо виконувати ті або інші дії. Мотив праці формується лише тоді, коли трудова діяльність є якщо не єдиною, то основною умовою отримання блага. Сила мотиву визначається ступенем актуальності певної потреби для працівника.

Мотивація праці – це одна з найважливіших функцій менеджменту, що представляє собою стимулювання групи працівників до праці для досягнення мети підприємства, завдяки задоволенню його потреб. Головними важелями мотивації є стимули та мотиви, які у взаємодії мають формувати ефективний мотиваційний механізм працівників підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності [3, с. 46-50].

Мотивація персоналу є головною детермінантою управління персоналом і водночас провідною компонентою процесу управління підприємством в цілому. Ряд вчених-економістів вважає, що найбільш ефективною системою мотивації є мотивація на результат, оскільки саме такий підхід до мотивації персоналу дає можливість працівникам отримувати і збільшувати дохід в чіткій залежності від їхніх зусиль і ступеня трудової активності [59, с. 226].

Покропивний С. Ф. зформував систему мотивації на рівні підприємства, яка обов'язково повинна базуватися на таких вимогах:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності,

реалізації здібностей працівників;

– підтримування в колективі атмосфери довіри й зацікавленості в реалізації загальної мети [52, с. 375].

До основних умов підвищення ефективності мотивації праці можна віднести: забезпечення відповідності структури стимулюючих засобів (економічних, престижних, задоволеність роботою) структурі мотивації праці персоналу підприємства (мотивів забезпечення важливих благ для життя, гідної заробітної плати, комфортних умов праці, престижу роботи в галузі та інше). Цілі використання системи мотивації: приваблення персоналу в організацію; збереження працівників; стимулювання оптимальної виробничої поведінки [41].

Систематичне вивчення мотивації з психологічної точки зору не дає змоги виявити, що саме пробуджує людину до праці. В сучасних наукових дослідженнях виокремлюють [18, с. 69-70]:

– змістові теорії мотивації – основна увага зосереджена на аналізі факторів, які лежать в основі мотивації, а не власне на процесі мотивації (теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія Альдерфера, теорія двох факторів Герцберга, теорія придбаних потреб Д. Мак-Клелланда та інші);

– процесійні теорії мотивації – все зводять до процесу мотивації, опису і передбаченню результатів мотиваційного процесу, але не висвітлюють зміст мотивів (теорія очікування, теорія справедливості, модель вибору ризику, теорія Х та Y Дугласа Мак-Грегора).

Мотивація працівників має здійснюватись комплексно та системно. Мотивацію персоналу слід розглядати не просто як окрему функцію управління, а як складову, як підсистему корпоративної культури підприємства.

Процес мотивації в значній мірі визначається потребами, що його ініціюють. Якщо потреби індивідів збігаються із потребами підприємства, працівники будуть вкладати свої зусилля заради власного задоволення. Як зазначає Біліченко О.С. зв'язок потреб та мотивів визначається тим, що

потреби реалізуються у діяльності працівника за допомогою мотивів, котрі, в свою чергу, визначаються ступенем актуальності тієї або іншої потреби працівника, можуть бути різними за змістом і зумовлюватись як спрямованою, так і неспрямованою активністю людини [8 с. 119-125].

Зарубіжні та вітчизняні вчені виділяють велику кількість мотиваційних чинників, а саме: гроші, кар'єрне зростання, слава визнання, самовираження та самореалізація. В якості важливих факторів мотивації персоналу можна розглядати суб'єктивні чинники вибору професії та рівня кваліфікації, які визначаються рівнем престижності праці. Від невдалої системи стимулювання може постраждати не тільки підприємство, а як відомо з історії розвитку економіки різних держав, ціла економічна система, а це все через елементарне непорозуміння між інтересами виробничого сектора та простого робітника.

Більшість учених сходяться в думці, що саме мотивація – джерело трудової активності особистості. Внутрішніми причинами, що спонукають людину до роботи, є не тільки її інтерес до конкретного виду діяльності, але й, головне, – потреби. Під потребою розуміють фізіологічний чи психологічний стан людини, яка відчуває брак чого-небудь і прагне завдяки своїй активності відновити баланс, тобто одержати бажане (винагороду).

При цьому формування системи мотивації персоналу повинно ґрунтуватися на застосуванні принципів комплексності, системності, регламентації, цілеспрямованості, орієнтації на результат, простоти та зрозумілості, відкритості й об'єктивності.

Існує три види мотивації – матеріальна, моральна, адміністративна. Тому необхідно створювати і вдосконалювати матеріальні, моральні та адміністративні стимули до праці.

Матеріальна мотивація реалізується через систему оплати робочої сили, виплат дивідендів на акції, отримання частки доходу від особистої власності (на житло, землю тощо). Цей вид мотивації передбачає і застосування матеріальних санкцій.

Моральна мотивація у розвинутих країнах Заходу, зокрема у США, реалізується за використання системи оцінювання заслуг, згідно з якою для кожного фактора, що оцінюється, складається шкала оцінок робітників у балах. До оцінки заслуг належать такі показники, як відданість фірмі, готовність до співробітництва, що прирівнюється до фактора кваліфікації.

Адміністративна мотивація спирається на дисципліну праці, відповідальність працівника. Існують різні форми дисциплінарного покарання (зауваження, догана, штраф, звільнення з роботи) і дисциплінарного заохочення [46].

Основою мотивації праці кожної особи є її потреби. Під час дослідження потреб, важливе розуміння джерел, за рахунок яких вони покриваються. Для працівників сільськогосподарських підприємств такими джерелами можуть бути три основні: сільськогосподарські підприємства, держава, особиста (поза основним місцем праці) діяльність персоналу [70, с.16].

Якщо підприємство не забезпечує своєму працівнику рівень доходу, який задовольнив би його потреби, більшого значення серед джерел покриття потреб особи набувають особиста діяльність і державна допомога, що є вкрай небажаним явищем. Дослідження підтверджують доцільність розділу мотивів трудової поведінки і діяльності працівників сільськогосподарських підприємств на чотири основні групи: матеріальні, духовні, виробничо-побутові та соціальні.

Особливості мотивації праці у сільському господарстві зумовлені трьома групами причин: пов'язаних із особливостями сільського господарства як сфери діяльності, особливостями сільськогосподарської праці та організаційними чинниками (рис. 1.1).

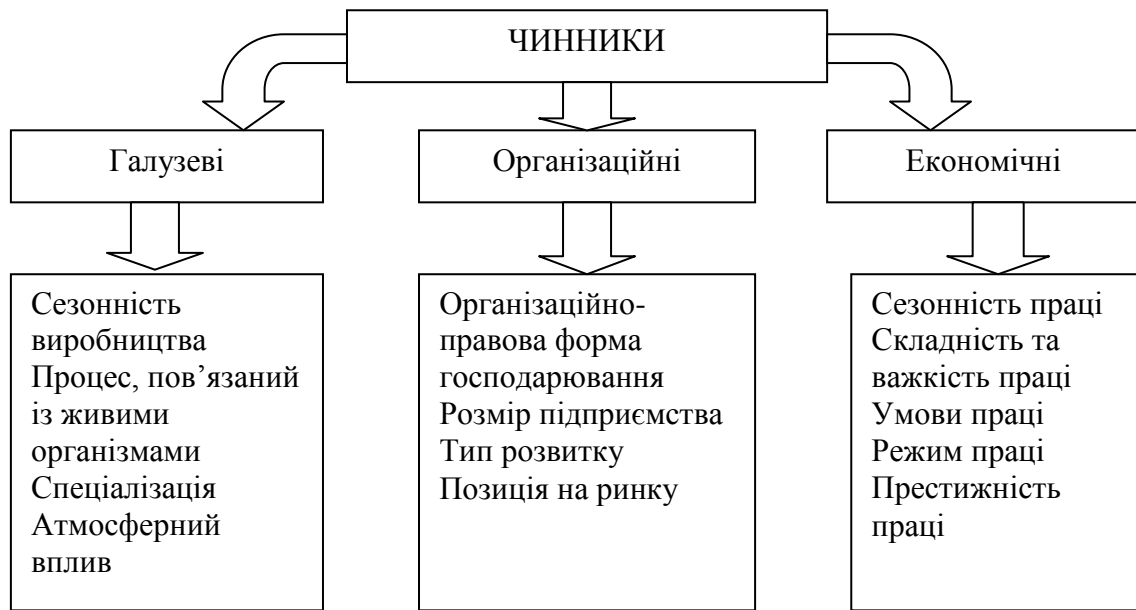


Рис. 1.1. Чинники, що визначають особливості мотивації праці у сільськогосподарських підприємствах [71 с. 200-203].

Отже, мотивація – це діяльність зі створення умов для виникнення у людини потреби здійснювати ті чи інші дії в інтересах підприємства незалежно від прямого або непрямого зв'язку з будь-якою винагородою. При цьому у працівника повинен бути внутрішній мотив – конкретна ціль, притаманна працівнику стосовно мотивації. На практиці працівникові достатньо мати суспільнокорисну мету з хоча б відносною цінністю, яка перегукувалася би з ідеями колективу підприємства. Проте така мета властива далеко не кожному працівнику.

1.2. Методи матеріальної та нематеріальної мотивації

Виробничі процеси на підприємстві здійснюються переважно з використанням трудового потенціалу, ефективність використання якого багато в чому залежить від існуючої на ньому системи стимулювання праці. Тому наявність мотивованих, висококваліфікованих трудових ресурсів великою мірою визначає ефективність функціонування підприємства, конкурентоспроможність, а також можливість досягнення поставлених цілей.

Методи мотивації працюючих - це частина організаційної культури. Основне призначення методів - забезпечення максимального залучення працюючих, володіючих знаннями, до вирішення загальних задач організації. В теорії виділяють наступні головні методи мотивації [48, с. 226].

Винагородження - засновано на системі економічного (заробітна плата, премії, участь у прибутках тощо) та неекономічного (нагорода, подяка тощо) стимулювання високопродуктивної праці.

Солідарність - розвиток у працівників власних цінностей і цілей, які близькі до цінностей і цілей організації, що досягається шляхом переконання, виховання, навчання і створення сприятливого організаційного клімату в організації.

Методи мотивації персоналу можуть бути найрізноманітнішими, зазвичай вони залежать від системи стимулювання на підприємстві, загальної системи управління та особливостей діяльності самого підприємства [55].

