



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о.завідувача кафедри _____ проф. Янків М. Д.
« ____ » вересня 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«Дослідження прогресивних методів стимулювання активної праці персоналу
в товаристві з обмеженою відповідальністю «Надрагазвидобування»**

Студента 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

Кисіля Василя Олександровича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____ кандидат економічних наук, _____ -
(підпис) (науковий ступінь, вчене звання)

Кульчицький Іван Іванович

(Прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент: _____
(підпис) (науковий ступінь, вчене звання)

Прізвище, ім'я, по-батькові)

Львів - 2025

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську роботу
«Дослідження прогресивних методів стимулювання активної праці персоналу
в товаристві з обмеженою відповідальністю «Надрагазвидобування»

Студента Кисіля В. О. групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Кульчицький І. І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о. авідувача кафедри _____ Янків М. Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» грудня 2024 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	Магістр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

Янків М. Д.

«__» травня 2024 року

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Кисілю Василю Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Дослідження прогресивних методів стимулювання активної праці персоналу в товаристві з обмеженою відповідальністю «Надрагазвидобування»

Керівник роботи: **Кульчицький Іван Іванович**

кандидат економічних наук, -

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

затверджені наказом по інституту від 23 вересня 2024 року №96

2. Строк подання студентом роботи 10 січня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

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

креслень)

Рис. 1.1 – 1.7, табл. 1.1 – науково-теоретичні основи стимулювання праці персоналу

Рис. 2.1 – 2.4 і табл. 2.1. – 2.14 – аналіз дослідження прогресивних методів стимулювання активної праці персоналу на підприємстві

Рис. 3.1 – 3.12 і табл. 3.1. – 3.3 - шляхи вдосконалення прогресивних методів стимулювання праці персоналу підприємства

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРЕСИВНИХ МЕТОДІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі
завдання:

22 травня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий- березень 2024 р.</i>	<i>Остаточне затвердже- ння плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень- серпень 2024р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень- жовтень 2024 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2024 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>січень 2025 р.</i>	<i>Попередній захист на кафедрі</i>

Студент

Кісіль В. О.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Кульчицький І. І.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кісіль В. О. Дослідження прогресивних методів стимулювання активної праці персоналу в товаристві з обмеженою відповідальністю «Надрагазвидобування». Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2025.

Обсяг роботи становить 118 сторінок, включаючи 18 таблиць, 23 рисунки.

Розглянуто науково-теоретичні та методичні основи сутності дослідження прогресивних методів стимулювання активної праці персоналу як елементу управління; описали сучасні методи стимулювання персоналу; нами було досліджено стимулювання персоналу в підприємстві; на основі проведених досліджень нами було описано шляхи вдосконалення матеріальних методів стимулювання праці на підприємстві сутності і характеристика поняття сучасні управлінські їх види та необхідність впровадження; загальну організаційно-економічну характеристику підприємства; аналіз використання сучасних управлінських технологій на підприємстві та шляхи вдосконалення використання сучасних управлінських технологій. На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено пропозиції.

Ключові слова: стимулювання праці, стимулювання персоналу, управлінські технології, методика, характеристику підприємства, сучасні управлінські технології, організація.

ANNOTATION

Bilonizhko R. O. Research of progressive methods of stimulation of active work of the personnel in limited liability company "SUPPLY EXPLORATION" - Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in the field of knowledge "Management and Administration" specialty "Management" specialization "Management of organizations and administration". - Lviv, 2025.

The volume of work is 118 pages, including 18 tables, 23 figures.

The scientific-theoretical and methodical bases of essence of research of progressive methods of stimulation of active work of the personnel as an element of management are considered; described modern methods of staff incentives; we studied the incentives for staff in the enterprise; on the basis of the conducted researches we have described ways of perfection of material methods of stimulation of work at the enterprise of essence and the characteristic of concept of modern administrative their kinds and necessity of introduction; general organizational and economic characteristics of the enterprise; analysis of the use of

modern management technologies in the enterprise and ways to improve the use of modern management technologies. Based on the elaboration of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were made and proposals were made.

Key words: labor stimulation, personnel stimulation, management technologies, methods, enterprise characteristics, modern management technologies, organization.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ.....	15
1.1 Сутність стимулювання праці персоналу як елементу управління.....	15
1.2 Методи стимулювання праці персоналу.....	26
1.3 Методика дослідження стимулювання праці персоналу.....	32
Висновки до I розділу.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОГРЕСИВНИХ МЕТОДІВ СТИМУЛЮВАННЯ АКТИВНОЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НАДРАГАЗВИДОБУВАННЯ».....	37
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства.....	37
2.2 Основні економічні показники роботи підприємства.....	44
2.3 Аналіз методів стимулювання праці персоналу підприємства.....	53
Висновки до II розділу.....	61
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРЕСИВНИХ МЕТОДІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	63
3.1 Застосування ринкових підходів до вдосконалення використання методів стимулювання праці персоналу підприємства.....	63
3.2 Вдосконалення матеріальних методів стимулювання праці персоналу на підприємстві	75
3.3 Вдосконалення соціально-психологічних та організаційно-виробничих методів стимулювання праці.....	86

Висновки до III розділу.....	97
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	108

ВСТУП

Актуальність обраної тематики дослідження. На сучасному етапі розвитку України, в умовах, що склалися, питання методів стимулювання активної трудової діяльності працівників набули особливої значущості. Це зумовлено тим, що досягнення цілей, які постають перед суспільством, можливе лише за умови створення ефективної мотиваційної бази, здатної заохотити персонал підприємств до активної праці.

Найактуальнішими завданнями для підприємств наразі є розробка сучасних підходів до стимулювання персоналу, впровадження інноваційних методів оцінки якості роботи співробітників на всіх рівнях, які б забезпечували високу мотивацію та сприяли підвищенню результативності діяльності. У цьому контексті важливим стає впровадження єдиної системи оцінки складності й якості праці, що стимулюватиме виробничу активність і сприятиме випуску конкурентоспроможної продукції. Зокрема, ключовою проблемою є комплексна якісна й кількісна оцінка ефективності роботи персоналу, а також створення механізмів мотивації до продуктивної праці, які відповідали б ринковим умовам і забезпечували успішну діяльність підприємств як базового елемента економічного розвитку країни.

На сьогодні у практиці підприємств з усіх наявних систем стимулювання праці використовуються лише окремі їхні компоненти. Це підкреслює необхідність формування цілісного механізму, орієнтованого на посилення трудової активності працівників задля забезпечення ефективної діяльності підприємств загалом.

Через політичну нестабільність і складну економічну ситуацію питання стимулювання трудової діяльності на підприємствах отримують недостатню увагу. Однак ефективне управління підприємством неможливе без раціонального використання всіх наявних ресурсів – матеріальних, фінансових та трудових. Зокрема, вагомого значення набуває внесок кожного працівника в досягнення загальних цілей організації. Одним із

першочергових завдань суб'єктів господарювання є пошук дієвих підходів до управління працею, спрямованих на активацію людського потенціалу. У цьому контексті особливо важливою стає розробка науково обгрунтованої системи мотивації, здатної шляхом ефективних стимулів і механізмів посилити зацікавленість персоналу у високопродуктивній праці.

На сьогодні важливо правильно обирати та враховувати мотиваційні фактори у сфері соціально-трудових відносин підприємств, адже вони виступають ключовим джерелом підвищення продуктивності праці та покращення добробуту населення. У таких умовах особливу значущість набуває комплексний підхід до розуміння сутності соціально-економічної мотивації працівників, розробки механізмів її регулювання та вдосконалення у контексті гармонізації інтересів підприємства й персоналу.

Недостатнє мотивування працівників робить неможливим досягнення ними поставлених цілей, що, у свою чергу, не сприяє покращенню рівня життя та призводить до невдоволення роботою. Актуальність теми дослідження полягає в тому, що ефективне управління персоналом значною мірою базується на стимулюванні активної трудової діяльності. Тільки розуміючи, що саме спонукає людину до дій, які мотиви лежать в основі її поведінки, можна створити дієву систему управління, яка враховує як форми, так і методи впливу. Для цього необхідно дослідити, як формуються та активуються ті чи інші мотиви, які інструменти їх стимулювання є найбільш дієвими, а також як організувати процес мотивування.

Процеси стимулювання активної праці персоналу є багатогранним явищем, що включає види діяльності, спрямовані на задоволення фізичних, матеріально-побутових, культурних потреб та формування соціального статусу [6]. Завдяки трудовій діяльності людина здійснює свідомий вплив на природу за допомогою засобів праці, створюючи матеріальні блага для задоволення своїх потреб. У процесі виробництва люди вступають у певні зв'язки – виробничі відносини, які мають соціальну природу. Зміна форм власності впливає на характер мотиваційних чинників і виробничих

взаємовідносин. Таким чином, результативність виробництва значною мірою залежить від систем мотивації, адаптованих до специфічних соціально-економічних умов та психологічних характеристик працівників.

На сьогодні методи стимулювання праці персоналу характеризуються відсутністю цілісних систем організаційних, соціально-економічних моделей і механізмів регулювання та розвитку. Це зумовлено тим, що учасники трудових відносин часто не виступають рівноправними партнерами. Отже, існує необхідність удосконалення процесу стимулювання з урахуванням наявних на підприємстві соціальних ресурсів та сформованих потреб працівників.

Ця проблема отримала значне висвітлення в науковій літературі. Водночас спроби адаптувати класичні мотиваційні теорії до сучасних умов часто позбавлені системності, що ускладнює практичне застосування існуючих технологій, методів і засобів мотивації.

Первинна постановка питання та актуальність досліджуваної проблеми. Проблематика вдосконалення методів стимулювання ефективної діяльності працівників на підприємствах, незалежно від форми власності, завжди залишалася серед найбільш пріоритетних. Розробка чітких і дієвих систем стимулювання праці персоналу безпосередньо впливає не лише на рівень соціальної та творчої активності управлінських кадрів, але й на кінцеві результати функціонування підприємств. Оскільки стимулювання активної праці є ключовою функцією управління, а персонал вважається одним із найважливіших ресурсів, здатним до постійного розвитку і реалізації багатьох можливостей, вибір цієї теми для магістерської роботи є обґрунтованим. Невідповідне стимулювання праці в сучасних умовах часто стає фактором, який обмежує реалізацію потенціалу підприємств та знижує загальний рівень трудової активності [14].

Стан та ступінь вивчення проблеми в науковій літературі. В українській науковій спільноті окремі аспекти цієї проблеми досліджували такі науковці, як Д. Богиня, Г. Головченко, В. Гриньова, М. Дороніна, В.

Шпалинський, Г. Дмитренко, Є. Глухачов, Г. Назарова, Т. Хомуленко, С. Клімов, А. Колот, О. Куценко, С. Лисенко, Л. Лутай, М. Салун, О. Ястремська та інші.

Методи стимулювання активної праці працівників висвітлено у працях зарубіжних дослідників, зокрема М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, Л. Страута, Е. Мейо, А. Маслоу, Ф. Герцберга. Тематика підвищення ефективності стимулювання та методологічних підходів до цього питання також знайшла відображення у роботах українських економістів: О.А. Богуцького, В.Г. Воронкової, В.А. Шахового тощо.

Попри значний обсяг наукових публікацій, залишаються невирішеними певні питання, що стосуються стимулювання персоналу в умовах сучасного управління.

Сутність і перспективи дослідження. Методи стимулювання ефективної праці персоналу висвітлені у численних роботах зарубіжних вчених, таких як Б. Адамс, М. Армстронг, В. Бовикін, В. Білоцерковський, Ю. Булигін, В. Волковський, В. Вилюнас, Ю. Грибін, Л. Дяков, Б. Карлофф, М. Круглов, Л. Латишев тощо.

Розробка механізмів стимулювання, спрямованих на вдосконалення діяльності працівників, є важливим аспектом менеджменту. Цьому питанню приділили увагу такі відомі науковці, як А. Маслоу, Е. Мейо, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, А. Сміт, Ф. Тейлор, К. Альдерфер, В. Врум та інші.

Об'єкт і предмет дослідження Об'єкт дослідження – методи стимулювання активної праці персоналу підприємств. Предмет дослідження – процеси стимулювання активної праці на підприємствах, із акцентом на розкриття питань удосконалення методів стимулювання працівників у рамках проведеного дослідження.

Метою цієї роботи є виявлення шляхів покращення методів стимулювання активної праці співробітників через аналіз системи мотивації, технологій стимулювання, а також чинників, що впливають на ефективність цієї системи. На основі проведеного дослідження пропонується розробити

рекомендації для вдосконалення механізмів стимулювання персоналу на підприємстві, а також визначити способи підвищення мотивації та стимулювання працівників.

Основні завдання роботи включають:

- аналіз теоретичних аспектів стимулювання праці співробітників у межах підприємства;
- дослідження сутності стимулювання як елемента управління персоналом;
- опис системи мотивації та стимулювання трудової діяльності на підприємстві;
- проведення аналізу діяльності підприємства, оцінки управління персоналом;
- дослідження функціонування механізму стимулювання в процесі управління кадрами;
- формулювання можливих шляхів удосконалення стимулювання праці співробітників;
- підготовка пропозицій для покращення стану системи мотивації.

У процесі дослідження застосовувались такі *методи*:

- абстрактно-логічний – для теоретичного узагальнення, критичного аналізу літературних джерел та формулювання висновків;
- монографічний – для вивчення позитивних і негативних аспектів стимулювання праці та визначення напрямків його вдосконалення;
- графічний – для наочного представлення схем взаємозв'язків і динамічних змін показників;
- статистико-економічний – для аналізу структурно-динамічних тенденцій у розвитку методів стимулювання персоналу.

Наукове значення одержаних результатів полягає у глибокому аналізі теоретичних і практичних засад системи стимулювання працівників підприємства.

Практична цінність роботи полягає у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення стимулювання персоналу з урахуванням сучасних викликів та тенденцій, що характеризують діяльність підприємств.

Інформаційна база дослідження сформована на основі законодавчих і нормативних актів, праць провідних вітчизняних та закордонних дослідників у сфері мотивації персоналу, матеріалів наукових конференцій, а також звітно-статистичних даних підприємства.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність стимулювання праці персоналу як елементу управління

Спроби пояснити людську поведінку та підвищити продуктивність праці здійснювалися ще на початкових етапах розвитку суспільного виробництва. Відтак, питання спонукання працівників до активної трудової діяльності залишається актуальним у всі часи. Під різними назвами та з різних наукових підходів дослідники і практики почали вивчати те, що нині відоме як проблема мотивації, тобто різні аспекти стимулювання, активізації та заохочення людини до роботи.

Інтенсивність досліджень цієї категорії обумовлена вагомим впливом соціально-психологічних чинників на формування та розвиток економічних процесів, ускладненням форм і способів залучення людини до виробничої діяльності, а також розвитком методологічної бази міждисциплінарного підходу до вивчення цієї тематики. Проте, з урахуванням міждисциплінарної природи питання, постає проблема узгодження різноманітних підходів до розуміння мотивації, які існують у різних галузях знань, таких як психологія, соціологія, менеджмент та економіка.

Попри те, що теорії надають керівникам певні орієнтири для створення механізмів стимулювання праці, практика показує, що вони не можуть повністю вирішити всі проблеми. Кожна теорія має свою сферу застосування у сфері управління. Змістовні та процесуальні теорії мотивації базуються на таких поняттях, як "потреби" і "винагороди". Потреба визначається як стан необхідності в чомусь. Згідно з психологами, людина відчуває потребу, коли стикається з фізіологічною чи психологічною нестачею чогось. Основними характеристиками потреб є сила, періодичність виникнення, засоби задоволення та їх предметний зміст.

Хоча конкретна людина у певний момент часу може не усвідомлювати певної потреби, існують базові потреби, що можуть бути відчутими будь-якою особою. Змістовні теорії мотивації пропонують класифікацію цих універсальних потреб за певними категоріями. Проте досі не існує єдиної загальноновизнаної ідентифікації таких потреб. У свідомості людини потреби трансформуються в інтереси чи мотиви, які спонукають її до цілеспрямованих дій. Таким чином, стимулювання праці полягає у пробудженні активності працівника з метою задоволення його потреб (див. рис.1.1).

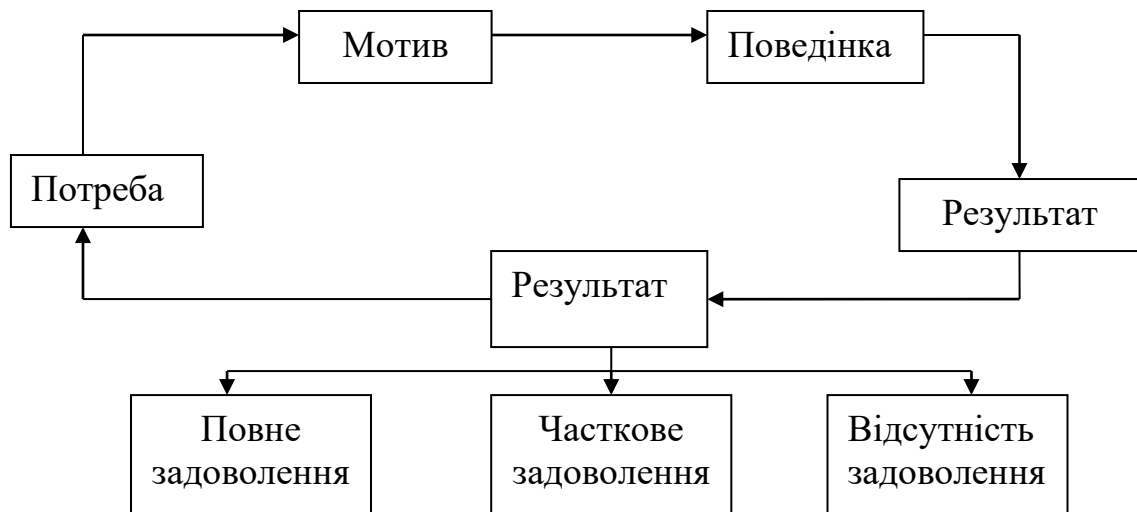


Рис. 1.1. Схема моделі стимулювання праці через потреби*

* Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [31]

Кожен працівник має власні інтереси та унікальні потреби. При цьому кожному з них необхідна як моральна, так і матеріальна підтримка для мотивації їхньої діяльності. Якщо співробітники підприємства відчуватимуть, що їхній внесок у роботу компанії є значущим, що їх цінують та залучають до вирішення ключових питань, а їхня праця винагороджується не лише матеріально, це зрештою сприятиме підвищенню їхньої самовіддачі й зменшенню рівня плинності кадрів [15].

Мотивація завжди була предметом інтересу багатьох економістів, проте визначення цього терміну залишається неоднозначним. Через складність і багатогранність цієї проблеми виникли різні підходи до

пояснення її сутності, структури та методів дослідження [31]. Основні теоретичні підходи до визначення поняття «стимулювання праці» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Визначення поняття “стимулювання праці” зарубіжними
та вітчизняними вченими**

Джерело	Тлумачення та опис терміна “стимулювання праці”
1	2
Г. Дж. Болт	...визначення того, як досягти максимальної віддачі від підлеглих через розуміння ними способів дій, мотивів, причин їх хорошої чи поганої роботи, та використання цієї інформації і цілого набору способів стимулювання підлеглих досягти найвищого рівня продуктивності
В.К. Вілюняс	...служить визначним поняттям для означення сукупності факторів, механізмів і процесів, що забезпечують виникнення на рівні психічного відображення спонуки до життєво необхідних цілей, тобто тих, що спрямовують на задоволення потреб
О.С. Виханський, А.І. Наумов	...сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, що спонукають людину до діяльності, задають межі та форми діяльності та надають цій діяльності цілеспрямованості, орієнтують на досягнення певної мети
Г. Шредер [171, с. 61]	...задане у визначеній ситуації бажання здійснити ту чи іншу дію; фактичне підтвердження, що одному предмету віддається перевага перед іншим; сума різних причин та ситуацій-подразників
В.М. Данюк, В.М. Петюх	...процес, який відбувається в самій людині та спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її вести себе в конкретній ситуації певним чином
А.Я. Кібанов	...довготривалий вплив на працівника з метою зміни щодо заданих параметрів структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цьому ґрунті трудового потенціалу
Р. Клапгам	...процес вибору собою того чи іншого типу поведінки, яка визначається комплексною дією зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників
А.М. Колот	...сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форму діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації;
Г.Т. Куліков	...процес спонукання людини, соціальної групи або спільності людей здійснювати спадково закріплені для задоволення різного роду потреби та досягнення особистих, групових і суспільних цілей
В.С. Лозниця	...визначальне в системі чинників, що детермінують поведінку (потреби, мотиви, цілі, прагнення, наміри тощо); характеристики процесу, що стимулює і підтримує активність поведінки на певному рівні
М. Мескон	...процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей підприємства
В.П. Нестерчук	...процес спонукання людини або групи людей до досягнення цілей організації і включає в себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення, мотиваційні установки або диспозиції, ідеали тощо
Б.М. Генкін	...процес створення індивідом стимулів для досягнення поставлених перед ним цілей

Продовження таблиці 1.1

1	2
Радянський енциклопедичний словник	...процес формування діяльності і поведінки людей, система усталених мотивів, що функціонують як основа суб'єктивно-особистісного вибору мети та засобів для її досягнення
Р.М. Пушкар	...готовність докласти максимальних зусиль для досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу
В.В. Травін, В.А. Дятлов	...бажання працівника задовольнити свої потреби (отримати певні блага) за допомогою трудової діяльності
Е.А. Уткін	...стан особистості, що визначає ступінь активності і спрямованості дій людини в конкретній ситуації
В.Г. Шинкаренко,	...процес, що здійснюється менеджерами і полягає у виявленні сил (мотивів) і розробці стимулів, які спонукають індивідів до дій з досягнення особистих цілей і цілей організації
А. Лаурент	...внутрішній стан особи, який спонукає її поводити себе таким чином, який забезпечить досягнення певної цілі
Р. Хілл	...спонукання особи чи групи осіб з різними потребами і рисами характерів до роботи над досягненнями цілей організації одночасно з роботою над досягненням власних цілей

* Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [35]

Бажання людини, які спонукають її до певних дій та сприяють задоволенню особистих потреб, прийнято називати мотивом. Усе, що впливає на вибір певної поведінки, виступає мотиватором, тобто фактором, який стимулює активну діяльність працівників.

Є. Ільїн у своїх дослідженнях виокремлює групи мотивів, що спонукають людину до праці, які зображені на рисунку 1.2 [29]. Перша група мотивів пов'язана із здобуттям матеріальних благ: завдяки заробітку працівник має можливість задовольнити свої основні потреби.

Якщо людина керується другою групою мотивів, вона відчуває свою приналежність до чогось значущого, що сприяє загальному добру, і усвідомлює, що її діяльність потрібна іншим.

Третя група демонструє, наскільки працівник реалізував свій внутрішній потенціал через професійну активність, успішне виконання поставлених завдань та інші аспекти трудової діяльності.

