

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: «Удосконалення мотивації та оплати праці на
аграрному підприємстві»**

Виконав:

Глух Артур Володимирович

здобувач вищої освіти

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Керівник:

Орехова Альвіна Іванівна

д.е.н., професор кафедри менеджменту

імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Дмитренко Алла Василівна

доктор економічних наук, професор кафедри фінансів,
банківського бізнесу та оподаткування Національного
університету «Полтавська політехніка»

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

Освітній ступінь «Магістр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:

Завідувач кафедри

(посада, ПІБ)

« »

20 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Глуху Артуру Володимировичу

1. Тема роботи: Удосконалення мотивації та оплати праці на аграрному підприємстві

2. База практичного дослідження: ТОВ «Агрофірма «Довіра 2008» Роменського району Сумської області

Керівник роботи Орськова Альвіна Іванівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від «30» грудня 2022 р. № 2517-н

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «04» грудня 2023 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчо-нормативна база за темою дослідження, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітична інформація Міністерства фінансів України, звітність підприємства, власні дослідження автора.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

дослідити теоретико-методичні основи організації мотивації та оплати праці на аграрному підприємстві; надати організаційно-економічну характеристику підприємства; провести аналіз структури персоналу підприємства; надати оцінку системи мотивації та оплати праці персоналу підприємства; розробити рекомендацій щодо вдосконалення мотивації та оплати праці на підприємствах; сформулювати висновки.

6. Дата видачі завдання: «19» вересня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2022 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень - грудень 2022 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень - липень 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	серпень – вересень 2023 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	жовтень 2023 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2023 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	24 листопада 2023 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	30 листопада – 1 грудня 2023 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	30 листопада – 07 грудня 2023 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	02 грудня – 04 грудня 2023 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	19 грудня 2023 р.	

Студент

(підпис)

А.В. Глух

Керівник роботи

(підпис)

А.І. Орехова

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)

М.О. Лищенко

АНОТАЦІЯ

Глух А.В. Удосконалення мотивації та оплати праці на аграрному підприємстві.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2023. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи організації мотивації та оплати праці на аграрному підприємстві. Досліджено організацію мотивації та оплати праці на аграрному підприємстві. Запропоновані удосконалення мотивації та оплати праці на аграрному підприємстві.

Дані особливості ринку праці та мотивації трудового потенціалу аграрної сфери вимагає серйозного додаткового дослідження та обґрунтування масиву конкретних пропозицій щодо вдосконалення механізму мотивації в організаціях з метою ослаблення негативного впливу деяких із виділених особливостей та посилення мотивів, спрямованих на розвиток організації та покращення стимулювання її працівників з урахуванням змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Роботодавцям та найманим працівникам аграрної сфери необхідно переосмислити пріоритетність інтересів та рушійних мотивів та опиратися на струнку комплексну систему форм та методів управління поведінкою трудового персоналу та конкретного робітника. Об'єктом проведеного дослідження виступає ТОВ «Довіра 2008» Роменського району Сумської області. Чистий прибуток у звітному році збільшився, в порівнянні з 2020 р., на 16050,0 тис. грн. і склав 48308,0 тис. грн. Рівень рентабельності підприємства у 2022 р., в порівнянні з 2020 р., збільшився на 16,4 %, що свідчить про ефективну господарську діяльність досліджуваного підприємства. Вибір підходу до оплати праці має бути обґрунтовано виходячи з цілей компанії та її специфіки діяльності. Компанії потрібно враховувати переваги та недоліки різних підходів, а також переконатися, що обраний підхід стимулює співробітників для досягнення цілей і при цьому не впливає на ефективність управління персоналом. Для цього необхідно проводити регулярний моніторинг та аналіз результатів, щоб вчасно коригувати обраний підхід до оплати праці. Для створення системи мотивації необхідно розробити та затвердити Положення про навчання персоналу. Цей документ розробляється з метою систематизації дій та процедур, спрямованих на навчання та розвиток персоналу, для забезпечення професійного зростання співробітників та оптимізації витрат підприємства на навчання, встановлення взаємних прав та обов'язків організації та її співробітників. Необхідно регулярно проводити оцінку потреби у навчанні. Тут передбачається робота кадрової служби, тобто кадрові працівники насамперед мають визначати необхідність освітніх заходів.

Ключові слова: мотивація, праця, оплата праці, організація, менеджмент, підприємство.

SUMMARY

Glukh A.V. Improvement of motivation and payment of labor at the agricultural enterprise.

Qualification thesis for specialty 073 "Management", Sumy National Agrarian University, Sumy, 2023. - Manuscript.

In the qualification work, the theoretical and methodological foundations of the organization of motivation and payment of labor at the agricultural enterprise were investigated. The organization of motivation and remuneration at the agricultural enterprise was studied. Improvements in motivation and remuneration at the agricultural enterprise are proposed. These features of the labor market and the motivation of the labor potential of the agrarian sector require serious additional research and substantiation of an array of specific proposals for improving the motivation mechanism in organizations with the aim of weakening the negative impact of some of the highlighted features and strengthening motives aimed at the development of the organization and improving the stimulation of its employees, taking into account the changes, occurring in the external and internal environment. Employers and employees of the agrarian sector need to rethink the priority of interests and driving motives and rely on a streamlined complex system of forms and methods of managing the behavior of labor personnel and a specific worker. The object of the conducted research is "Trust 2008" LLC of Romen district of Sumy region. The net profit in the reporting year increased by UAH 16,050.0 thousand compared to 2020. and amounted to UAH 48,308.0 thousand. The level of profitability of the enterprise in 2022, compared to 2020, increased by 16.4%, which indicates the efficient economic activity of the enterprise under study. The choice of the approach to remuneration should be justified based on the goals of the company and the specifics of its activity. Companies need to consider the advantages and disadvantages of different approaches, and make sure that the chosen approach motivates employees to achieve goals and does not affect the effectiveness of personnel management. For this, it is necessary to conduct regular monitoring and analysis of results in order to timely adjust the selected approach to remuneration. To create a motivation system, it is necessary to develop and approve the Regulations on personnel training. This document is developed for the purpose of systematizing actions and procedures aimed at training and development of personnel, to ensure professional growth of employees and optimization of the company's training costs, establishing mutual rights and responsibilities of the organization and its employees. It is necessary to regularly assess the need for training. Here, the work of the personnel service is assumed, i.e., personnel workers must first of all determine the need for educational measures.

Keywords: motivation, work, remuneration, organization, management, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи мотивації та оплати праці на аграрному підприємстві	11
РОЗДІЛ 2 Організація мотивації та оплати праці на аграрному підприємстві	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	21
2.2 Аналіз структури персоналу підприємства	26
2.3 Оцінка системи мотивації та оплати праці персоналу підприємства	33
РОЗДІЛ 3 Удосконалення мотивації та оплати праці на аграрному підприємстві	39
3.1 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення мотивації та оплати праці на підприємствах	39
3.2 Методи оптимізації мотивації та оплати праці на підприємствах	44
3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів	53
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Актуальність теми. Мотивація праці персоналу є важливим чинником для успішного розвитку будь-якої організації. Персонал із сильною мотивацією відрізняється продуктивністю, підвищеною працездатністю та виявляє значний інтерес до поставлених професійних завдань. Мотивований співробітник прагне самовдосконалення і активно бере участь у досягненні цілей для організації. Такий працівник працює з більшою віддачею, має високий рівень життєвої енергії, він ініціативний і відповідальний. Одним із перших кроків для підвищення мотивації працівників є забезпечення справедливої оплати праці. Коли співробітники відчують, що їхня праця гідно винагороджується, вони працюють з великим ентузіазмом, застосовують усі свої вміння та навички та прагнуть вивести компанію на новий рівень. Тому важливо встановити для персоналу справедливу і гідну оплату праці організації. А цим і пояснюється актуальність обраної теми дослідження.

Стан вивчення проблеми. Серед науковців, які досліджують проблеми мотивації та оплати праці, слід виділити таких як Бардадим М. В., Мойсеєнко І. П. [1], Бондаревська К. В. [2], Бондаренко Н. М., Бобирь О. І. [3], Богуш Л. Г. [4], Вітвіцький В. В., Мамчур В. А. [7], Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Кавун О. П. [9], Демидова М. М. [12], Довгаль О. В. [13], Капліна А. І. [14], Курепін В. М., Грищенко Н. В. [15], Мантур-Чубата О. С. [16], Могильна Л.М., Орехова А.І., Хромушина Л.А. [17], Пижова М. О. [19], Пилипенко С. М. [20], Скрипник С. В., Коваль С. В., Шепель І. В. [21], Терещенко С. І., В'юненко О. Б. [22], Федуняк І. О., Гурська І. С., Габор В. С. [23] та ін. Не зважаючи на вагомість проведених досліджень, потребують додаткового дослідження питання пов'язані з удосконаленням організації мотивації та оплати праці на аграрному підприємстві.

Мета і задачі дослідження. Мета дослідження полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні та прикладному опрацюванні питань щодо удосконалення мотивації та оплати праці на аграрному підприємстві.

Досягнення мети кваліфікаційної роботи обумовило необхідність вирішення наступних завдань дослідження:

- дослідити теоретико-методичні основи організації мотивації та оплати праці на аграрному підприємстві;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства
- провести аналіз структури персоналу підприємства;
- надати оцінку системи мотивації та оплати праці персоналу підприємства;
- розробити рекомендацій щодо вдосконалення мотивації та оплати праці на підприємствах;
- обґрунтувати методи оптимізації мотивації та оплати праці на підприємствах;
- провести розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ТОВ «Агрофірма «Довіра 2008» Роменського району Сумської області.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення мотивації та оплати праці на аграрному підприємстві.

Методи дослідження. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень: методи індукції та дедукції, науково-аналітичні методи; абстрактно-логічний метод; статистичний аналіз та метод згрупувань; графічний метод - для наочного зображення теоретичного матеріалу та аналітичних результатів. Під час розробки та впровадження напрямів удосконалення мотивації та оплати праці на аграрному підприємстві.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти та матеріали Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України, матеріали періодичного друку, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених за темою дослідження.

Елементи наукової новизни отриманих результатів. Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення мотивації та оплати праці на аграрному підприємстві, а саме:

- визначені теоретико-методичні основи мотивації та оплати праці на аграрному підприємстві;
- запропоновано найефективніших методів нематеріальної мотивації для працівників аграрної сфери;
- запропоновано розробити Положення про навчання персоналу. Цей документ розробляється з метою систематизації дій та процедур, спрямованих на навчання та розвиток персоналу, для забезпечення професійного зростання співробітників та оптимізації витрат підприємства на навчання, встановлення взаємних прав та обов'язків організації та її співробітників.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що проведені дослідження дозволяють вдосконалити мотивацію та оплату праці на аграрному підприємстві. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані закладу, що досліджується, – ТОВ «Агрофірма «Довіра 2008» Роменського району Сумської області, а також на кафедру менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету. Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть слугувати якісним теоретичним, навчальним та практичним матеріалом при проведенні викладачами кафедри лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності «Менеджмент».

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки роботи доповідалися, обговорювалися і отримали позитивну оцінку на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях у м. Рівне та м. Київ.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 2 тези доповіді:

1. Глух А. Удосконалення системи мотивації та оплати праці як стратегічний інструмент підвищення ефективності діяльності ТОВ «АФ» «Довіра 2008». *Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки* : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції молодих науковців, аспірантів і здобувачів вищої освіти, м. Рівне, 11–12 травня 2023 року. Рівне : НУВГП, 2023. С. 202-203.

2. Глух А. Удосконалення системи мотивації та оплати праці як стратегічний інструмент підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства. *Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика*: зб. матеріалів VII Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., 21 листопада 2023 р. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. С.41-43.

Обсяг і структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи викладено на 60 сторінках. Список використаних джерел включає 32 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ НА АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасні підприємства представляють собою економічні системи настільки складної організації, що знижує гнучкість і адаптивність їх до ринкових змін. Глобальні процеси розвитку, трансформаційні процеси національної та місцевої економіки вимагають визначення стратегічних тенденцій розвитку та формування життєздатної конкурентної стратегії функціонування сучасних організацій [12].

Заробітна плата є основним джерелом стимулювання та доходу працюючих, тому її розміри регулюються державою та керівниками підприємств.

Серед найважливіших напрямків модернізації сучасної вітчизняної економіки особливе місце вимагає вирішення проблеми заробітної плати, яка полягає в не тільки в підвищенні її абсолютного рівня і забезпеченні темпів зростання, адекватних умов розвитку економіки, але і в підвищенні її статусу як основного джерела доходів населення [1].

