

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

Масленніков О.П.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Київ, 2023

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства освіти і науки України

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи магістра
(освітній рівень)

на тему «Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства»

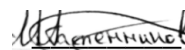
Виконав: здобувач гр. МОА-22дм

073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

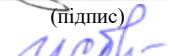
Масленніков О.П.

(прізвище та ініціали)


(підпис)

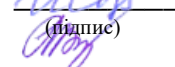
Керівник Сафронська І.М.

(прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент Васюренко Л.В.

(прізвище та ініціали)


(підпис)

Зав. кафедрою публічного управління,
менеджменту та маркетингу



О.О. Хандій

Київ, 2023


СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління
 Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу
 Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
 Напрямок підготовки (спеціальність) 073 «Менеджмент»
 (шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного
 управління, менеджменту та маркетингу

 д.е.н., проф. Хандій О.О.

« 18 » вересня 2023 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Масленнікову Олексію Павловичу

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства
 керівник роботи Сафронська Ірина Михайлівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти «21» вересня 2023 р. № 39/14.01

2. Строк подання здобувачем роботи 1 грудня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи аналітичні огляди за темою роботи, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері удосконалення системи мотивації персоналу підприємства; дані звіту з практики за матеріалами офіційних сайтів державної служби статистики, фінансова і статистична звітність сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю «Добробут» Городнянського району Чернігівської області.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Науково-теоретичні основи системи мотивації праці. Аналіз стану та розвитку мотивації і матеріального стимулювання праці робітників підприємства. Розробка шляхів удосконалення управління мотиваційним процесом на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал за темою дослідження

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 18.09.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

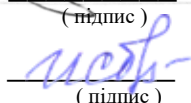
№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	вересень 2023 р.	виконано
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	вересень 2023 р.	виконано
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	вересень 2023 р.	виконано
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	жовтень 2023 р.	виконано
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2023 р.	виконано
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	жовтень 2023 р.	виконано
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	жовтень 2023 р.	виконано
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2023 р.	виконано
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	листопад 2023 р.	виконано
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2023 р.	виконано

Здобувач


 (підпис)
Масленніков О.П.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


 (підпис)
Сафронська І.М.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 97, табл. 20, рис.10.

Мотивація праці, оплата праці, продуктивність, мотиваційний процес, система мотивації праці, матеріальне стимулювання, мотиваційний механізм

У кваліфікаційній роботі магістра розкрито теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення системи мотивації праці на підприємстві. Обґрунтовано методичні підходи до розкриття сутності і ролі мотивації праці, впливу основних факторів на трудову мотивацію сільськогосподарських працівників, визначено оплату праці в аграрному секторі фактором трудової мотивації. Надано організаційно-економічну характеристику сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю «Добробут» Городнянського району Чернігівської області, проаналізовано оплату праці, продуктивність, систему матеріального стимулювання праці. Розроблені шляхи удосконалення управління мотиваційним процесом на підприємстві, а саме проаналізовано значення мотиваційного процесу в управлінні підприємством, визначена економічна та соціальна ефективність удосконалення трудової мотивації на підприємстві.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ	10
1.1. Сутність і роль мотивації праці в забезпеченні ефективного управління персоналом підприємства	10
1.2. Вплив основних факторів на трудову мотивацію сільськогосподарських працівників	21
1.3. Теорії та моделі мотивації людської діяльності	30
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ І МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ РОБІТНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	40
2.2. Аналіз трудових ресурсів, оплати праці та її продуктивності на підприємстві.....	50
2.3. Аналіз системи матеріального стимулювання праці.....	58
Висновки до розділу 2.....	65
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ШЛЯХІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	68
3.1. Аналіз мотиваційного процесу в управлінні підприємством	68
3.2. Підвищення мотивації праці керівників та спеціалістів аграрного підприємства.....	73
3.3. Економічна та соціальна ефективність удосконалення трудової мотивації на підприємстві.....	84
Висновки до розділу 3.....	92
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах важливого значення набуває проблема мотивації праці. Недостатня ефективність механізмів мотивації в організаціях, непридатна заробітна плата та робочі умови можуть призвести до невдоволення працівників своєю роботою. Це, в свою чергу, може призвести до зниження продуктивності праці. Неефективна система мотивації в організації може спричинити кризу на ринку праці загалом. Створення ефективного механізму мотивації, який враховує сучасні умови і може швидко адаптуватися до економічних змін, є ключовою умовою для оптимального використання трудових ресурсів.

Питаннями дослідження мотивації праці займалися багато вітчизняних вчених, а саме: Богиня Д. П. [2], Горенко А. І. [29], Гринько І. М. [1], Дикань Н. В. [3], Занюк С. С. [4], Колот А. М. [12], Мочерний С. В. [7], та інші.

Водночас окремі теоретико-методологічні та організаційні аспекти удосконалення системи мотивації працівників у сучасних умовах потребують додаткового поглибленого дослідження з урахуванням зміни мислення людей та їх потреб.

Особливо це питання важливе для сільськогосподарського виробництва. Значним чинником, що істотно погіршує соціально-економічні відносини в сільськогосподарських підприємствах і створює соціальну напруженість у галузі, є низький рівень заробітної плати, який не сприяє закріпленню кваліфікованих молодих кадрів на селі, не створює можливості для підвищення продуктивності праці, негативно впливає на платоспроможність селян та конкурентоспроможність вітчизняної сільськогосподарської продукції.

На мотивацію аграрної праці негативно впливає й ріст безробіття сільського працездатного населення. Організаційні, соціальні та економічні перетворення у виробництві супроводжуються вивільненням робочих місць. Тому проблема зайнятості сільського населення нині стає дуже гострою і болючою. Спостерігається значне офіційно зареєстроване та приховане безробіття. Тому підготовка та збереження трудових ресурсів у сільському господарстві є одні-

єю з основних складових відродження українського села й послідовного переходу до ринкової економіки. А це в основному здійснюється через удосконалення виробничих та економічних відносин, заінтересованості селян у підвищенні продуктивності праці, в одержанні гідної оплати за свою працю, у рості добробуту й подоланні бідності на селі.

На процес мотивації впливають багато факторів, але усі їх можна звести до певних взаємодіючих напрямків. Тут найважливішим фактором мотивації підвищення продуктивності праці є соціальний рівень життя сільського населення, який являє собою основу духовного і матеріального забезпечення потреб людини, є первинним спонуканням до активної праці.

Мета та завдання дослідження полягає в оцінці та шляхах удосконалення системи мотивації праці на підприємстві.

Для досягнення означеної мети в процесі дослідження було поставлено такі завдання:

- визначити і дослідити загальні науково-теоретичні основи мотивації праці;
- дослідити вплив основних факторів на трудову мотивацію сільсько-господарських працівників;
- узагальнити та обґрунтувати основні теорії та моделі мотивації;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати трудові ресурси, оплату праці та її продуктивності на підприємстві;
- дослідити систему матеріального стимулювання праці робітників;
- дати оцінку аналізу мотиваційного процесу в управлінні підприємством;
- розробити шляхи удосконалення мотиваційного процесу в сільсько-господарському підприємстві;
- визначити напрями удосконалення трудової мотивації на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є система мотивація праці у СТОВ «Добробут» Городнянського району Чернігівської області.

Методи дослідження. Дослідження проводилось із застосуванням діалектичного підходу до вивчення сутності мотивації, стимулюючої ролі оплати праці. В процесі дослідження аналізу мотиваційного процесу на підприємстві були використані загальнонаукові методи пізнання: поєднання абстрактного й конкретного, індукція, дедукція, аналіз і синтез, порівняння, конкретизація.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, що регламентують порядок, оцінку, облік, аналіз та ефективність використання оборотних активів, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з цих питань, матеріали науково-практичних конференцій, статистична інформація, періодичні видання, оперативна та річна звітність суб'єкта дослідження, дані фінансової звітності СТОВ «Добробут» Городнянського району Чернігівської області.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в удосконаленні мотиваційного процесу на підприємстві, розробленні шляхів підвищення мотивації праці керівників та спеціалістів аграрного підприємства.

Особистий внесок студента. Кваліфікаційна робота автора є завершеною науковою розробкою яка виконана самостійно. Наведені у роботі результати наукових досліджень впроваджені на виробництві, є особистими розробками і повністю належать автору.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

1.1. Сутність і роль мотивації праці в забезпеченні ефективного управління персоналом підприємства

Ефективний механізм мотивації праці у сучасних умовах є критично важливим для успішного управління та розвитку сучасних організацій. Він дозволяє створити такі умови для працівників, що сприяють максимальному використанню їхніх здібностей та досягненню цілей організації.

Сучасні власники, менеджери і керівники на всіх рівнях повинні усвідомлювати, що продуктивність конкретного працівника залежить не лише від матеріальної винагороди, такої як оплата праці та різноманітні трудові і соціальні пільги. Важливою складовою є також інші умови, що входять у механізм мотивації праці.

Дослідження підтверджують, що протягом трудової активності людина може реалізувати лише частину свого потенціалу, а мотивація є ключовим фактором для досягнення результативності.

Поняття мотивації привертає увагу багатьох економістів і вчених. Вперше термін "мотивація" з'явився у праці А. Шопенгауера "Чотири принципи достатньої причини".

Гринько І. зауважує, що "питання, пов'язані з мотивацією праці, за останні роки настільки ускладнилися, а науковцями зібрано такий великий інформаційний та статистичний матеріал, що мотивація стала окремим науковим напрямом" [1].

Категорії мотивації, мотиву, які спочатку вивчалися лише у психології, в останні роки стали широко використовуватися в соціології та економіці. Проте, їх зміст трактується по-різному. Так, Леонтьев А.Н. відзначав, що праці з проблем мотивації майже не піддаються систематизації, оскільки вони відрізняються за вживанням у них поняття мотиву. Серед мотивів чи мотивуючих факторів називаються, наприклад, апетит, потяг, імпульси, звички та навички,

бажання, емоції, інтереси цілі або ж такі більш конкретні мотиви, як відчуття задоволення, честолюбства, заробітна плата, ідеали [2].

Виступаючи внутрішньою спонукою, мотив є процесом складної взаємодії між характеристиками ситуації і діями суб'єкта, результатом взаємодії об'єктивних і суб'єктивних факторів.

Великий вплив на розвиток теорії мотивації і управлінської практики мала концепція ієрархії потреб А. Маслоу. Згідно з його теорією, потреби людини можна упорядкувати за ієрархією, де наступний рівень потреб виникає лише після задоволення попереднього. Ця ієрархія включає фізіологічні потреби, потреби в безпеці, потреби в належності та любові, потреби в повазі та самооцінці, і, нарешті, потреби в самореалізації.

Маслоу стверджував, що поки більш низькі рівні потреб не задоволені, вищі рівні мотивації не стають активними. Тобто, коли людина має нестачу на фізіологічному рівні (наприклад, їжа, вода, сон), вона зосереджується на задоволенні цих потреб і не активізує потреби на вищих рівнях ієрархії. Також, коли потреби одного рівня задоволено, вони припиняють бути основним мотиватором. Ця концепція має великий вплив на управлінську практику, бо допомагає розуміти, як різні потреби можуть впливати на мотивацію працівників та на їхню продуктивність.

Кожна наступна група потреб стає пріоритетною після насичення потреби іншої групи (рисуюнок 1.1.).



Рис.1.1. Ієрархія потреб за А. Маслоу

Різноманітність аспектів проблеми мотивації стала передумовою для різноманітних підходів до її розуміння та вивчення. Вчені тлумачать цей термін по-різному через різні підходи та дослідження. В таблиці 1.1 наведемо декілька визначень терміну "мотивація", запропонованих різними вченими, як вітчизняними, так і зарубіжними.

Таблиця 1.1.

Інтерпретація поняття «мотивація»

Автори	Інтерпретація поняття
Дикань Н., Борисенко І. [3]	Мотивація – це готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей
Занюк С. [4]	Мотивація – це сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини.
Крушельницька О. [5]	Мотивація – це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу
Маскон І. [6]	Мотивація є процесом емоційно-чуттєвого співставлення образу власної потреби із образом зовнішнього предмету, або, це - внутрішній психічний механізм людини, який забезпечує пізнання предмету відповідно до потреби людини і який запускає правильну поведінку людини на привласнення цього предмету
Мочерний С.[7]	Мотивація – це усвідомлене та цілеспрямоване спонукання працівника до праці, шляхом стабільного впливу на його потреби
Мушкін І. [8]	Мотивація – функція керівництва, що створює у підлеглих стимул до праці з максимальним прибутком для підприємства
Шильнікова З.[9]	Мотивація праці – це сукупність заходів, які активізують та спонукають працівника або трудовий колектив до виконання певних дій
Вікіпедія[10]	Мотивація - спонукання до дії; динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, керуючий поведінкою людини, який визначає її організованість, активність і стійкість; здатність людини задовольняти свої потреби
Termin.in.ua[11]	Мотивація - це певна сила, що змушує людей діяти і досягати поставлених цілей. Це стимул, який змушує нас наполегливо працювати та підштовхує до успіху. Також можна сказати, що саме мотивація, це те, що формує багато аспектів людської поведінки, які відповідають за здійснення тих чи інших вчинків

Узагальнюючи визначення відомих вчених, можна зазначити, що мотивація може бути описана як сукупність індивідуальних чинників, що впливають на працівника з метою підвищення його продуктивності та результативно-

сті в роботі. Ці фактори спрямовані на досягнення особистих цілей працівника, а також на досягнення цілей, які ставить перед ним організація.

Що стосується можливостей оптимального поєднання різноманітних стимулів до праці, то очевидно, що насамперед ми повинні відкинути наші уявлення про пошуки універсального рішення, яке задовольнить всіх за різних умов розвитку трудової діяльності. Оптимальне використання стимулів до трудової діяльності визначається не лише загальними для нашого суспільства умовами праці, але й особливостями кожного працівника.

Для того, щоб досягти ефективності мотиваційного механізму керівництву доцільно застосовувати в практичній роботі різні способи мотивації персоналу. В основному вчені виділяють такі методи мотиваційного характеру (рис. 1.2):

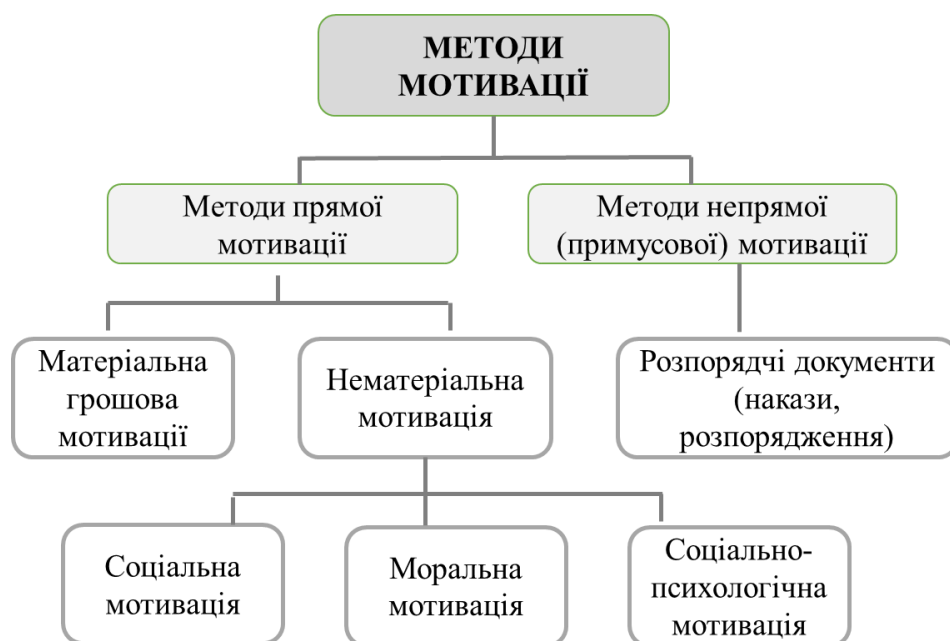


Рис. 1.2. Класифікація методів мотивації персоналу

Методи прямої мотивації можна умовно розділити на матеріальну (грошову) та нематеріальну мотивацію. Грошова винагорода за працю є одним з найбільш ефективних і поширених методів мотивації персоналу. Однак вона стає ефективною лише тоді, коли працівник вважає свою заробітну плату справедливою та відповідною за його внесок у роботу. Якщо працівник вва-

жає, що його оплата не відображає його зусиль і внеску, це може зменшити ефективність грошової мотивації.

Додатково до матеріальної мотивації, нематеріальні методи, такі як похвала, визнання, можливість кар'єрного зростання, надання відповідальності та важливості у роботі, також можуть бути дуже ефективними для стимулювання працівників і забезпечення їхньої продуктивності.

На рис.1.3. схематично представимо взаємозв'язок високої заробітної плати, ефективності і зростання доходів.



Рис. 1.3. Взаємозв'язок заробітної плати, ефективності та доходів[12]

Висока зарплата стимулює працівників бути більш відповідальними та старанними у своїй роботі, а також допомагає привабити на ринку праці найкращих та найбільш кваліфікованих спеціалістів. Вона також може сприяти зниженню текучості кадрів та сприяти стабільності колективу працівників. Але у сучасних умовах, здається, що деякі роботодавці не завжди об'єктивно оцінюють ефективність працівників, що може призвести до їхнього незадоволення заробітною платою та зниження продуктивності[13].

Враховуючи специфіку діяльності багатьох організацій, часто виникає враження, що роботодавець не об'єктивно оцінює ефективність і обсяг роботи окремих працівників, а це призводить до їхнього незадоволення оплатою праці та зниження продуктивності.

Отримати винагороду у вигляді путівок на санаторно-курортне оздоровлення, допомогу в отриманні житла, надання безкоштовного харчування та транспорту, а також знижки на придбання продукції - це способи мотивації працівників, які йдуть поза грошову винагороду. Ці привілеї можуть стимулювати працівників до кращої продуктивності та забезпечувати більшу прив'язаність до компанії. Також, гнучкі графіки роботи, неповний робочий день та інші форми гнучкої зайнятості можуть допомогти задіяти різні групи працівників, такі як жінки з маленькими дітьми, студенти, неповнолітні особи та люди з обмеженими можливостями[14].

Нематеріальна мотивація поділяється на соціальну, моральну, соціально-психологічну [15]. Соціальна мотивація полягає у престижності роботи, можливості прийняття рішень самостійно. Моральна мотивація пов'язана з можливістю реалізації творчого потенціалу та визнання працівника. На підставі того, як складаються соціально-психологічні відносини працівника з керівництвом і колективом, також формується задоволеність працею [16].

Примусова мотивація, особливо якщо застосовується надмірно, може обмежувати індивідуальні потреби та бажання працівників. У той же час, комбінація прямої й непрямой мотивації може стимулювати ефективність працівників, допомагаючи досягати найкращих результатів.

Керівництво повинно враховувати не лише соціальні аспекти, а й психологічні особливості свого персоналу. В сучасних умовах, коли фінансові можливості для матеріальної мотивації обмежені, важливо використовувати методи моральної мотивації, оскільки вони можуть бути більш ефективними й економічно доцільними. Це може включати різні методи стимулювання, крім фінансових, такі як визнання досягнень, можливості професійного зростання, та надання більшої автономії в роботі.

Під впливом методів прямої і непрямой мотивації в правильному співвідношенні працівники виконують свою роботу найбільш раціонально та ефективно, досягаючи при цьому найкращих результатів, підвищуючи продуктивність праці. Керівник при використанні різних методів мотивації повинен вра-

ховувати не тільки соціальні, але і психологічні фактори впливу на поведінку персоналу, враховуючи його індивідуальні та психологічні особливості. Сьогодні все частіше в сучасних організаціях можна спостерігати ситуацію, коли керівництво вважає за необхідне в більшій мірі використовувати методи моральної мотивації. Це пов'язано з тим, що в організації не завжди є фінансові можливості для матеріальної мотивації працівників з допомогою грошового винагороди [17].

Матеріальна мотивація працівників включає в себе різні види стимулювання через фінансові ресурси або матеріальні блага. Ось деякі з найпоширеніших методів матеріальної мотивації:

- зарплату і бонуси: один з основних видів матеріальної мотивації. Збільшення зарплати, премії за високі показники роботи, бонуси за досягнення цілей;
- фінансову підтримку: оплата додаткових можливостей, таких як фінансування курсів, конференцій, сертифікацій, що допомагають у професійному розвитку;
- страхові та медичні пакети: надання страхових послуг, медичних страховок, пенсійних планів для забезпечення безпеки та благополуччя працівників;
- матеріальні нагороди: подарунки, подорожі, корпоративні події або відзнаки за досягнення;
- гнучкі умови роботи: можливість гнучкого графіку, дистанційної роботи, що також може розглядатися як матеріальний стимул для підтримки балансу між роботою та особистим життям;
- бонусні пакети та акції: пакети акцій компанії, пенсійні плани або інші вигоди, які пропонуються як компенсація за роботу.

Ці методи можуть допомогти стимулювати працівників через фінансові винагороди та матеріальні блага.

Нематеріальна мотивація працівників охоплює фактори, що не пов'язані з фінансовою винагородою, але є важливими для задоволення і мотивації людей на роботі. Це може включати:

- визнання та похвалу: важливість відчуття оцінки за свою працю та отримання відзнаки за досягнення;
- розвиток і зростання: можливість отримувати нові навички, просуватися по кар'єрній драбині, здійснювати особистий і професійний розвиток;
- цікаві завдання: робота, яка викликає інтерес і задоволення, спонукає до саморозвитку та творчості;
- гнучкість та робоче середовище: можливість працювати з комфортом, мати гнучкий графік або можливість працювати здалеку;
- комунікація та співпраця: підтримка від колег, можливість спілкуватися та співпрацювати з іншими на робочому місці;
- сенс і цінність: відчуття того, що їх робота має сенс, сприяє досягненню великих цілей компанії або суспільства.

Збалансоване поєднання матеріальних та нематеріальних мотиваторів може допомогти створити стимулюючу та задовільну робочу атмосферу.

На підставі узагальнення у таблиці 1.3. систематизуємо пріоритетні види матеріальної та нематеріальної мотивації працівників.

Таблиця 1.3

Пріоритетні види матеріальної і нематеріальної мотивації працівників

Вид мотивації	Матеріальна	Нематеріальна
Розширення обов'язків	Збільшення зарплати	Можливість самореалізації, відчуття важливості
Стимулювання досягнень	Бонуси за досягнення цілей	Визнання досягнень, нагороди, грамоти
Професійний розвиток	Фінансування навчання, курси	Менторство, можливості для кар'єрного зростання
Гнучкі умови роботи	Гнучкий графік, дистанційна робота	Баланс між роботою та особистим життям, підтримка робочого колективу

Керівнику організації слід організувати процес роботи таким чином, щоб був дотриманий баланс інтересів і потреб працівників із завданнями та інтересами керівництва, а також розвитком організації в цілому [18]. Щоб впливати на ефективну трудову діяльність, керівнику необхідно більш ретельно аналізувати і підбирати форми і методи мотивації персоналу. Робота має бути організованою таким чином, щоб працівник міг реалізувати свої можливості, розвинути та застосувати у практичній діяльності всі свої професійні якості.

