

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

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

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри

Ханлар МАХМУДОВ  
20 грудня 2021 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: **Формування мотиваційного механізму підвищення  
продуктивності праці персоналу підприємства» (на матеріалах  
ДП «XXXXXXXX» XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
Полтавського району)**

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

**Сухопар Олександр Олександрович**

Керівник кваліфікаційної роботи,  
д. е. н., професор

Ханлар МАХМУДОВ

**Полтава – 2021 року**

## ЗМІСТ

|                                                                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                                         | 6  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ<br>МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ                                   | 9  |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ<br>МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ<br>ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА                | 17 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства                                                                     | 17 |
| 2.2. Аналіз та оцінка формування мотиваційного механізму в<br>підприємстві                                                    | 23 |
| РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ШЛЯХИ РОЗВИТКУ<br>МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ<br>ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ПІДПРИЄМСТВІ   | 32 |
| 3.1. Стратегічні шляхи розвитку мотиваційного механізму<br>підвищення продуктивності праці персоналу                          | 32 |
| 3.2. Матеріальні та нематеріальні напрями удосконалення системи<br>мотивації працівників                                      | 38 |
| 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів, спрямованих на<br>підвищення формування мотиваційного механізму підприємства | 44 |
| ВИСНОВКИ                                                                                                                      | 53 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                                    | 58 |
| ДОДАТКИ                                                                                                                       |    |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Розвиток ринкових відносин в Україні та економічна самостійність аграрних підприємств дозволили досягти суттєвих змін розуміння змісту та характеру праці на всіх рівнях. Однак орієнтація на людський фактор застосовується не в повній мірі

Для вирішення поставлених завдань особливо актуальним для керівництва кожного суб'єкта господарювання виступає пошук ефективних способів та методів управління трудовими ресурсами на підприємстві, що забезпечать активізацію людського фактора. Тобто, іншими словами, необхідним є пошук та формування мотиваційного механізму для забезпечення підвищення продуктивності праці.

Вагомий внесок у процес дослідження теорії і практики мотивації праці зробили відомі зарубіжні та вітчизняні вчені: О.Д. Гудзинського, Г.А. Дмитренко, Й.С. Завадського, А.М. Колота, О.О. Наумової, М. Семикіна, Л.П. Червінської, А.А. Чухно, Т.В. Штерми та ін. Д. Мак-Грегор, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, А. Маслоу та ін.

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Проведені дослідження в роботі відповідають плану науково-дослідних робіт кафедри підприємництва і права.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є висвітлення теоретичних аспектів формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці персоналу підприємства, та розробити шляхи розвитку щодо його підвищення.

Основними завданнями дослідження є:

- охарактеризувати головні складові мотиваційного механізму аграрного підприємства;
- проаналізувати процеси управління формування мотиваційного механізму в досліджуваному підприємстві;
- розробити шляхи, що формуватимуть мотиваційний механізм

підвищення продуктивності праці персоналу на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці персоналу в ДП «ХХ «XXXXXX» Полтавського району, Полтавської області.

**Предметом дослідження** є – сукупність теоретичних, методичних і організаційних положень аналізу використання та управління кадровим потенціалом підприємства та шляхів його підвищення.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань застосовано загальнонаукові і спеціальні методи наукового дослідження: аналіз та синтез, наукова абстракція – при визначенні мотиваційного механізму підприємницької діяльності як важливого елементу системи забезпечення розвитку підприємництва в сучасній економіці; системний підхід – при обґрунтуванні засад регуляторного забезпечення механізму мотивації розвитку підприємницької діяльності; логічне узагальнення – для визначення основних елементів системи регуляторного забезпечення механізму мотивації підприємництва.

**Інформаційною базою** дослідження є нормативно-правові та законодавчі акти України, форми бухгалтерсько-статистичної звітності ДП «ХХ «XXXXXX» Полтавського району, Полтавської області, наукові праці вчених-економістів, літературні джерела, довідково-нормативні матеріали, особисті спостереження автора.

**Наукова новизна** в кваліфікаційній роботі висвітлена на основі основними розроблених теоретичних та практичних положень, набули подальшого розвитку:

- шляхи розвитку системи формування та управління трудовим потенціалом підприємства;
- матеріальні та нематеріальні напрями удосконалення системи мотивації працівників;
- оцінка ефективності запропонованих заходів, спрямованих на підвищення формування мотиваційного механізму підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів.** В кваліфікаційній роботі опрацьовані та проаналізовано достатню кількість матеріалів, що дали можливість сформулювати висновки і пропозиції щодо формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці персоналу в ДП «ХХ «ХХХХХХ» Полтавського району, Полтавської області.

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

– IV Всеукраїнській науково-практичній конференції (за міжнародною участю) «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституціональних змін», від 21 жовтня. ПДАУ, 2021 р. м. Полтава.

**Публікації.** Основні положення кваліфікаційної роботи обговорені та отримали схвалення у вигляді тез на тему: Мотиваційні заходи а аграрному підприємстві, як головний фактор зростання продуктивності праці. IV Всеукраїнська науково-практична конференція (за міжнародною участю) «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституціональних змін», від 21 жовтня 2021 р. ПДАУ, м. Полтава С. 81-85.

**Статті у фаховому виданні:**

Писаренко С.В., Яремчук В.Р., Сухопар О.О. Мотиваційний механізм як компонент управління ефективністю діяльності підприємства. // електронний фаховий науково-практичний журнал з економічних наук «Інфраструктура ринку» Випуску 59/2021 С. 81-85.

**Структура та обсяг дипломної роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 59 сторінках друкованого тексту, робота містить 16 таблиць, 3 рисунки та додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах формування конкурентного середовища саме від вибору прийнятних мотиваційних механізмів та забезпечення їх раціональної взаємодії в короткостроковому та довгостроковому періодах залежить отримання додаткового, синергічного ефекту мотиваційної системи управління персоналом у цілому, посилення конкурентних позицій сучасного підприємства [15, с. 81].

Під час формування мотиваційної політики сільськогосподарського підприємства обов'язково слід враховувати:

- узгодження інтересів власників і персоналу щодо способів досягнення корпоративних цілей і завдань через реалізацію індивідуальних здібностей;
- підвищити зацікавленість працівників у персональних результатах праці;
- створити можливості для підвищення рівня професіоналізму та зростання результативності праці персоналу;
- підтримувати інноваційні пропозиції і дії працівників.

Механізм управління - це спосіб організації управління підприємством з притаманними йому формами, методами, засобами, що відповідають кожній історичній епосі і кожному соціально-економічному устрою

Мотиваційний механізм - це сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, які зацікавлюють колектив у здійсненні певної економічної діяльності з метою задоволення потреб і реалізації інтересів, складовими елементами якого є цілі, стратегія, організаційна структура управління, функції управління та технологія управління [12].

В літературі частіше за все представлені наступні види механізму управління: фінансовий механізм, економічний механізм, мотиваційний

механізм, організаційний механізм, механізм продуктивності праці тощо (Рис. 1.1.).

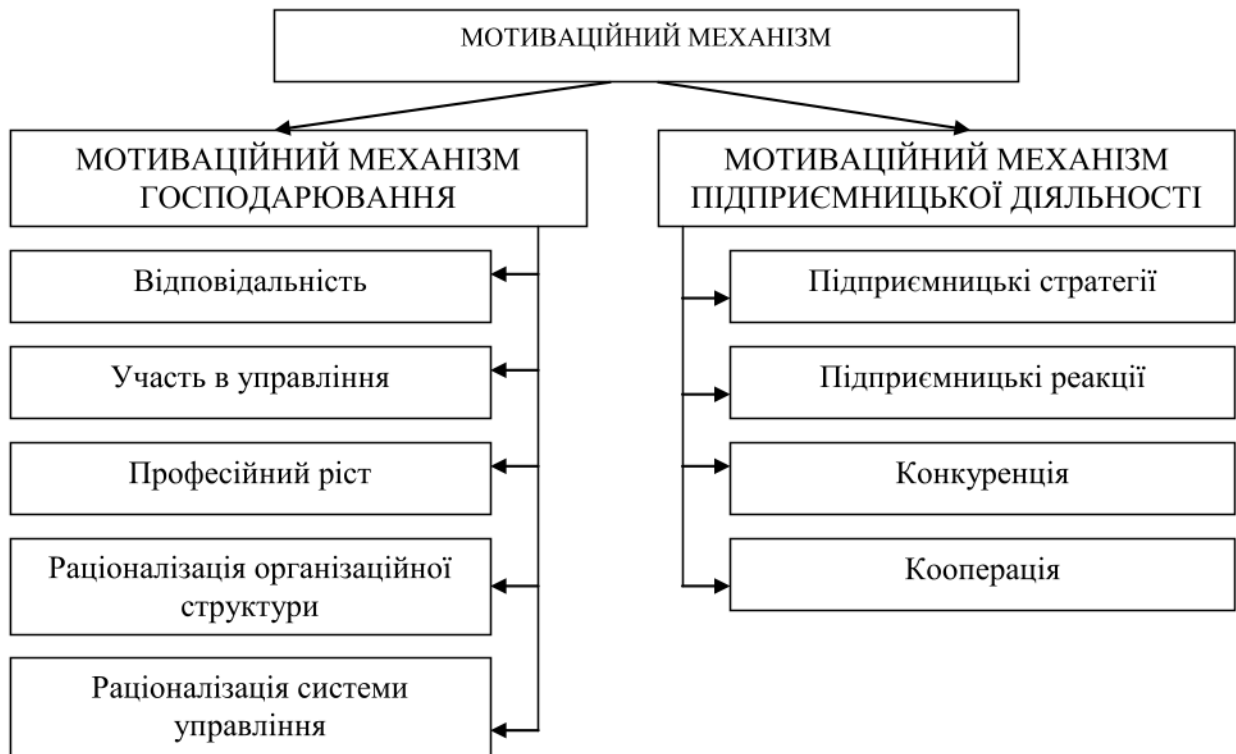


Рис. 1.1. Види мотиваційних механізмів на підприємстві.

Дослідивши визначення «мотивації» у працях зарубіжних та вітчизняних вчених, потрібно сказати, що існує багато точок зору щодо трактування цього поняття.

Так із вчень А. Колота мотивація - це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [14, с.112].

Мескон стверджує, що мотивація - це процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації [19, с. 360].

Головні важелі мотивації – мотиви і стимули. Мотив - це внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину здійснювати певні дії або вести себе певним чином [16, с. 84].

Стимул - це зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення поставленої мети. Стимули можуть бути матеріальними, у вигляді дій інших осіб, наданих можливостей, надій тощо. За змістом стимули можуть бути економічними і неекономічними. Економічні надають можливість одержувати матеріальні вигоди, які підвищують добробут. Неекономічні полегшують одержання як прямого матеріального добробуту, так і вільного часу, відповідних духовних благ. В свою чергу, неекономічні стимули діляться на організаційні та моральні [28, с. 245].

Для кожної людини мотиви є суб'єктивними, вони формуються протягом тривалого часу під впливом виховання, навчання, усвідомлюються внаслідок прийняття індивідом домінуючих у суспільстві цінностей, що у кінцевому підсумку впливає на постановку цілі і спонукує людину до дії при наявності відповідного зовнішнього стимулу і його усвідомлення індивідом.

Мотивація в організаційному контексті - це процес, за допомогою якого керівник спонукає інших людей працювати для досягнення організаційних цілей, цим самим задовольняючи їхні особисті бажання і потреби. Навіть якщо складається враження, що службовці працюють тільки заради досягнення загальних цілей організації, вони все-таки поведуться так, тому що впевнені: це кращий спосіб досягнення власних цілей. Робітники займаються важкою фізичною працею, погоджуються працювати додатковий час, витримують велику напругу, бо впевнені, що ці негативні аспекти їх роботи виправдані, а вони одержать винагороду для себе і для тих, хто займає важливе місце в їхньому житті.

Мотивація повинна вирішувати такі основні завдання:

- формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;
- навчання персоналу і керівного складу психологічним основам спілкування у фірмі;

– формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом із використанням сучасних методів мотивації [14, с. 131].