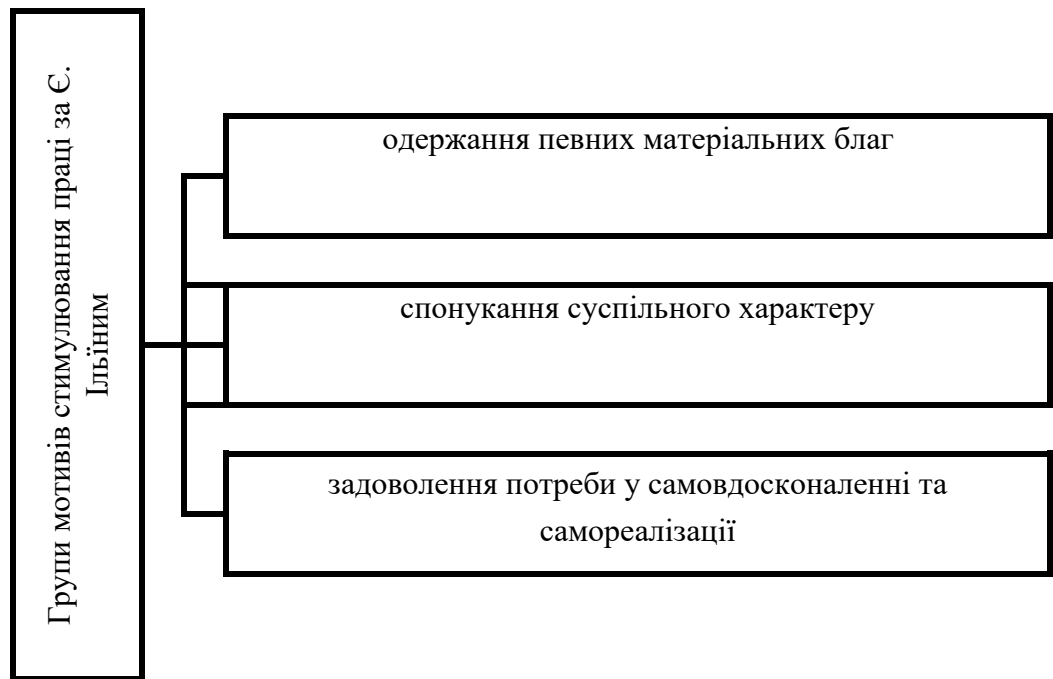


Рис. 1.2. Групи мотивів щодо стимулювання активної праці персоналу за Є. Ільїним*

* Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [29]

Життєвий цикл стимулювання праці поділяється на 4 основні стадії, які представлені на рисунку 1.3.

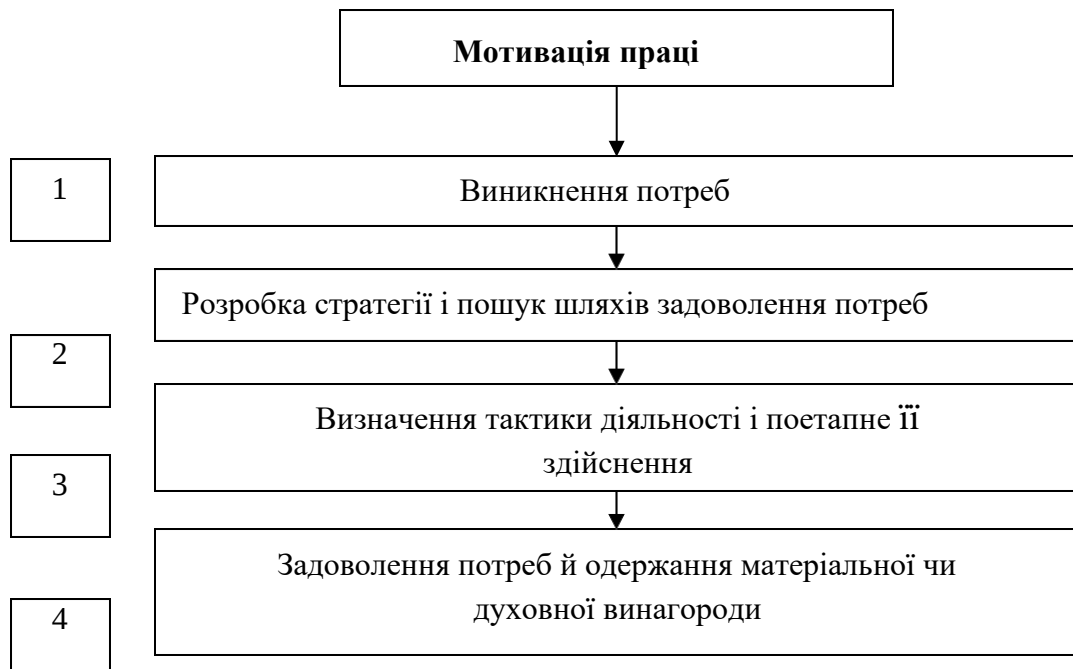


Рис. 1.3. Алгоритм процесу формування основних стадій стимулювання праці*

* Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [26]

Розглядаючи економічні аспекти системи стимулювання, слід зазначити, що заробітна плата відіграє ключову роль у цьому процесі. Незадовільний рівень оплати праці не сприятиме задоволенню потреб працівників, що, у свою чергу, може спричинити втрату кваліфікованих кадрів і високий рівень плинності персоналу. Залучення нових співробітників потребує значних витрат часу та фінансових ресурсів, що негативно впливає на загальну ефективність функціонування підприємства.

Керівники реалізують свої управлінські рішення, застосовуючи на практиці основні принципи стимулювання трудової активності працівників. У цьому контексті, тобто в межах управління, можна запропонувати наступні визначення поняття «стимулювання праці персоналу» (див. рис. 1.4).

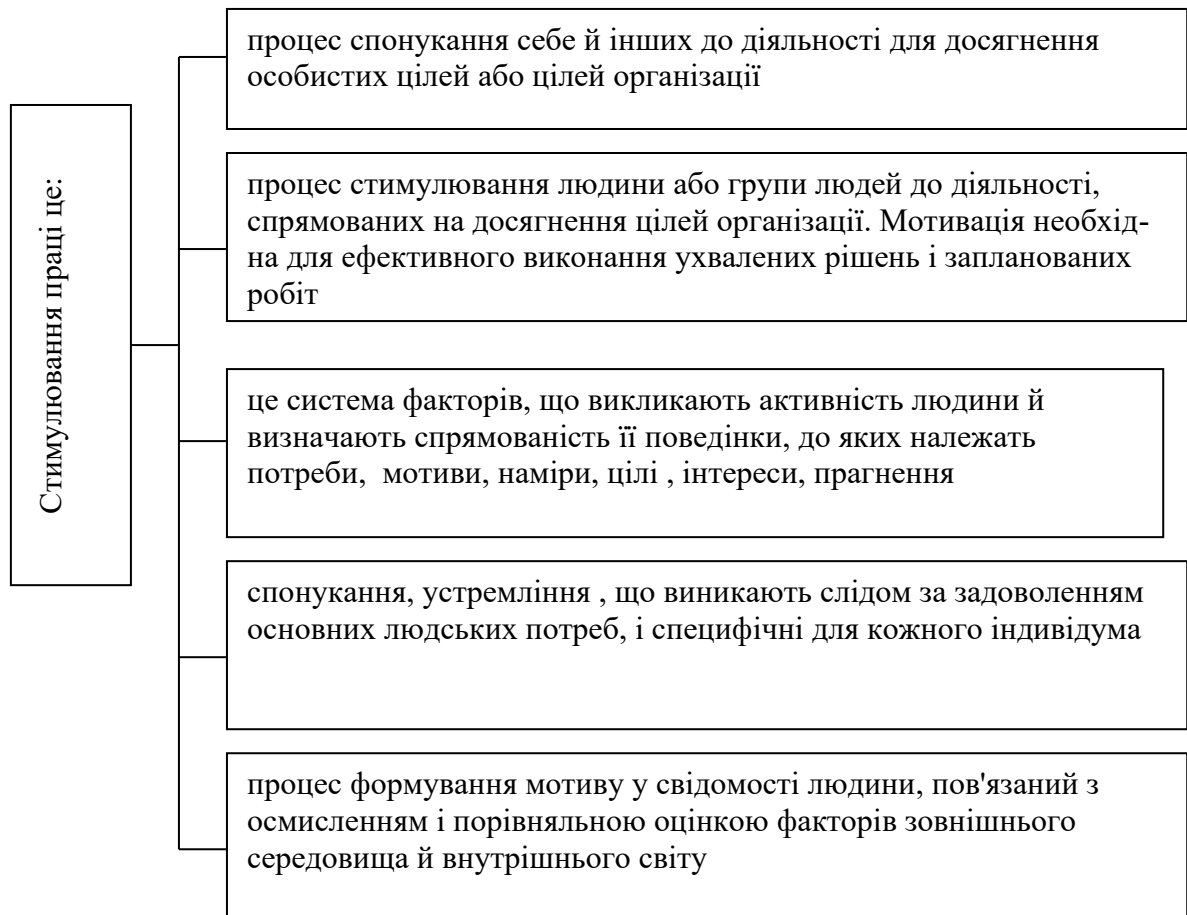


Рис. 1.4. Характеристики стимулювання праці персоналу*

* Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [34]

Результатом цього процесу є формування або відсутність мотивації до певної діяльності, а також ступінь сили мотиву. У цих визначеннях особливо

важливо підкреслити, що мотивація тісно пов'язана з цілями особистості, групи чи організації; вона являє собою процес, що включає послідовні й взаємопов'язані дії; мотивація виступає як причинно-наслідковий зв'язок; її характеристики визначаються індивідуальною структурою та інтенсивністю мотивів.

Залежно від природи та характеру виникнення, у літературі виокремлюють такі ключові види потреб: матеріальна потреба, що включає грошову або натуральну винагороду за працю як джерело засобів існування; потреба в змістовній, захопливій праці, яка надає можливості для самореалізації особистості; потреба в суспільній корисності праці, адже затрачені фізичні й інтелектуальні зусилля повинні приносити користь; досягнення соціального статусу, який відповідає уявленням людини (повага, визнання, кар'єрне зростання); духовна діяльність, яка охоплює інтелектуальні процеси (освіта, підвищення кваліфікації) та інші види діяльності, зумовлені внутрішніми потребами особистості (естетичний розвиток, користування культурними цінностями); забезпечення безпеки й захисту у трудовій діяльності; підтримка певного рівня інтенсивності праці.

Стимулювання праці характеризується прагненням досягти достатку, бажаного рівня добробуту та матеріального стандарту життя. Матеріальна мотивація трудової діяльності формується під впливом численних макро- і мікроекономічних чинників, серед яких варто відзначити: рівень особистого доходу; ступінь диференціації доходів як у межах організації, так і в суспільстві загалом; структуру особистого доходу; матеріальне забезпечення існуючих грошових доходів; ефективність системи матеріальних стимулів, що застосовуються підприємствами.

Ретроспективний аналіз наукових підходів до вивчення мотивації демонструє, що її розвиток відбувався у тісному взаємозв'язку з еволюцією суспільного виробництва, підвищенням кваліфікації робочої сили та покращенням добробуту населення. Вибір напрямків досліджень проблем

мотивації визначається об'єктивним дозріванням відповідних матеріальних передумов у суспільстві.

Проблема вдосконалення матеріального стимулювання праці належить до «вічних» питань, які мають вирішуватися як економічною наукою, так і практикою управління. Це зумовлюється, з одного боку, низьким рівнем доходів та деформаціями в їхній структурі та диференціації, а з іншого – необхідністю впровадження нових форм і методів матеріального стимулювання в умовах сучасної економіки.

Матеріальні мотиви відіграють важливу роль у визначенні трудової поведінки працівників, однак це не означає, що нематеріальні стимули слід вважати другорядними.

Сучасні реалії господарювання переконливо доводять, що значення нематеріальних мотивів і стимулів постійно зростає [11]. Трудова мотивація дедалі більше впливає на поведінку людей у процесі їхньої діяльності. Вона формується безпосередньо під впливом самої роботи, тобто її змісту, умов, організації трудового процесу, режиму праці тощо. Таким чином, йдеться про внутрішню складову трудової мотивації, що охоплює сукупність внутрішніх рушійних сил, які стимулюють людину працювати. Це обумовлено, як мінімум, двома ключовими факторами: низьким рівнем доходів, структурними перекосами та нерівномірністю їх розподілу; а також необхідністю впровадження нових форм і методів матеріального стимулювання в економіці.

Ключова роль у матеріальному стимулюванні праці належить заробітній платі, яка виступає основною формою доходу найманих працівників. Для розуміння внутрішніх механізмів стимулювання трудової діяльності важливо визначити фактори, що впливають на рівень матеріальної мотивації. Матеріальне стимулювання праці слід розглядати як результат дії комплексу макро- та мікроекономічних чинників, серед яких: рівень заробітної плати та її динаміка; наявність прямої залежності між рівнем оплати праці та кількістю, якістю й результативністю роботи; диференціація

заробітної плати як на рівні підприємства, так і загалом у суспільстві; структура особистого доходу; забезпечення матеріальних потреб за рахунок наявних грошових надходжень тощо.

Стимулювання праці є невід'ємним елементом свідомої діяльності людини, виступаючи як фактор, що активізує або припиняє трудову активність. Ширшим за поняття "мотивація" є явище захоплення працею, яке виражає переконаність працівника в корисності й значущості його роботи.

Сильне захоплення роботою сприяє зниженню плинності кадрів та кількості прогулів, хоча воно має обмежений вплив на підвищення ефективності праці. Разом з тим, стимулювання трудової діяльності забезпечує досягнення прийняттого рівня індивідуальної результативності, що, у свою чергу, сприяє підвищенню професійного рівня працівника (див. рис. 1.5). Якщо основними мотивами у сфері стимулювання виступають прагнення до професійного розвитку, досягнення стимульованого рівня продуктивності праці не становить значних труднощів. Важливо організувати трудовий процес так, щоб він вимагав не лише механічного виконання завдань, а й відповідального підходу до формування, вдосконалення та розширення трудових навичок.

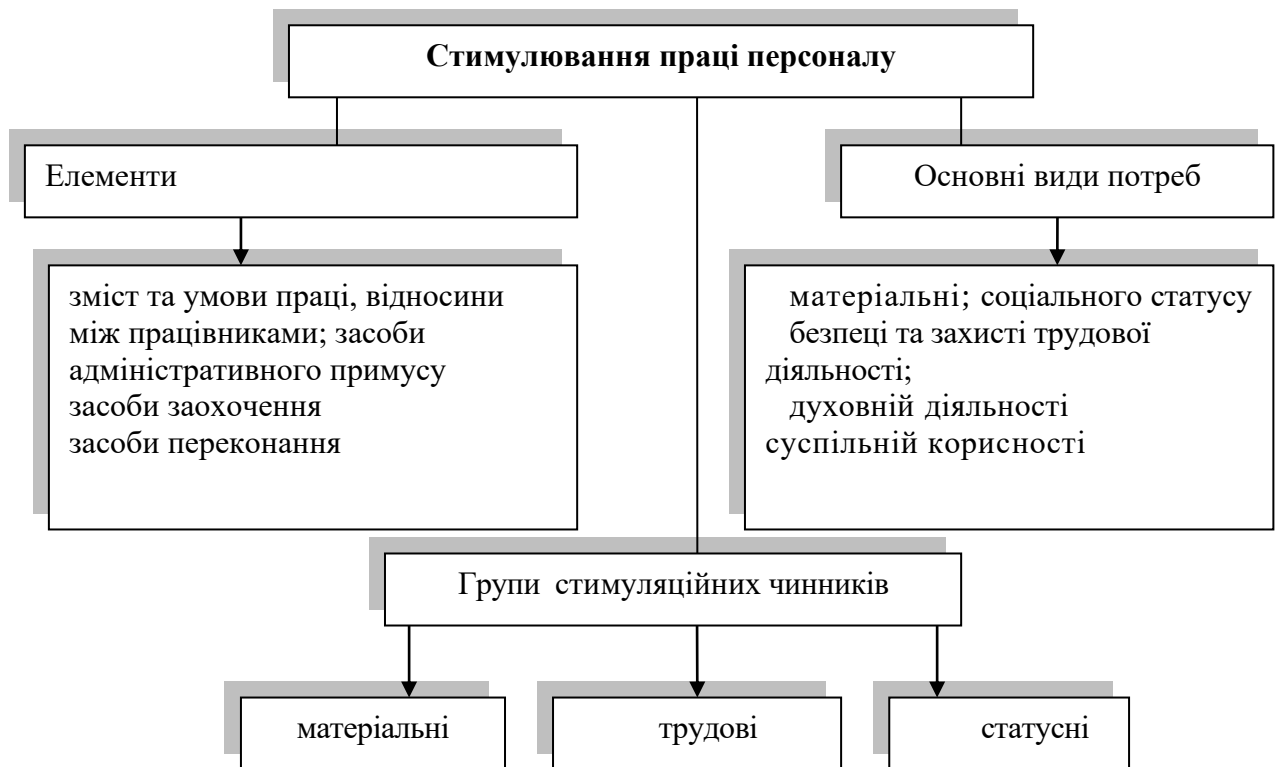


Рис. 1.5. Класифікація груп стимулювання активної праці персоналу, її елементи і види*

* Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [11]

Термін стимулювання праці розглядається як одна з функцій управлінської діяльності. Це процес свідомого і спрямованого впливу на поведінку працівників. Гнучкість і оперативність виражаються у постійному оновленні стимулів залежно від змін у суспільстві та колективі. Заохочення самостійності та ініціативи співробітників для максимальної реалізації їх творчого потенціалу включає:

- чинники, що створюють умови для цього;
- широке делегування повноважень;
- право на висловлення і захист власної думки;
- надання рівного статусу всім працівникам; підтримка активних учасників;
- толерантність до невдач;

стимулюючі фактори:

- розвиток у співробітників відчуття перемоги;
- організація роботи за груповим принципом, взаємний контроль серед колег, які зацікавлені в результатах спільної діяльності;

– система щорічних атестацій у вигляді співбесіди між начальником і підлеглим.

В управлінні стимулюванням праці застосовується спеціальна законодавча база, що регулює мотивацію працівників до активнішої діяльності (див. рис. 1.6).

Мета Кодексу законів, який регулює взаємодію працівників у процесі виробництва, полягає в стимулюванні підвищення продуктивності праці, покращенні якості продукції, зростанні ефективності виробництва суспільного продукту, а також у підвищенні культурного та фінансового рівня життя працівників, зміцненні дисципліни в колективі і поступовому перетворенні праці на благо суспільства. Окрім того, законодавство цієї сфери забезпечує умови для організації роботи на високому рівні.

Закони окреслюють економічні, організаційні та правові основи оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах на підставі трудового договору з підприємствами, компаніями, установами різних форм господарювання, а також із фізичними особами. Цей нормативно-правовий акт забезпечує реалізацію стимулюючої та відтворювальної функцій заробітної плати [3].

Різноманітні гарантії забезпечують громадянам України належний рівень життя на тлі зростання цін, згідно з положеннями Конституції держави. Закон про індексацію доходів визначає економічні, організаційні та правові основи для підтримки купівельної спроможності громадян [5].

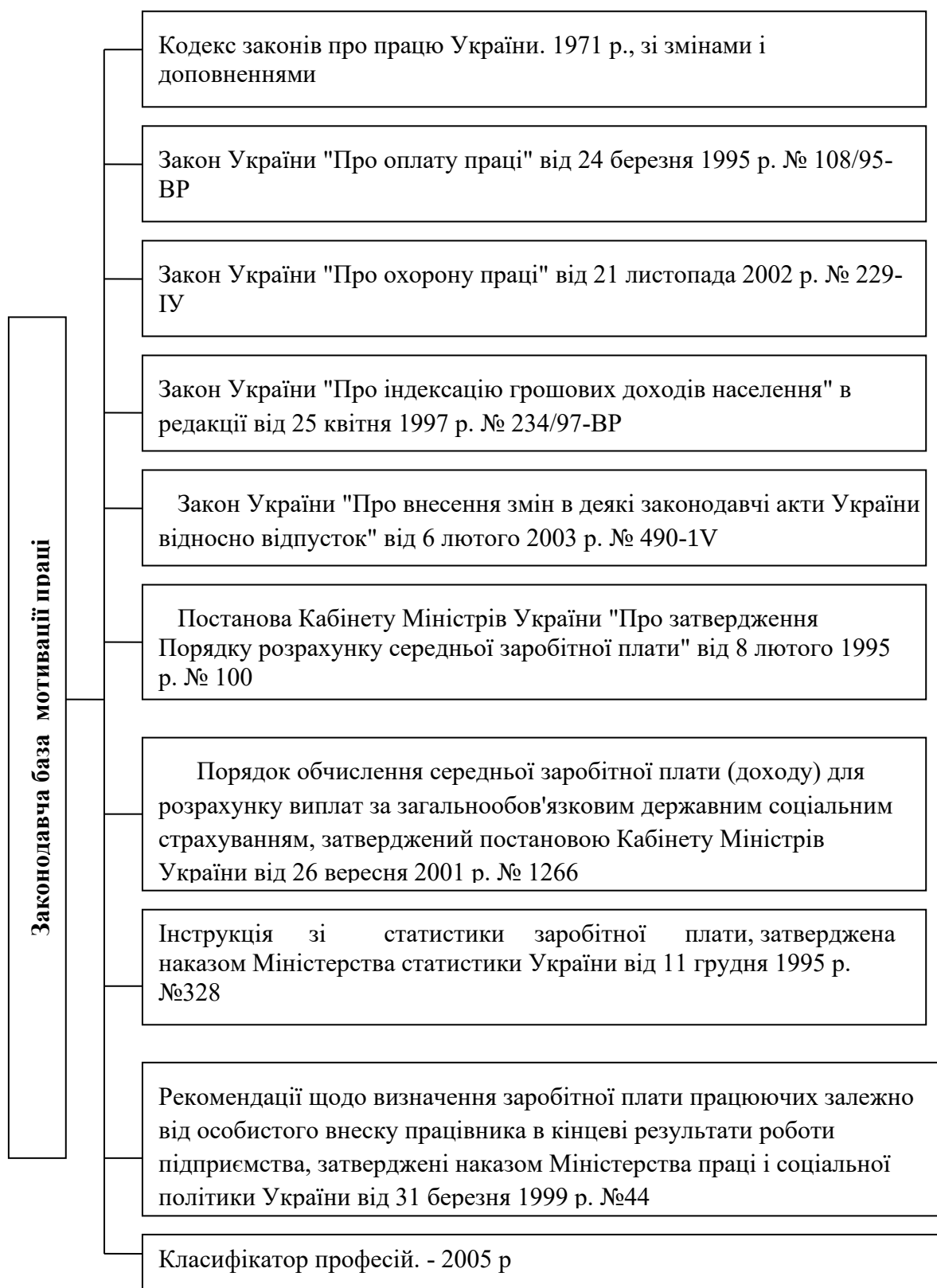


Рис. 1.6. Законодавча база, яка регламентує організацію трудової діяльності персоналу*

* Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [13,24]

1.2 Методи стимулювання праці персоналу

Оскільки психологічна складність людської поведінки визначається її діями та рішеннями, можна зробити висновок, що в ситуаціях, коли на людину чиниться тиск щодо виконання певних дій, вона сама приймає рішення, як реагувати.

Діяльність працівників не є абсолютно вільною. Суспільство розробляє інструменти та механізми, що структурують і регулюють трудову діяльність людей, формують трудову мотивацію та соціальні взаємозв'язки в процесі роботи. Тому в управлінні персоналом на підприємствах застосовуються різноманітні методи стимулювання, що сприяють певним діям працівників. Аналізуючи різні трактування методів стимулювання праці та методів управління, можна помітити їхню значну схожість, оскільки обидва напрямки спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства. Методи стимулювання праці можна визначити як способи впливу на персонал з метою досягнення організаційних цілей, які ґрунтуються на закономірностях управління.

В економічній літературі, відповідно до визначень, багато авторів виділяють три основні категорії методів стимулювання праці: організаційно-розпорядчі; соціальні та соціально-психологічні; економічні (матеріальні). Організаційно-розпорядчі методи стимулювання праці, як способи впливу на персонал, зосереджені на авторитеті, дисципліні, відповідальності, покараннях і стягненнях. Ці методи також відомі як адміністративні чи командні, оскільки вони визначають ключові аспекти організаційної структури управління, у той час як адміністративні методи базуються виключно на нормативних актах.

При застосуванні організаційно-розпорядчих методів необхідно враховувати такі їх характеристики:

- прямий вплив на об'єкт управління;

- обов'язковість виконання адміністративних рішень, прийнятих вищими органами для підлеглих структур;
- суворі відповідальність за невиконання вказівок та розпоряджень.