Величина заробітної плати залежить від різних економічних, соціальних, виробничо-технічних і ринкових факторів [8]:

- вартість робочої сили;
- якість робочої сили;
- ступінь розвитку економічних, культурних і соціальних умов життя населення;
- конкуренція на ринку праці;
- політика підприємства в області заробітної плати;
- спрямованість соціальної політики держави і державного регулювання оплати праці.

Усі ці фактори не тільки впливають на величину заробітної плати, але й визначають умови реалізації її функцій.

Оплата праці як заробітної плати робочому встановлюється трудовим договором відповідно до функціонуючими цього роботодавця системами оплати труда. Системи оплати, зокрема обсяги тарифних ставок, окладів, доплат і надбавок компенсаційного характеру, визначаються колективними договорами, угодами, районними нормативними актами відповідно до трудовим законодавством та іншими нормативно-законними актами, що включають норми трудового права. Оплата праці є найпоширенішим інструментом стимулювання працівників, застосовуваними керівниками організацій для відшкодування вироблених витрат праці. По суті, основною причиною роботи багатьох людей є необхідність отримання прибутку у вигляді заробітної плати. Більше 70% працездатного населення розвинених країн світу працюють за наймом, отримуючи в обмін на свою працю оплату праці – своєрідну матеріальну винагороду [27].

Система оплати праці – це сукупність правил, умов отримання працівником заробітної плати (винагороди за свою працю), документально оформлена «інструкція» про те, як нараховувати зарплату працівникові безпосередньо відпрацьований період, що містить повний перелік параметрів нарахування та утримання коштів, система відносин, пов'язаних із забезпеченням встановлення та здійснення роботодавцем виплат працівникам за їх працю відповідно до законів, інших нормативних правових актів, колективних договорів, угод, локальних нормативних актів та трудових договорів, спосіб обчислення розмірів винагороди, що підлягає виплаті працівникам відповідно до вироблених ними витрат праці чи за результатами праці.

Система оплати праці (розміри тарифних ставок, окладів, доплат та надбавок компенсаційного характеру, у тому числі за роботу в умовах, що відхиляються від нормальних, системи доплат та надбавок стимулюючого

характеру та системи преміювання) встановлюється колективними договорами, угодами, локальними нормативними актами відповідно до трудового законодавства та інших нормативних правових актів, що містять норми трудового права, та приймається роботодавцем з урахуванням думки представницького органу працівників [14].

Оплата праці у вигляді грошової винагороди має значення у залученні, мотивуванні та утриманні працівників у склад організації, якщо вона ефективна. Контрпродуктивна система оплати праці викликає у працівників відчуття незадоволеності, причому як величиною, а й методами, якими вона розподіляється. Це призводить до зниження продуктивності праці, погіршення якості, недотримання трудової та виробничої дисципліни. Крім того, незадоволені працівники, зазвичай, може бути джерелом як міжособистісних, і трудових конфліктів. Очевидно, такий стан справ не влаштує керівництво та колектив загалом.

Сформована в організації ефективна система оплати праці стимулюватиме працівників до продуктивної праці, забезпечувати ефективне використання кадрового потенціалу організації. Ця ключова установка системи оплати праці - стимулювати виробничу поведінку співробітників організації, спрямовувати її на досягнення стратегічних організаційних цілей, визначає завдання системи оплати праці (рис. 1.1):

Потреба побудови ефективної системи оплати праці призводить до необхідності вивчення питань організації оплати праці. Процес організації праці включає послідовність дій із боку фахівців, відповідальних формування системи оплати праці (рис. 1.2).

При встановленні системи заробітної плати орієнтуються на такі важливі положення:

- розмір заробітної плати має бути співмірним з користю, яку приносить співробітник підприємства, та змінюватись в залежності від того,

наскільки була корисна праця співробітника у кожному оплачуваному відрізку часу;

– форма оплати праці повинна мати переважно грошовий характер, що не виключає можливості преміювання у натуральній формі;

- заробітна плата повинна стимулювати співробітника до роботи.

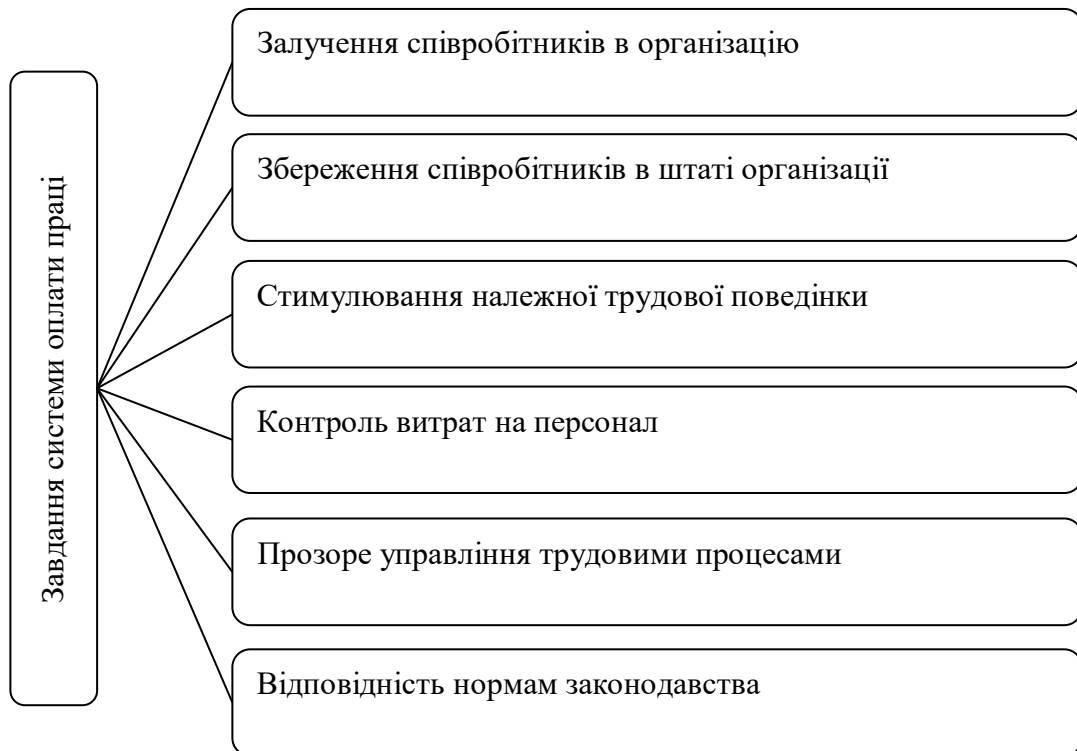


Рисунок 1.1 – Завдання системи оплати праці

*Джерело: складено автором

Оплата праці – одна з найважливіших складових управління персоналом. Від того, наскільки ефективно керівництво стимулює своїх працівників, залежать і продуктивність, та економічна ефективність праці, та прибуткова робота організації.

У системі суспільної організації праці слід виділити відносини між роботодавцем (його представниками) та працівниками (їх представниками) з приводу встановлення та організації умов праці – організації робочого місця, робочого часу та часу відпочинку, організації оплати (включаючи встановлення форм, систем та розміру оплати праці) та матеріального

стимулювання (мотивації) праці, нормування праці, соціально-побутових умов праці, безпеки, гігієни, виробничої середовища та охорони праці.



Рисунок 1.2 – Порядок формування системи оплати праці

*Джерело: складено автором

Зазначені види суспільних відносин щодо організації праці регулюються трудовим законодавством, а також іншими галузями права (адміністративним, цивільним, міграційним, податковим, бюджетним, освітнім, інформаційним правом, правом соціального забезпечення). Слід зазначити, що суспільний характер праці зумовлює необхідність його організації як у масштабах суспільства (як загальнонаціональна організація праці), так і на локальному рівні (на рівні роботодавця). У зв'язку з цим зміст відносин щодо організації праці відрізнятиметься залежно від рівня їх реалізації [5].

У ієрархії організації праці, що забезпечує систему стимулів найманих працівників, можна назвати кілька рівнів:

1) у масштабі суспільства (країни, регіону чи галузі економіки, муніципальної освіти);

- 2) на локальному рівні;
- 3) на робочому місці.

Економічна функція організації праці та управління працею виражається насамперед у нормативному закріпленні можливості роботодавця управляти виробничим процесом, організовувати трудовий процес, що, в кінцевому рахунку, сприяє підвищенню продуктивності праці, рівня професійної підготовки працівників, скорочення неконкурентоспроможних видів виробництва, створення ефективних робочих місць, досягнення оптимальних економічних показників за допомогою локального регулювання праці, підвищення результатів праці, створює передумови зростання заробітної плати.

До основних методів регулювання суспільної організації праці належать методи прямого (заборони, розпорядження, адміністративні рішення) та непрямого впливу. Під правовими методами управління працею розуміються способи надання управлінських впливів на соціально-трудові процеси та їх учасників, а також прийоми практичної реалізації завдань та функцій суб'єктів управління [9].

Метод непрямого впливу (переконання) являє собою вплив керуючого суб'єкта на керованих і через них на керований процес за допомогою економічних та психологічних методів, стимулювання та передбачає надання керованим суб'єктам можливості вибору різних варіантів поведінки.

Працівник повинен знати, які вимоги до нього пред'являються, яку винагороду він отримає при їх вірному дотриманні, які санкції наслідуватимуть у разі їх порушення. Дисципліна завжди несе у собі елементи примусу; обмежуючи свободу вибору варіантів поведінки. Проте грань між контрольованою і мотивованою поведінкою умовна, оскільки працівник із сильною мотивацією праці володіє самодисципліною, звичкою сумлінно виконувати вимоги та ставитися до них як до власних норм поведінки.

Система стимулювання праці як би виростає з адміністративно-правових методів управління, але не в жодному разі їх не заміщає. Стимулювання праці є ефективним лише в тому випадку, коли органи управління вміють домагатися та підтримувати той рівень роботи, за який платять.

Мотивація може бути:

- матеріальною, що включає оплату праці, лікарняні, відпускні, страхування, доплати та премії за понаднормову роботу.
- нематеріальною, тобто такою, що не передбачає прямих грошових виплат, наприклад тренінги, навчання, ділові ігри, похвала керівника, визнання досягнень, тимбілдинг, ротація, підвищення, доручення цікавого та відповідального проекту.

Система матеріальної мотивації має бути гранично прозорою, чіткою, припускати прив'язку до конкретних параметрів оцінки. Відсутність ясності у розподілі заохочень призводить до того, що співробітники починають звільнятися, з'являються конфлікти, продуктивність праці знижується.

За застосовуваними стимулами щодо співробітників мотивація поділяється на:

- позитивну - працівник отримує винагороду за дії, що призводять до мети. Приклад: хто покаже найкращі результати – його фото буде на дошці пошани.
- негативну - працівник піддається санкціям за дії, що не призводять до мети [11].

Важливо грамотно поєднувати ці види мотивації. Негативна мотивація простіше, але вона виходить із припущення, що всі співробітники за умовчанням ліниві і не бажають працювати. Насправді, це не так. Ті працівники, які сумлінно виконують трудову функцію, внаслідок негативної мотивації впадають у стрес і постійно звільняються. За підсумками в

компанії залишаються лише слабкі фахівці, яких дійсно потрібно «підганяти».

Виділяють також зовнішню та внутрішню мотивацію:

- зовнішня полягає у впливі на поведінку співробітників таким чином, щоб вони досягали результату;
- внутрішня виникає в самої людини, формується на підставі її звичок, установок, ставлення до роботи.

Зовнішня мотивація чинить значний вплив на поведінку людини, але ефективність її дії обмежена, поки вона сприймається як стимул або тиск. Зовнішніми чинниками мотивації можуть бути дохід, просування службовими сходами, визнання та становище в суспільстві. Внутрішня мотивація – це розуміння сенсу, переконаність. Вона виникає в тому випадку, якщо ідея, цілі та завдання, сама діяльність сприймаються людиною як гідні та доцільні. До них відносять самореалізацію, самоствердження, творчість, задоволення виконаної роботи. Отже, внутрішні фактори призначені для задоволення від існуючих умов та об'єктів, а зовнішні спрямовані на придбання [24].

При мотивації у сільському господарстві необхідно враховувати її відмінні риси: сезонність робіт; результати сільськогосподарського виробництва безпосередньо залежать від погодно-кліматичних та природно-економічних умов конкретного регіону; більшість одержуваної продукції не входить до складу товарної продукції; праця працівників аграрної сфери використовується не лише у суспільному виробництві, а й у домашньому (підсобному) господарстві; найбільша частина робіт виконується на відкритому просторі.