Таким чином, мотивація трудової діяльності людини може відображатися наступною схемою (рис.1.2).



Рис. 1.2. Мотивація трудової діяльності людини

Якщо мотивацію розглядати як процес впливу на поведінку людини, то її можна розподілити ще на шість послідовних стадій, які між собою взаємопов'язані [27, с. 203].

Перша стадія – виникнення потреби. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі чогось. Ця нестача дає про себе знати і «вимагає» свого задоволення.

Друга стадія – пошук способів задоволення потреби. Наявність потреби вимагає від людини певної реакції. Люди по-різному можуть домагатись усунення потреби: задовольнити, не помічати. Але в більшості випадків виникає необхідність щось зробити, здійснити, вжити певних заходів.

Третя стадія – визначення цілей, напрямків дій. Людина визначає, що їй треба конкретно отримати та зробити для задоволення потреб.

Четверта стадія – виконання конкретних дій. На цій стадії людина докладає зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей.

П'ята стадія – отримання винагороди за виконані дії. Зробивши певні зусилля, людина отримує те, що має задовольнити потребу або те, що вона може обміняти на бажаний об'єкт. На цій стадії з'ясовується, наскільки

здійснення людиною збігається з очікуваним результатом. Залежно від цього відбувається послаблення, збереження або посилення мотивації.

Шоста стадія – задоволення потреби. Залежно від рівня задоволення потреби, величина винагороди і її адекватності зробленим зусиллям людина припиняє діяльність до виникнення нової потреби або продовжує пошуки заходів для задоволення потреби наявної.

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 [18, с. 376].

Як свідчить практика, недотримання цих вимог призводить до нестабільності в колективі й справляє сильний демотивуючий ефект, а це набагато гірше позначається на продуктивності праці персоналу компанії, ніж відсутність хоч яких механізмів визначення винагороди за результати праці.

Можемо виділити три підходи до вибору мотиваційної стратегії підприємства:

- стимул і покарання: люди працюють за винагороду;

- мотивація через працю: більш цікава і різноманітна праця виконується якісніше і з великим задоволенням;
- систематичний зв'язок із менеджером: мотиваційна стратегія базується на аналізі, ситуації і використаному стилі взаємодії з іншими людьми.

Ефективний мотиваційний механізм повинен ґрунтуватися на діючій системі матеріального і нематеріального стимулювання, відповідати стратегії розвитку підприємства, забезпечувати баланс інтересів працівників і підприємства, спрямовувати зусилля на досягнення визначених цілей [23].

Зважаючи на швидку зміну зовнішнього середовища та високу динаміку внутрішньогосподарських процесів, цінними є рекомендації І. Мягких, в яких він доводить, що «...мотиваційний механізм повинен містити елементи, які мають різну тривалість. Такий склад механізму забезпечить його стійкість і динамізм у розвитку заміною найбільш рухомих елементів» [20, с. 208].

Своєрідним механізмом, за допомогою якого реалізуються мотиви є стимулювання. Співвідношення різноманітних мотивів, які обумовлюють поведінку людини, створює її мотиваційну структуру, яка є досить стабільною, хоч і піддається цілеспрямованому формуванню. У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна і обумовлена низкою факторів: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтаціями. В табл. 1.1 наведено відомості про переваги різних форм мотивації, яка складена С. Віккестафосом і В. Герчиковим.

*Таблиця 1.1*

**Відомості про переваги різних форм мотивації**

| Менеджери            | Спеціалісти          | Службовці            |
|----------------------|----------------------|----------------------|
| Оплата і премія      | Просування по службі | Оплата і премії      |
| Просування по службі | Оплата і премії      | Просування по службі |
| Авторитет            | Важкі завдання       | Самостійність        |
| Гордість             | Нова кваліфікація    | Повага               |
| Важкі завдання       | Самостійність        | Безпека праці        |

Дослідження свідчать, що за умови володіння достатніми ресурсами 20% людей взагалі не бажають працювати. Решта – 36% готові працювати за умови цікавої роботи; 36% - аби уникнути нудьги і самотності; 14% - через страх загубити себе; 9% - тому, що праця приносить радість. Лише 12% людей як основний мотив діяльності вважають гроші, в той час як до 45% віддають перевагу славі; 35% - задоволенню змістом роботи, а близько 15% - владі [46, с. 258].

Продуктивність праці - це найважливіший із показників ефективності праці, що виражається відношенням виробленої продукції (послуг) до відповідних витрат безпосередньої, живої праці. Інтенсивність праці - ступінь напруженості праці в процесі виробництва. Цей показник характеризує витрати фізичних та нервових зусиль, які потрібні працівникові для виконання своєї роботи. Якість праці - це сукупність властивостей процесу трудової діяльності, зумовлених здатністю і прагненням працівника (колективу) виконувати певне завдання відповідно до встановлених вимог [8, с. 123].

Продуктивність підприємства трактується як баланс між усіма чинниками виробництва (матеріальними, фінансовими, людськими, інформаційними), який забезпечує найбільше виробництво за невеликих витрат [17, с. 378].

Водночас зазначений баланс постійно порушується через вплив зовнішніх (адміністративні рішення, результати об'єктивних макроекономічних процесів, дії стейкхолдерів) та внутрішніх (реструктуризація корпорації, модернізація виробництва, зміни у структурі й інтенсивності вертикальних і горизонтальних зв'язків) чинників. Управління продуктивністю підприємства можна розглядати як безперервний процес планування (стратегічного, тактичного та оперативного) і постійного контролю за реалізацією прийнятих оптимальних рішень відповідно до конкретної ситуації [17, с. 379].

За допомогою управлінських впливів здійснюється реагування на

виклики зовнішнього і внутрішнього середовища шляхом концентрації енергії протидії можливим загрозам, що дозволяє нейтралізувати небажані явища і, відповідно, відновити рух до запланованого рівня продуктивності. [16, с. 86].

Вплив на рівень індивідуальної продуктивності праці відбувається за допомогою стимулювання – впливу на людину за допомогою “потребозначимого” для неї зовнішнього предмета (об’єкта, умов, ситуації), що спонукає її до певних дій. Відповідно, під стимулами розуміють форми впливу на людину, її свідомість, що породжують у людини мотиви (прагнення, зацікавленість) до певних дій

### **Висновки до розділу 1**

1. Мотивація - це процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей підприємства. Головні важелі мотивації – мотиви і стимули.

Мотив - це внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину здійснювати певні дії або вести себе певним чином.

Стимул - це зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення поставленої мети.

2. Мотиваційний механізм - це сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, які зацікавлюють колектив у здійсненні певної економічної діяльності з метою задоволення потреб і реалізації інтересів, складовими елементами якого є цілі, стратегія, організаційна структура управління, функції управління та технологія управління

3. Продуктивність праці - це найважливіший із показників ефективності праці, що виражається відношенням виробленої продукції (послуг) до відповідних витрат безпосередньої, живої праці.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Державне підприємство ДП «ХХ «XXXXXXX» підпорядковане Полтавській державній сільськогосподарській дослідній станції М. І. Вавілова інституту свинарства і агропромислового виробництва Національної академії аграрних наук України Полтавського району Полтавської області.

Підприємство знаходиться за адресою: вул. Дослідна, 16, село XXXXXX Полтавського району Полтавської області.

ДП «ХХ «XXXXXXX» 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. Ці вказівки стосуються тільки техніки, технології чи організації праці, але ні в якому разі не можуть стосуватися всієї діяльності працівника, а також його адміністративної (управлінської) діяльності.

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.

Земля в сільському господарстві виступає основним засобом виробництва, тому питання ефективного її використання залишається досить актуальним. Розглянемо динаміку землекористування у ДП «ХХ «XXXXXXX» (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

**Динаміка землекористування в ДП «XXXXXXX» Полтавського району,  
2016-2020 рр.**

| Показники              | Роки   |        |        |        |        | Відхилення<br>2020 р.<br>до 2016 р<br>+,- |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------------------------------------|
|                        | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   |                                           |
| Всього с.-г. угідь, га | 3350,0 | 3350,0 | 3306,0 | 3306,0 | 3306,0 | -44,0                                     |
| з них: ріллі, га       | 3326,0 | 3326,0 | 3287,0 | 3287,0 | 3287,0 | -39,0                                     |

Аналіз показників землекористування досліджуваного підприємства, дає можливість стверджувати, що. загальна кількість сільськогосподарських угідь у 2016 р складала 3350,0 га а в 2020 р. 3306,0 га, зафіксоване зменшення їх використання на 44,0 га. Головним елементом є площа ріллі, використання якої свідчить про зменшення їх площ. Так в 2020 р. площа ріллі становить 3287,0 га, а в 2016 р. 3326,0 га (39 га).

Забезпеченість підприємства необхідним трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для підвищення ефективності функціонування будь-якої підприємницької структури табл. 2.2.

*Таблиця 2.2*

**Динаміка показників ефективності використання трудових ресурсів  
ДП «XXXXXXX» Полтавського району, 2016-2020 рр.**

| Показники                                 | Роки |      |      |      |      | Відхилення<br>2020 р. до<br>2016 р. |      |
|-------------------------------------------|------|------|------|------|------|-------------------------------------|------|
|                                           | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | +, -                                | %    |
| 1                                         | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7                                   | 8    |
| 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 |

Продовж табл. 2.2

| 1                                                                                  | 2      | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       | 8           |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------|
| у т. ч.: в<br>рослинництві                                                         | 121    | 103     | 103     | 107     | 104     | -17,0   | 85,9        |
| в тваринництві                                                                     | 124    | 127     | 127     | 103     | 98      | -26,0   | 79,1        |
| Відпрацьовано за рік,<br>тис. люд.-год.                                            | 499,1  | 528,8   | 505,9   | 496,4   | 498,8   | -0,3    | 99,9        |
| у т. ч.: в<br>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<br>продукції у<br>фактичних цінах на 1<br>працівника, тис. грн | 149,2  | 202,5   | 277,1   | 319,4   | 332,9   | 190,7   | 228,2       |
| Одержано прибутку<br>на 1 працівника, тис.<br>грн                                  | 5,16   | 4,90    | 7,47    | 5,05    | 9,09    | 3,93    | 176,1       |
| Витрати на оплату<br>праці, тис. грн                                               | 8527,0 | 11980,0 | 15681,0 | 21271,0 | 26253,0 | 17726,0 | 3,5<br>рази |
| Середньомісячна<br>заробітна плата 1<br>працівника, грн                            | 2583,9 | 3454,4  | 4804,2  | 7361,8  | 9231,9  | 6646,0  | 3,6<br>рази |
| Припадає на 1<br>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       |

Аналіз динаміки ефективності використання трудових ресурсів в ДП «XXXXXXXXX», свідчить про наступне. У 2016 р. середньорічна чисельність працюючих становила 275 осіб, а в 2020 р. 232 особи зафіксоване зменшення на 43 особи. Показник зайнятих працівників у сільськогосподарському виробництві становлять у 2020 р. становлять 202 особи, а в 2016 р. 245 осіб. Щодо відпрацьованого часу, то він за досліджуваний період зменшився, але не істотно, лише на 0,1 %. Прибуток, який отримало підприємство в розрахунку на 1 працівника збільшився на 3,93 тис. грн, а це на 76,2 % в порівнянні з 2016 р. Середньомісячна заробітна плата 1 працівника також зростає за досліджуваний період у 3,6 рази, що є позитивним для підприємства та його працівників.

Одним із найважливіших факторів збільшення обсягу виробництва продукції в аграрних підприємствах є забезпеченість їх основними та оборотними засобами в необхідній кількості та асортименті і повніше й ефективніше використання їх табл. 2.3.

**Динаміка забезпеченості та використання основних та оборотних засобів в ДП «XXXXXXX» Полтавського району, 2016-2020 рр.**

| Показники                                                    | Роки    |         |         |         |         | Відхилення<br>2020 р. до<br>2016 р. |        |
|--------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------------------------------|--------|
|                                                              | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | +,-                                 | %      |
| 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 |

Дослідивши динаміку забезпеченості та використання основних та оборотних засобів ми зробили наступні висновки висновків. Так кількість основних засобів на кінець року зросла на 30,9 %. Найбільшу питому вагу у 2020 р. серед них займають саме будинки, споруди та передавальні пристрої, і їх вартість становить 29492,0 тис. грн. На другому місці машини та обладнання, вартість яких у 2020 р. становить 12741,0 тис. грн, що більше від 2016 р. на 2955,5 тис. грн.