Класифікація інструментів впливу (регламент, норма, інструкція, дисциплінарні вимоги, повноваження тощо) за їхньою роллю в управлінському процесі дозволяє виділити дві основні групи організаційно-розпорядчих методів впливу: організаційно-стабілізуючі та розпорядчі.

Основною є перша група методів, яка визначає та закріплює функціональні обов'язки працівників, встановлює норми поведінки, роз'яснює мету та завдання трудової діяльності тощо. Організаційно-розпорядчі методи ґрунтуються на стимулюванні ініціативної діяльності, враховуючи внутрішні потреби, справедливому нормуванні та створенні умов для комфортної праці, підвищенні умов на робочому місці. Ці групи методів не тільки взаємодоповнюють одна одну, що обумовлює їх спільне застосування, але й можуть бути взаємозамінними в залежності від типу підприємства.

Організаційно-розпорядчі методи є потужними інструментами для досягнення цілей підприємства, особливо коли необхідно підпорядкувати персонал і спрямувати його на виконання поставлених завдань. Перевага цих методів полягає у високій регламентації управлінських та трудових процесів персоналу.

Зниження ролі організаційно-розпорядчих методів відбувається через демократизацію управління та розвиток ринкових відносин, а також через ослаблення централізованої адміністративної системи.

Іншу групу методів стимулювання активної праці персоналу багато дослідників розглядають в комплексі як соціально-психологічні методи. На наш погляд, їх варто розмежовувати, що дасть можливість швидше виявити сильні сторони та усунути негативні наслідки: по-перше, соціальні методи значною мірою залежать від політичних аспектів, тоді як психологічні більше визначаються станом здоров'я людини та її характером.

В економічній літературі соціальні методи визначають як систему інструментів та важелів впливу на формування і розвиток трудових колективів і окремих працівників, а також на структуру зв'язків споживачів, їх інтереси, стимули та соціальні завдання. Ці методи дозволяють визначити місце працівників у колективі, виявити лідерів і підтримати їх, а також пов'язати мотивацію персоналу з кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні комунікації і вирішення конфліктів в колективі. Отже, можна зробити висновок, що ці методи спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі та задоволення соціальних потреб працівників підприємства.

До соціальних методів належать: соціальне прогнозування, соціальне нормування, соціальне регулювання і соціальне планування. Серед елементів, що регулюються соціальними методами, розглядаються: соціологічні методи дослідження (анкетування, інтерв'ювання, соціометрія, спостереження, співбесіда), особисті якості (ділові та моральні характеристики, переваги і недоліки), мораль (державна, суспільна, релігійна, колективна, особиста), партнерство (ділове, дружнє, захоплення, сімейне), змагання, спілкування (міжособистісне, особове, вербальне, невербальне), переговори, конфлікти (міжособистісні, особисті, рольові, ділові, сімейні).

Знання і розуміння соціальних методів управління стимулюванням активної праці персоналу дає змогу керівнику об'єктивно проводити соціальне планування, регулювати соціально-психологічний клімат, забезпечувати ефективні комунікації та підтримувати відповідний рівень корпоративної культури. Це можливо при систематичному (один раз на рік) проведенні соціологічних досліджень у колективі.

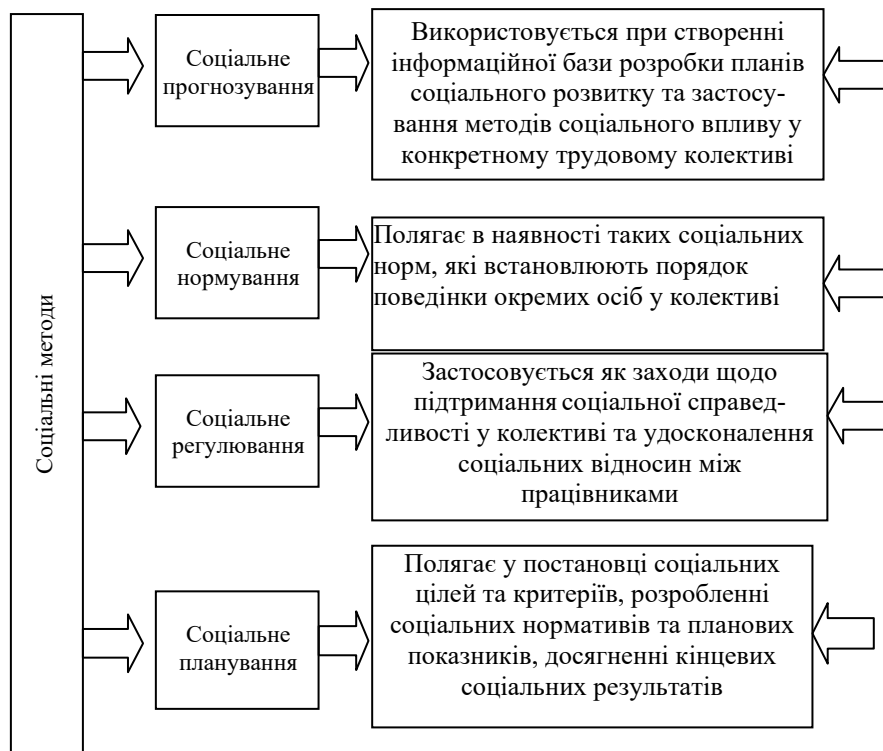


Рис. 1.7. Складові елементи соціальних методів та їх характеристики*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [37]

Психологічні методи зосереджуються на конкретній особистості працівника та зазвичай мають індивідуальний, персоніфікований характер. Вони застосовуються для створення гармонійних стосунків серед працівників і формування найбільш сприятливого психологічного середовища на підприємстві.

Психологічні методи управління мотивацією працівників мають на меті створення ефективних трудових колективів, виходячи з індивідуальних здібностей, інтересів і нахилів працівників, забезпечуючи психологічну сумісність та регулювання відносин між людьми, впливаючи на психологію окремих працівників.

Дослідники виділяють такі категорії психологічних методів стимулювання праці працівників підприємств:

- формування та розвиток трудових колективів – сприяють підтримці оптимального співвідношення між працівниками, з урахуванням їхньої психологічної сумісності для належного регулювання групових стосунків у колективі;

- гуманізація відносин у трудовому колективі – передбачає створення сприятливих стосунків між працівниками і керівниками, утвердження соціальної справедливості;

- психологічне спонукання (мотивація) – полягає у формуванні у працівників мотивів до високопродуктивної діяльності шляхом розвитку ініціативи та підприємливості;

- професійний відбір і навчання – сприяють розвитку компетентності працівників і поліпшують якість їх роботи.

Серед основних способів психологічної мотивації персоналу виділяють:

- навіювання – вплив на психіку людини, що знижує свідомість при сприйнятті змісту в умовах відсутності активного розуміння і логічного аналізу, без оцінки у контексті минулого досвіду та поточного стану суб'єкта;

- переконання – зміна думок особи через логічно побудовані аргументи;

- спадковість – опора на природне прагнення людини до спадкоємності, навіть якщо вона цього не усвідомлює;

- залучення – активізація виконання дій, що базується не стільки на інтересах керованої особи, скільки на її власних потребах;

- психологічний тиск – вплив, який ґрунтується на примусі до активізації страхів об'єкта.

Також існує класифікація елементів, які регулюють психологічні методи, серед яких: психологічне планування, галузі психології, тип особистості, темперамент, характер, спрямованість особистості, інтелектуальні здібності, методи пізнання, психологічні образи, способи психологічного впливу, поведінка, почуття та емоції, стреси.

Таким чином, психологічні методи використовуються для задоволення зростаючих соціальних потреб людини, забезпечення її гармонійного розвитку та підвищення трудової активності як окремих працівників, так і колективу в цілому.

Застосування соціально-психологічних методів на практиці дає змогу своєчасно враховувати мотивацію та потреби працівників, прогнозувати можливі зміни в конкретних обставинах, а також ухвалювати та реалізовувати ефективні управлінські рішення.

Серед методів впливу на трудову діяльність через матеріально-трудові відносини, економічні методи займають пріоритетне місце, оскільки вони ґрунтуються на об'єктивних потребах та інтересах. Ці методи впливають на інтереси як підприємства, так і персоналу, стимулюючи їх активність і задовольняючи потреби суспільства через систему оподаткування, банківське кредитування. Крім того, економічні методи мотивують працівників до виконання поставлених завдань за допомогою заробітної плати, премій, винагород за інноваційну діяльність.

Економічні методи допомагають виявити нові можливості та резерви, зокрема в плані змін системи матеріального стимулювання, враховуючи економічні інтереси усіх учасників виробничого процесу. Вони передбачають розробку загальних планово-економічних показників і засобів їх досягнення. Підвищення ефективності важелів і стимулів створює умови для того, щоб економічне стимулювання стало основним чинником, який мотивує персонал до продуктивної діяльності.

До економічних методів стимулювання праці в управлінні персоналом відносяться: планування, господарський (комерційний) розрахунок, ціноутворення (цінова політика), фінансування (фінансова політика), оподаткування, матеріальне стимулювання (заробітна плата, премії, участь у прибутках, матеріальні пільги та виплати).

Отже, різноманітність форм застосування економічних методів на підприємствах безмежна. Їх комплексне використання сприяє підвищенню ефективності та продуктивності праці персоналу.

Крім загальновідомої класифікації методів, їх можна також розділити на індивідуальні та групові, а також на зовнішні та внутрішні винагороди. Внутрішні винагороди включають задоволення від виконаної роботи,

відчуття компетентності та самоповаги. Зовнішні винагороди – це ті, що надаються керівництвом. Вони безпосередньо пов'язані з системою стимулювання, яка складається з трьох рівнів: визнання заслуг працівника, матеріальні стимули залежно від обсягу трудового внеску та можливість просування по кар'єрних сходах.

1.3 Методика дослідження стимулювання праці персоналу

Кожен науковець проводить своє дослідження унікальним способом, з власною специфікою, індивідуальними характеристиками та неповторними рисами, починаючи з формулювання ідеї і до оформлення результатів у вигляді наукової роботи.

Для досягнення успіху та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища необхідно застосовувати ефективні методи стимулювання, а також засоби і прийоми, що сприятимуть його сталому прогресу.

Економічний аналіз підприємства служить для вивчення соціальних явищ та процесів їх розвитку. Він ґрунтується на загальнонаукових діалектичних методах пізнання, а також використовує комплекс прикладних технік. Останні залежать від поставлених завдань дослідження, типу вихідних даних і характеру об'єкта вивчення.

Економічний аналіз є методом застосування сукупності чинників, які з різних точок зору описують досліджуваний об'єкт, вивчають причини змін цих чинників, встановлюють і вимірюють кількісні зв'язки між ними, а також виявляють причинно-наслідкові залежності між параметрами досліджуваного явища. Під час вивчення проблеми розробляється інформаційна база, виявляються економічні показники та організовуються в систему. Потім ці дані доповнюються розрахунковими величинами, що використовуються для аналізу.

Для того щоб пояснити природу явищ та використовувати результати досліджень на практиці, а не лише фіксувати факти, необхідно досліджувати

зв'язки між ними. Немає потреби вивчати всі причини змін параметрів. Першочергово слід виявити найважливіші з них, які найбільше стосуються виникнення поточної ситуації. Для цього застосовується метод абстрагування, що передбачає уявне відокремлення певних особливостей об'єкта пізнання та його поділ на кілька елементів для спрощення. Потім виявляються якісні характеристики, знаходиться основне джерело явища, його розвитку, перехід від початкових сутностей до складних і багатогранних проявів економічного феномену. Далі вивчаються зв'язки та аспекти, що привертають найбільшу увагу дослідника, і виявляються об'єктивні залежності між цими чинниками.

У процесі дослідження системи стимулювання праці проводиться статистичне спостереження, яке дозволяє обробити і проаналізувати великий обсяг даних. Успішність наукової роботи значною мірою залежить від того, чи правильно та повно проведено аналіз зібраної інформації.

В нашому дослідженні основними джерелами інформації стали дані з звітів підприємства. Однак для того, щоб сформулювати обґрунтовані висновки, недостатньо лише первинних даних, отриманих через статистичне спостереження. Це стало причиною необхідності використання методу статистично-економічного аналізу. Завдяки цьому методу можна всебічно описати розвиток досліджуваних явищ і процесів. Для обробки та аналізу статистичної інформації масового характеру було застосовано систему методів, зокрема порівняння економічних показників та розрахунків відносних і абсолютних величин.

Економічне порівняння є одним із найпоширеніших методів для визначення подібностей і відмінностей між різними об'єктами дослідження. Цей підхід використовують при оцінці фактичного стану підприємства та його порівнянні з даними попередніх періодів.

Водночас у дослідженні проводилися розрахунки як абсолютних, так і відносних величин. Перші показують розмір (рівень) явища, яке вивчається, а другі – відношення величин, які порівнюються, у числовій формі.

Під час дослідження явища постійно змінюються в обсязі, складі та структурі. За допомогою рядів динаміки можна вимірювати ці зміни. Показники змін явища за визначений часовий період складають ці ряди динаміки. В роботі були використані як одномірні ряди, які відображають зміну одного показника, так і багатомірні, які демонструють зміни кількох показників одночасно.

Науковий метод, що охоплює різноманітні прийоми дослідження, такі як аналіз і синтез, формалізація, аналогія, індукція і дедукція, перехід від абстрактного до конкретного, є основою більшості наукових підходів, оскільки ці методи є загальнотеоретичними.

Індукція спрямована на дослідження окремих елементів і чинників з метою охарактеризувати цілу сукупність явища з різних боків.

Дедукція, в свою чергу, передбачає аналіз складного явища від загального до часткового. Це включає поділ явища на частини для їх детального вивчення та подальше об'єднання цих частин для прогнозування нових характеристик та зв'язків.

У своєму дослідженні я також використовував методи аналізу та синтезу. Після опрацювання великого обсягу даних необхідно систематизувати їх у зручний вигляд. Опис масових явищ у текстовій формі має свої недоліки та обмеження.

При аналізі економічних явищ та процесів дослідники не лише характеризують поточний стан і особливості розвитку, але й розробляють рішення, які мають на меті подальший розвиток підприємства.

На кожному етапі наукового дослідження економічних явищ застосовувалися різні методи та прийоми. Кожен з них сприяв комплексному аналізу явищ у процесі їхнього розвитку, а також ефективному використанню інформаційної бази дослідження.

Коли всі методи, способи та прийоми застосовуються в дослідженні комплексно, це дозволяє отримати об'єктивні результати та передбачити можливі сценарії розвитку досліджуваних проблем у майбутньому.

Висновки до I розділу

Мотивація праці персоналу полягає в створенні системи умов чи стимулів, що впливають на поведінку людей, орієнтують їх у потрібному напрямку для підприємства, регулюють рівень інтенсивності та межі діяльності, спонукаючи проявляти сумлінність, наполегливість і старанність у досягненні поставлених цілей. Мотивація праці зумовлюється прагненням до матеріального добробуту, досягнення певного рівня життя та матеріального стандарту. Вона залежить від низки макро- і мікроекономічних факторів, серед яких рівень доходів, диференціація доходів в організації та суспільстві, структура особистого доходу, забезпечення матеріальними засобами, а також ефективність системи матеріальних стимулів, яку застосовує підприємство.

Мотивація праці є важливим аспектом людської свідомості, що стимулює активність або може призвести до її припинення. Ширшим за поняття стимулювання є захоплення працею, що полягає в переконанні працівника в необхідності та змістовності його діяльності. Сильне захоплення підприємством зменшує плинність кадрів та відсутність на роботі, але не завжди має суттєвий вплив на поліпшення ефективності праці. Мотивація є важливим чинником ефективності, однак надмірна мотивація може призвести до перевантаження і серйозних проблем, включаючи можливі наслідки для здоров'я через перевтому.

Мотивація праці сприяє досягненню бажаного рівня результативності праці на індивідуальному рівні, що, в свою чергу, підвищує професійну кваліфікацію працівника. Коли мотиви стимулювання включають прагнення до професійного розвитку, досягнення відповідного рівня майстерності стає лише питанням часу.

Методи стимулювання праці включають набір прийомів і операцій для практичного і теоретичного впливу на персонал з метою підвищення мотивації. Вони можуть бути різноманітними і залежать від ефективності

системи стимулювання праці на підприємстві, загального управлінського підходу та специфіки діяльності організації.

Створення позитивної соціальної атмосфери є важливим елементом: усунення статусних, адміністративних і психологічних бар'єрів між різними групами працівників, між рядовими працівниками та адміністрацією, розвиток довіри та взаєморозуміння в колективі. Формування неформальних груп працівників (наприклад, гуртків якості) допомагає створити відчуття приналежності до спільної мети підприємства. Особливу увагу слід приділяти моральному заохоченню працівників, яке включає просування по кар'єрних сходах, планування кар'єри, а також оплату навчання та підвищення кваліфікації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОГРЕСИВНИХ МЕТОДІВ СТИМУЛЮВАННЯ АКТИВНОЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НАДРАГАЗВИДОБУВАННЯ»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Відповідно до основних положень статуту товариства з обмеженою відповідальністю «Надрагазвидобування», яке було створене на основі законів України «Про власність», «Про підприємства в Україні», «Про підприємництво» та інших нормативно-правових актів України, підприємство було засноване з метою ведення виробничої діяльності у галузі видобутку природного газу.

Основною діяльністю ТОВ «Надрагазвидобування» є видобуток природного газу. Також компанія надає допоміжні послуги у сфері видобутку нафти та природного газу, займається розвідувальним бурінням, оптовою торгівлею твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами, а також торгує газом через місцеві (локальні) трубопроводи та інші послуги.

Підприємство проводить зовнішньоекономічну діяльність згідно з чинним законодавством України. Воно має право використовувати кошти в конвертованій валюті, отримані від експорту та імпорту товарів і послуг, необхідних для зміцнення матеріально-технічної бази, відповідно до чинних норм законодавства. На території України підприємство використовує національну валюту і має можливість отримувати валютні кредити та інвестиції від міжнародних партнерів та інвесторів. Валюта використовується підприємством відповідно до чинного законодавства.

Майно підприємства складається з основних засобів, обігових коштів та інших активів, що відображаються в самостійному балансі підприємства. Підприємство є власником майна, яке набуто в результаті господарської

діяльності, а також доходів і іншого майна, набутого на підставі, не заборонений законом.

Майно підприємства формується та продовжує формуватися за рахунок: майна і грошових коштів, переданих засновником; доходів від господарської діяльності; доходів від цінних паперів і корпоративних прав; кредитів банків та інших фінансово-кредитних установ; безвідплатних внесків від організацій та громадян; асигнувань з державного та місцевого бюджетів; інших надходжень, що не суперечать чинному законодавству.

Господарська діяльність підприємства здійснюється на основі укладених угод і договорів. Підприємство має право самостійно вибирати предмет договору та визначати зобов'язання його учасників. ТОВ «Надрагазвидобування» здійснює свою діяльність на принципах господарського розрахунку, самоокупності та самофінансування. Підприємство самостійно планує свою діяльність, визначає перспективи розвитку та пріоритетні напрямки. Робота з документами та юридичне обслуговування здійснюється за допомогою аудиторської фірми.

Трудова діяльність на підприємстві здійснюється на підставі укладених трудових договорів, контрактів та інших форм, що передбачені чинним законодавством України. Прибуток підприємства формується з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних витрат та витрат, прирівняних до них, а також витрат на оплату праці. З балансового прибутку підприємства сплачуються проценти за кредити банків і вносяться податки та інші обов'язкові платежі, передбачені законодавством України, до бюджету. Чистий прибуток залишається в повному розпорядженні підприємства. Напрями використання цього прибутку визначаються засновником підприємства.

На ТОВ «Надрагазвидобування» реалізована чітко структурована лінійно-функціональна організаційна схема управління, яка є однією з найбільш поширених на підприємствах, що зростають і переходять із категорії малих у категорію середніх. Ця структура ґрунтується на розподілі

повноважень та відповідальності за функції управління, а також на прийнятті рішень по вертикалі. Управління підприємством побудоване за лінійною схемою, а функціональні підрозділи апарату управління надають допомогу лінійним керівникам у вирішенні завдань. Лінійні керівники не є підлеглими керівникам функціональних підрозділів апарату управління (див. рис. 2.1).

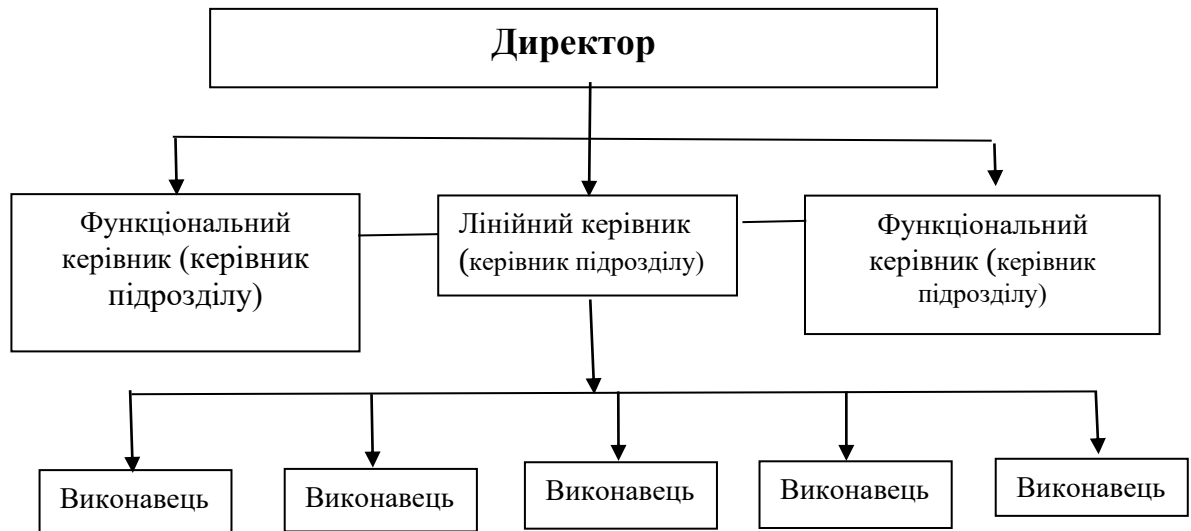


Рис. 2.1. Схема лінійно-функціональної організаційної структури управління*

*Джерело: побудовано на основі вивчення організаційної структури підприємства

Управлінський склад підприємства включає дві ключові ланки, які здійснюють централізоване управління та забезпечують скоординовану роботу всіх функціональних підрозділів. До них відносяться Голова Товариства та директор підприємства. Голова Товариства є вищим керівним органом і обирається учасниками на трирічний термін. За фінансово-господарську діяльність відповідають директор, заступник директора та головний бухгалтер. Штатний розклад підприємства формується з урахуванням завдань та обсягів діяльності підприємства.

До основних переваг лінійно-функціональної організаційної структури управління можна віднести швидкість реалізації управлінських рішень, високу спеціалізацію, що дозволяє підвищити ефективність роботи функціональних служб, а також можливість маневрування ресурсами.

Проте ця структура має й певні недоліки: вона є неефективною в умовах швидких змін технологій виробництва, ускладнюється при частому оновленні номенклатури продукції, спостерігається уповільнення процесу підготовки та прийняття рішень, а також виникає дефіцит злагодженості в роботі функціональних підрозділів підприємства.

Лінійно-функціональна структура управління зберігає принцип єдиначальства, оскільки лінійний керівник визначає черговість вирішення завдань, встановлюючи пріоритети для конкретного етапу, а також визначає час і відповідальних виконавців. Функціональні керівники у свою чергу зосереджуються на пошуку оптимальних варіантів розв'язання завдань і поданні своїх рекомендацій лінійному керівнику, що дозволяє забезпечити ефективне управління.