Дані особливості ринку праці та мотивації трудового потенціалу аграрної сфери вимагає серйозного додаткового дослідження та обґрунтування масиву конкретних пропозицій щодо вдосконалення механізму мотивації в організаціях з метою ослаблення негативного впливу

деяких із виділених особливостей та посилення мотивів, спрямованих на розвиток організації та покращення стимулювання її працівників з урахуванням змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Роботодавцям та найманим працівникам аграрної сфери необхідно переосмислити пріоритетність інтересів та рушійних мотивів та опиратися на струнку комплексну систему форм та методів управління поведінкою трудового персоналу та конкретного робітника.

Механізм мотивації праці представлено як бізнес-процеси на рис. 1.3. Механізм мотивації праці являє собою певну послідовність дій, за допомогою яких пропонується здійснювати управління поведінкою та діями працівників галузі рослинництва та тваринництва. Інструментами мотивації можуть бути будь-які потреби людини, задоволення яких передбачає здійснення трудової діяльності. Організація, що має набір необхідних благ, які необхідні працівникові, надає їх лише у разі успішного та ефективного виконання трудової діяльності. Отже, необхідно постійно моніторити дані потреби працівників [17].

Отже, оплата праці є дієвим фактором мотивації праці для кожного із секторів господарювання. У свою чергу, використання передових технологій, сучасної модернізованої техніки та обладнання значно спрощують процеси організації виробництва, обробки сировини, що дозволяє забезпечити оптимізацію витрат та перерозподілити їх більш ефективним способом. Зокрема, саме таким чином можна отримати додаткові ресурси для вкладень в розвиток персоналу.

Вплив мотивації персоналу є найбільш суттєвими в управлінні продуктивністю праці. Зокрема, основним фактором регулювання ефективності роботи працівників є заробітна плата, яка за будь-яких обставин є ключовим інструментом соціально-економічної мотивації.



Рисунок 1.3 – Механізм мотивації праці у вигляді бізнес-процесів

*Джерело: за матеріалами [6].

Узагальнюючи, слід зазначити, що подальші дослідження доцільно сконцентрувати на вдосконаленні соціально-економічних факторів мотивації, оскільки їхня роль в умовах нестабільності лише зростатиме.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ НА АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом проведеного дослідження виступає ТОВ «АФ «Довіра 2008», яке зареєстровано 27.02.2008 р. за юридичною адресою Україна, Сумська обл., Роменський р-н, село Коровинці, вул.Київська, будинок 113. Керівником організації є Петренко Олександр Вікторович. Головним завданням діяльності ТОВ «АФ «ДОВІРА 2008» є виробництво, переробка та реалізація продукції, надання послуг, а також інші види діяльності, передбачені статутом.

Основними напрямками діяльності підприємства є:

- розведення великої рогатої худоби молочних порід;
- вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;
- допоміжна діяльність у рослинництві;
- допоміжна діяльність у тваринництві.

На прикладі табл. 2.1 дослідимо склад та структуру товарної продукції підприємства.

Аналізуючи дані таблиці зазначаємо про збільшення вартості товарної продукції за досліджуваний період на 6172,1 тис. грн. Найбільшу питому вагу у структурі товарної продукції займає у 2022 р. продукція рослинництва, 76,7 %, а точніше боби сої – 48,0 %. Виробництво кукурудзи на зерно обіймає частку в 28,7 %. Частка продукції тваринництва займає 23,3 %. Серед них найбільшу частку займає виробництво молока – 18,1 %. Слід зазначити про збільшення за досліджуваний період частки виробництв молока в структурі товарної продукції підприємства.

Таблиця 2.1 - Динаміка та структура товарної продукції

Види товарної продукції	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р. (+,-)
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.
Продукція рослинництва	89009,6	79,7	110153,1	79,9	90443,6	76,7	+1434,0
Зернові та зернобобові	70429,8	63,0	69540,6	50,5	33794,8	28,7	-36635,0
Кукурудза на зерно	70429,8	63,0	69540,6	50,5	33794,8	28,7	-36635,0
Боби сої	18579,8	16,6	40612,5	29,5	56648,8	48,0	+38069,0
Продукція тваринництва	22738,0	20,3	27684,6	20,1	27476,1	23,3	+4738,1
ВРХ	5233,2	4,7	5233,4	3,8	6006,5	5,1	+773,3
Молоко	17409,4	15,6	22378,9	16,2	21375,1	18,1	+3965,7
Всього	111747,6	100,0	137837,7	100,0	117919,7	100,0	+6172,1

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «АФ «Довіра 2008»

Натомість спостерігаємо зниження частки виробництва кукурудзи на зерно за період 2020-2022 р. з 63,0 % до 28, 7%. А це свідчить про зміни у пріоритетності галузей підприємства.

На прикладі табл. 2.2 дослідимо склад та структуру необоротних активів підприємства.

Таблиця 2.2 - Склад та структура необоротних активів підприємства

Назва	2020 р., тис. грн.	2021 р., тис. грн.	2022 р., тис. грн.	Відхилення 2022 р. від 2020 р. (+,-)
Нематеріальні активи	1436	1496	1303	-133
Незавершені капітальні інвестиції	19	15	26	+7
Основні засоби	11809	13103	12216	+407
Довгострокові біологічні активи	6749	7724	8642	+1893
Всього	20013	22338	22187	+2174

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «АФ «Довіра 2008»

Аналізуючи дані таблиці зазначаємо про збільшення суми необоротних активів за досліджуваний період. Найбільше збільшення відбулося в частині довгострокових біологічних активів, на 1893,0 тис. грн., що свідчить про пріоритетність галузі тваринництва для досліджуваного підприємства. Також зазначаємо про збільшення вартості основних засобів за період 2020-2022 рр. на 407,0 тис. грн., що свідчить про оновлення матеріально-технічного забезпечення підприємства.

На прикладі табл. 2.3 дослідимо склад та структура оборотних активів господарства.

Таблиця 2.3 - Склад та структура оборотних активів підприємства

Назва	2020 р., тис. грн.	2021 р., тис. грн.	2022 р., тис. грн.	Відхилення 2022 р. від 2020 р. (+,-)
Запаси	33392	61986	106741	+73349
Поточні біологічні активи	6190	5973	7014	+824
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	13515	76476	50470	+36955
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	657	254	9611	+8954
з бюджетом	1098	2426	8749	+7651
Інша поточна дебіторська заборгованість	12056	108471	52802	+40746
Гроші та їх еквіваленти	24	82	47846	+47822
Витрати майбутніх періодів	27	30	23	-4
Інші оборотні активи	17	53	157	+140
Всього	66976	158121	283413	+216437

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «АФ «Довіра 2008»

Аналізуючи дані табл. 2.3 зазначаємо, що вартість оборотних активів підприємства у 2022 р., порівняно з 2020 р., збільшилася на 216437,0 тис. грн. Найбільше збільшення відбулося за рахунок запасів, на 73349,0 тис. грн.,

грошей та їх еквівалентів на 47822,0 тис. грн. та іншої поточної дебіторської заборгованості на 40746,0 тис. грн., що свідчить про зростання обсягів реалізації, робіт, послуг споживачам. В той же час, зростання суми іншої поточної дебіторської заборгованості свідчить про відволікання коштів з господарського обороту, що є відносно негативним фактором. Також слід зазначити про зростання вартості дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги, в порівнянні з базисним, на 36955,0 тис. грн., що також є негативним фактором.

Склад та структура джерел формування майна підприємства наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Склад та структура джерел формування майна підприємства

Назва	2020 р., тис. грн.	2021 р., тис. грн.	2022 р., тис. грн.	Відхилення 2022 р. від 2020 р. (+,-)
Зареєстрований пайовий капітал	1200	1200	1200	-
Резервний капітал	300	300	300	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	34404	117578	165886	+131482
Довгострокові кредити банків	132	93	-	-
Короткострокові кредити банків	-	327	20000	+20000
Поточна кредиторська заборгованість за:				-
товари, роботи, послуги	13073	21166	38675	+25602
розрахунками з бюджетом	16	12	26	+10
розрахунками зі страхування	-	-	101	-
розрахунками з оплати праці	1	-33	517	+516
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	-	8204	66628	+66628
Інші поточні зобов'язання	37863	31612	12267	-25596
Всього	86989	180459	305600	+218611

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «АФ «Довіра 2008»

Наведені розрахунки дозволяють констатувати, що у 2022 р. відбулося збільшення суми джерел формування майна підприємства на 218611,0 тис. грн., порівняно з 2020 р.

Нерозподілений прибуток у 2022 р. збільшився, у порівнянні з 2020 р., на 131482 тис. грн. і склав 165886 тис. грн., що є гарним якісним показником результативності діяльності підприємства. Інші поточні зобов'язання зменшилися на 25596,0 тис. грн. і склали у 2022 р. 12267,0 тис. грн. Довгострокові кредити банків були повністю погашені за досліджуваний період. В той же час короткострокові кредити банків за період дослідження збільшилися на 20000,0 тис. грн..

Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства є важливим з метою визначення основних результатів його діяльності та ефективності роботи. Дані для аналізу представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Основні економічні показники діяльності господарства

Назва	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р. (+,-)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	160660	240724	132180	-28480
Валовий прибуток, тис. грн.	58459	111105	44316	-14143
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	32258	83174	48308	+16050
Рівень рентабельності (збитковості), %	20,0	34,5	36,4	+16,4
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,7	2,57	2,05	+0,35
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,43	0,6	0,47	+0,04

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «АФ «Довіра 2008»

Проведені розрахунки дозволяють констатувати про зменшення суми чистого доходу від реалізації продукції на 28480,0 тис. грн., порівняно з 2020 р. Таке підвищення свідчить про зменшення обсягів реалізованої продукції.

Валовий прибуток також знизився у 2022 р. і склав 44316,0 тис. грн..

Чистий прибуток у звітному році збільшився, в порівнянні з 2020 р., на 16050,0 тис. грн. і склав 48308,0 тис. грн.

Рівень рентабельності підприємства у 2022 р., в порівнянні з 2020 р., збільшився на 16,4 %, що свідчить про ефективну господарську діяльність досліджуваного підприємства.

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2022 р., у порівнянні з 2020 р., збільшився на 0,35 та дорівнює 2,05, що свідчить про підвищення стану платоспроможності підприємства.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами підвищився на 0,04, що свідчить про нормальний стан підприємства та що у нього є вільні джерела формування власних оборотних активів.

Таким чином, можемо констатувати про ефективну господарську діяльність підприємства, що і підтверджується вище представленими розрахунками.

2.2 Аналіз структури персоналу підприємства

Найважливішим фактором, що визначає кінцеві результати діяльності підприємства та його ефективність, буде його структура. Структура підприємства - це склад та співвідношення його внутрішніх ланок (цехів, ділянок, відділів, служб) та форми їх взаємозв'язку в процесі діяльності підприємства.

Організаційна структура ТОВ «АФ «Довіра 2008» - лінійно-функціональна, оптимальна для підприємств цього типу.

Переваги такого роду структури:

1) зберігаючи цілеспрямованість лінійної структури, дає можливість спеціалізувати виконання окремих функцій, чим підвищує компетентність управління загалом;

2) стимулює ділову та професійну спеціалізацію;

3) зменшує дублювання зусиль та споживання матеріальних ресурсів у функціональних галузях;

4) покращує координацію діяльності.