Мотивація праці є найважливішим фактором результативності роботи, і в цій якості вона складає основу трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукупності властивостей, які впливають на виробничу діяльність. Трудовий потенціал складається з психофізіологічного потенціалу (здібностей і схильностей людини, її здоров'я, працездатності, витривалості, типу нервової системи) і особистісного (мотиваційного) потенціалу. Мотиваційний потенціал відіграє роль пускового механізму, що визначає, які здатності та в якому ступені працівник буде розвивати і використовувати у процесі трудової діяльності. Очевидно, що зв'язок мотивації і результатів праці опосередковується природними здібностями і набутими навичками праці, але саме мотивація є джерелом трудової діяльності особи.

У ситуації, що склалася у сфері праці в Україні, особливо в аграрному секторі економіки (погіршення демографічного стану, посилення міграції населення, спад трудової дисципліни та активності працюючих, їх старіння), зростання продуктивності живої та економія уречевленої праці, питання трудової мотивації є надзвичайно актуальними. Саме мотиваційна система, в якій одним з найважливіших блоків є цінності та мотиви, пов'язані із сферою праці значною мірою визначаючи ефективність способу виробництва.

Мотиваційна структура у сфері праці формується під впливом двох груп факторів:

- внутрішніх, пов'язаних і породжених самою трудовою діяльністю. Сюди відносяться зміст роботи, усвідомлення своїх досягнень, визнання їх оточуючими, прагнення до просування по службі, почуття відповідальності, са-

моралізація у праці. На основі цих мотивів праця приносить найбільше задоволення і не потребує контролю та примусу;

- зовнішніх, що знаходяться поза сферою праці як такої, зокрема політика вищестоящої організації і методи управління, стиль керівництва, компетентність керівника, умови праці, психологічний клімат, винагороди, суспільний та професійний статус, гарантування збереження робочого місця.

Проте, у кожен окремий момент у працівника в структурі цінностей і трудових елементів комбінуються різні типи мотивацій. Вважається, що стратегічною метою політики в галузі ринку праці є забезпечення повної та ефективної зайнятості населення. При цьому ефективна зайнятість має стати завданням господарських підрозділів, а повна – функцією держави.

Вважається, що мотиваційний механізм розвитку економіки в сільському господарстві є складним і включає такі блоки, як демографічний, соціально-інфраструктурний, виробничий, професійно кадровий п'юж.(рисунок 1.4.).

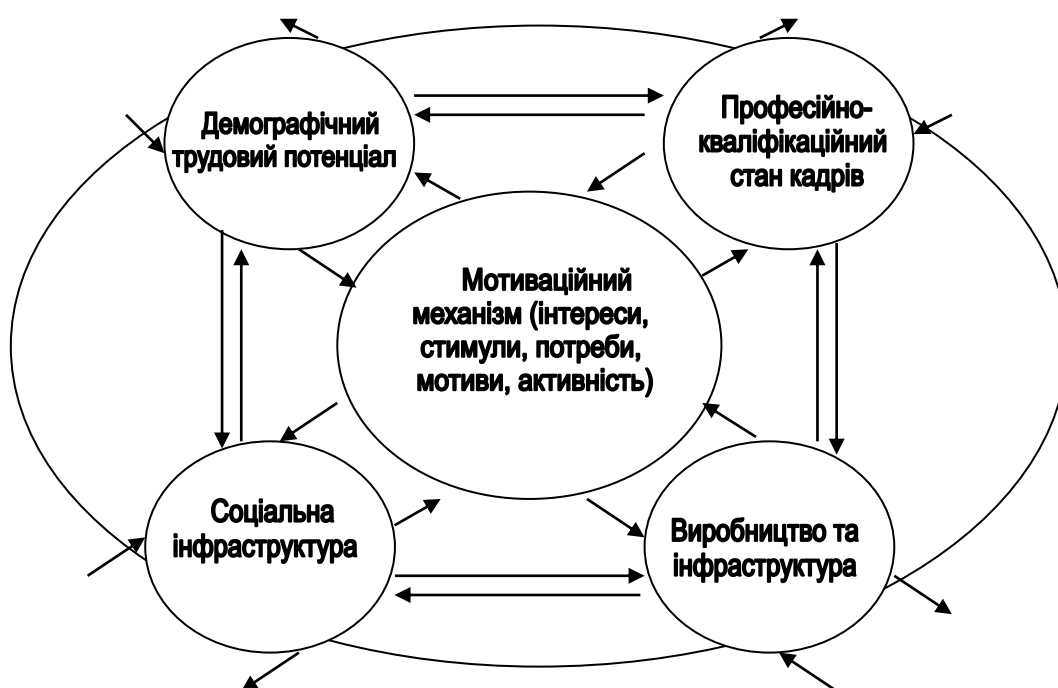


Рис. 1.4. Схема мотиваційного механізму

Результати дії мотиваційного розвитку аграрної економіки мають економічний і соціальний характер. Перший результат – це раціональне використання природно-кліматичних та матеріально-трудових ресурсів, ефективність

науково-технічного прогресу; другий – зміни системи соціально-економічних відносин і соціального типу працівника, що є суб'єктом економічної діяльності.

Сільськогосподарське виробництво є специфічним різновидом виробничих відносин, що відображає взаємозв'язок усіх учасників відтворювального процесу. Саме тому поряд з подальшими удосконаленнями техніки і технології сільськогосподарського виробництва важливим напрямом підвищення його ефективності є реалізація соціальних мотивів, пов'язаних, насамперед, з активізацією особистості. Отже, при удосконаленні соціально-економічних відносин в аграрній сфері виробництва велике значення має виявлення конкурентної сутності та змісту трудової активності його працівників.

Таким чином, узагальнюючи вищенаведене, ми прийшли до наступних висновків:

1. Мотивація - це сукупність факторів, що впливають на діяльність працівника, спонукаючи його до досягнення певних результатів або цілей.

2. Механізм мотивації - це арсенал інструментів і методів, які можуть бути використані для підвищення продуктивності праці та досягнення цілей організації.

3. Правильно побудований мотиваційний механізм збільшує ефективність управління персоналом та поліпшує соціально-трудові відносини в організації, сприяючи збереженню цінних кадрів.

У сучасному світі кадри мають вирішальне значення. Жодна організація не може існувати без творчих особистостей, що вносять свої ідеї, розв'язують проблеми та сприяють прогресу. Створення ефективного мотиваційного механізму дозволяє створити оптимальні умови для розвитку будь-якої організації та запобігти втраті цінних співробітників.

1.2. Вплив основних факторів на мотивацію сільськогосподарських працівників

Серед проблем, безпосередньо пов'язаних з відновленням економіки України, важлива роль належить питанням підвищення рівня продуктивності праці, оскільки від цього показника та його динаміки різною мірою залежать й інші показники ефективності господарської діяльності підприємства. Це і собівартість продукції, і чисельність працівників, і витрати на оплату праці.

Аналізуючи рівень продуктивності праці керівництво підприємства отримує підґрунтя для прийняття управлінських рішень з підвищення конкурентоспроможності, технічного і організаційного удосконалення господарської діяльності, управління трудовими ресурсами, визначення цінової політики тощо. При цьому мотивація персоналу підприємства належить до важливих аспектів підвищення рівня продуктивності праці. За даними фахівців, більше ніж 2/3 керівників підприємств скаржаться на недоліки в системі мотивації своїх працівників і відсутність орієнтації персоналу на стратегічні цілі підприємства, забуваючи при цьому, що прагнучі отримати якомога більший прибуток, економлять майже на всьому, у тому числі і на засобах мотивації персоналу. Це пояснює підвищення інтересу до методів мотивації персоналу і, зокрема, до проблеми залежності продуктивності праці від мотивації персоналу.

Жодна система управління не працюватиме з максимальною ефективністю, якщо вона не включатиме систему мотивації, що діє.

Мотивований персонал – це застава успішної роботи підприємства і рух у напрямку реалізації його стратегії та зміцнення свого положення на ринку в цілому.

Отже, основним стимулюючим компонентом заробітної плати є мотивація, розглянемо більш детально її зміст. «Потреба у стимулюванні ефективної роботи персоналу, збільшенні рівня його лояльності турбує кожного керівника, котрий зацікавлений у примноженні своїх прибутків. Адже ефективна мотиваційна політика дозволяє збільшити доходи компанії, зменшити витрати на підбір і розвиток персоналу та покращити бренд роботодавця»[19]. Мотивація

персоналу – це одна з ефективних заходів збільшення продуктивності праці. Мотивацію поділяють на матеріальну, соціальну та психологічну.

Матеріальна мотивація – це спосіб стимуляції, який завжди буде пріоритетним для більшості співробітників в порівнянні з іншими видами стимуляції. Види матеріальної стимуляції: заробітна плата, премії, відсоток від виручки. Заробітна плата є найефективнішим і, в той же час, найдорожчим способом матеріальної мотивації [38]. Отже, позитивним у матеріальній стимуляції є висока ефективність, перевага для співробітника. Відносно мінусів то це: велика вартість, звикання, тимчасовий ефект. Нині сільськогосподарське виробництво в Україні продовжує залишатися малоефективним сектором економіки, що зокрема спричинено відсутністю дієвої системи мотивації продуктивної праці зайнятих у галузі осіб.

Проблемами матеріального стимулювання в сільському господарстві є нерегулярність і несвоєчасність виплати заробітної плати працівникам, що на тлі низького її рівня значно погіршує їх матеріальне становище та слугує деструктивним фактором їхньої мотивації. Водночас, заборгованість із виплати заробітної плати в сільському господарстві має сталу позитивну тенденцію до скорочення. Однак ця проблема в аграрному секторі остаточно поки що не вирішена і продовжує негативно впливати як на мотивацію працівників, так і на їх матеріальний добробут.

Розглянемо докладніше сільськогосподарську специфіку мотивації яка проявляється в наступних особливостях.

1. Сезонність робіт. Вона передбачає розрив у часі між процесом виробництва і отриманням результатів а чим він більший тим більші зусилля потрібні для мотивації. Отже сезонність сільськогосподарського виробництва ускладнює процес стимулювання.

2. Результати сільськогосподарського виробництва безпосередньо залежать від природно-економічних умов конкретного регіону, а це призводить до ризику неотримання запланованого рівня доходу в подальшому. Тому мотива-

ційна роль роботодавця знижується так як матеріальне винагорода часто є основою його впливу.

3. Особливістю аграрного виробництва є і те що більша частина виробленої продукції не входить до складу товарної продукції, а бере участь у внутрішньому обороті в якості сировини для інших товаровиробників. Це так само знижує вплив роботодавця на працівника так як в його розпорядженні виявляється менший обсяг грошових коштів ніж це було б можливо при промисловому виробництві.

4. Особливістю аграрного сектору є те що більшість робіт виконується на відкритому повітрі і під впливом різних погодних і кліматичних умов. Через це трудові ресурси (орієнтовані наприклад на розумову працю) від'їжджають у міста. Це викликає необхідність використання утримують мотиваційних інструментів (наприклад наділення житлом), а вони вимагають наявності істотних грошових коштів і для даної сфери стають проблемними.

5. У сільському господарстві у великому обсязі використовується праця жінок, підлітків і пенсіонерів. А це пов'язано в тим, що в системі трудових цінностей вони в більшій мірі орієнтовані на сприятливі соціальні умови праці, можливість спілкування, престиж і соціальні гарантії. Для їх отримання вони готові відмовитися від кар'єрного зростання або високого заробітку. В цьому випадку роботодавцю складно спрямувати їх на стрімке зростання продуктивності праці та зате їх може зацікавити широкий спектр нематеріальних інструментів мотивації. Це полегшує процес мотивації на тлі обмеження грошових коштів.

Таким чином, мотивація працівників в сільськогосподарській сфері порівнюючи з іншими відрізняються. В даній сфері роботодавець не має ряд мотиваційних важелів, а вплив інших дещо обмежено. Але є й перевага використання нематеріальної мотивації але при цьому так само існує проблема грамотного її застосування. Серйозною проблемою на селі залишається низька заробітна плата і зростання безробіття. Спробуємо простежити динаміку середньої та мінімальної заробітної плати у сільському господарстві.

Складання системи мотивації, що спонукає кожного окремого співробітника працювати з найбільшою віддачею, є одне з найскладніших і трудомістких завдань керівника. Не можна забувати про те, що від обраної системи мотивації багато в чому залежить і те, якою мірою будуть досягнуті цілі підприємства.

На сьогодні існує чимала кількість визначень поняття мотивації. Узагальнюючи можна визначити, що мотивація – це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації. Отже, мотивація посідає одне з ключових місць у системі управління персоналом і являє собою непряме, опосередковане управління, яке здійснюється через інтереси працівників з використанням специфічних форм і методів забезпечення їх зацікавленості до праці з метою досягнення високих результатів на індивідуальному рівні та підприємстві загалом.

Мотивація персоналу посідаючи одне з центральних місць в управлінні персоналом, є також одним із головних чинників підвищення продуктивності їхньої праці. У сучасних умовах якісно новим чином вирішується проблема дослідження залежності продуктивності праці від мотивації персоналу, оскільки існує велике розмаїття сфер господарювання, що відрізняються як характером, так і змістом діяльності. Це і пояснює підвищення інтересу до проблеми мотивації персоналу на підприємствах[20-27] .

Згідно з дослідженнями з питань мотивації персоналу, проведеними Harvard Business Review, приблизно 5–7 % співробітників завжди працюють добре, 5 % співробітників завжди працюють погано і 88–90 % працівників потребують чіткого визначення цілей і постановки завдань для успішної роботи.

Як стверджує А. М. Колот, провідна роль у процесі мотивації належить потребам людини, які в загальному вигляді можуть розглядатися як сукупність трьох основних груп: матеріальних, трудових і статусних. Тому й мотивацію правомірно розподілити на матеріальну та нематеріальну (трудова, статусна)

[12]. Мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без орієнтації на матеріальний інтерес працівників.

Матеріальна мотивація – це найбільш поширений і простий спосіб винагороди працівників. Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Вона являє собою систему матеріальних стимулів праці (заробітна плата, премії, компенсації, відпускні тощо), метою якої є забезпечення співвідношення винагороди працівників з кількістю і якістю їхньої праці.

Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці. Матеріальні мотиви, безумовно, відіграють важливу роль у визначенні трудової поведінки працівників, однак це не означає, що нематеріальні мотиви і стимули є другорядними.

Сучасна практика господарювання незаперечно свідчить, що роль нематеріальних мотивів та стимулів постійно зростає. «Сучасна мотиваційна система повинна ґрунтуватися не тільки на матеріальному стимулюванні, а й на моральному. Потрібно розвивати у працівників належність до підприємства, наближувати інтереси працівників до інтересів підприємства і навпаки, створювати умови для максимальної віддачі та самореалізації, налагоджувати сприятливі відносини з керівництвом, підтримувати дух єдності, одного цілого та найважливіше, створити умови, які будуть розвивати у працівників відчуття безпеки й стабільності, впевненості у майбутньому» [20].

До нематеріальної мотивації можна віднести такі види заохочувань, як просування по кар'єрних сходах, подяки, грамоти, медалі, спеціальні звання, гнучкі робочі графіки, охорона праці, участь у прийнятті рішень, навчання, підвищення кваліфікації, оплата комунікацій, обіди, путівки та ін. Важливий поштовх до використання нематеріальної мотивації здійснює обмеженість фінансових можливостей підприємств та потреба постійного скорочення витрат.

На поведінку людей у процесі діяльності все більший вплив справляє трудова мотивація. Остання породжується самою роботою, тобто її змістом,

умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо. Не менш важлива роль у практиці управління персоналом належить і статусній мотивації, що є внутрішньою рушійною силою поведінки, пов'язаної з прагненням людини посісти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності, яка вважається престижною, суспільно значущою. Проте є й інший бік статусної мотивації, оскільки статус людини визначається не тільки її місцем у штатному розкладі.

Прийнято вважати, що найголовнішим чинником продуктивності праці є матеріальне стимулювання працівників. Однак слід звертати увагу і на соціальну складову працівника, тому що зі збільшенням розміру заробітної плати задоволеність від грошей з часом знижується і на перше місце виступають соціальні та емоційні інтереси працівників. Однієї лише заробітної плати недостатньо для ефективного стимулювання працівників. Персонал, незадоволений умовами праці, соціально-психологічним кліматом в колективі, культурою організації, не буде зацікавлений працювати заради вигоди та добробуту підприємства, що, у свою чергу, призведе до втрати конкурентоспроможності підприємства та негативно вплине на динаміку економічного росту країни загалом. Очевидно, що для успішної діяльності будь-якого підприємства є необхідність використання методів як матеріальної, так і нематеріальної мотивації персоналу.

Механізми мотивації, що існують на сьогодні, далекі від ідеалу, але вони дієві і продовжують активно використовуватися на практиці. Розробляючи дієву політику щодо підвищення продуктивності праці та обираючи систему мотивації персоналу, потрібно починати з поетапного виявлення всіх наявних у підприємства можливостей та резервів. Повинна мати місце організація розроблення і здійснення планів, що призведе до підвищення продуктивності праці на кожному робочому місці, а також активна участь у плануванні організаційно-технічних та соціально-економічних заходів з подальшим їх контролем.

Продуктивність праці – найважливіший економічний показник, що характеризує ефективність витрат праці в матеріальному виробництві як окремого

працівника, так і колективу підприємства в цілому. Фактори, які визначають підвищення продуктивності праці, можна подати у вигляді схеми, що наведена на рисунку. Робоча сила є головним фактором, який забезпечує господарську діяльність, а відповідно й ефективне функціонування підприємства загалом. Для ефективного використання робочої сили, тобто забезпечення зростання продуктивності праці, керівникам підприємства необхідно приділити значну увагу мотивації працівників.

Слід зауважити, що мотивація впливає на такі характеристики діяльності працівника, як: зусилля, старання, наполегливість, сумлінність, націленість. Однакову роботу працівник здатний виконати, витрачаючи різні зусилля. Він може діяти в повну силу, а може й у півсили. Він може прагнути до роботи, що є трохи легшою, а може братися за складну і важку роботу. Все це відображає те, наскільки він вмотивований на витрату зусиль під час виконання своєї роботи. Працівник по-різному старається, реалізуючи свою роль і призначення на підприємстві.

Підвищення продуктивності праці буде залежати від повного врахування в мотиваційному механізмі всіх основних чинників, які впливають на процеси стимулювання і мотивації до праці. А тому необхідною складовою для побудови ефективної системи мотивації персоналу необхідно дотримуватись таких принципів:

1) відповідності корпоративній культурі (підтримування в колективі атмосфери довіри, заінтересованості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та працівниками);

2) реалістичності (треба бути точно упевненим, що схема стимулювання необхідна підприємству на цьому етапі розвитку і що в розпорядженні є достатній бюджет для її реалізації);

3) рівності (надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці);

4) справедливості (узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх);

5) ініціативності (заохочення працівників до продукування нових ідей та участі в управлінні);

6) прозорості (методи мотивації мають бути зрозумілими і справедливими);

7) логічності і збалансованості (система повинна дозволити логічно збалансувати ступінь заохочення для різних посад);

8) динамічності і гнучкості (можливість відносити корективи в особисті схеми стимулювання, при цьому зберігаючи загальну структуру системи);

9) системності побудови (система повинна охоплювати всі рівні підприємства, всі посади і мати єдині принципи побудови для всіх);

10) відповідності щодо очікувань співробітників (розробляючи системи, необхідно врахувати консолідовану думку працівників різних рівнів, проаналізувати склад структури персоналу, сформулювати необхідні очікування);

11) спрямованості на певний результат (система мотивації повинна підтримувати стратегію і цілі компанії);

12) впровадження лише з професійних позицій (відсутність професіоналізму може зіпсувати навіть ту схему, яка є для компанії своєчасною, необхідною і важливою).

Для успішної системи мотивації для кожного конкретного працівника повинна бути побудована окрема система стимулювання з урахуванням його особистих якостей, наявності на підприємстві тих або інших ресурсів, стилю керівництва. Під час формування оптимальної системи мотивації сучасним керівникам підприємств необхідно використовувати методи мотивації з використанням як зарубіжного, так і вітчизняного досвіду.

Проаналізувавши систему мотивації і усвідомивши її значення для кожного окремого працівника і для підприємства загалом, можна зробити висновок про важливість наявності справедливої і логічно побудованої системи стимулювання для будь-якого підприємства. При побудові такої системи завжди потрібно пам'ятати про те, що система мотивації повинна дозволити раціонально збалансувати рівні стимулювання для різних посад, охоплювати всі по-

сади і мати єдині принципи побудови, при цьому зберігаючи загальну структуру системи і, безумовно, підтримуючи стратегію і цілі підприємства. Відсутність професіоналізму може призвести до зниження продуктивності праці. Тому потрібно пам'ятати, що мотивація – це тонкий інструмент, і зворотний ефект від неправильно впроваджених заходів може у багато разів перевершити можливий позитивний ефект.

Таким чином, у результаті критичної оцінки впливу основних факторів на рівень трудової мотивації сільськогосподарських працівників було встановлено, що ставлення даних спеціалістів до роботи істотно залежить від дії зовнішніх і внутрішніх чинників. Проте в структурі внутрішніх факторів на трудову мотивацію аграрних працівників найбільше впливає розмір матеріального стимулювання (заробітна плата, доплати, надбавки, премії тощо) та ефективність використання земельних, трудових й інших ресурсів. Тобто дія вищевказаних чинників коригується власником реструктуризованого сільськогосподарського підприємства. Тому з метою забезпечення раціонального впливу даних факторів були розроблені нові концептуальні підходи, які базуються на принципах паритету прав і обов'язків усіх сторін соціально-економічних відносин в аграрному секторі економіки України. Проте навіть за умови коригування впливу внутрішніх факторів дія окремих зовнішніх чинників зумовлює різне ставлення сільськогосподарських працівників до роботи (природно-кліматичні умови, державна політика в аграрному секторі та ін.). Тому розробка нових концептуальних засад до коригування впливу окремих факторів на трудову мотивацію аграрних спеціалістів повинна передбачати принципи оптимального поєднання як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Тільки завдяки виконанню даних умов можливо забезпечити не лише стабільне функціонування окремих господарюючих суб'єктів, але й сприяти підвищенню життєвого рівня та формуванню позитивного ставлення до роботи всіх працівників аграрного сектора економіки України.

