

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОГО МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ТОВ
“ТРОФІМОВА” ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувача вищої освіти **Форе Вікторії Вікторівни**

Науковий керівник: д.е.н., професор
кафедри менеджменту
Наталія ТАНКЛЕВСЬКА_____

Рецензент: д.е.н., професор кафедри
економіки, права та управління бізнесом
Одеського національного економічного
університету
Наталя ЗАХАРЧЕНКО

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПІША
«_____» _____ 2024 р.

ОДЕСА – 2024

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

_____ Галина ЗАПША
«_____» _____ 2024 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Форе Вікторії Вікторівни

1. Тема роботи: *«Формування сучасного механізму мотивації праці в ТОВ “Трофімова” Одеського району Одеської області»*

керівник роботи д.е.н. професор Танклевська Н.С., затверджені наказом ректора вищого навчального закладу від № 58-з від 15.05.2024 р.

2. Строк подання студентом дипломної роботи 10 червня 2024 р.

3. Об'єкт дослідження – *процес формування сучасного механізму підвищення мотивації персоналу в ТОВ “Трофімова”.*

4. Предмет дослідження – *сукупність теоретико-методичних та практичних підходів до формування сучасного ефективного механізму мотивації праці в ТОВ “Трофімова”.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- *розкрити основну ідею і зміст механізму, системи мотивації та методів стимулювання працівників на підприємстві;*
- *вивчити сучасні методи матеріальної і нематеріальної мотивації праці персоналу;*
- *дослідити соціологічні аспекти формування мотиваційної стратегії.*

5.2. Аналітичний розділ:

- *проаналізувати фінансово-економічну діяльність ТОВ “Трофімова”;*
- *зробити аналіз мотиваційного механізму управління на підприємстві ТОВ “Трофімова”;*
- *провести кореляційно-регресійний аналіз впливу продуктивності праці на обсяг виробленої продукції.*

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- *визначити шляхи удосконалення та обґрунтувати впровадження ефективної системи мотивації праці на підприємстві;*

- обґрунтувати можливі засоби матеріальної і нематеріальної мотивації праці персоналу в ТОВ “Трофімова”;
- визначити економічний ефект запропонованих заходів із вдосконалення системи мотивації праці.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Формування механізму мотивації праці. Механізм мотивації праці персоналу підприємства. Базові методи стимулювання праці. Взаємозв'язок заробітної плати, ефективності праці та доходів. Методи управління мотивацією персоналу. Суть сполучення основних умов стимулювання праці та мотивації трудової поведінки.

6.2. До аналітичного розділу:

Організаційна структура управління ТОВ “Трофімова”. Розміри та ресурсний потенціал ТОВ “Трофімова”. Динаміка посівних площ ТОВ “Трофімова”, га. Обсяги виробництва основних видів продукції ТОВ “Трофімова”. Обсяги реалізації сільськогосподарської продукції ТОВ “Трофімова”, ц. Склад і структура витрат на виробництво продукції рослинництва. Показники результативності збутової діяльності ТОВ “Трофімова”, тис. грн. Динаміка і окупність витрат підприємства на збут (тис. грн). Середня ціна реалізації 1 ц сільськогосподарської продукції ТОВ “Трофімова”, грн. Вихідні дані для АВС – аналізу видів продукції ТОВ “Трофімова”. АВС – аналіз для асортиментних видів продукції. Структура персоналу підприємства ТОВ “Трофімова”. Дані для аналізу оновлення та плинності персоналу на підприємстві ТОВ “Трофімова”. Аналіз руху персоналу в ТОВ “Трофімова”. Якісний склад персоналу ТОВ “Трофімова”. Ефективність системи управління персоналом ТОВ “Трофімова” у 2020-2022 рр.. Витрати на оплату праці у ТОВ “Трофімова” у 2020-2022 рр.. Вплив зміни чисельності персоналу та середньої заробітної плати одного робітника на зміну фонду оплати праці. Вхідні значення факторного і результативного показників. Результати кореляційного аналізу. Залежність значень обсягу виробленої продукції від річної продуктивності праці на підприємстві.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Процес управління мотивацією. Матриця розподілу конусної винагороди ТОВ “Трофімова”. Структура витрат на утримання персоналу. Порядок нарахування бонусів після впровадження системи КПЕ в ТОВ “Трофімова”. Фонд оплати праці по впровадженню системи КПЕ в ТОВ “Трофімова”. Елементи операційних витрат в ТОВ “Трофімова”

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: дослідження базується на працях вітчизняних та зарубіжних науковців за темою бакалаврського

дослідження, українських статистичних даних, законодавчих актах, матеріалах наукових періодичних видань, а також інформації з мережі Інтернет.

8. Дата видачі завдання 01.02.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційн ої роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.02.24 – 15.02.24	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	1.02.24	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	15.02.24	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	16.02.24– 25.03.24	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	25.03.24– 05.04.24	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	05.04.24– 25.04.24	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	25.04.24– 22.05.24	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	22.05.24 – 27.05.24	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	27.05.24– 4.06.24	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	5.06.24 – 7.06.24	0,3	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	8.06.24– 9.06.24	0,5	
12.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	10.06.24	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.24 – 17.06.24	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	17.06.24– 19.06.24	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.24 – 22.06.24	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	24.06.24 – 28.06.24	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувачка ОС «бакалавр» _____ Вікторія ФОРЕ

Наукова керівниця _____ Наталія ТАНКЛЕВСЬКА

РЕФЕРАТ

Форе В.В. Формування сучасного механізму мотивації праці в ТОВ “Трофімова” Одеського району Одеської області

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2024.

Актуальність теми. У сучасних умовах в Україні проблема мотивації персоналу набула великого значення, оскільки досягнення цілей суспільства можливе лише за умови створення належної мотиваційної бази, яка зможе стимулювати працівників підприємств до ефективної діяльності. Це означає використання таких форм і методів стимулювання особистості, які б підвищували результативність їхньої роботи.

Мета та завдання дослідження. Метою даної дипломної роботи є теоретичне обґрунтування механізму мотивації на підприємстві, розробка системи засобів мотивації праці персоналу, покращення процесу управління персоналом та створення цілісної системи мотивації персоналу з впровадженням ефективних програм сучасної кадрової політики.

Згідно мети бакалаврського дослідження було поставлено вирішити такі завдання:

- розкрити основну ідею і зміст механізму, системи мотивації та методів стимулювання працівників на підприємстві;
- вивчити сучасні методи матеріальної і нематеріальної мотивації праці персоналу;
- дослідити соціологічні аспекти формування мотиваційної стратегії;
- проаналізувати фінансово-економічну діяльність ТОВ “Трофімова”;
- зробити аналіз мотиваційного механізму управління на підприємстві ТОВ “Трофімова”;
- провести кореляційно-регресійний аналіз впливу продуктивності праці на обсяг виробленої продукції;
- визначити шляхи удосконалення та обґрунтувати впровадження ефективної системи мотивації праці на підприємстві;
- обґрунтувати можливі засоби матеріальної і нематеріальної мотивації праці персоналу в ТОВ “Трофімова”;
- визначити економічний ефект запропонованих заходів із вдосконалення системи мотивації праці.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та практичних підходів до формування сучасного ефективного механізму мотивації праці в ТОВ “Трофімова”.

Методи дослідження. Для проведення дослідження використовуються наступні методи: спостереження, порівняльний аналіз, метод статичного аналізу та відображення результатів наукових досліджень у графічній та табличній формах.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати у ході написання бакалаврської роботи мають практичне значення, оскільки дозволять відстежити тенденції розвитку сучасних засобів мотивації, оцінити мотиваційний механізм у ТОВ “Трофімова”, проаналізувати його переваги та недоліки, а також надати рекомендації щодо удосконалення та шляхів реформування.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретичні аспекти формування мотиваційного механізму праці персоналу» розкрито основну ідею і зміст механізму, системи мотивації та методів стимулювання працівників на підприємстві; вивчено сучасні методи матеріальної і нематеріальної мотивації праці персоналу; досліджено соціологічні аспекти формування мотиваційної стратегії.

У другому розділі «Аналіз системи мотивації праці персоналу у ТОВ «Трофімова»» проаналізовано фінансово-економічну діяльність ТОВ “Трофімова”; досліджено мотиваційний механізм управління на підприємстві ТОВ “Трофімова”; проведено кореляційно-регресійний аналіз впливу продуктивності праці на обсяг виробленої продукції.

У третьому розділі «Напрями удосконалення мотиваційного механізму управління ТОВ «Трофімова»» визначено шляхи удосконалення та обґрунтувати впровадження ефективної системи мотивації праці на підприємстві; обґрунтовано можливі засоби матеріальної і нематеріальної мотивації праці персоналу в ТОВ “Трофімова”; визначено економічний ефект запропонованих заходів із вдосконалення системи мотивації праці.

Кваліфікаційна робота містить 79 сторінок, 23 таблиці, 10 рисунків, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 41 найменування.

Ключові слова: мотивація, праця, заробітна плата, матеріальна винагорода, нематеріальна винагорода, бонуси, премії.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1. Основна ідея і зміст механізму, системи мотивації та методів стимулювання працівників на підприємстві	6
1.2. Сучасні методи матеріальної і нематеріальної мотивації праці персоналу	22
1.3. Соціологічні аспекти формування мотиваційної стратегії	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ТРОФІМОВА»	35
2.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ “Трофімова”	35
2.2. Аналіз мотиваційного механізму управління на підприємстві ТОВ “Трофімова”	46
2.3. Кореляційно-регресійний аналіз впливу продуктивності праці на обсяг виробленої продукції	54
РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТРОФІМОВА»	58
3.1. Шляхи удосконалення та обґрунтувати впровадження ефективної системи мотивації праці на підприємстві	58
3.2. Засоби матеріальної і нематеріальної мотивації праці персоналу в ТОВ “Трофімова”	65
3.3. Економічний ефект запропонованих заходів із вдосконалення системи мотивації праці	69
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Актуальність теми. Протягом останніх п'яти років українське суспільство ставалося зі значними викликами та кризами, що суттєво вплинули на працездатність людей, їх бажання розвиватися та підвищувати власну продуктивність. Це спонукає до дослідження сучасних умов мотивації персоналу та пошуку найбільш ефективних методик, оскільки персонал є ключовим фактором у господарській діяльності підприємства та формуванні його прибутку. На багатьох українських підприємствах надалі використовуються традиційні методи мотивації з акцентом на матеріальне стимулювання, але зміни у господарській діяльності та управлінні персоналом, спричинені вторгненням РФ у 2022 році, вимагають пошуку або розробки нових способів залучення персоналу та підвищення їхньої лояльності до підприємства.

Поняття мотивації нерозривно пов'язане з управлінням персоналом. Нові економічні умови вносять нові вимоги до персоналу. Це охоплює не лише підбір, навчання та зайнятість працівників, але й формування нової свідомості, менталітету і, відповідно, методів мотивації. Однією з важливих умов існування та розвитку суспільства є праця як доцільна діяльність людей, спрямована на задоволення їхніх життєвих потреб. Мотивація праці є ключовим елементом у трудових відносинах.

У сучасних умовах в Україні проблема мотивації персоналу набула великого значення, оскільки досягнення цілей суспільства можливе лише за умови створення належної мотиваційної бази, яка зможе стимулювати працівників підприємств до ефективної діяльності. Це означає використання таких форм і методів стимулювання особистості, які б підвищували результативність їхньої роботи.

Проблематику мотивації праці вивчали у своїх наукових працях такі відомі зарубіжні дослідники, як, В.Врум, Ф.Герцберг, Д.Мак-Клелланд, А.Маслоу, Е.Мейо, М.Мескон та вітчизняні науковці В.Адамчук, А.Леонтьєва,

А. Колот та ін. Найбільш актуальними сучасними методиками мотивації персоналу займаються такі науковці, як Т.Нестерець та О.Ануфрієва В своїй публікації Т.Бондар і А.Краснонос докладно розглянули теоретичні засади мотивації та структуру її методик і засобів. Можливі шляхи підвищення мотивації в сучасних умовах дослідили В.Васюта та Л.Бульбах, тоді як М.Галушак та В.Кучинський розглянули міжнародний досвід мотивації персоналу як приклад для України.

Мета та завдання дослідження. Метою даної дипломної роботи є теоретичне обґрунтування механізму мотивації на підприємстві, розробка системи засобів мотивації праці персоналу, покращення процесу управління персоналом та створення цілісної системи мотивації персоналу з впровадженням ефективних програм сучасної кадрової політики.

Згідно мети бакалаврського дослідження були визначені такі *завдання*:

- розкрити основну ідею і зміст механізму, системи мотивації та методів стимулювання працівників на підприємстві;
- вивчити сучасні методи матеріальної і нематеріальної мотивації праці персоналу;
- дослідити соціологічні аспекти формування мотиваційної стратегії;
- проаналізувати фінансово-економічну діяльності ТОВ “Трофімова”;
- зробити аналіз мотиваційного механізму управління на підприємстві ТОВ “Трофімова”;
- провести кореляційно-регресійний аналіз впливу продуктивності праці на обсяг виробленої продукції;
- визначити шляхи удосконалення та обґрунтувати впровадження ефективної системи мотивації праці на підприємстві;
- обґрунтувати можливі засоби матеріальної і нематеріальної мотивації праці персоналу в ТОВ “Трофімова”;
- визначити економічний ефект запропонованих заходів із вдосконалення системи мотивації праці.

Об'єктом дослідження є процес формування сучасного механізму підвищення мотивації персоналу в ТОВ “Трофімова”.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних підходів до формування сучасного ефективного механізму мотивації праці в ТОВ “Трофімова”.

Методи дослідження. Для проведення дослідження використовуються наступні методи: спостереження, порівняльний аналіз, метод статичного аналізу та відображення результатів наукових досліджень у графічній та табличній формах.

Дослідження базується на працях вітчизняних та зарубіжних науковців за темою бакалаврського дослідження, українських статистичних даних, законодавчих актах, матеріалах наукових періодичних видань, а також інформації з мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у подальшому теоретичному обґрунтуванню механізму мотивації на підприємстві, удосконаленні системи засобів мотивації праці персоналу ТОВ, створенні цілісної системи мотивації персоналу підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати у ході написання бакалаврської роботи мають практичне значення, оскільки дозволять відстежити тенденції розвитку сучасних засобів мотивації, оцінити мотиваційний механізм у ТОВ “Трофімова”, проаналізувати його переваги та недоліки, а також надати рекомендації щодо удосконалення та шляхів реформування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Основна ідея і зміст механізму, системи мотивації та методів стимулювання працівників на підприємстві

На сучасному етапі розвитку економіки України ключовим ресурсом для підприємств стає персонал, який впливає на підвищення продуктивності праці та ефективність діяльності. Ефективне використання та розвиток персоналу на кожному підприємстві значно залежить від мотивації праці, що спонукає людину до продуктивної діяльності. Мотивація є ключовим елементом в активізації людського фактору, який не лише створює матеріальні передумови виробництва, але й забезпечує їх ефективне функціонування [15].

Навіть найбільш досконалі плани та структура підприємства не можуть бути ефективними, якщо мотивація праці персоналу не спрямована на підвищення результатів діяльності. Ніяка система управління не зможе працювати, якщо не буде розроблена ефективна система мотивації праці персоналу на рівні країни, регіону або конкретного підприємства. Ця система повинна спонукати кожного працівника працювати продуктивно для досягнення особистих і корпоративних цілей. Високі результати працівників можливі лише тоді, коли вони мають зацікавленість у досягненні високих результатів, які відповідають їхнім особистим потребам.

Еволюція наукових поглядів на мотивацію праці відбувалася в тісному взаємозв'язку з розвитком суспільного виробництва, поліпшенням якості робочої сили, підвищенням добробуту людей та іншими суспільними умовами, потребами, культурою та релігією. Упродовж тисячоліть людство, намагаючись змінити поведінку людини, використовувало метод "спроб і помилок", а не наукові підходи [24].

Великий внесок у формування і розвиток теоретико-прикладних положень у сфері мотивації на підприємствах зробили багато вітчизняних і зарубіжних науковців таких, як: М. Басаков, Н.Булкіна, О.Виноградова, М.Коваленко, А.Колот, К.Пілігрим, В.Сладкевич, О.Чернушкіна, В.Яцурита багатьох інших. Їхні праці дозволили розкрити сутність мотивації, охарактеризувати її структуру і послідовність, розглянути підходи до вибору методів мотивації залежно від типу керівників та інших факторів. Проте, деякі питання у цій області залишаються нерозв'язаними. Наприклад, існуючі дослідження, незважаючи на їхню глибину, часто мають дискусійний характер і можуть містити протиріччя. Деякі поняття в цій сфері використовуються як взаємозамінні та розглядаються фрагментарно [28].

Інтерес до проблем мотивації виник ще до народження теорії управління як науки. Великі мислителі давнини, такі як Аристотель, Геракліт, Демокріт, Лукрецій, Платон, Сократ, почали наукове вивчення причин людської активності.

Сьогодні одним з ключових завдань сучасних компаній є створення ефективної системи управління, в якій велику роль відіграє належно налаштована система мотивації персоналу.

У наш час різноманітні наукові та бізнес-видання публікують результати досліджень, спрямованих на визначення результативних працівників та пошук оптимальних методів мотивації. У цих дослідженнях беруть участь керівники й співробітники тисяч компаній.

Дослідження показують, що в середньостатистичній компанії 5% працівників завжди працюють добре, 5-7% завжди працюють погано, а для ефективної роботи інших 88% завжди потрібна правильна постановка цілей і завдань з обов'язковим контролем їх виконання [10].

Трудова мотивація - це процес стимулювання працівника до ефективної праці, в якому формується його трудова поведінка відповідно до цілей роботи, особливостей та умов праці в організації [10].

Згідно з визначенням словника Фролова, система - це сукупність елементів, що перебувають у відносинах і зв'язках між собою, утворюючи певну цілісність, єдність. Так само і система мотивації складається з різноманітних теорій, моделей, типів, методів і підходів, які надають їй цілісність [21].

Ефективність системи мотивації у практичному плані в значній мірі залежить від керівництва підприємства. Грамотна система мотивації дозволяє досягати цілей організації. При цьому важливо розробити систему мотивації, яка відповідає конкретному підприємству, та підібрати відповідні методи мотивації для кожного працівника. Завдання менеджменту полягає в тому, щоб зробити правильний вибір і спрямувати працівників на досягнення цілей організації, забезпечивши їх орієнтацію на виконання основних завдань.

Для досягнення цілей організації необхідно провести аналіз структури інтересів та особливостей кожного працівника та, відповідно до цього, розробити систему мотивації, яка сприятиме конструктивній організаційній поведінці та досягненню організаційних цілей [18].

Сукупність елементів, що розглядаються окремо для кожної підгрупи, є класичним прикладом системи мотивації.

Мотивація персоналу приймає безліч форм, які відображені в різних мотиваційних теоріях. Проте основні види залишаються сталими для будь-якої організації [1]:

1. Матеріальна мотивація: включає підвищення заробітної плати, доплати, надбавки та премії.

2. Нематеріальна мотивація: це винагорода за заслуги, яка може мати грошовий еквівалент, але надається працівникові у формі подарункових сертифікатів, путівок або продукції компанії.

3. Моральна мотивація: включає в себе винагороди, які не мають матеріального вираження, такі як визнання статусу, грамоти, дипломи, спеціальні умови роботи (гнучкий графік, самоконтроль якості тощо) та можливості розпоряджатися ресурсами організації.

4. Організаційна мотивація: спрямована на створення організаційної культури, яка підтримує мотивацію співробітників для досягнення цілей компанії.