Вартість оборотних засобів в 2020 р. 17984,0 тис. грн а в 2016 р. становила 11071,0 тис. грн, зростання відбулося на 6913,0 тис. грн.

Серед оборотних засобів найбільшу питому вагу у 2020 р. складають виробничі запаси, і це 4508,0 тис. грн. На другому місці тварини на

вироснуванні та віХХодівлі, і їх вартість у 2020 р становить 4261,0 тис. грн. Третє місце посідають грошові кошти, які в 2016 р. склали 185,0 тис. грн, а в 2020 р. 2628,0 тис. грн. Досліджуваний показник зростає на 2443,0 тис. грн.

Функціонування сільськогосподарських товаровиробників в умовах ринкової економіки та системних трансформаційних процесів в останні роки поглиблює актуалізацію питань розміщення та спеціалізації (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка складу і структури товарної продукції ДП «ХХ  
«XXXXXX» Полтавського району, 2016-2020 рр**

| Галузі й види продукції                          | Продано в<br>сер. за<br>2016-<br>2020 рр., ц | Вартість<br>товарної<br>продукції,<br>тис. грн | Струк-<br>тура, | Місце<br>продукції |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------|--------------------|
|                                                  |                                              |                                                | %               |                    |
| Продукція рослинництва - всього                  | х                                            | 7463,7                                         | 48,3            | х                  |
| у тому числі: зернові та<br>зернобобові - всього | 33716,60                                     | 3539,9                                         | 22,9            | х                  |
| з них: пшениця озима                             | 15418,20                                     | 1584,2                                         | 10,2            | 3                  |
| гречка                                           | 54,00                                        | 19,3                                           | 0,1             | 13                 |
| кукурудза на зерно                               | 12599,80                                     | 1351,6                                         | 8,7             | 4                  |
| ячмінь ярий                                      | 4141,60                                      | 395,1                                          | 2,6             | 6                  |
| горох                                            | 292,40                                       | 31,1                                           | 0,3             | 9                  |
| овес                                             | 215,80                                       | 19,1                                           | 0,1             | 12                 |
| інші зернові та зернобобові                      | 994,80                                       | 139,6                                          | 0,9             | 11                 |
| соняшник                                         | 9480,80                                      | 2694,5                                         | 17,4            | 2                  |
| соя                                              | 4433,20                                      | 1047,5                                         | 6,8             | 5                  |
| Продукція тваринництва - всього                  | 0,0                                          | 8003,1                                         | 51,7            | х                  |
| великої рогатої худоби                           | 155,00                                       | 180,4                                          | 1,2             | 8                  |
| свиней                                           | 822,80                                       | 1047,8                                         | 6,8             | 5                  |
| молоко                                           | 27112,60                                     | 6741,8                                         | 43,6            | 1                  |
| мед                                              | 13,16                                        | 33,07                                          | 0,2             | 10                 |
| Всього по господарству                           | х                                            | 15466,8                                        | 100,0           | -                  |

Аналіз показників табл. 2.4 дає можливість стверджувати, що на першому місці у структурі товарної продукції посідає виробництво молока а це 43,6%, друге місце займає саме виробництво соняшнику 17,4 %, на третьому місці виробництво озимої пшениці - 10,2 %. Щодо коефіцієнту спеціалізації в ДП «ХХ «XXXXXX», то він становить 0,561, що свідчить про високий рівень, а виробничий напрямок молочно-зерновий.

Проблеми ефективності підприємницької діяльності за сучасних умов у зв'язку з переходом до ринкової економіки виходить на перше місце серед інших важливих проблем, тому аналіз динаміки показників ефективності представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників ефективності сільськогосподарського виробництва  
ДП «ХХ «XXXXXX» Полтавського району, 2016-2020 рр.**

| Показники                                                       | Роки    |         |         |         |         | Відхилення<br>2020 р. до<br>2016 р. |       |
|-----------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------------------------------|-------|
|                                                                 | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | +,-                                 | %     |
| 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 |
| 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     |

Проаналізувавши показники табл. 2.5, можна зробити наступні висновки. Показники вартості валової продукції у фактичних цінах за досліджуваний період зростають із 41072,8 тис. грн у 2016 р. до 78905,7 тис. грн у 2020 р. Якщо характеризувати по галузях, то слід відмітити, що виробництво валової продукції галузі рослинництва переважає над

виробництвом продукції тваринницької галузі. Повна собівартість реалізованої продукції у 2016 р. становила 34900 тис. грн. а в 2020 р. становить 68723,0 тис. грн, що вище на 33823,0 тис. грн. Валовий дохід у 2020 р. становить 80805,0 тис. грн, зафіксоване зростання в порівнянні із 2016 р. 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, а отже такий результат безпосередньо впливає на рівень рентабельності, який також зменшується на 2,8 в. п.

## **2.2. Аналіз та оцінка формування мотиваційного механізму в підприємстві**

Мотивація роботи як основа підвищення ефективності повинна розглядатися не як вузький комплекс економічних і організаційних складових, об'єднаних лише з формуванням особистого заробітку (як це було колись), а ширше й повніше як система, що є складовою частиною організаційно-економічного та соціального механізму функціонування підприємства, тому для аналізу формування мотиваційного механізму в досліджуваному підприємстві доречно представити наступні показники, що характеризують використання персоналу.

Якісний склад персоналу в підприємстві визначає рівень ефективності його функціонування, оскільки від особистих властивостей працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежить якість управлінських рішень і результати їх реалізації (табл. 2.6).

Проаналізувавши динаміку вікової структури ДП «ХХ «XXXXXXX» слід зробити наступні висновки. В підприємстві перше місце за перевагою займають працівники у віці від 34 до 50 років.

**Характеристика та динаміка вікової структури  
персоналу ДП «ХХ «XXXXXX» Полтавського району, 2016-2020 рр.**

| Показники                                                   | Роки |      |      |      |      | Відхилення<br>2020 р. у %<br>до 2016 р. |
|-------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|-----------------------------------------|
|                                                             | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |                                         |
| 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                                   |

Показник чисельності працівників із категорії від 15 до 34 років зменшується на 8,3 %, у віці від 34 до 50 років на 22,3 %, від 50 до 54 років залишається майже незмінною, а у віці від 54 до 59 років зменшується на 66,7 %. Особливу увагу слід приділити категорії пенсіонери, які також задіяні у виробничому процесі, хоча отримують пенсію, так 32 особи у 2016 р. та 35 осіб у 2020 р. Пенсію отримують із різних причин: по інвалідності, на пільгових умовах та за віком.

Наступною характеристикою трудового персоналу досліджуваного підприємства є визначення його кваліфікаційного та освітнього рівня (табл. 2.7). Проаналізувавши показники освітньої структури персоналу, слід зауважити, що у підприємстві спеціальну професійну підготовку у 2016 р. мали 139 осіб, а в 2020 р. 117 осіб, зафіксоване зменшення показника на 22 особи. Працівники із вищою освітою у 2016 р. становили 129 осіб, а в 2020 р. 112 осіб, що менше на 17 осіб.

**Аналіз освітньої структури персоналу ДП «ХХ «XXXXXXX»  
Полтавського району, 2016-2020 рр.**

| Рівень освіти                                     | Роки |      |      |      |      |      |      |      |      |      | Відхилення 2020 р., до 2016 р. |       |
|---------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------------------------------|-------|
|                                                   | 2016 |      | 2017 |      | 2018 |      | 2019 |      | 2020 |      | +,-                            | %     |
|                                                   | осіб | %    | осіб | %    | осіб | %    | осіб | %    | осіб | %    |                                |       |
| Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ) | 139  | 50,5 | 147  | 50,8 | 135  | 49,6 | 110  | 47,1 | 117  | 49,4 | -22                            | 84,2  |
| Вища освіта (ЗВО I-IV акредитації)                | 129  | 46,9 | 136  | 47,5 | 132  | 48,5 | 120  | 51,2 | 112  | 47,2 | -17                            | 86,8  |
| Перекваліфікація персоналу                        | 7    | 2,5  | 6    | 2,1  | 5    | 1,8  | 4    | 1,7  | 8    | 3,4  | 1                              | 114,3 |
| Разом                                             | 275  | 100  | 289  | 100  | 272  | 100  | 234  | 100  | 237  | 100  | X                              | X     |

Фонд оплати праці та особливості його формування залишаються основним показником у сфері заробітної плати як на рівні держави, так і на рівні підприємства. На рівні підприємства цей показник є загальною сумою заробітної плати, нарахованої працівникам за виконану роботу, а також оплати невідпрацьованого часу у відповідності з трудовим законодавством та колективним договором, який підлягає оплаті, незалежно від джерел фінансування цих витрат. Динаміка розміру та складу фонду оплати праці в ДП «ХХ «XXXXXXX» представлена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка показників фонду оплати праці та інших виплат ДП «ХХ  
«XXXXXXX» Полтавського району, 2016-2020 рр.**

| Показники                                              | Роки    |         |         |         |         | Відхилення 2020 р., до 2016 р. |       |
|--------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------------------------|-------|
|                                                        | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | +,-                            | %     |
| 1                                                      | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 7                              | 8     |
| 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  |

Продовж. табл. 2.8

| 1                                                                | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8          |
|------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|
| 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 |

Проаналізувавши показники табл. 2.10, слід зробити наступні висновки про те, що фонд оплати праці штатних працівників у 2016 р. становив 11980,0 тис. грн, а в 2020 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 2016 р. він становив 3977,4 тис. грн, а в 2020 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.

Виробництво будь-якої продукції, в тому числі і сільськогосподарської, може зростати за рахунок збільшення маси праці, підвищення рівня її продуктивності або завдяки одночасній дії цих двох факторів. Маса праці залежить від кількості працюючих, тривалості робочого дня та інтенсивності праці, та її якості.

Враховуючи, що кількість працюючих у сільському господарстві має стійку тенденцію до зменшення, а робочий день законодавчо регулюється і в історичному плані спостерігається скорочення його тривалості, то стає очевидним, що маса праці в цій галузі також має тенденцію до зменшення табл. 2.9.

**Динаміка показників продуктивності праці ДП «ХХ «XXXXXX»  
Полтавського району, 2016-2020 рр.**

| Показники                                                            | Роки    |         |         |         |         | Відхилення<br>2020 р., у %<br>до 2016 р. |
|----------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|------------------------------------------|
|                                                                      | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    |                                          |
| 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                                     |

Дослідивши показники табл. 2.9. слід зауважити, що виробництво валової продукції (у фактичних цінах) у 2020 р. становить 78905,7 тис. грн, а у 2016 р. досліджуваний показник становив 41072,8 тис. грн., тобто можна стверджувати, що досліджуваний показник зріс на 92,1 %. Валова продукція розрахунку на на 1-го середньорічного працівника також збільшується із 149,3 тис. грн у 2016 р. до 340,0 тис. грн у 2020 р. Щодо розрахунку її на на 1 люд.-день, то валова продукція у фактичних цінах також зростає на 61,8 %.