Таким чином, лінійно-функціональна структура надає можливість залучити висококваліфікованих спеціалістів для управління виробництвом і створює сприятливі умови для вирішення важливих і глобальних проблем керівниками. У результаті, вона залишається основною організаційною формою управління на сьогоднішній день.

Досліджуючи та аналізуючи зміни в організаційній структурі управління протягом усього періоду діяльності підприємства, можна зробити висновок, що ці зміни здебільшого мали незначний адаптивний характер. Ключовим принципом є не вдосконалення окремих підрозділів з точки зору ієрархії підлеглості, а покращення їх взаємодії, що забезпечує ефективне вирішення різних проблем.

Також, реорганізація господарського відділу (яка мала місце на початку діяльності підприємства) в складі інших підрозділів фактично сприяла полегшенню функціонального управління підрозділами. Ці зміни були здійснені через неефективність роботи зазначених підрозділів як окремих одиниць.

Серед важливих характеристик організаційної структури управління будь-якого підприємства можна виокремити: кількість ланок, ієрархічність

(кількість ступенів або рівнів), чітке розмежування функцій, повноважень та відповідальності як по вертикалі, так і по горизонталі в управлінській системі. До характеристик якості структури управління відносяться її надійність, організованість (яка оцінюється за рівнем ритмічності праці та іншими показниками), оперативність (швидкість прийняття та реалізації рішень) та інші.

Загальний аналіз вищезгаданих критеріїв організаційної структури щодо ТОВ «Надрагазвидобування» показує, що на підприємстві створено оптимальний розподіл функцій по рівнях, невелику кількість ступенів управління, а також чітке розмежування повноважень і відповідальностей по вертикалі та горизонталі в межах усієї структури управління. Другим важливим принципом, який сприяє адаптивності організаційної структури, є забезпечення належного рівня кваліфікації працівників апарату управління. Важливим для ефективності підприємства є наявність основних та оборотних коштів як засобів виробництва.

Наявність основних та оборотних коштів на підприємстві ілюструється на рис. 2.2.

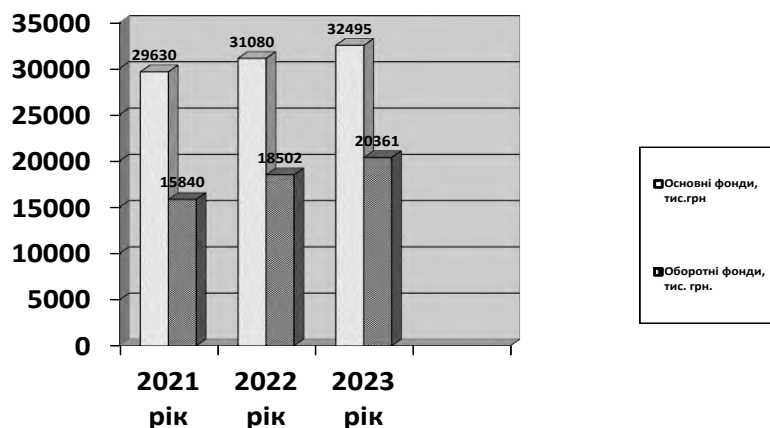


Рис. 2.2. Динаміка забезпечення підприємства основними і оборотними фондами, тис. грн*

* Джерело: розраховано на основі статистичної звітності підприємства

Щоб створити належні умови для здійснення виробничого процесу та підвищення його ефективності, основні засоби повинні перебувати у

належному технічному стані. Інформація про забезпеченість підприємства основними засобами представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка використання основних засобів підприємства*

Показники	Роки		Відхилення	
	2022	2023	Абсолютне, тис.грн	Відносне, %
Коефіцієнт зносу	0,63	0,64	0,01	1,47
Коефіцієнт придатності	0,61	0,61	0,00	-
Коефіцієнт оновлення основних	0,02	0,04	0,02	83,26
Коефіцієнт вибуття основних	0,01	0,00	-0,01	-79,79

*Джерело: розраховано на основі статистичної звітності підприємства

Проаналізувавши динаміку основних показників стану основних засобів за 2023 рік, ми помітили, що частка первісної вартості збільшилася на 4,55%. Коефіцієнт зносу показав, що суми 0,63 тис. грн та 0,64 тис. грн за попередній і звітний періоди відповідно були перенесені на готову продукцію, що свідчить про зношування основних засобів. Коефіцієнт придатності вказує на дуже малий відсоток основних засобів, які залишаються придатними для використання в процесі господарської діяльності. Показник фондівдачі основних засобів також знизився з 0,71 грн/грн до 0,65 грн/грн у порівнянні з попереднім та звітним роками, що свідчить про зменшення обсягів продукції, що виробляється на одиницю вартості виробничих засобів. З таблиці видно, що технічний (якісний) стан основних засобів є недостатнім, оскільки коефіцієнт зносу більший, а коефіцієнт придатності — менший. Показники руху основних засобів включають дані про їх надходження та вибуття за аналізований період, що характеризуються коефіцієнтами вибуття, оновлення та приросту основних засобів (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка показників руху основних засобів підприємства*

Показники	Роки		Відхилення	
	2022	2023	Абсолютне, тис.грн	Відносне, %
Річний обсяг надходження основних засобів, тис. грн	762	1460	698,00	91,60

Річний обсяг вибуття основних засобів, тис. грн	33	3	-30,00	9,09
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,02	0,04	0,02	в 2 рази
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,01	0,00	-0,01	-

*Джерело: розраховано на основі статистичної звітності підприємства

Аналізуючи зміну показників руху основних засобів підприємства, ми можемо спостерігати, що частка річного надходження основних засобів збільшилась на 91,60%. Коефіцієнт вибуття вказує на те, що частка основних засобів, які вибули з загальної вартості основних засобів за 2022 рік, становить 1,01 тис. грн, а за 2023 рік цей показник дорівнює нулю. Інтенсивність оновлення основних засобів визначається коефіцієнтом оновлення, який склав 0,02 тис. грн у попередньому році та 0,04 тис. грн у звітному році. Це свідчить про збільшення показника на 0,02 тис. грн, що вказує на зріст вартості основних засобів, що надійшли протягом цього періоду. Обсяг приросту основних засобів визначає коефіцієнт приросту, який зріс на 0,03% у зазначений період.

Ефективність використання основних засобів оцінюється за допомогою натуральних і вартісних показників, серед яких найбільш важливими є фондодіддача та фондомісткість. В умовах сучасного функціонування організаційної структури важливо забезпечити її стійкість, щоб зовнішні та внутрішні негативні фактори не впливали на управлінські процеси підприємства, а також забезпечити належний рівень організаційного регламентування, що вимагає наявності положень про підрозділи та посадових інструкцій для кожної структурної одиниці, бюро, відділу чи служби в апараті управління. Забезпечення такого рівня організації розпочалося з моменту заснування підприємства і продовжувалося через усі етапи його існування, при цьому цього року було здійснено черговий перегляд та внесення змін до всіх посадових інструкцій відповідно до адаптивних вимог підприємства та законодавства.

Важливим є також дотримання пропорційності в організаційній структурі. Для забезпечення цієї пропорційності необхідно не лише визначити склад функцій, але й обсяг робіт, що припадає на кожну з них.

Такий підхід дозволяє забезпечити гармонійне співвідношення організаційних одиниць із системою функцій. Крім того, при самостійному вирішенні питань формування та реорганізації структур потрібно враховувати необхідність збереження певних пропорцій між чисельністю працівників апарату управління та чисельністю робітників, які безпосередньо займаються виробничим процесом.

2.2 Основні економічні показники роботи підприємства

Фінансова стійкість є таким станом активів підприємства, що забезпечує його здатність виконувати зобов'язання. Вона передбачає, що інвестиції в бізнес повинні бути відшкодовані за рахунок доходів від діяльності, а прибуток, отриманий в результаті, має гарантувати самостійне фінансування та забезпечувати незалежність від зовнішніх джерел залучення коштів для формування активів.

Фінансова стійкість підприємства включає: достатність фінансових ресурсів для безперебійної роботи основних напрямків діяльності; фінансову автономність без залежності від зовнішнього фінансування, можливість маневрування власними коштами; адекватне забезпечення матеріальних оборотних активів власними джерелами покриття; стан виробничого потенціалу. Аналіз фінансової стійкості підприємства спрямований на об'єктивне дослідження фінансової стабільності та незалежності, зокрема, відповідність джерел коштів для покриття запасів і витрат.

Розрізняють різні рівні фінансової стійкості підприємства за рівнем покриття запасів і витрат джерелами їхнього фінансування: абсолютна стійкість фінансового стану, нормальна стійкість, нестійкість та кризова ситуація. Абсолютна стійкість характерна, коли власні кошти підприємства повністю покривають його оборотні активи.

Нормальний стійкий фінансовий стан спостерігається, коли вартість запасів і витрат покриваються як власними коштами, так і довгостроковими позиковими джерелами. Нестійкий фінансовий стан має місце, коли ці

витрати покриваються як власними коштами, так і довгостроковими й короткостроковими позиками. Кризовий фінансовий стан настає, коли для покриття запасів і витрат не вистачає жодного із можливих джерел.

Оцінка фінансового стану підприємства здійснюється через систему показників, які всебічно характеризують його фінансові результати. Коефіцієнт фінансової залежності показує ступінь залежності підприємства від позикових коштів і обчислюється шляхом ділення суми позикового капіталу на суму балансу, тобто:

$$K_{\text{фз}} = \text{ПК}:\text{ВБ},$$

де: $K_{\text{фз}}$ – коефіцієнт фінансової залежності; ПК – позиковий капітал;
ВБ- валюта балансу.

Оптимальним значенням цього показника є 0,4. Збільшення його величини має негативний вплив на фінансову стабільність підприємства.

У процесі аналізу джерел власних коштів важливу роль відіграє показник фінансового лівереджу ($\Phi_{\text{л}}$), який відображає ступінь залежності підприємства від довгострокових зобов'язань і розраховується як співвідношення довгострокових зобов'язань до джерел власних коштів.

Підвищення значення $\Phi_{\text{л}}$ свідчить про збільшення фінансового ризику, що означає підвищену ймовірність втрати платоспроможності. В такому разі потребує детальнішого аналізу інформація, наведена в другому розділі пасиву балансу. Зазначені показники узагальнені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Розрахунок показників фінансової стійкості підприємства*

№ зп	Показник	Значення
1	Коефіцієнт фінансової автономії	1,9
2	Коефіцієнт фінансової залежності	0,52
3	Показник фінансового левиреджу	0,03

*Джерело: розраховано на основі статистичної звітності підприємства

Як зазначено в таблиці 2.3, підприємство, яке ми аналізуємо, є фінансово незалежним від зовнішніх джерел фінансування, що означає, що воно може повністю погасити свої зобов'язання перед кредиторами шляхом продажу свого майна. Показник фінансового левериджу (0,03) свідчить про мінімальний ризик для інвесторів при вкладенні коштів у ТОВ «Надрагазвидобування».

Оборотні активи підприємства включають запаси та витрати (відповідно до другого розділу балансу) та грошові кошти, розрахунки і інші активи (відповідно до третього розділу активу балансу). Швидкість обороту оборотних засобів є однією з ключових характеристик фінансової стратегії підприємства. Чим швидше оборот, тим ефективніше працює компанія. Отже, збільшення оборотних засобів може бути ознакою не лише розширення виробництва чи впливу інфляційних чинників, а й сповільнення обороту активів, що спричиняє їх накопичення.

Для оцінки тенденцій оборотності оборотних засобів розраховується коефіцієнт оборотності (K_o). Важливими індикаторами ефективності використання активів є оборотність запасів і тривалість одного обороту запасів. Коефіцієнт оборотності запасів (K_{oz}) визначається як співвідношення собівартості реалізованої продукції до середньої вартості запасів.

За допомогою даних балансу та звіту про фінансові результати також можна визначити ще один відносний показник — коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, який демонструє кількість оборотів, здійснених за рік з коштами, вкладеними в розрахунки. Цей коефіцієнт розраховується як відношення загального обсягу реалізації продукції до середнього розміру дебіторської заборгованості.

Якщо підприємство не здатне забезпечити фінансування власними силами, йому доводиться звертатися до кредитних ресурсів. Тому кредиторська заборгованість відображає тимчасове залучення кредитів на умовах їх повернення. Однак якщо термін погашення кредитів перевищує

термін повернення дебіторської заборгованості, то зростання кредиторської заборгованості випереджатиме зростання дебіторської, що призведе до погіршення фінансової ситуації компанії. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості розраховується як співвідношення собівартості реалізованої продукції до середнього розміру кредиторської заборгованості.

Оцінка платоспроможності зазвичай проводиться на основі даних балансу, зокрема, оцінюється ліквідність оборотних активів, що визначається часом, потрібним для їх перетворення в грошову масу. Існує три рівні ліквідності. Найбільш ліквідними активами є грошові кошти та короткострокові цінні папери. Збільшення їх частки в загальному обсязі оборотних засобів сприяє покращенню платоспроможності.

Ліквідність характеризується здатністю швидко перетворювати активи на гроші без втрат у їх ринковій вартості. Під час оцінки ліквідності підприємства важливо проаналізувати достатність поточних активів для покриття поточних зобов'язань, зокрема короткострокових кредиторських боргів. Для оцінки ліквідності розраховують три основні коефіцієнти: коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Аналіз структури активів підприємства необхідно доповнити вивченням динаміки складу та структури джерел фінансування. Використовуючи дані з таблиці 2.4, ми зможемо визначити основні тенденції щодо зміни джерел фінансування активів досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.4

Склад та структура джерел фінансування ТОВ «Надрагазвидобування» у 2023 році*

Стаття	На початок року		На кінець року		Темп зростання, %
	Тис. грн	% до підсумку	Тис. грн	% до підсумку	
1. Власний капітал - всього	7001,1	81,4	212398.1	90,5	303.4
1.5. Нерозподілений прибуток	70001,1	81,4	212398.1	90,5	303.4
2. Забезпечення наступних платежів	305,5	0,4	2249.2	9,6	736,2
4. Поточні зобов'язання – всього	15683,1	18,2	19969,7	8,5	127.3
4.2. Кредиторська заборгованість	6639,4	7,7	6632,5	2,8	99,9
4.3. Інші поточні зобов'язання	9043,7	10,5	13337,2	5,7	147,5

Всього	85989,3	100	234617,0	100	272,8
--------	---------	-----	----------	-----	-------

*Джерело: розраховано на основі статистичної звітності підприємства

Протягом звітного періоду структура джерел фінансування підприємства зазнала змін, зокрема відбулося збільшення частки власного капіталу на 381,4 %, що досягло 90,5 %. Абсолютні обсяги власного капіталу зросли з 70001 тис. грн до 212398 тис. грн, що становить приріст на 203,4 %. Така динаміка у структурі фінансування вказує на підвищення фінансової незалежності (автономії) підприємства. В умовах скорочення виробництва та високих ставок по кредитах, зменшення залучення позикових коштів сприяє зміцненню фінансової стійкості підприємства. Це дозволяє зробити висновок, що всі додаткові оборотні активи підприємства були отримані завдяки власному капіталу, що зріс завдяки нерозподіленому прибутку, який збільшився майже втричі.

Зміни торкнулися також структури позикових коштів. Обсяги поточних зобов'язань підприємства зросли на 27,3 %, зокрема за рахунок збільшення заборгованості перед постачальниками та бюджетом.

При аналізі балансу проводяться розрахунки для вивчення ліквідності активів підприємства. Для полегшення аналізу ліквідності та підготовки результатів складається таблиця ліквідності балансу в динаміці за наступною схемою (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Надрагазвидобування»*

Актив	На початок періоду	На кінець періоду
1. Найліквідніші активи, А ₁	10772,3	10772,3
2. Активи, що швидко реалізуються, А ₂	31599,5	168318,0
3. Активи, що повільно реалізуються, А ₃	43617,5	57966,9
Пасив	На початок періоду	На кінець періоду
1. Найбільш термінові зобов'язання, П ₁	15582,9	19830,0
2. Короткострокові пасиви, П ₂	100,2	139,7
3. Довгострокові пасиви, П ₃	0,0	0,0
4. Постійні пасиви, П ₄	70306,6	214647,3

*Джерело: розраховано на основі статистичної звітності підприємства

Як видно, показник абсолютної ліквідності демонструє тенденцію до поліпшення та відповідає встановленим нормативам, а також коефіцієнт

поточної ліквідності. Оцінка ліквідності балансу дозволяє зробити висновок, що підприємство знаходиться в стабільному фінансовому становищі, що робить його привабливим для ділових партнерів.

У рамках ринкової економіки прибуток є основним рушієм економічного розвитку підприємства. Він став ключовим показником для оцінки ефективності виробничої та фінансової діяльності підприємства як самостійного товаровиробника. Прибуток виступає основним індикатором ефективності роботи підприємства та джерелом його функціонування.

Збільшення прибутку забезпечує фінансову базу для самофінансування підприємства, реалізації розширеного відтворення, а також задоволення соціальних і матеріальних потреб колективів. Водночас, за рахунок прибутку виконуються зобов'язання підприємства перед бюджетними органами, банками та іншими контрагентами.

Отже, під час аудиту прибутку важливими є не лише фактори його формування, а й розподілу.

Розрахунок аналізу відносних показників фінансової стійкості підприємства наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка основних відносних показників фінансової стійкості підприємства*

Показники	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	Абсолютне відхилення (+,-)
Коефіцієнт автономії	0,57	0,51	-0,06
Коефіцієнт фінансової залежності	1,74	1,96	0,22
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	0,57	0,51	-0,06
Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	0,74	0,96	0,22
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	1	1	0

*Джерело: розраховано на основі статистичної звітності підприємства

Аналіз фінансових коефіцієнтів стійкості полягає в порівнянні їх значень з базовими величинами та у вивченні їх змін з часом. Зробивши аналіз основних показників, можна дійти висновку, що мінімальний граничний рівень коефіцієнта автономії складає 0,5, і дані ТОВ

«Надрагазвидобування» підтверджують це, що означає, що всі зобов'язання можуть бути покриті власними коштами підприємства.

Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим до коефіцієнта автономії. Підвищення цього коефіцієнта свідчить про зростання частки позикових коштів у фінансуванні компанії. В даному випадку значення цього коефіцієнта перевищує одиницю і складає 1,74 та 1,96, що вказує на те, що власники не повністю фінансують своє підприємство.

Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності має значення 0,57 та 0,51 (збільшення може коливатися від 0,85 до 0,9), тому можна стверджувати, що підприємство має певний рівень незалежності від короткострокових позикових ресурсів.

Коефіцієнт фінансового ризику (співвідношення позикового та власного капіталу) демонструє співвідношення залучених коштів і власного капіталу. Оскільки оптимальне значення цього коефіцієнта знаходиться в межах 0,7–1, а за наявними даними він становить 0,74 та 0,96, це свідчить про відсутність ризику неплатоспроможності підприємства.

Коефіцієнт фінансового левериджу дорівнює 0. Цей показник свідчить про відсутність залежності підприємства від довгострокових зобов'язань, тому він не має значення.

Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел дорівнює 1 (рекомендований рівень – 0,6), що вказує на зростання цього коефіцієнта з часом, що є позитивною тенденцією, і означає, що підприємство в довгостроковій перспективі не залежить від зовнішніх інвесторів.

Відносні показники платоспроможності підприємства наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка відносних показників ліквідності та платоспроможності підприємства*

Показники	Попередній період	Звітний період	Відхилення (+ ; -)	
			абсолютне	відносне, %
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,70	0,69	0,01	98
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,09	0,04	-0,05	44

*Джерело: розраховано на основі статистичної звітності підприємства

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає частку кредиторської заборгованості, яку підприємство здатне погасити негайно через короткострокові цінні папери та надходження від розрахунків з дебіторами. Мінімальне значення цього показника має становити 0,2, тоді як за даними ТОВ «Надрагазвидобування», воно знаходиться в межах 0,7-0,8, що є прийнятним для коефіцієнта.

Коефіцієнт швидкої ліквідності або коефіцієнт критичної оцінки демонструє, наскільки ліквідні активи підприємства можуть покрити його короткострокові зобов'язання. Рекомендоване значення цього показника варіюється від 0,7-0,8 до 1,5. Наразі його значення становить 0,09 та 0,04, що є неприпустимим. Цей коефіцієнт вказує на те, що підприємство не в змозі погасити кредиторську заборгованість за допомогою найбільш ліквідних активів.

В світовій практиці оптимальний діапазон для цього коефіцієнта становить 1-2. Якщо значення коефіцієнта поточної ліквідності нижче одиниці, це свідчить про фінансову неплатоспроможність і неліквідність балансу підприємства.

Аналізуючи динаміку показників ділової активності ТОВ «Надрагазвидобування» за період 2021-2023 років та розрахувавши коефіцієнт оборотності активів, можна помітити незначне зниження оборотності активів на 0,07 при прибутковій діяльності підприємства. Негативним є зниження коефіцієнту оборотності основних засобів на 0,05.

Спад оборотності запасів на 0,54 вказує на неефективне та неекономне їх використання. Зменшення коефіцієнта дебіторської заборгованості на 3,81 вказує на погіршення платіжної дисципліни покупців або зниження обсягів продажу з відстрочкою платежів за умовами або ціною угод. Погіршення оцінюється також через збільшення середньої тривалості обороту дебіторської заборгованості на чотири дні, що вказує на виведення коштів з обороту підприємства.

Показники рентабельності характеризують відносну прибутковість підприємства з різних точок зору та групуються залежно від інтересів учасників економічного процесу. Порівняння прибутку з факторами, що впливають на нього, дає можливість створити множину показників рентабельності, які відрізняються за змістом та метою розрахунку.

Отже, показники рентабельності можна згрупувати в кілька категорій: показники, що відображають рентабельність капіталу та його компонентів; показники, що оцінюють рентабельність активів та їх елементів; показники, що демонструють рентабельність витрат та інвестицій; показники, що характеризують рентабельність реалізації. Показники рентабельності за досліджуваній період наведені на рисунку [2.3]. Це свідчить про ефективну та збалансовану стратегію управління підприємством.

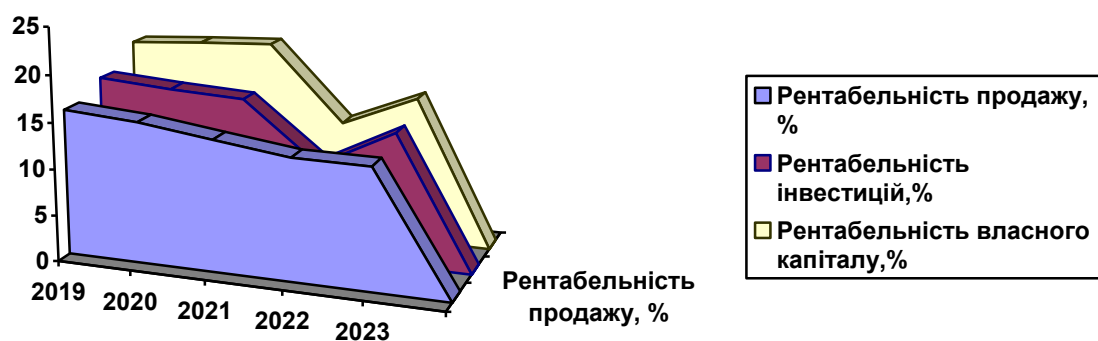


Рис. 2.3. Динаміка показників рентабельності досліджуваного підприємства в період з 2019-2023 рр.*

*Джерело: розроблено автором на основі річних і фінансових звітів підприємства

Оцінка рівня та зміни показників рентабельності діяльності ТОВ «Надрагазвидобування» за 2023 рік засвідчила, що рентабельність продажів є

на високому рівні. Спостерігається, що після складного 2022 року для компанії, показники рентабельності стабілізувалися і залишаються на достатньо високому рівні для підприємства. Чиста рентабельність активів дорівнює нулю, що вказує на рівень чистих збитків. Також відсутня чиста рентабельність власного капіталу, що свідчить про збитковість інвестованого капіталу з точки зору його власників.

