

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

**на тему: Вдосконалення менеджменту та адміністрування мотивації
персоналу**

Виконав:

Одуденко Андрій Вікторович
студент спеціальності
073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний
менеджмент»

Керівник:

Данько Юрій Іванович
професор кафедри маркетингу та
логістики

Рецензент:

Вікторія Вікторівна Божкова
завідувач кафедри бізнес-економіки та
адміністрування Сумського державного
педагогічного університету імені А.С. Макаренка,
доктор економічних наук, професор

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	10
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ІМІДЖ-КОМПАНІЯ»	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Імідж-компанія»	20
2.2 Аналіз менеджменту та адміністрування системи мотивації праці персоналу в ТОВ «Імідж-компанія»	27
2.3 Оцінка ефективності менеджменту та адміністрування мотивації персоналу ТОВ «Імідж-компанія»	35
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	40
3.1 Розробка напрямів удосконалення адміністрування системи мотивації персоналу ТОВ «Імідж-компанія»	40
3.2 Способи удосконалення менеджменту системи мотивації персоналу ТОВ «Імідж-компанія»	48
3.3 Розробка та оцінка ефективності заходів удосконалення нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Імідж-компанія»	53
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність дослідження визначається тим, що ефективна мотивація персоналу є одним із найбільш суттєвих факторів конкурентоспроможності сучасних підприємств. Ключовим завданням менеджменту є управління наявними в розпорядженні підприємства ресурсами з метою отримання оптимального результату. Нині загальноприйнятою стала концепція про те, що найважливішим ресурсом підприємства є його персонал, і у світлі цієї концепції особливе значення набуває оптимізація управління людськими ресурсами. Однією з найважливіших характеристик персоналу є його мотивація до праці та управління цим показником відіграє ключову роль в управлінні персоналом, оскільки загальноприйнятим є уявлення про існування прямої залежності між мотивацією співробітника та ефективністю його праці. Останнім часом особливо посилилася увага до проблеми мотивації як функції управління, за допомогою якої керівництво підприємства спонукає працівників діяти найефективніше для забезпечення виробничого процесу відповідно до наміченого плану. Процес створення чи реконструкції організаційної структури управління нерозривно пов'язаний з розробкою систем управління персоналом, контролю та інформаційного забезпечення, а люди – це основне джерело ефективного розвитку підприємства. У зв'язку з цим дослідження управління та адміністрування мотивації персоналу є актуальним і потребує додаткового вивчення.

Аналіз сучасних досліджень свідчить про зростання уваги як зарубіжних, так і вітчизняних науковців до проблеми управління мотивації персоналу. Так, науковці розглядають вищеназвані питання аналізуючи різні теорії та сучасні підходи до управління мотивації персоналу, зокрема: Васильєва О. О. [2], Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М.. [4], Горбачова І. В. [5], Кір'ян Т. М. [9], Мотузенко О. В. [13], Циганенко Г.В., Литвинчук Б. О. [20] та інші.

Мета і завдання дослідження. Розробка пропозицій з вдосконалення управління та адміністрування системи мотивації персоналу

сільськогосподарського підприємства для підвищення ефективності його діяльності.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи були поставлені і розв'язувались такі завдання:

- дослідити поняття «мотивація персоналу» як об'єкта управління та його особливості для сільськогосподарського підприємства;
- розглянути теоретичні основи менеджменту та адміністрування мотивації персоналу сільськогосподарського підприємства;
- проаналізувати показники діяльності, організаційну структуру сільськогосподарського підприємства ТОВ «Імідж-компанія»;
- проаналізувати систему менеджменту та адміністрування мотивації персоналу ТОВ «Імідж-компанія»;
- оцінити ефективність менеджменту та адміністрування мотивації персоналу ТОВ «Імідж-компанія»;
- на підставі проведеного аналізу запропонувати напрямки удосконалення менеджменту та адміністрування мотивації персоналу ТОВ «Імідж-компанія»

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є процес менеджменту та адміністрування мотивації персоналу сільськогосподарського підприємства.

Предметом дослідження у кваліфікаційній роботі є види і способи мотивації персоналу.

Методи дослідження. Для досягнення зазначеної мети та розв'язання поставлених задач при проведенні дослідження були використані такі методи: аналіз, синтез, індукція та дедукція – для дослідження теоретичних основ мотивації персоналу підприємства та системи менеджменту та адміністрування мотивації персоналу; метод порівняння – для співставлення різних думок вчених, які регламентують процес менеджменту та адміністрування мотивації персоналу сільськогосподарського підприємства; метод системного аналізу – для дослідження організаційного забезпечення процесу менеджменту та адміністрування мотивації персоналу; метод структурного аналізу – для дослідження елементів системи мотивації персоналу, SWOT-аналіз.

Інформаційною базою для проведення дослідження слугували: законодавчі і нормативно-правові акти; матеріали Державної служби статистики України; фінансова звітність досліджуваного торгівельного підприємства; монографії, науково-аналітичні публікації й електронні ресурси з теми дослідження.

Наукова новизна полягає у розробці пропозиції з вдосконалення системи менеджменту та адміністрування мотивації персоналу сільськогосподарського підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені в ньому теоретичні положення та практичні рекомендації щодо управління та адміністрування мотивацією персоналу можуть бути використані в роботі ТОВ «Імідж-компанія» та інших сільськогосподарських підприємств.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення роботи апробовано та опубліковано у вигляді тез у матеріалах конференцій, які були опубліковані в наступних збірниках: 1) Сучасні тенденції та перспективи розвитку науки, освіти, технологій та суспільства: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 23 серпня 2023 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2023. 2) Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: Збірник наукових праць VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. м. Полтава, 26 жовтня 2023 р. Полтава, 2023.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 2 наукові праці загальним обсягом 0,1 друкованих аркушів.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 24 найменувань, 3 додатків. Основний текст роботи викладено на 63 сторінках комп'ютерного набору. Робота містить 19 таблиць, 13 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

У сучасному управлінні персоналом акцентується все більше уваги мотиваційним аспектам. Мотивація персоналу є основним засобом, яке забезпечує оптимальне використання ресурсів та мобілізацію наявного кадрового потенціалу. Основна мета мотивації як інструменту управління – забезпечити максимальну віддачу від використання наявних трудових ресурсів та, як наслідок, підвищення загальної рентабельності діяльності підприємства.

У загальному вигляді мотивація до діяльності сприймається як сукупність рушійних сил, що спонукають людину до здійснення певних дій. Переважає думка, що головне у мотивації – її нерозривний зв'язок із потребами людини. Людина прагне знизити напругу, що виражається у станах занепокоєння і тривоги, які виникають, коли він відчуває потребу (не завжди усвідомлено) у задоволенні будь-якої потреби (біологічної чи соціальної). Ця концепція трудової мотивації є панівною, виходячи з неї, виділяють два типи мотивації.

Зміст першого типу розкривається через використання факторів зовнішніх впливів у людини виникають певні мотиви до здійснення певних дій з її боку, які, у свою чергу, спрямовані на досягнення цілей мотивуючого суб'єкта [14].

Другий тип мотивування спрямовано на «формування певної мотиваційної структури людини». У цьому випадку основний акцент робиться на розвитку та посиленні мотивів певних дій, які є бажаними для суб'єкта мотивування, і, навпаки, на пригнічення тих мотивів, які гальмують управлінські дії поведінкою людини [14].

У першому випадку мотивацію умовно можна назвати «зовнішньою», оскільки мотиви породжує сама людина, стикаючись із завданням. Вони виникають як би усередині людини. Прикладом такого роду мотивації може бути прагнення до досягнення завершення роботи, пізнання, бажання боротися, страх тощо. У

другому випадку мотиви діяльності щодо вирішення завдання викликаються впливом на суб'єкта ззовні, таку мотивацію можна умовно назвати «внутрішньою». Ефективне управління може спиратися тільки на зовнішній тип мотивації, при цьому брати до уваги та передбачати виникнення певної «внутрішньої» мотивації.