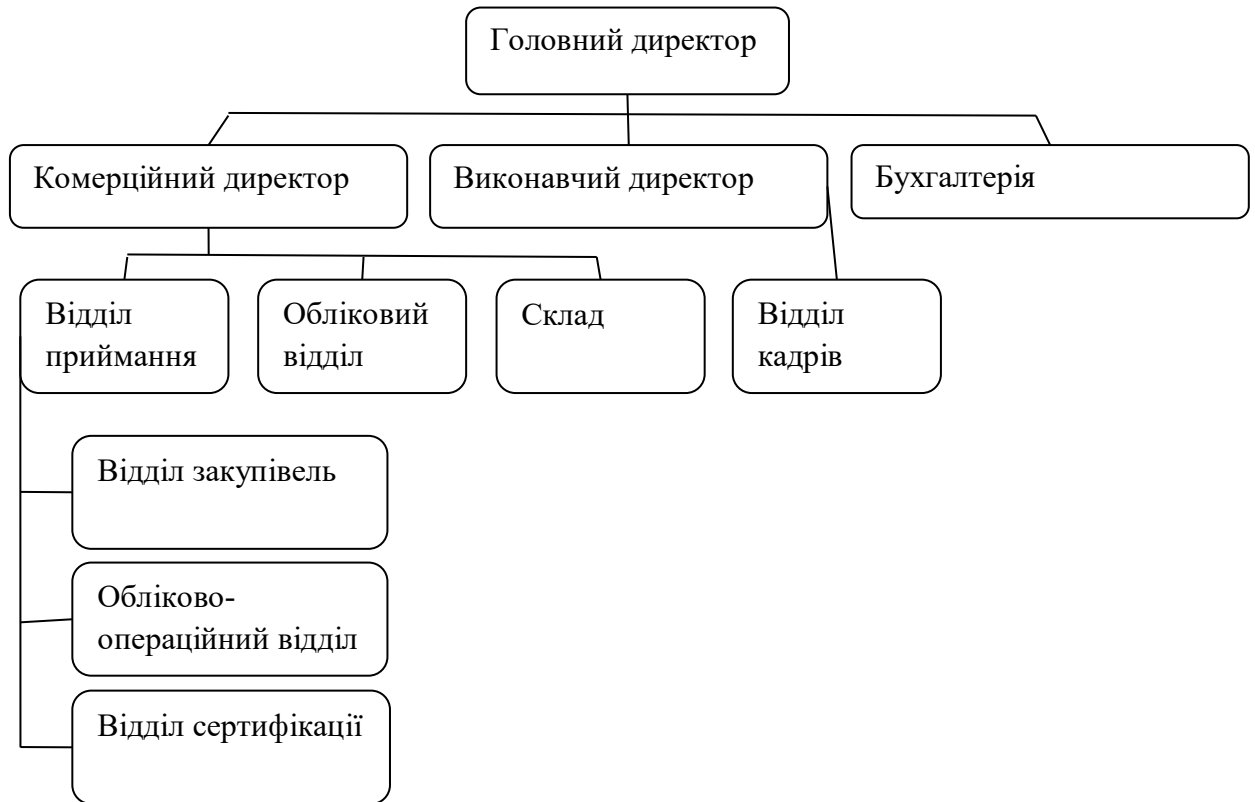


Рисунок 1.1- Організаційна структура підприємства

*Джерело: складено автором

Недоліки лінійно-функціональної структури:

1) не підходить для підприємств з широкою або часто змінюється номенклатурою продукції;

2) відсутні близькі взаємозв'язки та взаємодії на горизонтальному рівні між індустріальними гілками;

3) недостатньо точна відповідальність як підготовка рішення, як правило, у його реалізації не бере участі;

4) надмірно розвинена система комунікацій на вертикальному рівні, що є тенденцією до надмірної централізації.

Вищий рівень управління організації ТОВ «АФ «Довіра 2008» представлений генеральним директором. Керівництво середнього рівня управління забезпечує реалізацію політики працездатності компанії, розробленої вищим керівництвом, та відповідають за виконання конкретних завдань для підрозділів та відділів. За обов'язками відділу управління відповідальним є головний бухгалтер. Керівники, що входять до цієї групи, мають широке коло обов'язків і мають більшу свободу вибору. До них відносяться менеджери та начальники структурних підрозділів. Нижчий рівень управління становлять молодші начальники, які перебувають над робітниками та іншими працівниками, що не є керівниками. Це майстри, бригадири тощо. Щодо внутрішнього середовища підприємства, то керівництво намагається надавати все, що є важливим при виборі роботи: конкурентоспроможну зарплату, комфортні умови роботи, можливості професійного розвитку та успішного кар'єрного зростання.

Персонал організації – це ключовий штатний склад співробітників організації (за винятком керівництва).

Дослідимо динаміку чисельності працівників ТОВ «АФ «Довіра 2008» на прикладі табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка чисельності працівників підприємства

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р. (+,-)
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	98,0	104,0	99,0	+1
Облікова чисельність штатних працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	92	95	91	-2
Середньооблікова кількість штатних працівників зайнятих у с.г. виробництві, всього, осіб	59	62	61	+2
у рослинництві	32	34	31	-1
у тваринництві	27	28	30	+3

*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних ТОВ «АФ «Довіра 2008»

Аналізуючи представлена дані зазначаємо про незначне збільшення кількості працівників на підприємстві, а саме на 1 особу, за досліджуваний період. Кількість осіб, зайнятих у с.г. виробництві за період 2020-2022 рр. збільшилася на 2 особи, а саме, у галузі тваринництва на 3 особи, а у галузі рослинництва зменшилася на 1 особу, що пов'язано зі зміною спеціалізації на підприємстві.

На прикладі таблиці 2.7 дослідимо середню заробітну плату працівників підприємства.

Таблиця 2.7 – Аналіз динаміки середньої заробітної плати працівників підприємства

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р. (+,-)
Фонд оплати праці, тис. грн.	12093,0	11652,0	15654,0	+3561
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	98,0	104,0	99,0	+1
Середньорічна зарплата, тис. грн.	123,4	112,0	158,0	+34,6
Середньомісячна заробітна плата, грн.	10,2	9,3	13,1	+2,9

*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних ТОВ «АФ «Довіра 2008»

Аналізуючи дані зазначаємо про збільшення фонду оплати праці за досліджуваний період на 3561,0 тис. грн. Позитивним фактором є збільшення показників середньорічної та середньомісячної заробітної плати, що пов'язане зі збільшенням обсягів виробництва та підвищення оплати праці.

На прикладі таблиці 2. 8 дослідимо чисельність працівників ТОВ «АФ «Довіра 2008» за період 2020-2022 рр.

Аналізуючи дані табл. 2.8 зазначаємо про незначне збільшення кількість персоналу за досліджуваний період, а саме, на 1 особу. Зменшення відбулося по робітникам, на 4 особи за досліджуваний період.

На прикладі таблиці 2.9 дослідимо вік працівників підприємства.

Таблиця 2.8 - Динаміка чисельності працівників ТОВ «АФ «Довіра 2008»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., (+,-)
Персонал, всього, в тому числі	98	104	99	+1
Керівники	14	16	17	+3
Спеціалісти, з них:	22	23	24	+2
Робітники	62	65	58	-4

*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних ТОВ «АФ «Довіра 2008»

Аналізуючи дані табл. 2.9 зазначаємо, що найбільша група працівників закладу належить до вікового діапазону 36-50 років, що є прийнятним фактором для даного підприємства. Середній вік працівників складає 46 років. Кількість працівників пенсійного віку складає 7 осіб.

Таблиця 2.9 - Вік працівників підприємства, 2022 р.

до 30 років	від 31 до 35 років	від 36 до 50 років	старше 50 років			середній вік працівників
			всього	кількість працівників перед пенсійного віку (2 роки до пенсії)	кількість працівників пенсійного віку	
15	21	47	16	9	7	46

*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних ТОВ «АФ «Довіра 2008»

На прикладі таблиці 2.10 розглянемо рівень освіти працівників підприємства.

Таблиця 2.10 – Рівень освіти працівників підприємства, 2022 р.

вища		середня спеціальна		середня	навчаються в ЗВО	навчаються в коледжах
всього	з них профільна	всього	з них профільна			
53	45	38	34	6	1	1

*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних ТОВ «АФ «Довіра 2008»

Аналізуючи дані, зазначаємо, що вища освіта є у 53 працівників підприємства, при чому у 45 працівників освіта є вища профільна. Середня спеціальна освіта є у 38 осіб. 2 особи у 2022 р. навчалися у закладах освіти.

Динаміку руху персоналу дослідимо на прикладі табл. 2.11.

Таблиця 2.11 - Динаміка руху персоналу організації

Показники	Роки			2020р.до 2022р. (+;-)
	2020	2021	2022	
Прийнято працівників, осіб	5	6	6	+1
Вибуло працівників, осіб	9	11	5	-4
з них за власним бажанням, звільнені за прогули та ін. порушення трудової дисципліни	4	5	4	-
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	98	104	99	+1
Коефіцієнт обороту щодо прийому	5,1	5,8	6,1	+1,0
Коефіцієнт обороту щодо вибуття	9,2	10,6	5,1	-4,1
Коефіцієнт плинності кадрів	4,1	4,8	4,0	-0,04

*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних ТОВ «АФ «Довіра 2008»

Аналізуючи дані таблиці зазначаємо, що за досліджуваний період було прийнято на роботу на підприємство 1 особа. Було звільнено з підприємства 4 особи. Коефіцієнт плинності кадрів за досліджуваний період знизився на 0,04, що є позитивним фактором у діяльності підприємства. Підприємство виконало передбачене планом співвідношення руху персоналу.

На прикладі таблиці 2.12 дослідимо стан розвитку персоналу підприємства за 2020-2022 рр.

Аналізуючи дані зазначаємо, що усього фахівців пройшли підвищення кваліфікації: у 2020 р. – 8 осіб; у 2022 р. - 16 осіб. Оскільки підвищення кваліфікації пов'язане із витратою коштів, на підприємстві використовують внутрішню підсистему розвитку співробітників (ротація, нові завдання).

Необхідність розвитку персоналу на підприємстві пов'язана з прискоренням процесу старіння раніше отриманих знань та накопичених умінь та навичок.

Таблиця 2.12 - Розвиток персоналу підприємства

Показник	2020 р	2022 р.
I. Підготовка кадрів		
Навчено новим професіям (первинна професійна підготовка, перепідготовка), в т.ч.	5	6
- безпосередньо на виробництві;	3	3
- у навчальних закладах різних типів за договорами	2	3
Навчено новим професіям керівників, професіоналів, фахівців	-	-
Навчалися за кордоном	-	-
II. Підвищення кваліфікації		
Підвищили кваліфікацію всього, осіб, в т.ч.:	2	2
- безпосередньо на виробництві;	0	1
- у навчальних закладах різних типів за договорами	2	1
Навчалися за кордоном	-	-
III. Резерв висування на посади		
Керівники	-	-
Гол. спеціалісти	1	2
Молодший обслуговуючий персонал	-	-

*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних ТОВ «АФ «Довіра 2008»

Для безперервного розвитку людського потенціалу працівникам необхідно підтримувати, удосконалювати свої знання та навички протягом усього трудового життя, а також формувати кадровий резерв на підприємстві, вміло керувати своїм кар'єрним зростанням.

2.3 Оцінка системи мотивації та оплати праці персоналу підприємства

Підсистема управління персоналом – заохочення персоналу, є обов'язковою частиною праці будь-якого працівника тому, що відіграє роль суттєвого чинника задоволеності трудовою діяльністю, співвідношення власних професійних умінь, знань та навичок з рівнем нематеріальної та матеріальної винагороди, перспективами кар'єрного зростання та ін.

Зазначаємо, що за досліджуваний період було прийнято на роботу на підприємство 1 особа. Було звільнено з підприємства 4 особи. Коефіцієнт плинності кадрів за досліджуваний період знизився на 0,04, що є позитивним фактором у діяльності підприємства. Підприємство виконало передбачене планом співвідношення руху персоналу.

На підприємстві одночасно функціонує концепція матеріального та нематеріального стимулювання. Основними типами стимулювання персоналу у ТОВ «АФ «Довіра 2008» вважаються:

1. Матеріальна винагорода, які містить у собі індивідуальні надбавки, річні бонуси, премії, компенсації.

3. Нематеріальні стимули: подарунки, нагороди, стимулювання нестандартним режимом трудової діяльності, дошка пошани.

Значимість дослідження системи стимулювання праці персоналу полягає в тому, що при підвищенні мотивації у персоналу та створенні сприятливих міжособистісних відносин, покращуються показники продуктивності праці, зменшується кількість конфліктів та як наслідок, зменшується плинність кадрів. Аналіз процесу стимулювання співробітників підприємства дозволяє визначити таку проблему як закритість та конфіденційність підсистеми управління персоналом в організації, що вивчається; відсутність прозорості у розрахунках коефіцієнтів стимулювання працівників, відсутність можливості працівників прагнути та планувати

досягнення показників, які б сприяли стимулюванню персоналу. Відповідно, проявляється внутрішньо організаційний дисбаланс, збільшується ступінь конфліктності на підприємстві, посилюється конкурентна боротьба між працівниками, що призводить до регресу якості праці, базисних показників інтенсивності праці, регрес рівня соціально-психологічного клімату у колективі.

У зв'язку з цим необхідно провести анкетування працівників, яке спрямоване на вивчення наступних показників:

- задоволеність працівників процесом стимулювання на підприємстві;
- аналіз параметрів незадоволеності співробітників процесом стимулювання;
- ступінь розвитку процесу стимулювання працівників;
- ступінь впливу процесу стимулювання співробітників на показники трудової діяльності;
- ступінь впливу процесу стимулювання працівників на показники соціально-психологічного клімату у колективі;
- оцінка необхідності вдосконалення процесу стимулювання співробітників.