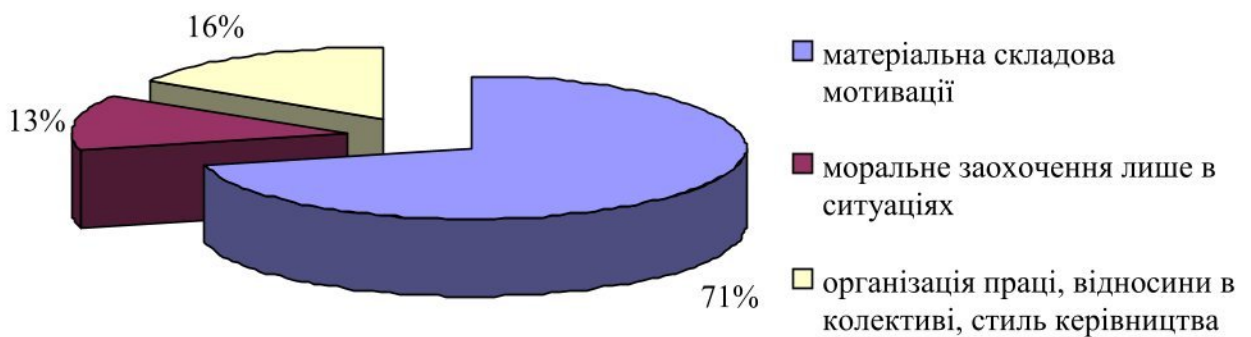
Показник валового доходу у 2016 р. становив 39357,0 тис. грн, а в 2020 р. 80805,0 тис. грн., що більше на 105,3 % . Валовий дохід в розрахунку на 1-го середньорічного працівника в підприємстві зростає на 138,2 %, а на 1 люд.-день – 71,6 %. Прибуток в досліджуваному підприємстві у 2020 р становить 1182,0 тис. грн, а в 2016 р. 1419,0 тис. грн. Прибуток на 1-го середньорічного працівника, та на 1 люд.-день має тенденцію до зростання на 76,2 %, та 98,5 % відповідно. Рівень рентабельності зменшується, хоча

несе позитивний характер.

Для більш детального аналізу мотиваційного механізму досліджуваному підприємстві, нами було проведено анкетування його працівників. Після аналізу анкетування, ми зробили наступні висновки, (розподіливши переваги за матеріальним, та моральним стимулюванням):

- 71% - це матеріальна складова мотивації є найбільш вагомою;
- 13% - це моральне заохочення лише в ситуаціях.
- 16% - це організація праці, відносини в колективі, стиль керівництва.

Графічно результати анкетування можна зобразити наступним чином, рис. 2.1.



Аналіз мотиваційного механізму  
ДП «ХХ «ХХХХХХ» Полтавського району, 2021 р.

На основі проведеного дослідження зазначимо, що мотиваційний механізм в ДП «ХХ «ХХХХХХ» потребує значного удосконалення незалежно від організаційної форми досліджуваного підприємства, та слід відмитити, що найбільш вагоме місце у працівників займає саме матеріальна складова, на другому місці організація праці, відносини в колективі, та стиль керівництва. Моральне заохочення знаходиться на останньому, третьому місці, та займає найменший відсоток.

## Висновки до розділу 2

1. ДП «ХХ «ХХХХХХ», яке підпорядковане Полтавській державній сільськогосподарській дослідній станції М. І. Вавілова інституту свинарства і агропромислового виробництва Національної академії аграрних наук

України Полтавського району Полтавської області. Коефіцієнт спеціалізації ДП «ХХ «ХХХХХХ» становить 0,561, що говорить про високий рівень, а виробничий напрямок молочно-зерновий.

2. Дослідивши динаміку показників ефективності сільськогосподарського виробництва у ДП «ХХ «ХХХХХХ», можна стверджувати, показники вартості валової продукції у фактичних цінах за досліджуваний період зростають із 41072,8 тис. грн у 2016 р. до 78905,7 тис. грн у 2020 р. Якщо характеризувати по галузях, то слід відмітити, що виробництво валової продукції галузі рослинництва переважає над виробництвом продукції тваринницької галузі. Повна собівартість реалізованої продукції у 2016 р. становила 34900 тис. грн. а в 2020 р. становить 68723,0 тис. грн, що вище на 33823,0 тис. грн. Валовий дохід у 2020 р. становить 80805,0 тис. грн, зафіксоване зростання в порівнянні із 2016 р. 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, а отже такий результат безпосередньо впливає на рівень рентабельності, який також зменшується на 2,8 в. п.

3. Аналіз динаміки вікової структури працівників в ДП «ХХ «ХХХХХХ» надає можливість зробити такі висновки. В підприємстві перше місце за перевагою займають працівники у віці від 34 до 50 років. Показник чисельності працівників із категорії від 15 до 34 років зменшується на 8,3 %, у віці від 34 до 50 років на 22,3 %, від 50 до 54 років залишається майже незмінною, а у віці від 54 до 59 років зменшується на 66,7 %. Особливу увагу слід приділити категорії пенсіонери, які також задіяні у виробничому процесі, хоча отримують пенсію, так 32 особи у 2016 р. та 35 осіб у 2020 р. Пенсію отримують із різних причин: по інвалідності, на пільгових умовах та за віком.

4. Проаналізувавши показники освітньої структури персоналу, слід зауважити, що у підприємстві спеціальну професійну підготовку у 2016 р.

мали 139 осіб, а в 2020 р. 117 осіб, зафіксоване зменшення показника на 22 особи. Працівники із вищою освітою у 2016 р. становили 129 осіб, а в 2020 р. 112 осіб, що менше на 17 осіб.

5. Аналіз показників фонду оплати праці та інших виплат ДП «ХХ «XXXXXX», дає можливість стверджувати про те, що фонд оплати праці штатних працівників у 2016 р. становив 11980,0 тис. грн, а в 2020 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 2016 р. він становив 3977,4 тис. грн, а в 2020 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. Дослідивши показники продуктивності праці в підприємстві слід відмітити наступне, що виробництво валової продукції (у фактичних цінах) у 2020 р. становить 78905,7 тис. грн, а у 2016 р. досліджуваний показник становив 41072,8 тис. грн., тобто можна стверджувати, що досліджуваний показник зріс на 92,1 %. Валова продукція розрахунку на на 1-го середньорічного працівника також збільшується із 149,3 тис. грн у 2016 р. до 340,0 тис. грн у 2020 р. Щодо розрахунку її на на 1 люд.-день, то валова продукція у фактичних цінах також зростає на 61,8 %.

Показник валового доходу у 2016 р. становив 39357,0 тис. грн, а в 2020 р. 80805,0 тис. грн., що більше на 105,3 % . Валовий дохід в розрахунку на 1-го середньорічного працівника в підприємстві зростає на 138,2 %, а на 1 люд.-день – 71,6 %. Прибуток в досліджуваному підприємстві у 2020 р становить 1182,0 тис. грн, а в 2016 р. 1419,0 тис. грн. Прибуток на 1-го середньорічного працівника, та на 1 люд.-день має тенденцію до зростання на 76,2 %, та 98,5 % відповідно. Рівень рентабельності зменшується, хоча несе позитивний характер.

7. На основі проведеного анкетування зазначимо, що мотиваційний механізм в ДП «ХХ «ХХХХХХ» потребує значного удосконалення незалежно від організаційної форми досліджуваного підприємства, та слід відмитити, що найбільш вагоме місце у працівників займає саме матеріальна складова, на другому місці організація праці, відносини в колективі, та стиль керівництва. Моральне заохочення знаходиться на останньому, третьому місці, та займає найменший відсоток.

### **РОЗДІЛ 3**

## **СТРАТЕГІЧНІ ШЛЯХИ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ПІДПРИЄМСТВІ**

### **3.1. Стратегічні шляхи розвитку мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці персоналу**

На сучасному етапі розвитку України проблема мотивації має велике значення. Персонал є найскладнішим та специфічним видом ресурсів, що використовує підприємство у своїй діяльності. Ефективність діяльності підприємства у великій мірі залежить від ефективності праці персоналу. Саме через зацікавленість працівника у результатах його роботи при створенні належних умов праці можна домогтися підвищення продуктивності праці.

Однією із головних функцій управління на підприємстві є саме мотивація. Підприємство може реалізувати свій потенціал до економічного зростання лише за умов ефективної мотивації. Недостатня ж мотивація на підприємстві може виступати стримуючим фактором до зростання показників ефективності його діяльності. Саме тому питання удосконалення мотивації праці персоналу на підприємстві є актуальним і зумовило вибір теми дослідження, сформувало його мету і завдання.

Однією з основних умов підвищення ефективності мотивації праці є забезпечення відповідності структури стимулюючих засобів (економічних, престижних, задоволеність роботою) структурі мотивації праці персоналу підприємства (мотивів забезпечення важливих благ для життя).

У системі мотивації матеріальна (грошова і натуральна) винагорода за працю повинна бути на першому місці, але при цьому диференційовано до специфіки праці кожного робочого пропонуємо виділяти три основних елементи матеріальної мотивації в сільськогосподарських підприємствах:

- 1) основна оплата – за виконання виробничих операцій;
- 2) додаткова – за кваліфікаційний рівень працівників,
- 3) відсоткові виплати – за виробництво якісної продукції понад середню норму по сільськогосподарському підприємству.

Така система передбачатиме для кожного працівника не лише утилітарний підхід до виробництва як способу отримувати дохід, а й реалізуватиме потребу в більш високих доходах і формуватиме психологію співучасті в проблемах підприємства. Формуючи ефективний мотиваційний механізм праці, потрібно враховувати, що трудова поведінка людини в сучасному аспекті виражається сукупністю мотивів, одні з них можуть бути основними, провідними, а інші – додаткової стимуляції.

У межах компетенції керівництва аграрних підприємств залишаються такі інструменти побудови ефективної системи стимулювання праці, як встановлення залежності оплати праці від її результатів, раціональний розподіл фонду заробітної плати (опираючись на зарубіжний досвід, частка основної тарифної заробітної плати у середньому має бути не меншою за 70%), створення ефективної системи преміювання всіх категорій працівників, особливо в такій трудомісткій галузі аграрного виробництва. Премії, доплати і надбавки, що входять до фонду оплати праці є важливим інструментом мотивації для працівників галузі. Додаткова заробітна плата є своєрідним доповненням, що виконує стимулюючу функцію, заохочуючи працівників до якісного та результативного виконання своєї роботи

Для того, щоб система ефективно функціонувала, повинна бути розроблена ефективна модель мотивації персоналу, оскільки мотивація спонукає конкретного індивіда і колектив у цілому до досягнення особистої та колективної мети.

Для ефективного управління системою мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві та створення програми мотивації необхідно:

- усвідомити модель основного процесу мотивації: потреби – мета – дія – досвід – очікування;

- знати фактори, які впливають на мотивацію;
- формувати набір потреб, що викликають рух до здійснення мети і умови, при яких потреби можуть бути задоволені;
- усвідомлювати, що мотивація – не самоціль, а спосіб задоволення.

Обрана мотиваційна програма має бути основана на аналізі сучасної ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими рис. 3.1.

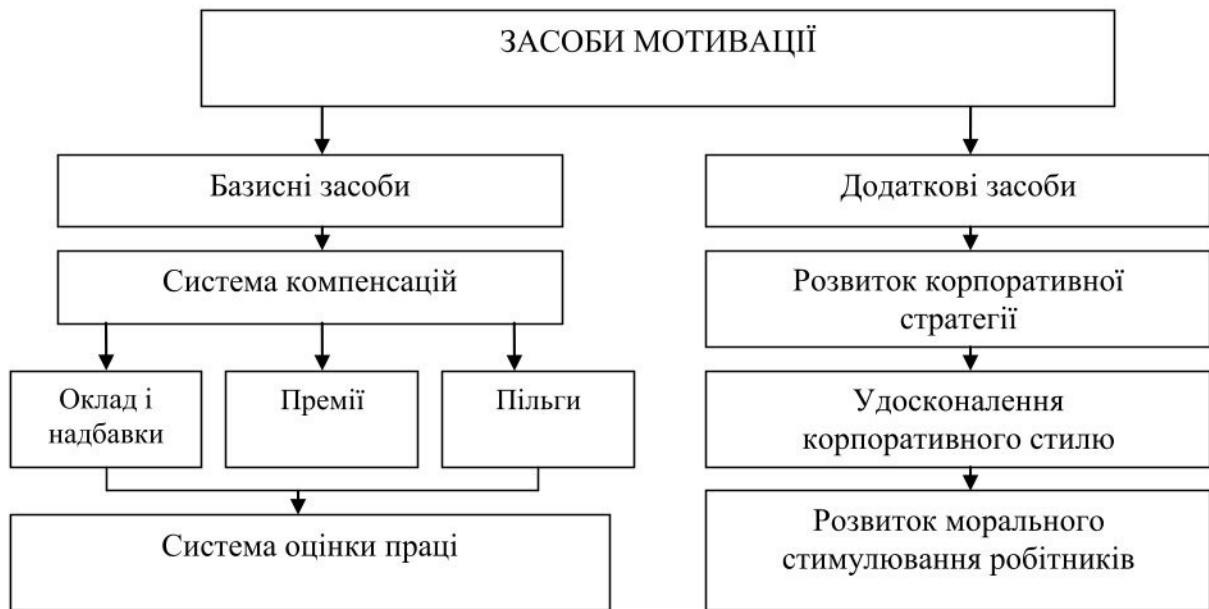


Рис. 3.1. Модель удосконалення засобів мотивації трудової поведінки персоналу в ДП «ХХ «XXXXXXX».