2.3 Аналіз методів стимулювання праці персоналу підприємства

Більшість фахівців у галузі менеджменту погоджуються з тим, що ефективне стимулювання праці співробітників сучасних компаній повинно ґрунтуватися на аналізі та врахуванні змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі організацій. Нестабільна політична ситуація в Україні та негативні демографічні тенденції, що впливають на кадрове забезпечення підприємств, є зовнішніми факторами, що визначають умови функціонування підприємства. Хоча керівництво підприємств не здатне суттєво зменшити їхній вплив, ці фактори мають бути враховані при розробці стратегії діяльності підприємства.

Основним матеріальним стимулом до праці є заробітна плата, що має безпосередній вплив на її ефективність і часто є єдиним джерелом доходів для більшості населення. Ефективна організація заробітної плати повинна відповідати певним вимогам: вона має залежати від обсягу і якості трудового внеску, умов праці, особливостей діяльності підприємства, ефективності виробництва і рівня цін, а також забезпечувати більш високі темпи зростання продуктивності праці порівняно з темпами підвищення заробітної плати.

Аналіз стимулювання праці працівників підприємства передбачає, насамперед, вивчення структури потреб і мотивів праці персоналу, тобто визначення факторів і обставин, які спонукають працівників брати участь у виробничому процесі та виконувати роботу саме на цьому підприємстві. Кадри підприємства є його найбільшим багатством і мають вирішальне значення для ефективної роботи компанії.

Для ефективного аналізу стимулювання праці на конкретному підприємстві необхідно визначити частку працівників з вищою, середньою спеціальною та середньою освітою. Підвищення рівня освіти працівників сприяє загальному зростанню ефективності виробництва. Частково це пояснюється зростанням рівня фаховості управлінців у останні роки (див. рис. 2.4).

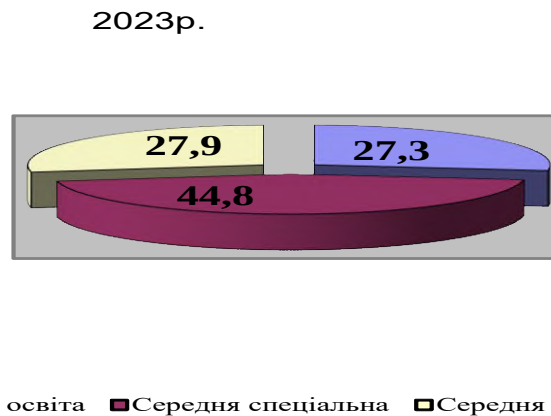


Рис. 2.4. Освітній рівень працівників в підприємстві*

*Джерело: розроблено автором на основі річних і фінансових звітів підприємства

Як показує рисунок 2.4, досліджуване підприємство характеризується високим рівнем кваліфікації свого персоналу: 27,3% працівників мають вищу освіту, а 44,8% — середню освіту у 2023 році.

Аналіз поточного стану стимулювання праці показує, що керівництво недостатньо враховує потреби працівників та важливі мотиваційні чинники їх поведінки, зокрема службове зростання, змістовність праці та можливості самореалізації через роботу. Ці фактори повинні бути враховані при формуванні механізму трудового стимулювання на підприємстві. Зокрема, варто звернути увагу на організацію кар'єрного просування та планування професійного розвитку працівників, а також на збагачення змісту праці, надання більше можливостей для творчої та самостійної роботи.

Оскільки більшість працівників належать до категорії тих, для кого оплата праці є головним мотиватором, то основна увага в системі стимулювання повинна бути приділена матеріальним заохоченням. Однак не можна ігнорувати також потреби та мотиви вищого рівня.

На досліджуваному підприємстві практично не проводиться преміювання працівників грошима через відсутність фонду для матеріального заохочення. Проте не всі премії та доплати, передбачені в Положенні про оплату праці, виплачуються. Більшість з них існують лише на папері, а через нестачу фінансових можливостей не реалізуються. Регулярно нараховуються тільки доплати за стаж роботи та класність. Однак, як і основна заробітна плата, ці доплати виплачуються нерегулярно з затримками.

Основним елементом матеріального стимулювання на будь-якому підприємстві є заробітна плата. Вона, як економічна категорія, є однією з найскладніших, адже виступає нервовим центром усього суспільного організму.

На підприємстві, яке досліджується, заробітна плата аналізується з різних аспектів.

По-перше, вона є економічною категорією, що відображає взаємозв'язки між власником підприємства або роботодавцем і найманим працівником щодо розподілу отриманого доходу.

По-друге, заробітна плата являє собою винагороду, виражену в грошах, яку роботодавець виплачує за виконану роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов роботи, професійних якостей працівника, а також результатів його праці та діяльності підприємства в цілому. Джерелом коштів на оплату праці виступає власний дохід підприємства.

По-третє, для найманого працівника заробітна плата є трудовим доходом, який він отримує в обмін на свою здатність до праці.

По-четверте, для підприємства заробітна плата є складовою витрат на виробництво, яка включається до собівартості продукції, а також виступає важливим фактором для забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих результатів праці.

Отже, оплата праці є грошовим доходом, що, згідно з колективним договором, виплачується власником працівнику за виконану роботу або надані послуги. Основні принципи оплати включають: залежність рівня

оплати від результатів діяльності як працівника, так і підприємства в цілому; поєднання індивідуальної та колективної організації оплати праці; дотримання роботодавцем норм галузевих угод та колективного договору; забезпечення широкої інформованості працівників про основи організації оплати праці.

Оплата праці має визначатися рівнем кваліфікації працівника. Чим вища кваліфікація, тим вищий розмір заробітної плати.

Процес організації оплати праці включає наступні етапи:

- визначення форм та систем оплати праці для працівників;
- розробка системи посадових окладів для керівників, фахівців та службовців;
- створення критеріїв і встановлення розмірів доплат та надбавок за особливі досягнення працівників;
- обґрунтування системи заохочень та преміювання для керівного персоналу і працівників; організація виплат матеріальної допомоги.

Заробітна плата, без сумніву, потребує підвищення, оскільки в компанії не так багато працівників з вищою освітою. Давайте розглянемо середньомісячну заробітну плату досліджуваного підприємства та її зміни протягом 2021-2023 років (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка середньомісячної заробітної плати робітників досліджуваного підприємства у 2021 – 2023 рр.*

Підприємство (район)	Середньомісячна заробітна плата робітників, грн			2023 у % до 2021 рр.
	2021	2022	2023	
В досліджуваному підприємстві	28200	28300	29170	111
В середньому в підприємствах галузі	27100	28300	28700	122

*Джерело: розроблено автором на основі річних і фінансових звітів підприємства

Оцінюючи таблицю 2.8, можна зауважити, що рівень заробітної плати на досліджуваному підприємстві збільшився на 11%. Якщо порівнювати заробітну плату цього підприємства із середнім значенням у галузі, то вона на 5,2% вища за загальний показник, що становить 28700 грн.

Вік працівників ТОВ «Надрагазвидобування» варіюється від 18 до 65 років (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Вікова структура працівників в ТОВ «Надрагазвидобування»*

Вік	До 20 років	20-30 років	30-40 років	40-50 років	50-60 років	Понад 60 років
Питома вага працівників	9	21	38	20	9	3

*Джерело: розроблено автором на основі річних звітів підприємства

Індикатором стабільності робочої сили та лояльності працівників до підприємства є тривалість їхньої роботи на ньому (стаж). Інформація по підприємству надана в таблиці 2.10.

Таблиця 2. 10

Безперервний стаж працівників в ТОВ «Надрагазвидобування»*

Стаж	До 10 років	10 - 20 років	20 - 30 років	Понад 30 років
Питома вага працівників	59	23	12	6

*Джерело: розроблено автором на основі річних звітів підприємства

Аналіз даних таблиці 2.10 показує, що колектив підприємства є досить молодим, а середній вік працівника в середньому складає 39 років.

Визначення правильного напрямку стимулювання персоналу є надзвичайно важливим, оскільки іноді різноманітні стимули можуть не відповідати реальним потребам і мотивам людей. Тому для оцінки ефективності системи стимулювання праці в ТОВ «Надрагазвидобування» необхідно проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори, які мають найбільший вплив на трудову поведінку співробітників товариства.

З цією метою було проведено емпіричне дослідження стимулювання праці персоналу в ТОВ «Надрагазвидобування». У результаті анкетування було визначено вплив внутрішніх і зовнішніх стимулів та їх значимість для працівників.

Згідно з результатами опитування, важливе місце серед зовнішніх стимулів праці на досліджуваному підприємстві займають фактори матеріального характеру — заробітна плата, премії та інші виплати. Цим чинникам віддали перевагу 78,1 % респондентів (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Вплив зовнішніх чинників стимулювання праці персоналу в ТОВ
«Надрагазвидобування»***

Чинники	Питома вага опитаних, що відповіли позитивно, у загальній чисельності, %
Оплата праці (заробітна плата, премії, інші виплати)	76
Умови праці	58
Методи управління та політика підприємства	55
Стиль керівництва	46
Стосунки з безпосереднім керівництвом	65

*Джерело: розроблено автором на основі опитування працівників підприємства

Окрім оплати праці, значну роль у структурі зовнішніх мотивів праці відіграють такі фактори, як умови праці та соціально-побутове обслуговування на підприємстві (59,2%), взаємини з безпосереднім керівником (44,7%) та стиль керівництва (65,3%).

Таким чином, серед зовнішніх чинників стимулювання праці персоналу лідируюче місце посідає заробітна плата, що відображає загальну тенденцію пріоритету матеріальних потреб і інтересів людей в умовах економічної кризи в країні.

Оцінка впливу внутрішнього стимулювання на поведінку працівників ТОВ «Надрагазвидобування» (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Вплив внутрішнього стимулювання на трудову діяльність працівників
досліджуваного підприємства***

Чинники	Питома вага опитаних, що відповіли позитивно, у загальній чисельності, %
Службове зростання	80
Зміст праці	70
Визнання заслуг	67
Досягнення нового статусу	40
Відповідальність	36

*Джерело: розроблено автором на основі опитування працівників підприємства

Отже, серед основних мотиваційних факторів, що впливають на трудову поведінку працівників досліджуваного підприємства, найбільше значення мають:

- просування по службовій драбині, що відзначили 80% опитаних;
- змістовність і цікавість виконуваної роботи (70% респондентів);
- визнання заслуг перед підприємством (67% респондентів).

Результати анкетування також дозволили виявити причини незадоволення працівників своєю діяльністю. Найбільш негативні аспекти роботи на підприємстві, за словами працівників і опитаних дилерів, наведені в таблиці 2.13.

Як видно з таблиці 2.13, найбільше незадоволення серед працівників викликають невизначеність перспектив кар'єрного зростання (53% респондентів), одноманітна, нецікава робота (55%) і низька оплата праці (47%). Водночас, кожен третій опитаний (35%) відчуває, що має можливість реалізувати свій потенціал на роботі.

Таблиця 2.13

Найбільш негативною на думку працівників є характеристика роботи досліджуваного підприємства*

Чинники	Кількість осіб, у % до загальної чисельності опитаних
Невизначеність перспектив службового зростання	53
Одноманітна робота	55
Низька оплата праці	47
Неможливість самореалізації в праці	35
“Тиск” з боку керівництва	20

*Джерело: розроблено автором на основі опитування працівників підприємства

20% працівників незадоволені негативним ставленням та тиском з боку керівництва, що на 1,14 рази більше, ніж тих, хто ніколи не стикається з таким тиском.

Результати опитування також дозволили визначити основні аспекти роботи на підприємстві, які найбільше сприяють задоволенню працівників. Вони представлені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Найбільш позитивні, на думку працівників, характеристики роботи досліджуваного підприємства*

Чинники	Питома вага позитивних відповідей у загальній чисельності, %
Можливість участі в управлінні справами товариства	86
Умови праці і соціально-побутове обслуговування	80
Професійно-кваліфікаційний розвиток	82
Соціально-психологічний клімат	73
Висока відповідальність праці	55

* Джерело: розроблено автором на основі опитування працівників підприємства

Отже, найпозитивніші аспекти роботи підприємства, на думку співробітників, включають залучення працівників до управлінських процесів (86% опитаних), умови праці та рівень соціально-побутового обслуговування (82%), а також підвищення кваліфікації персоналу (80%). 73% респондентів вважають соціально-психологічний клімат у трудовому колективі досліджуваного підприємства сприятливим. 55% опитаних відзначають, що їм подобається виконувати відповідальну роботу. Таким чином, результати дослідження свідчать, що більшість працівників мають мотивацію, яка, з одного боку, спрямована на задоволення матеріальних потреб, а з іншого – на досягнення певного статусу через кар'єрне зростання.

Висновки до II розділу

Підприємство було засноване з метою реалізації виробничої діяльності в сфері експортно-імпортних операцій. На ТОВ «Надрагазвидобування» застосовано чітко визначену лінійно-функціональну організаційну структуру управління, яка є найбільш поширеною серед підприємств, що проходять етап росту і переходять із категорії малих в категорію середніх. Вона ґрунтується на чіткому розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління, а також на прийнятті рішень по вертикалі.

Підприємство засновано для здійснення діяльності в області видобутку природного газу. Основними напрямками діяльності ТОВ

«Надрагазвидобування» є: видобуток природного газу (основна діяльність); надання супутніх послуг у сфері видобутку нафти та газу; проведення розвідувальних бурильних робіт; оптова торгівля твердим, рідким і газоподібним паливом та іншими подібними продуктами; торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи тощо.

Здійснивши аналіз динаміки показників основних засобів у 2023 році, можна відзначити, що частка первісної вартості зросла на 4,55%. Коефіцієнт зносу вказав, що суми 0,63 тис. грн та 0,64 тис. грн за попередній та звітний періоди відповідно були перенесені на готову продукцію, що свідчить про знос основних засобів.

Аналізуючи динаміку показників руху основних засобів підприємства, можна побачити, що частка річного обсягу надходження основних засобів збільшилася на 92%. Оцінка показників ефективності використання матеріальних ресурсів ТОВ «Надрагазвидобування» за 2021-2023 рр. показала, що обсяг виробленої продукції знизився порівняно з попереднім періодом, в той час як витрати на виробництво матеріальних ресурсів збільшилися.

Аналіз рівня та динаміки показників рентабельності діяльності ТОВ «Надрагазвидобування» за 2023 рік показав, що зниження показника операційної рентабельності вказує на неефективне використання майнового потенціалу. У результаті, можна підсумувати, що потенційними резервами для підвищення прибутковості можуть бути: підвищення ефективності підприємства у сфері збуту продукції.

Насамперед, слід приділяти більше уваги підвищенню оборотності коштів, зменшенню всіх видів запасів та прискоренню процесу постачання готової продукції від виробника до споживача; збільшенню обсягів виробництва через більш повне використання виробничих потужностей; зниженню витрат на виробництво шляхом підвищення продуктивності праці, економного використання сировини, матеріалів, палива, електроенергії та обладнання; усуненню причин перевитрат фінансових ресурсів на

управлінські та комерційні цілі; впровадженню сучасних механізованих і автоматизованих засобів у виробництво; здійсненню ефективної цінової політики, диференційованої щодо різних категорій споживачів; суворому дотриманню договорів на поставку продукції та проведенню масштабної і ефективної політики підготовки персоналу, що є важливою формою інвестування капіталу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРЕСИВНИХ МЕТОДІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Застосування ринкових підходів до вдосконалення використання методів стимулювання праці персоналу підприємства

На сьогоднішній день значну роль відіграє розробка абсолютно нових елементів системи мотивації праці персоналу. Основна мета стимулювання праці працівників на підприємствах повинна ґрунтуватися на оптимальній організації праці та досягненні максимальної ефективності віддачі працівників, адже лише це забезпечить високий рівень ефективності фінансової діяльності підприємства.

На сьогоднішній день значну роль відіграє розробка абсолютно нових елементів системи мотивації праці персоналу. Основна мета стимулювання праці працівників на підприємствах повинна ґрунтуватися на оптимальній організації праці та досягненні максимальної ефективності віддачі працівників, адже лише це забезпечить високий рівень ефективності фінансової діяльності підприємства.

Для досягнення бажаного результату діяльність підприємства повинна бути орієнтована на досконале стимулювання праці працівників , максимальне узгодження їх зусиль з цілями досягнення високих результатів у процесі роботи, тобто на удосконалення самого процесу праці працівників.

Основні чинники стимулювання праці персоналу , згідно з думками як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, включають матеріальні та соціальні фактори, такі як гроші, слава, кар'єрне зростання, визнання, самореалізація, самовираження .

Ефективне застосування методів стимулювання праці працівників підприємства повинно бути гнучким і зрозумілим для них. Сприяння повинно бути економічно та соціально-психологічно обґрунтованим у відповідних розмірах .

Показники, за якими здійснюється заохочення персоналу, повинні сприйматися кожним працівником як правильні. Методи стимулювання повинні формувати в працівників відчуття справедливості, що підвищує їх зацікавленість у покращенні не тільки власної роботи, а й взаємовідносин з іншими працівниками.

Працівники повинні чітко розуміти, як результати їхньої діяльності корелюють з їхньою винагородою. Ставлення до роботи кожного працівника залежить від того, наскільки він розуміє свою роль у досягненні загальних цілей, а також від стимула праці, який його мотивує. Вивчення внутрішніх чинників стимулювання праці персоналу є основою для створення ефективних умов праці для тих, хто хоче реалізувати свої знання, для тих, хто зацікавлений в досягненні високих результатів підприємства. Формуючи методи стимулювання праці працівників, керівники повинні враховувати не тільки взаємозв'язки мотивів, але й їх змінювану природу. Ці зміни потрібно сприймати, розуміти і своєчасно на них реагувати.

Орієнтуючись на загальноєвропейські цінності, варто зазначити, що важливим аспектом розвитку підприємства є рівень і якість людських ресурсів. До основних завдань регіональної політики відносяться: створення умов для розвитку життєздатного підприємництва; підтримка реструктуризації економіки; освоєння нових виробничих технологій; гарантування надання населенню послуг першої необхідності (освітніх, медичних, комунальних тощо).

На досліджуваному підприємстві використовуються достатньо прості методи стимулювання праці персоналу.

На рисунку 3.1. показано шляхи покращення мотивації праці в підприємстві, що веде до зростання економічних показників і рівня доходу працівників.



Рис. 3.1. Основні заходи покращення використання методів стимулювання праці персоналу підприємства*

*Джерело: розроблено на основі вивчення наукових праць вчених [32].

Ефективна організація використання методів стимулювання праці на підприємстві в економічному секторі є одним із ключових факторів, що сприяють розвитку організації. Вона повинна бути спрямована на досягнення запланованих результатів, бути зрозумілою для працівників і мати справедливий характер, а також бути легкою для розуміння і доступною кожному члену колективу.

Методи стимулювання праці, що використовуються на підприємстві, мають ґрунтуватися на принципі гнучкості та адаптуватися до змін, що відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищі. У разі змін умов на ринку або всередині підприємства, а також при коригуванні цілей чи

завдань організації, керівники повинні швидко приймати рішення, що стосуються організації та адаптації до цих змін, які можуть вплинути на досягнення бажаного кінцевого результату.

Стимулювання праці персоналу можна вважати ефективним, коли умови як матеріального, так і нематеріального стимулювання сприяють досягненню максимальних результатів при мінімальних витратах трудових ресурсів [28]. Для цього необхідно створити умови, що забезпечують активну роботу персоналу підприємства (див. рис. 3.2).



Рис. 3.2. Заходи для забезпечення активності роботи персоналу підприємства*

*Джерело: розроблено на основі вивчення наукових праць вчених [23].

На теперішньому етапі ефективність стимулювання праці персоналу обмежена через недосконалість існуючих механізмів, що зумовлено відсутністю або низькою ефективністю заходів мотивації, зокрема, через невисокий рівень заробітної плати, регулярні затримки виплат та незначну продуктивність виготовленої продукції. Відновлення ролі заробітної плати як стимулюючого фактору є важливим кроком у розробці майбутнього механізму мотивації праці персоналу, який має мотивувати працівників до підвищення ефективності та покращення результативності праці, а також сприяти кращій реалізації трудового потенціалу. Виходячи з проведеного дослідження, можна визначити низку вимог, яких потрібно дотримуватись при розробці системи стимулювання праці на підприємствах (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Вимоги до методів стимулювання праці персоналу підприємства*

Вимога	Пояснення
Об'єктивність	Розмір винагороди працівника має визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його праці
Передбачуваність	Працівник має знати, яку винагороду він одержить залежно від результатів своєї праці
Адекватність	Винагорода має бути адекватною трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу, його досвіду й рівню кваліфікації
Своєчасність	Винагорода має слідувати за досягненням результату якнайшвидше (якщо не у формі прямої винагороди, то принаймні у вигляді обліку для подальшої винагороди)
Справедливість	Правила визначення винагороди мають бути зрозумілі кожному працівнику організації й бути справедливими, зокрема з його позицій
Значущість	Винагорода має бути для працівника значущою

*Джерело: розроблено на основі вивчення наукових праць вчених [31].

Згідно з чинним законодавством України, підприємства мають право самостійно встановлювати форми, системи та розміри оплати праці в межах колективного договору, при цьому дотримуючись норм та гарантій, закріплених законодавством, а також генеральними, галузевими та регіональними угодами. Така норма законодавства надає підприємствам значну свободу в прийнятті рішень, водночас покладаючи на них велику

відповідальність, оскільки ефективність праці залежить від того, наскільки правильно організоване стимулювання працівників.

Вітчизняні економісти доклали значних зусиль для створення та впровадження нових систем матеріального стимулювання праці, активно шукаючи способи підвищення ефективності виробництва. Це здійснювалося, зокрема, через механізм розподілу створеної вартості як один з елементів стимулювання трудової діяльності персоналу.

Пропоновані ними системи успішно вирішували поставлені завдання. Зокрема, застосування відрядної системи оплати праці сприяло:

- збільшенню обсягів виробництва продукції;
- акордно-преміальна система – зростанню виробництва та посиленню відповідальності за виконання комплексу робіт, а також економії грошово-матеріальних ресурсів;
- оплата від валового доходу – підвищенню обсягів виробництва при одночасному скороченні витрат на ресурси. Ці системи змінювали одна одну в процесі еволюційного розвитку.

Основним завданням стимулювання праці є формування необхідного рівня мотивації. Дія стимулюючих методів виражається через вплив на поведінкові мотиви працівників шляхом застосування відповідних інструментів. Саме стимулювання є тим чинником, який може спонукати персонал до високопродуктивної праці.

Стимулювання праці персоналу є ключовим фактором в управлінні кадрами. Тому керівникам підприємств рекомендується застосовувати перевірені на практиці методи ефективного управління стимулюванням працівників, розроблені попереднім досвідом підприємницької діяльності (див. рис. 3.3). На наш погляд, ці методи сприятимуть подальшому успішному розвитку підприємства.