Таблиця 1.1

Класифікація методів мотивації результативності діяльності

Методи мотивації	Характерні ознаки
економічні (прямі)	відрядна оплата, погодинна оплата, премії за раціоналізацію, участь у прибутках, оплата навчання, виплати за максимальне використання робочого часу;
економічні (непрямі)	пільгове харчування, доплати за стаж, пільгове користування житлом, транспортом та ін. ;
моральні	збагачення праці, гнучкі робочі графіки, охорона праці, програми підвищення якості праці, просування по службі, участь у прийнятті рішень на більш високому рівні.

Ефективність економічних методів різко зростає при їх сполученні з іншими, насамперед з матеріальними та моральними методами мотивування.

Як відзначає Базалійська Н. П., існує безліч видів мотивації персоналу, що зустрічаються в мотиваційних теоріях. Але слід позначити основні, які залишаються незмінними для будьякого виду організації:

– матеріальна – підвищення окладу, доплати і надбавки, змінна частина заробітку – премії, комісійні;

– нематеріальна – винагорода за заслуги, має грошовий вираз, але видається працівникові в негрошовій формі (путівки, подарункові сертифікати, продукція компанії);

– моральна – винагороди, що не мають грошового вираження: визнання статусу і заслуг (зустрічі з керівництвом, грамоти, дипломи), надання окремим співробітникам особливих умов роботи (гнучкий або вільний графік, самоконтроль якості і т. п.) й додаткових можливостей розпоряджатися ресурсами організації;

– організаційна – створення організаційної культури, що підтримує мотивацію співробітників на досягнення цілей компанії. [6, с. 2].

Проблема підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з «вічних» проблем, що їх має вирішувати економічна наука та господарська практика. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для країн з перехідною економікою, до яких належить і Україна.

Це зумовлено принаймні двома причинами:

1) низьким рівнем доходів, деформаціями в їхній структурі та диференціації;

2) необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці

Зважаючи на наявні форми і методи мотивації, систему мотивації необхідно формувати у такій послідовності:

1) постійний моніторинг діючої системи мотивації праці;

2) обґрунтування встановлених цілей мотиваційної політики та основних структурних елементів системи мотивації;

3) формування складників системи матеріального стимулювання персоналу;

4) формування складників системи нематеріального стимулювання персоналу;

5) розроблення внутрішніх нормативних документів системи мотивації персоналу.

Розробивши систему мотивації, спрямовану на задоволення потреб працівників підприємства відповідно до того, що вони вважають важливим, можна створити сприятливіші умови для досягнення цілей організації. Виходячи з того, що об'єктом стимулювання є працівники різних категорій, треба брати до уваги відмінність їх стимулювання.

Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці.

Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності належить заробітній платі як основній формі доходу найманих працівників. Водночас зауважимо, що взаємозв'язок заробітної плати (як і доходів у цілому) і мотивації трудової діяльності складний і суперечливий

Нематеріальна мотивація – це процес спрямований на немонетарне заохочення та формування корпоративного духу працівників, що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу в якості своєї роботи.

За сучасних умов застосовують наступні методи нематеріальної мотивації працівників: сприятливий режим робочого часу, надання додаткового вільного часу, підкреслення важливої ролі працівника, розподіл влади, нагородження різного роду дипломами, призами, проведення різних стажувань, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, перерозподіл робочого часу, покращення умов праці, планування кар'єри. Відмітимо, що кожен із перерахованих методів має відмінні форми застосування та різні ступені ефективності в вітчизняних реаліях.

Данюк В. М. стверджує, що на трудову поведінку персоналу значний вплив справляє планування кар'єри. Якщо планування кар'єри розглядати крізь призму сучасних теорій мотивації, то можна дійти висновку, що цей

елемент управління персоналом має безпосереднє відношення до мотивації трудової діяльності [22].

Так, згідно з теорією Маслоу, до первинних потреб людини належать потреби безпеки, намагання бути впевненим, що фізіологічні та інші пріоритетні потреби (зокрема зайнятості, стабільної роботи) будуть задоволені як у поточному періоді, так і в майбутньому. Стабільність зайнятості, чітка перспектива зростання – безперечно, пріоритетні потреби й мотивувальні чинники трудової діяльності. А відтак плануванню кар'єри слід приділяти першочергову увагу. Воно безпосередньо стосується реалізації цілої низки потреб і задіяння трудових і статусних мотивів персоналу.

На підтвердження тенденції розширення застосування нестандартних методів мотивації у світовому просторі, варто розглянути їх класифікацію та приклади застосування відповідних заходів у провідних міжнародних компаніях (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2

Класифікація та приклади застосування сучасних нестандартних методів мотивації у міжнародній практиці [70].

Нестандартні методи мотивації	Компанії, що застосовують відповідні методи
Одноразова винагорода готівкою за виконане завдання, відсутність запізнь.	Марсінк, Макдональдс, Лінкольн, Таппарварс
Нагородження подарунками, медалями, знаками, відзнаки почесними званнями.	ІБМ, Макдональдс
Система внутрішніх тренінгів, програми індивідуального розвитку, додаткова освіта за рахунок роботодавця.	Jonson& Jonson, Renault, Peugeot
Створення дружної, сімейної атмосфери, пільгове медобслуговування.	Jonson& Jonson
Публікація у вланому друкарському оргні.	GeneralMotors, Westing-hous, Elektric, Palaroid, BellTelefon Lab, RadioCorporation of Amerika
Виділення вільного часу, можливості відвідування наукових заходів, для підтримки творчої та винахідницької діяльності, членство у наукових товариствах компанії.	Toshiba, ІБМ, Palaroid
безкоштовне чи пільгове харчування працівників.	Google, Яндекс

Варто наголосити, що деякі методи мотивації можуть бути актуальними і для сучасних вітчизняних підприємств. Отже, при розгляді форм та методів стимулювання, а також намаганні відокремленого вирішення проблематики розвитку та вдосконалення матеріальних і нематеріальних методів стимулювання, варто звертати увагу на те, що при формуванні системи взаємозв'язку мотивації та стимулювання працівників необхідною умовою є наявність такої важливої відтворювальної ланки, як праця, без якої неможливо уявити економічний розвиток підприємства.

Таким чином, для створення ефективної системи мотивації на підприємстві керівник повинен розуміти і пам'ятати, що однією заробітною платою підлеглих стимулювати неможливо, оскільки після декількох підвищень рівня заробітної плати даний вид матеріального стимулу втрачає свою здатність до мотивування. З іншої сторони, оскільки ціллю працівника є кар'єра, можливість професійного росту змусить його працювати більш ретельно та наполегливо.

Дане дослідження доводить, що вплив нематеріальних та матеріальних стимулів відіграє дуже важливу роль на ефективність діяльності підприємства. Для ефективності діяльності підприємства необхідно розробляти свою систему мотивації, як для кожного працівника, так і підприємства.

Окрема система мотивації для кожного працівника досить ефективна, але не економічна. Такий підхід можливо використовувати лише на невеликих підприємствах, де можливо виявити потреби та мотиви кожного співробітника.

Висновки до розділу 1

1. Мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо чи несвідомо виконувати ті або інші дії. Мотив праці формується лише тоді, коли трудова діяльність є якщо не єдиною, то основною умовою отримання блага. Сила мотиву визначається

ступенем актуальності певної потреби для працівника.

2. Мотивація праці – це одна з найважливіших функцій менеджменту, що представляє собою стимулювання групи працівників до праці для досягнення мети підприємства, завдяки задоволенню його потреб. Головними важелями мотивації є стимули та мотиви, які у взаємодії мають формувати ефективний мотиваційний механізм працівників підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

3. Методи мотивації працюючих - це частина організаційної культури. Основне призначення методів - забезпечення максимального залучення працюючих, володіючих знаннями, до вирішення загальних задач підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Обране для дослідження в кваліфікаційній роботі підприємство, спеціалізується на виробництві елітного насіння зернових і зернобобових культур та багаторічних трав, тут вирощують і товарне зерно озимої пшениці, гречки, кукурудзи на зерно, ячменю ярого, вівса, сорго, соняшнику, сої та баштанних продовольчих. У галузі тваринництва займаються вирощуванням в живій масі великої рогатої худоби, свиней, виробляють молоко та мед.

Вищим органом управління є директор господарства, якому підпорядковані: головний зоотехнік, головний ветеринарний лікар, головний агроном, головний інженер, головний бухгалтер, головний економіст, заступник директора з господарської частини, завідувач ковбасного цеху. У свою чергу, головному зоотехніку та головному ветеринарному лікарю підпорядковані завідувач молочного комплексу, завідувач селекційної групи, ветеринарний лікар, завідувач племінного заводу, зоотехнік, завідувач механічного току № 1 та завідувач механічного току № 2, бригадир ФДМ.

Підприємство має лінійно – функціональний тип структури управління. Така структура забезпечує ефективне поєднання лінійного управління (директор – начальник цеху – майстер) з консультаційним обслуговуванням з боку функціональних служб без порушення прав і обов'язків лінійних керівників. Кожний працівник може одержувати при цьому обов'язкові до виконання вказівки від інших службових осіб однакового з ним або вищого рангу.

Саме ця структура управління, що використовується в господарстві забезпечує оперативну реалізацію управлінських рішень, сприяє підвищенню

ефективності роботи функціональних відділів, скорочує час доступу управлінських рішень до виконавчого персоналу, дає змогу досить швидко маневрувати ресурсами, що вкрай необхідно за умов ринкової економіки (додатки Б, В).

Використання земельних ресурсів в аграрному підприємстві здійснюється через різні механізми, організаційно-економічні та екологічні заходи. Їх сукупність та порядок залучення зумовлюється наявним ресурсним потенціалом, розмірами та фінансово-економічною стійкістю суб'єктів господарювання. Розглянемо динаміку землекористування у підприємство (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка землекористування підприємства 2017-2021 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2021 р. до 2017 р +,-
	2017	2018	2019	2020	2021	
Всього с.-г. угідь, га	3732,0	3732,0	3732,0	3732,0	3732,0	100,0
з них: ріллі, га	3708,0	3708,0	3708,0	3708,0	3708,0	100,0

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

З представлених показників землекористування в підприємстві слід зробити висновки, що використання земельних угідь за досліджуваний період не змінилося, та залишається на рівні 2017 р., згідно даних державної статистичної звітності про наявність земель та розподіл їх за власниками, та землекористувачами на 01.01.2016 р. на території сільської ради Потавського району, Полтавської області.