Мотиваційну програму на підприємстві доцільно сформувати таким чином, щоб кожен працівник був зацікавлений у делегуванні йому більшої долі повноважень та спрямовувати роботу кожного на позитивний результат. У такий спосіб кожен робітник буде працювати над досягненням поставлених підприємством цілей та особисто буде зацікавлений в їх досягненні через систему мотивації. Особливу увагу варто приділити розробці мотиваційної програми саме для виробничого персоналу, що дало б змогу зменшити плинність кадрів та згуртувати виробничий персонал на заводі, сформувавши стійкі групи (зміни).

1. Для подолання зазначених проблем, підприємству доцільне застосування інноваційних технологій мотивації персоналу. Інноваційні технології мотивації персоналу – це система нових для конкретної організації

інструментів, що спонукають працівників до ефективної трудової діяльності, направляючи її на досягнення цілей організації, що забезпечує задоволеність персоналу своєю працею [9, с. 259].

Аналіз робіт у галузі соціології управління, дозволили сформулювати 4 етапи процесу впровадження інноваційних технологій мотивації персоналу в організаціях:

- 1-й етап – комплекс робіт з аналізу її підготовленості та сприйнятливості до змін
- 2-й етап – розподіл відповідальності між керівниками та спеціалістами за виконання кожного інноваційного заходу;
- 3-й етап – створення цільової групи, яка координуватиме і направляти весь процес відповідно до затвердженого графіка;
- 2. – 4-й етап – вибір показників, які дозволяють судити про рівень і динаміку змін [35, с. 14].

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 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, але для цього необхідно впроваджувати

докорінні зміни в системі трудових відносин, які відповідно потребують великих затрат.

Проаналізувавши використання персоналу в ДП ХХ «XXXXXX», можна сказати, що на даному підприємстві приділяється мало уваги щодо покращення системи управління ним. Тому для ефективного стимулювання зацікавленості персоналу в підвищенні результативності функціонування підприємства, необхідно внести в діючу систему управління ним деякі корективи. В ході проведеного дослідження підприємству були запропоновані пропозиції щодо поліпшення управління персоналом, дані наведені у табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Пропозиції щодо поліпшення управління персоналу в ДП ХХ  
«XXXXXX» Полтавського району**

| Пропозиція                                                         | Сутність                                                                                                                    | Ефект                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Система медичного страхування.                                     | Страхування працівників, підвищення якості медичного обслуговування, та виплата лікарняних.                                 | Співробітники будуть зацікавлені у роботі на підприємстві, оскільки можуть безкоштовно, оплачуючи страховкою, лікуватися.                                                                                       |
| Аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання.                | Визначення норм праці, аналіз та оцінка роботи кожного співробітника.                                                       | Дає можливість визначити чи переробляють співробітники, визначає кількість прогулів, можливість преміювання кращого співробітника місяця.                                                                       |
| Направлення персоналу на підвищення рівня освіти.                  | Направлення співробітників на курси підвищення кваліфікації.                                                                | Забезпечує високий рівень знань працівників та нововведень у їх діяльності, що в свою чергу призводить до ефективної роботи співробітників та розвиток підприємства.                                            |
| Покращення системи відбору, оцінки та адаптації нових працівників. | Встановлення адаптаційного періоду для нових працівників, призначення куратора для новачка, корпоративи для співробітників. | Зменшує ризики неправильної роботи новачків, скорочує рівень адаптації та допомагає влитися у колектив, що дає змогу новому співробітнику продуктивно працювати не витрачаючи час на непорозуміння у колективі. |

Таким чином, запропоновані шляхи удосконалення системи управління персоналом підприємства допоможуть покращити не тільки ефективність роботи персоналу, а й матимуть вплив на ефективність діяльності підприємства.

Нестандартна мотивація є дієвим методом утримання людей в організації та іноді є більш ефективною в порівнянні зі стандартною. Як показує досвід, сьогодні більшість вітчизняних організацій використовують традиційні підходи до управління мотивацією, але ці мети є не досить дієвими, тому застосування нестандартних методів мотивації персоналу є досить актуальними на сьогодні.

Найпоширеніші нестандартні сучасні методи мотивації, які використовуються на підприємствах представлені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Нестандартні (інноваційні) методи мотивації персоналу

Розвиток системи мотивації персоналу на інноваційних засадах повинен відбуватися шляхом впровадження елементів опосередкованої дії: покращання умов праці, використання зручного робочого графіка, створення умов для всебічного розвитку, навчання та просування персоналу, побудови сприятливого морально-психологічного клімату в колектив та сильної корпоративної культури. З іншого боку треба використовувати засоби прямої дії на співробітників: розвиток системи справедливого та прозорого

матеріального заохочення, широке використання нематеріальних стимулів та не стандартних методів мотивації.

### **3.2. Матеріальні та нематеріальні напрями удосконалення системи мотивації працівників**

Головне завдання, що стоїть перед підприємством у системі стимулювання, є створення таких умов, при яких працівники будуть мотивовані на досягнення значних особистих цілей та цілей компанії. Працівники мають можливість навчатися за рахунок підприємства і ходити на різні тренінги, які дають можливість використовувати свої знання і навички не тільки на роботі, але й в повсякденному житті. Як, наприклад, тренінг по навчанню ведення переговорів.

Особливістю підбору персоналу на цьому підприємстві є те, що персонал повинен набиратися із випускників університету або тих, хто ще не працював, оскільки в них немає стереотипів і вони швидко сприймають психологію, стиль роботи і мислення. Це забезпечує функціонування підприємства як єдиного злагодженого механізму, а наймані працівники, переймаючи досвід і знання своїх керівників, можуть реалізувати себе як спеціалісти своєї справи. Серед матеріальних стимулів праці провідне місце посідає саме заробітна плата, оскільки вона найповніше відображає залежність між результатами праці окремого працівника та його матеріальною винагородою. Заробітна плата значною мірою визначає рівень життя населення і є необхідною умовою розвитку всієї економіки країни.

Для цього потрібно створити фонд матеріального стимулювання, в який буде відраховуватися 10 % прибутку підприємства.

1. Періодично, з урахуванням інфляції, переглядати мінімальний рівень зарплати, встановлюючи його в розмірі не нижче за мінімальну заробітну плату, працівникам, попередженим про скорочення, при загальному

підвищенні заробітної плати у ДП ХХ «XXXXXXX» підвищувати на загальних підставах.

2. При виконанні показників бізнес-плану застосовувати коефіцієнт, що підвищує, до окладів, тарифів.

3. Проводити доплати за шкідливі умови праці незалежно від індивідуального кваліфікаційного розряду в розмірі до 20% максимального розряду робіт, наявної в даних умовах праці на ділянці, залежно від інструментальних вимірів умов праці при атестації робочих місць, за час фактичної зайнятості працівника на даному робочому місці.

4. Встановлювати в межах фонду оплати праці підрозділів:

- надбавки за високу професійну майстерність до тарифних ставок кваліфікованим робочим і за ділові якості до посадових окладів керівникам, фахівцям і службовцям.

- доплати за поєднання професій (посад), розширення зон обслуговування або збільшення об'єму виконуваних робіт в межах економії фонду оплати праці, що утворюється по тарифних ставках вивільнених працівників, з урахуванням фактичного завантаження тих, що залишилися, конкретний розмір доплати працівникові встановлюється адміністрацією за угодою сторін.

5. За виконання особливо важливої роботи на термін її виконання встановлювати додаткову оплату у розмірі 60% тарифної ставки.

6. Працівникам, попередженим про звільнення і які приступили до роботи по новій або суміжній професії в перебігу 2-х тижнів після її пропозиції, проводити доплату до середньої зарплати, що склалася по колишньому місцю роботи, протягом 2-х місяців. Доплата відміняється, якщо працівник порушує трудову або виробничу дисципліну.

7. Здійснювати виплату винагороди за вислугу років табл. 3.2. Для молодих робітників, що поступають на підприємство після закінчення загальноосвітніх шкіл, професійно-технічних учбових закладів, а також що

пройшли професійне навчання на виробництві, встановити знижені норми виробітку на 6 місяців:

1-2 місяці - 50%;

3-4 місяці - на 30%;

5-6 місяці - на 20%.

*Таблиця 3.2*

**Встановлені розміри винагороди за вислугу років в**

**ДП ХХ «XXXXXX» Полтавського району**

| Види персоналу                    | При безперервному стажі роботи , який дає право на отримання винагороди за вислугу років | Розмір винагороди у % до тарифної ставки, |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Робітники, керівники, спеціалісти | Від 1 до 3-х років                                                                       | 6                                         |
|                                   | Від 3-х до 5 років                                                                       | 8                                         |
|                                   | Від 10 до 15 років                                                                       | 15                                        |
|                                   | Вище 15 років                                                                            | 20                                        |
| Інший персонал                    | Від 5 до 10 років                                                                        | 10                                        |
|                                   | Від 10 до 15 років                                                                       | 13                                        |

**8. Надавати наступні пільги:**

– працівникам, що мають звання «Ветеран підприємства», до досягнення ними пенсійного віку, надавати щорічну відпустку у потрібний для них час;

– працівникам, що мають звання «Ветеран підприємства», при виході в щорічну відпустку, виплачувати матеріальну допомогу у розмірі 2000 грн.;

З огляду на виявлені нами недоліки в системі формування фонду оплати праці, пропонуємо змінити підходи до визначення його структури. Традиційна структура система оплати праці має на увазі дві складові:

– постійну систему оплати праці;

– змінну систему плати праці [24, с. 58].

Постійна складова оплати праці виплачується в незалежності від того, чи виконаний працівником підприємства план по виручці чи не виконано. Для того, щоб диференціювати оплату праці на підприємстві, а саме, постійну складову, необхідно при визначенні кваліфікаційних рівнів

працівників застосовувати диференційовані ставки, від 1 (тарифної ставки) до 2,5 з інтервалом 0,5. Отже, будуть мати місце три посадових рівня [38, с. 193]:

- а) 1,0 – 1,5;
- б) 1,5 – 2,0;
- в) 2,0 – 2,5.

Також, необхідно проводити атестацію працівників один раз на рік з метою визначення індивідуального рівня ставки, використовуючи наступні показники:

- рівень кваліфікації;
- наявність професійного досвіду;
- стаж роботи;
- рівень відповідальності;
- можливість оволодіння іншою посадою;
- психологічне навантаження;
- фізичне навантаження;
- умови праці.

По кожному з показників виставляється оцінка від одного до двох з половиною і визначається середній показник, який і дозволяє визначити кваліфікаційний рівень працівника на наступний календарний рік. Такий підхід сприяє зв'язати в одне єдине ряд показників працівника, що буде допомагати працівникові в кар'єрі, і сприяти прагненню виконувати свої професійні обов'язки якісніше.

Наведемо приклади заходів такої атестації в табл. 3.3. Як видно з даних таблиці 3.3, даний працівник набрав 1,875 бали, що відповідає другому посадовому рівню. Мета пропозиції полягає в тому, щоб показати, що раціональний підхід до формування системи оплати праці, який заснований на запропонованій системі та необхідності обов'язкової виплати заробітної плати працівникам, економічно обґрунтований, тобто здатний бути реалізований з найменшими витратами для керівництва підприємства з

метою створення основи для вдосконалення і розвитку запропонованого підходу.