Процес мотивації є складним і багатограним, існує значна кількість різних теорій, які пояснюють зацікавленість співробітників у своїй роботі різними потребами та умовами їх існування. Низка досліджень трудової мотивації продовжується й сьогодні, сприяючи появі нових теорій та розвитку вже існуючих концепцій мотивації персоналу. До цього часу жодна з теорій трудової мотивації не може абсолютно вичерпно пояснити трудову поведінку людини. Однак кожна з них допомагає оцінити і вплинути на окремі ситуації, розглядаючи поведінку працівника з різних точок зору. Тому аналізуючи різні моделі і теорії, можна отримати більш повне розуміння управління людською поведінкою.

Теорії трудової мотивації, як правило, поділяються на дві основні групи [5]:

1. Змістовні (структурні) теорії. Вони відображають різні погляди дослідників на конкретні переліки і структуру внутрішніх стимулів (потреб, мотивів), які специфічні для різних груп працівників.

2. Процесуальні теорії. Ці теорії розглядають та акцентують різні аспекти сприйняття та усвідомлення працівниками трудової ситуації.

Змістовні теорії мотивації фокусуються на ідентифікації систем внутрішніх стимулів, які визначають специфіку трудової поведінки працівників. До цієї категорії відноситься класична теорія, засновником якої є Фредерік Вінслоу Тейлор. У цій теорії головним трудовим мотивом є високий зарібок, який обґрунтовується вищим результатом роботи.

Два важливі підходи до розуміння мотивації на роботі представлені моделями Девіда МакКлелланда та Фредеріка Герцберга.

Модель Д. МакКлелланда виокремлює три основні категорії людських мотивів, які можуть переважати у різних людей та організаціях: потреба у

владі, потреба в успіху або досягненні цілей, та потреба в приналежності до колективу чи спільноти.

Модель Ф. Герцберга, яка виникла на основі аналізу інтерв'ю з інженерами та бухгалтерами, розглядає два основні фактори, що впливають на задоволення або незадоволення від роботи. Позитивні емоції пов'язані з факторами, що відносяться до змісту роботи, тоді як негативні емоції пов'язані з факторами контексту. У моделі відзначаються два типи потреб: потреба уникнення страждань та потреба психологічного зростання. Крім того, відмічаються гігієнічні фактори, які сприяють запобіганню незадоволення на роботі, та мотиваційні чинники, які визначають зміст роботи, такі як визнання успіху та зростання відповідальності [11].

Процесуальні теорії мотивації звертають увагу на сприйняття та розуміння трудової ситуації працівниками. Вони розглядають мотивацію як підсистему процесу управління, де внутрішні спонукання працівника формуються під впливом організаційних умов, особистісних особливостей та системи зовнішніх стимулів.

Теорія очікування В.Врума, наприклад, розглядає рівень трудової мотивації як результат очікувань працівників щодо витрат праці, її результатів, винагороди та цінності цієї винагороди [19].

Теорія справедливості, що схожа на попередню, стверджує, що цінність винагороди для працівника має відносний характер і залежить від сформованого у нього стандарту споживання, рівня цін на ринку споживчих товарів, а також від цін на професійному ринку праці та стабільного рівня оплати в організації.

Модель Л. Портера і Е. Лоулера об'єднує теорії очікування і справедливості, зосереджуючись на системі винагороди за результатами праці самого працівника. Ця модель враховує внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на мотивацію працівників, та спрямована на забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку [36].

В умовах світової економічної кризи основною метою кожної країни стає забезпечення належної конкуренції на ринку. Це стимулює організації дотримуватися стратегії, спрямованої на зміцнення їхніх позицій і розвиток в умовах жорсткої конкуренції. У таких умовах ефективне управління та правильний вибір людських ресурсів стають надзвичайно важливими для організації.

Грейдінг — це технологія побудови системи управління персоналом, а грейди — це встановлені інтервали "ваги" або рангів, всередині яких посади вважаються рівнозначними для організації і мають один діапазон оплати. Це дозволяє побудувати ієрархію посад в залежності від їхньої цінності для бізнесу та розробити відповідну систему оплати праці.

Грейдування може бути корисним інструментом для організацій, оскільки воно допомагає зрозуміти внутрішню структуру та ієрархію посад, а також встановити чіткі критерії оплати праці. Це робить систему мотивації більш прозорою та зрозумілою для співробітників, що може позитивно позначитися на їхній мотивації та продуктивності [40].

Так, система грейдування дійсно допомагає зв'язати оплату праці з логікою бізнесу та розв'язати проблеми, пов'язані з мотивацією персоналу. Це важливий інструмент для компаній, оскільки він дозволяє структурувати та оцінювати посади згідно з їхньою важливістю та внеском у досягнення цілей компанії.

Суть грейдування полягає в тому, що всі посади оцінюються за певними критеріями, такими як рівень відповідальності, кваліфікаційні вимоги та вплив на фінансові результати компанії. Це допомагає підприємству визначити чітку систему оплати праці, яка відповідає його потребам та можливостям.

Таким чином, грейдування є ефективним інструментом для вирішення проблем, пов'язаних з оплатою праці та мотивацією персоналу, і може стати важливим компонентом стратегії управління людськими ресурсами в організації [6].

Так, система грейдування дійсно дозволяє створити прозору, справедливу і керовану систему оплати праці в організації. Шляхом прив'язки кожної посади до певного грейду і визначення "вилки" оплати та соціальних гарантій для кожного грейду, керівництво може ефективно керувати оплатою праці співробітників.

Оплата праці стає прозорою і справедливою для всіх працівників, оскільки вона базується на об'єктивних критеріях, таких як відповідальність та важливість посади для бізнесу. Крім того, така система дозволяє організації ефективно керувати бюджетом на оплату праці, раціонально розподіляти ресурси та забезпечувати стабільність у фінансовому плануванні.

Принципи грейдування відкривають широкі можливості для розвитку організації, особливо коли їх поєднують з іншими кадровими технологіями, такими як оцінка персоналу, планування кар'єри та стимулювання працівників. Це дозволяє створити ефективну систему управління людськими ресурсами, яка сприяє розвитку талантів, підвищує мотивацію та забезпечує стабільність у діяльності організації [29].

Основною метою мотивації є стимулювання працівників до виконання доручених завдань відповідно до плану. Щоб досягти цієї мети, важливо знати, що саме мотивує кожного працівника та що для нього має найбільшу значимість.

Основними методами стимулювання є основна та додаткова заробітна плата за працю. Основна заробітна плата визначається тарифними ставками за виконану роботу, тоді як додаткова зарплата надається як заохочення за досягнення позитивних результатів, що перевищують очікуваний. Це сприяє підвищенню загального результату виробництва.

Механізм мотивації — це система взаємопов'язаних форм і методів, що впливають на працівників, щоб зацікавити їх у підсумкових результатах діяльності компанії через вплив на їх трудову діяльність. Мета мотиваційного механізму полягає в активізації особистості для ефективної дії в певних ситуаціях [31].

Так, задоволеність працею відіграє ключову роль у мотиваційному механізмі. Вона може стабілізувати структуру мотивації або ініціювати її зміну. Крім того, задоволеність працею впливає на трудове поведінку працівника, збільшуючи або зменшуючи його активність.

Одним з важливих аспектів задоволеності працею є формування у працівника почуття вірності та відданості організації. Це включає позитивну оцінку співробітником свого перебування в організації, намір діяти на благо цієї організації та бажання зберегти своє членство в ній.

Усього, побудова механізму мотивації персоналу в організації — це складний процес, що включає в себе визначення основних форм і методів взаємодії між співробітником і організацією (рис.1).

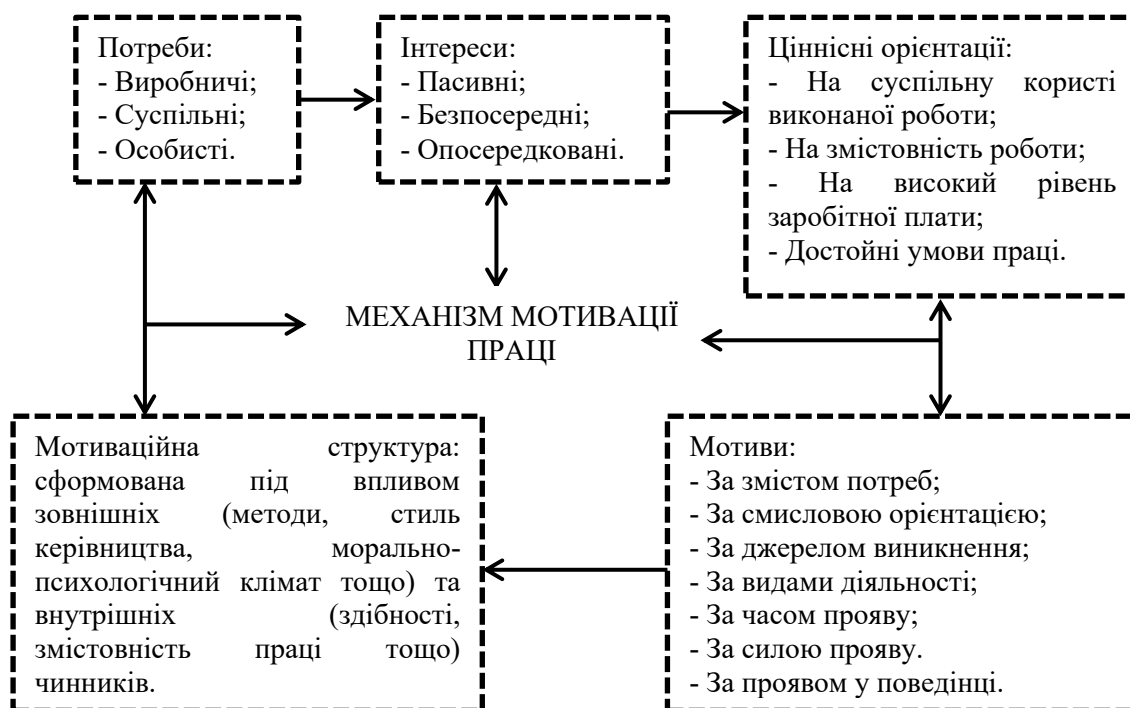


Рисунок 1.1 – Формування механізму мотивації праці

Джерело: побудовано автором на основі [36]

Точно так, показником ефективності мотиваційного механізму є рівень задоволеності працею, який працівник досягає. Цей рівень відображає оцінку якості його трудової діяльності з урахуванням задоволення значущих та актуальних потреб працівника.

Мотиваційний механізм має бути побудований з урахуванням особливостей персоналу підприємства, включаючи їхні потреби, інтереси, установки та цінності. Крім того, він повинен враховувати наявну структуру управління персоналом організації, а також фактори, які впливають на організацію як всередині, так і ззовні. Наприклад, це можуть бути економічні умови, конкуренція на ринку, а також традиції та історичний досвід роботи підприємства [17].

Ці завдання, які стоять перед мотиваційним механізмом на підприємстві, є дійсно складними і вимагають уваги до деталей та системного підходу до їх вирішення. Давай розглянемо їх:

1. Виявлення обставин, що обумовлюють структуру мотиваційного механізму: це включає аналіз умов соціального середовища, оцінку впливу різних факторів (внутрішніх і зовнішніх) на мотивацію співробітників.

2. Виявлення можливості зміни факторів: вирішення цього завдання вимагає розуміння, як внутрішні, так і зовнішні умови можуть вплинути на мотивацію співробітників, і відповідно до цього, розвиток стратегій адаптації.

3. Вибір ефективних методів впливу на мотивацію: це означає вибір та раціональне поєднання методів, які найбільш ефективно стимулюватимуть співробітників.

4. Вибір комплексу інструментів впливу на трудову поведінку: тут важливо вибрати такі інструменти, які відповідають конкретним потребам і умовам підприємства, а також сприяють досягненню поставлених цілей.

5. Виявлення мотиваційних ресурсів в управлінні: це означає виявлення та використання різних ресурсів, таких як організація праці, громадське партнерство та соціальна політика, для підтримки мотивації персоналу.

6. Оцінка результативності мотиваційної політики: важливо постійно оцінювати ефективність застосованих стратегій та інструментів мотивації для забезпечення постійного вдосконалення мотиваційного механізму.

Розв'язання визначених питань включає в себе процес створення системи мотивації на підприємстві, що розпочинається з ідентифікації та уточнення

факторів, які впливають на показники мотивації персоналу. Висновки з цього етапу лягають в основу формування мотиваційної моделі, яка враховує вибір методів та інструментів для впливу на ці показники. Отримана модель мотивації стає вихідною точкою для виявлення необхідних ресурсів і розробки стратегії подальших дій у цьому напрямі, що передбачає проведення відповідних заходів. Аналіз результатів реалізації стратегії дозволяє виявити можливі відхилення від поставлених цілей, оцінити їх та визначити причини їх виникнення, що у свою чергу дає змогу приймати управлінські рішення та коригувати побудовану модель мотивації управління персоналом підприємства.

Виявлений алгоритм етапів механізму мотивації відтворює природний процес розвитку мотивації на особистісному рівні, проте слід зазначити, що в цьому алгоритмі можливі зворотні рухи, які обумовлені внутрішніми коливаннями співробітника щодо справедливості зробленого вибору [14].

Ключовим результатом існування механізму мотивації на організаційно-управлінському рівні, на відміну від особистісного рівня, є не створення мотивацій, а регулювання структури мотивації в залежності від цілей, які ставить керівництво організації перед найманим персоналом. З метою раціонального використання різних методів стимулювання праці можна визначити конкретну систему оплати праці. Таких систем всього дві: відрядна і погодинна [20].

Для впровадження методів стимулювання необхідно розробити конкретну тарифну систему, в якій будуть визначені ставки, оклади, доплати, надбавки та інші інструменти заохочення працівників. Така система встановлюється роботодавцем за участю профспілки за допомогою нормативних актів і колективних договорів [14].



Рисунок 1.2 – Механізм мотивації праці персоналу підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [29]

Головним фактором у процесі стимулювання є заробітна плата та організація оплати праці. Головними функціями заробітної плати є відтворювальна і стимулююча функції, проте слід також звернути увагу на регулюючі та забезпечуючі соціальну справедливість функції. Основою цих

функцій є оплата праці. Історично, розподіл по праці вважався важливим економічним законом, який був сформульований К. Марксом у 1875 році. Однак у сучасній ринковій економіці цей принцип часто утрачає свою силу, особливо на підприємствах і в організаціях [37].

Таблиця 1.1 – Базові методи стимулювання праці

Метод стимулювання	Характеристика
Заробітна плата	1) Оплата праці найманого працівника, включаючи основну і додаткову компенсацію. 2) Надання премій як частини системи стимулювання. 3) Виплата надбавки за професійну кваліфікацію та майстерність. 4) Доплата за працю в умовах, що вимагають додаткового зусилля. 5) Компенсація за сумісництво або виконання додаткових обов'язків. 6) Виплата додаткової оплати за нічну роботу. 7) Доплата для годуючих матерів і підлітків за особливі умови праці. 8) Виплата додаткової оплати за роботу в понаднормовий час, святкові та недільні дні. 9) Доплата за керівництво бригадою або групою працівників. 10) Оплата відпустки або компенсація за неї.
Різноманітні бонуси	Виплати з прибутку підприємства, що відбуваються одноразово, і спрямовані на розподіл винагороди та інші цілі. Наприклад, за кордоном такі виплати можуть включати різдвяні або новорічні бонуси, які зазвичай залежать від стажу та рівня зарплати. Існують різноманітні види бонусів, такі як щорічні, за вислугу років та за відсутність прогулів.
Участь в акціонерному капіталі	Закупівля акцій та отримання дивідендів можуть відбуватися через різні канали. Це може включати придбання акцій за пільговими цінами або безкоштовне отримання акцій.
Участь у прибутку	Створення мотиваційного фонду шляхом встановлення частки прибутку, що розподіляється серед персоналу, який має вплив на фінансові результати. Зазвичай така система застосовується до керівників, чиї доходи частково залежать від їхньої позиції в організаційній ієрархії.
Плани додаткових виплат	Зазвичай такі плани пов'язані з працівниками відділу збуту та спрямовані на стимулювання ефективних методів збуту для максимізації обсягів продажу. Наприклад, це може включати подарунки від компанії, особисті бонуси та інші форми компенсації.

Джерело: побудовано на основі [14]

Побічне матеріальне стимулювання є ключовим чинником у формуванні якості, що називається "залученість". Залученість відображає зацікавленість

працівника у досягненні успіху компанії. Дж. Хоуден у своїй книзі "Мистецтво залучення: як максимально розкрити потенціал своїх співробітників" (2011) акцентує увагу керівників на взаємодії з працівниками для розвитку цієї якості. Залученість включає в себе розуміння стратегії компанії та готовність до навчання для підвищення продуктивності. Хоуден зауважує, що важливо, щоб люди бачили картину бізнесу та розуміли важливість своєї ролі в компанії. Він також підкреслює, що залученість виникає, коли люди по-справжньому захоплені своєю роботою. Метою цих принципів є об'єднання керівництва, менеджерів та звичайних працівників організації. За словами Хоудена, віра в лідера є ключовим фактором успіху на підприємстві [40].

Поява залученості у працівників справді означає, що вони стають більш зацікавленими у успішній виконанні своєї роботи та відмовляються від опортуністичної поведінки. Проте важливо врахувати, що участь простих працівників у прийнятті управлінських рішень також має значення.

Заробітна плата, як форма доходу найманих працівників, має великий мотиваційний потенціал. Бажання людини покращити свій добробут та задовольнити різні потреби стимулює її до активної праці, підвищення якості своєї роботи та повної реалізації свого трудового потенціалу. У таких умовах заробітна плата може стати основною мотивацією для високоефективної праці шляхом встановлення прямої залежності між зарплатою та якістю та кількістю виконаної роботи кожним працівником і його трудовим внеском.

На рисунку 1.3 можна побачити взаємозв'язок між заробітною платою, ефективністю та доходом. Заробітна плата, яка залежить від якості та кількості виконаної роботи, є стимулом для працівника працювати більш ефективно. Більша ефективність призводить до збільшення доходу працівника через високу продуктивність праці. Таким чином, заробітна плата є фактором, який впливає на ефективність праці та, відповідно, на дохід працівника.