Мотивація персоналу - це один із напрямів управлінського процесу персоналом, що спрямований на створення та приживання в корпоративній культурі певного стимулу для кожного із співробітників [16].

Основні завдання мотивації персоналу представлені на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Завдання мотивації персоналу підприємства

Джерело: побудовано на основі [11]

В основі сучасних концепцій мотивації персоналу лежать чотири базові теорії, що ґрунтуються на потребах людини: теорія Герцберга, теорія Тейлора, Теорія Макклелланда і Теорія Маслоу.

В теорії Герцберга передбачається, що ефективність та результативність діяльності підприємства визначається ендогенними та екзогенними факторами. Адаптація до визначених факторів передбачає формування на підприємстві відповідних умов (зовнішній аспект) та мотивувати почуття задоволення від власної діяльності (внутрішній аспект) [3].

Основоположник теорії Тейлора вважає, що мотивація знаходиться у прямій залежності від рівня задоволення фізіологічних потреб та інстинктів співробітника його роботою. Відповідно, в основі мотивувальної системи повинні обов'язково

повинні лежати відповідні методи управління, зокрема: встановлення чітких правил виконання посадових обов'язків, встановлення співвідносного розміру оплати праці із кількістю робочого часу або результатами певної роботи, мінімальний тиск на співробітників. Тобто серед колег на роботі повинен бути дух конкуренції і навіть деякого азарту [10].

Творець теорії Макклелланда бачить усе так: людиною керують три базові бажання: влада, приналежність до якоїсь VIP-групи людей, успішність. Відповідно робочий колектив умовно розділяється на відповідні групи, для кожної із яких створюються відповідні інструменти мотивації [14].

Теорія Маслоу – вважається найбільш популярною у соціологічній області теорія потреб індивіда. З точки зору Маслоу у будь-якої людини є свої потреби, які можна розташувати у вигляді піраміди. Перший рівень - фізіологічні потреби (їжа, питво, дах над головою тощо), другий - безпека, третій - повага з боку колег, четвертий - визнання з боку колег та суспільства загалом, п'ятий - саморозвиток як людини та професіонала. Згідно такої піраміди формується система мотивації робітників [14].

Згідно теорій мотивації розробляються відповідні методи мотивації. На рис. 1.2 представлена класифікація методів мотивації.



Рисунок 1.2 – Класифікація методів мотивації персоналу підприємства

Джерело: побудовано на основі [5]

В теорії мотивації достатньо розроблені методи трудової мотивації, що класифікуються на матеріальні (економічні методи мотивації персоналу) та

нематеріальні (організаційно-адміністративні та соціально-психологічні методи мотивації персоналу). Ця класифікація є найпоширенішою.

Матеріальне (або економічне) стимулювання – це не лише премії чи бонуси із зарплатою. Сюди входить величезна низка можливих методів. Найбільш популярні: оплата медичного страхування, абонементу до спортзалу та лікарняних виплат; компенсація проїзду до місця роботи чи забезпечення службовим транспортом; додаткова відпустка за рахунок підприємства (у разі поважної причини); грошова допомога у разі нещасного випадку та на день народження; надбавки до пенсійних виплат.

Методів нематеріального стимулювання налічується набагато більше. Їх різноманітність залежить від контексту людських відносин у колективі, особливо між начальником та підлеглими. До них відносяться [19]: похвала від керівництва за успішні результати роботи; можливості кар'єрного росту; система комунікацій між співробітниками і керівництвом; спільне дозвілля для колективу. Вибір конкретного методу також залежить від ринкового становища компанії та її матеріальних здібностей.

Також є ще один метод – стягнення та санкції. Такі методи «розтормошує» порушника, а решту - вмотивовує на хорошу роботу. Головне, щоб вони були епізодичного та профілактичного характеру, інакше в колективі оселяється стан перманентного страху. Але причини та цілі будь-якого покарання мають бути суворо прописані та фактично підтверджені.

Управління мотивацією діяльності співробітників підприємства, як і управління будь-яким процесом, передбачає застосування чотирьох основних традиційних функцій управління: планування, організацію, контроль та мотивацію, але з урахуванням усіх факторів, її складових. Тому виникає проблема вимірювання якості, кількості та рівня управління мотивацією співробітників. Для реалізації універсальної моделі потрібно вирішити такі завдання:

- визначити статичний рівень розвитку процесів управління мотивацією співробітників на конкретному об'єкті управління;

- виявити ступінь актуальності даного параметра або напрями мотивації діяльності для кожного співробітника організації, групи працівників або всієї організації в цілому. Це здійснюють:

по-перше, для визначення пріоритету виконання та набору інструментів щодо оптимізації системи мотивації співробітників організації (або групи співробітників);

по-друге, для проведення постійного моніторингу з метою діагностики зміни параметрів функції управління мотивацією працівників у часі;

- по-третє, для прогнозування процесів мотивації, коригування та доопрацювання інструментарію та контролю за виконанням програм, складених для оптимізації системи мотивації співробітників.

Основні проблеми пов'язані з мотиваційною політикою підприємств: проблема взаємовідносин з керівництвом, незадоволеність розміром заробітної плати, умовами побуту та праці в цілому на підприємстві. Основною причиною таких негативних процесів є недостатнє опрацювання інституційних засад мотиваційного процесу. Має місце асиметрія інформації між сторонами, що дозволяє одній зі сторін (менеджменту) обмежуватися формальним виконанням чи навіть ухилятися від виконання контракту (йдеться про колективний договір). Обмеженість можливостей судової системи та фактична відсутність профспілок, у свою чергу, стимулюють сторони до отримання вигоди за рахунок партнерів, тобто недбале ставлення до праці робітників та небажання менеджменту витратити серйозні кошти на мотивацію та розвиток персоналу [12].

Впроваджувати систему мотивації потрібно поступово. Співробітники повинні усвідомити зміни, що відбуваються, зрозуміти їх причини, перебудувати свою поведінку у бік підвищення продуктивності. Для успішної роботи підприємства необхідні не лише висококваліфіковані кадри, а й зацікавлені, мотивовані співробітники. Сам термін «співробітники» наголошує, що це працівники, орієнтовані на співробітництво, загальні цілі підприємства.

Мотивація і стимули, начебто, - схожі поняття. Однак ці категорії нерівнозначні. Стимулювання - це процес впливу на людину за допомогою

потребно-значимого йому зовнішнього предмета, який спонукає людину до певних дій [2]. Мотивація (як процес) – це процес емоційно-чуттєвого порівняння образу своєї потреби із образом зовнішнього об'єкта. Мотивація (як механізм) - це внутрішній психічний механізм людини, що забезпечує ідентифікацію об'єкта, що відповідає потребі, та запускає спрямовану поведінку для присвоєння цього об'єкта (якщо відповідає потребі) [4].

Таким чином, говорити про мотивацію співробітників з боку керівництва організації, некоректно. В даному випадку мова має йти про управління мотивацією працівника, оскільки мотивація може виникнути у працівника і без зовнішнього впливу [7].

Питання управління мотивацією персоналу вирішуються по-різному, в залежності від часу чи політичної системи. Наприклад, за радянських часів широкого поширення набула модель «батога і пряника». Цей метод досі популярний. За якісну роботу, виконану вчасно, працівник отримує матеріальне чи моральне заохочення, за невиконання – покарання. Характерною рисою управління мотивацією працівників у плановій економіці є колективізм [1].