Таблиця 3.3

**Орієнтовна таблиця атестації механізаторів ДП ХХ «XXXXXX»  
Полтавського району**

| Показники                           | Оцінка |
|-------------------------------------|--------|
| Рівень кваліфікації                 | 2, 000 |
| Наявність професійного досвіду      | 1,500  |
| Стаж роботи                         | 2,000  |
| Рівень відповідальності             | 2,000  |
| Можливість оволодіння іншою посадою | 1,500  |
| Психологічне навантаження           | 2,000  |
| Фізичне навантаження                | 2,000  |
| Умови праці                         | 2,000  |
| Разом (середнє значення)            | 1,875  |

У системі менеджменту персоналу мотивація є головною функцією, завданням якої є вивчення мотивів і особливостей поведінки персоналу. Проведені дослідження діяльності працівників задіяних у виробництві сільськогосподарської продукції переконують, що для них рівень оплати праці чи іншої винагороди не виступає ключовим мотивом до продуктивної праці. Отже, для продуктивної сільськогосподарської діяльності доцільно застосовувати не лише матеріальні форми заохочення, а й інші. Оскільки навіть у загальновідомій теорії ієрархії потреб А. Маслоу наголошується, що для кожної людини важливу роль відіграють не лише матеріальні потреби, а й інші, зокрема, потреба визнання, потреба кар'єрного росту тощо.

Необхідність застосування нематеріальних методів обґрунтовується як вченими-психологами так і управлінцями. Розробці методів нематеріального стимулювання постійно надається все більше уваги. Керівники підприємств, що мають комерційний успіх на ринку, замислюються над розробкою кадрових стратегій, що включали б різноманітні аспекти управління процесом праці, у тому числі і нематеріальну мотивацію працівників. Перелік методів нематеріального стимулювання за характером впливу на свідомість працівників та рівень кадрової безпеки наведено в табл. 3.4.

**Перелік методів нематеріального стимулювання та характеристика їх впливу на рівень кадрової безпеки**

| Група методів за характером впливу на Свідомість працівників | Перелік методів                                                                                                 | Характеристика впливу на рівень кадрової безпеки                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Професійно-кваліфікаційні                                    | Безкоштовні тренінги, майстер-класи, навчання, підвищення кваліфікації, стажування, вебіари                     | Методи сприяють формуванню постійного кадрового складу, зниженню плинності кадрів, як наслідок, зниженню ризиків витоку інформації, шахрайств з боку нових працівників.                                                                  |
|                                                              | Творчі відрядження                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                              | Коучинг                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                              | Тімбілдинг                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                          |
| Компенсаційні                                                | Безкоштовні медогляди, лікування                                                                                | У працівників формується відчуття причетності до підприємства, вдячності за турботу підприємства про персонал. Працівники                                                                                                                |
|                                                              | Часткова чи повна компенсація витрат на відпочинок                                                              |                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                              | Відшкодування витрат на спортивну піХХотовку, тренування                                                        |                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                              | Безкоштовне харчування                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                              | Компенсація витрат на транспорт, зв'язок, користування житлом                                                   |                                                                                                                                                                                                                                          |
| Організаційні                                                | Створення комфортних умов праці                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                              | Удосконалення організації праці                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                          |
| Соціально-статусні                                           | Планування та сприяння розвитку кар'єри                                                                         | Методи сприяють підвищенню соціального статусу персоналу, зростанню задоволеності працею та кар'єрним зростанням, отже, зниженню ризиків здійснення неправомірних дій персоналом підприємства                                            |
|                                                              | Ротація кадрів                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                              | Підвищення престижності окремих посад і професій                                                                |                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                              | Розвиток соціальної інфраструктури (дитячі садки, кімнати відпочинку, лікувальні, спортивні заклади, перукарні) |                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                              | Надання цікавих завдань                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                              | Підвищення відповідальності персоналу за результати праці                                                       |                                                                                                                                                                                                                                          |
| Морально-психологічні                                        | Розміщення інформації про кращих працівників у корпоративній пресі, на дошкахпошани                             | Методи дають змогу на належному рівні підтримувати лояльність персоналу до підприємства й дають співробітникам вагомі підстави для дотримання професійної етики та протидії шахрайствам і протиправним діям з боку конкурентів та колег. |
|                                                              | Нагородження кращих працівників грамотами, дипломами, пам'ятними знаками                                        |                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                              | Проведення змагань, конкурсів «Кращі у професії»                                                                |                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                              | Сприяння формуванню нормального морально-психологічного клімату в колективі                                     |                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                              | Психологічне консультування персоналу з особистих питань                                                        |                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                              | Виготовлення корпоративних буклетів, символіки з портретами кращих працівників                                  |                                                                                                                                                                                                                                          |
| Дисциплінарні                                                | Стимулювання вільним часом (надання віХХулів, додаткових відпусток, поділ основної відпустки)                   | Використання цих методів створює у правників відчуття свободи. Це сприяє їх тривалій зайнятості на підприємстві та формуванню стабільного кадрового складу.                                                                              |
|                                                              | Гнучкий графік роботи                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                              | Можливість працювати неповний робочий день, тиждень                                                             |                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                              | Можливість виконання особистих проектів в робочий час                                                           |                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                              | Коворкінг                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                          |

Не викликає сумнівів той факт, що сучасних економічних реаліях

нематеріальна мотивація потребує розгляду в контексті інструмента посилення кадрової безпеки, оскільки результатом, який досягається за допомогою нематеріальної мотивації, є підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників в роботі на підприємстві.

### **3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів, спрямованих на підвищення формування мотиваційного механізму підприємства**

Для подальшого аналізу, оцінки та прогнозу формування мотиваційного механізму в підприємстві проведемо багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз впливу освітньої структури персоналу на результативний показник. У багатьох випадках при дослідженні економічного становища підприємства на результативну ознаку впливає не один, а кілька факторів. Багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз дає змогу оцінити міру впливу на досліджуваний результативний показник кожного із введених у модель факторів при фіксованому положенні на середньому рівні інших факторів. Між факторами існують складні взаємозв'язки, тому їхній вплив на результативну ознаку є комплексним, а не просто сумою ізольованих впливів.

З практичного досвіду відомо, що залежності такого виду можуть бути описані багатофакторною лінійною виробничою функцією типу:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n. \quad (3.1)$$

На основі багатофакторної лінійної регресії дослідимо вплив освітньої структури персоналу на рівень рентабельності ДП «ХХ «XXXXXX» Полтавського району за останні п'ять років. Тобто, відібрано чисельність осіб зі спеціальною професійною підготовкою робітників (ПТУ), чисельність осіб з вищою освітою (ЗВО I-IV акредитації) та чисельність осіб, які пройшли перекваліфікацію за останні п'ять років та прослідкуємо як кожна

група осіб різного рівня кваліфікації впливає на результат підприємства – рівень рентабельності (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Динаміка освітньої структури персоналу та рівня рентабельності**

**ДП «ХХ «XXXXXX» Полтавського району, 2016-2020 рр.**

| Роки | Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ), осіб | Вища освіта (ЗВО I-IV акредитації), осіб | Перекваліфікація персоналу, осіб | Рівень рентабельності, % |
|------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| 2016 | 139                                                     | 129                                      | 7                                | 8,60                     |
| 2017 | 147                                                     | 136                                      | 6                                | 6,30                     |
| 2018 | 135                                                     | 132                                      | 5                                | 5,80                     |
| 2019 | 110                                                     | 120                                      | 4                                | 3,10                     |
| 2020 | 117                                                     | 112                                      | 8                                | 5,80                     |

Перший етап в дослідженні багатфакторної лінійної моделі це алгоритм методу Фаррара-Глобера перевірки мультиколінеарності. Термін «мультиколінеарність» означає, що в багатфакторній регресійній моделі дві або більше незалежних змінних (факторів) пов'язані між собою лінійною залежністю або, іншими словами, мають високий ступінь кореляції. Оскільки  $\chi^2_{\text{розр.}}(14,87) > \chi^2_{\text{кр}}(7,81)$ , можна зробити висновок, що існує загальна мультиколінеарність матриці факторів.

Використовуючи F- критерій Фішера з надійністю  $P=0,95$ , дослідимо мультиколінеарність кожного фактора з множиною інших факторів. Для цього визначили критичне та розрахункові значення F- критерію для кожного фактора. Оскільки, тільки розрахункове значення  $F_3=72,98$  менше критичного  $F_{\text{кр}}=215,71$ , а значення  $F_1=287,74$  та  $F_2=307,55$  більші критичного, то з надійністю  $P=0,95$  можна вважати, що існує мультиколінеарність фактора  $X_1$  та  $X_2$  із множиною інших факторів, тобто чисельністю осіб з спеціальною професійною підготовкою робітників (ПТУ) та чисельністю осіб з вищою освітою.

Для встановлення висновки необхідно провести порівняння значення t-статистики з критичним його значенням для встановлення наявності

мультиколінеарності пари факторів.

Якщо модуль розрахункового значення більше критичного значення, то з ймовірністю помилки в 5% можна зробити висновок про наявність мультиколінеарності даної пари факторів. В нашому випадку  $t_{kr}=12,71$ , лише для пари факторів  $X_2$  та  $X_3$  (чисельність осіб з вищою освітою та чисельність осіб, які перекваліфікувались) значення  $t_{23}>t_{kr}$  ( $t_{23}=423,58$ ), тому з надійністю  $P=0,95$  можна стверджувати, що між цими факторами існує мультиколінеарність.

Для усунення мультиколінеарності скористаємося методом виключення із розгляду одного із факторів. Розраховуємо парні коефіцієнти кореляції. Парні коефіцієнти кореляції вказують вплив окремих факторів на показник  $Y$ , тобто рівень рентабельності. Одержані залежності оцінюють за рівнем показників тісноти зв'язку. Якщо їх абсолютна величина менша 0,3 – зв'язок слабкий; коли вона в межах 0,3-0,7 – середній, якщо 0,7 – тісний і коли абсолютна величина дорівнює 1 – то це вказує на практично-функціональний зв'язок. Характеризуючи парні коефіцієнти кореляції слід відмітити, що кожен із вибраних факторів впливає на рівень рентабельності ДП «ХХ «XXXXXX»:

- чисельність осіб із спеціальною професійною підготовкою робітників (ПТУ), коефіцієнт кореляції 0,72, зв'язок тісний прямий;

- чисельність осіб з вищою освітою (ЗВО I-IV акредитації), коефіцієнт кореляції 0,92, зв'язок тісний, прямий, найбільший вплив цього фактора на рівень рентабельності;

- чисельність осіб, які перекваліфікувались, коефіцієнт кореляції 0,66, вказує на прямий середній зв'язок та найменший вплив на результативний показник досліджуваного підприємства.

Аналізуючи парні коефіцієнти кореляції, визначено, що найменший вплив на рівень рентабельності справляє чисельність осіб, які перекваліфікувались, коефіцієнт кореляції 0,66, тому саме цей фактор виключаємо із подальшого економетричного аналізу багаторфакторної

регресійної моделі. Аналіз та прогнозування багатофакторної лінійної регресії рівня рентабельності проводимо із двома факторами. Також, визначено в моделі багатофакторної виробничої функції частинні коефіцієнти кореляції так само, як і парні, характеризують тісний зв'язок між двома змінними. Але на відміну від парних частинні коефіцієнти характеризують тісноту зв'язку за умови, що інші незалежні змінні сталі.

Перевіряємо мультиколінеарність масиву факторів, так як попередньо методом Фаррара-Глобера, оскільки  $X_i^2(3,67) < X_i^2_{кр}(5,99)$ , то загальна мультиколінеарність масиву  $X_1$  (спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ), осіб) та  $X_2$  (вища освіта (ЗВО I-IV акредитації), осіб) відсутня.

Далі проводимо розрахунки транспонованої матриці, добутку матриць, коефіцієнтів рівняння багатофакторної виробничої функції для визначення теоретичного та прогнозного рівнів рентабельності.

В результаті обчислень, що наведенні в додатку В, багатофакторна виробнича лінійна регресія має вигляд:

$$Y_r = 5,78 + 0,21X_1 - 0,21X_2$$

Розглянемо більш детально статистичні коефіцієнти та параметри багатофакторної виробничої функції. Враховуючи, те що параметри рівняння обчислюють способом найменших квадратів, то маємо  $a_0 = 5,78$ ;  $a_1 = 0,21$ ;  $a_2 = -0,21$ .