Ефективність аграрного виробництва, конкурентоспроможність продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках залежать від рівня забезпечення, використання кадрового потенціалу та застосування науково обґрунтованих методів управління ним. З погляду сучасних управлінських теорій, сутність управління людськими ресурсами полягає у тому, що люди розглядаються як найбільше надбання організації, яке необхідно розміщувати, мотивувати, розвивати разом з іншими ресурсами, щоб досягти стратегічних цілей організації табл. 2.2.

**Динаміка показників ефективності використання трудових ресурсів
підприємства, 2017-2021 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	+, -	%
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	275	289	272	234	237	-38,0	86,3
з них зайнятих у с.-г. виробництві	245	230	230	210	202	-43,0	82,4
у т. ч.: в рослинництві	121	103	103	107	104	-17,0	85,9
в тваринництві	124	127	127	103	98	-26,0	79,1
Відпрацьовано за рік, тис. люд.-год.	499,1	528,8	505,9	496,4	498,8	-0,3	99,9
у т. ч.: в рослинництві	106,5	90,6	90,64	94,2	98,4	-8,1	92,4
в тваринництві	392,6	438,2	415,2	402,2	400,4	7,8	101,9
Виробництво валової продукції у фактичних цінах на 1 працівника, тис. грн	149,2	202,5	277,1	319,4	332,9	190,7	228,2
Одержано прибутку на 1 працівника, тис. грн	5,16	4,90	7,47	5,05	9,09	3,93	176,1
Витрати на оплату праці, тис. грн	8527,0	11980,0	15681,0	21271,0	26253,0	17726,0	3,5 рази
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	2583,9	3454,4	4804,2	7361,8	9231,9	6646,0	3,6 рази
Припадає на 1 працюючого у с.-г.:							
с.-г. угідь, га	13,67	14,57	14,37	15,74	16,4	2,73	119,9
ріллі, га	13,58	14,46	14,29	15,65	16,3	2,72	120,1

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Динаміка ефективності використання трудових ресурсів в досліджуваному підприємстві, дає можливість зформулювати наступні висновки. Так середньорічна чисельність працюючих у 2017 р. становила 275 осіб, а в 2021 р. склав 232 особи, що менше на 13,7 %. Зайнятих у сільськогосподарському виробництві становлять у 2021 р. 202 особи, а в 2017 р. 245 осіб. Щодо кількості відпрацьованого часу, то цей показник також зменшується.

Валова продукція у фактичних цінах на 1 працівника у 2017 р. становила 149,2 тис. грн, а в 2021 р. 332,9 тис. грн, зафіксоване зростання на

128,2 %. Відповідно прибуток, в розрахунку на 1 працівника збільшився на 3,93 тис. грн, а це на 76,2 % в порівнянні з 2017 р. Середньомісячна заробітна плата 1 працівника також зростає за досліджуваний період у 3,6 рази, що є позитивним для підприємства та його працівників.

Резерви підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва визначаються різницею між досягнутим і можливим рівнем використання основних засобів та оборотних засобів табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка забезпеченості та використання основних та оборотних засобів підприємства, 2017-2021 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	+,-	%
Наявність основних засобів на кінець року – всього, тис. грн	22525,0	22525,0	24396,0	30151,0	29492,0	6967,0	130,9
у т. ч.: будинки, споруди та передавальні пристрої	9754,0	9785,6	10736,0	12800,0	12800,0	3046,0	131,2
машини та обладнання	9785,5	9897,5	10212,0	13400,0	12741,0	2955,5	130,2
транспортні засоби	2200,5	2265,2	2673,0	2995,0	2995,0	794,5	136,1
інструменти, прилади, інвентар	785,0	576,7	775,0	956,0	956,0	171,0	121,8
Вартість оборотних засобів на кінець року – всього, тис. грн	11071,0	13696,0	14133,0	10490,0	17984,0	6913,0	162,4
у т. ч.: виробничі запаси	3542,0	5257,0	3674,0	2154,0	4508,0	966,0	127,3
тварини на вирощуванні та відгодівлі	2472,0	2878,0	1942,0	2687,0	4261,0	1789,0	172,4
незавершене виробництво	1463,0	1974,0	2165,0	1606,0	2456,0	993,0	167,9
готова продукція	1804,0	2073,0	2084,0	1290,0	1642,0	-162,0	91,0
товари	11,0	33,0	13,0	22,0	22,0	11,0	200,0
дебіторська заборгованість	1594,0	1254,0	4101,0	2579,0	2467,0	873,0	154,8
грошові кошти	185,0	227,0	154,0	152,0	2628,0	2443,0	1420,5

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Проаналізувавши показники динаміки забезпеченості та використання основних та оборотних засобів в підприємстві, ми зробили наступні висновки. Наявність основних засобів на кінець року зросла на 30,9 %, і це все за

рахунок будинків, споруд та передавальних пристроїв, вартість яких становить 29492,0 тис. грн. Друге місце посідає використання машин та обладнання, вартість яких у 2021 р. становить 12741,0 тис. грн, що більше від 2017 р. на 2955,5 тис. грн.

Вартість оборотних засобів у 2021 р. становить 17984,0 тис. грн що на 6913,0 тис. грн. більше ніж у 2017 р. Серед оборотних засобів найбільшу питому вагу у 2021 р. становлять виробничі запаси, і це 4508,0 тис. грн. На другому місці тварини на вирощуванні та відгодівлі, і їх вартість у 2021 р становить 4261,0 тис. грн.

Підвищення ефективності аграрних підприємств за рахунок виробленої продукції в сучасних умовах є вагомою і актуальною проблемою аграрної економіки. За останні роки суттєво зменшилися обсяги виробництва деяких видів продукції рослинництва і тваринництва, зросла їх собівартість (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників ефективності сільськогосподарського виробництва підприємства, 2017-2021 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	+,-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Вартість валової продукції у фактичних цінах – всього, тис. грн	41072,8	58541,9	75348,4	74746,0	78905,7	37832,9	192,1
у т. ч.: рослинництва	24105,7	37634,0	49190,4	37326,0	50501,6	26395,9	209,5
тваринництва	16967,0	20908,0	26158,0	37420,0	28404,1	11437,1	167,4
Повна собівартість реалізованої продукції – всього, тис. грн	34900,0	38590,0	48284,0	57154,0	68723,0	33823,0	196,9
у т. ч.: рослинництва	21102,0	21194,0	19188,0	30287,0	38455,0	17353,0	182,2
тваринництва	13696,0	17195,0	17781,0	26867,0	30268,0	16572,0	202,9
інша продукція, роботи та послуги	102,0	201,0	168,0	214,0	220,0	118,0	215,7
Валовий дохід – всього, тис. грн	39357,0	45618,0	62766,0	67152,0	80805,0	41448,0	205,3
у т. ч.: рослинництва	21259,0	23887,0	34156,0	37989,0	45994,0	24735,0	216,3
тваринництва	18098,0	21713,0	28610,0	29163,0	34811,0	16713	192,4
інша продукція, роботи та послуги	118,0	270,0	133,0	175,0	155,0	37,0	131,4
Прибуток (збиток) від реалізації – всього, тис. грн	1419,0	1432,0	2032,0	1182,0	2155,0	736,0	151,8

Продовж. табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
у т. ч.: рослинництва	804,0	868,0	1108,0	549,0	1623,0	819,0	201,9
тваринництва	615,0	564,0	924,0	633,0	532,0	-83	86,5
Рівень рентабельності (збитковості),%	8,6	6,3	5,8	3,1	5,8	-2,8	x
у т. ч.: рослинництва	6,3	4,7	3,6	2,0	3,8	-2,5	x
тваринництва	2,3	1,6	2,2	1,1	2,0	-0,3	x

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Аналіз показників табл. 2.4 свідчить про те, що не зважаючи на тяжкі часи в умовах пандемії, виробництво в підприємстві є прибутковим та рентабельним. Хоча повна собівартість реалізованої продукції у 2021 р. становить 68723,0 тис. грн, що вище за показник 2017 р. на 33823,0 тис. грн. Показники валового доходу у 2017 р. становили 39357,0 тис. грн, а в 2021 р. 80805,0 тис. грн, зафіксоване зростання відбулося на 105,3 %. Прибуток за досліджуваний період зростає на 51,8 %. Якщо характеризувати по галузях, то і в рослинництві, і в тваринництві спостерігається зменшення досліджуваного показника. Відповідно зменшується і рівень рентабельності на 2,8 в. п., хоча показники несуть позитивний характер.

2.2. Діагностика ефективності формування системи мотивації праці

Діагностика ефективності формування системи мотивації праці визначається на базі вимірювання певних показників, таких як: продуктивність, ефективність продаж чи ефективність діяльності підприємства у цілому. Проте, на перелічені показники, окрім рівня мотивації праці, впливають ще багато інших факторів, плинність кадрів, задоволеність працею, бажання змінити роботу, ініціативність та творчість працівників, чим більше задоволеність працею, тим менше плинність кадрів, тим самим рівень мотивації праці персоналу значно найбільш високий табл. 2.5.

**Аналіз динаміки показників плинності персоналу підприємства,
2017-2021 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	+,-	%
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	275	289	272	234	237	-38,0	86,2
Кількість працівників, які працювали в умовах неповного робочого дня, осіб	4	5	12	15	13	9,0	3,2 рази
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у с.-г. виробництві – всього, осіб	245	250	230	210	202	-43,0	82,4
з них задіяні у: рослинництві	121	103	103	107	104	-17,0	85,9
тваринництві	124	127	127	103	98	-26,0	79,1
Прийнято працівників – всього, осіб	53	68	95	85	64	11,0	120,7
Вибуло працівників – всього, осіб	42	64	109	108	51	9,0	121,4
Облікова чисельність штатних працівників на кінець звітного періоду	248	260	245	254	232	-16,0	93,5
Коефіцієнт обороту із прийняття	0,19	0,23	0,35	0,36	0,27	0,08	X
Коефіцієнт обороту із звільнення	0,15	0,22	0,41	0,61	0,21	0,06	X
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,84	0,76	0,57	0,58	0,97	0,13	X

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Показники табл. 2.5, дають можливість стверджувати про те, що середньооблікова чисельність штатних працівників за досліджуваний період зменшилася на 38 осіб. Так, зайнятих у сільськогосподарському виробництві у 2017 р становила 245 осіб, а в 2021 р. 202 особи зафіксоване зменшення на 43 особи. По питаннях прийняття на роботу, показник зростає із 53 осіб у 2017 р. до 64 осіб у 2021 р. По вибулих зафіксоване зростання на 9 осіб. а Коефіцієнт стабільності персоналу зменшився із 0,84 % у 2017 р. до 0,97 % у 2021 р.