З переходом до ринкової економіки змінилася система мотивації персоналу. Сьогодні пріоритетом є індивідуальні досягнення та індивідуальне зростання працівників. На чолі переліку стоять стимули. Існує безліч форм матеріальної винагороди працівників, таких як: посадовий оклад, що залежить від кваліфікації працівника, премії, надбавки, оплата проїзду, харчування, навчання, лікування тощо. Однак з низки причин матеріальна винагорода не завжди є вирішальною, тому багато топ-менеджерів шукають нові форми управління мотивацією персоналу, що поєднують у собі матеріальне та нематеріальне стимулювання. Нематеріальні стимули покликані створювати комфортні умови праці, невід'ємною частиною яких є психологічний клімат у колективі. Корпоративна культура також є сильним стимулом.

Для створення ефективної системи управління мотивацією персоналу сучасного підприємства необхідно дотримуватись наступних вимог [17]:

- рішення керівництва мають бути послідовними, раціональними та логічними;
- визнання керівництвом професійної думки співробітника за тим питанням, у яких він досить компетентний;
- брати до уваги думку співробітника;
- співробітник повинен відчувати значущість своєї роботи;
- висунуті керівництвом цілі мають бути реалістичні, піддаватися вимірюванню за рівнем та строками виконання;
- співробітник, який має високі результати в роботі, повинен отримувати як матеріальне, і моральне заохочення;
- нововведення та зміни у роботі необхідно приймати з урахуванням думки та досвіду працівників;
- необхідно об'єктивне та оперативне інформування співробітника про якість його роботи;
- керівникам необхідно прагнути максимальної можливості співробітників до самоконтролю [10].

Впровадження системи мотивації на підприємстві відбувається за кілька кроків [18]:

- 1) визначення цілей місії компанії: способи мотивації повинні відповідати завданням бізнесу;
- 2) організація робочої групи, призначення відповідальних;
- 3) створення та затвердження плану щодо впровадження системи мотивації. На цьому етапі потрібно визначитися, які із способів реалізуються вже зараз, а які вимагатимуть додаткових ресурсів та витрат;
- 4) розробка програм винагороди та санкцій, виявлення та оцифрування критеріїв успішної роботи. Розробка документації, або внесення змін до положення про кадрову політику, що регламентує мотивацію персоналу;
- 5) впровадження мотиваційних заходів, ознайомлення працівників, тестування методів, коригування;

б) аналіз роботи підлеглих, за необхідності розробка та впровадження нових методів.

Експерти рекомендують впроваджувати нові способи стимулювання раз на півроку та вивчати мотивацію співробітників не рідше одного разу на квартал. Мотивація людей змінюється, старі способи старіють, люди сприймають їх як належне та звичне [6].

У зв'язку з тим, що в сучасних економічних умовах, використання матеріальних інструментів мотивації на підприємствах стає дуже скрутним, основна увага повинна приділятися її нематеріальним видам, таким як:

- делегування повноважень та визначення кола відповідальності;
- планування кар'єрного росту;
- підвищення кваліфікації;
- організація праці (оптимізація організаційної структури, регламентація робіт, збалансування робочого часу і часу відпочинку, побудова необхідних комунікацій, формування ефективної та справедливої системи оцінки і контролю за результатами роботи) [17].

У зв'язку із цим доцільним є дотримуватись певної послідовності дій при реалізації заходів, пов'язаних із посиленням рівня мотивації персоналу підприємства (рис. 1.3) [17].

Технологія управління персоналом заснована на опрацюванні прийомів та способів ефективного впливу, що дозволяє отримати найкращий результат трудової діяльності. Ефективна система управління персоналом впливає на зростання продуктивності праці, тому так важливо періодично її аналізувати та адаптувати існуючі методи до сучасних реалій. Суть сучасного управління персоналом - це пряма можливість використовувати свої ресурси як можливість задовольнити потребу самореалізації.

Правильна та справедлива оплата праці має стосуватися кожного співробітника компанії, а також можливість професійного зростання та впевненості у завтрашньому дні. У цьому дуже ефективним є застосування концепції індивідуальних витрат у вдосконаленні системи мотивації праці персоналу.

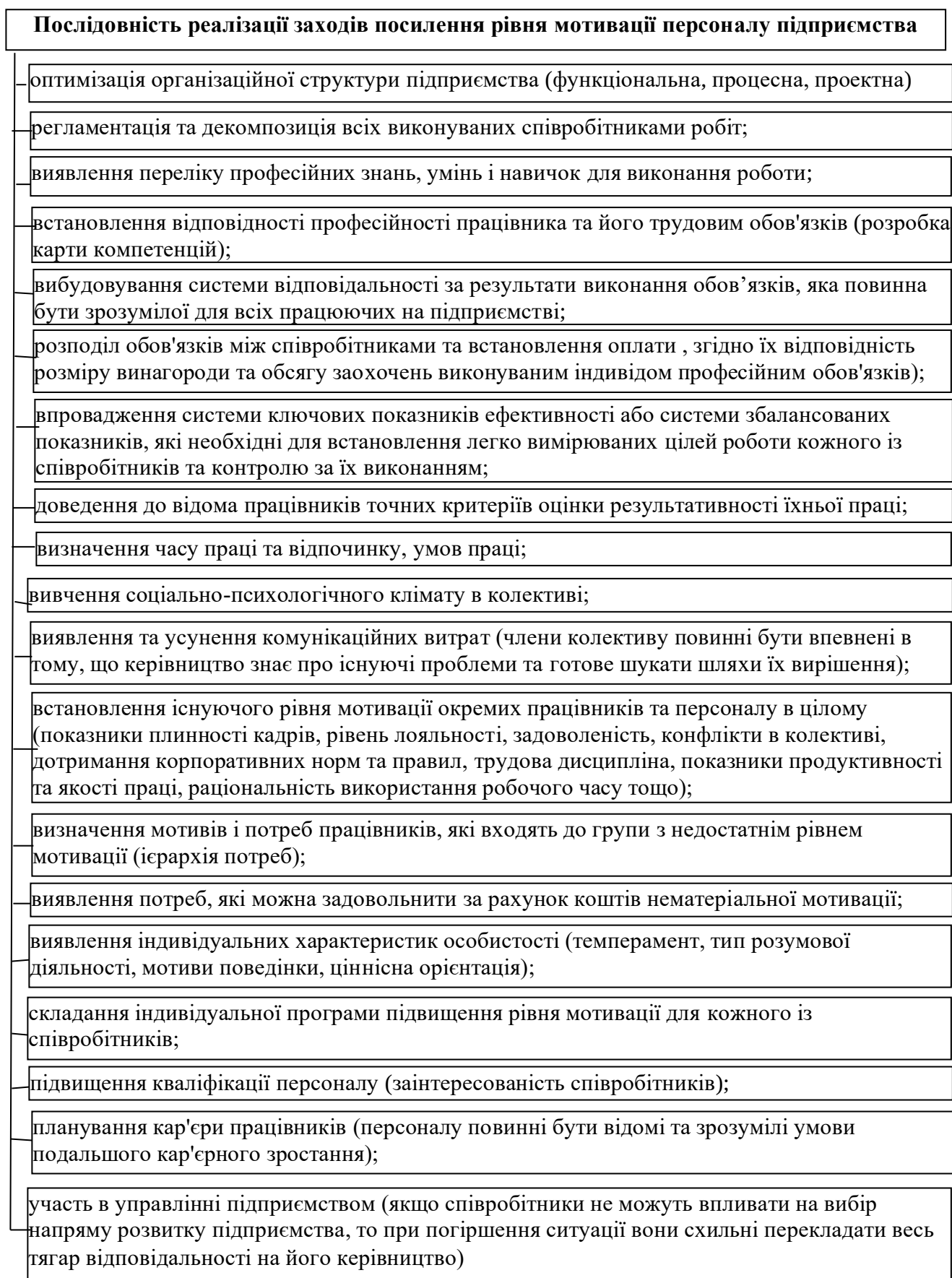


Рисунок 1.3 – Послідовність заходів посилення мотивації персоналу

Джерело: побудовано на основі [5,13,17]

Концепція індивідуальних витрат, як із нових методологічних підходів до вивчення мотивації праці виник недавно, своєю появою він має що набуває дедалі більшу вагомість уявлення у тому, що ж, основою мотивації праці є індивідуальні потреби працівника.