Кожний коефіцієнт рівняння вказує на ступінь впливу відповідного фактора на результативний показник при фіксованому положенні решти факторів, тобто як зі зміною окремого фактора на одиницю змінюється результативний показник. Вільний член рівняння множинної регресії економічного змісту не має.

Отже, із збільшенням чисельності осіб зі спеціальною професійною підготовкою робітників (ПТУ) на 1 особу рівень рентабельності збільшиться на 0,21%, а із зменшенням чисельності осіб з вищою освітою на 1 особу рівень рентабельності зменшиться на 0,21%.

В результаті обробки даних отриманий загальний коефіцієнт детермінації 0,78, що говорить про тісний зв'язок між факторами ( $X_1$ ,  $X_2$ ) та показником  $Y$ , тобто чисельністю осіб зі спеціальною професійною підготовкою робітників (ПТУ), чисельністю осіб з вищою освітою та показником – рівнем рентабельності ДП «ХХ «ХХХХХХ», а також, що зростання рівня рентабельності на 78,35% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Це означає, що вибрані фактори суттєво впливають на досліджуваний показник – рівень рентабельності досліджуваного підприємства.

З метою визначення якості розрахованої моделі, необхідно провести аналіз F-критерію Фішера. У даному випадку  $F_{\text{розрах}}=3,62$  та  $F_{\text{таб}}=3,49$ , оскільки  $F_{\text{розрах}}(3,62) > F_{\text{таб}}(3,49)$ , то багатofакторну лінійну економетричну модель із надійністю  $R=0,95$  можна вважати адекватною експериментальним даним і на підставі прийнятої моделі можна проводити економічний аналіз та прогнозування рівня рентабельності.

Наступний етап – аналіз коефіцієнта еластичності, що розраховується для кожного із факторів. Коефіцієнт еластичності показує на скільки відсотків зміниться показник, тобто рівень рентабельності, якщо фактор зміниться на 1%.

Якщо чисельність осіб зі спеціальною професійною підготовкою робітників (ПТУ) збільшиться на 1%, то рівень рентабельності збільшиться на 4,24%, а якщо чисельність осіб із вищою освітою зменшиться на 1%, то результативний показник зменшиться на 4,22%.

Визначено прогнозне значення рівня рентабельності на 2022 р., а це 5,86%, дещо вище ніж в попередніх роках, за умови незначного збільшення чисельності осіб зі спеціальною професійною підготовкою робітників (ПТУ), осіб з вищою освітою та удосконалення мотиваційного механізму. Попередньо проведене анкетування показує, що матеріальна складова мотивації складає 71%.

Отже, проаналізувавши коефіцієнт детермінації, парні коефіцієнти кореляції, частинні коефіцієнти кореляції, значення F-критерію Фішера, t-статистики, коефіцієнти еластичності можна зробити висновок, що кожен фактор суттєво впливає на результативний показник – рівень рентабельності ДП «ХХ «XXXXXX» Полтавського району. Графічно багатофакторну регресію  $Y_r = 5,78 + 0,21X_1 - 0,21X_2$  представлено в додатку В, де показані фактичні, теоретичні та прогнозний рівні рентабельності ДП «ХХ «XXXXXX» Полтавського району, 2016-2020, 2022 рр.

Крім того, основним мотивом до праці на аграрних підприємствах залишається заробітна плата, а також додаткове матеріальне стимулювання праці. За умови вдосконалення організаційно-економічного механізму підвищення продуктивності використання персоналу в досліджуваному підприємстві, у 2022 році передбачається суттєве зростання ефективності аграрного виробництва (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Організаційно-економічні резерви підвищення ефективності  
виробництва за рахунок впровадження мотиваційного механізму в  
ДП «ХХ «XXXXXX», 2022 р.**

| Види резервів                                                | 2020 (факт) | 2022 (прогноз) |               |
|--------------------------------------------------------------|-------------|----------------|---------------|
|                                                              |             | всього         | до 2020 р., % |
| Затрати ресурсів:                                            |             |                |               |
| Робочий час, відпрацьований одним працівником, годин         | 2002,2      | 1987,0         | 99,2          |
| Середньооблікова кількість працівників, осіб                 | 237         | 237            | 100,0         |
| Середньомісячна заробітна плата, грн                         | 9231,9      | 12500,0        | 135,4         |
| Фонд оплати праці в розрахунку на одного працюючого, тис.грн | 2187,9      | 2962,5         | 135,4         |
| Економічний ефект                                            |             |                |               |
| Виробництво валової продукції на одного працівника, тис. грн | 332,9       | 451,7          | 135,7         |
| Прибуток на одного працівника, тис. грн                      | 9,09        | 15,8           | 173,8         |
| Рентабельність, %                                            | 10,9        | 18,9           | X             |

Згідно розрахунків, очікується зростання обсягу валової продукції на 35,7 %, та прибутку в розрахунку на одного працівника на 73,8 %. Рентабельність виробництва у 2022 році досягне 18,9%. Все це відбудеться за рахунок скорочення втрат робочого часу (при цьому відпрацьований робочий час зменшиться на 0,8%) та підвищення фонду заробітної плати на 35,4 %.

### **Висновки до розділу 3**

1. Однією з основних умов підвищення ефективності мотивації праці є забезпечення відповідності структури стимулюючих засобів (економічних, престижних, задоволеність роботою) структурі мотивації праці персоналу підприємства (мотивів забезпечення важливих благ для життя, достойного заробітку, зручних умов праці, престижу праці в галузі, на підприємстві, мотивів самореалізації: професійних, інтелектуальних та ін.).

2. Для того, щоб система ефективно функціонувала, повинна бути розроблена ефективна модель мотивації персоналу, оскільки мотивація спонукає конкретного індивіда і колектив у цілому до досягнення особистої та колективної мети. Для ефективного управління системою мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві та створення програми мотивації необхідно:

- усвідомити модель основного процесу мотивації: потреби – мета – дія – досвід – очікування;
- знати фактори, які впливають на мотивацію;
- формувати набір потреб, що викликають рух до здійснення мети і умови, при яких потреби можуть бути задоволені;
- усвідомлювати, що мотивація – не самоціль, а спосіб задоволення.

Обрана мотиваційна програма має бути основана на аналізі сучасної ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими

3. Проаналізувавши використання персоналу в ДП ХХ «XXXXXX», можна сказати, що на даному підприємстві приділяється мало уваги щодо покращення системи управління ним. Тому для ефективного стимулювання

зацікавленості персоналу в підвищенні результативності функціонування підприємства, необхідно внести в діючу систему управління ним деякі корективи. В ході проведеного дослідження підприємству були запропоновані пропозиції щодо поліпшення управління персоналом.

4. Нестандартна мотивація є дієвим методом утримання людей в організації та іноді є більш ефективною в порівнянні зі стандартною. Як показує досвід, сьогодні більшість вітчизняних організацій використовують традиційні підходи до управління мотивацією, але ці мети є не досить дієвими, тому застосування нестандартних методів мотивації персоналу є досить актуальними на сьогодні.

5. Складова оплати праці виплачується в незалежності від того, чи виконаний працівником підприємства план по виручці чи не виконано. Для того, щоб диференціювати оплату праці на підприємстві, а саме, постійну складову, необхідно при визначенні кваліфікаційних рівнів працівників застосовувати диференційовані ставки, від 1 (тарифної ставки) до 2,5 з інтервалом 0,5. Отже, будуть мати місце три посадових рівня:

- а) 1,0 – 1,5;
- б) 1,5 – 2,0;
- в) 2,0 – 2,5.

Як видно з представленого аналізу, даний працівник набирає 1,875 бали, що відповідає другому посадовому рівню. Мета пропозиції полягає в тому, щоб показати, що раціональний підхід до формування системи оплати праці, який заснований на запропонованій системі та необхідності обов'язкової виплати заробітної плати працівникам, економічно обґрунтований, тобто здатний бути реалізований з найменшими витратами для керівництва підприємства з метою створення основи для вдосконалення і розвитку запропонованого підходу.

6. Необхідність застосування нематеріальних методів обґрунтовується як вченими-психологами так і управлінцями. Розробці методів нематеріального стимулювання постійно надається все більше уваги.

Керівники підприємств, що мають комерційний успіх на ринку, замислюються над розробкою кадрових стратегій, що включали б різноманітні аспекти управління процесом праці, у тому числі і нематеріальну мотивацію працівників.

7. За умови вдосконалення організаційно-економічного механізму підвищення продуктивності використання персоналу в досліджуваному підприємстві, у 2022 році передбачається суттєве зростання ефективності аграрного виробництва. Згідно розрахунків, очікується зростання обсягу валової продукції на 35,7 %, та прибутку в розрахунку на одного працівника на 73,8 %. Рентабельність виробництва у 2022 році досягне 18,9%. Все це відбудеться за рахунок скорочення втрат робочого часу (при цьому відпрацьований робочий час зменшиться на 0,8%) та підвищення фонду заробітної плати на 35,4 %.

## ВИСНОВКИ

1. Державне Підприємство «Державне Господарство «XXXXXXX», яке підпорядковане Полтавській державній сільськогосподарській дослідній станції М. І. Вавілова інституту свинарства і агропромислового виробництва Національної академії аграрних наук України Полтавського району Полтавської області. Коефіцієнт спеціалізації ДП «XX «XXXXXXX» становить 0,561, що говорить про високий рівень, а виробничий напрямок молочно-зерновий.

2. Дослідивши динаміку показників ефективності сільськогосподарського виробництва у ДП «XX «XXXXXXX», можна стверджувати, показники вартості валової продукції у фактичних цінах за досліджуваний період зростають із 41072,8 тис. грн у 2016 р. до 78905,7 тис. грн у 2020 р. Якщо характеризувати по галузях, то слід відмітити, що виробництво валової продукції галузі рослинництва переважає над виробництвом продукції тваринницької галузі. Повна собівартість реалізованої продукції у 2016 р. становила 34900 тис. грн. а в 2020 р. становить 68723,0 тис. грн, що вище на 33823,0 тис. грн. Валовий дохід у 2020 р. становить 80805,0 тис. грн, зафіксоване зростання в порівнянні із 2016 р. 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, а отже такий результат безпосередньо впливає на рівень рентабельності, який також зменшується на 2,8 в. п.

3. Аналіз динаміки вікової структури працівників в ДП «XX «XXXXXXX» надає можливість зробити такі висновки. В підприємстві перше місце за перевагою займають працівники у віці від 34 до 50 років. Показник чисельності працівників із категорії від 15 до 34 років зменшується на 8,3 %, у віці від 34 до 50 років на 22,3 %, від 50 до 54 років залишається майже незмінною, а у віці від 54 до 59 років зменшується на 66,7 %. Особливу увагу слід приділити категорії пенсіонери, які також задіяні у виробничому

процесі, хоча отримують пенсію, так 32 особи у 2016 р. та 35 осіб у 2020 р. Пенсію отримують із різних причин: по інвалідності, на пільгових умовах та за віком.

4. Проаналізувавши показники освітньої структури персоналу, слід зауважити, що у підприємстві спеціальну професійну підготовку у 2016 р. мали 139 осіб, а в 2020 р. 117 осіб, зафіксоване зменшення показника на 22 особи. Працівники із вищою освітою у 2016 р. становили 129 осіб, а в 2020 р. 112 осіб, що менше на 17 осіб.

5. Аналіз показників фонду оплати праці та інших виплат ДП «ХХ «XXXXXX», дає можливість стверджувати про те, що фонд оплати праці штатних працівників у 2016 р. становив 11980,0 тис. грн, а в 2020 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 2016 р. він становив 3977,4 тис. грн, а в 2020 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. Дослідивши показники продуктивності праці в підприємстві слід відмітити наступне, що виробництво валової продукції (у фактичних цінах) у 2020 р. становить 78905,7 тис. грн, а у 2016 р. досліджуваний показник становив 41072,8 тис. грн., тобто можна стверджувати, що досліджуваний показник зріс на 92,1 %. Валова продукція розрахунку на на 1-го середньорічного працівника також збільшується із 149,3 тис. грн у 2016 р. до 340,0 тис. грн у 2020 р. Щодо розрахунку її на на 1 люд.-день, то валова продукція у фактичних цінах також зростає на 61,8 %.