1.3. Теорії та моделі мотивації людської діяльності

В сучасних умовах основою будь-якого механізму мотивації є психологічні аспекти, що закладені в теоріях мотивації. Їхнє використання допомагає менеджеру розробити стратегію і тактику впливу на підлеглого, враховуючи конкретні умови існування організації та особливості кожного працівника.

Сьогодні ж існує достатня кількість таких теорій мотивацій, які можна обґрунтовано розділити на 3 основні групи: первинні теорії, змістовні теорії та процесуальні теорії. Основою первинних теорій мотивацій став історичний досвід поведінки людини під час застосування матеріальної і моральної мотивації. Найвідомішою із них є теорія «батога і пряника». «Батіг» був уособленням будь-якого покарання, вигнання з країни чи навіть смерті, а «пряник» – свободи, заможності і достатку, а також «зближення» з господарем. Звісно, зараз система мотивації працівників є більш різноманітною. Однак, «батоном» все-таки є критика і зауваження, що використовує кожен управлінець, а «пряником» – похвала і винагороди для працівника за сумлінне виконання своєї роботи. Застосовуючи теорію «батога і пряника», необхідно дотримуватись балансу і знати, як вона впливає на кожного співробітника. Вважають, що похвала і критика мають бути в оптимальному співвідношенні 5:1.

Наступною теорією є теорія «X-Y-Z». Над її розробкою працювали три вчені: Ф. Тейлор (теорію «X»), Д. Мак-Грегор (теорія «Y») і В. Оучі (теорія «Z»). Між з собою ці теорії зовсім різні, адже кожна з них має свій рівень потреб людини, і відповідно й методи мотивації (табл. 1.3).

Теорія "X" вважає, що люди влаштовані таким чином, що вони уникають роботи, ліниві та не хочуть відповідальності, тому їх треба примушувати працювати. У теорії "Y" акцент робиться на взаємини між людьми та створенні середовища, що сприяє відданості, ініціативі та творчості. Теорія "Z" зв'язує індивідуальні інтереси працівника з організаційними цілями. Таким чином, ці теорії (X-Y-Z) описують різні типи працівників та пропонують методи мотивації відповідно до їхніх потреб. Змістовні теорії мотивації базуються на ви-

вченні та структурі мотивів працівників та пропонують їх ієрархічну класифікацію.

Теорія Абрахама Маслоу, відома також як ієрархічна теорія потреб або «піраміда потреб», виникла в 1954 році. Її основою є дослідження потреб людини. Абрахам Маслоу, зібравши найосновніші, поділив їх на п'ять основних рівнів зі строгою ієрархічною послідовністю і подав у вигляді піраміди, основою якої стали фізіологічні потреби, а вершиною – духовні потреби.

Таблиця 1.3

Основні тези теорій мотивацій «X», «Y», «Z»[20]

Теорія «X»	Теорія «Y»	Теорія «Z»
<ul style="list-style-type: none"> - мотивом людини є біологічна потреба; - працівник намагається уникати роботи, тому за ним потрібно постійно слідкувати; - необхідність застосування примусу для того, щоб працівник досягав цілей організації; - працівники не хочуть брати на себе будь-яку відповідальність, а прагнуть, щоб ними постійно управляли; - якість роботи є низькою і потребує постійного контролю. 	<ul style="list-style-type: none"> - мотивом людини є соціальна потреба і прагнення працювати; - працівник фізично і емоційно налаштований на роботу; - робота для працівника є джерелом задоволення або покарання, що залежить від її умов; - працівники відзначаються за відповідальність та дотримання вимог праці; - більшість працівників прагнуть застосовувати свої знання і вміння, а також особисто відповідальні за свої дії. 	<ul style="list-style-type: none"> - мотивом людини є поєднання соціальних і біологічних потреб; - працівникам до вподоби згуртована праця та колективне прийняття рішень; - працівник повинен самостійно нести відповідальність відповідно до результатів своєї діяльності; - контроль за результатами праці має бути неформальним; - обов'язковими інструментами мотивації працівників організації є підвищення їхньої кваліфікації, додаткове навчання, професійний та кар'єрний зріст; - керівник повинен постійно піклуватися про свого підлеглого і пам'ятати про те, що кожен працівник є частиною колективу і допомагає забезпечити успіх організації.

Теорія Абрахама Маслоу про "ієрархію потреб" є однією з важливих теорій в психології мотивації. Вона базується на концепції, що потреби людини організовані ієрархічно, у формі піраміди, де найбільш базові потреби знаходяться внизу, а більш високорівневі - у верхній частині піраміди. Ця ієрархія складається з п'яти рівнів потреб:

1. Фізіологічні потреби: базові потреби для виживання, такі як їжа, вода, повітря, сон і тепло.
2. Потреби у безпеці: потреба в безпеці від небезпеки, загрози, стабільності і порядку.
3. Соціальні потреби: бажання налагоджувати соціальні зв'язки, належність до групи, любов, дружба.
4. Потреби в уважному поважанні: потреба в самооцінці, повага до себе, визнання, успіху та досягнень.
5. Самореалізація: найвищий рівень, коли людина прагне до свого потенціалу, самовдосконалення, творчості та самовираження.

За цією теорією, коли базові потреби на нижніх рівнях піраміди задовольняються, людина рухається вгору по ієрархії, спрямовуючи свою увагу на наступні, вищі рівні потреб. Це означає, що для досягнення вищих рівнів самореалізації та особистісного розвитку, потрібно спершу задовольнити базові фізіологічні та безпекові потреби.

Теорія Клейтона Альдерфера, відома як ERG-теорія потреб, також базується на ієрархії потреб, але відрізняється від теорії Маслоу. ERG відображає три групи основних потреб, які задовольняються у висхідному порядку:

1. Потреби в існуванні (Existence): це базові потреби для фізіологічного і психологічного існування, такі як потреба у їжі, воді, безпеці, зарплаті.
2. Потреби взаємодії (Relatedness): ця група включає потребу в соціальних відносинах, взаємодії з іншими людьми, встановлення стосунків, приналежність до групи та взаємодії.
3. Потреби у рості (Growth): це високорівневі потреби в особистісному розвитку, самореалізації, розвитку потенціалу та досягнення.

У відмінну від ієрархічної послідовності Маслоу, ERG-теорія дозволяє задовольняти потреби різних рівнів одночасно. Це означає, що, якщо важливіші вищі рівні потреб не можуть бути задоволені, людина може звернутися до нижчих рівнів, які можуть принести задоволення. Також, незадоволення потреби

на одному рівні не обов'язково приведе до розвитку потреби наступного рівня, як це передбачалося в теорії Маслоу.

Теорія Альдерфера припускає, що людину у будь-який момент часу можуть мотивувати різні рівні потреб. Будь-яка потреба, що має для них високий пріоритет, може час від часу змінюватися. Тобто, пріоритети, потреби та мотиви людини не є постійними. Вони можуть переходити від потреб зв'язку до зростання та від потреб існування до зв'язку.

Згідно з теорією, якщо працівник не отримує достатньо можливостей для професійного зростання, він демотивується і розчаровується. Тому замість того, щоб задовольнити цю потреби, керівник може повернутись до задоволення потреби нижчого рівня.

Таким чином, теорія К. Альдерфера (рис.1.5) є джерелом ефективних методів та форм мотивації працівників, за допомогою яких можна задовольнити потреби нижчого рівня, коли немає можливості створювати умови задоволення вищого.



Рис. 1.5. Теорія потреб К. Альдерфера*

*Джерело: [30].

Основою теорії набутих потреб, розробленої Девідом Мак-Клелландом, є специфічні потреби людини, які набуваються з часом і формуються на основі раннього життєвого досвіду.

Теорія набутих потреб Девіда Мак-Клелланда базується на концепції, що основні мотиви та потреби людини формуються через життєвий досвід і набути досвідом уподобання, цінності та соціальні уявлення. Він виділив чотири основні групи потреб (рис.1.6):

1. Потреба у досягненні (Need for Achievement, nAch): люди з цією потребою мають схильність до досягнень, вони прагнуть до високих стандартів, відчуття власної компетентності та успіху у виконанні завдань.

2. Потреба у владі (Need for Power, nPow): ця група охоплює потребу контролювати ситуації, впливати на інших людей та мати авторитет.

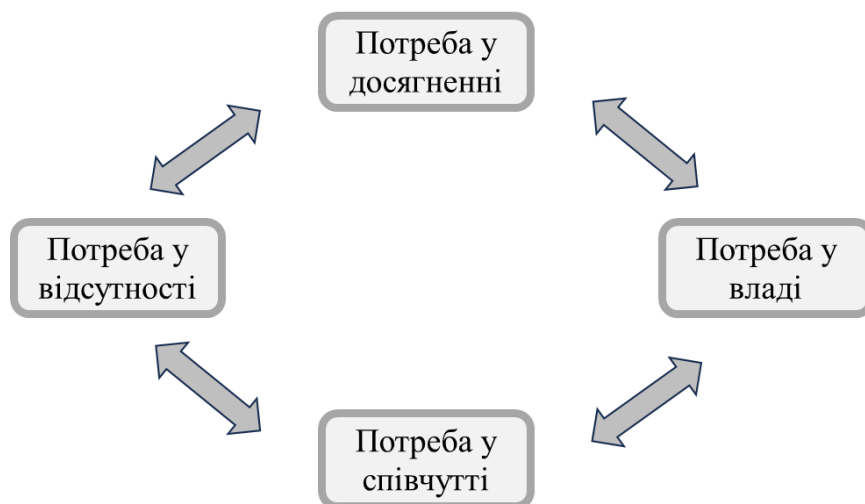


Рис. 1.6. Теорія мотивації Девіда Мак-Клелланда

3. Потреба у співчутті (Need for Affiliation, nAff): люди з цією потребою прагнуть бути прийнятими, мати гарні стосунки з іншими людьми, бажають більшої соціальної акцептації та співпраці.

4. Потреба у відсутності (Need for Avoidance, nAvoid): ця потреба стосується уникнення конфліктів, стресу або неприємностей. Люди з цією потребою стараються уникати ситуацій, які можуть викликати негативні емоції.

Перших три групи потреб, а саме: потреба влади, потреба в співучасті, потреба успіху, що впливають на мотивацію та ефективність людини у певних трудових функціях та залежать від посади, були викладені в його публікації 1961 року [31]. Ці потреби розвиваються в результаті взаємодії зі світом та впливу оточуючого середовища. Важливою є роль особистих досвідів та суспільних чинників у формуванні та розвитку цих потреб.

Теорія Герцберга, відома як двофакторна теорія мотивації, розглядає дві різні групи факторів, які впливають на задоволення та мотивацію працівників (рис. 1.7.).

Гігієнічні фактори (Hygiene factors): ці фактори не приносять великого задоволення, але їх відсутність або недоліки можуть призвести до незадоволеності працівників. Сюди входять умови праці, заробітна плата, взаємини з керівництвом, політика компанії, адміністративні процедури тощо. Якщо ці фактори в порядку, вони не викликають значного мотиваційного впливу, проте їх відсутність може призвести до незадоволення працівників.

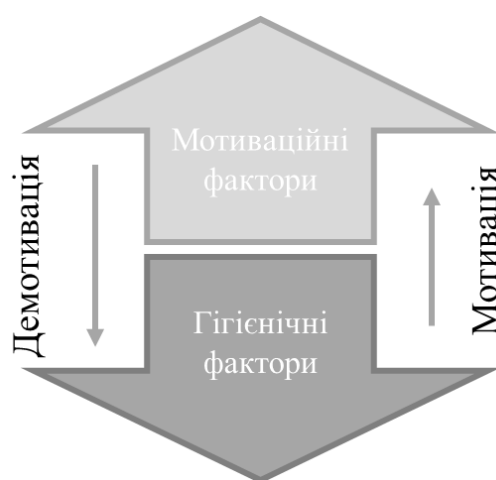


Рис. 1.7. Теорія мотивації Фредеріка Герцберга*

*Джерело: сформовано автором на основі [32].

Мотиваційні фактори (Motivational factors): ці фактори, навпаки, прямо впливають на задоволення та мотивацію працівників. Сюди входять визнання за працю, можливості для розвитку, відповідальність, досягнення та самореалізація. Їх присутність стимулює працівників до високої продуктивності та задоволеності від роботи.

Герцберг вважав, що підвищення гігієнічних факторів, якщо вони нижче прийняттого рівня, може тільки усунути незадоволеність, але не призведе до значного підвищення мотивації працівників. Щоб спонукати до більш високої продуктивності й задоволення, необхідно зосереджуватися на мотиваційних факторах, таких як розвиток, визнання та можливості для досягнень.

Мотиваційні фактори, що сприяють задоволенню, спрямовані на саму роботу: цікавість у процесі праці, можливість особистого зростання, високий рівень відповідальності, визнання досягнень і можливість кар'єрного росту. Їх наявність стимулює працівників до більшого залучення до роботи.

Гігієнічні фактори вважаються складниками, які не приносять задоволення в самому процесі праці, але їх відсутність може призвести до незадоволення. Вони включають умови праці, заробітну плату, відносини з керівництвом та правила компанії. Важливо мати їх належним чином організованими, щоб уникнути негативних наслідків.

Мотиваційні фактори, з одного боку, стимулюють задоволення від роботи, а з іншого - сприяють особистісному розвитку. Гармонійне поєднання обох груп факторів корисне як для працівників, так і для керівництва: гігієнічні фактори поліпшують умови праці, а мотиваційні - сприяють досягненню реальних успіхів.

Процесуальні теорії мотивації, відмінно від змістовних, більш складні, оскільки вони враховують психологічні аспекти. Вони аналізують не лише мотивацію до певних дій, але й розуміють ситуації, у яких людина опинилася, згідно з її особистими психологічними особливостями [33].

Однією з них є теорія очікувань Віктора Врума, що була представлена ним в 1964 році у роботі «Праця і мотивація». Основа її полягає в тому, що не тільки потреби мотивують людину [12; 34] (рис.1.8).

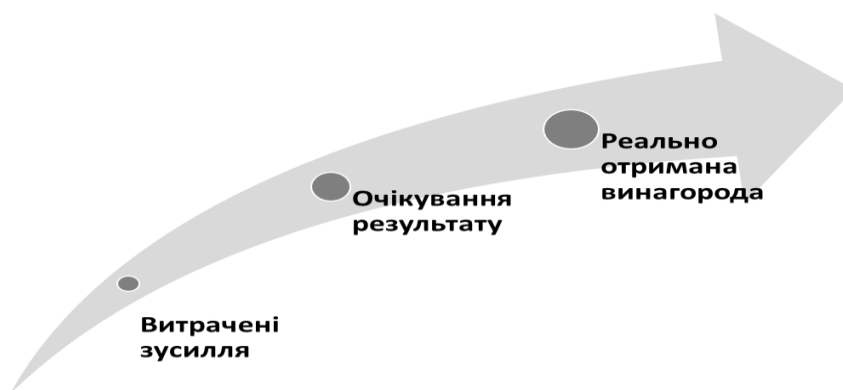


Рис. 1.8. Теорія мотивації Віктора Врума

Теорія очікувань в мотивації передбачає, що рівень мотивації досягнення чи виконання певної дії залежить від трьох важливих факторів, які взаємодіють між собою:

Витрачені зусилля: це рівень зусиль, які людина готова прикласти для виконання конкретної дії або завдання. Якщо людина вважає, що викладені зусилля призведуть до досягнення мети чи результату, вона буде більш мотивованою вкласти ці зусилля.

Очікування результату: це переконання людини у тому, що досягнення поставленої мети призведе до отримання певного результату або винагороди. Чим вище впевненість у зв'язку між зусиллями та результатом, тим більша мотивація до вкладення цих зусиль.

Реально отримана винагорода: це фактично отриманий результат або винагорода, яку людина отримує після досягнення мети. Якщо результат відповідає очікуванням, це може посилити мотивацію для подальших зусиль. Якщо результат не відповідає очікуванням, це може позначитися на мотивації.

Отже, в теорії очікувань мотивація людини залежить від сприйняття того, що вона робить, які зусилля при цьому витрачає, які результати очікує та які реально отримує винагороди.

Теорія справедливості Джона Стейсі Адамса, розроблена у 1963 році, покладається на ідею, що нерівність чи відчуття несправедливості в організації можуть серйозно підірвати мотивацію співробітників. Якщо працівники відчують, що їхні зусилля перевищують отримані результати або що їх несправедливо обходять у винагороді чи визнанні, це може призвести до демотивації.

Ця теорія вказує на те, що несправедливість, чи вона реальна чи уявна, може серйозно підірвати мотивацію співробітників. Якщо працівники відчують, що їхні старання та внесок не враховуються чи не оцінюються належним чином, вони можуть втратити емоційну залученість до роботи та прагнення досягти справедливості.

Ігнорування постійних відчуттів несправедливості серед співробітників може призвести до подальшого загострення ситуації. Якщо проблеми не вирі-

шуються, це може негативно позначитися на моральному кліматі в організації та загальній продуктивності.

Розглядаючи мотивацію з точки зору психології, це поняття варто трактувати як внутрішнє спонукання працівника до виконання своєї роботи та досягнення встановлених організаційних цілей. Якщо ж розглядати мотивацію як функцію менеджменту, то її варто тлумачити як процес, що реалізується менеджером, сутність якого полягає у визначенні мотивів та розробці стимулів, спрямованих на досягнення індивідуальних цілей працівника та цілей організації[35].

Так, врахування теорій мотивації у процесі управління допомагає обирати ефективні та обґрунтовані методи мотивації. Це дозволяє глибше аналізувати потреби працівників, поліпшувати робочий оточуючий середовище, зацікавлювати персонал під час виконання завдань і досягати як особистих, так і організаційних цілей на всіх рівнях. Тому, однією з важливих функцій менеджера є розуміння, що саме мотивує кожного співробітника. Це завдання не завжди просте і вимагає часу та зусиль, але довгострокові результати - задоволеність та висока продуктивність персоналу - варто ці зусилля. Підходити до кожного співробітника індивідуально, враховуючи його унікальні потреби та мотиватори, допомагає створювати сприятливе середовище для досягнення успіху як для працівника, так і для організації в цілому.

Висновки до розділу 1.

1. Мотивація праці є найважливішим фактором результативності роботи, і в цій якості вона складає основу трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукупності властивостей, які впливають на виробничу діяльність.

2. Результати дії мотиваційного розвитку аграрної економіки мають економічний і соціальний характер. Перший результат – це раціональне використання природно-кліматичних та матеріально-трудових ресурсів, ефективність науково-технічного прогресу; другий – зміни системи соціально-

економічних відносин і соціального типу працівника, що є суб'єктом економічної діяльності.

3. Для успішної системи мотивації для кожного конкретного працівника повинна бути побудована окрема система стимулювання з урахуванням його особистих якостей, наявністю на підприємстві тих або інших ресурсів, стилю керівництва.

4. Врахування теорій мотивації у процесі управління допомагає обирати ефективні та обґрунтовані методи мотивації, що дозволяє глибше аналізувати потреби працівників, поліпшувати робочий оточуючий середовище, зацікавлювати персонал під час виконання завдань і досягати як особистих, так і організаційних цілей на всіх рівнях. Тому, однією з важливих функцій менеджера є розуміння, що саме мотивує кожного співробітника. Це завдання не завжди просте і вимагає часу та зусиль, але довгострокові результати - задоволеність та висока продуктивність персоналу - варто ці зусилля. Підходити до кожного співробітника індивідуально, враховуючи його унікальні потреби та мотиватори, допомагає створювати сприятливе середовище для досягнення успіху як для працівника, так і для організації в цілому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ

І МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ РОБІТНИКІВ ПІДПРИЄМ-

СТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Добробут», створене шляхом об'єднання учасників та відповідно до Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України "Про господарські товариства" та інших законодавчих актів.

Товариство є юридичною особою приватного права, статутний капітал, поділений на частки між учасниками, має відокремлене майно, самостійний баланс, раз установах банків, печатку із своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом. Товариство не має у своєму складі інших юридичних осіб. Товариство самостійно відповідає за своїми зобов'язаннями усім належним йому майном.

Метою діяльності підприємства є виробництво сільськогосподарської продукції, її переробка і реалізація, інші види господарської діяльності підприємства для отримання прибутку та задоволення потреб його засновника та на основі раціонального використання землі, інших природних ресурсів і виробничо-ресурсного потенціалу.

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Добробут» є юридичною особою і діє на підставі статуту та законодавства України.

Природні та кліматичні умови господарювання створюють абсолютні переваги для розвитку сільського господарства. Клімат області помірно континентальний. Зима прохолодна, літо жарке. Середня температура січня -6,6..-8°C, липня +19,5..+21,5°C. Опадів 490-570 мм на рік, переважно влітку.

Позитивний баланс вологи у ґрунті забезпечує нормальний розвиток рослин, а в окремі роки з похолоданням підвищена вологість позитивно позначається на врожайх зернових та інших культур і не сприяє заготівлі сіна. Зима нестійка, продовжується біля 130 днів. Тривалий сніговий покрив у більшості районів рівномірний (10-30 см), при цьому часто спостерігається відлига. В цілому сніговий покрив достатній для захисту озимих від замерзання. Середня глибина промерзання ґрунту становить приблизно 40-50 см. Вона залежить не тільки від температури повітря і товщини снігового покриву, але й від характеру ґрунту.

На більшій частині території переважають ясно-сірі й сірі лісові, а також дерново-підзолисті ґрунти. Чорноземи, які мають глибокий гумусовий горизонт і добре забезпечені рухомими формами калію, сприятливі для механізованого обробітку ґрунту з великими запасами азоту, фосфору, калію.

Всі виробничі підрозділи СТОВ «Добробут» розміщені на території Городнянського району Чернігівської області, а саме на території с. Дібрівне. Центральна садиба знаходиться в с. Друге Червоноармійське. Відстань від обласного центру м. Чернігів становить 65 км, а від районного центру м. Гродня 15 км. Найближча залізнична станція в м. Щорс - 25 км.

Виходячи з вище наведеної характеристики господарства можна зробити наступні висновки: територія господарства має досить сприятливі умови для вирощування багатьох сільськогосподарських культур і зокрема цукрового буряка; розташування землекористування обумовлює нестійкий зв'язок з районним та обласним центрами, що не забезпечує реалізацію малотранспортної сільськогосподарської продукції, бо знаходиться на значній відстані від великих населених пунктів та залізної дороги.

Метою діяльності СТОВ «Добробут» є одержання прибутку та нарощування обсягів виробництва сільськогосподарської та інших видів продукції, на основі раціонального використання землі, природних ресурсів і виробничого ресурсного потенціалу підприємства. Передумови для роботи були і є. Отже, опти-

мальний розмір господарства залежить від виробничого напрямку, природних і економічних умов, розміщення земельних масивів, населених пунктів, доріг.