В основі концепції лежить думка про те, що не всі потреби однаково досяжні, при досягненні потреб виникають перешкоди. Тут і з'являється термін витрати, який передбачає несення додаткових витрат, витрат, енергії, матеріальних благ та інше в ситуації появи перешкод у процесі задоволення потреб для подолання цих перешкод. Оскільки неможливо задовольнити усі існуючі потреби всіх людей, то й вищезгадані витрати стають постійним супроводжуючим процесом мотивації трудової діяльності. Очевидно, що рівень особистих витрат буде тим вищим, чим нижчий рівень досягнення задоволення потреби особистості [11].

Нині керівники чітко починають розуміти просту і очевидну істину: набрати персонал компанії і створити з цього персоналу єдину, згуртовану, ефективну, професійну команду – добре налагоджену, надійну систему, здатну успішно вирішувати завдання, що стоять перед нею, – це не одне й те саме. Це завдання абсолютно різного рівня і вимагають від керівників власних зусиль так, наприклад матеріальних, морально-психологічних і фізичних у роботі зі своїми підлеглими.

На сьогоднішній день основним завданням, яке вирішує система управління персоналом є, як можна максимально використати потенціал кожного окремо взятого працівника, так і потенціал всього колективу підприємства, тобто реалізувати цілі бізнесу з оптимальним співвідношенням отриманого результату до вкладених у співробітників ресурсів, за допомогою грамотно організованої мотиваційної політики.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ІМІДЖ-КОМПАНІЯ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Імідж-компанія»

ТОВ «Імідж-компанія» є сільськогосподарським підприємством, яке було створене у листопаді 1999 року. Як юридична особа досліджуване підприємство ТОВ «Імідж-компанія» зареєстроване за адресою: Красноградський район, Харківська область, село Наталине, вулиця Свято-троїцька, будинок, 16. Його діяльність спрямована на забезпечення продовольчої безпеки України.

Відповідно, основним видом діяльності є змішане сільськогосподарське виробництво. Такий вид сільськогосподарського виробництва означає, що виробнича діяльність підприємства немає чітко вираженої спеціалізації. Це означає, що підприємство займається як рослинницькою, так і тваринницькою діяльністю.

Свою діяльність ТОВ «Імідж-компанія» здійснює на основі чинної законодавчої та нормативної бази, статуту підприємства.

Згідно статуту підприємства організаційна структура ТОВ «Імідж-компанія» визначає рівень відповідальності, ступінь делегування повноважень, права та обов'язки персоналу та його вплив на швидкість прийняття рішень (рис. 2.1).

Функціональна структуризація чи функціоналізація – це найпоширеніша форма організації діяльності. Виділяються основні виробничі та допоміжні підрозділи, провідні функціональні підрозділи (що виконують специфічні функції, що мають найбільші розміри бюджету та чисельність) та види інших структурних одиниць. Основна перевага професійної функціоналізації спеціалізації полягає у підвищенні ефективності використання фахівців.

Недоліки у властивостях функціоналізації затушовувати мету підприємства загалом, у відданості працівників своєму спеціалізованому підрозділу, у тому, що

тільки рівні керівники обтяжені відповідальністю отримання підприємством прибутку.

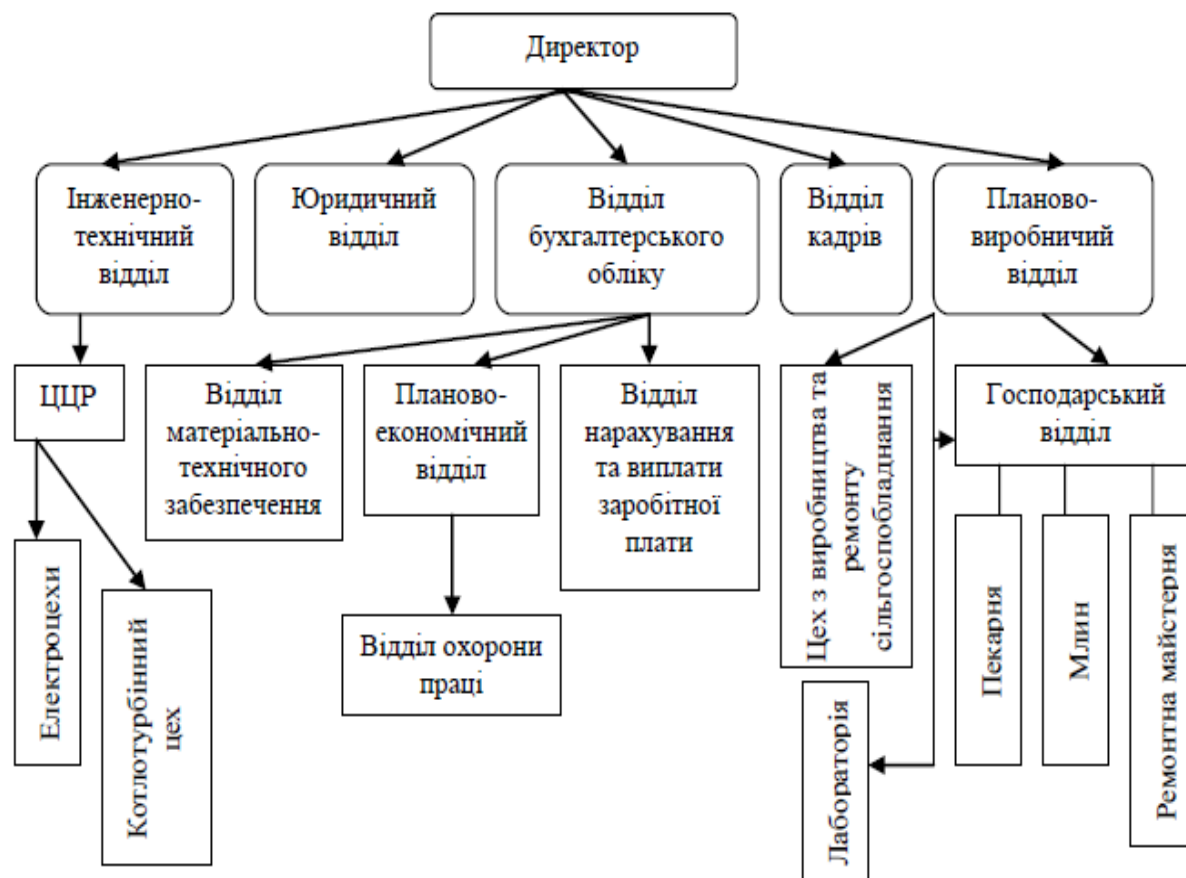


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Імідж-компанія»

Джерело: побудовано на основі статуту підприємства

За типом ця організаційна структура управління є лінійно-функціональною. Органи управління та виконавці спеціалізуються на виконанні окремих видів управлінської діяльності. Функціональні відділи мають право давати вказівки та розпорядження (у межах повноважень) нижчестоящим відділам. До функціональних відділів належать бухгалтерський відділ, планово-виробничий відділ та господарський відділ.