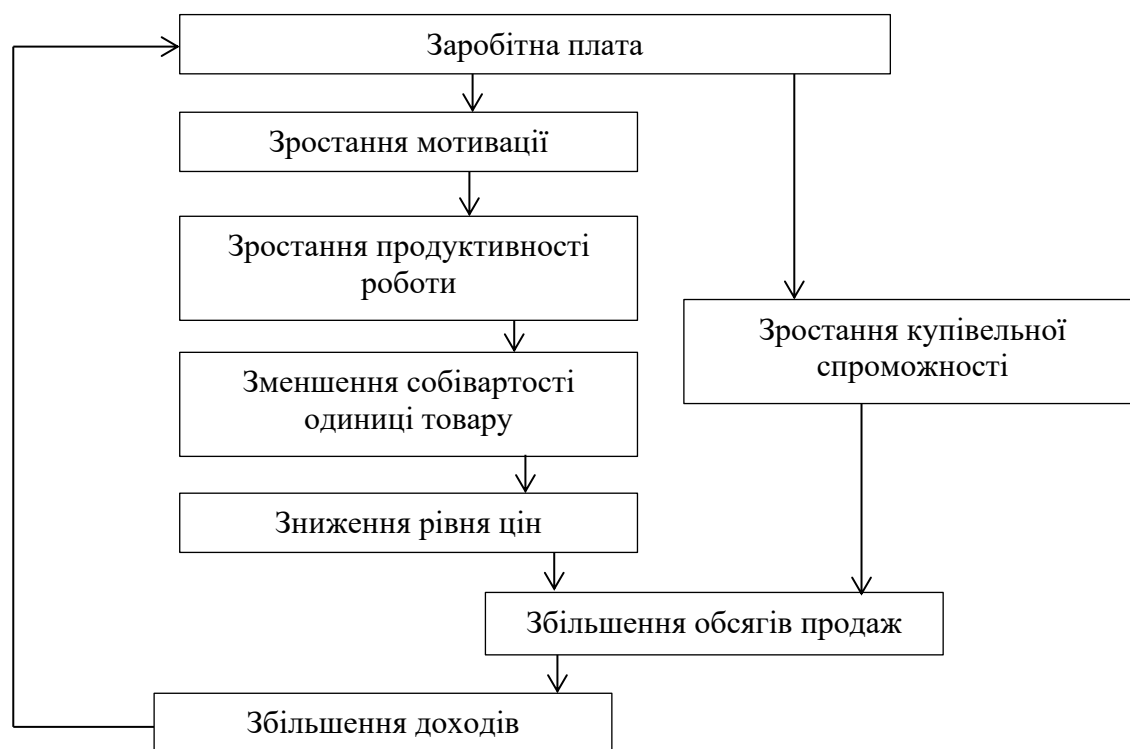


Рисунок 1.3 – Взаємозв’язок заробітної плати, ефективності праці та доходів

Джерело: побудовано автором на основі [39]

Форми грошової оплати праці, такі як тарифна оплата, доплати та надбавки, преміювання за результат та бонуси, є ключовими мотиваційними чинниками для працівників. Тарифна система визначає рівень заробітної плати залежно від складності роботи та умов праці. Основні елементи тарифної системи включають в себе тарифні сітки, тарифні ставки, посадові оклади та довідники кваліфікаційних характеристик професій. Тарифна сітка встановлює залежність заробітної плати від кваліфікації працівника, а тарифна ставка виражає розмір заробітної плати за одиницю робочого часу. Посадові оклади використовуються для оплати праці керівників, фахівців та технічних службовців, і їхні розміри встановлюються враховуючи різні чинники, такі як категорія посади, кваліфікація працівника та умови праці. Довідники кваліфікаційних характеристик професій працівників систематизують описи професій залежно від видів економічної діяльності.

У практиці як в українських, так і в зарубіжних компаніях існують різні підходи до проектування тарифної системи оплати праці. Основні з них наступні [28]:

1. Окреме формування тарифних ставок для різних категорій працівників. Цей підхід передбачає встановлення окремих тарифів для керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців, враховуючи їхню кваліфікацію, відповідальність та складність роботи.

2. Застосування єдиної тарифної системи оплати праці. Цей підхід полягає у використанні єдиної тарифної сітки для всіх категорій персоналу, включаючи уніфікований підхід до оцінки складності робіт та диференціації тарифних умов оплати праці.

3. Безтарифна оплата праці. Цей підхід передбачає відмову від тарифних ставок та посадових окладів, а замість цього оплата праці здійснюється на основі інших критеріїв, наприклад, результатів роботи або спеціальних винагород.

4. Єдина гнучка тарифна система. Цей підхід передбачає використання гнучких тарифних систем, які можуть адаптуватися до змін в умовах праці та потреб компанії.

Доплати та надбавки є важливою складовою структури заробітної плати і компенсують суттєві відхилення від умов праці, що визначаються як нормальні. Вони є обов'язковими, рухливими та непостійними і нараховуються лише у випадку, коли фактичні умови роботи відхиляються від нормативних.

Законодавство України регулює умови та розміри надбавок та доплат за працю. Вони встановлюються у колективних договорах, з урахуванням вимог законодавства та угод. Надбавки та доплати мають стимулюючий характер і можуть бути пов'язані з якістю виконаної роботи. При цьому перелік таких виплат може бути обмеженим і включати понад 50 назв, проте вони не можуть бути меншими за законом визначені розміри. Обмежувачами встановлення цих виплат є економічна та соціальна доцільність та фінансові можливості підприємства.

У сфері формування нових мотиваційних настанов працівників ключову роль відіграє удосконалення системи заробітної плати. Багато компаній використовують преміювання персоналу за досягнення конкретних цілей у своїй діяльності. Однак, щоб преміювання було ефективним, важливо враховувати реальну зацікавленість працівників у досягненні якісних і кількісних результатів, а також їхню готовність використовувати свій творчий потенціал. Це відображається у досягненні стратегічних і тактичних цілей компанії, таких як максимізація прибутку, розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності продукції [34].

Крім матеріальних заохочень, сучасні підходи в управлінні персоналом також враховують значення нематеріальних стимулів. Наукові дослідження підтверджують, що для сучасних працівників характерний не лише відчуття втоми від рутинної роботи, але й бажання знаходити сенс у своїй діяльності, зокрема за допомогою спонукальних мотивів.

Останнім часом відбувається зміна акцентів у політиці підприємств, зосереджуючись на ефективних стратегіях утримання працівників. Якщо раніше основний фокус був на залученні, відборі та оцінці персоналу, то тепер увага перенеслася на мотивацію.

Раніше матеріальне стимулювання вважалося основним інструментом мотивації. Проте дослідження показують, що рівень заробітної плати втрачає своє значення як фактор утримання працівників. Тому роботодавцям необхідно шукати інші способи стабілізації кадрів.

Сьогодні менше половини найманих працівників у розвинених країнах віддають перевагу матеріальній винагороді, вважаючи нематеріальні мотиви важливішими.

Тепер нематеріальні системи мотивації можуть включати різноманітні переваги для працівників компанії. Основними способами нематеріального стимулювання є [23]:

1) Гуманізація праці на підприємстві, спрямована на створення сприятливих умов для працівників, зменшення трудового напруження та покращення робочого середовища.

2) Надання соціальних виплат, таких як допомога у важких життєвих ситуаціях, медичне страхування, відпустки тощо.

3) Навчання та розвиток персоналу, що сприяє професійному зростанню та підвищенню кваліфікації працівників.

4) Планування кар'єри, що включає можливості для професійного росту та розвитку у межах компанії.

Отже, мотиваційний механізм трудової діяльності людини є складною структурою, що включає різні аспекти, такі як психологічний, трудовий, правовий, соціальний та економічний контроль. Мотивація, як стимул до роботи, є головним елементом цього механізму, спонукаючи людину до досягнення мети та отримання винагороди за свою працю.

1.2. Сучасні методи матеріальної і нематеріальної мотивації праці персоналу

У останні роки фахівці у галузі управління персоналом впроваджують нові методи стимулювання працівників. Звертають увагу не лише на класичні економічні засоби мотивації, такі як грошові премії та високі зарплати, але й на неекономічні методи. До них належать організаційні та морально-психологічні підходи.

Методи мотивації праці аналогічні тим, що використовуються в управлінні персоналом загалом. Серед них виділяють загальні методи, які широко використовуються в управлінні іншими об'єктами, такими як адміністративні, економічні, соціальні, а також багато інших специфічних методів. Управління персоналом, включаючи мотивацію праці, має базуватися на принципах системного підходу та аналізу, щоб охопити всіх працівників компанії, узгодити рішення в межах підсистеми та врахувати вплив на систему

в цілому, а також аналізувати та приймати рішення стосовно співробітників, враховуючи зовнішнє та внутрішнє середовище в повному обсязі взаємозв'язків. Методи управління мотивацією персоналу представлені на рисунку 1.4.

Організаційно-адміністративні

- Застосування положень КзПП
- Атестація робітників
- Видання наазів, розпоряджень
- Дотримання правил внутрішнього розпорядку
- Складання посадових інструкцій

Економічні

- Бонуси
- Надбавки, доплати
- Додаткові пільги
- Преміювання
- Участь у прибутку
- Виплата комісійних

Соціально-психологічні

- Моральне стимулювання
- Участь в управлінні
- Формування стабільної та комфортної корпоративної культури
- Адекватне відношення керівництва
- Професійне зростання та саморозвиток

Рисунок 1.4 – Методи управління мотивацією персоналу

Джерело: побудовано автором на основі [33]

1. Адміністративні методи: ці методи включають прямий вплив керівництва на працівників та управління персоналом. Вони спрямовані на формування таких мотивів, як усвідомлення трудової дисципліни, почуття обов'язку, лояльність до компанії та культура трудової діяльності.

2. Економічні методи: ці методи передбачають матеріальне стимулювання як колективів, так і окремих працівників. Вони є частиною економічного механізму, який сприяє ефективному розвитку компанії. Економічні методи включають:

- Методи, що використовуються державними органами управління, такі як податкова система та кредитно-фінансовий механізм на рівні регіонів та країни в цілому.

- Методи, що використовуються самою організацією, такі як економічні нормативи функціонування підприємства, система матеріального заохочення працівників, система відповідальності за якість та ефективність роботи, участь у прибутках та капіталі.

3. Соціально-психологічні методи: Ці методи управління персоналом спрямовані на використання соціальних та психологічних впливів для активізації цивільних та патріотичних почуттів, регулювання цінностей та орієнтацій працівників. Вони включають у себе такі методи, як моральне стимулювання, соціальне планування та соціальна політика в організації.

Окремо можна виділити духовно-моральні методи стимулювання відносяться до підходів, що частіше використовувалися в радянський період. Вони полягають у спрямованості на глобальні цілі, сформульовані у вигляді гасел. Для задоволення потреби деяких працівників у вищому піднесенні і успіху, керівництво компанії має визначити основні цілі організації та використовувати духовно-моральні методи для їх досягнення [23].

Ці методи спрямовані на перетворення адміністративних завдань в усвідомлені обов'язки та внутрішні потреби людини за допомогою психологічних підходів.

Крім вже згаданих методів стимулювання, існують інші ефективні способи мотивації персоналу:

1. Стандартні заохочення, такі як просування на вищу посаду, розширення повноважень, винагороди за економічний внесок, публічне визнання, комфортне розташування під час нарад, усна подяка від керівництва, можливість спілкування з вищими посадовцями, бонуси з конкретними умовами, медичне страхування, позачергові відпустки, гарантоване збереження робочого місця, пільгові умови для навчання, житло, витрати на ремонт автомобіля і паливо тощо.

2. Індивідуально спрямований пакет стимулів, оскільки один загальний підхід не підходить для всіх працівників.

3. Використання покарань як інструменту мотивації. Деякі компанії зосереджуються на покараннях, інші на похвалах, а деякі поєднують обидва підходи. Суть покарання полягає у тому, щоб запобігти негативним діям, що можуть завдати шкоди компанії. Покарання не є виразом помсти за помилки підлеглого, але служить перешкодою для повторення таких дій і є прикладом для інших співробітників.

Проте, досвід свідчить, що директорам не варто сліпо вірити усім розповідям про зловживання зі сторони їхніх працівників. Виходячи з цього, можна стверджувати, що покарання може бути ефективним лише у тому випадку, якщо воно спрямоване на надання потрібного психологічного впливу як на конкретного працівника, так і на весь колектив.

Караючи за небажані дії, ми певним чином заохочуємо тих співробітників, які дотримуються правил. У випадку застосування покарання важливо надати пояснення за його застосування і визначити, за який проступок воно накладається. Покарання повинно відповідати скоєному проступку. Матеріальне покарання може бути прийнятним лише у випадках, коли дії співробітника призвели до прямого матеріального збитку, який може бути оцінений і виміряний [21].

У багатьох випадках після проступку підлеглого достатньо просто поговорити з ним, і питання може бути врегульоване. Якщо основною розумною метою застосування покарань у організації є уникнення подібних ситуацій у майбутньому, то заохочення відображає прагнення до досягнення кращих результатів і розвитку.

4. Винагороди за досягнення цілей є одним з найпоширеніших методів мотивації. Ці виплати здійснюються при виконанні співробітником певних раніше визначених критеріїв, які можуть бути економічними, якісними або здоров'ям. Кожна компанія встановлює власні критерії для таких винагород.

5. Додаткові виплати до заробітної плати можуть стимулювати здоровий спосіб життя серед співробітників. Це може включати винагороди за відмову

від куріння, за відсутність втрат робочих днів через хворобу або за регулярне заняття спортом.

7. Особливі індивідуальні премії виплачуються за спеціальні вміння або навички, які необхідні компанії в конкретний момент.

8. Соціальна політика компанії також є важливим засобом економічного стимулювання. Вона може включати пільги та гарантії соціального захисту для співробітників, такі як соціальне страхування на випадок старості, тимчасової непрацездатності або безробіття. Крім того, організації можуть надавати пільгові умови для співробітників та їх сімей, що фінансуються з фондів соціального розвитку компанії.

Враховуючи вищезазначене, соціальна політика компанії, що є важливою складовою управління персоналом, орієнтована на надання співробітникам різних пільг, послуг і соціальних виплат. Чим більше таких переваг, тим більша зацікавленість працівників у роботі в компанії та її успішній діяльності. Це може призвести до зменшення текучості персоналу, оскільки працівникам не буде байдуже втратити отримані пільги при звільненні. Соціальна політика також може стати додатковим джерелом доходу для працівників у разі низького рівня заробітної плати [6].

Політика управління персоналом може включати поліпшення системи організації праці та управління компанією. Це означає покращення координації та співпраці між працівниками, встановлення чіткої системи розподілу обов'язків, розвиток системи кар'єрного росту та покращення взаємин між керівництвом і персоналом. Все це сприяє підвищенню ефективності, продуктивності та мотивації персоналу на підприємстві.

Нематеріальні стимули, що не потребують додаткових фінансових витрат з боку роботодавця, особливо важливі для компаній з обмеженими матеріальними ресурсами, таких як державні установи. До таких стимулів можна віднести [15]:

- Винагороди-подяки, такі як перехідні вимпели, дипломи, звання "кращий за професією", "керівник року" з врученням значка та цінного

подарунка, письмові подяки від керівництва підприємства, які заносяться до трудової книжки. Компліменти також можуть вважатися методом стимулювання.

- Винагороди, пов'язані з високим статусом працівника, такі як запрошення в якості лектора, помічника та інші.

Напрямки застосування нематеріальних факторів для підвищення лояльності співробітників можуть включати:

- Створення сприятливого психологічного клімату в колективі.
- Впровадження механізмів управління конфліктами.
- Формування та розвиток організаційної культури.
- Стимулювання в працівників почуття справедливості та впровадження механізмів зворотного зв'язку.

- Встановлення функціонуючих систем оцінки діяльності серед співробітників.

- Уважне ставлення до проблем співробітників і формування почуття захищеності.

- Зміцнення співпраці в колективі та формування єдиної команди через покращення міжособистісних відносин і позитивного спільного погляду на виконувану роботу.

Розглядаючи зазначене вище, мотивація є процесом активізації внутрішніх мотивів працівників та формування зовнішніх стимулів для їхнього просування в кращому напрямку. Основне завдання мотивації полягає в створенні комплексу механізмів, які підтримують працівника у виконанні дій, спрямованих на досягнення мети з найбільшим ефектом.

Процес мотивації зазвичай включає такі складові:

- Потреби.
- Мотиви.
- Цілі.

Мотиви, що визначають поведінку людей, є досить складними, часто змінюються і формуються під впливом різних зовнішніх і внутрішніх факторів,

таких як здібності, освіта, соціальний статус, матеріальний стан, думки оточуючих тощо. Тому передбачення реакції працівників на різні системи мотивації є досить складним завданням.

1.3. Соціологічні аспекти формування мотиваційної стратегії

У сучасних умовах ринкової економіки, взаємовідносини між працівниками підприємства та його керівництвом набувають зміненого характеру. Головною метою керівництва є досягнення максимального прибутку та успішної конкурентоспроможності на ринку, тоді як працівники мають за ціль отримання справедливої оплати за свою працю. Однак, ефективна стратегія стимулювання працівників може дозволити досягти зближення цих цілей. Сутність стимулювання праці полягає в узгодженні інтересів персоналу та керівництва, спрямованого на гармонізацію соціально-трудових відносин. Дивіться на рисунок 1.5 для більш детального уявлення.

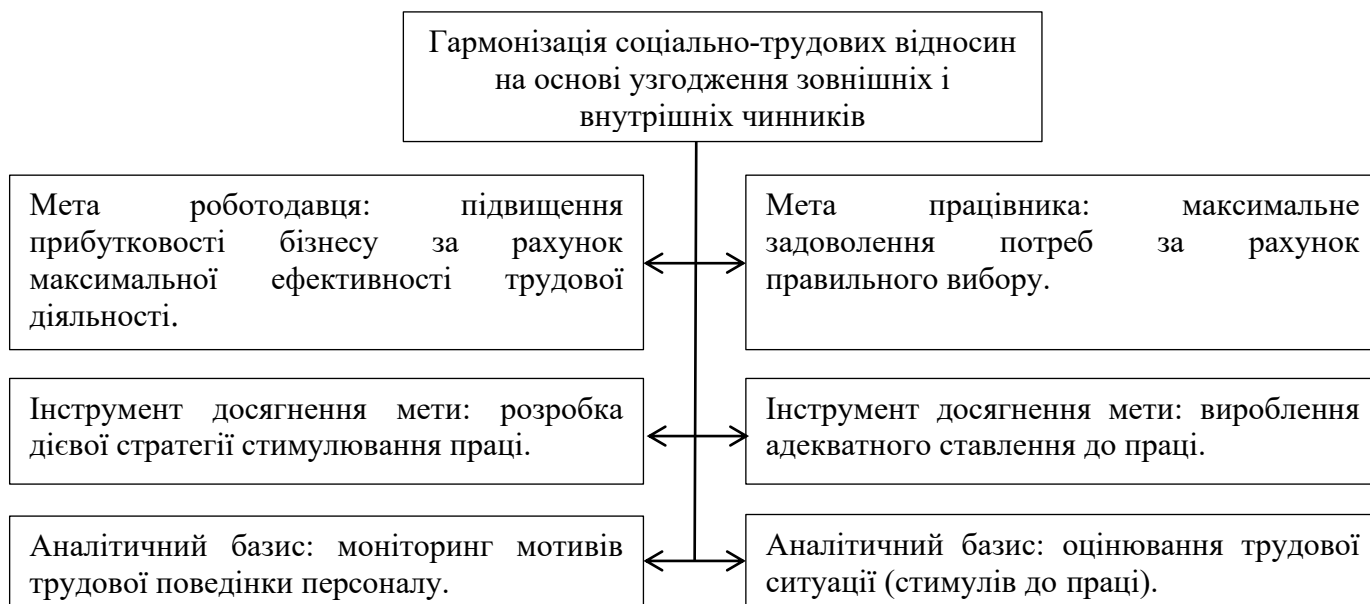


Рисунок 1.5 – Суть сполучення основних умов стимулювання праці та мотивації трудової поведінки

Джерело: побудовано автором на основі [31]

Головна мета формування стратегії стимулювання праці персоналу полягає в забезпеченні досягнення всіх цілей установи за допомогою привабливості та утримання кваліфікованих працівників через ефективну, міцну та стійку мотивацію. Ця мотивація виникає за умови комплексного стимулювання, яке зацікавлює всі групи персоналу організації. Завдання управління полягає у забезпеченні впливу стимулів на мотиви працівника таким чином, щоб вони спонукали до бажання та ефективної роботи для організації. Це можливо лише за умови загального аналізу всіх факторів, що впливають на трудову поведінку персоналу та їхнє ставлення до роботи. На основі цього аналізу можна сформулювати соціологічні знання, необхідні для обґрунтування організаційних рішень у сфері стимулювання праці та ефективного застосування соціальних технологій управління трудовим колективом [41].

В ході виконання трудової діяльності формуються результати, які виникають з взаємодії об'єктивних умов праці та суб'єктивних аспектів, таких як почуття, мотивація та потреби працівника. Ці фактори створюють основу для індивідуального підходу до стимулювання праці, що включає професійний розвиток, розкриття трудового потенціалу та формування особистості працівника, сприяючи ефективності функціонування підприємства. Відмінності між "трудою поведінкою" та "трудою діяльністю" полягають у тому, що трудова діяльність охоплює технічні, технологічні та організаційні аспекти, які спрямовані на досягнення конкретних результатів, незалежно від інших осіб або груп.