Для визначення трудової мотивації найважливіше значення має особливості засвоєних працівником трудових нормативів та пріоритетів, саме вони формують значимість усієї подальшої трудової діяльності, вибудовують спосіб життя. Нами був проведений аналіз мотивації праці з урахуванням належності до певної групи співробітників. Дані аналізу відображені у табл. 2.13.

Отже, мотивація, що відбиває цінності ринкової економіки – підвищення зв'язку заробітної плати від підсумків роботи, типова для осіб 25-39-річного віку. Молодь робить акцент на творчій частині роботи. Для жінок віком понад 45 років є звуження мотиваційної галузі, для них важливим мотивом трудової діяльності є загроза бути звільненою. Понад 40%

працівників відповіли, що готові здійснювати свою трудову діяльність краще з більш вагомою віддачею, чому сприяє впевненість у стабільності завтрашнього дня та вдосконалення умов праці.

Таблиця 2.13 - Мотивація праці в залежності від належності до певної групи працівників підприємства

Чинник мотивації	Соціальна група, для якої значимість зазначеної мотивації найвища
Підвищення розміру заробітної плати	Робочі, фахівці, керівники: стаж роботи на підприємстві 3-4 роки
Поліпшення соціально-побутових умов	Робочі, фахівці, керівники: стаж роботи на підприємстві понад 15 років
Відсутність загрози скорочення	Фахівці: стаж роботи на підприємстві менше 5 років
Посилення зв'язку заробітної плати від результатів роботи	Робочі, фахівці, керівники: стаж роботи на підприємстві 10-15 років
Отримання цікавішої творчої роботи	Спеціалісти: молоді співробітники до 30 років, стаж роботи до 2-х років
Поліпшення умов праці	Робітники, фахівці: незалежно від стажу
Можливість навчання, підвищення кваліфікації	Робочі, фахівці, керівники: стаж роботи 1-2 роки та 10-15 років
Поліпшення організації праці	Фахівці: стаж роботи 3-4 роки

*Джерело: складено автором

Також на підприємстві було здійснено дослідження мотивації персоналу. Дослідження демонструють, що найважливішою закономірністю, яка є у всіх груп респондентів, є наявність яскраво визначених матеріальних потреб, але не менше вагоме місце займають гарантії безпеки. Найменший відсоток працівників відрізняє потреба збудувати кар'єру, незважаючи на той факт, що багато працівників має вищу освіту.

Найважливішою умовою системи мотивації на підприємстві є дослідження наявної ситуації з використанням методу опитування працівників ступенем задоволеності. В опитуванні використовувалися показники морального стимулювання, що характеризують психологічні, економічні якості трудової діяльності. Ступінь задоволеності працівників підприємства дослідимо на прикладі таблиці 2.14. Аналіз проводився шляхом опитування працівників.

Таблиця 2.14 - Шкала оцінки результатів анкетування

Ступінь задоволеності	Індекс задоволеності
Висока	0,7 – 1,0
Середня	0,4 - 0,7
Низька	0,0 – 0,4

*Джерело: складено автором

Ступінь задоволеності працівників підприємства тією чи іншою стороною трудовою діяльністю можна простежити за допомогою табл. 2.15.

Таблиця 2.15 - Ступінь задоволеності працівників підприємства організацією та умовами праці

№	Зміст питання	Доля задоволеності відповіддю	Індекс задоволеності	Ступінь задоволеності
1	Чи задоволені Ви загалом і в цілому своїм життям	20%	0,2	Низька
2	Чи задоволені Ви в цілому своєю нинішньою роботою	45%	0,45	Середня
3	Оцінка впевненості у завтрашньому дні у працівників підприємства	45%	0,45	Середня
4	Оцінка стану справ на підприємстві	55%	0,55	Середня
5	Оцінка ставлення працівників підприємства до умов роботи	80%	0,80	Висока
6	Чи задоволені ви організацією праці на підприємстві	40%	0,4	Середня
7	Чи задоволені ви організацією відпочинку на підприємстві	80%	0,8	Висока
8	Чи задовольняє Вас нинішня продуктивність праці працівників	55%	0,55	Середня
9	Стан відносин між адміністрацією та працівниками	40%	0,4	Середня

*Джерело: складено автором

З даних таблиці видно, що за деякими параметрами є незадоволеність персоналу підприємства різними сторонами їх трудової діяльності. За підсумками опитування високого ступеня задоволеності відповідність 2 параметри; середнього – 6 параметрів; низького – 1 параметр.

Отже, ступінь задоволеності умовами праці може бути оцінена як середня. Однак, показники, за якими ступінь задоволеності може бути оцінена як середня, близькі до нижньої межі індексного інтервалу оцінки та в результаті цього можуть прирівнюватися до низького ступеня задоволеності. Показники ступеня задоволеності говорять про не результативну організацію праці, не результативну систему мотивування праці та необхідності її вдосконалення.

Важливе значення на формування мотивації праці має аналіз ймовірності досягнення цільових установок підприємства. Якщо здобувачу шуканого блага не потрібно докладати особливих зусиль, або це благо дуже складно отримати, то мотив праці найчастіше не сформовано. І в тому, і в іншому аспекті працівник пасивний. При періодичному повторенні цих ситуацій виникає так званий феномен умовної безпорадності, яка виключає трудову активність.

Для систематизації проведеного дослідження найдоцільніше буде провести SWOT-аналіз сильних та слабких сторін, загроз та можливостей процесу стимулювання праці персоналу підприємства. Матриця SWOT-аналізу представлена у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 - SWOT-аналіз управління персоналом

Сильні сторони	Слабкі сторони
– Невисока плинність кадрів – Присутність досвідчених управлінців – Висока кваліфікація працюючих на підприємстві – Соціальна підтримка працюючих на підприємстві	– Необхідність навчання персоналу – Низькомотивований персонал – Відсутність оцінки підсумків праці
Можливості	Загрози
– Удосконалення соціальної захищеності працюючих на підприємстві – Введення в дію результативної системи преміювання та матеріальної допомоги – Атестація персоналу – Удосконалення міжособистісних відносин між співробітниками та адміністрацією	– Відсутність потенційних претендентів на керівні пости – Невисока зацікавленість працівників у підсумках праці – Міграція працівників

*Джерело: складено автором

Таким чином, дослідження системи стимулювання дозволило розкрити таку завдання, так само як секретність і недоступність досліджуваної підсистеми управління персоналом на підприємстві, недолік здатності персоналу складати план і прагнути до досягнення характеристик, що сприяють стимулюванню співробітника. Також респонденти дали відповідь, що займаються на підприємстві тим, що вони вміють добре, але мають невеликі можливості проявити себе по іншому і від цього не відчують упевненості в майбутньому, працюючи на підприємстві.

Лояльність працівників підприємства бажає кращого. Є співробітники, які ставлять найвищу потребу у великій заробітній платі та стверджують, що могли б змінити місце роботи, якщо їм буде запропоновано ставку вище, ніж на теперішньому місці. Інші співробітники відповідають, що змінили б роботу лише тоді, коли на іншій роботі вони матимуть більше можливостей реалізувати свої потенціали, підвищити кваліфікацію. Співробітникам не вистачає професійних конкурсів, які б допомогли розкрити себе, відобразити свої вміння та здібності. Основними недоліками системи є: 1. секретність нормативної бази стимулювання персоналу; 2. не задоволеність працівників обов'язками, що вони виконують; 3. низький рівень лояльності персоналу щодо підприємства; 4. мінімальні можливості самореалізації на підприємстві.

Основною умовою до нової концепції можна розглядати усунення недоліків існуючої концепції, недоступність даних про можливості видачі премій, надбавок, низькі можливості інформування про різного роду стимулювання персоналу та ін.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ НА АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення мотивації та оплати праці на підприємствах

Система оплати праці за часом є найпоширенішою у традиційних організаціях. Вона ґрунтується на оплаті за відпрацьований час. В цьому у разі заробітна плата залежить від кількості годин, які працівник провів на роботі.

Система оплати праці за обсягом виконаної роботи у тому, що вести залежить від обсягу виконаної роботи. Цей підхід може бути застосований в організаціях, де робота вимірюється у конкретних одиницях (Наприклад, у виробничих організаціях).

Система оплати праці за результатами роботи є найефективнішою та найсучаснішою. Вона ґрунтується на оплаті за досягнуті результати та цілі. І тут заробітна плата залежить від якості та кількості досягнутих результатів.

Змішаний підхід до оплати праці передбачає використання кількох підходів до праці залежно від специфіки праці та вимог організації.

Сучасні організації намагаються застосовувати системи оплати праці, які дозволяють мотивувати співробітників для досягнення стратегічних цілей компанії та підвищення ефективності роботи. Найбільш поширені підходи до оплати праці в сучасних організаціях:

- система оплати праці з досягненням результатів;
- система оплати праці з компетенцій;
- система оплати праці з участі у прибутку підприємства;
- система оплати праці із застосуванням технологій блокчейн.

Система оплати праці для досягнення результатів передбачає, що заробітна плата співробітника залежить від того, наскільки він досяг цілей компанії. Цей підхід дозволяє мотивувати співробітників на досягнення конкретних результатів та знизити рівень невиправданих витрат на оплату праці.

Система оплати праці по компетенціям ґрунтується на оцінці навичок та умінь співробітників. У цьому випадку заробітна плата залежить від рівня компетенцій, необхідні виконання роботи. Цей підхід дозволяє мотивувати співробітників на розвиток своїх професійних навичок та підвищення кваліфікації.

Система оплати праці за участю в прибутку підприємства є однією з найбільш ефективних та мотивуючих. Вона припускає, що заробітна плата залежить від прибутку, отриманого компанією. Цей підхід мотивує співробітників на більш ефективну роботу та участь у досягненні загальної мети.

Система оплати праці із застосуванням технологій блокчейн дозволяє збільшити прозорість та надійність процесу оплати праці. Блокчейн-технології дозволяють переконатися, що оплата праці виплачується точно і вчасно, а також спрощують процес взаєморозрахунків між компаніями та співробітниками.

Застосування сучасних підходів до оплати праці може значно підвищити ефективність керування персоналом. Наприклад, система оплати праці з досягнення результатів дозволяє вибудовувати прямий зв'язок між заробітною платою та кінцевими цілями компанії. Цей підхід мотивує співробітників більш ефективну роботу і допомагає досягати стратегічних цілей.

Система оплати праці по компетенціям сприяє підвищенню кваліфікації та професійну підготовку співробітників. Це дозволяє компанії створювати команду висококваліфікованих спеціалістів, здатних ефективно

вирішувати поставлені завдання. Така система оплати праці також допомагає зберегти кадровий потенціал компанії та залучити нових талановитих співробітників.

Система оплати праці з участі у прибутку підприємства мотивує співробітників збільшення прибутку і ефективну роботу. Це дозволяє компанії збільшити свою конкурентоспроможність і досягти більшого успіху на ринку. Крім того, цей підхід до оплати праці дозволяє створити почуття причетності співробітників до спільної мети компанії.

Система оплати праці із застосуванням технологій блокчейн підвищує прозорість та зручність процесу оплати праці для всіх сторін. Блокчейн-технології забезпечують надійність та безпеку даних, що допомагає переконатися в тому, що виплата заробітної плати здійснюється точно та вчасно. Це підвищує довіру співробітників до компанії та покращує загальний клімат у колективі.

Проте слід зазначити, що вибір конкретної системи оплати праці залежить багатьох чинників, як-от характер діяльності підприємства, її розмір, вид діяльності та інші. Крім того, для ефективної роботи будь-якої системи оплати праці необхідно забезпечити чітку систему оцінки результатів роботи працівників та встановити прозорі правила розрахунку заробітної плати.

На нашу думку, вибір підходу до оплати праці має бути обґрунтовано виходячи з цілей компанії та її специфіки діяльності. Компанії потрібно враховувати переваги та недоліки різних підходів, а також переконатися, що обраний підхід стимулює співробітників для досягнення цілей і при цьому не впливає на ефективність управління персоналом. Для цього необхідно проводити регулярний моніторинг та аналіз результатів, щоб вчасно коригувати обраний підхід до оплати праці.

Загалом вибір підходу до оплати праці є важливим фактором, який впливає на ефективність управління персоналом. Компанії повинні

враховувати специфіку своєї діяльності, цілі та місію, щоб вибрати найбільш підходящий метод оплати праці. Це допоможе не лише підвищити мотивацію співробітників, а й покращити загальну ефективність компанії.