Перевагами цієї структури є: розподіл праці та відповідальності між лінійними та функціональними керівниками; залучення висококваліфікованих спеціалістів, які відповідають за конкретні функції; розширення можливостей

лінійних керівників з оперативного управління внаслідок їхнього звільнення від підготовки відомостей з питань функціональної діяльності;

- можливість кваліфіковано приймати рішення.

Недоліками цієї структури є:

- зростання кількості та складності ділових зв'язків в апараті управління;
- тривала процедура ухвалення рішень;
- збільшення витрат на апарат управління;
- наявність подвійного підпорядкування, порушення єдиноначальності,

зниження відповідальності виконавців [21].

Свою діяльність ТОВ «Імідж-компанія» здійснює завдяки її трудовому персоналу. Кількість персоналу досліджуваного підприємства ТОВ «Імідж-компанія» за 2021-2023 роки, зокрема у його підрозділах рослинництва та тваринництва представлена на рис. 2.2.

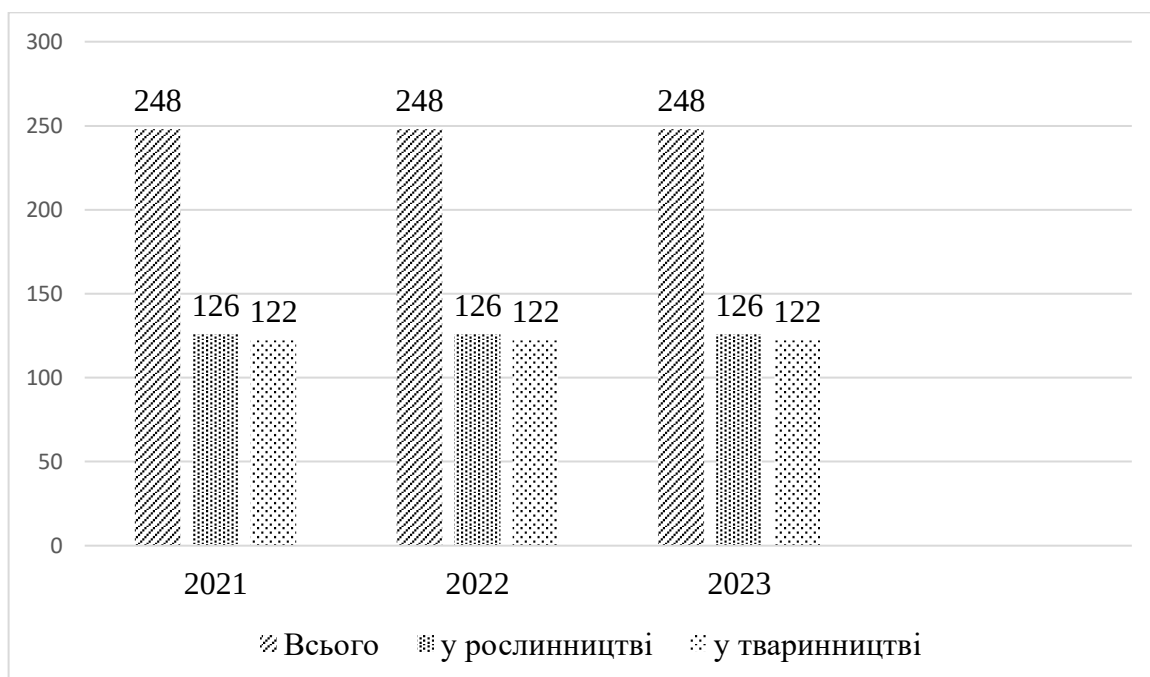


Рисунок 2.2 – Динаміка трудових ресурсів ТОВ «Імідж-компанія» за 2021-2023 роки, осіб

Джерело: побудовано автором

Аналіз показників, наведених рис. 2.2, показує, що станом на кінець 2023 року в ТОВ «Імідж -компанія» працювало 248 осіб, в тому числі у рослинництві – 126 чоловік, у тваринництві – 122 чоловік. Ці показники за досліджуваний період, тобто з 2021 року по 2023 рік залишалися незмінними. Тобто за період в ТОВ «Імідж-компанія» плинність кадрів відсутня.

Крім трудових ресурсів господарська діяльність досліджуваного підприємства «Імідж-компанія» здійснюється його майну, яке включає необоротні та оборотні засоби.

В табл. 2.1 подано інформацію про склад та структуру активів (майна) ТОВ «Імідж-компанія» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Таблиця 2.1 – Склад і структура активів ТОВ «Імідж-компанія» за період 2021 – 2023 рр.

Оборотні активи	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2016 до 2014,	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -.	%
Активи, всього	37459	100	44682	100	50855	100	13396	35,8
Необоротні активи	14715	39	14882	33	18644	37	3929	26,7
Оборотні активи	22744	61	29800	67	32211	63	9467	41,6

Джерело: побудовано автором

Аналіз показників майна досліджуваного сільськогосподарського підприємства ТОВ «Імідж-компанія», наведених в табл. 2.3, показує, що за період 2021 – 2023 рр. вартість майна підприємства зросла на 13396 тис. грн., або на 35,8%. Такі зміни можна охарактеризувати позитивними і вони пов'язані із зростанням вартості його складових: необоротних і оборотних активів. Сума необоротних активів за період 2021-2023 роки зросла на 3929 тис. грн. або на 26,7% і становить у 2023 році 18644 тис. грн. А сума оборотних активів також має тенденцію росту на 9467 тис. грн. або на 41,6% і їх сума у 2023 році становить 32211 тис. грн.

Згідно специфіки діяльності досліджуваного підприємства, у структурі майна ТОВ «Імідж-компанія» переважають оборотні активи, частка яких протягом досліджуваного періоду коливалась в межах 61-67% у бік зростання по

відношенню до базового року. У 2023 році їх частка склала 63%. Частка необоротних активів, відповідно, зменшилась у 2023 році і становить 37%.

На результати діяльності підприємства має вплив ефективність використання його майна. Тому є доцільним дослідити і проаналізувати показники ефективності використання необоротних і оборотних активів досліджуваного підприємства ТОВ «Імідж-компанія» за період 2021-2023 на підставі його фінансової звітності за досліджуваний період.

В табл. 2.2 наведені показники ефективності основних засобів, які переважають у складі нематеріальних активів ТОВ «Імідж-компанія».

Таблиця 2.2 - Ефективність використання основних засобів ТОВ «Імідж-компанія» за період 2021 – 2023 роки

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р. до 2021 р. у %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	8712	8186	9389,5	107,8
Фондоозброєність, тис. грн.	35,1	33,0	37,9	108,0
Фондовіддача, грн.	2,7	3,7	3,6	133,3
Фондоємність, грн.	0,4	0,3	0,3	75,0

Джерело: побудовано автором

Аналіз табл. 2.2 показує, що у 2023 році по відношенню до 2021 року забезпеченість ТОВ «Імідж-компанія» основними засобами та ефективність їх використання характеризується позитивним трендом. Так, значення показника фондоозброєності зросло на 8%. Таке збільшення цього показника можна пояснити зростанням вартості основних засобів підприємства на кінець 2023 року на 7,8% та незмінністю кількості трудових кадрів підприємства.

Зростання такого показника ефективності використання основних засобів підприємства, як фондовіддача на 33,3%, а також зменшення показника фондоємності на 25% говорять про підвищення ефективності використання основних виробничих засобів в ТОВ «Імідж-компанія». Звичайно, із ростом ефективності використання основних виробничих засобів підприємства пов'язано збільшення обсягів виробництва.

Динаміка обсягів виробництва ТОВ «Імідж-компанія» представлена на рис. 2.3.

З рис. 2.3 спостерігаємо зростання обсягів виробництва з 23711 тис. грн. у 2021 році до 33596 тис. грн. у звітному періоді 2023 році.