Вікова структура працівників, це один із головних питань, що визначає рівень ефективності функціонування підприємства тому, що від особистих властивостей працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня

залежить якість управлінських рішень і результати їх реалізації (табл. 2.6, 2.7).

Таблиця 2.6

**Характеристика та динаміка вікової структури
персоналу підприємства, 2017-2021 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2021 р. у % до 2017 р.
	2017	2018	2019	2020	2021	
Середньооблікова чисельність працівників – всього, осіб	275	289	272	234	237	86,2
Чисельність працівників у віці (років):						
15-34 років	85	91	80	78	78	91,7
з них молодь віком 15-24 років	5	6	6	5	5	100,0
34-50 років	135	143	138	101	105	77,7
50-54 років	12	13	12	12	12	100,0
54-59 років	6	4	2	2	2	33,3
Чисельність працівників, що отримують пенсію – всього, осіб	32	32	34	36	35	109,4
в т. ч.: на пільгових умовах	3	3	2	2	2	66,7
за віком	24	24	26	28	27	112,5
по інвалідності, всього	4	2	3	3	4	100,0
з них III групи	1	1	1	1	1	100,0

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Отже з аналізу показників вікової структури персоналу підприємства більшу питому вагу займають працівники у віці від 34 до 50 років, спостерігається як зменшення персоналу так і зростання по всіх вікових категоріях, що говорить про забезпеченність підприємства працівниками, що мають високі якісні показники. Так у віці від 15 до 34 років чисельність персоналу зменшується на 8,3 %, у віці від 34 до 50 років показник показник також має тенденцію до зниження, від 50 до 54 років залишається майже незмінною, а у віці від 54 до 59 років кількість персоналу також зменшилася на 66,7 %.

Щодо осіб пенсійного віку, то вони також задіяні у виробничому процесі, хоча отримують пенсію, так у 2017 р. їх 32 особи, а в 2021 р. у 35 осіб. Пенсію отримують із різних причин: по інвалідності, на пільгових

умовах та за віком.

Проблема формування мотиваційного механізму в аграрному підприємстві, є однією з вагомих та постійних серед працівників. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації

Матеріальна мотивація на підприємстві включає в себе лише оплату праці. В досліджуваному підприємстві застосовується тарифна оплата праці, яка переважно прив'язується до мінімальних тарифних ставок. Значною мірою занедбана система нормування праці, за допомогою якої встановлюється відповідність між затратами праці, її важкістю та отримуваною працівниками зарплатнею, а недоліки в системі нормування не повинні негативно позначатися на оплаті праці виконавців робіт, а отже і її мотивації. Рівень цієї оплати може коригуватися через порівняння результатів діяльності відповідного підприємства з середніми по регіону.

Наступна система оплати праці, що використовується в підприємстві є погодинно-преміальна, яка встановлюється не для всіх категорій працівників. Відповідно за погодинно-преміальною системою оплати праці заробіток працівнику нараховується не тільки за відпрацьований час, але й за досягнення певних кількісних і якісних показників. Використання погодинно-преміальної оплати праці на підприємстві є доцільним, оскільки:

- виробництво здійснюється на основі використання машин, техніки, сільськогосподарських тварин, що проходить із заданим темпом роботи, що ускладнює збільшення виробітку працівником;

- якість продукції є досить важливою;

Заробітна плата на підприємстві складається із двох частин:

1. Основна заробітна плата – виплачується за виконання норм праці. Вона представлена тарифними ставками для робітників та посадовими окладами для керівників, професіоналів та фахівців. Посадові оклади і тарифні ставки залежать від мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством України, посади, рівня кваліфікації працівника і зазначаються у штатному розписі.

2. Додаткова заробітна плата – охоплює:

- доплату за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;
- доплату за роботу у вечірній час;
- доплату за роботу в нічний час;
- виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати;
- оплату за невідпрацьований час згідно чинного законодавства;
- премію для робітників за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків;
- премію керівникам, професіоналам та фахівцям за професійні успіхи.

Аналіз динаміки розміру та складу фонду оплати праці в підприємстві представлена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка показників фонду оплати праці та інших виплат
підприємства, 2017-2021 рр.**

Показники	Роки					Вілхилення 2021 р., до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	+,-	%
Фонд оплати праці штатних працівників – всього, тис. грн	11980,0	15681,0	17864,0	21270,9	26256,4.	14276,4	219,1
фонд основної заробітної плати, тис. грн	8002,6	12905,5	15291,6	13965,0	16683,0	8680,4	208,4
у % до загального фонду	66,8	82,3	85,6	65,6	63,5	-3,3	95,0
фонд додаткової заробітної плати – всього, тис. грн	3977,4	2775,5	2572,4	7705,9	9573,4	5596,0	240,7
у % до загального фонду	33,2	17,7	14,4	36,2	36,4	3,2	109,6
премії та винагороди, що носять систематичний характер, тис. грн	795,5	555,1	514,5	721,6	574,6	-229,9	72,2
Оплата за невідпрацьований час, тис. грн	434,0	460,8	491,4	2180,2	1788,3	1354,3	в 4,1 рази

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

З проведеного аналізу показників табл. 2.7, слід зауважити на

наступному. Фонд оплати праці штатних працівників у 2017 р. становив 11980,0 тис. грн, а в 2021 р. 26256,4 тис. грн, що вище на 119,1 %. Фонд основної заробітної плати також зростає на 8680,4 тис. грн. Щодо фонду додаткової заробітної плати, то у підприємстві за 2017 р. він становив 3977,4 тис. грн, а в 2021 р. 9573,4 тис. грн, зафіксоване зростання показника на 140,7 %. Премії та винагороди, що носять систематичний характер не досить високі, та за досліджуваний період зменшені, хоча і не істотно на 229,6 тис. грн. В підприємстві проводять виплати за невідпрацьований час, і саме вони істотно зростають, майже в 4,5 рази.

Щодо застосування нематеріальної мотивації, то підприємство застосовує наступні методи:

1. Постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей.
2. Інформування працівників про діяльність підприємства.
3. Увага безпосереднього керівника до думки працівників.
4. Публічне визнання успіхів працівників у роботі.
5. Проведення корпоративних заходів.
6. Санітарно-гігієнічні умови праці.
7. Режим праці.
8. Можливість кар'єрного росту.
9. Можливість підвищення кваліфікації.
10. Змістовність праці.

Постановка цілей на підприємстві здійснюється на основі таких принципів:

- визначення показників і термінів їх досягнення;
- досяжність цілей;
- залучення працівників до постановки цілей;
- наявність зворотного зв'язку.

Впровадження інноваційних технологій мотивації слабо розвивається в досліджуваному підприємстві.

За використання представлених методів мотивації у підприємстві, ожемо охарактеризувати показники продуктивності паці, що здійснюється шляхом зіставлення результатів праці у вигляді обсягу виробленої продукції з витратами праці (середньообліковою чисельністю персоналу) табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка показників продуктивності праці підприємства,
2017-2021 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2021 р., у % до 2017 р.
	2017	2018	2019	2020	2021	
Виробництво валової продукції – всього, тис. грн (у фактичних цінах)	41072,8	58541,9	75348,4	74746,0	78905,7	192,1
на 1-го середньорічного працівника галузі, тис. грн	149,3	202,5	277,1	319,4	340,0	228,2
на 1 люд.-день, тис. грн	0,55	0,75	1,03	1,18	0,89	161,8
Отримано валового доходу – всього, тис. грн	39357,0	45618,0	62766,0	67152,0	80805,0	205,3
на 1-го середньорічного працівника галузі, тис. грн	143,1	157,8	230,7	286,9	340,9	238,2
на 1 люд.-день, тис. грн	0,53	0,58	0,85	1,06	0,91	171,6
Отримано прибутку – всього, тис. грн	1419,0	1432,0	2032,0	1182,0	2155,0	736,0
на 1-го середньорічного працівника галузі, тис. грн	5,16	4,90	7,47	5,05	9,09	176,2
на 1 люд.-день, тис. грн	0,02	0,03	0,03	0,02	0,03	1,5
Рівень рентабельності, %	8,6	6,3	5,8	3,1	5,8	-2,8

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Аналіз показників табл. 2.8 дає можливість зробити наступні висновки, так виробництво валової продукції (у фактичних цінах) за досліджуваний період зростає на 92,1 %, так у 2017 р. досліджуваний показник становив 41072,8 тис. грн., а в 2021 р. 78905,7 тис. грн. В розрахунку на на 1-го середньорічного працівника волова продукція також збільшується із 149,3 тис. грн у 2017 р. до 340,0 тис. грн у 2021 р. Щодо розрахунку на на 1 люд.-день, то валова продукція у фактичних цінах також зростає на 61,8 %.

Валовий дохід, який підприємство отримує від реалізації продукції у в 2017 р. становив 39357,0 тис. грн, а в 2021 р. 80805,0 тис. грн., що більше на

105,3 %. Отриманий валовий дохід в розрахунку на 1-го середньорічного працівника в підприємстві зростає на 138,2 %, а на 1 люд.-день – 71,6 %. Загальний прибуток в досліджуваному підприємстві у 2021 р становить 1182,0 тис. грн, а в 2017 р. 1419,0 тис. грн. Прибуток та рентабельність за всіма показниками зростає відповідно.

Висновки до розділу 2

1. Обране для дослідження підприємство спеціалізується на виробництві елітного насіння зернових і зернобобових культур та багаторічних трав, тут вирощують і товарне зерно озимої пшениці, гречки, кукурудзи на зерно, ячменю ярого, вівса, сорго, соняшнику, сої та баштанних продовольчих. У галузі тваринництва займаються вирощуванням в живій масі великої рогатої худоби, свиней, виробляють молоко та мед.

2. Аналіз динаміки показників ефективності сільськогосподарського виробництва у досліджуваному підприємстві свідчить про те, що не зважаючи на тяжкі часи в умовах пандемії, виробництво в підприємстві є прибутковим та рентабельним. Хоча повна собівартість реалізованої продукції у 2021 р. становить 68723,0 тис. грн, що вище за показник 2017 р. на 33823,0 тис. грн. Показники валового доходу у 2017 р. становили 39357,0 тис. грн, а в 2021 р. 80805,0 тис. грн, зафіксоване зростання відбулося на 105,3 %. Прибуток за досліджуваний період зростає на 51,8 %. Якщо характеризувати по галузях, то і в рослинництві, і в тваринництві спостерігається зменшення досліджуваного показника. Відповідно зменшується і рівень рентабельності на 2,8 в. п., хоча показники несуть позитивний характер.