Стратегічне управління підприємствами стає особливо важливим у контексті глобалізації ринків, зростання конкуренції та постійних змін у функціонуванні бізнесу. Ключовою задачею є ефективна реалізація стратегії, яка повинна відповідати загальному розвитку організації та бути гнучкою для внесення коректив у відповідності до змін у середовищі. Реалізація стратегії передбачає залучення здатних працівників, які гармонійно працюють разом з командою для досягнення стратегічних цілей. Стратегічне планування включає

в себе визначення цілей, вибір оптимальних шляхів досягнення та оцінку їхньої реалізації. Основними концепціями стратегії є конкурентні переваги, унікальні характеристики та стратегічна відповідність. При розробці і впровадженні стратегії важливо враховувати наступні аспекти [16]:

- визначення ключових внутрішніх процесів, що забезпечують успішну реалізацію стратегії;
- перетворення цілей внутрішніх процесів на створення вартості та ефективне управління;
- забезпечення чіткої інформованості співробітників;
- згідність ресурсів підприємства з розробленими стратегіями для досягнення максимального результату;
- ідентифікація та вирішення проблем, що виникають під час реалізації стратегії.

Стратегічне управління персоналом охоплює довгострокові цілеспрямовані дії, спрямовані на формування та розвиток продуктивних здібностей персоналу та їхнє ефективне використання з метою досягнення конкурентних переваг для підприємства. Об'єктом такої стратегії є фізичні особи, що займаються працею на підприємстві та мають трудові відносини з ним. Суб'єктом же є система управлінських органів, включаючи служби управління персоналом та структурні підрозділи, які об'єднуються за принципом функціонального та методичного підпорядкування, а також лінійні керівники на всіх рівнях управління.

Впровадження стратегічного управління персоналом на сучасному етапі стає особливо важливим у зв'язку зі зростанням конкуренції. Це відбувається через те, що ефективне управління людськими ресурсами стає ключовим фактором для успішного функціонування підприємства в умовах загостреної конкуренції на ринку [23].

Для формування персоналу, який відповідає високому рівню продуктивних здібностей та ефективної взаємодії в колективі, потрібний значний час та увага. Для досягнення конкурентної стратегії та забезпечення

конкурентних переваг варто впровадити стратегічне управління, яке сприятиме формуванню високоякісного кадрового потенціалу та координації усіх кадрових процесів.

Формування та розробка стратегії - це складний процес, який включає наступні етапи [20]:

- Аналіз стану галузі та позиції підприємства у галузі.
- Аналіз цілей підприємства.
- Аналіз привабливості ринку.
- Аналіз фінансових ресурсів.
- Аналіз ризиків.
- Аналіз внутрішньої структури підприємства, його сильних та слабких сторін.
- Аналіз кваліфікації працівників.
- Аналіз зовнішнього середовища.
- Аналіз часових факторів.

Ці етапи допомагають підприємству розробити стратегію, яка буде відповідати його потребам та сприятиме досягненню поставлених цілей у контексті конкурентного ринкового середовища.

Теоретичний процес формування стратегії включає такі етапи:

1. Визначення місії та цілей: на цьому етапі підприємство встановлює свою місію - основну мету та значення існування, а також формулює конкретні цілі, які потрібно досягти для досягнення місії.

2. SWOT-аналіз: це вивчення внутрішніх сильних та слабких сторін підприємства (Strengths & Weaknesses) та зовнішніх можливостей та загроз (Opportunities & Threats), що впливають на нього. Це допомагає зрозуміти поточну ситуацію та визначити ключові фактори успіху.

3. Аналіз поточних стратегій: оцінка ефективності поточних стратегій підприємства для визначення їхньої відповідності поставленим цілям та місії.

4. Аналіз ресурсного потенціалу: оцінка наявних ресурсів (фінансових, матеріальних, людських тощо) для визначення їхньої відповідності потребам і можливостям стратегії.

5. Формулювання нових стратегічних питань: на основі отриманого досвіду та результатів аналізів створюються нові стратегічні питання, які потрібно вирішити для досягнення цілей.

6. Підготовка стратегічних планів: розробка детальних планів дій, які будуть виконуватися для реалізації стратегії.

7. Реалізація стратегії: впровадження стратегічних планів у життя, виконання запланованих дій та процесів.

8. Моніторинг стратегії: постійний аналіз та оцінка виконання стратегії, виявлення змін у середовищі та потреби в коригуванні стратегії.

Формування стратегії включає в себе кілька ключових кроків, що відображають внутрішні та зовнішні аспекти підприємства:

1. Визначення бачення та стратегії підприємства. Цей крок передбачає визначення того, яку майбутню позицію або статус підприємство прагне досягти, а також якими шляхами воно планує це здійснити.

2. Визначення організаційних компетенцій. Це оцінка сильних і слабких сторін підприємства, а також визначення того, в чому підприємство відрізняється від своїх конкурентів.

3. Розробка плану дій. На основі визначених цілей та ресурсів розробляються конкретні дії, які необхідно здійснити для досягнення стратегічних цілей.

4. Реалізація стратегії. Цей крок включає в себе впровадження стратегічних планів у життя, виконання запланованих дій та процесів.

5. Моніторинг та коригування. Постійний аналіз та оцінка виконання стратегії, виявлення змін у середовищі та потреби в коригуванні стратегії.

У межах стратегічного управління людським потенціалом організації важливо визначити здатність та компетенції персоналу, які впливають на досягнення цілей та результативність роботи. Це включає як технічні знання та

навички, так і мотивацію та підтримку від керівництва. Також важливою є здатність організації до інновацій та адаптації до змін, що формує її організаційну компетенцію.

Стратегія має на меті підтримку та досягнення конкурентних цілей підприємства і визначає напрямки діяльності, їх зміст, строки та показники оцінки ефективності реалізації. З урахуванням цих стратегічних пріоритетів, система управління персоналом підприємства розробляє відповідні методи, процедури та програми з підбору, розвитку, оцінки та винагороди персоналу, а також організаційної комунікації. Такий підхід допомагає забезпечити ефективне управління людськими ресурсами та досягнення стратегічних цілей підприємства [18].

Система оцінки стратегічних планів включає в себе встановлення вимірників розвитку, базуючись на певних показниках, які дозволяють оцінити реалізацію стратегій організації в цілому та кожного підрозділу окремо, а також освоєння базових компетенцій. Умови постійних змін і зростання конкуренції підкреслюють важливість ефективної стратегії, яка враховує динаміку змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх ресурсах [2].

Організації для забезпечення стійкого розвитку використовують різноманітні стратегії, такі як інвестування в людський капітал, стимулювання працівників та їх залучення. Нові стратегії управління персоналом повинні також сприяти управлінню змінами, прийняттю гнучких рішень та стратегічних рішень в умовах невизначеності і постійних змін.

Розробка та реалізація стратегії управління персоналом повинна враховувати напрямки змін і виконуватися з використанням сучасних управлінських технологій. Це включає в себе впровадження програм формування компетенцій, розробку стратегії підприємства, необхідних організаційних змін і створення системи мотивації, що відповідає визначеній стратегії.

Впровадження стратегічного управління персоналом в практичну діяльність нових установ стикається з рядом проблем, таких як недостатній

рівень підготовки персоналу у сфері стратегічного управління, опір стратегічним змінам та інноваціям, обмеженість фінансових ресурсів, недосконалість системи мотивації персоналу, заниження ролі персоналу в організації, недосконалість законодавчої бази щодо управління персоналом, недостатня гнучкість організаційних структур управління, недосконалість стилю і методів управління персоналом, недостатнє інформаційне забезпечення стратегічного управління персоналом та недорозвиненість корпоративної культури підприємства [20].

Фінансовий стан підприємства та його конкурентоспроможність визначаються ефективною працею працівників, а це, у свою чергу, залежить від механізму формування заробітної плати. Заробітна плата є ключовим елементом, який забезпечує ефективність як загальної економіки, так і окремих підприємств.

Прогресивна система оплати праці є ефективним інструментом для забезпечення конкурентоспроможності підприємств та підвищення продуктивності праці. Прогресивність такої системи визначається якісною формою її складових елементів, а саме застосуванням сучасних методів та підходів до оплати праці [22].

Одним з актуальних елементів системи оплати праці є премії, які є додатковим стимулом для працівників. Премії сприяють підвищенню зацікавленості персоналу в досягненні гарних результатів і відображаються як додаткова заробітна плата або інші заохочувальні виплати.

Дослідження показують, що приблизно третина заробітної плати працівників складається з різноманітних заохочувальних виплат. Зміни в системі стимулювання можуть бути необхідними при зміні діяльності або пріоритетів підприємства.

На макроекономічному та галузевому рівні важлива законодавча підтримка системи преміювання. Використання світового досвіду в мотивації праці може допомогти досягти стратегічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ТРОФІМОВА»

2.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ “Трофімова”

ТОВ “Трофімова” - це підприємство, розташоване в селі Молодіжне, Одеському районі Одеської області, на вулиці Новоселів, буд. 1-А, корпус 1, приміщення 4. Його заснували 13 листопада 2009 року, засновником якого є Терещенко Р.В., що вніс у статутний капітал 3 мільйони 750 тисяч гривень (100%). На даний момент директором є Ткаченко О. В.

Підприємство займає значне місце на ринку товарів та послуг і відрізняється високим рівнем зв'язків з постачальниками сировини та матеріалів. Воно пропонує свій асортимент як на вітчизняному, так і на зарубіжних ринках. Згідно зі статутом, ТОВ "Трофімова" має печатку та поточні рахунки в банках.

Товариство з обмеженою відповідальністю “Трофімова” має статус юридичної особи і його діяльність регулюється базовими нормативними актами, зокрема Законом України "Про господарські товариства" і Законом України "Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю".

Товариство є власником різного майна, зокрема:

1. Майна, переданого учасниками товариства як вклад до статутного капіталу.
2. Продукції, виробленої самим товариством.
3. Одержаних доходів.
4. Іншого майна, яке було набуто на підставі, що не заборонені законом.

Основний напрямок діяльності товариства включає:

- Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Додаткові напрямки діяльності охоплюють:

- Допоміжну діяльність у рослинництві.
- Розведення великої рогатої худоби молочних порід.
- Розведення свиней.
- Неспеціалізовану оптову торгівлю.
- Складське господарство.

Розташоване ТОВ “Трофімова” в Одеському районі Одеської області, у північно-східній частині району поруч зі смт. Овідіополь (районним центром) і м. Одесою (обласним центром). Три населені пункти - с.Олександрівка, с.Малодолинське і с.Молодіжне - об'єднані підприємством. Сам виробничий процес знаходиться в селі Молодіжне, розташованому на відстані 3 км від найближчої залізничної станції Чорноморськ. Його вигідне розташування між Дністровським лиманом і Чорним морем створює сприятливі умови для діяльності. Територія господарства розташована в Ізмаїльсько-Одеському агрогрунтовому районі, який належить до південно-степової агрокліматичної зони України.

Організаційна структура управління ТОВ “Трофімова” представлена на рисунку 2.1.

ТОВ "Трофімова" розпоряджається різноманітним майном, яке включає складські приміщення, будівлі та споруди, а також тваринницькі ферми, зернотік, тракторну бригаду, електроцех, їдальню та інші приміщення.

Підприємство має достатньо власного транспорту для здійснення своєї діяльності. Цей транспорт включає вантажні автомобілі, а також пасажирські та спеціальні не легкові автомобілі. Крім того, ТОВ “Трофімова” володіє машино-тракторним парком і ремонтною майстернею для обслуговування свого транспорту.

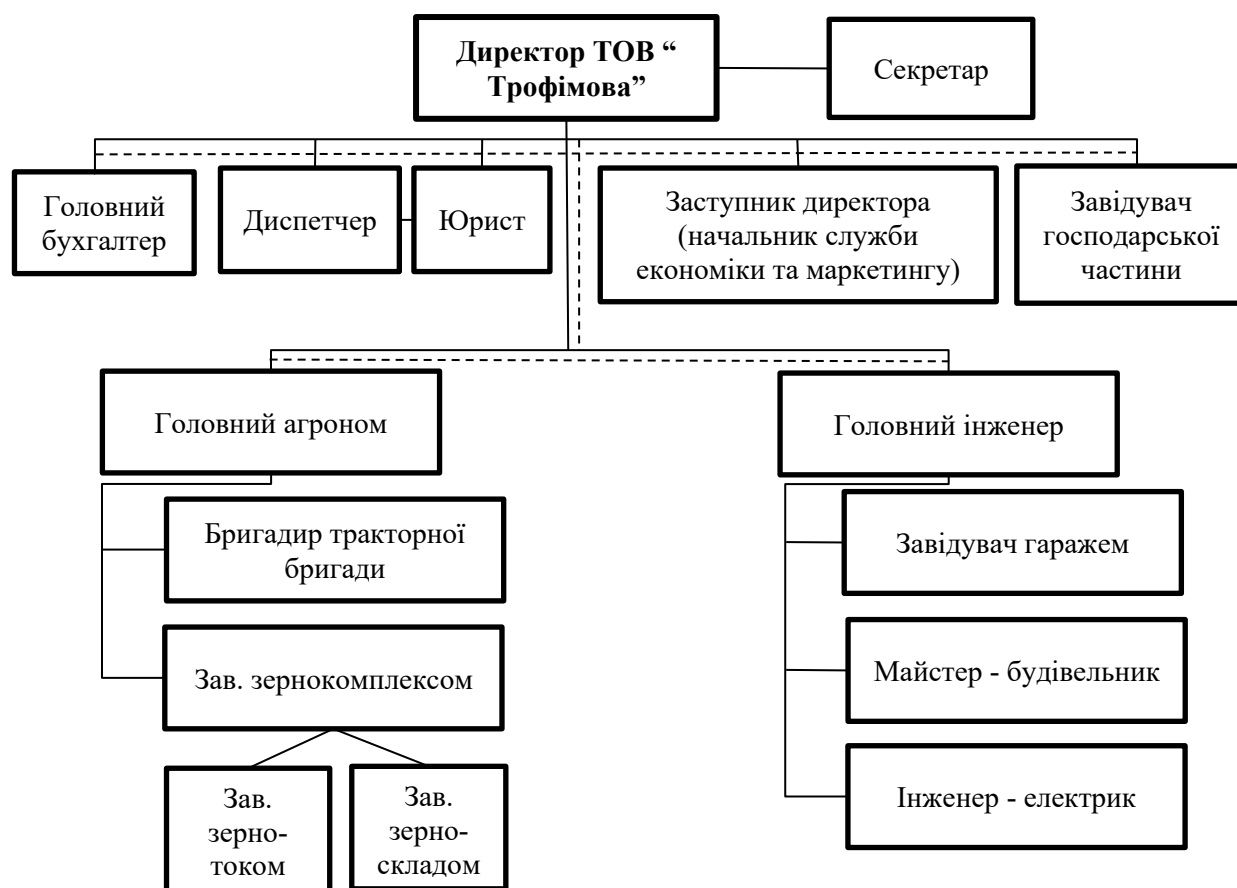


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ “Трофімова”

Джерело: звітність підприємства

Дослідження свідчить, що лінійно-функціональна структура управління ТОВ "Трофімова" дозволяє ефективно поєднувати лінійне керівництво з консультаційним обслуговуванням з боку функціональних служб, не порушуючи при цьому права і обов'язки лінійних керівників.

Наявність бригад на підприємстві свідчить про бригадну структуру управління. Це означає, що керівники первинних структурних підрозділів підпорядковуються безпосередньо керівникові підприємства, але в той же час функціонально підпорядковані головним спеціалістам. Управління підприємством має в своєму розпорядженні всі основні ресурси - землю, людей, активи.

У таблиці 2.1 наведена динаміка основних складових ресурсного потенціалу ТОВ “Трофімова”.

Таблиця 2.1 – Розміри та ресурсний потенціал ТОВ “Трофімова”

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020р.	
				%	+/-
Рілля, га	1761	935,3	697,95	39,6	-1063,1
Питома вага ріллі в с/г угіддях, %	100	100	81,7	81,7	-18,3
На 1 середньорічного працівника ріллі, га	38,3	19,1	13,7	35,7	-24,6
Середня кількість працівників, осіб	51	49	51	100,0	0,0
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	4114	3530	2912	70,8	-1202,0
Капіталоозброєність, тис. грн.	80,7	72,0	57,1	70,8	-23,6
Капіталозабезпеченість, тис. грн.	2,3	3,8	4,2	178,6	1,8

Джерело: звітність підприємства

Аналіз даних таблиці 2.1 показує, що протягом досліджуваного періоду площа ріллі ТОВ “Трофімова” значно скоротилася (на 60,4 %). Середньооблікова кількість працівників є досить стабільною і коливається у межах 50 осіб. На одного працівника у 2020 р. приходилося 38,3 га землі, а у 2022 р. - 13,7 га. Така динаміка вказує на значне (на 64,3 %) зменшення інтенсивності праці на землі.

Зважаючи на те, що на момент 2022 року підприємство контролює 697,95 гектари земельних ділянок під сільськогосподарські культури, необхідно проаналізувати тенденції цього процесу. Приклади відповідних цифрових даних можна побачити на рисунку 2.2.

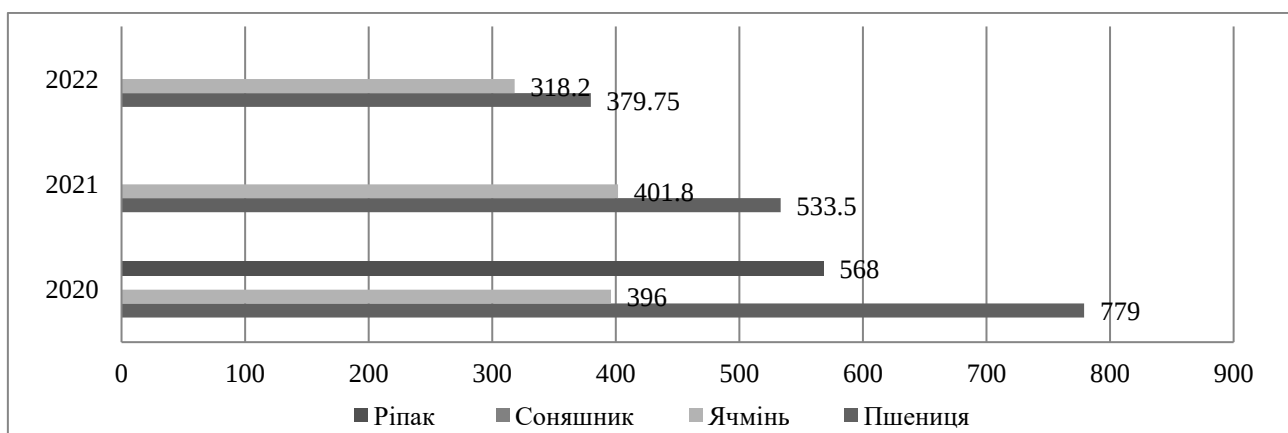


Рисунок 2.2 – Динаміка посівних площ ТОВ “Трофімова”, га

Джерело: звітність підприємства

Аналіз наданих даних показує, що протягом періоду дослідження площа під посівами сільськогосподарських культур зменшилась на 46,9%. У той же час, площа посіву ячменю збільшилась на 32,6%. Важливо відзначити, що у 2021 та 2022 році посівні площі соняшнику і ріпаку були повністю відсутні.