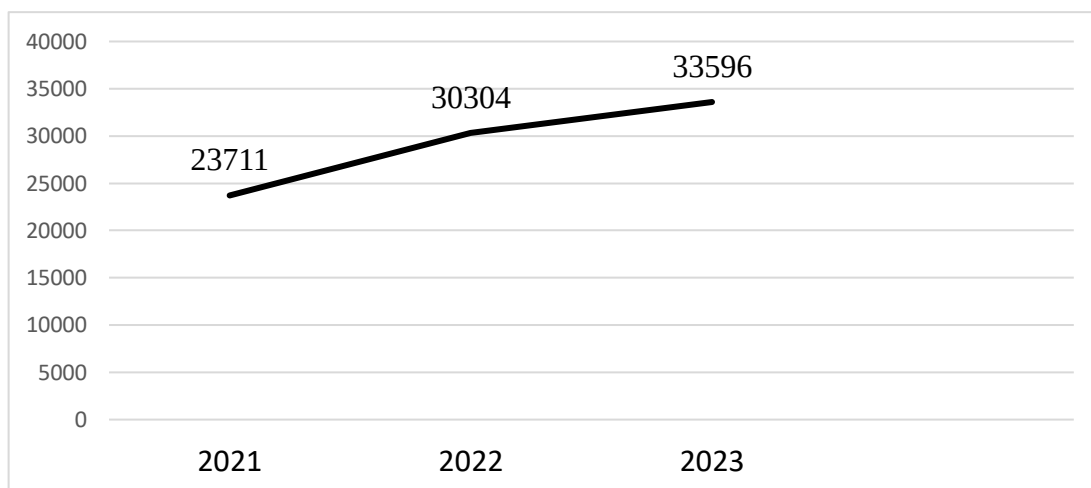


Рисунок 2.3 - Динаміка обсягів виробництва ТОВ «Імідж-компанія» за період 2021-2023 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором

Наряду із ефективністю використання основних засобів позитивний вплив на обсяги виробництва мають показники ефективності використання оборотних активів ТОВ «Імідж-компанія», динаміка яких наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Ефективність використання оборотних активів ТОВ «Імідж-компанія» за період 2021 - 2023 роки

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р. до 2021 р., %
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	22096	26272	31005,5	140,3
Коефіцієнт оборотності	1,1	1,2	0,1	0
Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	0,9	0,8	0,9	0,3
Тривалість одного обороту, дні	332	281	332	0

Джерело: побудовано автором

На підставі аналізу показників ефективності використання оборотних активів ТОВ «Імідж-компанія», наведених в табл. 2.3, можна зробити такі спостереження:

- у 2022 році по відношенню до попереднього року відбулося зростання коефіцієнта оборотності на 0,1 п., що означає пришвидшення оборотів оборотних активів за період 2021-2022 рр.. Але у 2023 році цей показник зменшився до показників 2021 року і становить 0,1;

- аналогічні зміни відбувались із показником завантаження, який у 2022 році зменшився на 0,1 п. по відношенню до 2021 року, а в 2023 році знову зріс до показників 2021 року і становив 0,9;

- аналогічні зміни відбувались із показником тривалості обороту, який у 2022 році зменшився на 51 днів по відношенню до 2021 року, а в 2023 році знову зріс до показників 2021 року і становив 332 дні.

Таким чином, можна зробити висновок що ефективність використання оборотних активів в ТОВ «Імідж-Компанія» є задовільною і за досліджуваний період не змінилися.

Ефективне використання майна та трудових ресурсів підприємства має вплив не тільки на збільшення обсягів виробництва, але і на кінцеві фінансові результати діяльності підприємства, аналіз яких можна зробити на підставі даних табл. 2.4.

Аналіз табл. 2.4 дозволяє зробити наступні висновки щодо динаміки показників фінансових результатів діяльності ТОВ «Імідж-компанія». У 2023 році по відношенню до 2021 року спостерігається тренд росту валового прибутку на 1,5% рази, що викликано ростом доходу від продажів виробленої підприємством продукції на 41,7%.

Одночасно спостерігаємо зростання собівартості виробленої продукції на 49,6%, збільшення операційних витрат – на 72,9%, адміністративних витрат – на 15% та зменшення витрат на збут – на 2%, а також суттєве зростання інших операційних доходів (в три рази), що стало причиною суттєвого зростання прибутку ТОВ «Імідж-компанія» в три рази. Фінансові витрати ТОВ «Імідж-компанія» у 2023 році скоротилися майже на 30%. Також спостерігаємо відсутність у 2023 році інших витрат підприємства, які, у свою чергу, мали місце у 2021 році на суму 656 тис. грн. Такі зміни у динаміці показників формування фінансового

результату діяльності підприємства позитивно відобразилися на фінансовому результаті – прибутку, а саме відбулось його збільшення.

Таблиця 2.4 - Динаміка фінансових результатів ТОВ «Імідж-компанія» за період 2021 - 2023 роки, тис. грн.

Стаття	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р. до 2021 р. у %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	23711	30304	33596	141,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	19821	21982	29649	149,6
Валовий прибуток	3890	8322	3947	101,5
Інші операційні доходи	1733	3126	5207	3 рази
Адміністративні витрати	2220	2026	2554	115,0.
Витрати на збут	354	369	348	98,3
Інші операційні витрати	982	848	1698	172,9
Прибуток від операційної діяльності	2067	8205	4554	172,9
Інші фінансові доходи	-	-	22	-
Інші доходи	104	21	103	99,0
Фінансові витрати	45	216	32	71,1
Інші витрати	656	34	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1470	8160	4463	3 рази
Чистий фінансовий результат: прибуток	1470	8160	4463	3 рази
Рентабельність діяльності, %	7,4	37,1	15,1	-

Джерело: побудовано автором

В цілому необхідно відзначити, що у 2023 році року фінансово-господарська діяльність сільськогосподарського підприємства ТОВ «Імідж-компанія» покращилась. Її чистий прибуток становить 4463 тис. грн., а рентабельність порівняно з 2021 роком зросла в два рази і становить 15,1%.

2.2 Аналіз менеджменту та адміністрування системи мотивації праці персоналу в ТОВ «Імідж-компанія»

У рамках обраної теми проведемо дослідження менеджменту та адміністрування чинної системи мотивації на підприємстві. Логічно дослідження розбите на 3 етапи:

1 етап – аналіз регламентуючої документації. Серед проаналізованих документів Положення про оплату робіт , штатний розпис, звіт.

2 етап – проведення анкетування «Дослідження рівня задоволення системою мотивації персоналу ТОВ «Імідж-компанія».

3 етап – аналіз ключових показників ефективності системи мотивації стимулювання персоналу ТОВ «Імідж-компанія».

В ТОВ «Імідж-компанія» розроблено Положення «Про оплату праці працівників», в якому регламентована процедура системи оплати праці працівників підприємства. Хотілось би відмітити, що на підприємстві відсутні документи, які б регламентували нематеріальну систему мотивування праці його персоналу. Це означає, що ТОВ «Імідж-компанія» не використовує інструменти нематеріального мотивування працівників.

Крім Положення «Про оплату праці працівників підприємства» при формуванні фонду оплати праці використовуються тарифні сітки (схеми посадових окладів), системи і форми оплати праці, розміри доплат, надбавок, винагород, премій та інших інструментів матеріального мотивування та умови їх впровадження, які розроблені у відповідності до чинного трудового законодавства України, нормативних актів з оплати праці, таких, як, наприклад, Закон України «Про оплату праці» [19], Кодекс законів про працю, Закон України «Про колективні договори і угоди» та інші.

Розглянемо систему оплати праці і матеріальне стимулювання, яке існує в ТОВ «Імідж-компанія». Працівники підприємства поділяються на адміністративний персонал (керівники), професіоналів і фахівців підприємства та працівників наскрізних професій. Порядок формування фонду оплати праці працівників на календарний рік регламентується керівництвом підприємства.