Питання мотивації праці досить докладно висвітлено у роботах вітчизняних та зарубіжних економістів, проте досі не існує єдиного методичного підходу до вивчення мотивації праці працівників аграрної сфери, що розкриває особливості побудови самого механізму мотивації, а також дозволяє подати всебічну його оцінку та розробити на цій основі ефективні управлінські рішення. Формування механізму мотивації праці працівників агросфери має відбуватися з урахуванням галузевих особливостей праці. Існують різні підходи до процесу формування механізму мотивації. На наш погляд, цей процес стосовно діяльності підприємств може бути представлений рядом етапів, які загалом відповідають логіці формування відповідних механізмів та враховують послідовність розробки його елементів. Цей процес пропонуємо подати у вигляді наступної схеми (рисунок 3.1).

Відповідно до рисунку 3.1 формування механізму мотивації праці у аграрній сфері має починатися з розробки стандартів якості продукції та послуг, що надаються підприємством, які виступають одним із параметрів оцінки праці його працівників. Саме система оцінки праці працівників може бути основою для роботи самого механізму.

Іншими важливими процедурами на шляху побудови механізму мотивації праці аграрних підприємств виступають діагностичні чи оціночні процедури, у межах яких вирішуються такі задачі:

- визначення внутрішньої мотивації праці працівників конкретного підприємства, для чого його керівництво вивчає та відстежує зміни у структурі потреб персоналу за допомогою тих чи інших інструментів соціологічного дослідження;

– визначення та аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на процеси управління персоналом та на внутрішню мотивацію працівників;

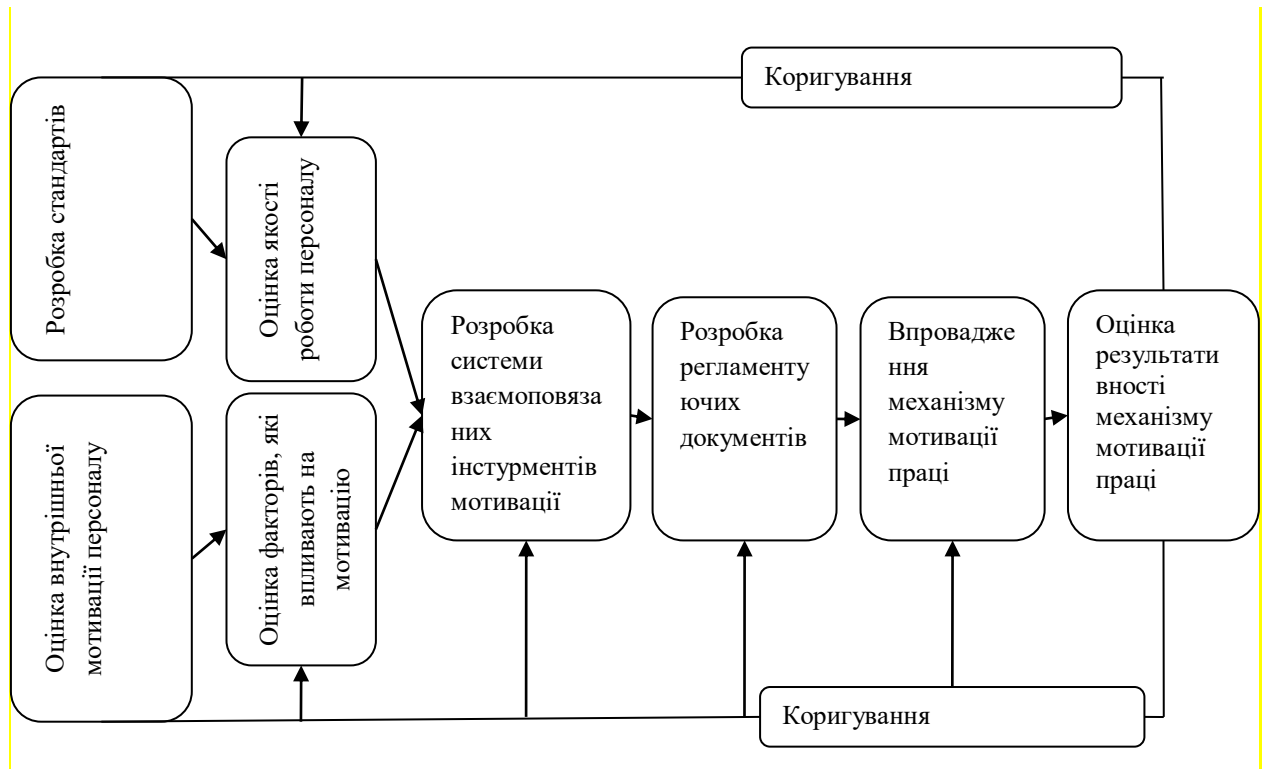


Рисунок 3.1 – Схема формування механізму мотивації праці в аграрній сфері

*Джерело: складено автором

– розробка системи взаємопов'язаних інструментів мотивації за результатами оцінки внутрішніх мотиваційних установок працівників підприємства та результатами оцінки якості послуг;

– розробка регламентуючих внутрішніх документів;

– аналіз результативності функціонування механізму мотивації праці із застосуванням різних критеріїв оцінювання, внесення коригувань за потреби.

Використання тих чи інших методів мотивації праці має базуватися на об'єктивних даних про кількість та якість роботи персоналу. Паралельно з процедурою оцінки якості працівників слід досліджувати внутрішню мотивацію, що дозволить оцінити рівень задоволеності працівників своєю

працею, виявити основні мотиватори. Результати дослідження, в ході якого буде отримано динамічне уявлення про внутрішню мотивацію працівників підприємств сфери транспорту та оцінено вплив на них форм і методів зовнішнього стимулювання, що застосовуються керівництвом, дозволять виявити існуючі недоліки і внести необхідні корективи. Відомості про кількість та якість роботи персоналу та результати вивчення мотивації праці працівників стануть основою визначення напрямів удосконалення механізму мотивації праці персоналу підприємств транспортної галузі.

Ще одним етапом стане розробка нових або внесення коригувань у існуючі внутрішні нормативно-правові документи, що регламентують порядок мотивації праці. Даному етапу відведено організаційну функцію, оскільки на ньому відбувається закріплення механізму мотивації праці, так і інформаційна, пов'язана з доведенням до відома працівників необхідних параметрів якості їхньої праці, форм, методів та порядку

3.2 Методи оптимізації мотивації та оплати праці на підприємствах

Для успішної діяльності будь-якої організації необхідно розкривати та підвищувати потенціал трудових ресурсів. Конкурентоспроможність та ефективність діяльності організації залежить від безлічі факторів, але одним з основних є трудовий колектив, який повністю залучений до робочого процесу і прагне підвищити ефективність підприємства.

Для початку потрібно визначити причину відсутності мотивації на підприємстві: це небажання співробітників працювати над підвищенням свого професійного рівня або відсутність системи мотивації у організації.

Відсутність мотивації до навчання у співробітників – це ще не вирок, хоча дуже непросто впоратися з небажанням співробітників розвиватися. Спочатку потрібно з'ясувати, чому у співробітників немає інтересу до навчання, найчастіше це викликано:

- зайвою самовпевненістю у своїх професійних компетенціях;
- незгодою із запропонованими роботодавцем методами або темпами навчання;
- страх змін, страх перед новими обов'язками у разі перспективи кар'єрного зростання;
- відсутністю віри в кінцевий результат, його безглуздість та нереалістичність;
- нерозуміння ситуації - співробітник не обізнаний про всі робочі процесах в організації, не знає власного потенціалу.

Дуже важливо, щоб роботодавець приділяв необхідну увагу питання мотивації до розвитку у співробітника, вчасно його відстежував та аналізував. Якщо у співробітника складеться чітке розуміння бізнес-процесів та цілей, що стоять перед організацією, у нього з'явиться інтерес до навчання та розвитку. Таким чином, створюватиметься внутрішня мотивація професійного навчання – фактор, без якого не працюють жодні зовнішні стимули.

З метою підвищення залучення співробітників до освітнього процесу можна застосовувати наступні методи, представлені в табл. 3.1.

Можна вибрати один із методів або використовувати відразу декілька, або знайти індивідуальний метод для конкретного працівника.

Обираючи метод мотивації не слід застосовувати догани та штрафи до тих, хто не бажає вчитися чи навпаки преміювати тільки тих, хто готовий отримувати нові навички та знання. Краще користуватись таким мотивом як нематеріальне стимулювання кожного працівника. Для когось основним мотивуючим фактором стане визнання з боку керівництва чи колег, а для когось – можливість самостійно обирати напрямок навчання та розширювати свій кругозір.

Якщо причина відсутності мотивації персоналу до навчання криється у відсутності системи мотивації безпосередньо в організації, необхідно

вдосконалити процес управління навчанням персоналу або створити його з нуля. В його основу має бути покладено принцип оптимальності та ефективності для конкретної організації.

Таблиця 3.1 - Методи підвищення рівня залученості співробітників до освітнього процесу

Метод	Зміст
Практична доцільність	Показати співробітнику, наскільки швидше і ефективніше стане його робота після того, як він опанує нові знання
Додаткова відповідальність	Саме підвищення рівня відповідальності може мотивувати деяких працівників до навчання. Але важливо пам'ятати, що нові обов'язки - це і додаткове навантаження, тому потрібно враховувати завантаженість співробітника для уникнення раптового авралу в роботі
Проведення навчання у робочий час	Цей метод можна застосовувати до будь-яких категорій персоналу. Навчання проводиться у робочий час та за співробітниками зберігається заробітна плата. Навчати персонал у робочий час можна також за допомогою онлайн-платформ або запрошених тренерів
Елемент змагання у поєднанні з ігровими процесами	Даний метод допоможе уникнути монотонності навчального процесу та з самого початку зацікавити співробітників у навчанні
Свобода вибору	Часто низька мотивація до навчання викликана тим, що співробітник навчається за готовим планом розвитку. Набагато ефективніше навчаються працівники, які самі обирають тематику і формат навчання, вирішують, що може стати в нагоді йому в роботі. Це допомагає їм ставитися до процесу більш усвідомлено і відповідально

*Джерело: складено автором

Для створення системи мотивації необхідно розробити та затвердити Положення про навчання персоналу. Цей документ розробляється з метою систематизації дій та процедур, спрямованих на навчання та розвиток персоналу, для забезпечення професійного зростання співробітників та оптимізації витрат підприємства на навчання, встановлення взаємних прав та обов'язків організації та її співробітників.

Необхідно регулярно проводити оцінку потреби у навчанні. Тут передбачається робота кадрової служби, тобто кадрові працівники

насамперед мають визначати необхідність освітніх заходів. Для цього можуть здійснювати такі заходи:

- аналіз особистої справи співробітника (встановлюється, наскільки давно він здобув освіту, чи проходив чи курси підвищення кваліфікації);
- аналіз діяльності працівника (проводиться безпосереднім керівником і при прийнятті на роботу нового спеціаліста);
- збирання заявок на навчання (їх можуть подавати начальники відділів, і навіть самі співробітники).

На основі отриманих даних необхідно розробити план навчання працівників на поточний (майбутній) рік.

Співробітники в процесі навчання отримують нові знання та навички, які дозволять розвиватися у своїй професії, працювати ефективніше та приносити більше прибутку, тобто підприємство через навчання співробітників досягає та просуває свої цілі.

Це вирішує дві основні проблеми організації:

- по-перше, цей захід задовольнить бажання персоналу розвиватися,
- по-друге, підприємство організує процес зовнішнього навчання.

Програма з внутрішньо корпоративного навчання включає перелік заходів із зазначенням термінів їх виконання, а також посадових осіб, відповідальних за її реалізацію.

У процес внутрішньо корпоративного навчання необхідно запровадити систему наставництва. Дана система дозволить навчити та адаптувати нових співробітників до реальних умов роботи у організації. Система наставництва має відповідати ряду вимог. Зокрема, знання, що передаються, повинні бути системними; процес наставництва має здійснюватися одним наставником, що надалі дозволяє уникнути протиріч, помилок та конфліктів; наставник має подавати особистий приклад; має бути можливість порадитися з наставником

у разі потреби; між наставником та новим співробітником має бути встановлений емоційний зв'язок. підтримка досвідчених співробітників допомагає у важких, стресових, конфліктних ситуаціях, дозволяє працювати більш ефективно та формувати правильне ставлення до проблем. З метою регулювання діяльності наставників необхідно розробити **положення** про наставництво.

У ході проведеного дослідження системи мотивації персоналу було виявлено відсутність мотивації серед більшості працівників, так і відсутність роботи з мотивування персоналу з боку підприємства в цілому. На підприємстві відсутня розроблена система мотивації персоналу, відсутня чітка кадрова політика, не працює система наставництва для занурення новоприйнятих співробітників у роботу. Робота з підвищення кваліфікації фахівців ведеться безсистемно, без проведення аналізу наявної освіти у співробітників, це призводить до того, що працівникам не зрозумілий та/або не цікавий навчальний матеріал.