Обсяги виробництва ТОВ “Трофімова” в натуральних вимірах свідчать про ефективність використання ресурсного потенціалу в розрізі його основних складових. З урахуванням виведення тваринництва із господарського обороту, обсяг виробленої продукції за період 2020-2022 років наводиться в розрізі рослинницької галузі (див. табл. 2.2). Також вказується на урожайність сільськогосподарських культур, що характеризує продуктивність використання землі – основного засобу виробництва на досліджуваному підприємстві.

Таблиця 2.2 – Обсяги виробництва основних видів продукції ТОВ “Трофімова”

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Абсолютні величини				
<i>Вироблено продукції рослинництва, ц</i>				
Зернові та зернобобові, всього	47783,6	42801,0	3972,7	8,3
- пшениця озима	30456,6	26132,2	1828,5	6,0
- ячмінь озимий	17327	16668,8	2144,2	12,4
Технічні культури, всього	11368,4	-	9336,5	82,1
- ріпак	11368,4	-	9336,5	82,1
Відносні величини				
<i>Урожайність, ц/га</i>				
- пшениця озима	39,1	49	46,7	119,4
- ячмінь озимий	43,8	41,5	45,7	104,3
- ріпаку	19,4	-	15,2	78,4

Джерело: звітність підприємства

Дані з таблиці 2.2 підтверджують значне зменшення обсягів виробництва протягом досліджуваного періоду в ТОВ “Трофімова”. Наприклад, обсяг виробництва пшениці озимої зменшився на 94%, а ячменю - на 87,4%. З сівозміни були виключені такі технічні культури, як соняшник і ріпак. Фахівці з агрономії пояснюють це рішення необхідністю відновлення природної родючості ґрунтів, які були виснажені внаслідок масштабних посівів соняшнику та ріпаку.

Маркетингова діяльність є завершальним етапом циклу обігу коштів підприємства і виступає як процес реалізації сільськогосподарської продукції на ринку. Від успішності цього етапу залежать такі фактори, як фінансові результати, непереривність виробництва, рентабельність та оборот капіталу. Цифрові дані, що відображають обсяги реалізації сільськогосподарської продукції ТОВ “Трофімова”, подані у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Обсяги реалізації сільськогосподарської продукції ТОВ “Трофімова”, ц

Види продукції	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020р.	
				%	+/-
Зернові та зернобобові, всього	47973	41180	3977	8,3	-43996
- пшениця озима	30066	25550	2252	7,5	-27814
- ячмінь озимий	17285	15630	1725	10,0	-15560
- культури зернобобові сушені	622	-	-	X	X
Ріпак	11297	-	9369	82,9	-1928

Джерело: звітність підприємства

Аналіз цифрових даних таблиці 2.3 свідчить, що реалізація продукції зернових культур знизилась на 43996 ц або на 91,7% з них : пшениці озимої - на 27814 ц або 92,5 %, ячменю - на 15560 ц або 90,0 %. Скорочення обсягів товарної продукції вказує на зниження маркетингового потенціалу підприємства. Основною причиною такого зниження постає скорочення площі землі як основного засобу виробництва. Тому підприємству для подолання негативного тренду в маркетинговій діяльності необхідно проводити ефективну диверсифікаційну політику.

Зниження економічних вигод у вигляді відчуження активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу (див. табл. 2.4), є витратою, за винятком ситуації, коли зменшення капіталу відбувається внаслідок його вилучення або розподілу між власниками (учасниками).

Облік витрат дозволяє представити загальну картину витрат на виробництво продукції за різними економічними елементами та показати існуючі тенденції. Відповідні цифрові дані наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Склад і структура витрат на виробництво продукції рослинництва

Елементи витрат	2020 р.		2021 р.		2022 р.		У % 2022 р. до 2020 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	%
Витрати на оплату праці	1095,2	2,7	707,5	2,5	438	1,6	40,0
Матеріальні витрати:	20610,1	50,8	13291,4	47,2	13797,7	49,1	66,9
- насіння	3344,7	16,2	2662,9	9,5	1284,2	4,6	38,4
- мінеральні добрива	8846,2	42,9	3599,5	12,8	6764,5	24,1	76,5
- електроенергія	526,1	2,6	196,1	0,7	528,9	1,9	100,5
- паливо і мастильні матеріали	3481,4	16,9	1994,6	7,1	2343,6	8,3	67,3
- запасні частини	1009,2	4,9	1781	6,3	1734,7	6,2	В 1,7 рази
Інші прямі витрати :	16169,7	40	9687,3	34,4	8747,6	31,1	54,1
в т.ч. орендна плата за землю	3723,5	23	4187,9	14,9	2887,9	10,3	77,6
Відрахування на соціальні заходи	241	1,5	155,7	0,6	96,4	0,3	40,0
Амортизація основних засобів	1151,3	7,1	646	2,3	649	2,3	56,4
Загальновиробничі витрати	2669,6	16,5	4446,1	15,8	5100,8	18,2	В 1,9 рази
Всього витрат	40544,6	100	28132,3	100	28084,1	100	69,3
Витрати із розрахунку на 1 грн. чистого доходу від реалізації, грн.	0,98	х	0,86	х	1,54	х	В 1,5 раз

Джерело: звітність підприємства

Аналіз цифрових даних у таблиці 2.4 показує, що витрати протягом періоду дослідження зменшувалися. Наприклад, загальні витрати на виробництво сільськогосподарської продукції у ТОВ "Трофімова" скоротилися на 30,7% до 28084,1 тис грн у звітному році. Матеріальні витрати становлять найбільшу частку (49,1%) в структурі витрат на виробництво рослинництва, і їх вартість зменшилася на 33,1% протягом періоду дослідження. Інші прямі витрати, які становлять 31,1% від загальних витрат, також зазнали зниження на 45,9% за досліджуваний період.

Прибуток виступає основним показником результативності маркетингової діяльності підприємства. Тому важливо дослідити його залежність від різних факторів та оцінити вплив цих факторів на кінцевий результат на ринку.

Головна частина прибутку визначається як різниця між виручкою від реалізації продукції та витратами на її виробництво. Якщо власні витрати на виробництво перевищують грошові надходження, підприємство зазнає збитків.

Факторний аналіз прибутку є методом комплексного системного дослідження та оцінки впливу різних факторів на прибуток підприємства. Відповідні цифрові дані представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники результативності збутової діяльності ТОВ “Трофімова”, тис. грн.

№	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Динаміка	
					+/-	%
1	Дохід від реалізації продукції	41483	32698	18241	-23242	43,97
2	Інші доходи від операційної діяльності	3395	3920	3340	-55	98,38
3	Собівартість реалізованої продукції	38240	27258	26297	-11943	68,77
4	Витрати, пов'язані з операційною діяльністю	46097	35289	36147	-9950	78,42
5	Середньорічна вартість активів підприємства	44944	45512	35865	-9079	79,80
6	Валовий прибуток	3243	5440	-8056	X	X
7	Фінансовий результат від операційної діяльності	-1219	1329	-14556	-13337	В 11 раз
8	Рентабельність реалізованої продукції, (%)	95,5	138,8	-241,2	X	X
9	Рентабельність основної діяльності, (%)	8,5	19,9	-30,6	X	X
10	Рентабельність 1 операційної діяльності (%)	-2,6	3,8	-40,3	-37,7	X
11	Рентабельність 2 операційної діяльності (%)	-2,7	3,6	-67,5	-64,8	X
12	Економічна рентабельність (%)	-2,7	2,9	-40,5	-37,8	X

Джерело : сформовано автором на основі звітності підприємства

Динаміка і окупність витрат підприємства на збут можуть бути важливими показниками ефективності його діяльності. Динаміка витрат на збут вказує на тенденції у затратних процесах, тоді як окупність витрат показує, наскільки ці затрати приносять прибуток. Це може включати витрати на

рекламу, маркетинг, транспортування, операційну діяльність та інші. Аналіз цих параметрів дозволяє підприємству розуміти, наскільки ефективно використовуються ресурси для збуту продукції чи послуг і як це впливає на його фінансові результати (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка і окупність витрат підприємства на збут (тис. грн)

№	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Динаміка	
					+/-	%
1	Дохід від реалізації продукції	41483	32698	18241	-23242,0	44,0
2	Собівартість реалізованої продукції	38240	27258	26297	-11943,0	68,8
3	Адміністративні витрати	3407	4012	4216	809,0	123,7
4	Витрати на збут	1266	1069	1129	-137,0	89,2
5	Інші операційні витрати	3184	2950	4505	1321,0	141,5
6	Разом витрат	46097	35289	36147	-9950,0	78,4
7	Частка витрат на збут у витратах	0,027	0,030	0,031	0,004	113,7
8	Окупність витрат на збут	32,8	30,6	16,2	-16,6	49,3
9	Фінансовий результат від операційної діяльності	-1219	1329	-14556	-13337,0	В 11 раз
10	Фінансовий результат від операційної діяльності на 1 грн витрат на збут	-1,0	1,2	-12,9	-11,9	В 13 раз

Джерело: звітність підприємства

Обчислення середнього індексу цін дозволить визначити, як зміни цін впливають на розмір чистого прибутку, обсяг реалізованої продукції та обсяг виробленої продукції.

Для визначення індексу цін скористаємося даними таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Середня ціна реалізації 1 ц сільськогосподарської продукції ТОВ “Трофімова”, грн.

Види продукції	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Зернові та зернобобові, всього	494,5	611,7	465,3	94,1
- пшениця озима	500,0	650,6	475,3	95,1
- ячмінь озимий	484,8	548,1	452,1	93,3
Насіння олійних культур, всього	1168,3	-	1196,1	102,4
Ріпак	1168,3	-	1196,1	102,4

Джерело: звітність підприємства

Наші обчислення показують що, індекс цін (Іц) складає 1,024 тобто, ціни на продукцію у звітному періоді в середньому зросли на 2,4 %.

Визначимо вплив факторів на зміну виручки від реалізації за формулою:

$$\Delta B_{\text{заг}} = B_1 - B_0 = 18241 - 41483 = -23242 \text{ (тис. грн.)}$$

Таким чином, можемо побачити що за 2022 рік виручка від реалізації продукції знизилася на 23242 тис. грн. за рахунок таких двох чинників, як: ціни реалізації та обсягу реалізованої продукції (з урахуванням структури). Вплив наведених чинників представляємо так:

$$\Delta B_{\text{ц}} = B_1 - B_1 / I_{\text{ц}} = 18241 - 18241 / 1,024 = 427,52 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\Delta B_{\text{нвп}} = B_1 / I_{\text{ц}} - B_0 = 18241 / 1,024 - 41483 = -23669,52 \text{ (тис. грн.)}$$

Ці дані показали що, підвищення цін призвело до зростання виручки від реалізації на 427,52 тис. грн., а збільшення обсягу виробництва призвело до зменшення виручки від реалізації на 23669,52 тис. грн. Тотожно обчислюється вплив чинників на зміну собівартості реалізованої продукції:

$$\Delta C_{\text{заг}} = C_1 - C_0 = -11943 \text{ (тис. грн.)}$$

Припустимо, що собівартість одиниці продукції зменшилась лише за рахунок зовнішніх чинників, а саме під впливом зміни цін, тоді:

$$\Delta C_{\text{ц}} (\text{Взмін}) = C_1 - C_1 / I_{\text{ц}} = 26297 - 26297 / 1,024 = 616,33 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\Delta C_{\text{нвп}} = C_1 / I_{\text{ц}} - C_0 = 26297 / 1,033 - 38240 = -12559,33 \text{ (тис. грн.)}$$

Отже, за рахунок збільшення обсягу виробництва собівартість продукції зменшилось на 12559,33 тис. грн., за рахунок зміни цін збільшилась на 616,33 тис. грн. Зміна цін вплинула на чистий прибуток у складі двох показників: виручки від реалізації та собівартості. Враховуючи, вплив зміни ціни на розмір чистого прибутку можна визначити наступним чином:

$$\Delta \Pi_{\text{ц}} = \Delta B_{\text{ц}} - \Delta C_{\text{ц}} (\text{Взмін}) = 427,52 - 616,33 = -188,81 \text{ (тис. грн.)}$$

За рахунок зростання цін чистий прибуток господарства знизився на 188,81 тис. грн.

Зменшення прибутку відбулося через підвищення ціни та зростання обсягу реалізації. Підвищення собівартості та інших операційних витрат можна розглядати як можливість для подальшого збільшення чистого прибутку. На ринку компанії приймають рішення щодо розширення продукції, щоб

привернути нових споживачів і зберегти конкурентоспроможність. Іноді такі рішення можуть призвести до марної витрати ресурсів підприємства. Щоб ефективно розподілити ресурси і визначити правильні пріоритети, застосовують аналіз вартості за діяльністю (Activity-Based Costing - ABC). У таблиці 2.8 представлені вихідні дані видів діяльності ТОВ “Трофімова”.

Таблиця 2.8 – Вихідні дані для ABC – аналізу видів продукції ТОВ “Трофімова”

Найменування продукції	Середньорічний обсяг продажу, ц	Дохід, тис. грн.
Культури зернові	3977	1850,5
Пшениця	2252	1070,4
Ячмінь	1725	779,9
Насіння ріпаку	9369	11206,3

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Результати ABC – аналіз для асортиментних видів продукції ТОВ “Трофімова” представлені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – ABC – аналіз для асортиментних видів продукції

Назва продукції	Середньорічний обсяг продажу, ц	Питома вага, %	Дохід, тис. грн.	Питома вага, %	Група
Культури зернові	3977	22,96	1850,5	12,42	
Пшениця	2252	13,00	1070,4	7,18	В
Ячмінь	1725	9,96	779,9	5,24	С
Насіння ріпаку	9369	54,08	11206,3	75,17	А
Разом	17323	100,0	14907,1	100,0	

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

ABC-аналіз свідчить, що зосередженість питокої ваги в одній групі продукції є недосить місткою, види продукції розмежувались на два напрямки це культури зернові та зернобобові складають - 12,42 % і насіння культур олійних (технічні) - 75,17 %. Тож можна сказати, що пшениця входить до категорії - насіння ріпаку - А (75,17 %), В (7,18 %) і ячмінь - С (5,24 %).

2.2. Аналіз мотиваційного механізму управління на підприємстві ТОВ “Трофімова”

Оцінка рівня мотивації за результатами праці базується на вимірюванні різних показників, таких як продуктивність, ефективність продажів та загальна ефективність діяльності підприємства. Однак на ці показники впливає багато інших факторів, таких як організація роботи, сприйняття цілей підприємства, наявність сучасного обладнання та інструментів, кваліфікація, досвід, вміння та знання працівників. Тому для правильної оцінки рівня мотивації необхідно враховувати вплив цих факторів, крім самої продуктивності праці.

Оцінка рівня мотивації праці персоналу здійснюється за допомогою непрямих показників, таких як текучість кадрів, рівень задоволеності працею, необхідність до зміни роботи, ініціативність та креативність працівників. Іншими словами, чим вище рівень задоволеності працею, тим менше плинність кадрів, і тим самим рівень мотивації персоналу є значно вищим.

Для побудови ефективної системи стимулювання працівників слід також детальніше вивчити структуру персоналу.

Для досягнення своїх цілей підприємству, крім матеріальних ресурсів, потрібний такий вид ресурсів, як робоча сила. Їх специфіка полягає в тому, що, коли їх розглядати як витрати підприємства, вони ніколи не принесуть прибутку, але коли їх розглядатимуть з точки зору важливого чинника функціонування підприємства й ефективно стимулюватимуть, вони будуть ключовими до успіху підприємства. Середня кількість працівників на підприємстві ТОВ “Трофімова” в 2022 році становила 51 особу. Структуру кадрів підприємства ТОВ “Трофімова” відображено в таблиці 2.10. У 2022 році в порівнянні з 2021 роком кількість персоналу ТОВ “Трофімова” зменшилась на 1,04%. Чисельність виробничих робітників збільшується на 1,04%. Чисельність офісного персоналу залишається незмінною.

Таблиця 2.10 – Структура персоналу підприємства ТОВ “Трофімова”

Категорія зайнятих	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Темп росту 2021/ 2020, %	Темп росту 2022/ 2021, %
	Кількість осіб	Питома вага, у %	Кількість осіб	Питома вага, у %	Кількість осіб	Питома вага, у %		
Персонал, усього	51	100	49	100	51	100	-3,9	4,1
Виробничий персонал	44	86,3	42	85,7	44	86,3	-4,5	-
Офісний персонал	7	13,7	7	14,3	7	13,7	-	-
В т. ч.: Керівники/ управлінці	2	3,9	2	4,1	2	3,9	-	-
Спеціалісти/ операційний персонал	5	9,8	5	10,2	5	9,8	-	-

Джерело: розраховано на основі даних підприємства

У 2021 році загальна кількість персоналу зменшується на 3,9 % (або на 2 працівника) порівняно з 2020 роком. Чисельність робітників у 2022 році така, як у 2020 році, а чисельність офісного персоналу залишається незмінною. Чисельність керівників протягом досліджуваного періоду залишається стабільною.

Проаналізуємо оновлення та плинність персоналу в ТОВ “Трофімова”, що наведено у таблиці 2.11.

Для аналізу персоналу ми скористалися такими аналітичними показниками, як коефіцієнт оновлення персоналу, коефіцієнт плинності персоналу та коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників.

Коефіцієнт оновлення персоналу (Коп.) [2]:

$$K_{on} = \frac{\text{Кількість прийнятих працівників}}{\text{Середньоспикова чисельність працівників}}. \quad (2.1)$$

Таблиця 2.11 – Дані для аналізу оновлення та плинності персоналу на підприємстві ТОВ “Трофімова”

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютний приріст, 2021-2020	Абсолютний приріст, 2022-2021	Темп росту, 2021/2020, %	Темп росту 2022/2021, %
Середньоспискова чисельність працівників на підприємстві	51	49	51	-2	2	-3,9	4,1
Кількість прийнятих працівників	20	26	7	16	-19	30	-26,9
Кількість звільнених працівників з різних причин	10	15	5	5	-5	50	-33,3

Джерело: розраховано на основі даних підприємства

Коефіцієнт плинності робочої сили визначається як відношення кількості працівників, які вибули за власним бажанням або були звільнені за порушення трудової дисципліни, а також через невідповідність посаді, до середньоспискової чисельності штатних працівників облікового складу.

Коефіцієнт плинності персоналу ($K_{пп}$) [16]:

$$K_{пп} = \frac{\text{Кількість звільнених працівників з усіх причин}}{\text{Середньоспискова чисельність працівників}} \quad (2.2)$$

Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників ($K_{пз}$) [16]:

$$K_{пз} = \frac{\text{Кількість звільнених працівників}}{\text{Кількість прийнятих працівників}} \quad (2.3)$$

У таблиці 2.12 представлено показники руху персоналу на підприємстві в 2020-2022 роках.

Таблиця 2.12 – Аналіз руху персоналу в ТОВ “Трофімова”

№ п/п	Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	Коефіцієнт оновлення персоналу, $K_{оп}$	0,4	0,53	0,14
2	Коефіцієнт плинності персоналу, $K_{пп}$	0,2	0,3	0,1
3	Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників, $K_{пз}$	0,5	0,58	0,71

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

В 2022 році коефіцієнт плинності персоналу в ТОВ “Трофімова” був найнижчим протягом останніх трьох років, що свідчить про зменшення кількості звільнених працівників та зростання середньоспискової чисельності.

Аналіз якісного складу персоналу ТОВ “Трофімова” у 2022 році здійснено за структурою персоналу:

1) за категоріями:

- керівники та управлінці – 2 особи;
- спеціалісти – 5 осіб;
- виробничий персонал – 44 осіб.

2) за статтю:

чоловіки – 18;

жінки – 33;

3) за освітою:

вища – 10;

середньо-технічна – 51;

4) за віком:

до 30 років – 15;

- 30-35 років – 30;

більше 35 років – 6.