Фонд оплати праці підприємства складається із таких статей:

- оплата посадових ставок;
- виплати компенсаційного характеру;
- виплати стимулюючого характеру;
- виплат за відпустками.

Оплата праці всіх категорій працівників ТОВ «Імідж-компанія» здійснюється на підставі тарифної сітки, схеми посадових окладів і відрядних розцінок. На підприємстві встановлені гарантовані мінімальні розміри тарифних ставок працівників залежно від виду робіт та кваліфікації працівників.

При формуванні річного фонду оплати праці на підприємстві працівників враховуються такі показники:

- посадовий оклад, у розмірі дванадцяти посадових окладів;
- щомісячна надбавка за вислугу років у розмірі трьох посадових окладів;
- щомісячна надбавка за особливі умови праці в розмірі чотирнадцяти посадових окладів;
- щомісячна грошова винагорода у розмірі дванадцяти посадових окладів;
- одноразова виплата при наданні щорічної основної оплачуваної відпустки і матеріальна допомога в розмірі трьох посадових окладів

Економія грошових коштів фонду оплати праці по фонду оплати праці залишається в розпорядженні підприємства та використовується на виплату річних премій, матеріальної допомоги. Перелічені умови оплати праці є обов'язковими і включаються в трудовий договір.

Таблиця 2.5 – Річний Фонд оплати праці працівників ТОВ «Імідж-компанія»

Показник, тис. грн.	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023 до 2021	Відносне відхилення 2023 до 2021, %	Приріст, %
Всього ФОП	1275280	1342400	1860800	585520	145	45
Виплати за окладами	255055	268488	372160	117105	145	45
Надбавка за особливі умови праці	254896	178534	297659	42763	116	16
Надбавка з кваліфікаційний розряд	213675	216783	314586	100911	146	46
Надбавка за стаж	213763	267845	229765	283891	107	7
Щомісячна премія	185055	265781	412157	227102	222	122
Річна премія	152813	114969	234447	81634	153	53

Джерело: побудовано на основі даних підприємства

За досліджуваний період ФОП працівників ТОВ «Імідж-компанія» виріс на 45%. Приріст виплат за окладами становив 45%. Надбавка за особливі умови праці, в т.ч. за складність і напруженість зріс на 16%, надбавка за стаж збільшилась на

7%, а фонд річних премій виріс на 53%. В цілому спостерігається позитивна тенденція росту фонду оплати праці персоналу досліджуваного підприємства.

Проведемо динаміку росту середньої заробітної плати за досліджуваний період (рис. 2.4)

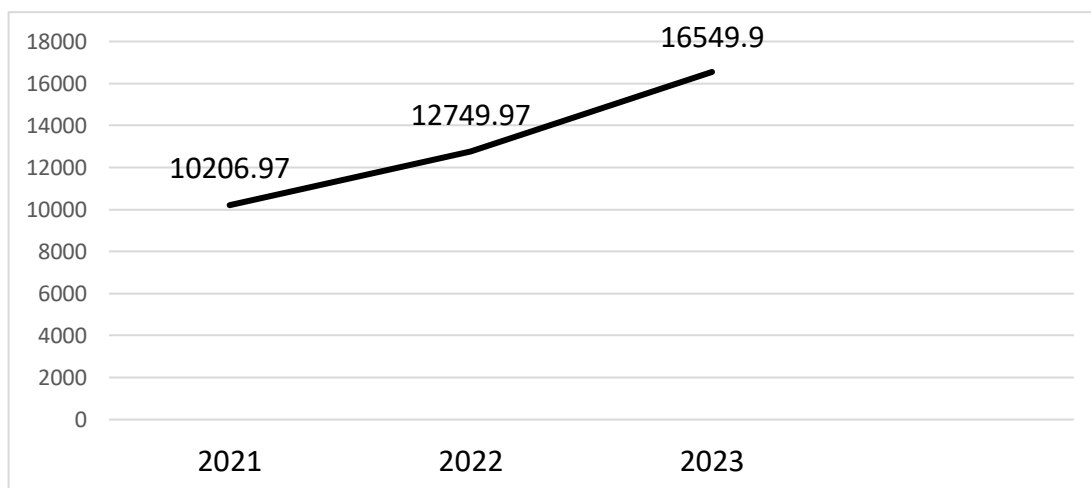


Рисунок 2.4 - Динаміку росту середньомісячної заробітної плати на ТОВ «Імідж-компанія» за період 2021-2023 рр., тис. грн.

З рис. 2.4 можна зробити висновок про позитивну тенденцію росту середньомісячної заробітної плати працівників за період 2021-2023 роки. Приріст заробітної плати протягом 2021-2023 роки становив 62%.

Складовими заробітної плати працівників ТОВ «Імідж-компанія» є: виплати за окладами; надбавка за кваліфікаційний розряд; надбавка за стаж; надбавка за особливі умови праці; щомісячна грошова винагорода; надання матеріальної допомоги.

Оклади визначаються за тарифними ставками.

Систему матеріального мотивування складають:

1. Щомісячна надбавка до посадового окладу за особливі умови праці. Вона є посадовою оплатою і підлягає обов'язковій виплаті в цілях підвищення заінтересованості в результатах діяльності підприємства. Надбавка встановлюється за особливі умови праці, напруженість, ненормований робочий день, можливість виконання обов'язків у вихідні і святкові дні. Надбавка складає 150-200%.

2. Щомісячна надбавка за вислугу років виплачується керівництву за стаж роботи не менше року:

- від одного до 10 років – 10%;
- від 10 до 20 років – 20%;
- понад 20 років – 30%.

3. Щомісячна грошова винагорода спрямована на стимулювання сумлінне виконання працівниками своїх посадових обов'язків і підвищення власної ініціативи у вирішенні проблем, які виникають на підприємстві. Розмір цієї винагороди не прив'язаний до конкретних показників ефективності роботи (КП) і встановлюється для кожного керівника згідно розпорядженню директора підприємства. Виплачується щомісячно одночасно із заробітною платою за фактично відпрацьований час у звітному місяці. Крім того, керівникам підприємства виплачується одноразова виплата при наданні щорічної відпустки. Один раз на рік керівники можуть отримати матеріальну допомогу в розмірі посадового окладу. Сума матеріальної допомоги також закладаються у бюджет ФОП. За підсумками результатів роботи за рік керівники отримують річну премію. Розмір премії визначається розпорядженням директора. Розмір річної премії також не прив'язується до показників ефективності роботи (КРІ).

Необхідно відзначити, що оплата праці працівників, зайнятих у рослинництві, залежить від виду робіт, для виконання яких задіяні робітники. Це можуть бути ручні, механізовані та стаціонарні роботи. Оплата праці працівників на цих роботах здійснюється за допомогою таких систем: погодинної, відрядної та відрядно-преміальної. При виконанні деяких видів робіт проводиться їх стимулювання (надбавка у відсотках), зокрема за: якість виконаних робіт (без втрат); за стислі строки виконання робіт.

В табл. 2.6 наведені розміри надбавок (у відсотках) до основної оплати праці при збиранні врожаю в короткі строки і без втрат.

Стимулювання оплати праці працівників ТОВ «Імідж-компанія» завдяки її підвищенню за рахунок відповідного відсотка за певний вид робіт здійснюють з

дати початку масового збирання кожної культури або групи культур. Цю дату встановлює керівник підприємства за погодженням з профспілковим комітетом.