Організаційно-економічну характеристику підприємства доцільно розпочати із визначення його розмірів, враховуючи всі фактори – рівень технічної оснащеності господарства, його організаційну структуру, ступінь спеціалізації і концентрації виробництва, рівень і кваліфікацію кадрового забезпечення. Оптимальним є такий розмір підприємства, який у певних природно-економічних умовах забезпечує найбільший вихід продукції і прибутку при найменших затратах праці та капіталу.

Ефективність діяльності господарства в значній мірі залежить від його розмірів. Оптимальним вважається розмір господарства, при якому можна отримати максимальний економічний ефект при інших рівних умовах. Для аналізу показників розміру діяльності СТОВ «Добробут» скористаємось даними табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка показників розміру СТОВ «Добробут» за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. +,- до	
				2019 р.	2020 р.
Валова продукція сільського господарства (в постійних цінах 2010 р.) тис. грн.	14388,3	21155,7	20447,7	+6059,4	-708,0
у т.ч. рослинництва	12815,7	19535,8	18421,9	+5606,2	-1113,9
тваринництва	1572,6	1619,9	2025,8	+453,2	+405,9
Товарна продукція (у фактичних цінах реалізації), тис. грн.	5875,6	7988,6	9122,5	+3246,9	+1133,9
у т.ч.: рослинництва	4619,9	6467,1	7514,8	+2894,9	+1047,7
тваринництва	1255,7	1521,5	1607,7	+352	+86,2
Площа сільськогосподарських угідь, га	3403	3589	3598	+195	+9
у т.ч. рілля	3312	3312	3315	+3	+3
Середньорічна чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	93	77	59	-14	-38
у т.ч.: в галузі рослинництва	66	46	30	-16	-36
в галузі тваринництва	27	31	29	+2	-2
Середньорічна вартість основних і оборотних засобів, тис. грн.	12072,0	15267,0	18002,0	+5930,0	+2735,0
Поголів'я тварин, ум. гол.	362	288	307	-55	+19

На основі даних таблиці бачимо, що показники розміру даного гос-

подарства за досліджуваний період коливалися. Якщо порівнювати дані 2021 р. по відношенню до 2019 р. ми спостерігаємо зростання валової і товарної продукції на фоні збільшення площі сільськогосподарських угідь та середньорічної вартості основних та оборотних засобів. Однак порівнюючи 2021 рік з 2020 роком, можна зазначити, що вартість валової продукції в постійних цінах 2010 року зменшилась на 708 тис.грн. Це зменшення відбулось за рахунок зниження виробництва продукції рослинництва. Проте зменшення виробництва продукції не вплинуло на зменшення товарної продукції, її величина порівняно з попереднім роком зросла на 1133,9 тис.грн.

Потрібно зазначити, що підприємство зменшило кількість середньорічних працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві на 14 і 38 осіб відповідно до рівня 2019 та 2020 років, у т. ч. на 16 працівників галузі рослинництва. Щодо кількості поголів'я тварин, то у 2021 році спостерігається його зниження порівняно до 2019 року на 55 ум.гол. і збільшення на 19 голів порівняно з 2020 роком.

Аналізуючи економічну ефективність виробництва (табл.2.2), можна зробити висновок, що у 2021 році всі показники порівняно до рівня 2019 року мали позитивну тенденцію. У 2021 році порівняно з 2020 роком дані показники мали негативну тенденцію за рахунок зменшення валової продукції та зростання поточних виробничих витрат та середньорічної вартості основних і оборотних засобів. Все це свідчить про зниження ефективності виробництва.

Важливою економічною категорією, яка відображає діяльність підприємства є прибутковість та рентабельність. Вона означає дохідність підприємств, тобто характеризує окупність витрат виробництва. Згідно даних таблиці у СТОВ «Добробут» у 2021 р. кожна гривня виробничих витрат принесла 36,4 коп. чистого прибутку, що на 17,3 та 4,0% більше ніж у 2019 та 2020 роках відповідно. Показник норми прибутку показує скільки грошових одиниць прибутку приносить кожна грошова одиниця функціонуючих виробничих фондів. У 2020 р. вона склала 21,9%, тобто кожна гривня функціонуючих виробничих фондів принесла 21,9 коп. прибу-

тку. У 2021 р. підприємство отримало менший прибуток і відповідно норма прибутку зменшилась на 4,0%. Зменшення норми прибутку свідчить про неефективне використання виробничих фондів підприємства.

Таблиця 2.2

Динаміка показників економічної ефективності виробництва
СТОВ «Добробут» за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. +,- до	
				2019 р.	2020 р.
Валова продукція в розрахунку на:					
- 100 грн. основних і оборотних засобів, грн	119,2	138,6	113,6	-5,6	-25,0
- 1 середньорічного працівника, тис.грн.	154,7	274,7	346,6	71,8	+191,9
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	32,0	3348,0	3230,0	+3198	-118
Рентабельність основної діяльності, %	19,1	32,4	36,4	+17,3	+4,0
Норма прибутку, %	0,3	21,9	17,9	+17,7	-4,0

Головною метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом виробництва сільськогосподарської продукції, її переробки, реалізації та здійснення інших видів діяльності. Оскільки господарство займається виробництвом сільськогосподарської продукції, то основна частка в загальному прибутку належить прибутку від реалізації виробленої продукції, який в свою чергу залежить від обсягу і структури товарної продукції. Товарна продукція – частина валової продукції, яка реалізується за межі підприємства.

Дані про обсяг і структуру товарної продукції наведено в табл.2.3.

Аналізуючи структуру товарної продукції в динаміці за останні три роки, можна зробити висновок, що протягом трьох років галузь рослинництва була провідною у підприємстві, про що свідчить її питома вага, яка коливалась від 78,6% у 2019 р. до 82,4% у 2021 р. За рахунок збільшення виручки від реалізації соняшника на 1991 тис.грн. порівняно з 2020 р., питома вага галузі рослинництва зросла в порівнянні з 2020 р. на 1,4%. Найбільшу питому вагу у 2021 р. у структурі виробництва займає соняшник – 40,7%, другу позицію займає – озима пшениця – 20,6%, що дало змогу визначити напрям спеціалізації СТОВ «Добробут» як зерновий, з розвинутим виробництвом соняшнику.

Якщо за допомогою показника структури товарної продукції роблять висновок про рівень розвитку окремих галузей і ступінь спеціалізації господарства

на виробництві по окремим видів товарів, то за коефіцієнтом спеціалізації судять про рівень спеціалізації підприємства з урахуванням всіх його товарних галузей.

Таблиця 2.3

Обсяг і структура товарної продукції СТОВ «Добробут» за 2019-2021 роки

Вид продукції	2019р.		2020р.		2021р.		2021 р. +,- до	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	2019р.	2020р.
Зерно	1732,8	29,5	4725,4	59,2	3803,1	41,7	+2070,3	-922,3
у т.ч.: пшениця озима	1369,7	23,3	3732,6	46,7	1875,7	20,6	+506,0	-1856,9
гречка	49,4	0,8	-	-	13,9	0,2	-35,5	+13,9
ячмінь ярий	202,8	3,5	559,1	7,0	1320	14,5	+1117,2	+760,9
овес	37,6	0,6	222,4	2,8	450,6	4,9	+413,0	+228,2
просо	73,3	1,2	211,3	2,6	142,9	1,6	+69,6	-68,4
Соняшник	2884,4	49,1	1719,8	21,5	3710,9	40,7	+826,5	+1991,1
Інша продукція рос- линництва	2,7	0,0	21,9	0,3	0,8	0,0	-1,9	-21,1
Разом по рослинницт- ву	4619,9	78,6	6467,1	81,0	7514,8	82,4	+2894,9	+1047,7
Приріст ж.м. ВРХ	167,7	2,9	152,4	1,9	145,7	1,6	-22,0	-6,7
Приріст ж.м. свиней	151,9	2,6	58,3	0,7	104,8	1,1	-47,1	+46,5
Молоко	936,1	15,9	1305,8	16,3	1352,2	14,8	416,1	+46,4
Інша продукція тва- ринництва	-	-	5,0	0,1	5,0	0,1	+5,0	0
Разом по тваринницт- ву	1255,7	21,4	1521,5	19,0	1607,7	17,6	+352,0	+86,2
Разом по підприємст- ву	5875,6	100,0	7988,6	100,0	9122,5	100,0	+3246,9	+1133,9

Для оцінки рівня глибини спеціалізації використовують коефіцієнт спеціалізації, який розраховується за формулою:

$$K_c = 100 / \sum P_i (2i-1), \text{ де}$$

K_c – коефіцієнт спеціалізації;

P_i – питома вага і-того виду товарної продукції в загальному її обсязі;

i – порядковий номер окремих видів продукції за її питомою вагою в ранжированому ряді.

Прийнято вважати, що підприємство є багатогалузевим, коли цей коефіцієнт не перевищує 0,2, з середнім рівнем спеціалізації – 0,2-0,4, із високим – 0,4-0,6, поглиблений – понад 0,6. За інших однакових умов ефективність функціонування аграрних підприємств підвищується із збільшенням абсолютного значення коефіціє-

нта спеціалізації, але при цьому посилюється ризик втрати фінансової стабільності через можливе погіршення кон'юнктури ринку на продукцію галузей спеціалізації.

Розрахуємо коефіцієнт спеціалізації СТОВ «Добробут» за останні два роки, скориставшись даними табл. 2.4

Таблиця 2.4

Розрахунок коефіцієнта спеціалізації СТОВ «Добробут»
за 2020-2021рр.

Вид продукції	2020 р.				2021 р.			
	питома вага реалізації	пор. № щодо питомої ваги ()	2i - 1	П В*(2i - 1)	питома вага реалізації	пор. № щодо питомої ваги ()	2i - 1	П В*(2i - 1)
Зерно	59,2	1	1	59,2	41,7	1	1	41,7
Соняшник	21,5	2	3	64,5	40,7	2	3	122,1
Інша продукція рослинництва	0,3	6	11	3,3	0,0			0,0
Привіс ВРХ	1,9	4	7	13,3	1,6	4	7	11,2
Привіс свиней	0,7	5	9	6,3	1,1	5	9	9,9
Молоко	16,3	3	5	81,5	14,8	3	5	74,0
Інша продукція тваринництва	0,1	7	13	1,3	0,1	6	11	1,1
Разом по господарству	100,0	х	х	229,4	100,0	х	х	260,0
Коефіцієнт спеціалізації	$K=100/ПВ(2i-1)$			0,436	$K=100/ПВ(2i-1)$			0,385

Аналізуючи дані таблиці 2.4. бачимо, що у 2021 р. СТОВ «Добробут» мало середній рівень спеціалізації, а в 2020 р. він був поглиблений, про що свідчать коефіцієнти спеціалізації, які становили відповідно 0,385 і 0,436. Отже, можна зробити висновок, що на підприємстві добре розвинена галузь рослинництва, але кожного року відбуваються певні зміни в її структурі.

Фінансовий стан підприємства з позиції короткострокової перспективи оцінюється показниками ліквідності й платоспроможності. Одним із важливих показників стану фінансової діяльності підприємства є ліквідність.

Ліквідність балансу – це можливість суб'єкта господарювання перевести активи в готівку і погасити свої платіжні зобов'язання, а точніше, це ступінь покриття довгострокових зобов'язань підприємства його активами, строк

перетворення яких у грошову готівку відповідає строку погашення платіжних зобов'язань. Вона залежить від ступеня відповідності величини існуючих платіжних засобів розміру короткострокових боргових зобов'язань.

Ліквідність підприємства – це більш загальне поняття, ніж ліквідність балансу. Ліквідність балансу передбачає пошук платіжних засобів тільки за рахунок внутрішніх джерел (реалізації активів). Але підприємство може залучити позиковий капітал зі сторони, якщо у нього є відповідний імідж у діловому світі і достатньо високий рівень інвестиційної привабливості.

Абсолютний показник ліквідності визначають відношення ліквідних засобів першої групи до всієї суми короткострокових боргів підприємства. Його значення призначається достатнім, якщо він вищий 0,2-0,25. Якщо підприємство в поточний момент може на 25-35% погасити свої борги, то його ліквідність вважається нормальною.

Відношення ліквідних засобів перших двох груп до загальної суми короткострокових боргів підприємства являє собою проміжний коефіцієнт ліквідності. Задовольняє переважно межі від 0,6 до 0,8.

Значення коефіцієнта вважається задовільним, якщо воно перевищує 2,0. Тобто, кожна гривня короткострокових зобов'язань повинна покриватись більш ніж двома гривнями поточних активів. Тому значення загального коефіцієнта ліквідності балансу кожного підприємства для кредиторів, інвесторів та постачальників є позитивним.

Для оцінки перспективної платоспроможності розраховують наступні показники ліквідності: абсолютний, проміжний і загальний (табл. 2.5).

Аналіз даних таблиці 2.5 показує, що абсолютний коефіцієнт ліквідності на початок і кінець 2021р. відповідно становив 4,492 і 1,704, це означає, що господарство може розрахуватися по своїм зобов'язанням на кінець року і вважається ліквідним. Проміжний коефіцієнт ліквідності на кінець року зменшився на 3,928 і склав 2,852, однак його значення вище нормативу і означає, що господарство спроможне розрахуватися по своїм зобов'язанням без реалізації готової продукції. Коефіцієнт загального покриття зменшився на 51,305, але

становив 25,248, що майже вдесятеро більше нормативу (2-2,5) і означає, що СТОВ «Добробут» спроможне повністю розрахуватися за своїми зобов'язаннями без наслідків для виробничого процесу. Однак, показники ліквідності балансу значно перевищують нормативне значення, що свідчить про неефективне використання оборотних активів, що є негативним явищем.

Таблиця 2.5.

Показники ліквідності балансу СТОВ «Добробут» за 2021р.

Показники	На початок року	На кінець року	Зміни (+,-)
1.Ліквідні активи			
1.1. Грошові кошти та поточні фінансові інвестиції	593,0	852,0	+259,0
1.2. Дебіторська заборгованість	302,0	574,0	+272,0
1.3. Запаси	9210,0	11198,0	+1988,0
Всього оборотних засобів	10105,0	12624,0	+2519,0
2. Поточні зобов'язання	132,0	500,0	+368,0
3.Коефіцієнти ліквідності балансу:			
- абсолютний	4,492	1,704	-2,788
- проміжний	6,780	2,852	-3,928
- загального покриття	76,553	25,248	-51,305

В умовах ринкових відносин платоспроможність підприємства вважається найважливішою умовою їх господарської діяльності. Платоспроможність підприємства характеризується можливостями його здійснювати чергові платежі та грошові зобов'язання за рахунок наявних грошей і тих грошових засобів і активів, які легко мобілізуються.

Оцінка рівня платоспроможності проводиться за даними балансу на основі характеристики ліквідності оборотних засобів, тобто з врахуванням часу, необхідного для перетворення оборотних засобів в грошові кошти і цінні папери. Менш мобільними є засоби в розрахунках, готової продукції, товарах відвантажених та ін. Найбільшого часу ліквідності потребують виробничі запаси і витрати для перетворення їх в грошові засоби. Із врахуванням цього в економічній літературі визначають в основному три рівні платоспроможності

підприємства, оцінку яких проводять за допомогою трьох коефіцієнтів: грошової, розрахункової та ліквідної платоспроможності.

Поточна платоспроможність – це здібність до швидкого погашення своїх короткострокових зобов'язань, але для цього необхідно грошові засоби, які підприємство може отримати в результаті обертання в гроші деякі найбільш ліквідні засоби, або для цього необхідно мати достатній запас грошей у банку або у касі.

Рівень платоспроможності характеризується через його коефіцієнт, який розраховується як відношення суми платіжних засобів підприємства до суми платіжних зобов'язань.

Якщо коефіцієнт ≥ 1 , то підприємство вважається платоспроможним і на конкретну дату воно може повністю погасити свою заборгованість. Якщо коефіцієнт < 1 , то підприємство може погасити тільки частину своїх зобов'язань. Якщо коефіцієнт дорівнює нулю, то підприємство вважається банкрутом. Так, розрахунок цього показника наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Платоспроможність СТОВ «Добробут» за 2021р.

Показники	На початок року	На кінець року	Зміни (+,-)
I Платіжні засоби			
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	593,0	852,0	+259,0
Готова продукція	3873,0	5692,0	+1819,0
Товари	1,0		
Дебіторська заборгованість	302,0	574,0	+272,0
Разом платіжних засобів	4768,0	7118,0	+2350,0
II Платіжні зобов'язання			
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	132,0	496,0	+364,0
Поточні зобов'язання за розрахунками	-	4,0	+4,0
Разом платіжних зобов'язань	132,0	500,0	+368,0
Коефіцієнт платоспроможності	36,121	14,236	-21,885
Перевищення платіжних засобів	4636,0	6638,0	+2002,0

Для цього до платіжних засобів включають всі можливі оборотні активи, які перебувають у виробничому процесі (грошові кошти, дебіторську заборгованість, товари, готову продукцію).

Аналіз даних таблиці 2.6 показує, що коефіцієнт платоспроможності на кінець 2021р. склав 14,236.

На протязі 2021р. спостерігається тенденція до перевищення платіжних засобів над платіжними зобов'язаннями на 2002 тис.грн. Так платіжні засоби збільшилися на 2350 тис. грн., а платіжні зобов'язання лише на 368. Розраховані коефіцієнти платоспроможності показують, що СТОВ «Добробут» на початок і на кінець 2021р. здатне погасити платіжні зобов'язання власними платіжними засобами, тобто господарство є платоспроможним. Причиною такого становища стало значне зростання готової продукції – на 1819 тис.грн. і зростання суми дебіторської заборгованості на 272 тис.грн.

2.2 Аналіз трудових ресурсів, оплати праці та її продуктивності на підприємстві

Економічні механізми, що забезпечують раціональне функціонування нових господарських формувань у сільськогосподарському виробництві, повинні враховувати чинне законодавство України і системи оплати праці, які б стимулювали суворе дотримання технологічних вимог і строків виконання робіт, раціональне використання ресурсів виробництва, підвищення кваліфікації, прагнення досягти високих кінцевих результатів.

В даному підрозділі буде розглянуто стан забезпеченості трудовими ресурсами, проведено аналіз оплати праці та її продуктивності на прикладі досліджуваного підприємства СТОВ «Добробут».

До трудових ресурсів відноситься та частина населення, яка володіє необхідними фізичними даними, знаннями та трудовими навичками в відповідній галузі. Формування трудових ресурсів та їх використання в різних галузях економіки мають свої особливості. В сільському господарстві з розвитком продуктивних сил, науково-технічного прогресу скорочується чисельність

працівників, зайнятих безпосередньо виробництвом продукції, в їх використанні спостерігається сезонність та тісний зв'язок з природно-кліматичними умовами.

Достатня забезпеченість сільськогосподарських підприємств необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягу виробництва. Зокрема від забезпеченості господарства трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежить обсяг та своєчасність виконання сільськогосподарських робіт, ефективність використання техніки і як результат – обсяг виробництва продукції.

Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами визначається порівнянням фактичної їх наявності за категоріями та професіями з запланованою необхідністю або ж з їх наявністю у попередньому, базисному, періоді (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7.

Забезпеченість підприємства СТОВ «Добробут» трудовими ресурсами

Категорії працівників	Середньорічна чисельність працюючих, чол		Відхилення 2021 року від рівня 2020 року	
	2020 рік	2021 рік	%	+, -
1. Працюючі, які безпосередньо зайняті в сільськогосподарському виробництві	67	52	77,6	-15
2. Наймані та залучені особи	1	1	100,0	0
3. Інженерно-технічний персонал та інші службовці	5	3	60,0	-2
4. Молодший обслуговуючий персонал	4	3	75,0	-1
Разом	77	59	76,6	-18
1. Працівники, зайняті в підсобних промислових підприємствах та промислах	3	2	66,7	-1
2. Працівники торгівлі та громадського харчування	3	3	100,0	0
4. Працівники, зайняті на будівництві, капітальним ремонтом будівель та споруд	4	2	50,0	-2
Всього	87	66	75,9	-21

З таблиці 2.7, в котрій знаходяться відомості про забезпеченість підприємства трудовими ресурсами ми бачимо, що по результатах 2021 року в СТОВ «Добробут» значно скоротилася кількість працівників основних професій, тобто працівників, зайнятих в основному виробництві, в порівнянні з базисним 2020 роком і склала на кінець звітної періоду лише 77,6 відсотка в порівнянні з базисним.

Взагалі по підприємству просліджується динаміка скорочення чисельності працівників майже по всім категоріям, що являється негативним явищем зважаючи на те, що цей процес не був зумовлений введенням в дію більш нової, продуктивної техніки, розробкою менше затратної технології виробництва. Аналізуючи попередні показники фінансово-господарської діяльності підприємства можна стверджувати про те, що значне скорочення трудових ресурсів викликано погіршення мотиваційного механізму на підприємстві за попередні та звітний періоди.

В цілому кількість працівників на підприємстві в 2021 році скоротилася на 21 особу по відношенню з базисним 2020 роком і склала на кінець звітної періоду 75,9 відсотків або 66 чоловік проти 87 чоловік в базисному періоді.

Поряд з аналізом забезпеченості підприємства трудовими ресурсами необхідно проаналізувати і якісний склад трудових ресурсів за віком, статтю, освітою, стажем роботи, кваліфікацією (таблиця 2.8., 2.9.), оскільки саме від якісного складу персоналу залежить якість виробничого процесу, якісні характеристики продукції, котра виготовляється підприємством, стан та збереженість сільськогосподарської техніки, котра задіяна в основному виробництві, а також продуктивності праці трудових ресурсів тощо.

Розглянувши дані приведені в таблицях 2.8., 2.9. потрібно відмітити, що в господарстві зменшилась кількість середньорічної чисельності працівників, що, напевне, пов'язане з високим рівнем плинності кадрів (цей та інші показники, які характеризують рух робочої сили буде розглянуто в таблиці 2.10.).

Таблиця 2.8.