Для оцінки якісного складу персоналу ТОВ “Трофімова” рекомендується використовувати такі показники: відношення кількості керівників і управлінців до операційного персоналу, рівень кваліфікації персоналу та стабільність забезпечення робочою силою. Розрахунки цих показників подані у таблиці 2.13.

Коефіцієнт співвідношення керівників/управлінців до спеціалістів/операційного персоналу [16]:

$$K_o = \frac{\text{Чисельність керівників/управлінців}}{\text{Чисельність спеціалістів/операційного персоналу}} \quad (2.4)$$

Коефіцієнт кваліфікованості персоналу підрозділу [16]:

$$K_{kv} = \frac{\text{Чисельність висококваліфікованих працівників}}{\text{Загальна чисельність працівників}} \quad (2.5)$$

Коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом [16]:

$$K_{кв} = \frac{\text{Працівники, які працюють на постійній основі}}{\text{Загальна чисельність працівників}} \quad (2.6)$$

Таблиця 2.13 – Якісний склад персоналу ТОВ “Трофімова”

№ п / п	Показик	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютний приріст, 2021- 2020 рр.	Абсолютний приріст, 2022- 2021 рр.
1	Коефіцієнт співвідношення керівників/управлінців до спеціалістів, K_o	0,13	0,16	0,17	0,03	0,01
2	Коефіцієнт кваліфікованості персоналу, $K_{кв}$	0,75	0,67	0,73	-0,08	0,06
3	Коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом, $K_{сз}$	1,00	1,00	1,00	0	0

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

У 2021 році коефіцієнт відношення керівників/управлінців до спеціалістів становив 0,16, що на 0,03 більше, ніж у 2020 році, та зростає на 0,01 у 2022 році. Це може бути пояснено тим, що на досліджуваному підприємстві спостерігається поступове збільшення чисельності працівників та покращення якості роботи. Загалом у 2021 році спостерігається зменшення коефіцієнта кваліфікованості персоналу, що може бути пояснено значною плинністю та втратою досвідчених співробітників. Проте, вже у 2022 році цей коефіцієнт знову збільшується на 0,06.

Коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом від 2020 до 2022 років є стабільним і дорівнює одиниці. З цього можна зробити висновок, що робота на підприємстві для більшості працівників є основним та постійним місцем зайнятості.

Відповідно до отриманих розрахунків можемо визначити коефіцієнти ефективності управління персоналом у ТОВ “Трофімова” (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 - Ефективність системи управління персоналом ТОВ “Трофімова” у 2020-2022 рр.

№ п/п	Показники	Розрахунок	К 2021/ 2020	К 2022/ 2021
1	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та товарооборотом	$K1 = \Delta\text{ФОП} / \Delta\text{Тоб}$	1,8	10,5
2	Коефіцієнт співвідношення між фондом оплати праці та доходом	$K3 = \Delta\text{ФОП} / \Delta\text{Дох}$	0,9	25,1
3	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням фонду оплати праці	$K4 = \Delta\text{Пр.} / \Delta\text{ФОП}$	0,2	-0,2
4	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням розміру середньої заробітної плати	$K5 = \Delta\text{Пр.} / \Delta\text{Ср. з/пл}$	0,3	-0,3
5	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та зростанням чисельності працівників	$K8 = \Delta\text{ФОП} / \Delta\text{Чпр}$	2,6	3,4

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

У ТОВ “Трофімова” заохочення у формі премій використовуються для мотивації працівників до відповідального ставлення до роботи та для підвищення їхньої ефективності та якості виконаної роботи. Розмір премій може змінюватися в залежності від досягнутих результатів протягом встановленого періоду часу. На підприємстві використовуються два типи премій:

- а) за своєчасне та якісне виконання роботи;
- б) за особистий творчий внесок працівника у діяльність підрозділу.

Тепер проаналізуємо, як змінюються витрати на преміальні виплати у сукупних витратах на оплату праці у ТОВ “Трофімова” (див. таблицю 2.15).

Політика оплати праці є необхідною складовою управління підприємством, оскільки від її вибору в значній мірі залежить ефективність його функціонування. Заробітна плата виступає одним з ключових механізмів стимулювання раціонального використання робочої сили.

Таблиця 2.15 – Витрати на оплату праці у ТОВ “Трофімова” у 2022-2020 рр.

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Абсолютний приріст, 2021-2020	Абсолютний приріст, 2022-2021	Темп росту, 2021/2020 рр., у %	Темп росту, 2022/2021 рр., у %
	Тис. грн	Питома вага, у %	Тис. грн	Питома вага, у %	Тис. грн	Питома вага, у %				
Витрати на оплату праці	1095,2	100	707,5	100	438	100	-387,7	-269,5	64,6	61,9
у т.ч. на заробітну плату та компенсації	762,5	69,6	507,5	71,7	344	78,5	-255	-163,5	66,6	45,1
У т.ч. на преміальні та бонусні виплати	332,7	30,4	200	28,3	94	21,5	-132,7	-106	60,1	28,5

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

З таблиці бачимо, що витрати на оплату праці персоналу знижуються кожного року, у тому числі й на мотиваційні виплати.

Розмір фонду оплати праці на пряму залежить від загальної чисельності персоналу підприємства, а також від середньої зарплати одного працівника.

Таблиця 2.16 – Вплив зміни чисельності персоналу та середньої заробітної плати одного робітника на зміну фонду оплати праці

Показник	2020 р.	2021 р.	2021 р.	Відхилення	
				2020 р.	2021 р.
ФОП, тис. грн.	851	1852	2356	1505	504
ЧСС, кількість осіб	41	51	53	12	2
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	20,76	36,31	44,45	23,74	8,14

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

Отже, в 2021 році порівняно з 2020 роком фонд оплати праці штатних працівників збільшився на 1001 тис. грн. Це зростання було спричинене збільшенням середньої заробітної плати на 15,55 тис. грн. Отже, основне

збільшення фонду оплати праці відбулося за рахунок підвищення заробітної плати одного працівника.

У 2022 році порівняно з 2021 роком фонд оплати праці штатних працівників збільшився на 504 тис. грн. Це зростання також було обумовлене двома факторами. По-перше, завдяки збільшенню середньоспискової кількості штатних працівників облікового складу на 2 чоловіки фонд оплати праці зріс на 252 тис. грн. По-друге, через збільшення середньої заробітної плати на 8,14 тис. грн. Отже, основне збільшення фонду оплати праці відбулося також за рахунок підвищення заробітної плати одного працівника.

Зміна середнього заробітку працівників за певний період часу (рік, місяць, день, годину) характеризується його індексом (I_{cz}), який визначається відношенням середньої заробітної плати за звітний період (CZ_1) до середньої заробітної плати у базисному періоді (CZ_0).

$$I_{cz} = CZ_1 / CZ_0, \quad (2.7)$$

Де:

- (CZ_1) - середньомісячна заробітна плата за звітний період;
- (CZ_0) - середньомісячна заробітна плата у базисному періоді.

Для 2021 року базисним періодом буде 2020 рік, а для 2022 року - 2021 рік.

Знайдемо індекси для обох років:

1. Для 2021 року:

$$I_{cz2018} = 3025.83 / 1730.00 \approx 1.748$$

2. Для 2022 року:

$$I_{cz2019} = 3704.17 / 3025.83 \approx 1.224$$

Отже, індекс середньої заробітної плати у 2021 році становить приблизно 1.748, а у 2022 році - приблизно 1.224.

Індекс середньої продуктивності праці (I_{pn}) визначається відношенням середньомісячної продуктивності праці за звітний період ($ПП_1$) до середньомісячної продуктивності праці у базисному періоді ($ПП_0$).

$$I_{pn} = ПП_1 / ПП_0. \quad (2.8)$$

Продуктивність праці на 1 працівника в у 2020 році становила 756,52 грн., у 2021 році 437,29 грн., а у 2022 році – 689,23 грн.

$$2021 \text{ р.} - I_{пп} = 437,29 / 756,51 = 0,58$$

$$2022 \text{ р.} - I_{пп} = 689,23 / 437,29 = 1,57$$

Наведені дані показують, що на підприємстві, яке аналізується, темпи зростання продуктивності праці випереджають темпи зростання оплати праці.

Коефіцієнт відставання дорівнює (K_v) дорівнює [65]:

$$K_v = I_{пп} / I_{сз}. \quad (2.9)$$

$$2021 - K_v = 0,58 / 1,75 = 0,33$$

$$2022 - K_v = 1,57 / 1,22 = 1,29$$

Отже, можна зробити висновки про необхідність підвищення мотивуючої функції оплати праці.

2.3. Кореляційно-регресійний аналіз впливу продуктивності праці на обсяг виробленої продукції

Кореляційно-регресійний аналіз полягає у побудові та аналізі економіко-математичної моделі у формі рівняння регресії або рівняння кореляційного зв'язку. Це рівняння виражає залежність між результативною ознакою та однією або декількома факторними ознаками, та дозволяє оцінити міру щільності зв'язку. Кореляційні зв'язки встановлюються середньо для великої сукупності даних з інформаційної бази, яка має типові та надійні статистичні характеристики, а також якісну і кількісну однорідність. Ці особливості потребують розв'язання двох завдань: знаходження форми функціонального зв'язку та визначення міри наближення кореляційного зв'язку за цим рівнянням [13].

Кореляційно-регресивні моделі надають можливість числово оцінити взаємозв'язок та взаємозалежність між економічними показниками, забезпечуючи математичний підхід до аналізу існуючих фактичних економічних зв'язків. У даному випадку за залежну змінну було взято річну

продуктивність праці на підприємстві, виражену у чистому прибутку на одного працівника (Y), в гривнях. Незалежною змінною виступає показник обсягу виробленої продукції (X), виражений у тисячах гривень.

Таблиця 2.17 – Вхідні значення факторного і результативного показників

Рік	Продуктивність праці (Y)	Обсяг виробленої продукції (X), тис.грн.
2018	135,74	6380
2019	156,61	7674
2020	437,37	38432
2021	525,08	40354
2022	793,89	42076

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Щоб визначити силу взаємозв'язку між показниками, ми можемо скористатися коефіцієнтом кореляції (означимо його як r). Цей коефіцієнт - це міра тісноти лінійного зв'язку між випадковими величинами x_i (де $i = 1, 2, 3$) та y, які подані у вигляді вибірок однакового обсягу.

Коваріація.

$$\text{cov}(x, y) = \overline{x \cdot y} - \bar{x} \cdot \bar{y} = 14693928.828 - 409,738 \cdot 26983,2 = 3637886,43$$

Розраховуємо показник тісноти зв'язку. Таким показником є вибірковий лінійний коефіцієнт кореляції, який розраховується за формулою:

$$r_{xy} = \frac{\overline{x \cdot y} - \bar{x} \cdot \bar{y}}{S(x) \cdot S(y)} = \frac{14693928.828 - 409,738 \cdot 26983,2}{245,271 \cdot 16340,03} = 0,908$$

Таблиця 2.18 – Результати кореляційного аналізу

Множинний r	0,862885
R-квадрат	0,74457
Нормований r -квадрат	0,616855
Стандартна похибка	10135,57
Спостереження	4

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Так, лінійний коефіцієнт кореляції належить до інтервалу від -1 до +1. Значення цього коефіцієнта дозволяє визначити силу та напрямок зв'язку між ознаками. Зв'язки можуть бути слабкими або сильними (тісними). Їх критерії оцінюються за шкалою Чеддока [13]:

0.1 < r_{xy} < 0.3: слабкий;

0.3 < r_{xy} < 0.5: помірний;

0.5 < r_{xy} < 0.7: помітний;

0.7 < r_{xy} < 0.9: високий;

0.9 < r_{xy} < 1: досить високий;

У нашому прикладі зв'язок між ознакою Y і фактором X досить високий та прямий.

Окрім того, коефіцієнт лінійної парної кореляції може бути визначений через коефіцієнт регресії b:

$$r_{xy} = b \frac{s(x)}{s(y)} = 60,472 \frac{245,271}{16340,03} = 0,908$$

Лінійне рівняння регресії має вигляд $y = 60.472x + 2205.34$.

Так, коефіцієнт регресії $b=60.472$ вказує на середню зміну результативного показника (у одиницях виміру Y) при збільшенні або зменшенні величини фактора X на одиницю його виміру. У даному випадку, зі збільшенням на 1 одиницю X, значення Y збільшується в середньому на 60.472 одиниць.

Так, коефіцієнт $a=2205.34$ формально вказує на прогнозований рівень Y, але це стосується лише випадку, коли значення $X=0$ знаходиться поряд з вибірковими значеннями. Проте, якщо значення $X=0$ знаходиться далеко від вибіркових значень X, буквальна інтерпретація може призвести до неточних результатів. Навіть якщо лінія регресії достатньо точно описує значення спостережуваної вибірки, немає гарантії, що також буде при екстраполяції вліво або вправо за межі вибіркових значень X. Такий підхід може призвести до неточностей та невірних прогнозів.

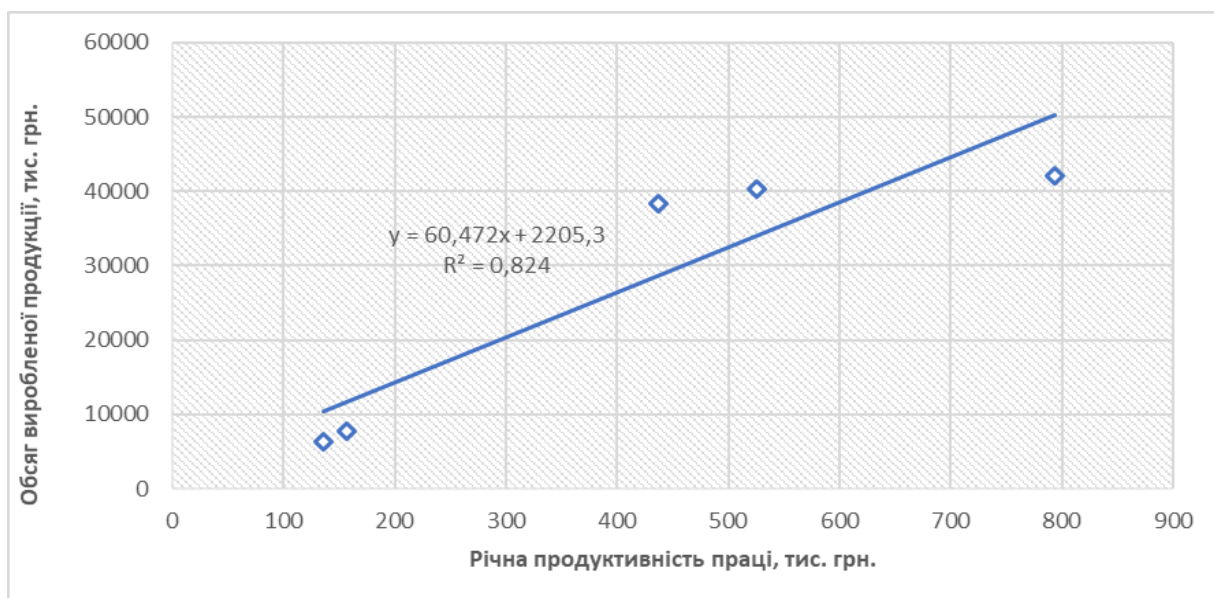


Рисунок 2.3 – Залежність значень обсягу виробленої продукції від річної продуктивності роботи на підприємстві

Джерело: складено на основі розрахунків

Так, підставивши відповідні значення X у рівняння регресії, можна отримати вирівняні (передбачені) значення результативного показника Y для кожного спостереження. Зв'язок між Y і X визначається знаком коефіцієнта регресії b (якщо він більше 0 - це прямий зв'язок, в іншому випадку - зворотний). У вашому прикладі зв'язок є прямим.

Кореляційно-регресійний аналіз дозволяє оцінити поточний стан за допомогою рівняння регресії. Використовуючи дані про величину і напрямок впливу факторів, що аналізуються, можна отримати засоби для оцінки та відповідного коригування поточної стратегії планування обсягів виробництва всієї номенклатури продукції. З проведеного аналізу випливає, що найбільший вплив на продуктивність праці має обсяг виробленої продукції.

Основна мета використання цього методу полягає у кращому розумінні поточного стану справ і вмінні керувати подіями, що відбуваються, а також в точнішому прогнозуванні майбутніх подій.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТРОФІМОВА»

3.1. Шляхи удосконалення та обґрунтувати впровадження ефективної системи мотивації праці на підприємстві

Управління персоналом в компанії є окремим процесом, що включено у впровадження системи менеджменту якості на виробництві. Основною метою служби управління персоналом є забезпечення підприємства кваліфікованими та мотивованими працівниками. Процес управління персоналом в системі менеджменту якості включає такі під процеси [18]:

- Визначення потреб у персоналі.
- Формулювання вимог до різних категорій працівників.
- Підбір і наймання персоналу.
- Адаптація нових співробітників.
- Оцінка персоналу та моніторинг ефективності діяльності.
- Розробка системи мотивації.
- Управління навчанням і розвитком працівників.

Система мотивації персоналу є одним з ключових аспектів, і розробка та впровадження подібної системи є складним завданням. Керівництво вважає, що стимулювання є ефективним методом підвищення продуктивності праці, оскільки воно мотивує працівників до кращої роботи за рахунок задоволення їхніх потреб. Система мотивації персоналу охоплює взаємопов'язані стратегії, політики, процеси та процедури винагороди для співробітників. Розмір та види винагород визначаються на основі особистого внеску кожного працівника у досягнення цілей компанії, їхніх навичок та компетенцій, а також враховуються посада, яку обіймає працівник, та її вартість на ринку праці.

При формуванні мотиваційної політики компанії важливо враховувати наступні аспекти:

- Погодження інтересів акціонерів та співробітників стосовно досягнення корпоративних цілей через реалізацію їхніх індивідуальних здібностей.
- Збільшення зацікавленості працівників у власних результативних досягненнях.
- Створення можливостей для професійного росту та підвищення результативності праці персоналу.
- Підтримка інноваційних ідей та дій співробітників.

Управління мотивацією передбачає взаємодію двох аспектів: залучення нових талантів і збереження кваліфікованих працівників. Спочатку проводиться діагностика існуючої системи стимулювання з метою виявлення потреб та визначення напрямків подальших змін. Пошук відповідей на питання щодо бажаної виробничої поведінки, шляхів зміни цієї поведінки та методів стимулювання проводився через опитування, інтерв'ю та моніторинг показників діяльності.

На основі зібраної інформації розробляється структура системи стимулювання, що включає проектування, планування, впровадження змін та моніторинг ефективності.

Система управління мотивацією персоналу компанії є результатом творчої роботи, спрямованої на вирішення завдань, поставлених керівництвом підприємства. Цей процес розбивається на кілька складових (див. рис. 3.1).

1. На початковому етапі розробки і проектування системи управління мотивацією персоналу компанії враховуються різноманітні фактори, такі як державні законодавчі акти і вимоги, стратегія компанії, дані моніторингу ринку праці та зміни в системі корпоративного управління, а також внутрішні нормативні акти та інші відомості, які були зібрані до цього періоду. На виході з цього етапу формується корпоративна політика в області оплати праці, яка відображає стратегічні принципи та підходи до мотивації персоналу, які будуть враховуватися під час наступних етапів розробки та впровадження системи.