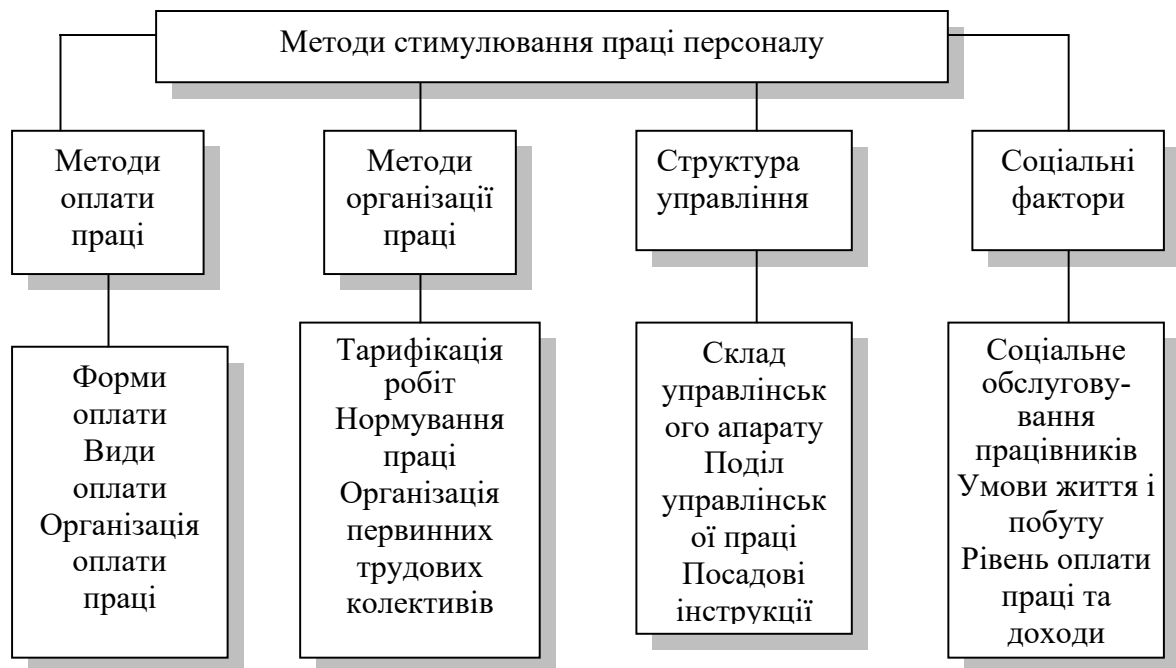


Рис. 3.3. Методи стимулювання праці персоналу підприємства*

*Джерело: розроблено на основі вивчення наукових праць вчених [32]

Для ефективного управління методами стимулювання праці персоналу необхідно: чітко усвідомлювати модель основного процесу стимулювання праці, яка складається з етапів: потреба – мета – дія – досвід – очікування; визначити фактори, що впливають на стимулювання; розуміти набір потреб, які ініціюють рух до досягнення мети, та умови, за яких ці потреби можуть бути задоволені; усвідомлювати, що стимулювання праці персоналу – це не кінцева мета, а інструмент для задоволення потреб, і що надмірне стимулювання може призвести до самозадоволення через інерцію.

На практиці існують три основні підходи до вибору методів стимулювання праці: стимули та покарання: працівники отримують винагороду за хорошу роботу – тим, хто працює добре, платять відповідно, а тим, хто працює ще краще, платять більше; тих, хто не дотримується стандартів якості роботи, карають; використання стимулюючих методів через саму роботу: надайте людині цікаву та приємну роботу, і якість виконання буде високою; систематичний зворотний зв'язок з менеджером (у даному випадку – керівником підприємства): встановлюйте цілі разом з підлеглими та надавайте позитивну оцінку за правильні дії і негативну за помилки [40].

Ми розробили схематичне зображення процесу стимулювання праці персоналу, яке пропонуємо для застосування керівництвом підприємства (див. рис. 3.4).



Рис. 3.4. Рекомендована схема процесу стимулювання праці персоналу в підприємстві*

*Джерело: розроблено на основі вивчення наукових праць вчених [18].

Використання методів стимулювання праці працівників підприємства повинно бути обґрунтоване аналізом поточної ситуації та бажаним стилем взаємодії між керівниками та підлеглими.

Для досягнення необхідного рівня трудової активності персоналу підприємства пропонуємо наступні кроки: перш за все, потрібно визначити набір цінностей, на основі яких буде здійснюватися стимулювання праці. Цей набір має відображати основні потреби та інтереси працівників; визначити рівень потреб кожного співробітника, його інтереси, можливості та рівень задоволення; організувати роботу таким чином, щоб працівник був переконаний у можливості задоволення своїх інтересів з мінімальними витратами фізичних та моральних сил, часу, а також з можливістю відновлення своєї працездатності; чітко визначити види трудової діяльності, які доцільно мотивувати; при прийомі на роботу з'ясувати, які мотиви та інтереси має працівник, а також яка у нього система цінностей.

Управління застосуванням методів стимулювання праці працівників підприємства здійснюється через використання таких методів стимулювання, як показано на рисунку 3.5:

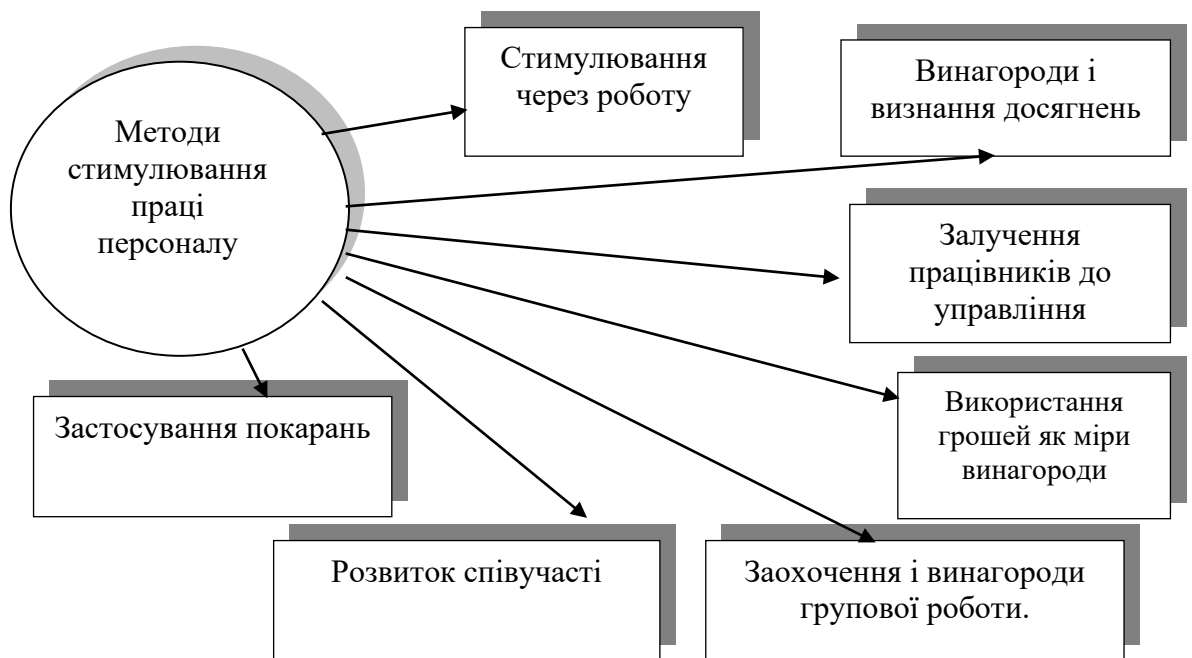


Рис. 3.5. Рекомендовані методи стимулювання праці персоналу в підприємстві*

*Джерело: розроблено на основі вивчення наукових праць вчених [28].

Завданням стимулювання праці персоналу як функції є створення такої ситуації, коли співробітники матимуть зацікавленість у своїй діяльності. Працівник повинен усвідомити свою "довгострокову значимість" для організації, що дозволить йому бути впевненим у майбутньому та забезпечить його максимальну віддачу. Для досягнення цієї мети пропонується застосувати основні методи стимулювання праці персоналу. Усі ці методи взаємопов'язані й поділяються на три основні групи: матеріальне стимулювання, соціально-психологічні методи та організаційно-виробничі методи (див. рис. 3.6).



Рис. 3.6. Рекомендовані основні методи мотивації активної праці персоналу *

*Джерело: розроблено на основі вивчення наукових праць вчених [18].

На даному етапі застосування методів мотивації праці працівників підприємства характеризується неефективністю існуючих механізмів стимулювання через відсутність або низьку результативність заходів, спрямованих на мотивацію, зокрема: через недостатній рівень заробітної плати, регулярні затримки виплат, а також зниження якості виробленої продукції.

Критерії стимулювання праці персоналу зображені на рисунку 3.7..

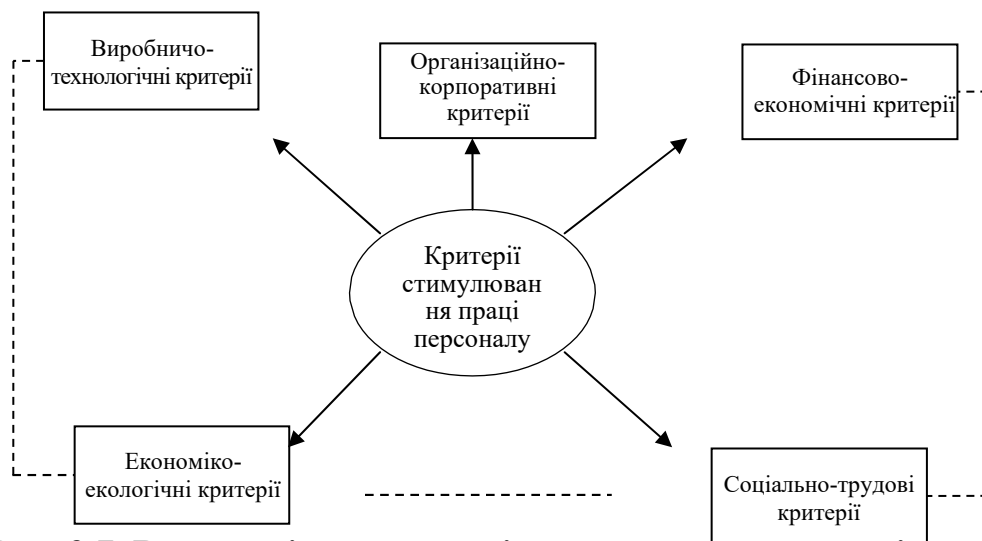


Рис. 3.7. Взаємозв'язок критеріїв стимулювання праці персоналу підприємства*

*Джерело: розроблено на основі вивчення наукових праць вчених [24].

Дослідження процесу мотивації дало змогу зробити наступні висновки щодо ключових аспектів формування механізму мотивації. Вони полягають у:

- вирішальній ролі мотивації для досягнення фінансової ефективності підприємства;
- забезпеченні оптимального поєднання загальних та специфічних підходів до мотивації співробітників;
- врахуванні рівня розвитку підприємства з огляду на можливості застосування мотиваційного механізму для управління персоналом.

Напрями розвитку методів стимулювання праці персоналу безпосередньо визначаються такими принципами:

- концентрація, яку ми розглядаємо в кількох аспектах: концентрація на конкретному підрозділі та зосередження мотивації на виконанні однотипних функцій;
- спеціалізація, тобто поділ праці, формування окремих підрозділів, що спеціалізуються на виконанні однотипних завдань;
- паралельність, яку ми трактуємо як здатність одночасно вирішувати супутні завдання та мотивувати за їх оперативність і своєчасність;
- адаптивність (гнучкість), або здатність стимуляційного механізму підлаштовуватись під змінювані цілі підприємства та умови його функціонування;
- послідовність, що передбачає поступове стимулювання праці персоналу на всіх етапах управління та виробничого процесу;
- безперервність, яка полягає в уникненні перерв у роботі персоналу, зменшенні часу на обробку документів;
- ритмічність, що забезпечує виконання однакових обсягів робіт у однакові проміжки часу та регулярне повторення функцій.

До основних складових методів стимулювання відносяться (див. рис. 3.8) потреби, мотиви, інтереси, спрямованість, цільові установки,

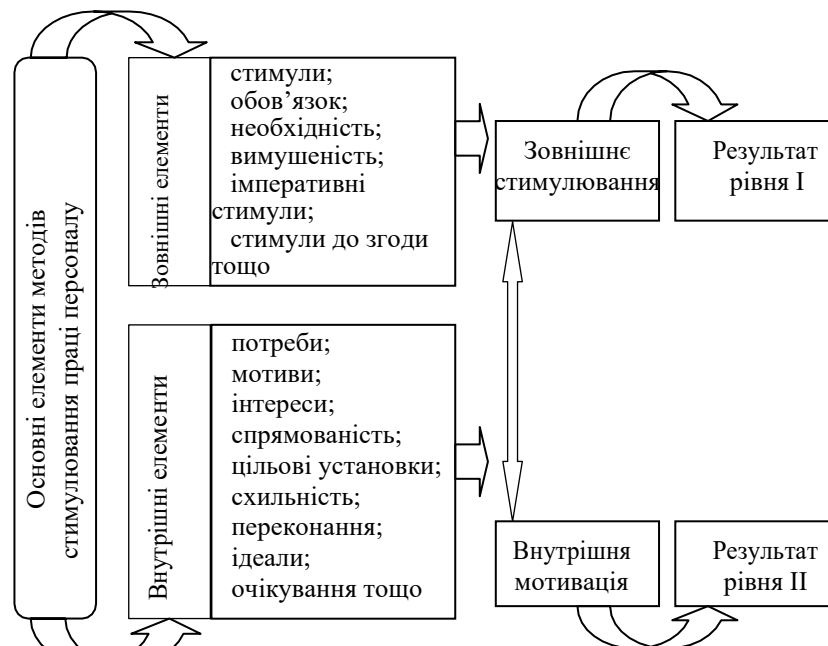


Рис. 3.8. Основні елементи методів стимулювання праці персоналу підприємства*

*Джерело: розроблено на основі вивчення наукових праць вчених [23].

Проте потреба є ключовим фактором у роботі персоналу, оскільки вона неминуче виникає внаслідок існування індивіда в зовнішньому середовищі.

3.2 Вдосконалення матеріальних методів стимулювання праці персоналу на підприємстві

На сьогодні в системі матеріального стимулювання досліджуваного підприємства існують значні протиріччя, оскільки адміністративно-командні методи управління вже скасовані, але економічні методи ще не досягли достатнього рівня розвитку, не функціонують ефективно або відсутні зовсім. Найбільшу загрозу становить те, що це відбувається на фоні різкого зниження обсягів виробництва, коли витрати на одиницю продукції надзвичайно високі. Підприємству необхідно розпочати розробку ефективної системи матеріального стимулювання. Керівництву підприємства слід звернути увагу на результати наукових досліджень та передовий досвід, щоб розробити оптимальну систему матеріального стимулювання для вирішення подвійного завдання:

- забезпечити справедливу оплату праці кожного працівника відповідно до обсягу, якості та результатів його діяльності, а також вартості робочої сили на ринку праці;
- забезпечити досягнення роботодавцем таких результатів у виробничому процесі, що дозволили б покрити витрати, отримати прибуток та закріпити свої позиції на ринку [66].

Ми пропонуємо керівництву підприємства звернути увагу на найважливіші аспекти передового досвіду матеріального стимулювання персоналу:

- надання економістам і менеджерам свободи дій, відмову від шаблонних підходів, забезпечення повної самостійності та простору для експериментів, не обмежуючи їх правом вибору в межах, дозволених

законом. Єдине обмеження – це економічна доцільність, яку слід оцінювати не тільки в контексті поточного моменту, але й з огляду на перспективи;

– усі учасники повинні бути зацікавлені у створенні сприятливої перспективи: власники підприємства, менеджери та наймані працівники. Кожен побоюється втратити джерело доходу, тому не намагаються "забрати" весь зароблений прибуток, а, навпаки, сприяють інвестиціям у нові технології та підвищення кваліфікації. Це є важливим фактором ефективного функціонування механізму соціального партнерства;

– використання тарифної системи як інструменту диференціації оплати праці, залежно від складності, умов праці та важливості виконуваних завдань. Тарифна система виконує функції не тільки щодо диференціації оплати, зважаючи на загальновизнані фактори формування заробітної плати, але й сприяє відтворенню трудових здібностей та підвищенню продуктивності праці;

– почасова та відрядна оплата праці передбачають численні варіанти застосування, зокрема преміювання за досягнення високих якісних показників роботи;

– чітка тенденція до індивідуалізації заробітної плати на основі оцінки конкретних досягнень працівника. Головний принцип індивідуалізації полягає в тому, що працівники з однаковою кваліфікацією чи посадою можуть досягати різних результатів завдяки своїм здібностям, ініціативності та досвіду;

– велику цінність мають кваліфікація і знання. Підприємці та менеджери повинні орієнтуватися на те, що працівники з більш широким професійним профілем швидше адаптуються до нововведень, активніше та продуктивніше включаються у робочі процеси;

– у процесі управління та раціоналізації виробництва слід більше уваги приділяти рівню кваліфікації працівників і їхньому знанню, оскільки це безпосередньо впливає на ефективність виробничих процесів;

– широке застосування різних схем участі працівників у прибутках підприємства, оскільки результати діяльності підприємства значною мірою залежать від того, наскільки творчий потенціал кожного працівника використовується для досягнення кінцевих результатів. Щоб зацікавити працівників у результатах діяльності підприємства, роботодавець змушений ділитися частиною прибутку, застосовуючи різноманітні форми матеріального заохочення.

Вплив матеріальних методів стимулювання праці персоналу підприємства зображено на рисунку 3.9.



Рис. 3.9. Вплив матеріальних методів стимулювання праці персоналу підприємства*

*Джерело: розроблено на основі вивчення наукових праць вчених [12].

Необхідно зауважити, що на сьогоднішній день далеко не всі підприємства мають змогу скористатися передовими підходами та впровадити найбільш ефективні методи у формуванні тарифної системи, виборі форм і систем оплати праці та застосуванні прогресивних норм трудових витрат. Існують різноманітні об'єктивні та суб'єктивні фактори, які ускладнюють цей процес.

На сучасному етапі економічних перетворень на організацію оплати праці на підприємстві, її рівень та динаміку впливають такі чинники, які в умовах звичайного ринку практично не зустрічаються: криза платіжних балансів, заборгованість із заробітної плати, "бартеризація" економіки, високий податковий тиск загалом та надмірні нарахування на фонд оплати праці зокрема. Однак, рано чи пізно, закон вартості та ринок все розставляють на свої місця. У конкурентній боротьбі виживатимуть ті підприємства, для яких мотивація трудової поведінки працівників стане не абстракцією, а реальною практичною діяльністю, основним напрямом у повсякденному управлінні.

Відповідно до чинного законодавства України, форми, системи та розміри оплати праці визначаються підприємствами самостійно в рамках колективних договорів, з дотриманням вимог, гарантій і норм, передбачених чинними законодавчими актами, генеральними, галузевими та регіональними угодами. Ця норма надає підприємствам певну свободу дій, але водночас накладає на них велику відповідальність, оскільки ефективність праці безпосередньо залежить від того, наскільки фахово організовано стимулювання трудової діяльності персоналу.

Діючі системи оплати праці на підприємствах не відповідають вимогам ринкових умов, що призводить до зниження мотиваційного потенціалу заробітної плати. Для відновлення її стимулюючої функції необхідно модернізувати економічний механізм. Керівники підприємств зазвичай не готові підвищувати тарифні ставки та посадові оклади, обмежуючи свою відповідальність і одночасно не даючи працівникам можливості збільшувати заробітки за рахунок підвищення ефективності праці. Тому складається враження, що реорганізація соціально-трудових відносин і створення ефективної системи мотивації праці не тільки суперечать передовому світовому досвіду, але й свідомо призводять до руйнування таких систем.

Низький рівень заробітної плати сприяє падінню престижу багатьох професій, перешкоджає вихованню національної гордості та усвідомленню

важливості самореалізації в межах країни, спричиняє політичні проблеми та сповільнює економічний розвиток. Як результат — масова еміграція, зокрема в період сезонних робіт, коли люди шукають кращі умови життя через безвихідь, а не через можливості в рідній країні.

Відновлення стимулюючої ролі заробітної плати для посилення мотивації праці можливе при використанні аналітичних систем оплати праці, які ґрунтуються на диференційованій оцінці складності праці з урахуванням кваліфікації працівників, фізичних зусиль та умов праці [65].

Проте, з огляду на те, що конкурентоспроможність кожного підприємства залежить не лише від повного використання трудових ресурсів, а й від здатності досягати синергетичного ефекту, менеджерам необхідно створити всі умови для розвитку персоналу і його самовдосконалення через ефективне використання повного мотиваційного механізму підприємства. Це стане можливим, якщо внутрішні мотиваційні фактори, що сприяють визначальній поведінці працівників, будуть співвідноситись із цілями підприємства. Ми пропонуємо для впровадження в підприємстві механізм мотивації, який є комплексним інструментом для трансформації потенційної мотивації в реальну практику.

У нових економічних умовах, що існують в Україні на сьогодні, можна виділити такі основні принципи матеріального стимулювання праці:

- забезпечення збільшення заробітної плати у міру покращення ефективності виробничої та господарської діяльності;
- диференціація заробітної плати залежно від категорії працівників, умов праці, досягнень у трудовій діяльності, регіональних особливостей тощо;
- можливість підвищення заробітної плати за виконання престижних завдань, що включають найбільш відповідальні, важливі та необхідні трудові процеси в національній економіці, галузі або на підприємстві на певному етапі;

- створення перспективи росту заробітної плати протягом усього трудового шляху на кожному робочому місці; матеріальне стягнення;
- забезпечення темпів зростання продуктивності праці, які випереджають темпи підвищення заробітної плати;
- оптимальний баланс між централізацією і самостійністю підприємств у матеріальному стимулюванні праці.

Одним із важливих аспектів мотивації працівників на підприємствах є матеріальне стимулювання праці, яке передбачає процес формування і застосування системи матеріальних стимулів праці та заробітної плати, згідно з принципами закону розподілу за кількістю і якістю виконаної праці. Система матеріальних стимулів праці складається з різноманітних мотивів, які взаємодіють і доповнюють один одного, формуючи єдиний процес створення матеріальної зацікавленості у трудовій діяльності. Заробітна плата є винагородою за виконану роботу відповідно до встановлених норм. Вона визначається у вигляді тарифних ставок (окладів), відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців.

Рівень заробітної плати окремих працівників визначається такими факторами:

- складність роботи (кваліфікація, відповідальність);
- умови праці (шкідливість, важкість, інтенсивність, привабливість);
- кількість праці (відпрацьований час у межах норми, понадурочний час);
- результати праці (виконання нормованих завдань, виробничі досягнення).

За однакових умов роботи та результатів праці різниця в рівнях заробітної плати повинна бути обумовлена різною складністю робіт та умовами праці. Ці фактори враховуються при визначенні індивідуальної заробітної плати.

Оплату праці працівників підприємства доцільно здійснювати на основі тарифної системи, що складається з таких елементів: тарифної сітки, тарифних ставок, схем посадових окладів, тарифно-кваліфікаційних

довідників та кваліфікаційних довідників посад для керівників, спеціалістів, службовців.

У сучасних умовах визначення переліку, розмірів доплат і надбавок, а також умов їх запровадження є виключним правом підприємства, яке здійснюється через переговори між роботодавцем і профспілками або іншими уповноваженими органами, з подальшим закріпленням у колективному договорі. Однак, розміри доплат і надбавок не повинні бути меншими за встановлені законодавством, Генеральною та Галузовими угодами, і ми рекомендуємо їх включення до структури нарахувань і виплат на підприємстві (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Доплати і надбавки до тарифних ставок і посадових окладів*

Найменування доплат і надбавок	Розміри доплат і надбавок
За суміщення професій (посад)	Доплати одному працівникові максимальними розмірами не обмежуються і визначаються наявністю одержаної економії за тарифними ставками і окладами суміщуваних працівників
За розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт	Доплати одному працівникові максимальними розмірами не обмежуються і визначаються наявністю одержаної економії за тарифними ставками і окладами, які могли б виплачуватися за умови нормативної чисельності працівників
За виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	До 100% тарифної ставки (окладу) тимчасово відсутнього працівника
За роботу у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці	За роботу у важких і шкідливих умовах праці – до 12%, за роботу у особливо важких і особливо шкідливих умовах праці – до 24% тарифної ставки
За інтенсивність праці робітників	До 12% тарифної ставки
За роботу в нічний час	До 40% годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи в нічний час
На період освоєння нових норм трудових затрат	Підвищення відрядних розцінок – до 20%, підвищення тарифних ставок – до 10%
За високу професійну майстерність	Диференційовані надбавки до тарифних ставок робітників: III розряду – до 12%, IV розряду – до 16%, V розряду – до 20%, VI розряду – до 24% тарифної ставки
За високі досягнення в праці	До 50% посадового окладу
За виконання особливо важливої роботи на певний термін	До 50% посадового окладу

*Джерело: розроблено на основі вивчення наукових праць вчених [28].