Показник валового доходу у 2016 р. становив 39357,0 тис. грн, а в 2020 р. 80805,0 тис. грн., що більше на 105,3 % . Валовий дохід в розрахунку на 1-го середньорічного працівника в підприємстві зростає на 138,2 %, а на 1

люд.-день – 71,6 %. Прибуток в досліджуваному підприємстві у 2020 р становить 1182,0 тис. грн, а в 2016 р. 1419,0 тис. грн. Прибуток на 1-го середньорічного працівника, та на 1 люд.-день має тенденцію до зростання на 76,2 %, та 98,5 % відповідно. Рівень рентабельності зменшується, хоча несе позитивний характер.

7. На основі проведеного анкетування зазначимо, що мотиваційний механізм в ДП «ХХ «XXXXXX» потребує значного удосконалення незалежно від організаційної форми досліджуваного підприємства, та слід відмитити, що найбільш вагоме місце у працівників займає саме матеріальна складова, на другому місці організація праці, відносини в колективі, та стиль керівництва. Моральне заохочення знаходиться на останньому, третьому місці, та займає найменший відсоток.

Провівши аналіз формування мотиваційного механізму в «ДП «ХХ «XXXXXX», нами були виявлені деякі недоліки, що спонукали сформулювати наступні пропозиції.

1. Однією з основних умов підвищення ефективності мотивації праці є забезпечення відповідності структури стимулюючих засобів (економічних, престижних, задоволеність роботою) структурі мотивації праці персоналу підприємства (мотивів забезпечення важливих благ для життя, достойного заробітку, зручних умов праці, престижу праці в галузі, на підприємстві, мотивів самореалізації: професійних, інтелектуальних та ін.).

2. Для ефективного управління системою мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві та створення програми мотивації необхідно:

- усвідомити модель основного процесу мотивації: потреби – мета – дія – досвід – очікування;
- знати фактори, які впливають на мотивацію;
- формувати набір потреб, що викликають рух до здійснення мети і умови, при яких потреби можуть бути задоволені;
- усвідомлювати, що мотивація – не самоціль, а спосіб задоволення.

Обрана мотиваційна програма має бути основана на аналізі сучасної ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими.

3. Нестандартна мотивація є дієвим методом утримання людей в організації та іноді є більш ефективною в порівнянні зі стандартною. Як показує досвід, сьогодні більшість вітчизняних організацій використовують традиційні підходи до управління мотивацією, але ці мети є не досить дієвими, тому застосування нестандартних методів мотивації персоналу є досить актуальними на сьогодні.

4. Складова оплати праці виплачується в незалежності від того, чи виконаний працівником підприємства план по виручці чи не виконано. Для того, щоб диференціювати оплату праці на підприємстві, а саме, постійну складову, необхідно при визначенні кваліфікаційних рівнів працівників застосовувати диференційовані ставки, від 1 (тарифної ставки) до 2,5 з інтервалом 0,5. Отже, будуть мати місце три посадових рівня:

а) 1,0 – 1,5;

б) 1,5 – 2,0;

в) 2,0 – 2,5.

Як видно з представленого аналізу, даний працівник набирає 1,875 бали, що відповідає другому посадовому рівню. Мета пропозиції полягає в тому, щоб показати, що раціональний підхід до формування системи оплати праці, який заснований на запропонованій системі та необхідності обов'язкової виплати заробітної плати працівникам, економічно обґрунтований, тобто здатний бути реалізований з найменшими витратами для керівництва підприємства з метою створення основи для вдосконалення і розвитку запропонованого підходу.

5. Необхідність застосування нематеріальних методів обґрунтовується як вченими-психологами так і управлінцями. Розробці методів нематеріального стимулювання постійно надається все більше уваги. Керівники підприємств, що мають комерційний успіх на ринку, замислюються над розробкою кадрових стратегій, що включали б

різноманітні аспекти управління процесом праці, у тому числі і нематеріальну мотивацію працівників.

6. За умови вдосконалення організаційно-економічного механізму підвищення продуктивності використання персоналу в досліджуваному підприємстві, у 2022 році передбачається суттєве зростання ефективності аграрного виробництва. Згідно розрахунків, очікується зростання обсягу валової продукції на 35,7 %, та прибутку в розрахунку на одного працівника на 73,8 %. Рентабельність виробництва у 2022 році досягне 18,9%. Все це відбудеться за рахунок скорочення втрат робочого часу (при цьому відпрацьований робочий час зменшиться на 0,8%) та підвищення фонду заробітної плати на 35,4 %.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов М.Г., Драбаніч А.В., Євась Т.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини. К. Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
2. Алекперова Л.В. Методи та критерії оцінки трудового потенціалу промислових підприємств. // Інноваційна економіка. 2012. Вип. 12 (38). С. 174-177.
3. Алексєєва Н.Ф. Удосконалення мотивації трудової діяльності працівників машинобудівних підприємств. // Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2012. Вип. 3 (74). С. 174 - 178.
4. Алістаєва А.В. Стратегічне управління формування та розвитком трудового потенціалу молодих спеціалістів промислового підприємства // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2012. Вип. 2, т. 1. С. 286-290.
5. Андрєєва Т.Є. Мотиваційний механізм як засіб підвищення ефективності праці в банківській сфері. // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. №42. С. 259-263.
6. Багрова І.В. Нормування праці. К.: Цент навчальної літератури, 2003. 212 с.
7. Балабанова Л. Управління персоналом. К.: Професіонал, 2006. 511 с.
8. Богиня Д. П. Основи економіки праці. К. Знання-Прес, 2006. 313 с.
9. Виноградський М. Д. Управління персоналом. К. Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
10. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. 400 с.
11. Грузіна І. А. Організація прийняття рішень з мотивації праці персоналу підприємства. Харків, 2004. 23 с.

13. Ілляш О. І. Пріоритетні напрямки ефективного використання трудового потенціалу підприємства за складовою мотиваційного механізму. // Науковий вісник НЛТУ України. 2011 №21.7, с. 131-134.
14. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. К. : КНЕУ, 1998. 224 с.
15. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. // Сталий розвиток економіки. 2011. №5. С. 81-85.
16. Коваленко О. В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. // Економічний вісник ЗДІА. 2016. Вип. 2. С. 84-91.
17. Лисенко Т.І., Усіченко І.В., Алексеєнко І.А. Системний підхід до управління продуктивністю підприємства. // Економіка та суспільство. 2018. Вип. 15. С. 376–381. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/15\\_ukr/58.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/15_ukr/58.pdf) (дата звернення: 30.05.2020).
18. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці. // Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 15.5. С. 376-380.
19. Мескон М. Основы менеджмента. М. : Дело, 1992. 704 с.
20. Мягких І.М. Перспективні напрями мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України. // Актуальні проблеми економіки. 2011. № 9 (123). С. 208-215.
21. Никифорова, Л. Х. Проектирование программ нематериального стимулирования. // Журнал « Справочник по управлению персоналом». – 2012. – №1. <http://www.pro-personal.ru/journal/785/379653/>.
22. Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств
23. Причепа І. В., Яворська К. Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. // Ефективна економіка. 2019. № 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.57>.
24. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського

- персоналу. // Економічний вісник університету, 15/1 2010. № 15/1. С. 58 - 62.
25. Савчук В.К. Аналіз господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. К. Урожай, 2011. 328 с.
26. Семенова Л.Ю., Татаринова К.С. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. // Молодий вчений. 2019. № 1 (65). С. 238-241. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-54> (дата звернення: 25.12.2019)
27. Управління персоналом фірми. Під ред. д.е.н. Крамаренко В. І., Холода Б. І. Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с.
28. Управління персоналом. Виноградський М.Д., Беляєва С. В., К. : Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.-ISBN 789-695-847-598-6
29. Управління персоналом. В. М. Гончаров Донецьк : СПД «Купріянов В.С.», 2008. 148 с. ISBN 987-698-758-697-9
30. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. Посібник. К. : КНЕУ, 2006. 316 с.
31. Фролова Л.В., Шаруга Л.В. и др. Формализация плановоэкономических расчетов к бизнес плану развития предприятия. Учебное пособие. Донецк: ДонГУЭТ, 2003. – 197с.
32. Хамайдюк О. Професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників. // Журнал «ДОВІДНИК КАДРОВИКА». 2008. № 10. Режим доступу : <http://kadrovik.ua/content>.
33. Хлопова Т.В. К оценке трудового потенциала предприятия // СОЦИС. 2003. №3. С. 67-74.
34. Хлопова Т.В. Развитие трудового потенциала и конкурентоспособность работников в современных условиях. Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2004. 217 с.
35. Хлопова Т.В. Развитие трудового потенциала и повышение конкурентоспособности персонала предприятий. Иркутск, 2004. 42 с.
36. Червинская, Л. Управление мотивацией персонала банковских организаций. // Справочник кадровика. 2009. № 12. С. 95-101. ISBN 969-756-

325-986-4

37. 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

38. Чернишова О.Н. Выбор стратегии развития аэропортов гражданской авиации Украины. К., 2000. 265 с.

39. Чорний Р.С. Людський капітал у системі соціально-економічних категорій. // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Створення інтелектуальної системи обліку для економіки України». Тернопіль: Економічна думка, 2007. 526 с. С. 424-427.

40. Чуркина, М., Жадько Н. Управленческая эффективность руководителя. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. 236 с. ISBN 969-475-236-896-7

41. Шамарова Г.М. Проблемы управления человеческим потенциалом. // Управление персоналом. 2009. № 8. С. 4.

42. Шаркова А.В. Влияние процесса глобализации на использование трудового потенциала национальной и мировой экономики. // Проблемы современной экономики. 2003. №3(7). С. 81-88.

43. Шаталова Н.И. Познание трудового потенциала работника как социальная проблема // Дискуссия: журнал научных публикаций, 2011. № 10 (18) декабрь. С. 152-157.

44. Шаульська Л.В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України: монографія. Донецьк : НАН України, Ін-т економіки промисловості, 2005. 502 с.

45. Щекин Г.В. Теория и практика управления персоналом: учеб.-метод. пособ. К.: МАУП, 2003. 280 с.

46. Югай А.М. Економічні відносини і мотивація праці в сільському господарстві. М. Вид. МСХА, 2001. 582 с.

47. Юдина Л.Н. Система оценки и формирования трудового потенциала

предприятия. Томск, 2010. 24 с.

48. Юдина Л.Н. Исследование сущности и структуры категории «трудовой потенциал». // Тезисы докладов VII Международной научно-технической конференции «Актуальные проблемы электронного приборостроения» АПЭП-2004. Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2004. С. 178- 182.

49. Юдина Л.Н. Оптимизация трудового потенциала предприятия как фактор повышения конкурентоспособности. // Тезисы докладов VI Международной научно-технической конференции «Актуальные проблемы электронного приборостроения» АПЭП-2002. Новосибирск: НГТУ, 2002. С. 168-173.

50. Юдина Л.Н. Разработка системы оценки, анализа и прогнозирования трудового потенциала предприятия. // Тезисы докладов Региональной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Наука. Техника. Инновации». (НТИ-2003). Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2003. С. 147-148.

51. Юдина Л.Н. Трудовой потенциал предприятия как основа его конкурентоспособности. // Тезисы докладов I Международной научно-практической конференции «Управление человеческими ресурсами - основа развития инновационной экономики». Красноярск: Сибирский государственный аэрокосмический университет, 2009. С. 125-126.

52. Юферова Л.Е. Проблемы формирования и использования трудового потенциала (на примере Вост. Сиб. и Даль.Вост). М., 1991. 170 с.

53. Янковська Л. А. Оптимізація трудового потенціалу в системі менеджменту персоналу промислового підприємства. // Актуальні проблеми економіки. 2006. № 9. С. 200-203.

54. Яхварова Е.В. Трудовой потенциал региона: формирование, развитие и использование. Саратов: Издательство Саратов. гос. техн. ун-та, 2004. – 100 с.