Якісний склад трудових ресурсів СТОВ «Добробут»

Показники	2020 рік		2021 рік		2021 рік в відсотках до 2020 року
	Чисельність, чол.	Питома вага, відсотки	Чисельність, чол.	Питома вага, відсотки	
Групи працюючих за віком, років:					
до 20	8	10,4	5	8,5	62,5
від 20 до 30	9	11,7	16	27,1	177,8
від 30 до 50	24	31,2	28	47,5	116,7
від 50 до 60	24	31,2	20	33,9	83,3
старше 60	12	15,6	10	16,9	83,3
Разом	77	100,0	59	100,0	76,6
Групи працюючих за статтю:					
чоловіки	43	55,8	31	52,5	72,1
жінки	34	44,2	28	47,5	82,4
Разом	77	100,0	59	100,0	76,6
Групи працюючих за освітою:					
середня	43	55,8	23	39,0	53,5
середня спеціальна	14	18,2	13	22,0	92,9
незакінчена вища	2	2,6	4	6,8	200,0
вища	18	23,4	19	32,2	105,6
Разом	77	100,0	59	100,0	76,6
Групи працюючих за трудовим стажем, років:					
до 5	13	16,9	10	16,9	76,9
від 10 до 20	27	35,1	18	30,5	66,7
Більше за 20	37	48,1	31	52,5	83,8
Разом	77	100,0	59	100,0	76,6

Але слід зазначити, що в підприємстві покращився якісний склад працівників, оскільки зросла питома вага персоналу, котрий має вищу та незакінчену вищу освіту. Це свідчить про зростання освітньо-кваліфікаційного рівня трудових ресурсів підприємства.

Відносно даних, представлених у таблиці 2.9. слід сказати, відбулося незначне зменшення чисельності працівників окремих професій. Так, кількість трактористів-машиністів в 2021 році зменшилася на 2 особи відсотків, а число водіїв вантажівок знизилась на 1 особу у 2021 році в порівнянні з 2020 роком.

Таблиця 2.9

Склад кадрів масових професій СТОВ «Добробут»

Професії та рівень кваліфікації	2020 рік		2021 рік		Відхилення 2021 року від 2020 року (+,-)	
	чоловік	відсотки	чоловік	відсотки		
					чоловік	відсотки
Трактористи-машиністи						
I класу	4	22,2	5	31,3	1	9,0
II класу	9	50,0	7	43,8	-2	-6,3
III класу	5	27,8	4	25,0	-1	-2,8
Разом	18	100,0	16	100,0	-2	0,0
Водії вантажівок						
I класу	2	22,2	2	25,0	0	2,8
II класу	3	33,3	4	50,0	1	16,7
III класу	4	44,4	2	25,0	-2	-19,4
Разом	9	100,0	8	100,0	-1	0,0

Для характеристики руху робочої сили розраховують та аналізують динаміку наступних показників:

- коефіцієнт обертання за прийняттям працівників $K_{пр}$ – відношення кількості прийнятого персоналу на роботу до середньої чисельності персоналу;
- коефіцієнт обороту за вибуттям $K_{в}$ – відношення кількості працівників, які звільнилася до середньої чисельності персоналу;
- коефіцієнт плинності кадрів $K_{пл}$ – відношення кількості звільнених за власним бажанням та за порушенням трудової дисципліни до середньої чисельності персоналу;
- коефіцієнт постійного складу персоналу підприємства $K_{пс}$ – відношення кількості працівників, які працювали весь рік до середньої чисельності персоналу підприємства.

Перелічені коефіцієнти розраховуються за два останні роки, результати розрахунків наводяться в таблиці 2.10.

По результатам розрахунку показників руху робочої сили, представлених в таблиці 2.10. можна сказати, що:

- в звітному році показники руху робочої сили покращились, оскільки зріс коефіцієнт постійного складу персоналу, котрий характеризує стабілізацію кадрової політики підприємства;

- в звітному 2021 році знизилась плинність кадрів на 0,087 по відношенню з базисним 2020 роком.

Таблиця 2.10.

Характеристика руху робочої сили у СТОВ «Добробут»

Показник	2020 рік	2021 рік	Відхилення (+,-)
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб.	77	66	-11
Кількість прийнятих працівників, осіб.	14	11	-3
Кількість звільнених працівників,	36	15	-21
в тому числі звільнених:			0
- за власним бажанням;	16	8	-8
- за порушення трудової дисципліни	6	4	-2
Чисельність працівників, які знаходяться у списку підприємства повний календарний рік	60	52	-8
Коефіцієнт обертання за прийняттям працівників	0,182	0,167	-0,015
Коефіцієнт обороту за вибуттям	0,468	0,227	-0,240
Коефіцієнт плинності кадрів	0,208	0,121	-0,087
Коефіцієнт постійного складу персоналу	0,779	0,788	+0,009

Результативним показником ефективності використання трудових ресурсів, а отже додатковим резервом поліпшення забезпеченості ними підприємства є продуктивність праці. Вона показує здатність живої праці створювати за одиницю часу певну кількість споживчих вартостей, тобто забезпечує збільшення обсягу виробництва тощо. Для сільського господарства підвищення продуктивності праці має виключно важливе значення, оскільки, тут спостерігається стала тенденція подальшого скорочення чисельності працюючих. У цих умовах нарощувати обсяг виробництва продукції можна лише за рахунок підвищення продуктивності праці.

Для оцінки рівня продуктивності праці в сільському господарстві використовується система узагальнюючих, уречевлених та допоміжних показників.

До узагальнюючих показників продуктивності праці відносяться:

- виробництво валової продукції сільськогосподарського призначення на середньорічного працівника, зайнятого в сільськогосподарському виробництві з (з урахуванням обслуговуючого та управлінського апарату);

виробництво валової продукції на 1 людино-день і 1 людино-годину, витрачені на виробництво сільськогосподарської продукції.

Ці показники розраховуються та аналізуються в цілому по господарству, а також по основним галузям, в нашому випадку, по рослинництву (таблиця 2.11.).

Таблиця 2.11

Показники продуктивності праці у СТОВ «Добробут»

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення рівня 2021 року(+,-) до рівня:	
				2019 р.	2020 р.
Валова продукція сільського господарства (в постійних цінах 2010 р.) тис. грн.	14388,3	21155,7	20447,7	6059,4	-708
Середньорічна чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	93	77	59	-14	-38
Продуктивність праці - виробництво валової продукції на одного середньорічного працівника, грн.	154,7	274,7	346,6	+71,8	+191,9

Розглянувши дані приведені в таблиці 2.11. потрібно відмітити, що відбулися деякі позитивні зміни в показниках продуктивності праці. Так, виробництво валової продукції на одного середньорічного працівника зросло на 191,9 тис.грн. у 2021 році порівняно з 2019 роком і становило у 2021 році – 346,6 тис. грн. на одного середньорічного працівника.

Використання трудових ресурсів, зростання продуктивності праці необхідно розглядати в тісному взаємозв'язку з оплатою праці. Завдяки зростанню

продуктивності праці з'являються реальні можливості підвищення її оплати. При цьому кошти на оплату праці необхідно використовувати таким чином, щоб темпи росту продуктивності праці випереджали темпи росту її оплати. Тільки при такій умові є реальні можливості для нарощування темпів розширеного виробництва.

Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та її оплати приведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та її оплати

Показники	Роки	
	2020	2021
1. Виробництво валової продукції на середньорічного працівника, тис. грн.	274,7	346,6
2. Середньорічна заробітна плата, грн.	68456	76325
3. Темпи зростання продуктивності праці, %	-	1,262
4. Темпи зростання заробітної плати, %	-	1,115
5. Коефіцієнт випередження	-	1,132

З розрахунків приведених в таблиці можна зробити висновок, що в звітному, 2021, році темпи зростання продуктивності праці випереджають темпи зростання заробітної плати, а коефіцієнт випередження становить 1,132.

В кінці аналізу підраховуються резерви збільшення продуктивності праці за кожним видом продукції та в цілому по підприємству.

Основними джерелами резервів росту продуктивності праці є:

- використання можливостей збільшення обсягу виробництва продукції;
- скорочення витрат праці на виробництво продукції за рахунок підвищення рівня механізації та автоматизації виробництва, удосконалення організації, підвищення рівня інтенсивності праці тощо.

2.3. Аналіз системи матеріального стимулювання праці

Розглянемо систему матеріального стимулювання, котра використовується на підприємстві за для більш повного розуміння стану трудової мотивації в досліджуваному об'єкті.

Оплата праці – це винагорода, як правило, у грошовому виразі, що його за трудовим договором власник або вповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу або надані послуги.

Трудовий договір - це угода між працівником і власником (або уповноваженим органом, особою). За трудовим договором працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цим договором, дотримуватися внутрішнього трудового розпорядку підприємства, а власник підприємства або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язуються виплачувати працівникові заробітну плату та забезпечити умови, необхідні для виконання роботи.

Оплата праці складається з основної заробітної плати й додаткової оплати праці. Розміри оплати найманого працівника залежать від результатів його праці з урахуванням наслідків господарської діяльності підприємства.

Основна заробітна плата працівника залежить від результатів його праці й визначається тарифними ставками, відрядними розцінками, посадовими окладами, а також надбавками й доплатами в розмірах, не вище за встановленими чинним законодавством. Рівень додаткової оплати праці здебільшого залежить від кінцевих результатів діяльності підприємства. Зазвичай до додаткової праці відносять премії, інші заохочувальні та компенсаційні виплати, а також надбавки й доплати, не передбачені чинним законодавством або встановлені понад розміри, дозволені останнім. За розрахунками середньої структури середньомісячного заробітку персоналу на сільськогосподарських підприємствах України протягом кількох останніх років, основна заробітна плата й додаткова оплата праці становлять відповідно 70-80% і 20-30% відповідно від загальної величини цього заробітку.

Для оплати праці робітників застосовуються норми виробітку:

- в рослинництві для трактористів – машиністів на механізованих польових роботах, вантажно-розвантажувальних і тракторно-транспортних роботах.

Про впровадження нових норм праці і нормованих завдань працівники повідомляються не пізніше, ніж за один місяць.

Для молодих трактористів-машиністів, які закінчили професійно-технічні училища або курси і зайняті на механізованих роботах, на ремонті тракторів і сільськогосподарських машин, а також для молодих працівників, які прийшли в рослинництво після закінчення загальноосвітніх шкіл з виробничим навчанням, короткострокових курсів, професійно-технічних училищ або навчались безпосередньо на виробництві норми виробітку понижуються : протягом перших трьох місяців з початку самостійною роботи на 25%, протягом наступних трьох місяців на 15%.

Оплата праці в рослинництві проводиться:

1). По прямій відрядній системі, тобто за кожну одиницю роботи працівнику нараховується заробітна плата згідно з прийнятою в господарстві тарифною сіткою і нормами виробітку на дану роботу. Відрядна розцінка при цьому за одиницю роботи визначається діленням тарифної ставки на встановлену норму виробітку.

2). По відрядно-преміальній системі. Тобто за обсяг виконаних робіт у межах норми виробітку за кожну одиницю виконаної роботи заробіток нараховується в межах тарифної ставки, а за перевиконання норми виробітку передбачається премія в розмірі до 50%.

3). По відрядно-прогресивно-преміальній системі. Розцінки в межах норми залишаються незмінними, а з перевиконанням денної норми підвищуються за прогресивною шкалою. Чим більше перевиконується норма, тим вища премія. За кожну її одиницю, яка може досягнути коефіцієнта 2. Відрядно-прогресивно-преміальна система може застосовуватися на роботах надто термінових.

4). Непряма відрядна система. Застосовується при сівбі на роботах по захисту рослин від шкідників і хворіб та при збиранні урожаю, а саме:

- при сівбі оплату праці водія зайнятого на підвезенні мінеральних добрив і насіння та сівака проводити у розмірі 80% від зарплати нарахованої трактористу-машиністу;
- на роботах по захисту рослин від шкідників і хворіб – оплату праці водія зайнятого на підвезенні води і робітника на приготуванні розчину отрутохімікатів проводити у розмірі 80% від заробітку нарахованого трактористу-машиністу;
- на роботах при збиранні урожаю зернових – помічнику комбайнера і водію зайнятому на відвезенні зерна у розмірі 80% від заробітку нарахованого комбайнеру.

5). Проста погодинна система застосовується на роботах які не підлягають нормуванню.

Оплата праці в рослинництві поділяється на такі три категорії:

- основна оплата за:
 - а) обсяг виконаних робіт;
 - б) відпрацьовані людино-години.
- додаткова оплата за:
 - а) якість виконаних робіт;
 - б) стислі строки виконаних робіт;
 - в) підвищена оплата на збиранні врожаю;
 - г) надбавки за роботу із захисту рослин.
- преміювання за:
 - а) досягнення врожаїв;
 - б) навчання молодих спеціалістів.

Особливості оплати праці трактористів-машиністів. До числа трактористів-машиністів належать працівники, які мають відповідне посвідчення, прийняті на роботу трактористами-машиністами і фактично працюють на тракторах, комбайнах і самохідних сільськогосподарських машинах.

Оплата праці трактористів-машиністів на механізованих роботах проводиться по тарифних розрядах робіт, диференційованих з урахуванням потужності тракторів, комбайнів та іншої техніки.

Оплата праці механізаторів за проведення періодичних технічних обслуговувань здійснюється по кількості людино-годин, встановлених згідно з нормами затрат часу.

Праця трактористів-машиністів за проведення обкатування тракторів, комбайнів і сільськогосподарських машин оплачується по II розряду тарифної ставки встановленої для трактористів-машиністів.

За підготовку комбайна до збирання, остаточну перевірку, регулювання і випробувальне збирання, а також за підготовку сільськогосподарської техніки до зимового зберігання праця трактористів-машиністів оплачується по II розряду тарифної ставки, встановленої для трактористів-машиністів. Час, необхідний для підготовки техніки до зберігання визначається на кожну машину у відповідності з діючими нормативами.

Праця трактористів-машиністів, зайнятих на немеханізованих господарських і ремонтних роботах, оплачується по ставках II розряду тарифної сітки трактористів-машиністів у тому випадку, якщо тарифна ставка на виконуваний роботі нижча тарифної ставки вказаного розряду.

За економію палива і мастильних матеріалів проти встановлених норм витрат за умови дотримання агротехнічних вимог до якості тракторних робіт механізаторам повинна виплачуватися премія у розмірі 70% вартості зекономленого ним палива і мастильних матеріалів, за перевитрату паливно-мастильних матеріалів утримується 70% вартості перевитрати. Але нині деякі премії не виплачуються

Виплату премій за економію палива і мастильних матеріалів та утримання із заробітку за їх перевитрату проводиться після закінчення кожного кварталу.

При виконанні тракторних робіт з порушенням установлених агротехнічних умов із заробітку тракториста – машиніста утримується 50%, бригадира тракторної бригади – 10% вартості палива і мастильних матеріалів, використаних за неякісну виконану роботу.

На період збирання зернових, зернобобових і соняшнику та на заготівлі кормів встановлюються комплексні розцінки за 1 тону в залежності від урожайності і умов збирання (полеглість, забур'яненість).

В зв'язку з тим, що в Галузевій угоді між Президією Української академії аграрних наук та ЦК профспілки працівників агропромислового комплексу України на 2004 рік надбавка за класність не передбачено, то відповідно і не нараховується.

Оплата праці в ремонтних майстернях. Оплата праці працівників, зайнятих на роботах з ремонту і обслуговування техніки, сільськогосподарських машин, устаткування тваринницьких ферм тощо в ремонтно-механічних майстернях проводиться по відрядній і погодинній системі.

Працівникам, зайнятим на ремонтних роботах, присвоюються кваліфікаційні розряди згідно з тарифно-кваліфікаційним довідником для робітників ремонтних майстерень. Присвоєння працівникові кваліфікаційного розряду або його підвищення здійснюється з урахуванням тарифікації робіт, на яких зайнятий працівник.

Присвоєння працівникам розрядів проводиться комісією в складі головного інженера господарства, завідувача майстерні, представника комітету профспілки та одного або двох працівників тієї професії по якій складається іспит. Результати іспитів оформляються протоколами затверджуються директором господарства і заносяться в трудові книжки працівників.

При непогодженні працівника з присвоєним йому кваліфікаційним розрядом він допускається до повторного складання іспиту протягом 1 місяця. Рішення комісії при повторному складанні є остаточним.

В окремих випадках, як виняток, комісія може присвоїти працівникові без складання іспиту відповідно до основного розряду виконуваних ним робіт.

Оплата праці працівників на ремонті техніки проводиться за нормативами встановленими на ремонт кожної деталі, марки машин чи вузла. Основний метод нормування ремонтних робіт – аналітичний, його різновиди – аналітично-розрахунковий і аналітично-експериментальний.

За роботу у важких і шкідливих умовах праці розмір надбавки до тарифних ставок становить 12%.

Працівникам, які виконують роботи по нижчих розрядах, ніж присвоєні їм кваліфікаційні розряди виплачується різниця між його тарифною ставкою і тарифною ставкою, по якій розцінюється виконувана робота. Така доплата здійснюється за умови виконання працівником норми виробітку якщо різниця в тарифікації становить більше, ніж 1 розряд.

Оплата праці водіїв автомобілів. Оплата праці водіїв вантажних автомобілів здійснюється згідно з відрядною системою за обсяг виконаних перевезень. Погодинна оплата праці застосовується при неможливості врахувати вагу, вантажів: перевезення людей, тари, перевезення їжі до місць роботи тощо.

Оплата часу простою не з вини працівника проводиться з розрахунку двох третин тарифної ставки встановленого працівникові розряду. За час простою, коли виникла виробнича ситуація небезпечна для життя чи здоров'я працівника або для людей, які його оточують і навколишнього природного середовища не з його вини, за ним зберігається середній заробіток. Час простою з вини працівника не оплачується.

Водіям I та II класів нараховують надбавку в розмірі відповідно 25% і 10% тарифної ставки за відпрацьований як водій час. Надбавка за класність під час оплати на ремонтних роботах не виплачується і доплата за ненормований робочий день не проводиться.

Водіям, що працюють на автомобілях II і III групи із спеціальним устаткуванням і механізмами, тарифні ставки встановлені з урахуванням сумісництва робіт по керуванню цими механізмами і устаткуванням.

Закордонний досвід матеріальної мотивації персоналу, звичайно, заслуговує особливої уваги та широкого практичного застосування у країнах з пере-

хідною економікою. Проте навряд чи слід його сліпо копіювати. Доцільніше адаптувати такий досвід до українських умов. Усе частіше на підприємствах використовують поєднання погодинної оплати з гнучкими формами оплати праці, які представлені у табл. 2.13.

До основних видів винагороди відносять:

- 1) премії;
- 2) надбавки;
- 3) доплати;
- 4) бонуси за рахунок прибутків і використання акціонерних капіталів (внесків працівників, купівля опціонів та акцій підприємств і фірм);
- 5) дивіденди тощо.

Таблиця 2.13

Характеристика гнучких форм оплати праці[72]

Гнучка форма оплати	Характеристика
Участь у доходах	Виплата винагород, що пов'язана з виконанням виробничого завдання, яке може включати вимоги до підвищення продуктивності праці, якості і культури обслуговування. Для цього необхідно розробити систему оцінки виконаних робіт, а також наявність довіри до адміністрації з боку працівників
Участь у прибутках	Використовується третиною компаній США. Працівники одержують диференційовану річну винагороду з прибутків компанії. При цьому виникає колективна зацікавленість працівників і роботодавців у збільшенні прибутків
Одноразові винагороди	Замість підвищення зарплатні компанія виплачує своїм працівникам одноразові винагороди за виконані завдання. В результаті працівники зацікавлені у виконанні поставлених завдань, а адміністрація може контролювати витрати виробництва за рахунок стабілізації зарплатні. За такою схемою на інформаційному ринку працюють консультанти та експерти
Плата за кваліфікацію і знання	Зарплатня зростає залежно від особистісної кваліфікації, поставлених завдань та якості їх виконання. Необхідна наявність об'єктивної системи атестації та створення умов для підвищення кваліфікації

Як одні з основних форм винагороди вищого керівництва міжнародний досвід рекомендує використовувати:

- загальна винагорода за членство в раді директорів (розмір цієї винагороди залежить від результатів роботи, перш за все фінансових показників компанії і зростання вартості акцій компанії, опціонів на покупку акцій компанії);
- додаткова винагорода голові ради директорів і головам комітетів;

- додаткова винагорода за участь у кожному засіданні ради директорів;
- додаткова винагорода членам комітетів за участь у роботі комітетів ради директорів;
- додаткова компенсація витрат, пов'язаних із виконанням функцій члена ради директорів[72].

Отже, система матеріального стимулювання персоналу дозволяє врахувати й заохотити ряд додаткових кількісних і якісних характеристик праці, не охоплених основною заробітною платою. Ця система створює стимули тривалої дії.. Крім того, засобами матеріального стимулювання більшість підприємств мотивують групу вищого керівництва, від чия роботи залежить ефективність управління самим підприємством.

Загалом, для ефективного функціонування системи матеріального стимулювання підприємства необхідно мати чітку систему атестації працівників усіх категорій та виділити певні ознаки або навіть критерії для встановлення того або іншого виду доплат, а також забезпечити широку участь у цій роботі трудового колективу

Висновки до розділу 2

1. Характеризуючи розміри підприємства СТОВ «Добробут» потрібно зазначити, що у 2021 р. по відношенню до 2019 р. спостерігається зростання валової і товарної продукції на фоні збільшення площі сільськогосподарських угідь та середньорічної вартості основних та оборотних засобів. Однак порівнюючи 2021 рік з 2020 роком, можна зазначити, що вартість валової продукції в постійних цінах 2010 року зменшилась на 708 тис.грн. Це зменшення відбулось за рахунок зниження виробництва продукції рослинництва. Проте зменшення виробництва продукції не вплинуло на зменшення товарної продукції, її величина порівняно з попереднім роком зросла на 1133,9 тис.грн.

2. Аналізуючи структуру товарної продукції в динаміці за останні три роки, можна зробити висновок, що протягом трьох років галузь рослинництва була провідною у підприємстві, про що свідчить її питома вага, яка коливалась від 78,6% у

2019 р. до 82,4% у 2021 р. За рахунок збільшення виручки від реалізації соняшника на 1991 тис.грн. порівняно з 2020 р., питома вага галузі рослинництва зросла в порівнянні з 2020 р. на 1,4%. Найбільшу питому вагу у 2021 р. у структурі виробництва займає соняшник – 40,7%, другу позицію займає – озима пшениця – 20,6%, що дало змогу визначити напрям спеціалізації СТОВ «Добробут» як зерновий, з розвинутим виробництвом соняшнику.

3. Показник норми прибутку показує скільки грошових одиниць прибутку приносить кожна грошова одиниця функціонуючих виробничих фондів. У 2020 р. вона склала 21,9%, тобто кожна гривня функціонуючих виробничих фондів принесла 21,9 коп. прибутку. У 2021 р. підприємство отримало менший прибуток і відповідно норма прибутку зменшилась на 4,0%. Зменшення норми прибутку свідчить про неефективне використання виробничих фондів підприємства.