У підприємстві додаткову оплату праці здійснюють за перевищення встановлених завдань у виробництві (реалізації) продукції. Важливе значення у системах оплати праці має остаточний розрахунок із працівниками, що здійснюється у вигляді доплат і надбавок. Ці виплати є важливим елементом тарифної системи, що дозволяє компенсувати або винагороджувати за значні відхилення від стандартних умов праці, які не враховуються в тарифних ставках та посадових окладах.

В умовах сучасної економіки робочі місця, раніше зайняті висококваліфікованими фахівцями, залишаються вакантними. Їхні обов'язки не можна передати іншим працівникам без необхідної кваліфікації. Тому в таких випадках є недоцільним встановлення доплат за виконання обов'язків відсутнього працівника, адже це може призвести до неякісного та несвоєчасного виконання роботи. Водночас, не доцільно надавати доплати за формальне збільшення обсягу праці, якщо працівник недостатньо завантажений на основному місці роботи.

Практика надання доплат і надбавок за високу професійну майстерність та особисті якості працівників потребує вдосконалення. Нестача кваліфікованих кадрів, що орієнтуються на постійний пошук інновацій, є однією з головних проблем на підприємстві.

Залучення нових висококваліфікованих фахівців, утримання існуючих та розвиток їх здібностей можливе за умови створення додаткових стимулів, зокрема через підвищення ефективності доплат і надбавок. Це, в свою чергу, передбачає вирішення таких завдань, як вибір критеріїв для встановлення доплат і надбавок та визначення їх розміру для кожного працівника. Зокрема, для диференціації надбавок за високу професійну майстерність робітників рекомендується враховувати розряд виконуваних робіт, стаж на підприємстві за відповідною професією та рівень освоєння суміжних професій.

Розмір коштів, що виділяються на доплати та надбавки стимулюючого характеру, визначається з урахуванням виробничих потреб та економічної доцільності.

При розробці системи доплат (переліку, розміру, порядку визначення) потрібно звернути увагу на наступні варіанти: – збереження існуючих розмірів виплат, які пов'язані з тарифними ставками (окладами), передбаченими колективним договором. Однак слід врахувати, що у разі встановлення в колективному договорі мінімальної заробітної плати вище державного або галузевого рівня та розширення діапазону диференціації розмірів оплати праці компенсаційні виплати суттєво зростають; – збереження відносного характеру виплат за умови праці (у відсотках від тарифної ставки або окладу), проте так, щоб їхній розмір не був меншим за мінімальні гарантії (державні, галузеві, регіональні) і не перевищував рівень, встановлений у попередньому періоді.

Можна стверджувати, що мотивація та стимулювання працівників на підприємстві буде ефективною лише за умови застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання, здатних значно підвищити трудову активність і сприяти досягненню високих результатів.

Матеріальне стимулювання працівників буде ефективним за умови чітко визначених кінцевих результатів виробництва. Повну характеристику цих результатів можна отримати, враховуючи фізичний обсяг, якість продукції та витрати на виробництво. Наприклад, при оплаті праці за розцінками за одиницю продукції враховується лише фізичний обсяг, без урахування якості та витрат на виробництво. Показник оплати праці за обсяг реалізованої продукції в цінах реалізації також не дає повної картини кінцевих результатів, оскільки не враховує витрати на виробництво та реалізацію.

Повна характеристика кінцевого результату діяльності підприємства визначається через показник валового доходу [58]. Залежність оплати праці від рівня валового доходу мотивує трудові колективи не лише збільшувати обсяг виробництва та підвищувати якість продукції, але й шукати можливості для економії матеріальних, трудових і фінансових ресурсів,

таким чином забезпечуючи міцний зв'язок між матеріальним стимулюванням і результатами господарської діяльності.

Фонд оплати праці формується залежно від величини валового доходу підприємства згідно з встановленими нормативами. В основі цих нормативів відрахувань на оплату праці лежить частка витрат на оплату праці у валовому доході, яка змінюється в залежності від трудомісткості виробництва конкретного виду продукції. Чим вищі матеріальні витрати, тим менший валовий дохід, що інколи може бути меншим за мінімальну суму, визначену законодавством для оплати праці. Тому рівень валового доходу має визначальне значення при оцінці можливості виробництва певних видів збиткової продукції.

З урахуванням зазначених факторів, ми пропонуємо проводити розрахунок нормативів на оплату праці від валового доходу по кожному виду продукції окремо, а також по виробництву чи відділу в цілому.

Не менш важливим інструментом підвищення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні кращих результатів є преміювання. При застосуванні різних преміальних систем, окрім основного заробітку, який визначається згідно з встановленими нормами праці, передбачається додаткове нарахування – премії. Її виплата зазвичай обумовлена досягненням результатів, що перевищують встановлені норми.

Підвищення ефективності системи оплати праці на підприємстві буде досягнуто за умови дотримання таких принципів:

- відповідність заробітної плати вартості робочої сили;
- залежність заробітної плати від кількості і якості виконаної праці та кінцевих результатів діяльності підприємства;
- надання переваги в оплаті праці тим працівникам, які мають найбільший трудовий внесок у виробничі результати;
- удосконалення тарифної системи та нормування праці;
- відповідальність керівників за порушення законодавства про оплату праці;

- поєднання індивідуальних і колективних інтересів (розвиток колективних форм організації праці).

Основні завдання стимулювання працівників у виробничому процесі включають:

- систематичне вимірювання та аналіз стимулювання працівників і підрозділів підприємства;
- оцінку ефективності застосовуваних систем і методів стимулювання праці;
- розробку пропозицій для удосконалення систем стимулювання для різних категорій працівників;
- впровадження нових методів стимулювання праці; – обґрунтування нових систем оплати праці з урахуванням категорій працівників;
- формування статистичних даних щодо рівня стимулювання персоналу та оцінок систем стимулювання з подальшим використанням цієї інформації для створення механізму мотивації;
- вивчення досвіду вітчизняних і закордонних підприємств для визначення оптимальних методів мотивації та стимулювання.

3.3 Вдосконалення соціально-психологічних та організаційно-виробничих методів стимулювання праці

У наші дні багато керівників сприймають стимулювання тільки як підвищення заробітної плати працівнику. Це – неправильне розуміння такої важливої проблеми. Ми рекомендуємо для ефективної діяльності підприємства необхідно удосконалити не лише матеріальне стимулювання праці, але й нематеріальне.

При непрямих методах впливу менеджер створює певну заплановану ситуацію, яка дозволяє одному працівникові або групі виконувати завдання в режимі повсякденної організації праці (див. рис. 3.10).



Рис. 3.10. Класифікація непрямих методів стимулювання праці*

*Джерело: розроблено на основі вивчення наукових праць вчених [33].

Непрямі методи мотивації праці поділяються за такими критеріями: – умови праці – це зовнішня привабливість, варіативність, наявність елементів творчості та ритмічність роботи; – елементи управлінської системи, які включають форми стимулювання, контролю, організаційні структури, нормативні акти, посадові інструкції тощо; – особистісні, соціальні та соціально-психологічні фактори, такі як психологічний клімат, корпоративний дух, традиції.

У разі використання прямих методів стимулювання праці застосовують такі підходи:

- переконання – активний аргументований вплив, заснований на логічних доводах, що дозволяють подолати упередження та інші психологічні бар'єри;
- навіювання – цілеспрямований вплив керівника на підлеглого, спрямований на його психіку, за допомогою формальних актів, інструкцій та інших документів;
- наслідування – вплив через особистий приклад на працівника або групу працівників;
- залучення – психологічний метод, за допомогою якого всі співробітники стають активними учасниками управлінського процесу та заходів щодо його реалізації;

– спонування – висловлення, яке підкреслює позитивні риси працівників, їх кваліфікацію та досвід, що демонструє впевненість у їх здатності виконати поставлені завдання;

– примушування – вплив, який змушує виконувати поставлені завдання через виробничу необхідність, навіть всупереч волі чи бажанню працівника.

Важливою складовою психологічних методів управління є гуманізація праці, що передбачає зменшення негативного впливу виробничих факторів на людину. Це дозволяє знизити втому, покращити настрій, що, у свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності праці. Під час дослідження ситуації мотивації праці на підприємстві необхідно регулярно застосовувати такі методи соціально-психологічних досліджень: спостереження, аналіз документів, експеримент, анкетування, інтерв'ю, соціометрія, психологічні дослідження (див. рис. 3.11). Спостереження є систематизованим, цілеспрямованим, безпосереднім процесом сприймання і фіксації суспільних процесів, соціально-психологічних проявів окремих осіб або груп людей (колективів).

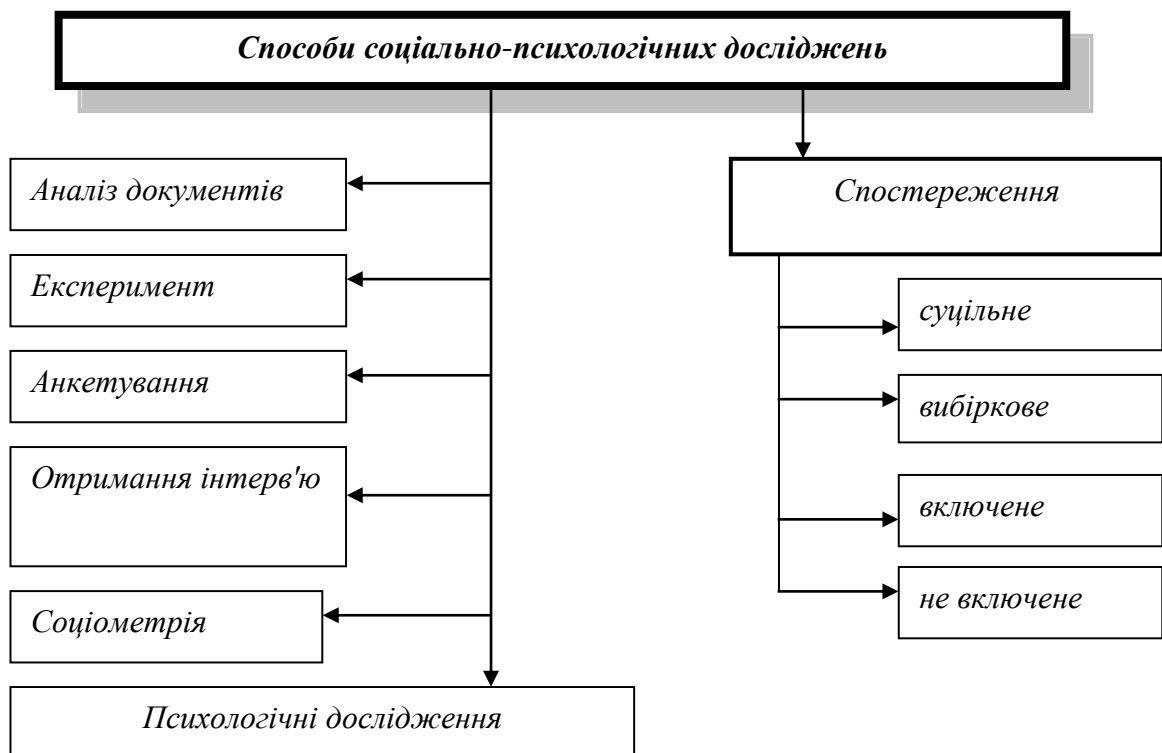


Рис. 3.11. Класифікація способів соціально-психологічних досліджень*

*Джерело: розроблено на основі вивчення наукових праць вчених [18].

Розрізняють такі типи спостереження: суцільне, вибіркове, включене та невключене. Суцільне спостереження аналізує загальний процес, наприклад, організацію праці на підприємстві. Вибіркове спостереження зосереджено на конкретному аспекті, як-от дослідження функцій планування або мотивації. Включене спостереження полягає в тому, що спостерігачі та об'єкти дослідження стають частиною досліджуваного процесу. Невключене спостереження передбачає вивчення явищ з боку без безпосереднього втручання в процес, під час якого явище продовжує розвиватися. Об'єктами спостереження можуть бути як індивідуальна діяльність, так і взаємодія груп або колективів.

Аналіз документів також є важливим методом дослідження, оскільки документи містять відомості про різноманітні процеси, явища та результати діяльності. Вони можуть бути як офіційними, так і неофіційними, письмовими або статистичними звітами. Основні вимоги до документів – це їх надійність, достовірність, точність та правдивість.

Експеримент є процесом активного втручання в досліджувану ситуацію з метою зміни умов її протікання. Це дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки між явищами, а також модифікувати умови для подальшого аналізу – посилити, ізолювати чи виключити певні фактори.

Анкетування полягає в розробці, заповненні та обробці опитувальних листів. Існують анкети закритого типу (де відповіді обмежуються варіантами «так» або «ні») і відкритого типу (де відповіді можуть бути вільними і необмеженими).

Психологічні дослідження дозволяють визначити, як працівники сприймають умови навколишнього середовища, в якому вони працюють, такі як температура, вологість, рівень шуму, вібрації та інші фактори, що впливають на процес праці [17].

Інтерв'ю є процесом збору інформації під час бесіди. Розрізняють формалізоване інтерв'ю (де питання чітко регламентовані), сфокусоване (де акцент на зборі думок щодо конкретної ситуації) та вільне інтерв'ю (без підготовлених питань чи плану).

Соціометрія полягає в визначенні взаємин між працівниками, де кожному пропонують вибрати партнерів для виконання певної діяльності. Це дає змогу сформувати статистичний портрет відносин у колективі на певний момент часу.

Для покращення корпоративної культури на підприємстві необхідно впроваджувати ініціативи, спрямовані на підвищення якості праці та самовдосконалення працівників, що є ключовим для досягнення успіху. Основні принципи корпоративної культури, що сприяють покращенню психологічного клімату та задоволеності працівників, включають дисципліну, впевненість у майбутньому, сміливість, відповідальність, творчість, професіоналізм, взаємоповагу та працьовитість.

Соціально-психологічні тренінги є ефективним методом нематеріального стимулювання праці. Вони допомагають зміцнити неформальні зв'язки між працівниками, сприяють формуванню дружніх відносин, знижують напруження після робочого дня і допомагають кожній людині краще зрозуміти свої цінності та життєву стратегію.

Соціально-психологічний тренінг допоможе людині розкрити свою індивідуальність і сутність, адже в такому процесі вона знімає «маску» просто працівника і усвідомлює, що навіть у робочому середовищі може залишатися справжньою [19].

Мотивація є важливим інструментом для ефективного та економного використання всіх ресурсів, а також для забезпечення ринку необхідних якості та вартості послуг. Для цього керівники повинні вміти виконувати такі кроки: налаштовувати людей до себе та створювати атмосферу довіри, впливати на їхнє мислення і поведінку, не викликаючи негативних емоцій або роздратування, а також застосовувати методи стимулювання, як

матеріальні, так і нематеріальні, у потрібній пропорції. Для точної оцінки кожного співробітника важливо знати його індивідуальні особливості, потреби, бажання і проблеми, а також розуміти його інтереси.

Це можна досягти через анкетування всіх працівників. Також буде доцільно впровадити програму гуманізації праці, яка сприятиме:

- кращому пристосуванню матеріально-технічної бази виробництва до потреб людини, створенню комфортних умов праці;
- залученню працівників до активного вирішення виробничих завдань.

Запровадження цієї програми має на меті створення нової «синтетичної» моделі організації стимулювання ефективності виробництва. Основними напрямками, які допоможуть удосконалити систему стимулювання праці в підприємстві, є:

- раціоналізація робочих режимів і часу для відпочинку;
- покращення умов праці;
- розвиток колективних форм організації праці;
- оптимізація організації праці та робочих місць;
- ліквідація порушень трудової дисципліни;
- зменшення плинності кадрів і створення стабільних трудових колективів;
- підвищення кваліфікації працівників;
- можливість кар'єрного зростання та організація планування кар'єри;
- створення позитивного соціально-психологічного клімату;
- покращення організації оплати праці та матеріального заохочення;
- забезпечення працівників різними формами соціальних пільг, послуг, переваг і гарантій.

Продуктивність праці значною мірою залежить від емоційного стану працівників, тому чітка організація роботи та комфортні умови праці мають велике значення.

Що стосується роботи, то важливим є справедливий розподіл обов'язків серед працівників і підтримання їх рівномірного навантаження; забезпечення

працівників відповідними приміщеннями та засобами зв'язку, а також надання можливості користуватися службовим транспортом.

У перспективі ми пропонуємо вдосконалювати соціальний розвиток колективу шляхом реалізації напрямків соціального розвитку, що детально описані в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Основні шляхи вдосконалення соціального розвитку колективу підприємства*

Напрямок соціального розвитку підприємства	Обґрунтування
Удосконалення соціальної структури колективу	Містить дані про планові зміни співвідношення між оперативними, інженерно-технічними працівниками та службовцями у зв'язку з кваліфікаційно-професійними змінами, зменшенням застосування фізичної праці, механізацією й автоматизацією виробничих та управлінських процесів. Планують також підвищення рівня загальної і професійної освіти, статеві-вікові зміни складу працівників, заходи щодо управління рухом кадрів та скорочення їх плинності.
Удосконалення умов праці, її охорона та зміцнення здоров'я працівників.	Передбачає усунення небезпечних для життя і здоров'я людей виробничих факторів, які призводять до нервово-психічних перевантажень, запобігання і зниження виробничого травматизму, захворювань, поліпшення медичного обслуговування.
Гарантії життєвого рівня, житлових та культурно-побутових умов працівників.	Охоплює заходи щодо вдосконалення системи заробітної плати, матеріального і морального стимулювання, поліпшення житлово-побутових умов, роботи дитячих закладів, баз відпочинку, підвищення рівня культурного і побутового обслуговування працівників, а також заходи щодо зменшення частки співробітників із низькою заробітною платою і доходами на одного члена сім'ї.
Підвищення трудової та соціальної активності працівників	Містить заходи щодо зростання виробничої і соціальної активності персоналу, економічного, правового, морального, естетичного і фізичного виховання, розвитку спортивної та культурно-масової роботи.

*Джерело: розроблено на основі вивчення наукових праць вчених [18].

Психологічна атмосфера в колективі може бути як позитивною, так і негативною. Перша передбачає високу вимогливість членів колективу до себе та один до одного, що, у свою чергу, сприяє взаємоповазі та доброзичливому ставленню; свободу вираження власних думок під час обговорення різних аспектів діяльності колективу, а також відсутність тиску

з боку керівника на підлеглих; почуття задоволення кожного від належності до цього колективу.

Стимулювання ініціативи в колективі відбувається через знайомство працівників з історією та традиціями підприємства, його кращими працівниками і їхніми досягненнями тощо. Для стимулювання особистої ініціативи пропонується застосовувати моральні стимули (див. рис. 3.12).



Рис. 3.12. Класифікація моральних стимулів праці*

*Джерело: розроблено на основі вивчення наукових праць вчених [18].

Основними з них є: збільшення рівня відповідальності (делегування повноважень, що дозволяє працівнику ухвалювати рішення від імені керівництва, доручення представляти організацію в інших установах, виступити з доповіддю чи виступом на засіданні та ін.); посилення авторитету працівника, який досяг значних результатів, публічне визнання його досягнень та висока оцінка його роботи в присутності колег;

зарахування до кадрового резерву для заміщення керівних посад, відкриття перспективи для кар'єрного зростання; неформальна похвала підлеглого під час ділових контактів, моральна підтримка, індивідуальні привітання з важливими подіями; рекомендація працівника для участі у публікаціях, радіо чи телевізійних програмах, що висвітлюють досвід роботи колективу чи особисті досягнення; направлення адміністрацією листів на батьків молодих працівників щодо їхніх трудових досягнень.

Відсутність психолога може призвести до того, що незначні конфлікти і непорозуміння в колективі будуть переростати у регулярні суперечки, а великі скандали стануть частими. Це може суттєво демотивувати працівника, що врешті-решт може призвести до його звільнення з організації. Такий розвиток подій є неприпустимим, оскільки збільшує плинність кадрів та знижує кваліфікацію персоналу. Тому на підприємстві необхідно облаштувати кімнату для відпочинку, де співробітники зможуть відновлювати свої сили після важкого робочого дня, як фізично, так і психологічно. Створення спеціалізованої кухні в організації також стане доречним.

Впровадження побутової техніки в окремо виділеному приміщенні позитивно вплине на атмосферу в колективі, оскільки приготування домашньої їжі під час перерви і зібрання працівників в одній кімнаті стимулюватимуть їх взаємодію. Можна також ввести додаткові короткі перерви, які називатимуться кава-брейками.

Психолог необхідний також для правильного підбору персоналу при наймі нових співробітників, а також для раціонального розподілу працівників на відповідні посади. Адже без детального аналізу особистих якостей і професійних здібностей важко ефективно використовувати потенціал кожного працівника. Створення посади психолога не стане надмірним фінансовим навантаженням для підприємства, а принесе значні переваги. Впровадивши таку посаду, слід стежити за моральним станом працівників.

Також важливо сформувати на підприємстві середовище, в якому засуджуватимуть шкідливі звички, такі як алкоголізм, наркоманія та куріння, що є частиною роботи психолога. Створення гуртків за інтересами дозволить працівникам проводити вільний час не за алкоголем, а займаючись спортом, грою в шахи чи обговоренням літератури. Це дозволить значно покращити фізичний і розумовий розвиток співробітників. Коли працівники мають спільні інтереси і теми для розмов, вони краще інтегруються в колектив. Такі нововведення створять позитивну атмосферу на підприємстві і зміцнять авторитет керівництва.

Працівник не захоче залишити організацію, де має багато друзів і де підтримуються його інтереси, що знизить плинність кадрів і підвищить мотивацію для праці на благо компанії. Важливо зазначити, що успіх підприємства залежить від якості продукції, яку випускають його працівники, а якість продукції напряду залежить від інтелектуальних і моральних якостей співробітників. Таким чином, впровадження соціально-психологічних методів мотивації значно збільшить прибуток підприємства і зробить його більш стабільним економічно.

У цьому підприємстві активно ведеться набір молодих, перспективних фахівців, яких навчають і мотивують на підвищення кваліфікації. Однак на підприємстві ще не розроблена політика стосовно працівників, що йдуть на пенсію.

У багатьох розвинених країнах перед виходом на пенсію працівників готують до цієї зміни. За 5-6 років до пенсії на робочому місці з'являється стажер, який навчиться всім необхідним навичкам від досвідченого колеги. І навіть після завершення кар'єри на пенсіонера завжди чекає можливість повернутися на підприємство, чи то для роботи, чи для дружньої бесіди. Такий підхід дозволяє людині відчувати свою значущість для організації і суспільства навіть після виходу на пенсію. Така система має бути впроваджена і в даному підприємстві, щоб кожен працівник знав, що про нього подбають.

Професіонали передаватимуть свій досвід новачкам у стислі терміни, а мотивація співробітників зростатиме. Люди будуть менше боятися старіння. Можна запровадити різні соціальні програми для працівників, які наближаються до пенсійного віку. Крім стандартного соцпакету, варто передбачити премії за вислугу років, за якість виконаної роботи та за досягнення перед підприємством. Це дозволить сформувати колектив людей, які хоч і залишать підприємство, але завжди будуть готові прийти на допомогу в складний час.