3. Динаміка ефективності використання трудових ресурсів в досліджуваному підприємстві, дає можливість сформулювати наступні висновки. Так середньорічна чисельність працюючих у 2017 р. становила 275 осіб, а в 2021 р. склав 232 особи, що менше на 13,7 %. Зайнятих у

сільськогосподарському виробництві становлять у 2021 р. 202 особи, а в 2017 р. 245 осіб. Щодо кількості відпрацьованого часу, то цей показник також зменшується.

Валова продукція у фактичних цінах на 1 працівника у 2017 р. становила 149,2 тис. грн, а в 2021 р. 332,9 тис. грн, зафіксоване зростання на 128,2 %. Відповідно прибуток, в розрахунку на 1 працівника збільшився на 3,93 тис. грн, а це на 76,2 % в порівнянні з 2017 р. Середньомісячна заробітна плата 1 працівника також зростає за досліджуваний період у 3,6 рази, що є позитивним для підприємства та його працівників.

4. З аналізу показників вікової структури персоналу підприємства більшу питому вагу займають працівники у віці від 34 до 50 років, спостерігається як зменшення персоналу так і зростання по всіх вікових категоріях, що говорить про забезпеченість підприємства працівниками, що мають високі якісні показники. Так у віці від 15 до 34 років чисельність персоналу зменшується на 8,3 %, у віці від 34 до 50 років показник показник також має тенденцію до зниження, від 50 до 54 років залишається майже незмінною, а у віці від 54 до 59 років кількість персоналу також зменшилася на 66,7 %. Щодо осіб пенсійного віку, то вони також задіяні у виробничому процесі, хоча отримують пенсію, так у 2017 р. їх 32 особи, а в 2021 р. у 35 осіб. Пенсію отримують із різних причин: по інвалідності, на пільгових умовах та за віком.

5. Фонд оплати праці штатних працівників у 2017 р. становив 11980,0 тис. грн, а в 2021 р. 26256,4 тис.грн, що вище на 119,1 %. Фонд основної заробітної плати також зростає на 8680,4 тис. грн. Щодо фонду додаткової заробітної плати, то у підприємстві за 2017 р. він становив 3977,4 тис. грн, а в 2021 р. 9573,4 тис. грн, зафіксоване зростання показника на 140,7 %. Премії та винагороди, що носять систематичний характер не досить високі, та за досліджуваний період зменшені, хоча і не істотно на 229,6 тис. грн. В підприємстві проводять виплати за невідпрацьований час, і саме вони істотно зростають, майже в 4,5 рази.

6. Проблема формування мотиваційного механізму в аграрному підприємстві, є однією з вагомих та постійних серед працівників. Особливо актуальною є проблема, як матеріальної, так і моральної мотивації.

Матеріальна мотивація на підприємстві включає в себе лише оплату праці, це як стандартний елемент.

Моральна мотивація базується на застосування наступних прийомів:

1. Постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей.
2. Інформування працівників про діяльність підприємства.
3. Увага безпосереднього керівника до думки працівників.
4. Публічне визнання успіхів працівників у роботі.
5. Проведення корпоративних заходів.
6. Санітарно-гігієнічні умови праці.
7. Режим праці.
8. Можливість кар'єрного росту.
9. Можливість підвищення кваліфікації.
10. Змістовність праці.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ШЛЯХИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічні шляхи удосконалення системи матеріальної та нематеріальної мотивації праці

Матеріальна мотивація - це найбільш очевидний спосіб винагороди працівників. Вона являє собою систему матеріальних стимулів праці, ціллю якої є забезпечення співвідношення заробітної плати працівників з кількістю і якістю праці.

Маринич І. А. стверджує, що існує низка вимог до системи мотивації персоналу підприємства, а саме:

- об'єктивність: розмір винагороди працівника має визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його праці;
- передбачуваність: працівник має знати, яку винагороду він одержить залежно від результатів своєї праці;
- адекватність: винагорода має бути адекватною трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу, його досвіду й рівню кваліфікації;
- своєчасність: винагорода має слідувати за досягненням результату якнайшвидше (якщо не у формі прямої винагороди, то принаймні у вигляді обліку для подальшої винагороди);
- значущість: винагорода має бути для працівника значущою;
- справедливість: правила визначення винагороди мають бути зрозумілі кожному працівнику організації й бути справедливими, зокрема з його позицій [44 с. 376-380].

Поведінка працівника - це дуже складний процес, і часто виникають труднощі з визначенням проблеми і її рішенням. Працівник може виконувати завдання з максимальними зусиллями, працювати з такою інтенсивністю,

щоб уникнути вмовляння або звести свої зусилля до мінімуму. Метою керіника є збільшення частоти виникнення цих перших установок і обмежити виникнення поведінки останнього типу. Щоб ці бажані відносини працівників були застосовні до їх повсякденній роботі, необхідно звернути увагу на потреби підлеглих. Саме з них починається процес мотивації. Універсальні цілі системи мотивації представлені на рис. 3.1 [69].



Рис. 3.1. Універсальні цілі системи мотивації на підприємстві [69].

Отже не зважаючи на велику кількість факторів, що впливають на розвиток підприємства, слід обов'язково враховувати, яку саме систему мотивації треба в ньому використати. Саме від якості системи та її відповідності до конкретного підприємства залежить не тільки відповідальність працівників до своєї роботи, але й результати та ефективність підприємницької діяльності. В сучасному світі існує безліч вітчизняних та іноземних прикладів вдалої мотивації працівників. Але варто пам'ятати, що підприємство є унікальним організмом, зі своєю структурою, цілями, місією, стратегією, організаційною культурою тощо, й досвід інших може бути лише прикладом, як треба і як можна, але не готовою моделлю.

Одним із сучасних нетрадиційних підходів до побудови системи матеріального стимулювання, який усе більше поширюється в зарубіжній практиці, є застосування моделей компенсаційної системи оплати праці, розрахованої на тривалу кар'єру працівника. Це пов'язане з намаганням роботодавця виконати одночасно такі завдання: урухомити економічні важелі посилення контролю за діяльністю працівників; знизити витрати на здійснення контрольних функцій; сприяти формуванню стабільного трудового колективу; зменшити витрати на навчання нових працівників через зниження плинності кадрів; підвищити мотиваційний потенціал оплати праці працівників, що становлять кадрове «ядро» організації.

Оскільки впровадження інноваційних технологій мотивації слабо розвивається. Дана практика широко використовується в інших країнах світу, та є прекрасним передовим досвідом для впровадження в підприємствах нашої країни. Так, в американських корпораціях за останні роки значного поширення набула система «Pay for Performance» – «плата за виконання», яка має на увазі використання будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, що отримується працівником, залежить від індивідуальних і групових відмінностей в їх діяльності. Це виражається в системах гнучкої оплати праці, системі змінної оплати.

Гарним прикладом впровадження інноваційної технології є японський досвід, що полягає в докорінні зміни в системі трудових відносин, які відповідно потребують великих затрат.

Найкращою стимуляцією співробітників до ефективної роботи є саме справедлива оцінка виконаного завдання. Але якщо це зроблено із запізненням або праця оцінюється за стандартом і не враховуються індивідуальні результати, то мотивація робітника буде знижуватися.

За всієї ефективності та універсальності грошових заохочень обмеження системи мотивації лише матеріальними стимулами не дасть підприємству бажаного результату. Члени будь-якого колективу – це люди з

різними життєвими цінностями й установками. Розглянемо шляхи вдосконалення матеріальної мотивації на підприємстві (рис. 3.2).

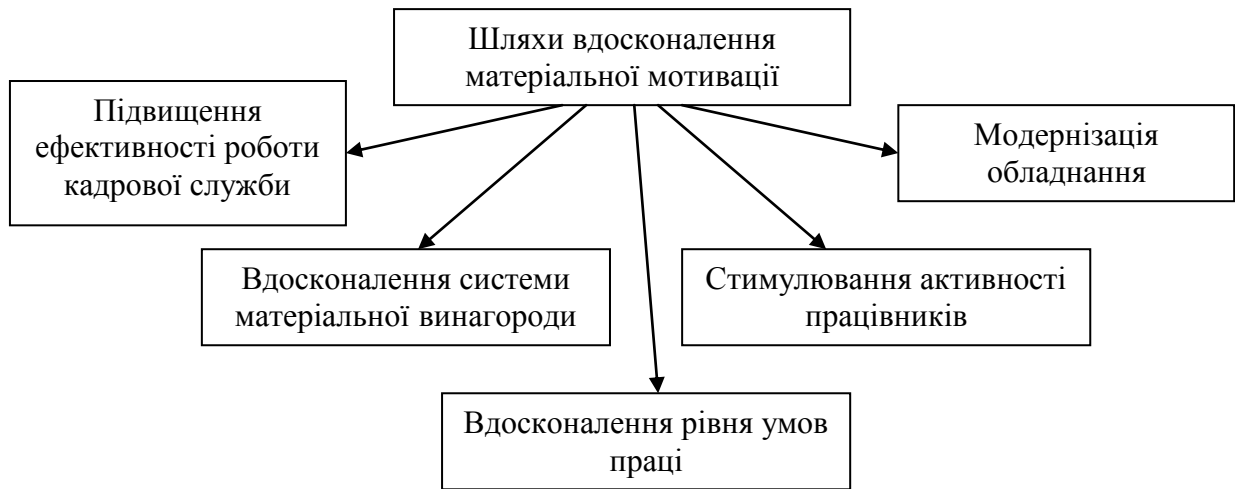


Рис. 3.2. Шляхи вдосконалення матеріальної мотивації в підприємстві.