4. На протязі 2021р. спостерігається тенденція до перевищення платіжних засобів над платіжними зобов'язаннями на 2002 тис.грн. Так платіжні засоби збільшилися на 2350 тис. грн., а платіжні зобов'язання лише на 368. Розраховані коефіцієнти платоспроможності показують, що СТОВ «Добробут» на початок і на кінець 2021р. здатне погасити платіжні зобов'язання власними платіжними засобами, тобто господарство є платоспроможним. Причиною такого становища стало значне зростання готової продукції – на 1819 тис. грн. і зростання суми дебіторської заборгованості на 272 тис. грн.

5. Аналізуючи попередні показники фінансово-господарської діяльності підприємства можна стверджувати про те, що значне скорочення трудових ресурсів викликано погіршення мотиваційного механізму на підприємстві за попередні та звітний періоди. В цілому кількість працівників на підприємстві в 2021 році скоротилася на 21 особи по відношенню з базисним 2020 роком і склала на кінець звітного періоду 75,9 відсотків або 66 осіб проти 87 чоловік в базисному періоді.

6. Аналіз якісного складу трудових ресурсів підприємства показав, що зменшення кількості середньорічної чисельності працівників, напевне, пов'язане з високим рівнем плинності кадрів. Але слід зазначити, що в підприємстві покращився якісний склад працівників, оскільки зросла питома вага персоналу, котрий має ви-

щу та незакінчену вищу освіту. Це свідчить про зростання освітньо-кваліфікаційного рівня трудових ресурсів підприємства.

7. Характеризуючи рух робочої сили на підприємстві, можна сказати, що: у 2021 році показники руху робочої сили покращились, оскільки зріс коефіцієнт постійного складу персоналу, котрий характеризує стабілізацію кадрової політики підприємства на 191,9 тис.грн. і знизилась плинність кадрів на по відношенню з базисним 2020 роком.

8. Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і її оплати свідчить, що у звітному, 2021, році темпи зростання продуктивності праці випереджають темпи зростання заробітної плати, а коефіцієнт випередження становить 1,132. Основними джерелами резервів росту продуктивності праці є: використання можливостей збільшення обсягу виробництва продукції; скорочення витрат праці на виробництво продукції за рахунок підвищення рівня механізації та автоматизації виробництва, удосконалення організації, підвищення рівня інтенсивності праці та ін.

9. Побудова ефективної системи матеріального стимулювання працівників є важливою складовою системи мотивації праці. Це так само сприятиме підвищенню зацікавленості працівників у кінцевих результатах роботи. Ефективність функціонування системи матеріального стимулювання персоналу підприємства дозволить згладити недоліки інших сфер управління підприємством

10. Система матеріального стимулювання персоналу дозволяє врахувати й заохотити ряд додаткових кількісних і якісних характеристик праці, не охоплених основною заробітною платою. Ця система створює стимули тривалої дії. Крім того, засобами матеріального стимулювання більшість підприємств мотивують групу вищого керівництва, від чияї роботи залежить ефективність управління самим підприємством.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА ШЛЯХІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Аналіз мотиваційного процесу в управлінні підприємством

«Мотивація трудової діяльності – матеріальна зацікавленість індивіда в результатах своєї праці» [36]. Саме створення необхідних умов і стимулів для найбільш повної реалізації трудового потенціалу кожним працівником на конкретному робочому місці – головна мета мотивації.

Існує два види мотивації:

1) внутрішня, коли людина виконує дії через внутрішню потребу, бажання або особистий інтерес. Внутрішня мотивація часто базується на особистих цінностях, задоволенні від самого процесу виконання дії або задачі, і внутрішній задоволеності від досягнення певних результатів. Наприклад, людина може займатися хобі, оскільки це приносить їй задоволення або відчуття досягнення.

2) зовнішня, коли зовнішні фактори стимулюють особу до виконання певних дій, таких як винагорода, покарання, визнання чи суспільний статус. Наприклад, отримання премії за досягнення певної мети в роботі є зовнішньою мотивацією.

Зазвичай, внутрішня мотивація може бути більш стійкою, оскільки вона базується на внутрішніх переконаннях та цінностях людини, тоді як зовнішня мотивація може бути менш стійкою іноді, оскільки вона залежить від зовнішніх обставин та факторів, які можуть змінюватися.

Зовнішню мотивацію доцільно назвати мотивуванням. Мотивування - це процес впливу на людину з метою спонукання його до певних дій шляхом спонукання в ньому певних мотивів. «Мотивування – це процес впливу на особу з метою спонукання її до певних дій шляхом формування відповідних мотивів. Залежно від цілей та завдань, що досягаються і розв’язуються, виокремлюють два основні типи мотивування: I тип мотивування передбачає фор-

мування зовнішніх мотивів, що спонукають до бажаних для мотивуючого суб'єкта результатів. Важливою умовою його ефективності є глибока взаємодія та порозуміння між двома сторонами. Цей тип мотивування спрямований на формування мотиваційної структури особистості. Важливою умовою його ефективності є особлива увага формуванню та підсиленню позитивних, тих, що сприятимуть досягненню високих результатів, мотивів (бажання, наполегливість, сумлінність, спрямованість на навчання тощо) і, навпаки, послаблення тих мотивів, які заважають ефективній поведінці (невпевненість, інфантильність, неувважність, неорганізованість тощо)»[37].

Мотивація підвищує продуктивність праці, а зміна ставлення працівників до праці збільшує прибутковість підприємства. Своєрідним механізмом, за допомогою якого реалізуються мотиви є стимулювання. Співвідношення різноманітних мотивів, які обумовлюють поведінку людини, створює її мотиваційну структуру, яка є досить стабільною, хоч і піддається цілеспрямованому формуванню. У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна і обумовлена низкою факторів: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтаціями.

В таблиці 3.1 наведено відомості про переваги різних форм мотивації, яка складена С. Віккестафосом і В. Герчиковим.

Таблиця 3.1.

Відомості про переваги різних форм мотивації

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

Дослідження свідчать, що за умови володіння достатніми ресурсами 20% людей взагалі не бажають працювати. Решта – 36% готові працювати за умови цікавої роботи; 36% - аби уникнути нудьги і самотності; 14% - через страх за-

губити себе; 9% - тому, що праця приносить радість. Лише 12% людей як основний мотив діяльності вважають гроші, в той час як до 45% віддають перевагу славі; 35% - задоволенню змістом роботи, а близько 15% - владі [38]. Сучасне українське село характеризується послабленням трудової мотивації працівників, деформацією та руйнуванням трудових цінностей, зниженням трудової дисципліни, незацікавленістю працівників у розвитку професійного рівня й наростанням трудової апатії [39]. У господарстві СТОВ «Добробут» мотиваційні процеси відбуваються на неналежному рівні. Найчастіше їх можна спостерігати в період збирання врожаю, коли за найбільшу кількість зібраного зерна виплачується винагорода. На жаль, директор господарства не враховує такі фактори, як рівень добробуту, соціальний статус, кваліфікація, ціннісні орієнтації, та ін. робітники, задовольнивши свої первинні потреби, зовсім забувають про вище згадані фактори.

Для того щоб краще зрозуміти чого хочуть і до чого прагнуть працівники СТОВ «Добробут», було проведено анкетування. В анкетуванні прийняло участь близько 40 чол., із загальної кількості працюючих – 59 чол. Анкета складається з 10 питань, кожне питання має три відповіді. Самі питання за змістом дещо схожі, щоб зрозуміти точність відповідей учасників анкетування. Питання анкети були складені на сонові таких змістовних теорій мотивації, як теорія Маслоу, Мак-Клелланда, Герцберга, Альдерфер, Фрейда, Тейлора, Мак-Грегора.

Підбивши результати анкетування, ми зробили висновок, що майже всі працівники підприємства СТОВ «Добробут» незадоволені умовами праці, для 70% учасників успіх є головним у їхній роботі, на питання „Вас задовольняє та посада яку ви посідаєте?” – 4% учасників відповіли що незадовільняє, 10% - бажають мати владу над колективом, їм не важливі стосунки з ними і тому вони прагнуть досягти влади за будь-яку ціну. Повсякденна робота працівників повністю задовольняє їх, вони не бажають брати додаткові завдання, оскільки вони не отримують за це додаткової винагороди, і лише 12% працівників, а це пенсіонери, для задоволення своїх внутрішніх потреб, відчутти себе потрібним

господарству, як у молоді роки, проявляють ініціативу до додаткових завдань. Для 74% працівників, які брали участь в анкетуванні, робота не допомагає їм у психологічному зростанні, вони з нетерпінням чекають кінця робочого дня, а це все лише тому, що робочі місця більшої кількості працівників мають поганий стан, та оплата праці не завжди задовольняє елементарні потреби працівника, селянина. Директору СТОВ «Добробут» потрібно звернути увагу на таке поняття як „мотивація”, а саме, для кожного працівника потрібно надати, з метою поточного стимулювання підкріплення. Його величина повинна бути мінімальною, щоб постійно підтримувати зацікавленість у продовженні потрібного виду роботи і при цьому не виснажувати ресурси господарства.

Доречно буде підкріплення „авансом”, яке зобов’язує працівника виконувати свою роботу краще. Але потрібно пам’ятати, що підкріплення повинно бути своєчасним і конкретним, щоб працівник знав, з чим воно пов’язане, як йому бути далі і створювати у працівника намагання в майбутньому працювати краще. Також, було б доречно провести перевірку кожного спеціаліста та робітника підрозділу на відповідність його даній роботі. На основі результатів перевірки потрібно задовольнити потребу кожного хто має кращі результати, можна підвищити в посаді, удосконалити умови праці, рівень добробуту та врахувати їх ціннісні орієнтації.

«Грошова винагорода працівника є одним з найбільш ефективних і поширених методів стимулювання персоналу. Однак звернемо увагу і на те, що грошове стимулювання ефективно в тому випадку, якщо працівник вважає заробітну плату справедливою і гідною щодо його праці. Працівник у даному випадку повинен розуміти, що витрачені ним фізичні і розумові сили, а також отриманий кінцевий результат мають прямий зв’язок з грошовою винагородою». [40]. «Проте в даний час, з урахуванням специфіки діяльності багатьох підприємств і організацій, дуже часто складається ситуація, коли роботодавцю складно об’єктивно оцінити ефективність і обсяг роботи у багатьох працівників у зв’язку з відсутністю її прямої оцінки. Це призводить до відсутності диференціації в оплаті праці і є причиною незадоволення оплатою праці, що при-

зводить до зниження його продуктивності. Підкреслимо, що заробітна плата завжди є важливою частиною системи оплати і стимулювання праці, а також виступає одним з найбільш ефективних інструментів впливу на ефективність праці персоналу підприємства» [41].

Отже, система мотивації СТОВ «Добробут» повинна бути змінена, оскільки цього потребують самі працівники, про що свідчать результати анкетування. Адже при покращенні ефективності праці кожного працівника, його соціального статусу, психологічного настрою, буде позитивно впливати на ефективність роботи всього підприємства.

Для підвищення мотивації та покращення якості роботи, існує багато способів, ми пропонуємо досліджуваному підприємстві деякі з основних, які добре зарекомендували себе на практиці, а саме:

1. Мотивування знаннями. Щоб домогтися професіоналізму в будь-якій роботі, співробітник повинен прагнути стати кращим у своїй спеціальності.

2. Нагороджувати окремих людей за сукупний внесок групи. У нашу епоху командної роботи людям часто здається, що їх індивідуальні заслуги залишаються неврахованими.

3. Пояснити підлеглим прийняту в організації систему винагород. Довільність у заохочення та нагороди веде до цинізму, а не до зростання мотивації.

4. Підтримка позитивного обміну інформацією між підлеглими.

Особисті позитивні оцінки роботи співробітників - дієвий мотивуючий чинник. Корпоративна культура, яка підтримує прагнення давати один одному позитивні оцінки за результатами кожного виконаного завдання, підвищує рівень мотивації та продуктивності праці.

Мотивація працівників може і повинна змінюватися і з урахуванням змін у розвитку самого підприємства. Завдання сучасного керівника - вибрати з розмаїття матеріальних та нематеріальних стимулів оптимальний під своїх співробітників. Обов'язковою умовою створення ефективної системи мотивації у СТОВ «Добробут» є встановлення раціонального співвідношення доходів

від праці та власності, особливо для осіб, які є власниками земельних і майнових паїв та працюють на даному підприємстві.

У процесі дослідження встановлено, що одним із основних чинників, який впливає на підвищення продуктивності праці на аграрних підприємствах є мотивація. Створення ефективної мотивації неможливе без розвинутої системи матеріального заохочення, тільки за умов комплексного використання різноманітних заохочувальних систем можливо ефективно мотивувати робітників до досягнення необхідних підприємству результатів. В той же час потрібно матеріальні методи заохочення поєднувати з нематеріальними. Другою умовою є кваліфікація, професіоналізм, досвід, знання, освіта. Підготовлений працівник, спеціаліст свого діла працює набагато краще: якісніше і продуктивніше невмілого працівника. Третя умова – організація праці, якість управління працею. Сюди входять планування і координація дій робітників, забезпечення порядку і трудової дисципліни.

3.2. Підвищення мотивації праці керівників та спеціалістів аграрного підприємства

Мотивація праці сільського господарства посідає одне з чільних місць як важлива складова ефективної діяльності господарюючого суб'єкта. Головний акцент треба зробити на формуванні й повному використанні трудового потенціалу працівників. Тому дослідження в даному напрямі проблеми виявлення мотивації аграрних працівників є актуальними.

Вивченню природи мотивації праці, формуванню дієвої системи спонукання працівників до ефективної праці присвячено багато робіт, зокрема, вітчизняних вчених – О.А. Бугуцького, В.С. Дієсперова, А.М. Колота, Й.С. Завадського, Г.А. Дмитренка, А.А. Афоніна та інших; серед зарубіжних – М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, К. Замфіра, Р.У. Ліпера й інших. Вчені приходять до висновку, що базові мотиви можливо визначити, але неможливо винайти універсальний мотиваційний механізм, який би підходив для будь-якого підприємства чи організації.

Очевидно, що управлінцям необхідно формувати мотиваційну систему, враховуючи особливості дієвого мотиваційного управління. Виходячи з цього, метою даного підрозділу є аналіз мотиваційної спрямованості керівників і спеціалістів різних ланок управління аграрного підприємства СТОВ «Добробут», обґрунтування моделі адекватного мотиваційного механізму.

Проведеним соціологічним дослідженням (анкетовано 12 осіб, що займають посади керівників, їх заступників, головних спеціалістів, керівників служб і підрозділів товариства) визначено рівень задоволеності працею, системами її оцінки, мотивації та стимулювання. Також були враховані тенденції до міграції, виявлені її спонукальні причини.

На основі одержаних результатів розраховано середній індекс задоволеності працівників своєю трудовою діяльністю та оцінкою і винагородою за результати праці, який показує у цифровому виразі наскільки працівників влаштовує власна праця в аграрному підприємстві, а також рівень оцінки та компенсації затрачених зусиль (табл.3.2).

Таблиця 3.2

**Рівень задоволеності працівників СТОВ «Добробут»
трудою діяльністю, оцінкою і винагородою за результатами їх праці**

Ступінь задоволеності	Бал (x)	Кількість працівників (f)	Розрахункові величини (x* f)
Задоволеність працею			
Задоволені	+1,0	2	+2,0
Скоріше задоволені	+0,5	3	+1,5
Вагаються відповісти	0	2	0
Скоріше незадоволені	-0,5	4	-2,0
Незадоволені	-1,0	1	-1,0
Разом	X	12	+0,5
Задоволеність оцінкою і винагородою			
Задоволені	+1,0	1	+1,0
Скоріше задоволені	+0,5	3	+1,5
Вагаються відповісти	0	3	0
Скоріше незадоволені	-0,5	2	-1,0
Незадоволені	-1,0	3	-3,0
Разом	X	12	-1,5

У даній таблиці зазначені варіанти відповідей, кожній з яких присуджений бал. Середній ранг задоволеності приймає значення в інтервалі від $-1,0$ до $+1,0$ (тобто, чим ближче значення індексу до $+1,0$, тим більше працівники задоволені власною працею і навпаки – чим ближче значення показника до $-1,0$, тим менше задоволеності трудовою діяльністю).

Середній індекс (x_n) обчислюємо за формулою:

$$x_n = (\sum xf) / (\sum f) ,$$

де x_n – середній індекс n -ї ознаки;

$\sum xf$ – сума розрахункових величин;

$\sum f$ – чисельність працівників.

Середній індекс задоволеності працею становить: $x_1 = 0,5 / 12 = +0,04$. Отже, задоволеність має місце, але її значення досить низьке. Середній індекс задоволеності оцінкою і винагородою за результати: $x_2 = -1,5 / 12 = -0,125$, що в цілому характеризує загальну незадоволеність опитуваних.

У таблиці 3.3 наведено рейтинг причин задоволеності та незадоволеності своєю працею опитуваних керівників і спеціалістів.

Таблиця 3.3

Рейтинг причин задоволеності та незадоволеності працею
у СТОВ «Добробут»

Причини	Питома вага відповідей, %	Ранг
Причини задоволеності		
Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі	41,4	1
Можливість підвищення кваліфікації, самовираження, змістовна, відповідальна робота	21,7	2
Сприятливий режим праці та відпочинку	13,0	$\frac{3}{4}$
Відповідність винагороди затратам часу та енергії (вагомість винагороди для працівника)	13,0	$\frac{3}{4}$
Високий рівень оплати	10,9	5
Усього	100,0	X
Причини незадоволеності		
Низька оплата праці	42,4	1
Непрестижність роботи	20,4	2
Незадовільні умови праці та відпочинку	16,7	$\frac{3}{4}$
Відсутні перспективи кар'єрного росту	16,7	$\frac{3}{4}$
Недостатня компетентність вищого керівництва	1,9	5/6
Затримка із виплатою заробітної плати	1,9	5/6
Усього	100,0	X

Якщо в зарубіжних країнах лише у 10 відсотків пересічних працівників яскраво виражена потреба самовираження, то для керівників і спеціалістів даного підприємства це значення становить 22,2 відсотка. На мій погляд, ця різниця викликана як статусом працівників, так і вищим рівнем освіти зазначеної категорії працівників.

Респонденти запропонували заходи для підвищення задоволеності трудовою діяльністю (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Причини незадоволеності моральним і матеріальним стимулюванням

Причини незадоволеності, шляхи їх усунення	Питома вага відповідей, %	Ранг
Причини незадоволеності		
Відсутність зв'язку між результатами роботи і її винагородою	49,9	1
Незначний рівень заохочувальних виплат	22,9	2
Відсутність морального стимулювання	20,8	3
Незрозумілість нарахування премій	6,4	4
Основні шляхи підвищення рівня задоволеності трудовою діяльністю в аграрному підприємстві		
Підвищити рівень оплати праці	42,6	1
Підвищити організацію і умови праці	23,6	2
Надати можливість професійного росту	13,2	3

Було встановлено (рис. 3.1), що потреби керівників і спеціалістів досліджуваного підприємства відповідають піраміді потреб А. Маслоу. З іншого боку, для більшості опитуваних головними є первинні потреби. Так, було встановлено наявність зв'язку між ступенем задоволеності своєю працею працівниками і потенційною мобільністю, тобто бажанням змінити місце роботи (коефіцієнт співзалежності $C = 0,68$). Абсолютна більшість опитуваних (82 відсотки) зазначила, що погодилася б негайно змінити місце роботи в разі пропозиції вище оплачуваної роботи.

Статистичним методом було встановлено, що середній відсоток потенційної міграційної мобільності респондентів (питома частка бажаючих виїхати з сільської місцевості) становить 38 відсотків.

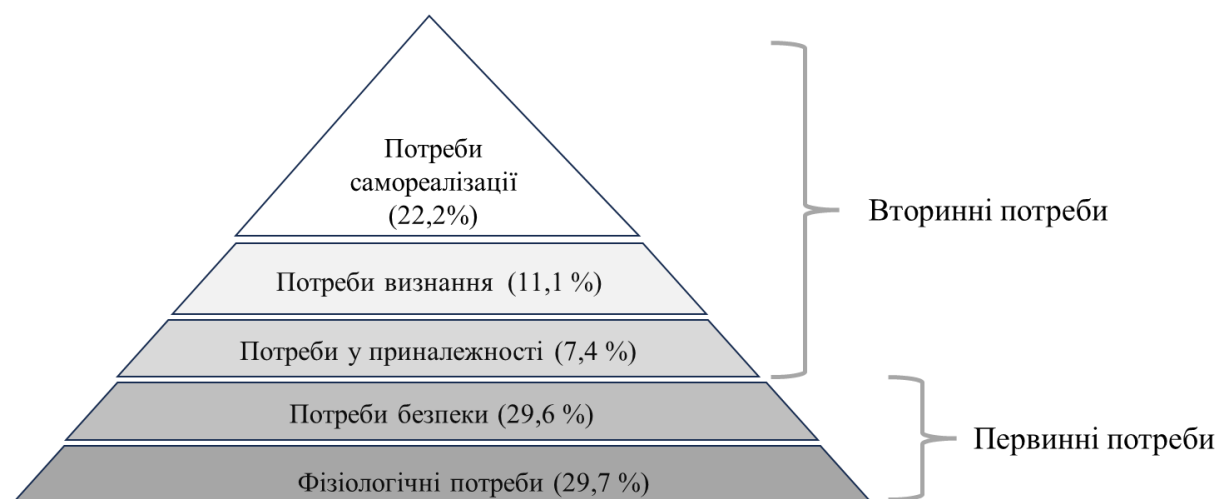


Рис. 3.1. Структура потреб керівників і спеціалістів товариства

Головними причинами цього, на думку опитуваних, є незадоволеність роботою (44 відсотки), житлово-комунальними умовами (26 відсотків).

«У сучасних умовах результативність діяльності підприємства залежить від наявності кадрового потенціалу, який відповідає швидким змінам зовнішнього та внутрішнього середовища та спроможний креативно вирішувати виниклі проблеми. У вирішенні цієї проблеми значне місце належить партнерській взаємодії держави та підприємства щодо якісного навчання молоді та створення умов для розвитку й освіти людини протягом життя. Формування креативного персоналу потребує системного підходу та містить заходи як для створення сприятливих умов творчого розвитку особистості, так і для організації ефективної командної роботи внаслідок об'єднання зусиль різних працівників» [49].