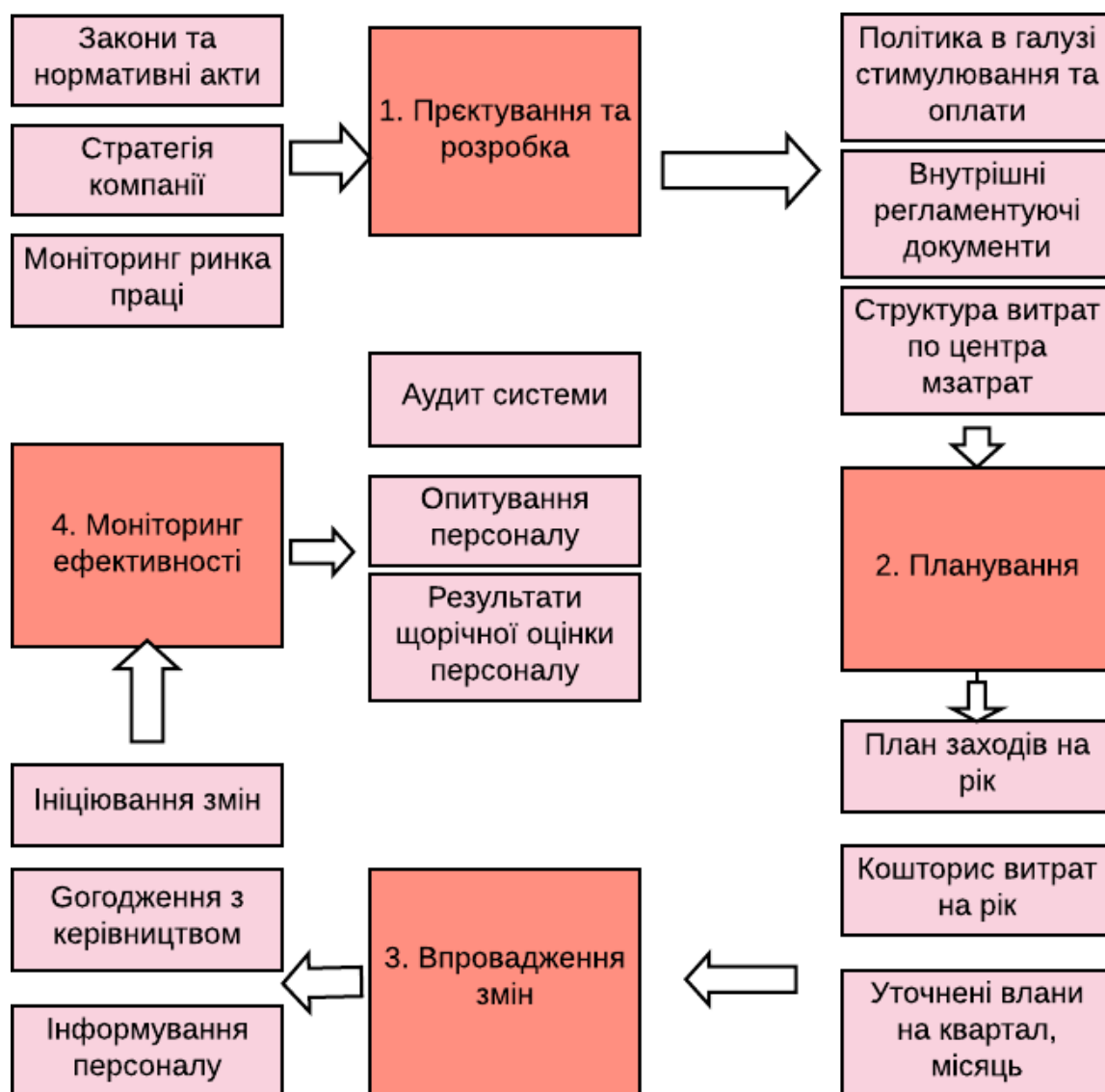


Рисунок 3.1 – Процес управління мотивацією

Джерело: побудовано автором на основі [36]

На підприємстві постійно відстежується, як загальна стратегія підприємства впливає на мотивацію співробітників. Успішність підприємства та досягнення цілей напряду залежать від того, скільки воно інвестує у своїх працівників через системи стимулювання, нематеріальної мотивації, розвитку та навчання. Саме стратегія визначає обсяги витрат на персонал, формує політику управління персоналом (у тому числі чисельність, структуру та рівень оплати праці).

Крім того, потрібно враховувати зміни на ринку праці, загальний економічний розвиток, зовнішні загрози та можливості. Ці фактори мають

прямий вплив на систему мотивації: коли співробітники розуміють та приймають цілі компанії, вони більш активно долучаються до їх досягнення. Збільшення продуктивності праці в результаті цього є непрямим проявом впливу стратегії компанії.

На цьому етапі розробляються корпоративні політики у сфері оплати праці та стимулювання праці, формуються внутрішні регулятивні документи та визначається структура витрат за різними центрами витрат.

2. На етапі планування головною задачею є складання бюджету витрат на персонал, який включає в себе різні категорії витрат, розподілені за місцем виникнення, видами витрат і видами виплат (як з собівартості, так і з прибутку). При цьому необхідно враховувати реальні зміни в змісті діяльності працівників та дані моніторингу ринку праці.

Особливу увагу слід приділити реальному рівню зарплат, який визначається ринком праці. Оскільки ми маємо завдання мати конкурентоспроможну заробітну плату, важливо враховувати рівень оплати праці, що відповідає конкурентним стандартам у галузі та серед інших підприємств.

3. На наступному етапі, який полягає в впровадженні змін, ми готуємо необхідні регламентуючі документи і вносимо необхідні зміни відповідно до вимог контрактної форми найму. Ми також узгоджуємо наші пропозиції з керівництвом компанії та профспілками. Після цього ми інформуємо наших працівників та керівників підрозділів про заплановані зміни (з використанням внутрішнього сайту підприємства, інформаційних дошок тощо) і проводимо навчання керівників у необхідному обсязі. Впровадження системи стимулювання ми розглядаємо як процес змін, тому реалізуємо його відповідно до вимог з управління змінами (change management). Слід зауважити, що систему стимулювання неможливо впровадити одноразово на постійний термін. Оскільки плани компанії, ринкова ситуація, законодавство, склад персоналу та технології постійно змінюються, ми повинні постійно оцінювати ефективність

системи стимулювання (включаючи результати щорічної оцінки співробітників і опитувань персоналу) і своєчасно її модернізувати.

На останньому етапі, який є етапом моніторингу ефективності, ми постійно проводимо аудит системи мотивації і вносимо пропозиції щодо її удосконалення. Усі зміни в системі стимулювання, такі як нововведення внутрішніх регламентів та положень, спрямовані на підвищення цінності кожного співробітника на його робочому місці. Ці механізми і інструменти дозволяють ефективно мотивувати працівників підприємства та цілеспрямовано впливати на якість і продуктивність праці. Зокрема, контрактна форма найму надає підприємству додаткові можливості, такі як індивідуальна оплата, для регулювання деяких аспектів трудових взаємовідносин.

Систему мотивації можна розділити за формами і видами витрат. Монетарна складова включає в себе тарифну оплату, компенсаційні виплати, стимулюючі виплати, преміювання за результатами та бонуси. Немонетарна складова, в свою чергу, може вимагати або не вимагати інвестицій і включає такі елементи, як різноманітні форми визнання та нагородження.

Ці дві складові, монетарна і немонетарна, спільно створюють систему мотивації, яка допомагає підтримувати і підвищувати моральний дух та продуктивність праці на підприємстві.

Розподіл бонусної винагороди між підрозділами і окремими співробітниками зазвичай ґрунтується на декількох основних факторах:

1. Ступінь виконання цілей: це оцінюється за рівнем досягнення цілей компанії в цілому, цілей конкретного підрозділу і індивідуальних цілей. Чим вище ступінь виконання цілей, тим більше можливість отримати бонус.

2. Ступінь впливу посади на досягнення стратегічних цілей компанії: винагорода може залежати від того, наскільки успішно працівник впливає на досягнення стратегічних цілей компанії. Чим вище статус посади, тим більше можливість, що винагорода залежить від успішності колективу, а не від індивідуальних зусиль. Навпаки, чим нижче статус, тим більше винагорода може залежати від особистих зусиль працівника.

Таблиця 3.1 – Матриця розподілу конусної винагороди ТОВ “Трофімова”

Грейд	Цілі компанії	Цілі підрозділів	Індивідуальні цілі
A	100%	-	-
B	60%	40%	-
C	10%	40%	50%
D	-	30%	70%

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

На основі цих факторів вирішується, як буде розподілятися бонусна винагорода між підрозділами і співробітниками, з урахуванням їхнього внеску у досягнення цілей компанії та успішність їхньої роботи.

Основним аспектом в системі винагород за досягнення ключових показників є методологія формування цих показників. Ми розрізняємо декілька груп ключових показників ефективності (КПЕ): для підприємства (такі як обсяг продажів, рентабельність, чистий прибуток); окремих бізнес-процесів (наприклад, стратегічне управління, постійне вдосконалення тощо); підрозділів (вплив на результати бізнес-процесу, ефективність роботи підрозділу, рівень задоволеності клієнта) і працівників (внесок у результати підрозділу, компетенції, продуктивність, якість). Зараз система грейдів і КПЕ є двома найкращими системами розрахунків заробітної плати. Вони повністю узгоджують нарахування обох складових заробітної плати (постійної і змінної) в парі.

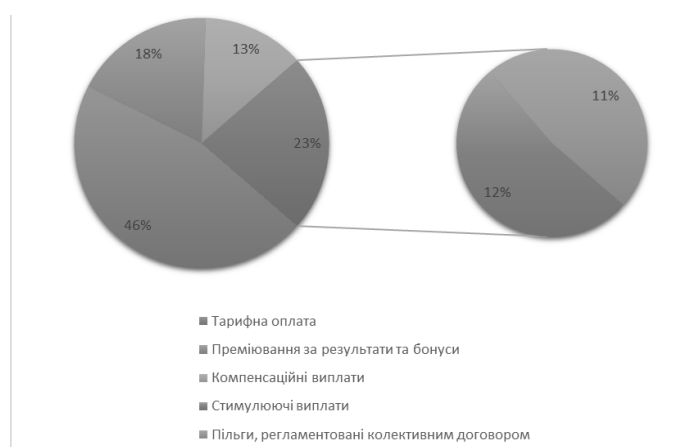


Рисунок 3.2 – Структура витрат на утримання персоналу

Джерело: розроблено автором на основі розрахунків

Отже, можна відзначити, що розроблена на досліджуваному підприємстві система мотивації дозволяє оптимізувати структуру витрат на персонал. Здійснено сучасний та комплексний підхід: враховані регламентні вимоги держави, використано інструменти управління за цілями (КПЕ), надаються співробітникам різні доплати. Фіксована та змінна частини заробітної платні приблизно рівні. Це означає, що люди відчують себе достатньо впевнено, оскільки половина доходу гарантована за умови виконання основних нормативів. Тим часом, вони мають достатньо багато стимулів для підвищення якості, роботи інтенсивніше й творчо, оскільки на значну частину свого заробітку вони можуть впливати самостійно. Таким чином, система оплати праці нашого підприємства також виконує свою мотивуючу функцію.

Враховуючи вищевикладене слід відзначити, що ТОВ «Трофімова» повинно зосередити свої зусилля в таких напрямках роботи з персоналом:

- планування персоналу, що передбачає аналіз сучасного складу працівників, прогнозування майбутніх потреб, розробку стратегій набору, утримання та розвитку персоналу;
- систематичний аналіз роботи, нормування праці та оцінка результативності, що допоможе ідентифікувати сильні та слабкі сторони працівників та розвивати їх потенціал.
- застосування ефективної системи стимулювання праці робітників, яка включає матеріальні та нематеріальні стимули, сприяє підвищенню мотивації та результативності працівників;
- створення прогресивної корпоративної культури, що сприятиме співпраці, комунікації та взаєморозумінню всередині підприємства;
- формування системи заходів щодо адаптації нових працівників та їхнього розвитку, що сприятиме працівникам підтримувати та розвивати свої навички та знання відповідно до потреб ТОВ та ринку.

3.2. Засоби матеріальної і нематеріальної мотивації праці персоналу в ТОВ “Трофімова”

Основною стратегічною метою розвитку підприємства харчової промисловості в сучасних економічних умовах є розробка механізму впровадження ефективного стимулювання працівників. Для досягнення цієї мети потрібно розглядати методи мотивації через призму особливостей виробництва, зокрема враховуючи якісний склад працівників підприємства.

Спочатку розглянемо стимулювання виробничого персоналу, а саме робітників, оскільки ця категорія працівників зазвичай потребує найбільшої уваги у мотивації. На перший погляд може здатися, що для них найважливішою є матеріальна мотивація, оскільки питання матеріальної винагороди є першочерговим для більшості працівників будь-якого підприємства, незалежно від посади. Збільшення робочого часу на підприємстві можливе лише у разі необхідності виконання великого обсягу термінової роботи, і це повинно бути відповідно оплачене й чітко регламентоване керівництвом.

Для працівників нижчої ланки у умовах нестабільної економіки особливо важливими є соціальні гарантії. Керівництво підприємства повинно бути уважним до забезпечення гідних умов праці для персоналу. Офіційне працевлаштування має забезпечувати стабільну зайнятість, медичне та пенсійне страхування, а також щорічні та декретні відпустки. Важливо враховувати не лише економічні, а й неекономічні методи мотивації, оскільки вони обумовлені тими ж факторами - процесом праці та складом трудового колективу.

Проблемою в сфері мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах є недостатній рівень діагностування фактичних технологій мотивування персоналу щодо їхньої ефективності. Доцільно підкреслювати важливість роботи кожного працівника для успіху підприємства в цілому та розвивати у підлеглих віру у те, що вони є частиною цілого. На сьогоднішній день в галузі гостро постає проблема відсутності кваліфікованих кадрів.

Для підвищення продуктивності праці на підприємстві важливо розробити програми підвищення продуктивності праці. Це зусилля всієї системи, включаючи вище керівництво, спрямовані на підвищення ефективності підприємства шляхом запланованих втручань в структуру та процеси організації, використовуючи наукові методи управління.

Наприклад, достатня премія за якісно виконану роботу може гарантовано заохотити працівника до більш сумлінного ставлення до робочого процесу. Розвинена система нематеріального стимулювання може компенсувати недоліки матеріального стимулювання, оскільки моральне заохочення за роботу може мотивувати працівника до ще кращої та продуктивнішої праці.

Пропонуємо наступні рекомендації для вдосконалення методів нематеріального стимулювання праці різних категорій персоналу:

1. Для робочих:

- Проведення систематичного аналізу успішних виробничих цілей, підкреслення їхнього внеску у загальний успіх підприємства.
- Офіційне визнання заслуг робочих через нагородження почесними грамотами, значками, приміщення на дошці пошани та інші способи, які підтверджують їхню цінність для підприємства.
- Проведення анкетування для виявлення потреб працівників та врахування їх у робочому процесі.
- Підвищення персональної відповідальності кожного працівника, надання їм права вибору засобів вирішення поставлених завдань.

2. Для фахівців:

- Вручення подячних листів та почесних грамот за успішно виконану роботу.
- Надання можливостей для навчання та самонавчання, участь у програмах підвищення кваліфікації тощо.

3. Для керівників:

- Публікації в ЗМІ, мережі Інтернет (сайт та соціальні мережах) від імені компанії.

- Участь в форумах, конференціях, виставках.
- Навчання в бізнес-школах та участь у навчальних програмах для менеджерів.

Впровадження таких нововведень у сфері нематеріального стимулювання може привернути висококваліфіковані кадри та молодих фахівців, створити сприятливий соціально-психологічний клімат та продуктивну робочу обстановку, а також сформувати імідж підприємства як соціально відповідального роботодавця та підтримувати позитивну організаційну культуру.

Часто компанії рано або пізно зіштовхуються з необхідністю розробки або перегляду існуючої системи стимулювання персоналу. Це може бути пов'язане з тим, що раніше така система була абсентна або була присутня лише формально, не впливаючи суттєво на поведінку працівників і навіть ігнорувалася ними. Практика показує, що це може бути наслідком наступних причин:

1. Неясність службових обов'язків і критеріїв оцінки персоналу, що призводить до того, що працівники не розуміють вимог до них та не можуть їх виконати.
2. Недостатні навички та вміння персоналу у виконанні стандартів діяльності, що вимагає навчання.
3. Невідповідність пропонованих стимулів внутрішнім мотивам працівників, коли програма стимулювання не враховує загальну структуру трудової мотивації персоналу.
4. Переважання негативних стимулів у системі стимулювання, що зменшує її мотиваційний вплив та викликає опір.
5. Відсутність гнучкої та оперативної системи оцінки персоналу, що призводить до зниження якості роботи працівників і неспроможності керівників отримувати адекватну інформацію про результати діяльності.

6. Неузгодженість програми стимулювання з організаційною культурою компанії, коли програма не враховує усталені цінності, традиції та норми поведінки.

7. Недостатня значущість пропонованих стимулів для працівників, коли їх розмір або значення не задовольняє очікувань працівників.

Враховуючи ці причини, розробка ефективної системи стимулювання персоналу вимагає уважного аналізу потреб та характеристик організації, а також урахування індивідуальних мотивацій працівників.

Такий підхід до розробки системи стимулювання персоналу дійсно допомагає уникнути багатьох помилок і забезпечити оптимальну мотивацію працівників. Ось детальний опис послідовності дій:

1. Навчальний семінар для керівників компанії. Це допомагає змобілізувати та настроїти управлінську команду на активну роботу і забезпечити їхню безпосередню участь у розробці та впровадженні нової системи стимулювання.

2. Діагностика існуючої системи стимулювання. Це дозволяє отримати об'єктивну картину ситуації всередині організації та з'ясувати причини низької мотивації працівників.

3. Діагностика та аналіз структури трудової мотивації персоналу. Це допомагає зрозуміти індивідуальні мотиваційні фактори працівників та розробити оптимальні методи стимулювання.

4. Вивчення особливостей системи оплати праці. Це дозволяє адаптувати оплату праці до потреб і можливостей компанії.

5. Розробка постійної частини заробітної плати. На цьому етапі визначаються основні складові заробітної плати, такі як оклади та надбавки.

6. Розробка змінної частини заробітної плати. Тут аналізуються можливості використання різних видів премій та інших стимулів за результатами роботи.

7. Аналіз та обґрунтування соціального пакету. На цьому етапі розробляються принципи розподілу соціальних пільг та інших компенсаційних вигод.

8. Розробка негрошових стимулів. Тут виробляються різноманітні нефінансові заохочення для працівників.

Правильне проведення цих етапів допомагає створити ефективну та збалансовану систему стимулювання персоналу, що відповідає потребам та умовам конкретної організації.

3.3. Економічний ефект запропонованих заходів із вдосконалення системи мотивації праці

Аналіз та кількісна оцінка ефективності системи матеріального стимулювання праці є важливими кроками для виявлення недоліків та покращення управління персоналом на підприємстві. Ось кілька рекомендацій, які можуть допомогти в цьому процесі:

1. Виявлення факторів незадоволення працівників. Це може включати анонімні опитування, інтерв'ю та спостереження за робочим процесом, щоб з'ясувати, що саме не влаштовує працівників у системі стимулювання та які конкретні аспекти потребують поліпшення.

2. Підвищення рівня інформованості працівників. Забезпечення прозорості щодо критеріїв та процесу встановлення заохочень може допомогти створити відчуття справедливості серед персоналу.

3. Виявлення та виправлення несправедливості у винагороді. Якщо виявлено несправедливості у розподілі заохочень, слід прийняти відповідні корекційні заходи для відновлення справедливості та підтримки морального духу персоналу.

4. Постійне моніторинг ринку праці. Важливо відстежувати рівень оплати працівників у порівнянні з аналогічними професійними групами на ринку праці

та робити своєчасні зміни у системі оплати, щоб забезпечити конкурентоспроможність компанії.

Ці заходи допоможуть підвищити ефективність системи матеріального стимулювання праці та забезпечити залучення та збереження кваліфікованого персоналу.