Вдосконалення моральних та організаційних способів мотивації можливо через перегляд системи управління персоналом, яка діє на підприємстві. Важлива роль при цьому повинна приділятися керівнику, стилю його управління підлеглими, які застосовуються методи впливу (табл.3.2).

Визначаючи резерви, потрібно узагальнювати вимоги щодо кожного параметру керівника відділу, спеціаліста, оскільки будь-яка посада передбачає певний ступінь удосконалення цих якостей.

Стимули мотивації праці, які потребують інвестицій, повинні розподіляються адресно. При формуванні цієї частини системи мотивації на досліджуваному підприємстві необхідно попередньо провести опитування або анкетування персоналу про їх уподобання, про те, що будь-кого з них особисто стимулює здійснювати свою діяльність ще краще (табл.3.3).

Таблиця 3.2 - Особисті якості, що сприяють кар'єрному зростанню на підприємстві

Найменування	Показник
Найнеобхідніші з них	
Перспективи інтелектуального зростання	Вроджена якість, яка не піддається корекції. Найважливіша якість для керівника. Необхідно для ухвалення відповідних рішень.
Яскраво виражені лідерські якості	Повинно бути виявлено не в бажанні керувати іншими, а в умінні бути впливовим та авторитетним для всього колективу. Біля таких людей завжди будуть інші.
Комунікативні здібності	Вміння вибудовувати ефективні відносини, у вільному плані та невимушено спілкуватися, бути приємним співрозмовником
Спокій, природна врівноваженість	Часто така якість закладена в індивіді, але піддається розвитку та зміцненню. Дуже важлива якість потенційного керівника. Жодна неординарна ситуація неспроможна провокувати істеричну поведінку керівника. Певні прояви, такі як поганий настрій, самопочуття, не повинні погіршувати негідне ставлення до працівників
Порядність та самокритичність	Впливають на об'єктивність у ставленні як до підлеглих, так і колег. Ці якості необхідні для керівників організації. В результаті цього спеціалісту з роботи з персоналом потрібно наголошувати на будь-якому виникненні нелояльності стосовно підприємства чи його керівникам з боку передбачуваної кандидатури
Базові ділові якості претендента	
Креативність	Якщо кандидатура не може оригінально вирішити певну проблему, а діє за деяким шаблоном, то вона навряд чи буде ефективним керівником
Відповідальність	Безумовно, якість яка виробляється, але передбачає наявність природної уважності

*Джерело: складено автором

До найефективніших методів нематеріальної мотивації слід віднести наступні заходи, представлені в табл. 3.4.

Цей перелік можна продовжити залежно від специфіки діяльності підприємства. Такі методи впливають на весь колектив компанії, що дозволяє досягти набагато більшого ефекту, ніж індивідуальна матеріальна мотивація успішніших співробітників.

Таблиця 3.3 - Стимули мотивації праці, що вимагають інвестицій, розподілені адресно

Найменування	Показник
Безоплатна матеріальна допомога	Народження дитини, весілля, тяжке захворювання найближчих рідних чи їх смерть
Проведення навчання за рахунок підприємства	Стовідсоткова оплата навчання має малоефективний характер - працівник може в недостатній мірі оцінити таку можливість, недбало ставитись до навчання. Ефективною є відповідність: 70% - підприємство, 30% - працівник (звичайно, коли підприємство зацікавлене у проходженні працівником цього навчання).
Виплата путівок працюючим на підприємстві та членам їх сімей на лікувальні процедури та відпочинок	
Сприяння у влаштуванні дітей працівників у навчальні заклади, табори відпочинку	Дитячі садки, школи
Оплата мобільних телефонів, Інтернету, якщо співробітник використовує домашній або стільниковий телефон і користується домашнім Інтернетом для виконання службових завдань	Матеріальне стимулювання дає можливість мати найширший спектр у «зворотному зв'язку», реакції та ставлення працюючих співробітників до роботи.

*Джерело: складено автором

Більший ефект при мотивації працівників буде за системної дії. Система нематеріальної мотивації працівників має бути налагодженою та стати частиною корпоративної культури підприємства. Система має бути у відкритому доступі для всіх співробітників, що дає можливість знати про всі можливі види підтримки від організації.

Під час розробки нематеріальної системи стимулювання необхідно враховувати такі фактори:

- створена на підприємстві система мотивації залучає всіх співробітників компанії;
- система мотивації спрямована на розвиток найбільш вагомих напрямів роботи підприємства;

Таблиця 3.4 - Найефективніших методів нематеріальної мотивації

Метод	Зміст
Кар'єрне зростання	Це мотиваційний процес кожної людини, яка мріє обіймати керівну посаду. Основні компоненти даного напрямку виражається саме в тому, що співробітник мотивує сам себе на досягнення кар'єрного зростання, але якщо співробітнику показати невеликий вектор розвитку, як він може швидко розвинутися і зайняти керівну посаду, людина буде автоматично замотивована ще більше.
Сприятливий клімат у колективі	В першу чергу даний клімат створює керівник підрозділу. Таким чином, створюється повністю сприятливий клімат у колективі і кожен у разі чого допомагає.
Офіційне працевлаштування та соціальний пакет	Для кожного новоприйнятого співробітника дуже важливими є офіційне працевлаштування та дотримання трудового законодавства, наявний соціальний пакет
Культурні та спортивні заходи в колективі	Пікніки, міні-корпоративи, спілкування, футбол та ін.. Також рекомендується великим компаніям знімати різного типу спортивного об'єкта, на зразок басейну. Це є додатковою мотивацією, особливо якщо співробітники займаються переважно сидячий режим роботи
Імідж компанії	У неї є своя система лояльності та найвигідніша для гостей (клієнтів), цим організація йде на різні поступки, роблячи різні знижки та підкреслюючи імідж.
Навчання з допомогою підприємства	Насамперед компанія має вирощувати свої цінні кадри. Співробітник стає відданим.

*Джерело: складено автором

- мотиваційну програму необхідно піддавати періодичному оновленню та перегляду;
- необхідно враховувати та виявляти потреби всіх співробітників та підлаштовувати інструменти стимулювання під кожен групу колективу.

Найважливішою вимогою до чинної системи нематеріального стимулювання співробітників є документальне закріплення. Ця дія значно підвищує її відкритість та дозволяє ознайомитися із системою мотивування кожному працівнику компанії. Для розробки системи необхідно залучати лінійних керівників та спеціалістів HR-відділу

Розробка, а потім утвердження системи нематеріальної мотивації працівників на підприємстві – це не кінець роботи. Необхідно систематично відстежувати ефективність роботи системи, вносити зміни та коригування, налагоджувати зворотний зв'язок із персоналом. Такі завдання стають поточними та не менш важливими завданнями HR-фахівців.

Для більш відчутного ефекту від нематеріального стимулювання співробітників, чіткого та налагодженого функціонування, успішності та прибутковості компанії, необхідно дотримання кількох факторів:

- залучення до роботи досвідчених та кваліфікованих HR-фахівців, які мають досвід розробки та вдосконалення систем стимулювання.
- прозорість політики підприємства щодо мотивації працівників
- зацікавленість вищого керівництва у побудові ефективної системи.
- удосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу передбачає постійну роботу над її спрощенням. Вона повинна бути відносно простою, зрозумілою і легко застосовною в реальних умовах. Найефективніший спосіб вдосконалення - організація регулярного зворотного зв'язку.

Таким чином, система мотивації персоналу – одна з базових складових системи управління підприємств. Цілі та методи мотивації безпосередньо залежать від місії та стратегії розвитку підприємства, використовуваного стилю управління.

Процес реалізації вирішення проблем, виявлених нами під час дослідження, пов'язується з прогнозуванням спеціального плану, який є комплексом заходів, спрямованих на досягнення цільових установок та часу їх реалізації для збільшення мотивування та стимулювання персоналу досліджуваного підприємства.

3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів

Аналіз організації оплати праці показав, що на підприємстві розроблена система преміювання, яка відштовхується від загальних показників фінансово-господарської діяльності підприємства та не враховує вклад кожного працівника, що знижує ефективність оплати праці та її організації. Створення системи мотивації до ефективної праці – найважча завдання для більшості керівників підприємств, наявність проблем передбачає пошук шляхів їх вирішення. З цією метою пропонуються:

- основні заходи:

1. створення системи рейтингу посад за допомогою методу грейдування.
2. створення системи оцінки персоналу з розрахунку преміальних виплат.

- додаткові заходи:

3. формування резервного преміального фонду.
4. зміна посадових інструкцій бухгалтера.
5. формування оціночної комісії.

Очевидно, що додаткові заходи є як наслідок продовження основних. Проведення перерахованих заходів у життя дасть можливість підвищити ефективність використання людських ресурсів підприємства, за рахунок удосконалення оплати праці, яка буде виражатися в оптимізації та підвищенні показників організаційно-економічної діяльності підприємства. Насамперед такі зміни в системі оплати праці дозволять підвищити прибутковість підприємства за рахунок підвищення дисципліни виробництва, більшої відповідальності у ставленні до роботи.

Матеріальна складова є лише умовою для прояву мотивації до досягнення людини. Після певного рівня заробітна плата перестає бути мотивуючим фактором, у справу вступають інші обставини: цікаві завдання, самоконтроль, визнання колег, самореалізація тощо. Всі ці фактори повинні

враховуватися під час створення системи мотивації персоналу. При розробці ефективної системи оплати праці та стимулювання необхідно дотримуватись наступних принципів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Принципи при розробці ефективної системи оплати праці та стимулюванні

Принцип	Зміст
1. Відповідність системи оплати праці та мотивації цілям підприємства	Система оплати праці та мотивації має сприяти досягненню цілей організації. Це означає, що перш, ніж приступати до створення системи мотивації, слід визначити довгострокові цілі підприємства. Система мотивації та оплати праці має стимулювати співробітників для досягнення цілей підприємства.
2. Облік мотиваційних факторів, очікувань та потреб персоналу	З погляду більшості фахівців із мотивації мотиваційні фактори, потреби та очікування співробітників доповнюють один одного і є унікальними для кожного конкретного людини. Тому, перш ніж приступати до розробки системи мотивації та оплати праці, слід вивчити мотиваційні фактори персоналу організації.
3. Усунення демотивуючих факторів	Під демотивуючими факторами розуміються фактори, які знижують мотивацію працівників до праці. До них можуть належати: конфліктність; внутрішній дискомфорт; високий рівень стресу; невідповідність дій керівника його слів; недосяжні цілі; нестача ресурсів задля досягнення мети.
4. Зрозумілість системи винагороди	Співробітник повинен розуміти та вміти прорахувати, які зусилля він повинен докласти для досягнення необхідного результату та яке винагороду він за це отримає. Якщо співробітник розумітиме принципи своєї винагороди, він буде мотивований на досягнення результату.
5. Справедливість системи оплати праці	Принцип справедливості означає, що за виконання одних і тих а завдань буде здійснюватися однакова плата працівникам, незалежно від їх різниці у статусі та інших особистісних факторів.
6. Винагорода як за індивідуальні, так і за колективні результати праці	На ефективність системи мотивації впливає здатність враховувати як індивідуальний, так і колективний результат діяльності. У цьому випадку система оплати праці має стимулювати такі якості персоналу, як: надання взаємодопомоги; підтримка; правильне розміщення пріоритетів при розподілі ресурсів
7. Своєчасність виплати винагороди	Під час створення системи винагороди слід встановити чіткі термін виплати винагороди. Затримка заробітної плати призводить до зниження мотивації персоналу.
9. Конкурентоспроможність зарплат	Фахівцям з оплати праці слід регулярно (1 раз на рік) проводити моніторинг локального ринку зарплат, щоб знати, наскільки конкурентоспроможні зарплати підприємства.

*Джерело: складено автором

Економічна ефективність заходів характеризується системою економічних показників, що відображають співвідношення пов'язаних із

заходами витрат і результатів, і дозволяють судити про економічну привабливість запропонованих заходів.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів необхідно здійснити розрахунок зміни виручки від реалізації продукції, витрат підприємства та чистого прибутку.

Будь-які запропоновані для впровадження заходи на підприємствах мають бути зумовлені економічним ефектом. Ефект від впровадження запропонованої системи нематеріального стимулювання виявлятиметься у підвищенні задоволеності співробітників, зниженні плинності кадрів, покращення якості та обсягів виробленої продукції, у зростанні кількості постійних клієнтів підприємства.

Для розрахунку економічної ефективності запропонованої системи стимулювання необхідно сформулювати план витрат на запропоновані заходи. Впровадження запропонованої системи стимулювання не потребує капітальних витрат.