На рівні держави для підтримки та стимулювання аграрного сектору можуть бути корисними наступні заходи:

- підтримка у сфері освіти: забезпечення доступу до освіти та навчання для фермерів і робітників у сільському господарстві є ключовим елементом. надання доступу до навчальних ресурсів та програм, що допомагають удосконалювати методи сільськогосподарського виробництва;

- фінансова підтримка та стимули: забезпечення доступу до кредитів, субсидій, програм страхування чи інших фінансових стимулів для аграрних підприємств може позитивно вплинути на їхню мотивацію. державні гранти чи

пільги також можуть стимулювати інвестиції в сучасні технології та удосконалення виробництва;

- розвиток інфраструктури: покращення доступу до ринків, технічної інфраструктури, систем збуту та зберігання продукції може значно підвищити мотивацію фермерів;

- підтримка досліджень та інновацій: створення програм та ініціатив, спрямованих на підтримку досліджень та інновацій у сільському господарстві, може стимулювати розвиток нових технологій та методів виробництва;

- зменшення бюрократичних перешкод: спрощення адміністративних процедур та зменшення бюрократичних обмежень можуть полегшити життя фермерам та підприємствам у галузі сільського господарства;

- соціальні заходи та страхові програми: надання соціальних гарантій, страхування та підтримки для фермерів та їхніх сімей може позитивно вплинути на їхню мотивацію та сприяти стабільності виробництва.

Ці заходи можуть створити сприятливу атмосферу для розвитку аграрного сектору, зменшуючи демотивуючі фактори та сприяючи підвищенню мотивації для розвитку сільського господарства.

На рівні підприємства, на нашу думку, першочерговим є:

- розвиток системи винагород: система стимулів, які включають у себе премії, бонуси за досягнення певних цілей чи високих результатів виробництва, може бути важливим фактором мотивації для працівників підприємства;

- прозорість та участь у прийнятті рішень: це може включати у себе проведення зустрічей, обговорення стратегій та планів разом з персоналом;

- професійний розвиток: надання можливостей для навчання, тренінгів та розвитку професійних навичок може сприяти підвищенню мотивації співробітників;

- створення командного середовища: заохочення співпраці, колективної роботи та підтримки може створити позитивне та підтримуюче робоче середовище;

- управління ризиками та стресом: мінімізація факторів, що призводять до стресу, таких як нестабільність умов роботи, може сприяти підвищенню мотивації та продуктивності;

- визнання та похвала: це може бути важливим елементом у мотивації працівників. відзнака та визнання за досягнення, вклад у розвиток підприємства можуть бути могутнім стимулом;

- адекватне управління конфліктами: вирішення конфліктних ситуацій та створення гармонійної атмосфери для підтримки позитивних відносин.

Створення сприятливого робочого середовища та системи стимулів може допомогти уникнути демотивації та сприяти підвищенню продуктивності та ефективності підприємства в аграрній сфері.

Нами була опрацьована модель формування мотиваційного механізму СТОВ «Добробут» (рис. 3.2).

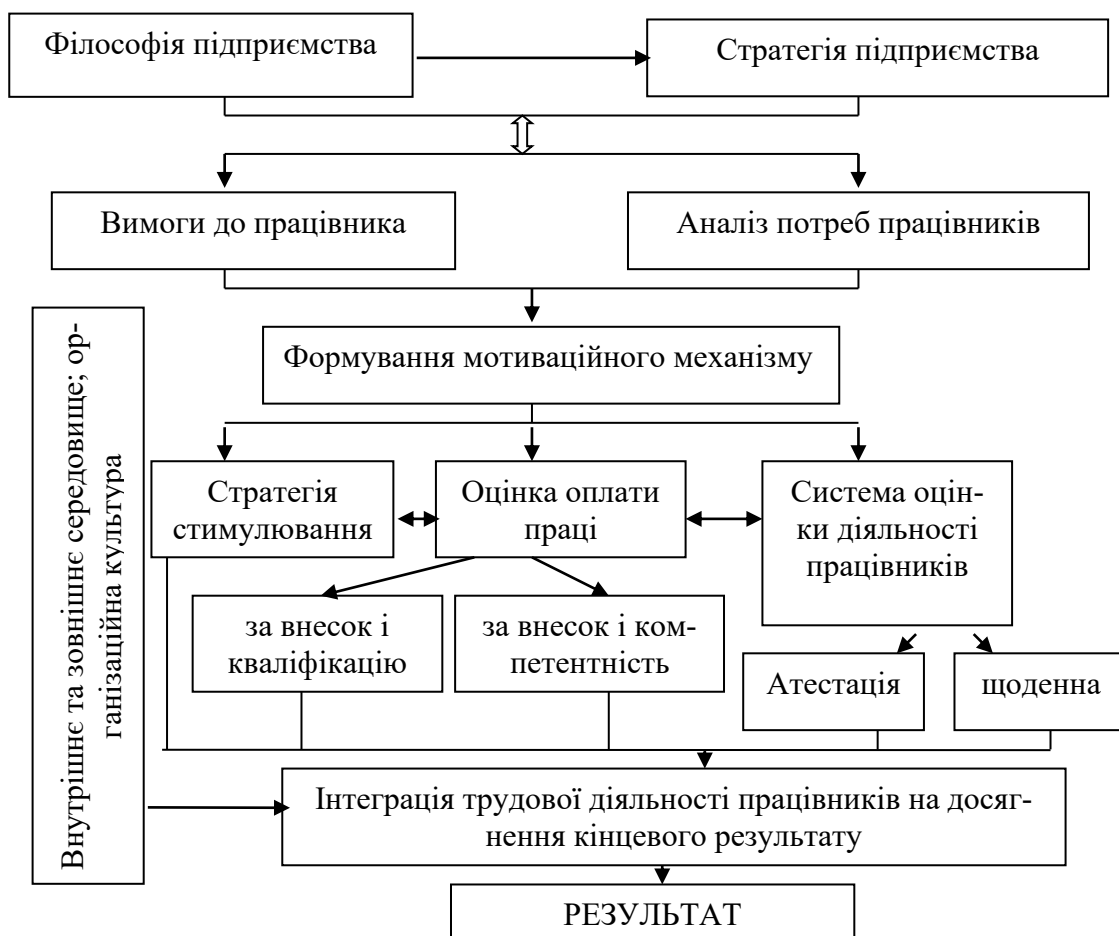


Рис. 3.2. Модель формування мотиваційного механізму працівників

Сутність запропонованої моделі полягає в оплаті праці за внесок кожного працівника з урахуванням кінцевого результату, в поєднанні з доплатами спеціалістам і керівникам за компетентність, працівникам нижчих ланок – за кваліфікацію. Оплата за внесок базується на врахуванні двох критеріїв: поточних результатів і кваліфікації (компетентності) та їх поглибленні.

Дана система стимулювання повинна спонукати працівника до високоякісного виконання його виробничого завдання в заданий строк, стимулювати зростання продуктивності праці. Для цього необхідно:

- забезпечити чіткий розподіл виробничих обов'язків між працівниками (посадові інструкції повинні мати всі, кожен працівник має чітко знати коло своїх прав, обов'язків відповідальності, умов контролю та мотивації);
- поширювати дух партнерства, що передбачає участь працівників у прийнятті рішень на всіх рівнях, чим задовольнятимуться потреби найвищого порядку;
- удосконалити нормування праці, підвищити оплату за поліпшення якості продукції і ріст продуктивності праці (мається на увазі умови їх одержання і розмір). Кожен працівник повинен мати інформацію про якість особистої праці, рішення зміни в трудовій діяльності повинні прийматися з їхнього відома та участі;
- впровадити комплексну оцінку діяльності персоналу шляхом застосування експертної оцінки в поєднанні з щоденною наскрізною оцінкою кожного працівника. Для цього бригадиру слід доручити вести щоденний табель виконання виробничого завдання. В нього пропонується вносити кількість відпрацьованого робочого часу, виробіток за день, якість виробленої продукції, продуктивність праці.

У підприємстві варто розділяти оплату праці пайовим методом, а в підрозділі – за особистим внеском. За основу пропонується брати лише так званий "корисний час" – добуток коефіцієнта виконання виробничої норми за місяць на відпрацьований робочий час. Розрахуємо оплату праці працівника

тракторо-рільничої бригади, наприклад, тракториста-машиніста, виходячи з "корисного часу" відпрацьованого ним.

Алгоритм визначення оплати праці полягає в наступному:

- 1) визначається коефіцієнт виконання виробничого завдання за день (K_{BB3}):

$$K_{BB3} = \Phi / H ,$$

де Φ – фактичне виконання; H – норматив;

- 2) встановлюється коефіцієнт виконання виробничого завдання за місяць (K_M):

$$K_M = \sum K_{BB3i} / n ,$$

де K_{BB3i} – щоденний коефіцієнт виконання виробничого завдання;

- 3) визначається "корисний робочий час" ($N_{кор}$):

$$N_{кор} = N * K_M ,$$

де N – загальна кількість відпрацьованого працівником часу за місяць;

K_M – місячний коефіцієнт виконання виробничого завдання;

- 4) встановлюється вартість одного "корисного робочого часу" ($B_{N_{кор}}$), грн.:

$$B_{N_{кор}} = D / N_{кор.3} ,$$

де D – частка із загального фонду оплати праці, виділена на підрозділ; $N_{кор.3}$ – загальна кількість корисного часу, відпрацьованого всіма працівниками підрозділу, за місяць;

- 5) визначається частка окремого працівника (D_n) за методикою, поданою в посібнику [22, с.134]:

$$D_n = B_{N_{кор}} * N_{кор},$$

$B_{N_{кор}}$ – вартість одного "корисного робочого часу"; $N_{кор}$ – "корисний робочий час"

- 6) підраховується повна заробітна плата працівника (ЗП):

$$ЗП = D_n + D_{квал} + D_{ін.} ,$$

D_n – частка праці окремого працівника; $D_{квал}$ – доплата за кваліфікацію; $D_{ін.}$ – інші доплати, заохочувальні виплати, премії.

Особам, яким присвоєно І клас кваліфікації тракториста-машиніста і звання "Майстер зрошення І класу" і "Майстер рослинництва І класу", провадиться доплата до заробітку в розмірі 20 відсотків.

Враховуючи особливо важливе значення проведення збирання врожаю, в господарстві, як правило, повинні встановлюватися підвищенні розцінки по оплаті праці для працівників, зайнятих на цих роботах. Найпоширенішим є традиційний порядок, при якому розцінки трактористам машиністам збільшуються до 60 відсотків.

За збереження і добре використання тракторів і сільськогосподарських машин трактористам-машиністам слід виплачувати премію (після закінчення ремонту тракторів і сільськогосподарських машин) у розмірі 40 відсотків.

За економію палива і мастильних матеріалів проти встановлених норм витрат за умови дотримання агротехнічних вимог до якості тракторних робіт механізаторам виплачуються премії в таких розмірах: трактористу-машиністу – 70 відсотків вартості зекономленого ним палива і мастильних матеріалів, бригадиру тракторно-рілочної бригади – 7 відсотків, помічнику бригадира – 3, майстру налагоджувальнику – 5 і заправнику палива – 3 відсотки вартості палива і мастильних матеріалів, зекономлених по бригаді.

Отже, розрахувавши частку окремого працівника, в нашому випадку, тракториста-машиніста та розглянувши можливі доплати та премії, які повинен отримувати працівник в разі якісного виконання свого робочого завдання можна представити кінцевий результат, тобто заробітну плату яку повинен отримувати працівник СТОВ «Добробут».

Зважаючи на те, що заробітна плата є вагомим фактором мотивації трудової діяльності, а від результатів трудової діяльності працівників залежить результат фінансово-господарської діяльності підприємства, потрібно запровадити дану методику на основі розрахунку "корисного часу", тобто особистого внеску кожного працівника в загальний результат фінансово-господарської діяльності підприємства, оскільки дана методика представляє найбільш справедливий спосіб винагороди за затрачені зусилля кожною одиницею трудових ресурсів.

Аналіз розвитку вітчизняного аграрного сектора свідчить, що ефективність господарювання вища у тих підприємствах, де:

- забезпечується високий рівень виконавчої дисципліни, в тому числі технологічної, шляхом використання організаційного ресурсу, що створює можливість виконання виробничих процесів у рільництві в належні агротехнічні строки з відповідною якістю;
- система стимулювання праці, поєднана із системою оплати за орендні паї, не руйнується нелегітимними способами перерозподілу майна за рахунок його крадіжок працівниками підприємств. Тобто несанкціонований перерозподіл спільного багатства (винос продукції рослинництва і тваринництва, самовільне використання технічних засобів, іншого майна для власних цілей) не перевищує 20 відсотків;
- керівники підприємств мають великий досвід управлінської діяльності, користуються авторитетом серед підлеглих, що дає змогу їм адаптуватися особисто і здійснити адаптацію колективу до змін умов господарювання шляхом реструктуризації виробництва;
- керівники підприємств на початок реформування мали сформовані управлінські команди.

Саме цих принципів повинно дотримуватися керівництво досліджуваного підприємства, адже без згуртованого колективу та компетентного управлінського персоналу неможливо досягти бажаних результатів у своїй фінансово-господарській діяльності.

Для перехідної економіки та для кожного дійсно діючого сільськогосподарського підприємства, зокрема, СТОВ «Добробут» проблемою залишається співвідношення дисципліни і виробничої демократії.

Виробнича демократія значною мірою відрізняється від політичної. Сучасне виробництво – це підприємство з його технологічним циклом, детермінованим у часі та просторі, в якому інтегруються ресурси різного типу, а рішення приймаються власником чи особою (органом), що ним уповноважена. Таке виробництво вимагає від працівника не тільки високої кваліфікації, а й суворого дотримання виробничої й технологічної дисципліни, для чого використовується організаційний (адміністративний) ресурс, яким володіють не

тільки "топ-менеджери" – керівники підприємств, а й менеджери як операційного рівня (бригадири, завідувачі ферм), так і керівники технологічних (агрономічної, інженерно-технічної тощо) служб.

Отже, основними причинами незадоволеності роботою в аграрних підприємствах, зокрема, в СТОВ «Добробут» є низька оплата праці, неефективне матеріальне і моральне стимулювання, відсутність взаємозв'язку між результатами праці та її винагородою, недостатня можливість підвищення кваліфікації, незначні перспективи кар'єрного росту. Наслідком зазначеної ситуації є висока потенційна міграційна мобільність опитаних працівників.

Запропонована модель мотиваційного механізму націлена на врахування потреб у результаті праці кожного окремого працівника, на цій основі здійснення їх оплати праці та стимулювання згідно з індивідуальними результатами кожного працівника.

3.3. Економічна та соціальна ефективність удосконалення трудової мотивації на підприємстві

В результаті проведених досліджень та розрахунків в попередніх підрозділах даного розділу маємо змогу говорити про важливу роль підвищення рівня трудової мотивації в аграрному секторі, зокрема, на даному підприємстві, котре являється об'єктом дослідження. Було виявлено значний вплив рівня мотивації трудових ресурсів на кінцевий результат діяльності СТОВ «Добробут», оскільки саме від мотивування праці залежить її продуктивність та якість виконуваних робіт, затрати сировини та матеріалів (стимулювання підвищення кваліфікації, стимулювання своєчасного та якісного збирання урожаю, додаткове стимулювання виробництва окремих сільськогосподарських культур, стимулювання за подовження строків служби техніки, стимулювання за економію коштів на ремонті тракторів, комбайнів і сільськогосподарських машин тощо).

Відомо, що на що на мотивацію, продуктивність, якість праці впливають як матеріальні, так і моральні мотиви. При цьому, все ж таки, в наш час важ-

ливішу роль відіграють матеріальні стимули, оскільки від рівня оплати праці, премій, доплат та інших видів матеріального стимулювання залежить добробут в сім'ї окремого працівника аграрного сектора, зокрема, працівника даного підприємства. Від рівня матеріальної винагороди залежить можливість даного працівника відтворювати свої розумові та фізичні сили, оскільки велика частина винагороди йде на харчування та підтримку здоров'я.

Також слід зазначити, що одним з важливих напрямків удосконалення трудової мотивації являється інвестування коштів в людський ресурс, тобто капіталовкладення, направлені на підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня трудових ресурсів. Цей захід з боку керівництва аграрного підприємства забезпечує підвищення рівня знань, кваліфікації, можливості до творчого мислення, направлений на активацію, підвищення трудового потенціалу працюючих. В результаті проведених досліджень було доведено, що при щорічному, поступовому нарощуванні інвестицій в людський ресурс зростає його віддача, норма прибутку від додаткового вкладення коштів в трудові ресурси. Цим самим підприємство має можливість підвищити сукупний розмір валової продукції на 28 відсотків.

Слід відмітити, що важливу роль в підвищенні мотивації праці трудових ресурсів відіграють і моральні стимули (сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі; можливість підвищення кваліфікації, самовираження, змістовна, відповідальна робота; сприятливий режим праці та відпочинку.) Були проведені тестування, опитування персоналу (керівників та спеціалістів вищого, середнього та низового рівня) даного підприємства і працівників аналогічних підприємств аграрного сектора в Сумській області. В результаті цих досліджень було виявлено суттєвий вплив як відповідності винагороди затраченим зусиллям та енергії на виконання тієї чи іншої роботи, так і стану оточуючого середовища, мікроклімату в колективі на рівень мотивації. Але потрібно зазначити, що більша частина опитуваних погодилася б працювати і в даних умовах або перейти на інше, аналогічне місце роботи за умови підвищення оплати праці.

Варто сказати, що у підприємстві потрібно розділяти оплату праці пайовим методом, а в підрозділі – за особистим внеском. За основу пропонується брати лише так званий "корисний час" – добуток коефіцієнта виконання виробничої норми за місяць на відпрацьований робочий час. Був проведений розрахунок оплати праці робітника тракторо-рільничої бригади, наприклад, тракториста-машиніста, виходячи з "корисного часу" відпрацьованого ним.

Зважаючи на те, що заробітна плата є вагомим фактором мотивації трудової діяльності, а від результатів трудової діяльності працівників залежить результат фінансово-господарської діяльності підприємства, потрібно запровадити дану методику на основі розрахунку "корисного часу", тобто особистого внеску кожного працівника в загальний результат фінансово-господарської діяльності підприємства, оскільки дана методика представляє найбільш справедливий спосіб винагороди за затрачені зусилля кожною одиницею трудових ресурсів.

З метою повернення заробітній платі втраченої нею стимулюючої функції необхідно демократизувати економічний механізм діяльності нових агроформувань, керівники яких часто неохоче йдуть на введення вищих тарифних ставок і посадових окладів, що гальмує поліпшення трудової діяльності працівників. Система використовуваної в підприємствах оплати праці має забезпечувати оптимальне співвідношення між кількістю, якістю та оплатою вкладеної праці з дотриманням умов Галузевих угод і колективних договорів.

В умовах колективної організації праці на увагу заслуговує застосування безтарифної системи її оплати, яка дає змогу всебічно урахувувати як колективні результати, так і особистий внесок окремого працівника. Основним механізмом регулювання заробітної плати повинна бути договірна система.

При здійсненні матеріального стимулювання працівників даного підприємства необхідно урахувувати відповідний зарубіжний досвід, найсуттєвішими складовими якого є: відсутність шаблонного мислення, повна самостійність і простір для експерименту, необмежене право вибору в рамках дозволеного законом (єдине обмеження економічна доцільність); заінтересованість власників,

менеджерів і найманих працівників у сприятливій перспективі (завдяки якій кожен з них остерігається втрати своє джерело доходу і тому ефективно працює); тарифні системи, що використовуються передбачають диференціацію оплати праці залежно від її умов і складності й відповідальності за виконану роботу.

Удосконалення мотиваційного механізму підприємства призведе до значного економічного та соціального ефекту, який позначиться на :

- зростанні продуктивності праці та покращенні якісних характеристик виробленої продукції;
- зростанні сукупних розмірів валової продукції, а отже і можливих прибутків підприємства;
- підвищенні задоволеності працюючих своєю працею;
- покращенні духовного мікроклімату в колективі, зниженні напруженості в стосунках між працівниками;
- поліпшенні добробуту кожного окремого працівника та покращенні стану його здоров'я.

У зарубіжній практиці існує таке поняття, як team-building (командоутворення). Основними компонентами процесу створення команди є:

- формування та розвиток командних навичок (team skills) - орієнтація спільної мети на особисті цілі, прийняття відповідальності за результати роботи колективу тощо;
- формування командного духу (team spirit) - сукупність психологічних відносин співробітників з колегами і організацією. Основні заходи спрямовані на розвиток довіри між працівниками, зміцнення відчуття єдності, зміцнення неформального авторитету керівників;
- формування команди (team-building)- механічні впливи на відбір, оптимізації структури команди і функціонального розподілу ролей: створення робочого середовища, встановлення горизонтальних зв'язків у складі команди, регіональних підрозділів [50].

Отже, ефективно розроблена система мотивації персоналу, що складається з матеріальних і нематеріальних складових, дозволить підвищити ефективність підприємства та його конкурентоспроможність.

Формування ефективного механізму трудової мотивації на аграрному підприємстві передбачає наступні напрями:

- збереження зайнятості: створення умов для стабільної працевлаштування співробітників та уникнення масового звільнення;
- професійний та кар'єрний розвиток: надання можливостей для зростання кваліфікації, навчання та просування по кар'єрних сходах для працівників;
- справедливий розподіл доходів: розробка системи оплати праці, що враховує результати та внесок кожного співробітника у успіх підприємства;
- здорові умови праці: забезпечення безпечного та комфортного робочого середовища для працівників для збереження їхнього здоров'я;
- сприяння творчості: стимулювання працівників до творчого мислення та запровадження ініціатив;
- довіра та зворотній зв'язок: створення атмосфери взаємного довір'я, де кожен працівник може вільно висловлювати свої думки та ідеї;
- використання новітніх технологій: стимулювання використання сучасних технологій для підвищення ефективності та створення нових продуктів чи послуг.

При розробці соціально-економічного механізму трудової мотивації в аграрному секторі потрібно враховувати складність обставин, таких як військові дії, зростання рівня інтелектуалізації та освіченості, і базуватися на нетрадиційних методах пошуку ефективних стимулів. Це може включати залучення висококваліфікованих кадрів, розвиток конкурентоспроможності персоналу та гнучке реагування на зміни на ринку.

Серед мотивів починають переважати короткострокові цілі та ціннісні орієнтації. Люди прагнуть отримати блага зараз, негайно, пріоритетними стають особистий та груповий егоїзм. Мотиви суспільного визнання праці та уча-

сті в процесі управління займають останні місця серед спонукальних чинників трудової діяльності, незалежно від форм власності підприємств. Відсутність можливостей гідної та адекватної самореалізації, зниження трудової мотивації і психологічний розлад навіть у професіоналів із високим рівнем інтелекту і досвідом виживання в умовах трансформаційних процесів у суспільстві потребують потужних зусиль для подолання деформацій в інтелектуальному розвитку всього суспільства й формування нового ефективного механізму трудової мотивації з активною позицією кожного індивідуума у виборі місця роботи за власним бажанням і здібностями, а не за вимушеною необхідністю [12].