Інструментами для побудови ефективної системи мотивації праці є взаємозалежність продуктивності праці та її оплати, раціонально-обґрунтований розподіл фонду заробітної плати, чітко виражена система преміювання персоналу досліджуваного підприємства. Отож, основними напрямками ефективного упорядкування матеріального стимулювання праці є управління витратами прямого та непрямого грошового стимулювання праці. З метою вдосконалення системи прямого матеріального стимулювання праці в підприємстві є раціональним широке застосування:

- Надання премій за підсумками року чи кварталу («тринадцята зарплата»);
- Проводити оплату праці за класами, персонально трактористам, машиністам та водіям;
- Преміювання працівників в галузі рослинництва за підвищення врожайності;
- Преміювання персоналу в галузі тваринництва за збереження поголів'я тварин та отримання високого рівня приростів;

– Запровадження оплати праці за підвищення кваліфікації (після того як працівники проходять навчання та засвоюють нові виробничі функції їм нараховується відповідна кількість балів; коли набирається певна сума, працівники отримують надбавку за кількість одиниць кваліфікації та рівень майстерності по кожній з них);

– Зріст надбавки за стаж (від 5 до 10 років – 5%; від 10 до 15 років – 10%, від 15 до 20 років – 15%, більше 20 років – 20% річного заробітку);

– Участь працівників у прибутку підприємства; стимулювання впровадження новітніх технологій [45 с. 132].

Основною складністю застосування системи нематеріальної мотивації є той факт, що для певного колективу потрібне конкретне коригування стандартних схем. Для більш ефективної мотивації потрібна підстроювання її під інтереси конкретного співробітника. У той самий час нематеріальна мотивація спонукає працівників до досягнення кращих результатів у довгостроковій перспективі, дозволяє їм максимально розкрити і реалізувати свій трудовий потенціал.

Для побудови ефективної системи нематеріальної мотивації окремого працівника спочатку потрібно зібрати інформацію про нього. Керівнику підприємства важливо знати, яку роль у самооцінці і прийнятті працівником рішення відіграє чужа думка. Від цього буде залежати складність його мотивації. Роль оточення у прийнятті працівником рішення буде визначатися типом його референції.

Як правило, керівники підприємств використовують систему стимулів, які мають короткочасний вплив на працівника і забезпечують нетривалий ефект, що, на думку авторів роботи [2], обумовлюються:

1) людськими потребами як матеріальними, так і нематеріальними (потреби мають властивість зростати, тому їх майже не можливо задовольнити повністю на 100%; як тільки людина починає отримувати більше, то і потреби одразу зростають);

2) звичкою (цей механізм не дозволяє людині довго насолоджуватися певними благами; якщо працівнику весь час підвищувати заробітну плату, хвалити або навпаки оголошувати незадоволення, то через деякий час ці явища.

На трудову поведінку персоналу значний вплив справляє планування кар'єри. Саме цей елемент управління персоналом має безпосереднє відношення до мотивації трудової діяльності. Так, згідно з теорією Маслоу, до первинних потреб людини належать потреби безпеки, намагання бути впевненим, що фізіологічні та інші пріоритетні потреби (зокрема зайнятості, стабільної роботи) будуть задоволені як у поточному періоді, так і в майбутньому. Стабільність зайнятості, чітка перспектива зростання – безперечно, пріоритетні потреби й мотивувальні чинники трудової діяльності. А відтак плануванню кар'єри слід приділяти першочергову увагу. Воно безпосередньо стосується реалізації цілої низки потреб і задіяння трудових і статусних мотивів персоналу [17, 32, 47, 60].

Ще одним сучасним способом удосконалення нематеріальної мотивації є мотивація вільним часом, або модульна система компенсації вільним часом. Особливість її в тому, що розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються наданням 66 вільного часу, а не грошовими надбавками. Ця форма мотивації ще не одержала поширення в практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про необхідність її впровадження. Використання гнучких форм зайнятості (гнучкий графік роботи, скорочений робочий день, надання відгулів, збільшення відпустки, та ін.) надає можливість працівникам раціонально розподіляти свій час роботи й відпочинку.

При комплектуванні кадрового резерву необхідно приймати до уваги наявність у кандидатів опорних здібностей, на базі яких можна розвинути інші професійно важливі якості. До таких здібностей відносяться: здатність до навчання, уваги до людей, організаторські здібності і спеціальні знання.

Кадровим органам підприємств необхідно мати на увазі, що підвищення творчої зацікавленості працівника у роботі нині стає одним із головних важелів у ефективності виробництва.

У ході здійснюваної радикальної реформи економічних відносин виникла необхідність привести у відповідність сучасними вимогами організацію підвищення кваліфікації і перепідготовки робітників і фахівців господарства, що має свої особливості.

Навчальний процес у системі підвищення кваліфікації повинний сполучити проблемні лекції з акцентуванням уваги на проблемах, висунутих економічною реформою, з навчанням практичним прийомам дії керівника і фахівця в умовах ринкової економіки, виробляючи в них нові методи, нові підходи до практичної діяльності.

Для цієї мети широко використовуються активні методи навчання:

- ділові ігри;
- аналіз конкретних ситуацій;
- виїзні заняття на передових підприємствах галузі;
- обговорення проектів;
- дискусії й ін.

Усвідомивши необхідність підготовки кваліфікованих кадрів, кожне підприємство повинно прийняти рішення про напрями підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу.

Щодо сільськогосподарського підприємства, то, доцільними є такі види підготовки:

- вузькоспеціалізована підготовка кадрів, що орієнтована на короткострокову перспективу і має відношення до відповідних робочих місць;
- підготовка кваліфікованих кадрів широкого профілю, орієнтована на підвищення внутрішньовиробничої мобільності працівника, рівня його готовності та здібності до зміни праці, освоєння нових сфер;
- підготовка кваліфікованих кадрів, орієнтована на особу працівника і

призначена стимулювати розвиток людських якостей і зрілості працівника (рис. 3.3).

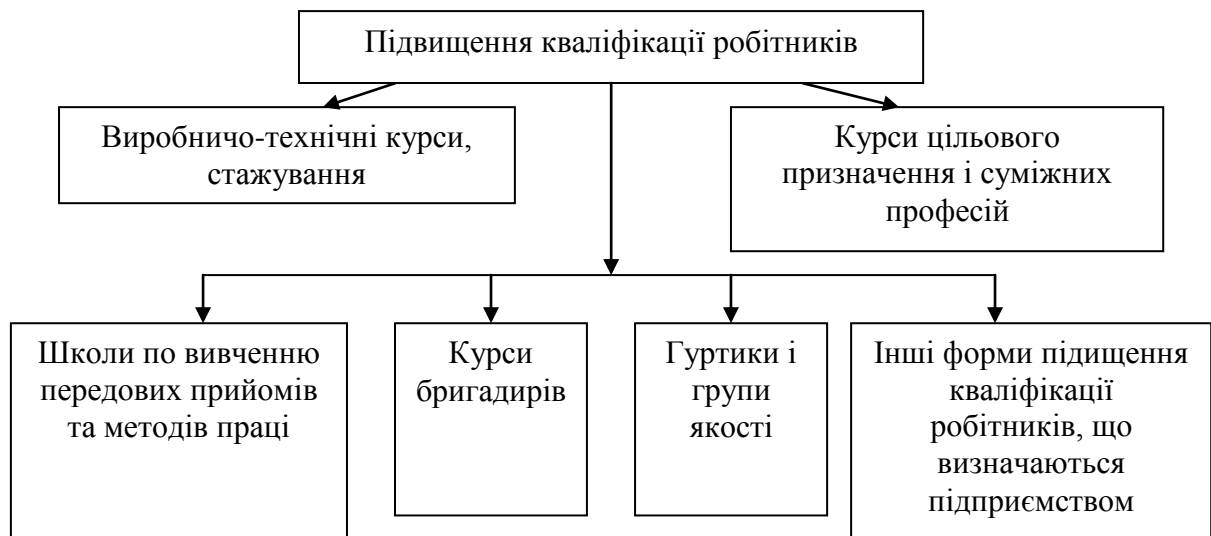


Рис. 3.3. Форми підвищення кваліфікації робітників в підприємстві.

У цій підготовці на перший план висувається розвиток таких людських якостей, як упевненість в собі, критичне сприйняття, комунікабельність. Перший варіант дає певний ефект нетривалий час і, з точки зору працівника, сприяє збереженню його робочого місця. Другий є достатньо ефективним з економічної точки зору, але зростання позавиробничої мобільності працівника становить певний ризик для самої організації.

Внутрішньогосподарські системи підготовки кадрів, як правило, широкомасштабні, довгострокові і комплексні. Тож перед формуванням мотиваційного механізму в підприємстві постають такі завдання у сфері підготовки, перепідготовки та підвищення їх кваліфікації: вироблення стратегії у формуванні кваліфікованих кадрів; визначення потреб у навчанні кадрів за окремими його видами; правильний вибір форм і методів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації; вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови якісного навчання; вишукування коштів для фінансування всіх видів навчання в необхідній кількості і з необхідною якістю.

3.2. Ефективність запропонованих заходів системи стимулювання праці персоналу на підприємстві

Оцінка персоналу в системі мотивації зазвичай здійснюється з урахуванням дії об'єктивних законів, які регулюють поведінку працівника. Для забезпечення ефективної мотивації персоналу на основі його оцінки на всіх рівнях господарської структури, оцінювальний механізм має здійснюватись на принципах загальності, системності, всебічності, справедливості, порівняння.

Продуктивність, стан здоров'я людини значною мірою залежать від режиму праці й відпочинку. Важливу роль у забезпеченні високої працездатності працівників належить організаційному механізму регулювання використання робочого часу. Саме робочий час головним елементом у трудовому договорі та цікавить, як працівника, так і роботодавця. Слід наголосити, що іменно раціональне поєднання з часом відпочинку дає змогу ефективно використовувати здатність людини до продуктивної праці.

В умовах світової глобальної інтеграції відчувається потреба у звуженні сфери державного регулювання щодо режиму робочого часу за рахунок розширення сфери дії інших механізмів регулювання поведінки працівників і відповідних відносин у сфері робочого часу – децентралізації й індивідуалізації режиму робочого часу, внаслідок чого режим робочого часу став би більш диференційованим, гнучким.

Однією з поширених новацій у сучасних умовах є флекс-тайм – можливість вибору виконавцями на свій розсуд часу початку й закінчення робочого дня, скорочення часу обов'язкового перебування на робочому місці тощо. Незважаючи на певну складність щодо підготовки (розроблення численних графіків, їх узгодження, адаптація персоналу тощо), ця новація сприяє суттєвій віддачі: поліпшує соціально-психологічний мікроклімат, скорочує невиходи на роботу з поважних причин, знижує витрати на оплату

позаурочних робіт, підвищує задоволеність роботою та продуктивність праці.