Система преміювання за підсумками КРІ має значний вплив на економічну діяльність підприємства та його результативність. Ось деякі з основних економічних ролей цієї системи:

1. Оптимізація фонду оплати праці. Використання системи преміювання за КРІ дозволяє ефективно розподіляти кошти на оплату праці, спрямовуючи їх туди, де досягаються найкращі результати.

2. Посилання на стратегічні цілі. Система КРІ пов'язує діяльність підприємства та кожного працівника з його стратегічними цілями, що допомагає досягти результатів та закріпити їх.

3. Своєчасне виявлення проблем. Шляхом аналізу КРІ можна своєчасно виявляти фактори, які впливають на продуктивність праці та заважають досягненню цілей, що дозволяє приймати вчасні рішення для їх подолання.

4. Фокус на управлінні ключовими завданнями. Система КРІ спрямовує увагу керівництва на основні цілі та завдання, що допомагає забезпечити отримання конкурентних переваг.

5. Оцінка ефективності діяльності. Система КРІ дозволяє оцінювати не лише результативність праці, а й ефективність процесів та проєктів.

6. Моніторинг прогресу. За допомогою КРІ можна відстежувати прогрес досягнення стратегічних цілей підприємства.

7. Створення інформаційної бази. Система КРІ дозволяє формувати інформаційну базу ефективності діяльності підприємства, що є важливим для прийняття рішень у майбутньому.

8. Стимулювання якості та оптимізація процесів. КРІ є ефективним інструментом для боротьби за якість, кількість та оптимізацію виробничих процесів.

Ці аспекти вказують на значення системи преміювання за підсумками КРІ як ефективного інструменту для досягнення стратегічних цілей та покращення економічної діяльності підприємства.

Використання системи КПЕ (ключові показники ефективності) має свої переваги та недоліки:

Переваги:

1. Чітка зона відповідальності. Співробітники чітко розуміють свою зону відповідальності та бачать зв'язок між своєю роботою та результатами компанії.
2. Можливість впливу на заробітну плату.: Співробітники бачать можливості впливу на збільшення свого заробітку через досягнення КРІ.
3. Переорієнтація на нові цілі компанії. Зміна КРІ легко дозволяє переорієнтувати всіх працівників на нові цілі компанії.

Недоліки:

1. Потреба у зміні процесів та мислення співробітників. Впровадження системи оплати за КРІ вимагає зміни процесів звітності та мислення співробітників, що може бути витратним та потребувати ретельної підготовки.
2. Складність підрахунків заробітної плати. Система КРІ може призвести до складності підрахунків заробітної плати, що збільшує навантаження на відповідні органи компанії.
3. Можливість демотивації. Велика кількість або завищені КРІ можуть призвести до демотивації працівників, оскільки вони можуть відчувати надмірний тиск та неможливість досягнення поставлених цілей.

Ця система матеріального стимулювання має потенціал позитивно вплинути на мотивацію персоналу та робочу поведінку. Однак успішність цього впливу залежатиме від того, наскільки справедливо працівники сприймають цю систему та наскільки вони вважають, що їхня винагорода пов'язана з результатами їхньої праці.

Таблиця 3.2 – Порядок нарахування бонусів після впровадження системи КПЕ в ТОВ “Трофімова”

№ п/п	Кількість працівників, (%)	Кількість працівників, (чол.)	Середня ЗП 1 робітника, (грн.)	Відсоток нарахування бонусів, (%)	Бонуси, (грн.)	Сума, (грн./міс)
1	60	26	5053	3	151,59	3941,34
2	20	9	5053	7	353,71	3183,39
3	10	5	5053	15	757,59	3789,75
4	10	4	5053	0	0	-
Всього	100	53			1262,89	10914,48

Джерело: розроблено автором

Основні висновки з таблиці 3.2 можна сформулювати наступним чином:

1. Приблизно 60% працівників, які працюють у межах норми, отримують основну зарплату і користуються соціальними пільгами. Це створює стабільну базу для їхньої мотивації і забезпечує їхні основні потреби.

2. Приблизно 20% працівників, які перевиконали план на 1–5%, отримують премії у вигляді 7% від суми основної зарплати. Це стимулює їх до досягнення кращих результатів та підтримує їхній інтерес до роботи.

3. Приблизно 20% працівників, які здійснюють перевиробництво в розмірі 5-10%, отримують премії в розмірі 15% від основної суми заробітної плати. Це надає їм додатковий стимул до високих результатів та допомагає зберегти їхній інтерес до роботи на високому рівні продуктивності.

Отже, система матеріального стимулювання, описана в таблиці, може бути ефективним інструментом для підтримки мотивації персоналу та стимулювання їх досягнень. Однак важливо, щоб ця система була справедливою та зрозумілою для всіх працівників, щоб вони відчували себе оціненими та мотивованими до досягнення кращих результатів.

Отриманий прогнозований фонд оплати праці для ТОВ “Трофімова” складається з двох частин: фонд основної заробітної плати, на який виділено 92,9% від загального фонду оплати праці та фонд додаткової заробітної плати, на який припадає 7,1% від загального фонду оплати праці.

Таким чином, за введеною системою КПЕ, працівники будуть мати можливість отримувати додаткову заробітну плату в залежності від їхніх результатів та виконання поставлених завдань. Це може стимулювати їх до досягнення високих результатів та підтримувати їхній інтерес до роботи на високому рівні продуктивності (табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Фонд оплати праці по впровадженню системи КПЕ в ТОВ “Трофімова”

№	Показники	2024 р.	
		Сума, тис.грн.	Питома вага, %
1.	Фонд основної заробітної плати	2985,806	92,9
2.	Фонд додаткової заробітної плати: - премії та винагороди;	184,4836	5,74
3.	Соціальне заохочення	44,0318	1,37
4.	Фонд оплати праці	3214	100

Джерело: розраховано автором

За наведеними даними (табл.3.4) , запропонована система преміювання та введення соціальних виплат призведе до збільшення витрат на працю на 858 тисяч гривень. Проте, цей зріст витрат очікується компенсувати збільшення продуктивності праці на 30%, що призведе до збільшення чистого доходу компанії на 21810 тисяч гривень.

Таблиця 3.4 – Елементи операційних витрат в ТОВ “Трофімова”

Назва статті	Значення показника (2022 р.), тис. грн.	Зміна показника через впровадження бонусної програми	Зміна показника через впровадження додаткового пакету соціальних пільг, тис. грн.	Прогнозові значення показника (2024 р.), тис. грн.
Матеріальні затрати	36486			36486
Витрати на оплату праці	2356	537,62	320,38	3214
Відрахування на соціальні заходи	560			560
Амортизація	375			375
Інші операційні витрати	375			375
Разом	40552			40450

Джерело: розроблено автором

Отже, введення запропонованої системи стимулювання праці може виявитися вигідним для компанії, оскільки очікується, що збільшення продуктивності перевищить зростання витрат на працю, що збільшить загальний чистий дохід компанії.

Аналіз фінансових результатів в ТОВ “Трофімова” на кінець 2021 року та планових показників на кінець 2022 року є важливим етапом у визначенні доцільності та ефективності рекомендованих методів для удосконалення системи стимулювання персоналу.

Порівнюючи ці дані з плановими показниками на наступний рік, можна зробити висновки щодо того, наскільки рекомендовані методи стимулювання персоналу можуть сприяти досягненню стратегічних цілей компанії та покращенню її фінансової продуктивності. Такий аналіз допоможе визначити, чи є ці методи доцільними та ефективними в конкретному контексті ТОВ “Трофімова”.

Можна зробити висновок, що цей підхід є ефективним, оскільки фонд базової заробітної плати залишається незмінним, працівники отримують рівні заробітні плати та бонуси за досягнення додаткових завдань та цілей, що в свою чергу сприяє підвищенню продуктивності праці. Таким чином, можна зробити висновок, що витрати ТОВ “Трофімова” після впровадження системи КПП нормалізуються. Ця система дозволяє кожному працівнику знати, які кроки потрібно зробити для отримання бонусів. Незважаючи на труднощі впровадження систем мотивації, пов'язаних з різними показниками, пов'язаними з кінцевим результатом, вони все більше застосовуються в компаніях, що свідчить про їх ефективність.

Отже, результати проведеного дослідження дають підстави для пропозиції використання економічних та нематеріальних методів мотивації персоналу на досліджуваному підприємстві. Ці методи призначені для підвищення продуктивності праці персоналу з метою досягнення стратегічних цілей. Вони можуть забезпечити такі можливості, як створення клімату взаємної довіри, поваги й підтримки серед колективу, підтримка у залученні

співробітників до процесу прийняття рішень, встановлення чітких цілей та завдань, а також справедливих норм навантаження, визначення компенсації та винагороди за конкретну роботу, компенсування витрат зусиль співробітників на основі оцінки їх внеску у результати роботи підприємства, підвищення заробітної плати та премій після завершення поставленої роботи тощо.

ВИСНОВКИ

Провівши бакалаврське дослідження на основі теоретично-методичного узагальнення обґрунтовано засади і розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення та активізації механізму мотивації праці в ТОВ “Трофімова”, нами було зроблено наступні висновки:

1. Для успішної діяльності компанії важливо використовувати як методи матеріального, так і нематеріального заохочення працівників. Матеріальна мотивація базується на результативності праці та може змінюватися для працівників, які займають однакові позиції у компанії. Проте фінансові стимули можуть спричиняти невдоволення серед колективу та створювати негативну атмосферу. Тому потрібні моральна компенсація або посередницькі заходи для збалансування оцінки роботи персоналу. Зважаючи на це, методи нематеріального заохочення виступають як фактори врівноваження. Для досягнення ефективності в роботі компанії, показники матеріальної мотивації слід узгоджувати з цілями бізнесу. Це може включати в себе розробку систем заохочень за досягнення конкретних завдань та виконання загальних планів організації.

2. Розроблення системи мотивації персоналу, що базується на використанні різноманітних методів матеріальної та нематеріальної мотивації, залежить від численних факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Серед них економічна ситуація в регіоні, країні та світі, характер виробництва та особливості галузі, фінансовий стан підприємства, умови праці, освітній, професійний, віковий та статевий склад працівників, їх посади, потреби в житті та інші. Основні методи атестації персоналу в системі мотивації праці на підприємстві вивчено. Встановлено, що ефективна система атестації персоналу має значний вплив на досягнення стратегічних цілей організації та її конкурентоспроможність. Атестація персоналу допомагає керівництву формувати базову основу для стратегічного

розвитку бізнесу, сприяючи розвитку професійних якостей співробітників та формуванню кадрового резерву компанії.

3. Прогресивна система оплати праці є ефективним інструментом для забезпечення конкурентоспроможності підприємств та підвищення продуктивності праці. Прогресивність такої системи визначається якісною формою її складових елементів, а саме застосуванням сучасних методів та підходів до оплати праці. Одним з актуальних елементів системи оплати праці є премії, які є додатковим стимулом для працівників. Премії сприяють підвищенню зацікавленості персоналу в досягненні гарних результатів і відображаються як додаткова заробітна плата або інші заохочувальні виплати.

4. Аналіз фінансово-інвестиційних можливостей управління проектами диверсифікації виробництва ТОВ “Трофімова” дозволив виявити рівень і динаміку фінансових результатів його діяльності за 2020-2022 р. Чистий прибуток у 2021 році в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь у становив 137,8 тис. грн., на 1000 грн. основних фондів - 365,4 грн., на 1 працівника зайнятого в сільському господарстві - 28,0 тис. грн. В динаміці за звітний період спостерігається зменшення рівня збитковості та виведення підприємства в категорію прибуткових.

5. У 2022 році порівняно з 2021 роком фонд оплати праці штатних працівників збільшився на 504 тис. грн. Це зростання також було обумовлене двома факторами. По-перше, завдяки збільшенню середньоспискової кількості штатних працівників облікового складу на 2 чоловіки фонд оплати праці зріс на 252 тис. грн. По-друге, через збільшення середньої заробітної плати на 8,14 тис. грн.

6. Коефіцієнт регресії $b=60.472$ вказує на середню зміну результативного показника (у одиницях виміру Y) при збільшенні або зменшенні величини фактора X на одиницю його виміру. У даному випадку, зі збільшенням на 1 одиницю X , значення Y збільшується в середньому на 60.472 одиниць. Коефіцієнт $a=2205.34$ формально вказує на прогнозований рівень Y , але це стосується лише випадку, коли значення $X=0$ знаходиться поряд з вибірковими

значеннями. Проте, якщо значення $X=0$ знаходиться далеко від вибірових значень X , буквальна інтерпретація може призвести до неточних результатів. Навіть якщо лінія регресії достатньо точно описує значення спостережуваної вибірки, немає гарантії, що також буде при екстраполяції вліво або вправо за межі вибірових значень X . Такий підхід може призвести до неточностей та невірних прогнозів.

7. ТОВ «Трофімова» повинно зосередити свої зусилля в таких напрямках роботи з персоналом:

- планування персоналу, що передбачає аналіз сучасного складу працівників, прогнозування майбутніх потреб, розробку стратегій набору, утримання та розвитку персоналу;
- систематичний аналіз роботи, нормування праці та оцінка результативності, що допоможе ідентифікувати сильні та слабкі сторони працівників та розвивати їх потенціал.
- застосування ефективної системи стимулювання праці робітників, яка включає матеріальні та нематеріальні стимули, сприяє підвищенню мотивації та результативності працівників;
- створення прогресивної корпоративної культури, що сприятиме співпраці, комунікації та взаєморозумінню всередині підприємства;
- формування системи заходів щодо адаптації нових працівників та їхнього розвитку, що сприятиме працівникам підтримувати та розвивати свої навички та знання відповідно до потреб ТОВ та ринку.

8. Зміна структури кадрової служби ТОВ «Трофімова» може бути ключовим кроком для вдосконалення управління персоналом та підвищення ефективності підприємства. Ця ініціатива має на меті поєднати різні форми роботи з персоналом, створити цілісну кадрову стратегію, а також планування використання робочої сили. Основні переваги цієї зміни полягають у підвищенні ефективності управління персоналом, покращенні роботи кадрової служби в цілому та зменшенні текучості кадрів. Це може бути досягнуто за допомогою створення спеціалізованого відділу кадрів, який буде відповідати за

управління всіма аспектами персоналу та використовувати сучасні інформаційно-технічні ресурси. Фахівці з управління персоналом, які матимуть доступ до сучасних інструментів та бази даних, зможуть ефективно вирішувати широкий спектр завдань, пов'язаних з управлінням персоналом. Це допоможе забезпечити якісне обслуговування персоналу та підвищити продуктивність праці на підприємстві.

9. Запровадження програми підвищення кваліфікації працівників, яке включає навчання як персоналу, так і керівництва, є ефективною пропозицією для вдосконалення кадрової політики. Цей метод підвищення мотивації праці є ефективним, оскільки фонд базової зарплати залишається незмінним, а працівники отримують однакову зарплату та премії за досягнення додаткових завдань і цілей. Це в свою чергу призводить до підвищення ефективності та продуктивності праці. Незважаючи на труднощі впровадження систем мотивації, які пов'язані з різними показниками кінцевих результатів, такі системи все частіше використовуються в компаніях через їхню ефективність. Це свідчить про те, що вони дійсно працюють і приносять позитивні результати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна С. М., Кубіцький С. О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2020. Т. 7. №. 39. С. 59-66.
2. Базалійська Н. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. 2013. № 5(43) С. 103-105.
3. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 210–214.
4. Богацька Н.М., Кузьменко М.М. Прибуток підприємства як рушійна сила функціонування ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 2. С. 102–105.
5. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/> (дата звернення 29.03.2024).
6. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2017. Вип. 16(1). С. 65-68.
7. Галайда Т.О., Кривоший Д.С. Формування соціально-психологічного клімату в компанії як чинник ефективного управління мотивацією персоналу. *Інфраструктура ринку*. 2021. №54. С. 78-84.
8. Дащенко Н. М. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Бізнес Інформ*. 2020. №.4(507). С. 424-432.
9. Дороніна О. А., Польгуль Д. С. Огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах. *Економіка і організація управління*. 2021. С. 183-190.

10. Звітність підприємства ТОВ «Трофімова» за 2020-2023 роки.
11. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. Суми : Університетська книга, 2012. 864 с.
12. Єлецьких С. Я., Брижниченко В. Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. №. 3 (65). С. 206-215.
13. Жукова А. Ю. Механізм мотивації та стимулювання праці персоналу в сучасних умовах: робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра: спец. 076 - підприємництво, торгівля та біржова діяльність / наук. кер. М. О. Харченко. Суми: СумДУ, 2021. 64 с.
14. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Food Industry Economics*. 2022. Т. 14. №. 4.
15. Компанець О. І. Удосконалення управління персоналом органів виконавчої влади в Україні. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. №. 2. С. 76.
16. Кузнєцов А.М. Концептуальні підходи до організації трудової мотивації. *Науковий вісник ОНУ імені Мечникова*. 2014. Т.19. №. 3/4. С. 49 – 54.
17. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємства. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. С. 250-262.
18. Лазарєв С.В. Японський варіант управління мотивацією праці персоналу. *Мотивація і оплата праці*. 2018. №1. С. 48-53.
19. Лазоренко Т.В., Місяйло О.В. Міжнародний досвід мотивації праці та можливості його застосування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Випуск 22, частина 2. С. 67-71.
20. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2022. Т. 76. №. 3. С. 74-80.

21. Литвишко Л., Марченко П. Технології мотивації персоналу підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. №. 31.
22. Мазуркевич І. О., Рябенка М. О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Інтелект XXI*. 2020. №1.С.75-80.
23. Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. Суми : Університетська книга, 2016. 368 с.
24. Накісько О.В., Руденко С.В., Грідін О.В. Заробітна плата як невід’ємна складова системи мотивації праці. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. Харків: ХНТУСГ, 2019. Вип. 200. С. 226-235.
25. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. №. 26.
26. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємництві. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/102.pdf (дата звернення 27.03.2024).
27. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022.Т.2. №. 8. С. 88-93.
28. Романюк М. Д. Управління персоналом підприємства, засноване на мотиваціях та компетенціях. *Вісник Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. Серія: Економіка*. 2020. Випуск 15. С.85-90.
29. Романюк М. Д., Романюк Т. М. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Т.1. № 19. С. 329–336.
30. Сабадаш В. В., Давиденко І. В., Бабій Т. В. Конкуренція за ресурси й економічні конфлікти у глобальному бізнес-середовищі: рушійні сили,

безпека, інституційно-ресурсний концепт врегулювання. *Механізм регулювання економіки*. 2017. № 4. С. 128–147.

31. Сардак С.Е. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна : аспекти праці*. 2018. № 6. С. 45–51.

32. Сидоренко А. О., Чорній В. В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. №. 14.

33. Сікун О.А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. №1 (65). С. 506–510.

34. Сновидович І. Г., Кохан М. О. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Т. 51. С. 50-62.

35. Урманов Ф.Ш., Касімова А.А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *ВІСНИК ЖДТУ*. 2018. № 4 (82). С. 98-102.

36. Хлебнікова Т., Темченко О., Білінська О. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. №. 50.

37. Черниш І.В., Козик М.В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 87-91.

38. Якимець А. Ю. Теоретичні основи мотивації персоналу туристичного підприємства. *Вісник студ. наук. Товариства «ВАТРА»Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ. 2023. С. 361-367.

39. Halushchak O., Halushchak M. Some aspects of the organizing of administrative management in organizations. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15hoyuvo.pdf> (дата звернення 14.04.2024).

40. Melnyk L., Dehtyarova I., Kubatko O., Kharchenko M. Economic and Social Challenges of Disruptive Technologies in Conditions of Industries 4.0 and 5.0: the EU Experience. *Механізм регулювання економіки*. 2019. №4. С. 32-42.

41. Halushchak O., Halushchak M. The causes of appearance and ways of staff`s demotivation solving in organizations. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2016. Вип. 1 (14). С. 138-144.