Аграрні підприємства мають потенціал для ефективного функціонування соціально-економічного механізму трудової мотивації. Вони розпоряджаються кваліфікованим персоналом та інформаційними ресурсами для співпраці з провідними компаніями у сфері аграрної діяльності та інфраструктурою. Однак успішні проекти розвитку господарств базуються на ефективному використанні механізмів мотивації праці. Формування ефективної системи трудової мотивації в аграрному секторі передбачає впровадження соціально-економічного механізму, який включає різноманітні стимули, інструменти, організаційні заходи та інші елементи, спрямовані на залучення працівників та реалізацію управлінських завдань через мотивацію.

У практиці управління підприємствами враховується майбутній стан, враховуючи зміни на ринку сільськогосподарської продукції, тенденції в розвитку аграрної галузі та можливості зміни стратегії конкурентної переваги. Однак керівництво та працівники можуть по-різному сприймати цю ситуацію. Для уникнення можливих труднощів важливе спільне розуміння основної мети як серед керівництва, так і серед персоналу сільськогосподарського підприємства.

Мотивування трудової активності персоналу та стратегічної активності всього аграрного підприємства нерозривно пов'язані між собою. Вони здійснюють вирішальний вплив на активність та результативність діяльності підп-

риємства. Нами обґрунтовано матрицю мотиваційного механізму управління розвитком аграрного підприємства (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

Матриця мотиваційного механізму управління розвитком аграрного підприємства

	Мотивація розвитку персоналу	Мотивація розвитку підприємства
Стратегічний розвиток	Цілі	Цілі
	збереження та розвиток компетенцій та підвищення якості кадрового потенціалу	розширення діяльності та динамічний розвиток
	Задачі	Задачі
	мотивування ініціативності та винагорода «по заслугах» (публічна)	формування ресурсів оптимізації діяльності, виявлення і посилення конкурентних переваг, зменшення впливу слабких сторін
	Функції	Функції
	сприяння професійному розвитку та організація адаптації пристосування	прогноз можливих ризиків, змін зовнішнього середовища, контроль якості змін
	Результат	Результат
	прийняття влучних та вчасних рішень, підвищення зацікавленості та ініціативності	стійка конкурентна позиція, розширений сегмент ринку, прихильність споживачів
Стратегічний результат	Цілі	Цілі
	підвищення очікуваних результатів, рівня майстерності та швидкості досягнення результатів, динамічний розвиток	максимізація ринкової вартості виробництва, стійкі темпи зростання економічного потенціалу підприємства та обсягу виробництва і реалізації
	Задачі	Задачі
	формування позитивного іміджу та політики соціальної відповідальності	мінімізація витрат, максимізація прибутку, забезпечення рентабельної діяльності
	Функції	Функції
	планування очікуваних результатів, організація виконання завдань та контроль відповідності результатів	ідентифікація, оцінка і управління фінансовими ризиками, прогнозування доходів
	Результат	Результат
	підвищення продуктивності праці, збільшення прибутку на 1 працівника та конкурентоспроможність персоналу	висока прибутковість, динамічне зростання показників результативності та ефективності діяльності

Ця матриця дозволяє виділити ключові показники діяльності підприємств, які можна використовувати для формування та оцінки ефективності механізму мотивації управління розвитком сільськогосподарських підприємств.

У багатьох випадках існуючі комплексні програми мотивації персоналу не працюють належним чином, оскільки не враховують особливостей окремих працівників та не пов'язані зі стратегічними цілями розвитку підприємства. Досвід показує, що успіх залежить від узгодженості стратегії розвитку всере-

дині підприємства. Ця стратегія має бути підкріплена бізнес-планом та виражена у формі місії, цілей та принципів підприємства.

Оскільки всі механізми, включаючи механізм мотивації управління розвитком підприємства, розробляються та впроваджуються в рамках загальної стратегії підприємства, важливо підкреслити, що сама стратегія реалізується на практиці, на робочих місцях. Вона потребує балансу між інтересами підприємства в цілому та потребами персоналу.

Мотиваційний механізм в управлінні розвитком сільськогосподарських підприємств вимагає врахування та корекції для адаптації до персоналу. Від цього залежить, чи стане механізм мотиваційним або демотиваційним фактором. Розуміння, які типи працівників переважають на підприємстві, дає можливість розробити рекомендації для створення оптимальних умов, що максимізують продуктивність. Також слід оцінювати, які умови можуть викликати демотивацію. Якщо мотиваційний механізм управління розвитком не відповідає характеристикам персоналу, його потрібно коригувати або шукати способи адаптації, що може бути складним для сільськогосподарських підприємств. З цього можна зробити висновок, що ефективна система мотивації включає комплекс заходів - від формулювання політики мотивації до індивідуальних методів стимулювання для керівників та працівників.

Під час удосконалення механізму важливо враховувати особливості персоналу, їхні потреби, установки та цінності, а також враховувати структуру управління підприємства та фактори, що впливають на нього ззовні та всередині. Від власників та керівництва залежить чітке усвідомлення очікуваних результатів від впровадження такого механізму. Більшість сучасних сільськогосподарських підприємств спрямовані на короткостроковий прибуток, тому мотиваційний механізм повинен бути доступним для реалізації та зрозумілим для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Цей механізм спрямований на вирішення економічних питань, таких як підвищення заробітної плати, введення премій і нововведення в кредитуванні, а також оплата потреб у побуті та культурі працівників. Також він спрямова-

ний на соціальний розвиток, зміцнення відносин між соціальними партнерами, створення сприятливого соціально-психологічного середовища та запобігання конфліктам. До інших цілей входить забезпечення належних умов праці для сільськогосподарської діяльності, регулювання ринку праці, мінімізація безробіття, створення нових робочих місць, розвиток сфери сільського господарства. Також важливі цілі включають підвищення освіти та культурного рівня населення, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, постійну освіту та підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб сільськогосподарської галузі, а також захист прав інтелектуальної власності. Крім того, цей механізм спрямований на стимулювання впровадження нових форм, партнерства, товарів і послуг у сфері сільського господарства, а також на оцінку роботи працівників у цій галузі та моніторинг рівня їх трудової мотивації і результативності.

Висновки до розділу 3.

1. Проведення дослідження мотивування працівників підприємства показало, що система мотивації СТОВ «Добробут» повинна бути змінена, оскільки цього потребують самі працівники, про що свідчать результати анкетування. Адже при покращенні ефективності праці кожного працівника, його соціального статусу, психологічного настрою, буде позитивно впливати на ефективність роботи всього підприємства.

2. Для ефективного господарювання керівництво досліджуваного підприємства повинно дотримуватися наступних принципів у своїй роботі: високого рівня виконавчої дисципліни і адаптованої системи стимулювання праці, адже без згуртованого колективу та компетентного управлінського персоналу неможливо досягти бажаних результатів у своїй фінансово-господарській діяльності.

3. При здійсненні матеріального стимулювання працівників даного підприємства необхідно урахувати відповідний зарубіжний досвід, найсуттєвішими складовими якого є: відсутність шаблонного мислення, повна самостій-

ність і простір для експерименту, необмежене право вибору в рамках дозволеного законом (єдине обмеження економічна доцільність); заінтересованість власників, менеджерів і найманих працівників у сприятливій перспективі (завдяки якій кожен з них остерігається втрати свого джерела доходу і тому ефективно працює); тарифні системи, що використовуються передбачають диференціацію оплати праці залежно від її умов і складності й відповідальності за виконану роботу.

4. Отже, основними причинами незадоволеності роботою в аграрних підприємствах, зокрема, в СТОВ «Добробут» є низька оплата праці, неефективне матеріальне і моральне стимулювання, відсутність взаємозв'язку між результатами праці та її винагородою, недостатня можливість підвищення кваліфікації, незначні перспективи кар'єрного росту. Наслідком зазначеної ситуації є висока потенційна міграційна мобільність опитаних працівників. Запропонована модель мотиваційного механізму націлена на врахування потреб у результаті праці кожного окремого працівника, на цій основі здійснення їх оплати праці та стимулювання згідно з індивідуальними результатами кожного працівника.

5. Під час удосконалення механізму важливо враховувати особливості персоналу, їхні потреби, установки та цінності, а також враховувати структуру управління підприємства та фактори, що впливають на нього ззовні та всередині. Від власників та керівництва залежить чітке усвідомлення очікуваних результатів від впровадження такого механізму. Більшість сучасних сільськогосподарських підприємств спрямовані на короткостроковий прибуток, тому мотиваційний механізм повинен бути доступним для реалізації та зрозумілим для досягнення стратегічних цілей підприємства.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Результатом дослідження є теоретичне узагальнення та рішення методичних та практичних проблем, пов'язаних з удосконалення мотивації праці на підприємстві. На основі проведених досліджень можна зробити наступні висновки та пропозиції:

1. Мотивація праці є найважливішим фактором результативності роботи, і в цій якості вона складає основу трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукупності властивостей, які впливають на виробничу діяльність.

2. Результати дії мотиваційного розвитку аграрної економіки мають економічний і соціальний характер. Перший результат – це раціональне використання природно-кліматичних та матеріально-трудових ресурсів, ефективність науково-технічного прогресу; другий – зміни системи соціально-економічних відносин і соціального типу працівника, що є суб'єктом економічної діяльності.

3. Для успішної системи мотивації для кожного конкретного працівника повинна бути побудована окрема система стимулювання з урахуванням його особистих якостей, наявності на підприємстві тих або інших ресурсів, стилю керівництва. Тому, однією з важливих функцій менеджера є розуміння, що саме мотивує кожного співробітника. Це завдання не завжди просте і вимагає часу та зусиль, але довгострокові результати - задоволеність та висока продуктивність персоналу - варто ці зусилля. Підходити до кожного співробітника індивідуально, враховуючи його унікальні потреби та мотиватори, допомагає створювати сприятливе середовище для досягнення успіху як для працівника, так і для організації в цілому.

4. Характеризуючи розміри підприємства СТОВ «Добробут» потрібно зазначити, що у 2021 р. по відношенню до 2019 р. спостерігається зростання валової і товарної продукції на фоні збільшення площі сільськогосподарських угідь та середньорічної вартості основних та оборотних засобів. Однак порівнюючи 2021 рік з 2020 роком, можна зазначити, що вартість валової продукції в постійних цінах 2010 року зменшилась на 708 тис.грн. Це зменшення відбулось за рахунок зниження виробництва продукції рослинництва. Проте зменшення виробництва про-

дукції не вплинуло на зменшення товарної продукції, її величина порівняно з попереднім роком зросла на 1133,9 тис.грн.

5. Аналізуючи структуру товарної продукції в динаміці за останні три роки, можна зробити висновок, що протягом трьох років галузь рослинництва була провідною у підприємстві, про що свідчить її питома вага, яка коливалась від 78,6% у 2019 р. до 82,4% у 2021 р. За рахунок збільшення виручки від реалізації соняшника на 1991 тис.грн. порівняно з 2020 р., питома вага галузі рослинництва зросла в порівнянні з 2020 р. на 1,4%. Найбільшу питому вагу у 2021 р. у структурі виробництва займає соняшник – 40,7%, другу позицію займає – озима пшениця – 20,6%, що дало змогу визначити напрям спеціалізації СТОВ «Добробут» як зерновий, з розвинутим виробництвом соняшнику.

6. На протязі 2021р. спостерігається тенденція до перевищення платіжних засобів над платіжними зобов'язаннями на 2002 тис.грн. Так платіжні засоби збільшилися на 2350 тис. грн., а платіжні зобов'язання лише на 368. Розраховані коефіцієнти платоспроможності показують, що СТОВ «Добробут» на початок і на кінець 2021р. здатне погасити платіжні зобов'язання власними платіжними засобами, тобто господарство є платоспроможним. Причиною такого становища стало значне зростання готової продукції – на 1819 тис. грн. і зростання суми дебіторської заборгованості на 272 тис. грн.

7. Аналізуючи попередні показники фінансово-господарської діяльності підприємства можна стверджувати про те, що значне скорочення трудових ресурсів викликано погіршення мотиваційного механізму на підприємстві за попередні та звітний періоди. В цілому кількість працівників на підприємстві в 2021 році скоротилася на 21 особи по відношенню з базисним 2020 роком і склала на кінець звітнього періоду 75,9 відсотків або 66 осіб проти 87 чоловік в базисному періоді.

8. Аналіз якісного складу трудових ресурсів підприємства показав, що зменшення кількості середньорічної чисельності працівників, напевне, пов'язане з високим рівнем плинності кадрів. Але слід зазначити, що в підприємстві покращився якісний склад працівників, оскільки зросла питома вага персоналу, котрий має ви-

щу та незакінчену вищу освіту. Це свідчить про зростання освітньо-кваліфікаційного рівня трудових ресурсів підприємства.

9. Характеризуючи рух робочої сили на підприємстві, можна сказати, що: у 2021 році показники руху робочої сили покращились, оскільки зріс коефіцієнт постійного складу персоналу, котрий характеризує стабілізацію кадрової політики підприємства на 191,9 тис.грн. і знизилась плинність кадрів на по відношенню з базисним 2020 роком.

10. Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і її оплати свідчить, що у звітному, 2021, році темпи зростання продуктивності праці випереджають темпи зростання заробітної плати, а коефіцієнт випередження становить 1,132. Основними джерелами резервів росту продуктивності праці є: використання можливостей збільшення обсягу виробництва продукції; скорочення витрат праці на виробництво продукції за рахунок підвищення рівня механізації та автоматизації виробництва, удосконалення організації, підвищення рівня інтенсивності праці тощо.

11. Побудова ефективної системи матеріального стимулювання працівників є важливою складовою системи мотивації праці. Це так само сприятиме підвищенню зацікавленості працівників у кінцевих результатах роботи. Ефективність функціонування системи матеріального стимулювання персоналу підприємства дозволить згладити недоліки інших сфер управління підприємством. Ця система створює стимули тривалої дії. Крім того, засобами матеріального стимулювання більшість підприємств мотивують групу вищого керівництва, від чияї роботи залежить ефективність управління самим підприємством.

12. При здійсненні матеріального стимулювання працівників даного підприємства необхідно урахувати відповідний зарубіжний досвід, найсуттєвішими складовими якого є: відсутність шаблонного мислення, повна самостійність і простір для експерименту, необмежене право вибору в рамках дозволеного законом (єдине обмеження економічна доцільність); заінтересованість власників, менеджерів і найманих працівників у сприятливій перспективі (завдяки якій кожен з них остерігається втрати своє джерело доходу і тому ефективно працює); тарифні сис-

теми, що використовуються передбачають диференціацію оплати праці залежно від її умов і складності й відповідальності за виконану роботу.

13. Запропонована модель мотиваційного механізму націлена на врахування потреб у результаті праці кожного окремого працівника, на цій основі здійснення їх оплати праці та стимулювання згідно з індивідуальними результатами кожного працівника.

14. Під час удосконалення механізму важливо враховувати особливості персоналу, їхні потреби, установки та цінності, а також враховувати структуру управління підприємства та фактори, що впливають на нього ззовні та всередині. Від власників та керівництва залежить чітке усвідомлення очікуваних результатів від впровадження такого механізму. Більшість сучасних сільськогосподарських підприємств спрямовані на короткостроковий прибуток, тому мотиваційний механізм повинен бути доступним для реалізації та зрозумілим для досягнення стратегічних цілей підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грінько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2009. Вип. 24(1). С. 196-200. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2009_24\(1\)_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2009_24(1)_40). (дата звернення 21.10.23)
2. Мотивація праці в ринковій економіці: проблеми теорії і практики: монографія. Д. Богиня, Л. Долгова, Г. Куліков та ін. І-т економіки НАН України, К. 1997. 320 с.
3. Дикань Н. В., Борисенко І.І. Менеджмент: навч. посібник . Київ. Знання, 2008. 389 с.
4. Занюк С. С. Психологія мотивації .Київ. Ніка-Центр, 2001. 352 с.
5. Крушельницька О.В., Мельничук Д. Л. Управління персоналом: навч. Посібник. Київ. Кондор, 2003. 296 с.
6. Маскон І. В. Управління компанією. Київ, 2000. 570 с.
7. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: в 3 т. Київ-Тернопіль. Академія, 2000. Т.1. 864 с.
8. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. Київ. Персонал, 2009. С. 44-49.
9. Шильнікова З. М. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2015. Вип. 10(2). С. 114-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_10%282%29__31
10. Мотивація. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F> (дата звернення 21.10.23)
11. Мотивація – що це таке, як працює, яка буває та на що впливає. URL: <https://termin.in.ua/motyvatsiia/> (дата звернення 21.10.23)

12. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ. КНЕУ, 2011. 397 с.

13. Лутай Л.А. Модель «Дерево цілей – дерево ресурсів» в системі соціального управління персоналом. Ринок праці та зайнятість населення: зб. наук. праць ІПК ДСЗУ. 2017. №4. С. 8-12. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2014_4_3 (дата звернення 21.10.23)

14. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підруч. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019. 368 с URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37776/1/Teoriia%20orhanizatsii%202019.pdf> (дата звернення 24.10.23)

15. Никифорова В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса. Атлант, 2013. 275 с.

16. Прудкий В. В., Манаєнко І. М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КІІ ім. І. Сікорського. 2017. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866> (дата звернення 21.11.23)

17. Климчук А. О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 1. С. 42–45.

18. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченко А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. №5 (17). С. 149-151. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_5_32 (дата звернення 21.11.23)

19. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Лобунець І. С. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-2_0-pages-268_275.pdf (дата звернення 11.11.23)

20. Замула І. В., Шиманська К. В. Поняття мотивації працівників, її види та зв'язок із системою бухгалтерського обліку. Проблеми теорії та методології

бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Житомирська політехніка. 2011. №2(20). С. 201–211.

21. Сметанюк О. А., Дельгадо Р. Х. Г. Поняття мотивації та стимулювання трудової діяльності. Економічний простір. 2014. № 86. С. 206–213.

22. Баксакова О. М., Рябова А. О. Мотивація як функція менеджменту в системі забезпечення ефективного використання ресурсу робочої сили персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету, Серія: Економічні науки. 2017. № 6. Том 1. С. 25–29.

23. Костюхіна І. Винахідлива мотивація: Секрети успішних компаній. Escadra Recruitment Agency. URL:<https://escadra.com.ua/ua/izobretatelnyaya-motivaciya-sekreti-uspeshnykh-kompanij.html> (дата звернення 24.10.2023).

24. Susan M. Heathfield Outplacement is a service for laid-off employees. The balance careers. URL:<https://www.thebalancecareers.com/outplacement-is-a-service-for-laid-off-employees-1918584> (дата звернення 24.10.2023).

25. The highest paying companies of 2019. Glassdoor. URL:<https://www.glassdoor.com/blog/highest-paying-companies-2019/> (дата звернення 24.10.2023).

26. Магас О. В., Марценюк О. В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2019. № 11. Том 1. С. 204–209.

27. Ящук Ю. І., Лисенко Ю. В. Мотивація як один з методів управління персоналом. Наукова спільнота. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-1038/> (дата звернення 24.10.2023).

28. Переверзева А. В. Роль нематеріальної мотивації у системі сучасного управління персоналом. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2013/3/EV20133_154-161.pdf (дата звернення 21.10.23)

29. Горенко А. І. Теоретичні основи мотивації найманих працівників. ХНТУСГ, 2016. № 177. С. 79-91. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_177_12 (дата звернення 21.10.23)

30. Слободянюк О. Е. Теорії мотивації. *Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ*, Вінниця, 14-23 березня 2018 р. 2018. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2018/paper/view/4124>.

(дата звернення 21.10.23)

31. McClelland D. C. *The Achieving society*. Princeton, New York. Van Nostrand, 1961. 512 p. URL: <http://dx.doi.org/10.1037/14359-000> (дата звернення 21.10.23)

32. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. *The motivation to work*. New York. Wiley, 1959. 157 p. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Motivation-to-work%2C-by-F.-Herzberg%2C-B.-Mausner-Giroux/3cab41d8d98959b5ebcc9f4536f1406c0c42d78d> (дата звернення 27.10.23)

33. Назарова Г. В., Мартиненко І. О. Концептуальна модель мотивованого навчання персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. №4. С.106-111.

34. Маслова С. О., Кононюк К. Є. Мотивація як фактор ефективності праці. *Вісник ЖДТУ*. 2018. №2. С.85-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2018_2_16 (дата звернення 21.10.23)

35. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. July 2020(3). С.143-148 URL:

https://www.researchgate.net/publication/343082683_OSOBLIVOSTI_MOTIVACII_PERSONALU_V_UMOVAN_NESTABILNOGO_BIZNES-SEREDOVISA

36. Соціологія. Словник (2020). *Distance Learning*. URL: <https://dl.sumdu.edu.ua/textbooks/12550/159180/index.html> (дата звернення 21.10.23)

37. Філоненко Л.А. Мотиваційні стимули укріплення ефективності соціально-позитивної поведінки. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/708996/1/%D0%A4%D1%96%D0%BB%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.PDF> (дата звернення 28.10.23)

38. Шушпанов Д. Г., Дяків О. П. Матеріальне стимулювання персоналу в зарубіжних країнах. *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2001. № 2. Ч. 3. С. 64–66.
39. Олійник Т.Г. Мотивація як спосіб підвищення продуктивності праці на аграрних підприємствах. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6174> (дата звернення 21.10.23)
40. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345> (дата звернення: 25.11.2023).
41. Лутай Л.А. Модель «Дерево цілей – дерево ресурсів» в системі соціального управління персоналом. *Ринок праці та зайнятість населення: зб. наук. праць ІПК ДСЗУ*. №4. 2017. С. 8-12.
42. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 36. С. 109-113.
43. Денисенко М.П., Будякова О.Ю.-Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава*. 2019. №4. С. 11–17. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.4.11.
44. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1. (34). С. 29-35.
45. Климчук А.О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 42–45.
46. Кравченко С., Корнєва О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства. *Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку*: монографія; ред. кол.: О.І. Амоша, Х. Джвігол, Р. Мішкєвіч; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. С. 276-296.

47. Корольков В. , Ткачук О., Корогод М. Удосконалення механізму стимулювання торговельно-оперативного персоналу мережі сілпо. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. 9 (261) с.85-101
48. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018 №1 (53). С. 510-513.
49. Танасюк І.М., Кіршо С.М. Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 310-315.URL: https://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-4_0-pages-310_315.pdf (дата звернення 21.11.23)
50. Волошан К.В. Мотивація персоналу як засіб удосконалення системи управління підприємством. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-10.html>
51. Соколюк К.Ю., Зачоса О.Д. Формування соціально-економічного механізму мотивації розвитку людського капіталу підприємства сфери послуг (туризм).URL: <file:///C:/Users/Irina/Downloads/11036-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-21939-1-10-20210909.pdf> (дата звернення 21.11.23)