Втрати робочого часу можуть залежати від робітника, а також з причин організаційно-технічного характеру. Рациональне використання робочого часу сприяє поповненню знань, забезпечує необхідне відвертання від службових справ, попереджає психічні перевантаження. Можливість раціональної організації використання часу співробітниками визначається рядом факторів. У їх числі слід назвати рівень професійної підготовки даної людини та підлеглих їй осіб, стиль роботи вищестоящих керівників, загальний характер організації праці, ступінь свідомості при виконанні службового обов'язку всіма працівниками і т. ін.

Першим внутрішньовиробничим резервом підвищення ефективності мотиваційних заходів є зменшення втрат робочого часу В підприємстві у 2021 році фонд робочого часу склав 498,8 люд-год., а втрати робочого часу склали 174580 люд-год., з яких 104748 люд-год з дозволу адміністрації. Розрахуємо можливе збільшення обсягу виробництва за рахунок скорочення втрат робочого часу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Розрахунок збільшення обсягу виробництва за рахунок скорочення втрат робочого часу

Показники	Сума
Виробництво валової продукції – всього, тис. грн (у фактичних цінах)	78905,7
Середньорічна кількість працівників	237
Відпрацьовано за рік люд.-год.	498,8
Вироблено на 1 люд. год. (в грн.)	158,2
Втрати робочого часу, люд.-год.	174580
у тому числі з дозволу адміністрації, люд.-год.	104748
Резерв виробництва продукції за рахунок ліквідації втрат робочого часу, грн.	27618
у тому числі, з дозволу адміністрації, грн.	16517

Власна розробка автора

Аналізуючи дані табл. 3.1, ми можемо сказати, що на підприємстві за рахунок ліквідації усіх втрат робочого часу є можливість збільшення обсягу виробництва на 27618 грн, а ліквідуючи неявки з дозволу адміністрації (неповний робочий день, тиждень) – на 16517 грн, що досить суттєво для

збільшення економічного результату діяльності підприємства.

З метою закріплення висококваліфікованого персоналу на підприємстві, стимулювання підвищення їх рівня освіти, трудових дій, навичок пропонується враховувати показник рівня професійної компетентності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Шкала оцінки кваліфікаційного рівня працівників підприємства

Рівень	Характеристика	Коефіцієнт
1	короткострокове навчання або інструктаж, практичний досвід	0,4
2	програма підготовки фахівців середньої ланки, додаткові професійні програми навчання працівників, службовців, практичний досвід	0,6
3	наявність ступеня вищої освіти «Бакалавр» по спеціальності, згідно займаної посади, практичний досвід	0,8
4	наявність ступеня вищої освіти «Магістр» (ОКР «Спеціаліст») по спеціальності, згідно займаної посади, практичний досвід	1,0

Власна розробка автора

Працівники, що скористуються шкалою оцінки кваліфікаційного рівня, яким відповідає певний професійний рівень в табл. 3.2, мають можливість отримати пропоновані пільги, перелік яких наведений в табл. 3.3, та був сформований шляхом опитування персоналу досліджуваного підприємства. Кожна гривня пільги = 1 балу – максимальна кількість балів 10000 за рік.

Таблиця 3.3

Пропоновані обсяги та види соціальних пільг для підприємства, 2022-2024 рр.

Види пільг	Вартість, грн	Бали (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	
Компенсація оплати комунальних послуг	до 10000,0	до 10000	11-15 % приросту – 10000,0 грн
Можливість отримання одноразової допомоги	до 10000,0	до 10000	

Власна розробка автора

Перелік пільг, які надаються підприємством, може складати сам працівник на початку року користування ними. Отримання переліку пільг відбувається по факту необхідності оплати. Вартість індивідуального переліку пільг розраховується із врахуванням показника індивідуального зростання продуктивності праці працівника (річний показник) – табл. 3.3 та його кваліфікаційного рівня (табл. 3.4).

Для прикладу в підприємстві, як зазначалося в Розділі 2, існує посада ветеринарний лікар, працівник якої, підпорядкований головному ветеринарному лікарю, за результатами оцінки підвищив власну продуктивність на 8%, порівняно з минулим роком. Ветеринарний лікар має вищу освіту «Магістр» по спеціальності, що відповідає займаній посаді та практичний досвід.

Вартість його соціального пакету складе:

$$7500 \cdot 1,0 = 7500,00 \text{ грн.}$$

Отже, ветеринарний лікар підприємства може визначити бажані для нього пільги з переліку табл. 3.3 на суму 7500,00 грн.

Існує багато різних визначень того, що таке є теорія ігор (game theory). Наприклад, таке: «Теорія ігор - це теорія раціональної поведінки людей з неспівпадаючими інтересами». Таким чином, теорія ігор сьогодні широко використовується як потужний апарат дослідження суспільно-економічних процесів. Суть її полягає в тому, що вона використовується для досягнення узгодження інтересів сторін. Тобто, визначення пільги для працівників досліджуваного підприємства є індивідуальним, а за допомогою елементів теорії ігор, визначимо оптимальний розмір грошового заохочення залежно від виду доплат в підприємстві на наступні два роки.

Вивчення елементів теорії ігор та широке її застосування при розв'язанні задач агропромислового спрямування, дозволяє суттєво зменшити рівень невизначеності при прийнятті управлінських рішень з метою забезпечення цілеспрямованих дій по підвищенню ефективності функціонування АПК. Методи теорії ігор дозволяють знайти найкращий

гарантований результат із найгірших можливих варіантів. Це дає змогу обрати стратегію вирощування культур, технологію обробітку, умови утримання сільськогосподарських тварин, стратегію розвитку підприємства, які за будь-яких зовнішніх умов надаватимуть можливість отримати хоча й мінімальний, але гарантований прибуток.

Оптимальний розмір грошового заохочення при різних видах пільг підприємства розрахуємо з використанням теорії ігор. Розміри доплат при різних видах пільг представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Розміри доплат при різних видах пільг
підприємства, 2023-2024 рр.**

Вид доплат	Найменший розмір доплати	Середній розмір доплати	Максимальний розмір доплати
Квитки на концерти, в кіно, театр, екскурсії	3000	4000	5000
Оплата абонементу в басейн, фітнес-зал тощо	3000	4000	5000
Навчання (семінари, тренінги)	3000	4000	5000
Оплата мобільного зв'язку	5000	6000	7500
Оплата власного відпочинку (санаторій, курорт)	5000	6000	7500
Оплата відпочинку (оздоровлення) дитини	5000	6000	7500
Компенсація оплати комунальних послуг	8000	9000	10000
Можливість отримання одноразової допомоги	8000	9000	10000

Власна розробка автора

Обробку інформації проводимо у середовищі електронних таблиць Microsoft Excel з використанням засобу Пошук розв'язання. Надбудова Пошук розв'язання дозволяє визначати максимальне або мінімальне значення однієї клітинки, змінюючи інші клітинки. В даному випадку дозволяє визначити оптимальні доплати від найменшого до максимального їх розміру.

В результаті обробки даних за способом Пошук розв'язання отримано оптимальний розмір доплат в підприємстві, що складає 10000 грн. (Додаток В). В підсумку можна стверджувати, що використання економіко-

математичного моделювання, зокрема оптимізаційних задач та задач теорії ігор, в умовах конкретного підприємства дозволяє моделювати виробничі процеси і отримувати позитивні результати виробничих процесів.

Висновки до розділу 3

1. Оскільки впровадження інноваційних технологій мотивації слабо розвивається. Дана практика широко використовується в інших країнах світу, та є прекрасним передовим досвідом для впровадження в досліджуваному підприємстві. Так, в американських корпораціях за останні роки значного поширення набула система «Pay for Performance» – «плата за виконання», яка має на увазі використання будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, що отримується працівником, залежить від індивідуальних і групових відмінностей в їх діяльності. Це виражається в системах гнучкої оплати праці, системі змінної оплати, прийнятті працівників на роботу, та гарантує їм постійне та довготривале працевлаштування використовуючи при цьому систему винагороди, що ґрунтується саме на тривалості трудового стажу. В нашій державі такі заходи відсутні, тому впровадження саме таких систем, було б доречним, та дало змогу вирішувати велику кількість проблем, як економічних, так і соціальних.

2. З метою вдосконалення системи прямого матеріального стимулювання праці в підприємстві раціональним широке застосування:

- Надання премій за підсумками року чи кварталу («тринадцята зарплата»);
- Проводити оплату праці за класами, персонально трактористам, машиністам та водіям;
- Преміювання працівників в галузі рослинництва за підвищення врожайності;
- Преміювання персоналу в галузі тваринництва за збереження поголів'я тварин та отримання високого рівня приростів;

– Запровадження оплати праці за підвищення кваліфікації (після того як працівники проходять навчання та засвоюють нові виробничі функції їм нараховується відповідна кількість балів; коли набирається певна сума, працівники отримують надбавку за кількість одиниць кваліфікації та рівень майстерності по кожній з них);

– Зріст надбавки за стаж (від 5 до 10 років – 5%; від 10 до 15 років – 10%, від 15 до 20 років – 15%, більше 20 років – 20% річного заробітку);

3. Для побудови ефективної системи нематеріальної мотивації окремого працівника спочатку потрібно зібрати інформацію про нього.

На трудову поведінку персоналу значний вплив справляє планування кар'єри. Саме цей елемент управління персоналом має безпосереднє відношення до мотивації трудової діяльності. Так, згідно з теорією Маслоу, до первинних потреб людини належать потреби безпеки, намагання бути впевненим, що фізіологічні та інші пріоритетні потреби (зокрема зайнятості, стабільної роботи) будуть задоволені як у поточному періоді, так і в майбутньому. Стабільність зайнятості, чітка перспектива зростання – безперечно, пріоритетні потреби й мотивувальні чинники трудової діяльності.

4. У ході здійснюваної радикальної реформи економічних відносин виникла необхідність привести у відповідність сучасними вимогами організацію підвищення кваліфікації і перепідготовки робітників і фахівців господарства, що має свої особливості.

5. В умовах світової глобальної інтеграції відчувається потреба у звуженні сфери державного регулювання щодо режиму робочого часу за рахунок розширення сфери дії інших механізмів регулювання поведінки працівників і відповідних відносин у сфері робочого часу – децентралізації й індивідуалізації режиму робочого часу, внаслідок чого режим робочого часу став би більш диференційованим, гнучким. Однією з поширених новацій у сучасних умовах є флекс-тайм – можливість вибору виконавцями на свій розсуд часу початку й закінчення робочого дня, скорочення часу

обов'язкового перебування на робочому місці тощо.