Далі потрібно вдосконалити умови праці: зробити приміщення комфортнішими в будь-яку пору року, забезпечити гарне освітлення і вентиляцію. Варто показати працівникам, що керівництво піклується про їхнє благополуччя. Тоді співробітники не тільки не уникатимуть роботи, але й виконуватимуть її з задоволенням і високою якістю. Можливо, варто запровадити чіткий графік прибирання приміщень. Якщо модернізація опалення може бути занадто витратною, то підтримка чистоти на підприємстві є обов'язком керівництва.

Найважливішим аспектом є система кар'єрного росту. Людині буде складно працювати, якщо вона розуміє, що, як би вона не старалася, не зможе просунутися по кар'єрній драбині. Необхідно створити реальну систему розвитку кар'єри та на конкретних прикладах показати працівникам, що навіть звичайний співробітник може стати керівником підприємства за умови наявності відповідних навичок і досвіду. Коли працівникові є куди прагнути, він працюватиме з більшим ентузіазмом, інакше він зупиниться на досягнутому.

Такий підхід призводить до підвищення якості роботи. Як тільки з'явиться система кар'єрного зростання, на підприємстві пануватиме здоровий дух конкуренції, а працівники працюватимуть більш ефективно. Система просування має бути чітко організована з ясною класифікацією рівнів. Важливо також вирішити, хто буде відповідати за підвищення працівників за їхні заслуги. Якщо підприємство потребує нових кадрів чи

оновлення існуючих, воно повинно шукати таланти в першу чергу серед своїх співробітників. Можливо, керівництву слід модернізувати службу управління персоналом, розширивши її функції та завдання.

Знаючи про це, працівники прагнутимуть справити враження на тих, хто займається аналізом кадрів, продемонструвавши високу якість і швидкість виконуваної роботи. Таким чином, впровадження нових організаційно-виробничих методів допоможе ефективно мотивувати та стимулювати працівників, що в кінцевому підсумку призведе до збільшення прибутку підприємства.

Висновки до III розділу

Праця завжди була основним джерелом як матеріальних, так і духовних цінностей, тому питання мотивації людей до роботи залишається важливим на всіх етапах історії. У процесі розробки стратегії розвитку будь-якого підприємства людина, як складова ресурсів і капіталу, є ключовим резервом для підвищення ефективності. Тому необхідно впровадити систему матеріального і морального стимулювання, а також створити такі виробничі відносини, які сприятимуть розвитку творчої активності та працездатності кожного працівника, що в кінцевому підсумку підвищить ефективність виробничих процесів.

Згідно з проведеним дослідженням, ми дійшли висновку, що підприємство повинно розпочати з розробки механізму матеріального стимулювання та створення ефективної системи мотивації персоналу, а саме:

- об'єктивність: розмір винагороди має базуватися на об'єктивній оцінці результатів праці, що передбачає оплату відповідно до кількості, якості та результатів роботи працівника;
- передбачуваність: кожен працівник повинен чітко знати, яку винагороду він отримає залежно від результатів своєї діяльності;
- адекватність: винагорода має бути справедливою і відповідати трудовому внеску працівника, його досвіду та кваліфікації; – своєчасність:

винагорода повинна бути виплачена якнайшвидше після досягнення результатів (не обов'язково в формі негайних виплат, але хоча б із урахуванням для майбутніх стимулів);

- значущість: винагорода повинна бути значущою для працівника;
- справедливість: правила визначення винагороди повинні бути зрозумілими і справедливими для всіх працівників, зокрема з їхньої точки зору;
- забезпечити підприємству результат, що дозволить відшкодувати витрати, отримати прибуток та зміцнити позиції на ринку.

У напрямку управління персоналом підприємство повинно:

- створити робочу атмосферу, засновану на відкритості та взаємоповазі, що сприятиме розкриттю здібностей кожного працівника;
- удосконалювати систему мотивації праці, яка дозволяє кожному працівнику розраховувати на адекватну оплату праці та можливості для кар'єрного зростання;
- покращувати соціальну захищеність працівників та забезпечувати можливості для навчання.

Для ефективного стимулювання персоналу, що забезпечить необхідний рівень трудової активності, пропонуємо:

- визначити набір цінностей для мотивації працівників, який враховує основні потреби та інтереси людей;
- визначити рівень потреб кожного працівника, його інтереси та можливості для задоволення цих потреб;
- організувати працю таким чином, щоб працівники могли задовольняти свої інтереси з мінімальними витратами фізичних і моральних сил, часу та зберігати працездатність;
- конкретизувати види трудової діяльності, які доцільно мотивувати; – при наймі працівника з'ясувати його мотиви, інтереси та систему цінностей.

Для цього рекомендується використовувати основні методи стимулювання праці, які можна розподілити на три групи: матеріальне

стимулювання, соціально-психологічні методи та організаційно-виробничі методи.

Для ефективної діяльності підприємства потрібно вдосконалювати не лише матеріальне стимулювання, а й нематеріальне. При прямих методах стимулювання праці слід використовувати такі способи:

- переконання — логічний і активний вплив, спрямований на зняття психологічних бар'єрів;
- навіювання — психологічний вплив через формальні акти та інструкції; – наслідування — вплив особистим прикладом;
- залучення — участь працівників у процесі прийняття управлінських рішень; – спонукання — акцент на позитивних якостях працівника, що підтверджує його кваліфікацію та досвід;
- примушування — вплив, що зобов'язує виконувати завдання через виробничу необхідність, навіть проти волі працівника.

Попри численні методи стимулювання, ці способи є найбільш поширеними. Однак потрібен спеціальний підхід. Керівництво має розробити стратегію, що забезпечить баланс між інтересами підприємства: стабільним доходом для співробітників і значними витратами на додаткові заохочення для найбільш ефективних працівників.

Удосконалюючи форми та системи оплати праці, слід дотримуватись таких вимог:

- нововведення не повинні бути занадто частими;
- неprinципові зміни не дають ефекту, і на них не слід витрачати ресурси;
- довгі проміжки між виконаною роботою та виплатою зарплати знижують ефективність стимулів, тому зарплату потрібно виплачувати якнайшвидше;
- нові умови оплати мають істотно збільшувати винагороду, адже символічні підвищення не помітні;

- винагорода повинна бути чітко пов'язана з результатами праці, і цей зв'язок має бути очевидним для всіх;

- суттєві нововведення потребують детальної підготовки за спеціальним планом.

У процесі підготовки нововведень важливо:

- проводити навчання персоналу та готувати його до сприйняття змін;

- об'єднувати нововведення в оплаті праці з організаційно-технічними змінами;

- в умовах економічної нестабільності зміни в оплаті праці мають бути пов'язані з новими урядовими мінімумами зарплати.

Соціально-психологічний тренінг стане потужним інструментом нематеріального стимулювання, адже він сприяє покращенню неформальних зв'язків, розвитку дружніх стосунків, зняттю напруження після робочого дня та допомагає кожному визначити свої цінності та життєву стратегію. Завдяки таким методам стимулювання ми можемо значно підвищити прибутковість підприємства, зробити його більш стійким і економічно ефективним.

.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Стимулювання трудової діяльності персоналу є складовою свідомості людини як фактор, що активізує діяльність або припиняє її. Залучення працівників до діяльності компанії сприяє зниженню плинності кадрів і відсутності на роботі, однак має обмежений вплив на покращення ефективності праці. Стимулювання праці є важливим фактором підвищення ефективності, але надмірна мотивація може призвести до труднощів у функціонуванні особистості та навіть до її перевтоми і смерті.

Стимулювання праці забезпечує досягнення оптимального рівня індивідуальної результативності, що в свою чергу підвищує професійний рівень працівника. Якщо в мотиваційній сфері переважають стимули для постійного професійного розвитку, досягнення бажаних результатів стає питанням часу. Згадані методи стимулювання різноманітні й залежать від ефективності системи мотивації на підприємстві, загальної структури управління та специфіки діяльності організації.

У підприємствах лінійно-функціонального типу управлінська структура зберігає принцип єдиноначальства, адже лінійний керівник визначає послідовність виконання завдань, встановлюючи головну мету на поточному етапі, а також час і конкретних виконавців.

Стан основних засобів у 2023 році показав зростання їх первісної вартості на 4,55%. Коефіцієнт зносу для попереднього та звітних періодів становив 0,63 тис. грн і 0,64 тис. грн відповідно, що відображає використання основних засобів у виробничому процесі. Частка річних надходжень основних засобів збільшилась на 9,60%. Коефіцієнт вибуття основних засобів у 2023 році знизився до нуля порівняно з 1,01 тис. грн у 2022 році. Структура джерел фінансування змінилася на користь збільшення частки власного капіталу, що підвищився з 70 001,1 тис. грн до 212 398 тис. грн, або на 203,4%. Підприємство забезпечене висококваліфікованим персоналом: 27,3%

працівників мають вищу освіту, 44,8% – середню. Середній вік працівника складає 39 років.

За результатами опитування, матеріальні чинники, зокрема заробітна плата, премії та інші виплати, займають важливе місце в мотивації праці на підприємстві, що підтверджує 78,1% опитаних. Умови праці, соціально-побутове обслуговування, взаємовідносини з керівником та стиль управління також є важливими факторами зовнішніх стимулів праці.

Протягом усіх історичних періодів праця була джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому питання мотивації завжди залишалося актуальним. У стратегічному розвитку будь-якого підприємства ключовим ресурсом є людина, яка виступає складовою частиною підприємницького капіталу. Для підвищення ефективності виробництва необхідно впровадити системи матеріального та морального стимулювання, організувати виробничі відносини таким чином, щоб психологічний клімат сприяв розкриттю творчої активності та працездатності кожного працівника.

На основі дослідження можна зробити висновок, що підприємству варто розпочати з розробки механізму матеріального стимулювання, створення ефективної системи мотивації персоналу, що включає об'єктивність, передбачуваність, адекватність, своєчасність, значущість та справедливість винагороди. Це дозволить забезпечити досягнення високих результатів у виробничому процесі, що сприятиме відшкодуванню витрат, отриманню прибутку та зміцненню позицій на ринку.

Для ефективного управління персоналом підприємство повинно створити атмосферу, яка сприяє відкритості та повазі, що дозволить кожному працівникові розкрити свої здібності. Важливо удосконалити систему стимулювання праці, що дасть працівникам змогу отримати належну оплату праці та кар'єрний ріст, а також забезпечити соціальний захист і можливість навчання.

Для досягнення необхідного рівня трудової активності персоналу важливо визначити основні цінності мотивації, врахувати потреби та

інтереси працівників, організувати роботу так, щоб задовольняти ці потреби при оптимальних витратах часу та сил. Для цього пропонується використовувати три основні методи стимулювання: матеріальні, соціально-психологічні та організаційно-виробничі.

З метою підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно удосконалювати як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання праці, застосовуючи методи, такі як переконання, навіювання, наслідування, залучення, спонукання та примушування.

Попри численні методи стимулювання, саме ці способи є найбільш поширеними, однак для їх успішного застосування необхідний особливий підхід. Керівництво підприємства має розробити стратегію, що дозволить забезпечити баланс між інтересами підприємства і потребами співробітників, зокрема підтримання гарантованої оплати праці та додаткового заохочення найефективніших працівників.

У процесі вдосконалення системи оплати праці важливо дотримуватися певних вимог, зокрема уникати надмірної частоти змін, забезпечити своєчасність виплат та зв'язок між оплатою та результатами праці. Всі нововведення в оплаті праці повинні мати значний ефект для працівників.

Впровадження нововведень повинно супроводжуватись належним навчанням персоналу та врахуванням його психологічної готовності до змін. Зміни в оплаті праці краще сприймаються, коли вони поєднані з організаційно-технічними новаціями.

Особливу увагу в роботі слід приділяти психології стимулювання праці, оскільки психологічний стан людини сильно впливає на її поведінку і загальну спрямованість особистості. Застосування соціально-психологічних методів стимулювання дозволяє значно підвищити прибутковість підприємства та зробити його більш стійким економічно.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Баннікова К., Михайльова К. Потенціал організаційної культури в управлінні людськими ресурсами міжнародних компаній : монографія / Нар. укр. акад. Харків : Вид-во НУА, 2019. 232 с.
2. Васюта В. . Особливості формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. *Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools*. 2019. №1. С. 239-249.
3. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 72-78.
4. Винагородський М. Д., Винагородська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 488 с.
5. Вознюк А. М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. [Електронний ресурс]. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2019_1/11.pdf.
6. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8543> (дата звернення: 02.09.2024).
7. Волянська-Савчук Л. В. Використання інноваційних персоналтехнологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 1. С. 33-42.
8. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи. URL: <http://libfree.com/index.php>
9. Гетьман О. О., Салімов А. А. Вдосконалення системи стимулювання праці на вітчизняних сервісних підприємствах. *Молодий вчений*. 2019. № 5. С. 12-16.

10. Гольцман І. О. Теоретичні засади формування системи мотивації в кадровому менеджменті як важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності [Електронний ресурс]. URL:http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf
11. Гончаренко Н. Г. Управління кадровою політикою підприємств як дієвий засіб забезпечення їх ефективного розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 1(1). С. 121-125. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_1\(1\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_1(1)_20)
12. Горгорова В. В., Кобіна Л. А. Мотивація персоналу, стратегія мотивації, матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання, ефективність мотивації персоналу. *Інженерний Вісник*. 2023. Т. 27, № 4. С. 236.
13. Грей Ю. М. Методологічні засади формування сучасної ефективної системи мотивації праці працівників підприємства. *Інноваційна економіка*. №3-4. 2019. С. 93-99.
14. Грифін Р., Яцура В. Основи менеджменту : підручник. Львів : БаК, 2019. 620 с.
15. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т.24. Вип. 2 (75). С. 88-92.
16. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
17. Журавель О. В., Міхляєв М. О. Адаптація теоретичних засад у визначенні поняття "якість життя" до мотивації управлінського персоналу промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 4. С. 455-460.
18. Заїка С. О. Мотивація та стимулювання як чинники забезпечення стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2018. Вип. 191. С. 222–236. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu2018_191_24.

19. Збрицька Т. П. Савченко Г. О., Татаревська М. С., Управління розвитком персоналу : навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2019. 427 с.
20. Зось–Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес–середовища. *Економічний форум*. 2020. Т. 1. №3. С. 143-148. URL : <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-22>
21. Катречко М. О. Мотиваційні аспекти стимулювання праці в Україні в сучасних умовах. *Економіка: проблеми теорії та практики*. №194. 2020. С. 694-704.
22. Капінос Г. І., Костюк І. В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 52-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_2_12
23. Катеренчук І. С., Кулик В. М. Мотивування і ефективне застосування мотиваційних стимулів. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2018. № 4(3). С. 129-133.
24. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 11. С. 233-237. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf (дата звернення: 26.12.2024).
25. Клименко М. П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки : зб. наук. праць*. 2019. № 5. С. 81-85.
26. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 218-234.
27. Козак К. Б, Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. № 2. С. 26-32.

28. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 224 с.
29. Концева В. В., Рижанкова Г. М. Мотивація та стимулювання в сучасних умовах. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. 2021. Вип. 8. С. 322.
30. Корнійчук Є. Ю. Мотивація як інструмент управління трудовими ресурсами. *Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації: матеріали наукової конференції студентів та молодих вчених спеціальності «Міжнародні економічні відносини» (м. Полтава, 2 грудня 2020 року) / за заг. ред. Стрілець В. Ю. Полтава : ПУЕТ, 2020. С. 19-22*
31. Крисько Ж., Бордун І. Оцінювання мотиваторів та демотиваторів діяльності працівників підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 23. С. 99–103. URL: <http://dspace.wunu.edu/316497/33755>.
32. Круглов В. В., Нікітіна К. С. Управління нематеріальним стимулюванням персоналу на підприємствах сфери торгівлі. *Бізнес-Інформ*. 2020. № 10. С. 419-423.
33. Круглянко А. В. Підходи до оцінки ефективності стратегічного управління підприємством. *Вісник ЧТЕІ КНТЕУ*. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2018. Вип. I-II (65-66). *Економічні науки*. 464 с.
34. Лазарев С. В. Японський варіант управління мотивацією праці персоналу. *Мотивація і оплата праці*. 2018. №1. С. 48-53.
35. Левицька І. В., Климчук А. О. Аналіз заробітної плати у підвищенні мотивації та стимулювання персоналу підприємства. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики ВНАУ*. 2018. № 4. С. 46-57. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_/cgiirbis_64.exeINK.
36. Левчунь, Г. Я. Реформування системи оплати і стимулювання праці. *Галицький економічний вісник*. №1. 2022. С.84–88.

37. Ледаєв Є. Управління персоналом в умовах кризи. *Люди і справи*. 2019. № 3 (103). С. 17-21.
38. Лозовський О. М. Мотивація як складова ефективного управління персоналом. 2018. № 7(2). С. 41-44. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_7%282%29__11
39. Лосікова О. О. Матеріальне стимулювання – основна мотиваційна складова організації праці на підприємствах транспорту. *Науковий вісник: зб.наук. праць: статті*. Вип. 13. 2018. С. 13-24.
40. Мазур Н.О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу. *Формування ринкової економіки : зб. наук. праць Київського національного економічного університету. Спецвип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики*. Київ : КНЕУ. 2020, Т. 2. С. 173-182.
41. Майборода П. В., Талів М. О. Стимулювання персоналу до ефективної роботи. *Кадровик*. 2020. № 3. С. 51-54.
42. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. №15. С. 376–380. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-yak-faktor-pidvischennya-efektost>.
43. Медік А. О. Удосконалення організації та стимулювання праці на підприємстві. *Технології та дизайн*. 2019. Вип. 2. С. 3–7.
44. Мосійчук І. В. Мотивація як дієвий механізм в системі управління персоналом підприємства. *Вісник : [збірник] / Київ. ін-т бізнесу і технологій ; [відп. за вип. Р. О. Язиніна]*. Київ, 2018. Вип. 1 (35). С. 84-89.
45. Мотивація і стимулювання трудової діяльності : підручник / А. Я. Кибанов, І. А. Баткаєва, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева; під ред. А. Я. Кибанова. Київ : Знання, 2020. 524 с.
46. Насад Н. В. Способи покращення системи мотивації людських ресурсів на підприємствах зв'язку. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 416-420.

47. Овсяк Н. В. Мотивація та стимулювання праці: сутність понять та відображення їх в обліку. *Науково-виробничий журнал Інноваційна економіка*. 2020. № 53. С. 314.
48. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Схід*. 2019. № 9 (100). С. 23–27. URL : <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/20888/05-Petrachenko.pdf?sequence=1> (дата звернення: 24.12.2024).
49. Погорелова Т. О., Юрченко В. А. Моральне та матеріальне стимулювання праці на сучасному етапі ринкових відносин. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ". 2020. № 26 (1135). С. 96-102.
50. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Інноваційне управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. 2018. URL : <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130916>
51. Подольська О. В., Оберемок В. В. Напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. Випуск 193. Харків : ХНТУСГ. 2018. С. 284-290.
52. Подольська О. В., Оберемок В. В. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 3. С. 62–67.
53. Поліщук, П. В. Матеріальне стимулювання як основа ефективного управління підприємством [Текст]. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 2, т. 1. С. 85–87.
54. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7836> (дата звернення: 12.11.2024)

55. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 46–48.
56. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. №3. С. 246-252.
57. Пуртов В. Ф. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. №16. С. 461-467.
58. Роженко О. В. Формування кадрової політики підприємства залежно від стадії його життєвого циклу. *Торгівля і ринок України*. 2019. № 1. С. 58-65. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiru_2019_1_9
59. Рядинська І. А., Гончаров Д. О. Мотивація працівників підприємств в сучасних умовах господарської діяльності. *Збірник наукових праць ХНПУ ім. Г. С. Сковороди. Економіка*. 2018. № 18. С. 83-92. URL : <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/economics/article/view/1071>
60. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: сучасні реалії : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2018 р. 531с.
61. Сардак, С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна: аспекти праці*. 2018. № 6. С.45-51.
62. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1(2). С. 506- 510
63. Сметанюк О. А., Роча Хорхе Густаво Дельгадо. Поняття мотивації та стимулювання трудової діяльності. *Економічний простір*. 2023. № 86. С. 5-7
64. Смолярова М. Л. Мотивація поведінки учасників трудових правовідносин за допомогою правових стимулів. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 5. С. 104-106. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2020-5/23>
65. Собінова Т. М. Стимули та мотиви в управлінні персоналом. *Економіст*. 2021. № 3. С. 45-46.

66. Стахів О. В. Мониторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. [Електронний ресурс]. URL : [http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/8925/14-Stahiv.pdf](http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/8925/14-Stahiv.pdf?sequence=1)?sequence=1. Дата звернення 17.12.2024.
67. Степенко В. Особливості формування системи управління персоналом вітчизняних підприємств. *Проблеми управління економічним потенціалом регіонів: збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної конференції: Запорізький національний університет*. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. С. 103-105.
68. Стимулювання персоналу як інструмент підвищення ефективності функціонування підприємства [Електронний ресурс]. / В. А. Павлюк // *Управління розвитком*. 2023. № 16. С. 121-124. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_16_48
69. Технології управління людськими ресурсами : навч. посібник для здобув. ступ-ня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г.А. Мохонько; КПП ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
70. Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. *Економічний простір*. 2021. №169. С. 84–91. URL:<https://doi.org/10.32782/2224-6282/169-16>
71. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. [Електронний ресурс]. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/71.pdf
72. Узун М. В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2019. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.
73. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

74. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки: колективна монографія / під ред. д.е.н., професора Г. Г. Савіної. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2019. 130 с.
75. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. ВІСНИК ЖДТУ. 2018. № 4 (82). С. 98-102.
76. Філіна Ф.Н. Сутність стимулювання і основні принципи. [Електронний ресурс]. URL: <http://rosbuh.ru/print/?type=article&id=1198>.
77. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. *Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*, 2018 № 4(15). С.225-228.
78. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2018. № 10. С. 293-298.
79. Храпкіна В. В., Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics*. 2021. № 27. С. 215–220. URL:[https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-30](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-30).
80. Череп А. В., Дашко І. М., Бехтер Л. Б. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/17.pdf
81. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136> (дата звернення: 05.11.2023).
82. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 6. С. 141-145.
83. Чим відрізняється мотивація від стимулювання URL: <http://moyaosvita.com.ua/biznes/chim-vidriznyayetsyamotivaciya-vid-stimua>. (дата звернення: 21.12.2024).

84. Шевченко В. С. Управління персоналом: конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с.
85. Шкрабак І. В., Доценко Н. О. Систематизація зарубіжного досвіду мотивації та стимулювання трудової діяльності. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 5. С. 50–55. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.e_2018_5_8.
86. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 3 (08). С. 94-99. URL : http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf
87. Шульга Г. Ю. Управління матеріальним стимулюванням персоналу промислових підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.09.01 / Харк. держ. екон. ун-т. Харків, 2020. 28 с.
88. Щєбликіна І. О. Проблеми мотивації та стимулювання працівників в організації. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2022. № 2(5). С. 294-299.
89. Щербак В. Г., Коваленко М. Ю. Мотивація персоналу в сучасних умовах підприємництва в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2018. № 3. С. 99–112.
90. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Лобунець І. С. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 268-275.
91. Щьокіна Є. Ю., Черна І. І. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 343-346. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_64
92. Язлюк Б. О., Вороніна В. Л., Гордієнко В. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український*

журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4, № 4. С. 191-198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_4_24

93. Як ефективно спроводити систему мотивації для персоналу [Електронний ресурс]. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvnovprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu>
94. Якубовський О. Сучасна регіональна кадрова політика та нова модель її реалізації. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2019. Вип. 25. С. 66-76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2019_25_10