Реалізація запропонованої системи стимулювання персоналу з включенням до неї негрошових методів стимулювання персоналу за інтенсивність та високі результати роботи, за якість та обсяг виконуваних робіт дозволить вирішити виявлені на підприємстві проблеми системи нематеріального стимулювання персоналу.

У процесі аналізу системи стимулювання персоналу на підприємстві нам вдалося виявити недоліки, які перешкоджають ефективному вирішенню організаційних та управлінських проблем, підвищенню кадрового потенціалу, а також виконанню основної функції управління персоналом – приведення у відповідність цілей підприємства та цілей співробітників. Для оцінки ефективності запропонованих заходів оцінимо доходи та витрати, пов'язані з їх використанням.

Представимо витрати на заходи програми нематеріального стимулювання персоналу досліджуваного підприємства

Таблиця 3.6 - Витрати на заходи програми нематеріального стимулювання персоналу досліджуваного підприємства

Вид заходу	Сума витрат, тис. грн.
1. Розробка програми нематеріального стимулювання, спрямованої на розвиток найбільш пріоритетних напрямів діяльності підприємства та її впровадження: оновлення мотиваційних програм, використання різних інструментів та підходів при розробці системи	100
2. Розробка та проведення мотиваційних тренінгів (організація, витрати на витрати на проведення тренінгу)	50
Загальні витрати на заходи	150

*Джерело: складено автором

Загальна сума витрат на здійснення заходів становитиме 150 тис. грн.

Отже, на розробку програми нематеріального стимулювання, спрямованої на розвиток найбільш пріоритетних напрямків діяльності підприємства та її впровадження, а саме: на оновлення мотиваційних програм, використання різних інструментів та підходів розробки системи підприємству необхідна сума 100 тис. грн.

На проведення мотиваційних тренінгів необхідно виділити 50 тис. грн., що дозволить провести організацію зустрічі з учасниками та забезпечити правильний розподіл коштів. Результати впровадження заходів щодо вдосконалення системи нематеріального стимулювання трудової діяльності призведуть до збільшення продуктивності праці на 10% та зниження плинності кадрів.

Економічний ефект під час впровадження заходів можна розрахувати в такий спосіб (табл. 3.7).

Отже, внаслідок аналізу системи мотивації та оплати праці на досліджуваному підприємстві було виявлено низку її недоліків, що дозволило розробити заходи щодо вдосконалення цієї системи на даному підприємстві.

Крім цього, можна зробити висновок про те, що обґрунтували економічну ефективність запропонованих заходів за допомогою проведених розрахунків.

Таблиця 3.7 - Розрахунок економічного ефекту

Показник	До впровадження	Після впровадження	Економічний ефект
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	132180,0	145369,0	+ 13189,0
Витрати на реалізацію заходів за рахунок собівартості (премії, навчання), тис.грн	-	95,00	– 95,00
Валовий прибуток, тис.грн	44316,0	54236,0	+ 9920,0
Витрати на реалізацію заходів за рахунок прибутку, тис. грн.	-	53,00	-53, 00
Чистий прибуток, тис.грн.	48308,0	4653,68	+52961,68

*Джерело: складено автором

Таким чином, запропоновані заходи є ефективними, оскільки кожна гривня, вкладена у впровадження даних заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства, принесе прибуток.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання наукового завдання, що полягає в удосконаленні мотивації та оплати праці на аграрному підприємстві.

Результати дослідження дали підстави зробити наступні висновки та надати пропозиції:

1. Дані особливості ринку праці та мотивації трудового потенціалу аграрної сфери вимагає серйозного додаткового дослідження та обґрунтування масиву конкретних пропозицій щодо вдосконалення механізму мотивації в організаціях з метою ослаблення негативного впливу деяких із виділених особливостей та посилення мотивів, спрямованих на розвиток організації та покращення стимулювання її працівників з урахуванням змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Роботодавцям та найманим працівникам аграрної сфери необхідно переосмислити пріоритетність інтересів та рушійних мотивів та опиратися на струнку комплексну систему форм та методів управління поведінкою трудового персоналу та конкретного робітника.

2. Об'єктом проведеного дослідження виступає ТОВ «Довіра 2008» Роменського району Сумської області. Чистий прибуток у звітному році збільшився, в порівнянні з 2020 р., на 16050,0 тис. грн. і склав 48308,0 тис. грн. Рівень рентабельності підприємства у 2022 р., в порівнянні з 2020 р., збільшився на 16,4 %, що свідчить про ефективну господарську діяльність досліджуваного підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2022 р., у порівнянні з 2020 р., збільшився на 0,35 та дорівнює 2,05, що свідчить про підвищення стану платоспроможності підприємства. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами підвищився на 0,04, що свідчить про нормальний стан підприємства та що у нього є вільні джерела формування власних оборотних активів. Таким чином, можемо констатувати

про ефективну господарську діяльність підприємства, що і підтверджується вище представленими розрахунками.

3. Аналізуючи дані про кількість працівників на підприємстві зазначаємо про незначне збільшення кількості працівників на підприємстві, а саме на 1 особу, за досліджуваний період. Кількість осіб, зайнятих у с.г. виробництві за період 2020-2022 рр. збільшилася на 2 особи, а саме, у галузі тваринництва на 3 особи, а у галузі рослинництва зменшилася на 1 особу, що пов'язано зі зміною спеціалізації на підприємстві.

4. На підприємстві одночасно функціонує концепція матеріального та нематеріального стимулювання. Основними типами стимулювання персоналу у ТОВ «АФ «Довіра 2008» вважаються: 1. Матеріальна винагорода, які містить у собі індивідуальні надбавки, річні бонуси, премії, компенсації. 3. Нематеріальні стимули: подарунки, нагороди, стимулювання нестандартним режимом трудової діяльності, дошка пошани.

5. Вибір підходу до оплати праці має бути обґрунтовано виходячи з цілей компанії та її специфіки діяльності. Компанії потрібно враховувати переваги та недоліки різних підходів, а також переконатися, що обраний підхід стимулює співробітників для досягнення цілей і при цьому не впливає на ефективність управління персоналом. Для цього необхідно проводити регулярний моніторинг та аналіз результатів, щоб вчасно коригувати обраний підхід до оплати праці.

6. Для створення системи мотивації необхідно розробити та затвердити Положення про навчання персоналу. Цей документ розробляється з метою систематизації дій та процедур, спрямованих на навчання та розвиток персоналу, для забезпечення професійного зростання співробітників та оптимізації витрат підприємства на навчання, встановлення взаємних прав та обов'язків організації та її співробітників. Необхідно регулярно проводити оцінку потреби у навчанні. Тут передбачається робота кадрової служби,

тобто кадрові працівники насамперед мають визначати необхідність освітніх заходів.

7. На розробку програми нематеріального симулювання, спрямованої на розвиток найбільш пріоритетних напрямків діяльності підприємства та її впровадження, а саме: на оновлення мотиваційних програм, використання різних інструментів та підходів розробки системи підприємству необхідна сума 100 тис. грн. На проведення мотиваційних тренінгів необхідно виділити 50 тис. грн., що дозволить провести організацію зустрічі з учасниками та забезпечити правильний розподіл коштів. Результати впровадження заходів щодо вдосконалення системи нематеріального стимулювання трудової діяльності призведуть до збільшення продуктивності праці на 10% та зниження плинності кадрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бардадим М. В., Мойсеєнко І. П. Прикладні аспекти обліку та управління витратами на оплату праці на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_9 (дата звернення: 15.09.2023)
2. Бондаревська К. В. Оцінка безпеки оплати праці як чинника формування добробуту населення України. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 3. С. 100-106.
3. Бондаренко Н. М., Бобирь О. І. Методичні підходи до аналізу витрат на оплату праці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 43. С. 19-25.
4. Богуш Л. Г. Регулювання основних функцій оплати праці: проблеми та методологія удосконалення соціально-економічної політики. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2021. № 6. С. 111-117.
5. Богуш Л. Г. Оплата праці як основа купівельної спроможності населення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 34. С. 23-29.
6. Васильєва О. О. Мотивація трудової діяльності в умовах сталого розвитку аграрної сфери. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48(1). С. 73-81.
7. Вітвіцький В. В., Мамчур В. А. Оцінка мотиваційних чинників у розвитку аграрного підприємництва. *Економіка АПК*. 2021. № 4. С. 76-87.
8. Вітвіцький В. В., Беженар І. М. Оплата праці в двонаправленому розвитку аграрного підприємництва. *Економіка АПК*. 2021. № 8. С. 79-90.

9. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Кавун О. П. Організаційний, економічний та мотиваційний аспекти запровадження безтарифної система оплати праці для малих підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_3_13 (дата звернення: 28.09.2023)

10. Глух А. Удосконалення системи мотивації та оплати праці як стратегічний інструмент підвищення ефективності діяльності ТОВ «АФ» «Довіра 2008». *Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки* : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції молодих науковців, аспірантів і здобувачів вищої освіти, м. Рівне, 11–12 травня 2023 року. Рівне : НУВГП, 2023. С. 202-203.

11. Глух А. Удосконалення системи мотивації та оплати праці як стратегічний інструмент підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства. *Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика: зб. матеріалів VII Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., 21 листопада 2023 р. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. С.41-43.*

12. Демидова М. М. Напрями покращення мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_1_48 (дата звернення: 12.09.2023)

13. Довгаль О. В. Оплата праці в аграрному секторі економіки України: стан, причини, наслідки. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2020. № 2. С. 196-209.

14. Капліна А. І. Алгоритм розробки та застосування системи мотивації на підприємствах аграрної галузі. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_4_41 (дата звернення: 12.09.2023)

15. Курепін В. М., Грищенко Н. В. Мотивація та контроль в системі забезпечення кадрової безпеки аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 3. С. 417-422.

16. Мантур-Чубата О. С. Особливості оплати праці лікарняних закладів в умовах COVID-19. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки*. 2021. Вип. 2. С. 70-76.
17. Могильна ЛАМ., Орехова А.І., Хромушина Л.А. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1829> (дата звернення: 28.09.2023)
18. Орехова А.І., Дзярик А.С. Удосконалення обліку і контролю розрахунків за виплатами працівникам. *Інтернаука*. 2022. № 6 (62). URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-6-8061> (дата звернення: 28.09.2023)
19. Пижова М. О. Система гарантій реалізації прав працівників на справедливую оплату праці: актуальні питання. *Держава та регіони. Серія : Право*. 2020. № 3(2). С. 12-15.
20. Пилипенко С. М. Особливості ведення обліку оплати праці в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_25 (дата звернення: 15.09.2023)
21. Скрипник С. В., Коваль С. В., Шепель І. В. Удосконалення обліку та розрахунків з оплати праці в аграрних підприємствах на засадах системного підходу та організаційних інновацій. *Економічний вісник університету*. 2022. Вип. 54. С. 71-77.
22. Терещенко С. І., В'юненко О. Б. Інноваційні підходи до мотивації персоналу аграрних підприємств в умовах цифровізації. *Інтелект XXI*. 2021. № 5. С. 67-72.
23. Федуняк І. О., Гурська І. С., Габор В. С. Вплив соціально-економічних чинників на мотивацію персоналу аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 23. С. 32-37.

24. Харчук О., Тарновська І. Актуальні питання мотивації та система оплати праці на підприємстві. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія : Економіка і управління*. 2019. Вип. 45. С. 115-124.
25. Хархота І. О., Макарова Г. С. Економічна сутність та механізм розрахунків з оплати праці на підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 1. С. 115-122.
26. Цимбалюк Г. С., Кравчук Р. В. Оплата праці як елемент матеріальної мотивації працівників. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. Вип. 2. С. 54-58.
27. Юрченко О. А., Свирида О. А. Формування системи оплати праці на підприємстві. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2023. № 1-2. С. 60-67.
28. Admassie, G. A. (2019). Impact of rewards management system on employees' satisfaction in case of DebreBirhanUniversity Administrative Staffs. *Journal of Investment and Management*, 8(1), 16–24.
29. Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *Business Research Quarterly*, 24(3), 233–240.
30. Guo, Y., & Ling, B. (2020). Effects of leader motivating language on employee task and contextual performance: The mediating role of feedback quality. *Psychological Reports*, 123(6), 2501–2518.
31. Habib, M., Abbas, J., & Noman, R. (2019). Are human capital, intellectual property rights, and research and development expenditures really important for total factor productivity? An empirical analysis. *International Journal of Social Economics*, 46(6), 756–774. <https://doi.org/10.1108/IJSE-09-2018-0472>
32. Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(8), 577–588.

ДОДАТКИ