Першим внутрішньовиробничим резервом підвищення ефективності мотиваційних заходів є зменшення втрат робочого часу В підприємстві у 2021 році фонд робочого часу склав 498,8 люд-год., а втрати робочого часу склали 174580 люд-год., з яких 104748 люд-год з дозволу адміністрації. Аналізуючи вище представлені показники, слід зробити висновок, що на підприємстві за рахунок ліквідації усіх втрат робочого часу є можливість збільшення обсягу виробництва на 27618 грн., а ліквідуючи неявки з дозволу адміністрації (неповний робочий день, тиждень) – на 16517 грн., що досить суттєво для збільшення економічного результату діяльності підприємства.

б. Застосувавши теорію ігор в підприємстві визначимо оптимальний розмір грошового заохочення залежно від виду доплат на наступні два роки. В результаті обробки даних за способом Пошук розв'язання отримано оптимальний розмір доплат в підприємстві, що складає 10000 грн.

ВИСНОВКИ

1. Обране для дослідження в кваліфікаційній роботі підприємство, спеціалізується на виробництві елітного насіння зернових і зернобобових культур та багаторічних трав, тут вирощують і товарне зерно озимої пшениці, гречки, кукурудзи на зерно, ячменю ярого, вівса, сорго, соняшнику, сої та баштанних продовольчих. У галузі тваринництва займаються вирощуванням в живій масі великої рогатої худоби, свиней, виробляють молоко та мед.

2. Підприємство спеціалізується на виробництві елітного насіння зернових і зернобобових культур та багаторічних трав, тут вирощують і товарне зерно озимої пшениці, гречки, кукурудзи на зерно, ячменю ярого, вівса, сорго, соняшнику, сої та баштанних продовольчих. У галузі тваринництва займаються вирощуванням в живій масі великої рогатої худоби, свиней, виробляють молоко та мед.

2. Аналіз динаміки показників ефективності сільськогосподарського виробництва у досліджуваному підприємстві свідчить про те, що не зважаючи на тяжкі часи в умовах пандемії, виробництво в підприємстві є прибутковим та рентабельним. Хоча повна собівартість реалізованої продукції у 2021 р. становить 68723,0 тис. грн, що вище за показник 2017 р. на 33823,0 тис. грн. Показники валового доходу у 2017 р. становили 39357,0 тис. грн, а в 2021 р. 80805,0 тис. грн, зафіксоване зростання відбулося на 105,3 %. Прибуток за досліджуваний період зростає на 51,8 %. Якщо характеризувати по галузях, то і в рослинництві, і в тваринництві спостерігається зменшення досліджуваного показника. Відповідно зменшується і рівень рентабельності на 2,8 в. п., хоча показники несуть позитивний характер.

3. Динаміка ефективності використання трудових ресурсів в досліджуваному підприємстві, дає можливість зформулювати наступні висновки. Так середньорічна чисельність працюючих у 2017 р. становила 275 осіб, а в 2021 р. склав 232 особи, що менше на 13,7 %. Зайнятих у

сільськогосподарському виробництві становлять у 2021 р. 202 особи, а в 2017 р. 245 осіб. Щодо кількості відпрацьованого часу, то цей показник також зменшується.

Валова продукція у фактичних цінах на 1 працівника у 2017 р. становила 149,2 тис. грн, а в 2021 р. 332,9 тис. грн, зафіксоване зростання на 128,2 %. Відповідно прибуток, в розрахунку на 1 працівника збільшився на 3,93 тис. грн, а це на 76,2 % в порівнянні з 2017 р. Середньомісячна заробітна плата 1 працівника також зростає за досліджуваний період у 3,6 рази, що є позитивним для підприємства та його працівників.

4. З аналізу показників вікової структури персоналу підприємства більшу питому вагу займають працівники у віці від 34 до 50 років, спостерігається як зменшення персоналу так і зростання по всіх вікових категоріях, що говорить про забезпеченість підприємства працівниками, що мають високі якісні показники. Так у віці від 15 до 34 років чисельність персоналу зменшується на 8,3 %, у віці від 34 до 50 років показник показник також має тенденцію до зниження, від 50 до 54 років залишається майже незмінною, а у віці від 54 до 59 років кількість персоналу також зменшилася на 66,7 %. Щодо осіб пенсійного віку, то вони також задіяні у виробничому процесі, хоча отримують пенсію, так у 2017 р. їх 32 особи, а в 2021 р. у 35 осіб. Пенсію отримують із різних причин: по інвалідності, на пільгових умовах та за віком.

5. Фонд оплати праці штатних працівників у 2017 р. становив 11980,0 тис. грн, а в 2021 р. 26256,4 тис.грн, що вище на 119,1 %. Фонд основної заробітної плати також зростає на 8680,4 тис. грн. Щодо фонду додаткової заробітної плати, то у підприємстві за 2017 р. він становив 3977,4 тис. грн, а в 2021 р. 9573,4 тис. грн, зафіксоване зростання показника на 140,7 %. Премії та винагороди, що носять систематичний характер не досить високі, та за досліджуваний період зменшені, хоча і не істотно на 229,6 тис. грн. В підприємстві проводять виплати за невідпрацьований час, і саме вони істотно зростають, майже в 4,5 рази.

6. Проблема формування мотиваційного механізму в аграрному підприємстві, є однією з вагомих та постійних серед працівників. Особливо актуальною є проблема, як матеріальної, так і моральної мотивації.

Матеріальна мотивація на підприємстві включає в себе лише оплату праці, це як стандартний елемент.

Моральна мотивація базується на застосування наступних прийомів:

1. Постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей.
2. Інформування працівників про діяльність підприємства.
3. Увага безпосереднього керівника до думки працівників.
4. Публічне визнання успіхів працівників у роботі.
5. Проведення корпоративних заходів.
6. Санітарно-гігієнічні умови праці.
7. Режим праці.
8. Можливість кар'єрного росту.
9. Можливість підвищення кваліфікації.
10. Змістовність праці.

Провівши аналіз формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці в досліджуваному підприємстві, нами були запропоновані наступні пропозиції, щодо його покращення.

1. Оскільки впровадження інноваційних технологій мотивації слабо розвивається. Дана практика широко використовується в інших країнах світу, та є прекрасним передовим досвідом для впровадження в досліджуваному підприємстві. Так, в американських корпораціях за останні роки значного поширення набула система «Pay for Performance» – «плата за виконання», яка має на увазі використання будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, що отримується працівником, залежить від індивідуальних і групових відмінностей в їх діяльності. Це виражається в системах гнучкої оплати праці, системі змінної оплати, прийнятті працівників на роботу, та гарантує їм постійне та довготривале працевлаштування використовуючи при цьому систему винагороди, що ґрунтується саме на тривалості трудового

стажу. В нашій державі такі заходи відсутні, тому впровадження саме таких систем, було б доречним, та дало змогу вирішувати велику кількість проблем, як економічних, так і соціальних.

2. З метою вдосконалення системи прямого матеріального стимулювання праці на підприємстві є раціональним широке застосування:

- Надання премій за підсумками року чи кварталу («тринадцята зарплата»);

- Проводити оплату праці за класами, персонально трактористам, машиністам та водіям;

- Преміювання працівників в галузі рослинництва за підвищення врожайності;

- Преміювання персоналу в галузі тваринництва за збереження поголів'я тварин та отримання високого рівня приростів;

- Запровадження оплати праці за підвищення кваліфікації (після того як працівники проходять навчання та засвоюють нові виробничі функції їм нараховується відповідна кількість балів; коли набирається певна сума, працівники отримують надбавку за кількість одиниць кваліфікації та рівень майстерності по кожній з них);

- Зріст надбавки за стаж (від 5 до 10 років – 5%; від 10 до 15 років – 10%, від 15 до 20 років – 15%, більше 20 років – 20% річного заробітку);

3. Для побудови ефективної системи нематеріальної мотивації окремого працівника спочатку потрібно зібрати інформацію про нього.

На трудову поведінку персоналу значний вплив справляє планування кар'єри. Саме цей елемент управління персоналом має безпосереднє відношення до мотивації трудової діяльності. Так, згідно з теорією Маслоу, до первинних потреб людини належать потреби безпеки, намагання бути впевненим, що фізіологічні та інші пріоритетні потреби (зокрема зайнятості, стабільної роботи) будуть задоволені як у поточному періоді, так і в майбутньому. Стабільність зайнятості, чітка перспектива зростання – безперечно, пріоритетні потреби й мотивувальні чинники трудової

діяльності.

4. У ході здійснюваної радикальної реформи економічних відносин виникла необхідність привести у відповідність сучасними вимогами організацію підвищення кваліфікації і перепідготовки робітників і фахівців господарства, що має свої особливості.

5. В умовах світової глобальної інтеграції відчувається потреба у звуженні сфери державного регулювання щодо режиму робочого часу за рахунок розширення сфери дії інших механізмів регулювання поведінки працівників і відповідних відносин у сфері робочого часу – децентралізації й індивідуалізації режиму робочого часу, внаслідок чого режим робочого часу став би більш диференційованим, гнучким. Однією з поширених новацій у сучасних умовах є флекс-тайм – можливість вибору виконавцями на свій розсуд часу початку й закінчення робочого дня, скорочення часу обов'язкового перебування на робочому місці тощо.

Першим внутрішньовиробничим резервом підвищення ефективності мотиваційних заходів є зменшення втрат робочого часу В підприємстві у 2021 році фонд робочого часу склав 498,8 люд-год., а втрати робочого часу склали 174580 люд-год., з яких 104748 люд-год з дозволу адміністрації . Аналізуючи вище представлені показники, слід зробити висновок, що на підприємстві за рахунок ліквідації усіх втрат робочого часу є можливість збільшення обсягу виробництва на 27618 грн., а ліквідуючи неявки з дозволу адміністрації (неповний робочий день, тиждень) – на 16517 грн., що досить суттєво для збільшення економічного результату діяльності підприємства.

6. Застосувавши теорію ігор в підприємстві визначимо оптимальний розмір грошового заохочення залежно від виду доплат підприємства на наступні два роки. В результаті обробки даних за способом Пошук розв'язання отримано оптимальний розмір доплат в підприємстві, що складає 10000 грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєва 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/МІІД/bilorus/strategichne_uprav

linnya_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. *Управление 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/Traeiv/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.nbuv.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-трудова відносина. 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. 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 підприємство*. 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. ISBN 932-698-458-63-4.
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>