Наприклад, преміювання здійснюється :

1) екіпажу комбайну за кожні зібрані 100 тон: при заготівлі кормів сінажу; при заготівлі кормів силосу; в період жнив;

2) водіям за кожні перевезені 100 тон: при заготівлі кормів сінажу; при заготівлі кормів силосу; в період жнив;

3) механізаторам за кожні перевіяні 100 тон на току в період жнив.

Таблиця 2.6 - Розміри надбавок при збиранні врожаю в короткі строки і без втрат

Культура	Доплати при збиранні врожаю, %			
	Трактористи-машиністи		Працівники ручної праці	
	Перші 10 днів	Інші дні	Перші 10 днів	Інші дні
Зернові, зернобобові (при скошуванні у валки: у перші 7 днів на 60 % у наступні 5 днів на 30%)	60	30	15	15
Кукурудза на зерно і силос, соняшник, заготівля кормів у період їх масового збирання за умови заготівлі кормів 1 і 2 класу	60	30	15	15
Інші культури і корми нижче 2 класу	30	15	15	15
Після збирання 30 % площі, але не раніше 20 вересня.	60	-	25	-

Джерело: побудовано на основі даних підприємства

Наступним етапом нашого дослідження є проведення анкетування «Дослідження задоволення системою мотивації персоналу ТОВ «Імідж-компанія». У дослідженні прийняли участь всі працівники підприємства, які відносяться до всіх категорій персоналу (основний персонал, тобто працівники зайняті у сільськогосподарському виробництві, допоміжний персонал, управлінський персонал).

Дослідження проводилось завдяки анкети «Оцінка задоволення системою мотивації в ТОВ «Імідж-компанія»». Аналіз заповнених анкет показав такі результати:

1) виявляється домінуюча тенденція незадоволення оплатою праці працівників ТОВ «Імідж-компанія». З одного боку, це можна пояснити тим, що люди не перестануть бажати заробляти більше. З іншого боку, середня плата підприємства є дійсно недостатньо високою. Хоча і знаходиться в рамках відповідності оплати праці у відповідній галузі. Виявлена також тенденція незадоволеністю підвищення кваліфікації і кар'єрного росту. Ця тенденція є достатньо негативною, оскільки можливість професійного просунення є однією із домінуючих мотиваційних факторів після оплати праці. В цілому, можливість професійного просунення, не задоволені біля 79%.

Зростання труднощів з кар'єрним ростом в ТОВ «Імідж-компанія» пояснюються тим фактом, що само по собі поселення не передбачає розширення штату підприємства. Плинність персоналу в даному підприємстві не виявлена. Працівники працюють на підприємстві майже 14 років і відносяться до старих і провідних категорій спеціалістів. У межах сільськогосподарської галузі Харківської області можливості кар'єрного зростання для багатьох респондентів обмежені.

Незадоволеність можливістю підвищення кваліфікації пояснюється тим фактом, що фінансових ресурсів на підвищення кваліфікації підприємством практично не виділяються і працівникам треба вибирати або платити за підвищення своєї кваліфікації, або використовувати на підприємстві, або використовувати зароблені гроші на життєві потреби. Проте ТОВ «Імідж-компанія» є підприємством, яке може забезпечити своєму персоналу соціальні гарантії. За цим показником виявлена задоволеність респондентів.

Виявляється загалом середня задоволеність міжособистісними відносинами у колективі (33-40%). Відношеннями з безпосереднім керівником задоволено загалом 30% респондентів, незадоволеність за цим показником виявлено у 36%. Важко відповісти - 14%. Така тенденція також є досить негативною. Можлива причина таких відносин лежить у відсутності використання підприємством інструментів нематеріального стимулювання, та недооцінки та їх конструктивного впливу на внутрішні міжособистісні відносини у колективі.

73% респондентів незадоволені величиною заробітної плати. А точніше за неформальною бесідою з респондентами, виявлено, що причина незадоволення полягає в розподілі преміального фонду. У зв'язку з вищеописаною ситуацією 60% респондентів вважає, що керівництво їх недооцінює, і ні як не заохочує добре виконану роботу. Для більш ніж половини співробітників важлива можливість підвищення кваліфікації (53%). Можливість підвищення кваліфікації, як уже говорилося вище, обмежена, у зв'язку з відсутністю фінансових ресурсів та недостатністю проведених заходів щодо виявлення потреби у навчанні персоналу підприємства.

Диференціюється проблема ускладненого професійного просування співробітників, що належать до категорії працівників та управлінського персоналу. Для категорії допоміжного та обслуговуючого персоналу, такої можливості просто немає. Особливо слід зазначити той факт, що респонденти виявляють відсутність диференційованої заробітної оплати праці, відповідно до результатів виконаної роботи.

З проведеного аналізу можна зробити висновок про низький рівень розвитку системи мотивації та стимулювання у ТОВ "Імідж-компанія".

Після вивчення морально-психологічного клімату у колективі, виявлення провідних мотивацій персоналу, одержані результати об'єднаємо в таблиці часткового SWOT- аналізу системи мотивації в ТОВ «Імідж-компанія» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Частковий SWOT-аналіз системи мотивації системи мотивації в ТОВ «Імідж-компанія»

Сильні сторони	Слабі сторони
1. Систематичне застосування інструментів матеріальної мотивації, виплата щомісячних і річних премій. 2. Збільшення із року в рік бюджету ФОП	1. Повна відсутність інструментів нематеріальної мотивації 2. Відсутність регламентації інструментів нематеріального мотивування. 3. Відсутність диференційованого розподілу преміального фонду залежно від результатів праці. 4. Відсутність розроблених критеріїв ефективності діяльності (КПІ) 5. Підвищення кваліфікації за власний рахунок співробітника 6. Відсутність можливостей професійного просування в середині підприємства

Можливості	Загрози
1. Розвиток системи матеріальної мотивації персоналу підприємства. 2. Удосконалення інструментів матеріального мотивування. 3. Підвищення продуктивності праці. 4. Підвищення задоволення працею 5. Підвищення ефективності функціонування підприємства	1. Плинність персоналу 2. Зниження продуктивності праці персоналу. 3. Погіршення морального клімату в колективі. 4. Зниження ефективності роботи підприємства загалом. 5. Ймовірність розвитку різних організаційних патологій

Джерело: побудовано автором

2.3 Оцінка ефективності менеджменту та адміністрування мотивації персоналу ТОВ «Імідж-компанія»

Завершальним етапом нашого дослідження є оцінка ефективності системи мотивації в ТОВ «Імідж-компанія». Аналіз результативності і ефективності праці при оцінці системи мотивації проводився за ключовими показниками ефективності системи мотивації, а саме:

- продуктивність праці;
- плинність персоналу;
- коефіцієнт обороту кадрів з прийняття;
- коефіцієнт прийняття кадрів;
- коефіцієнт стабільності кадрів;
- коефіцієнт плинності кадрів;
- коефіцієнт абсентеїзму.

Розглянемо втрати робочого часу за досліджуваний період (табл. 2.8)

Зробимо аналіз втрат робочого часу за досліджуваний період. Диференціюється тенденція до збільшення втрат робочого часу, так приріст склав 18, а кількість відпрацьованого часу персоналом ТОВ «Імідж-компанія» зменшилась на 3%.

Розрахуємо коефіцієнт абсентеїзму, який показує відсоток продуктивного часу втрачається протягом досліджуваного періоду через відсутність працівників на робочому місці за даний період.

Таблиця 2.8 – Втрати робочого часу в ТОВ «Імідж-компанія» протягом 2021-2023 рр.

Показник, тис. грн.	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023 до 2021	Відносне відхилення 2023 до 2021, %	Приріст, %
Фонд робочого часу (всього годин)	29656	29550	29550	-106	99	-1
Відпрацьовано всіма працівниками за рік, год	26098	25572	25349	- 749	97	-3
Втрати робочого часу, год.	3558	3978	4201	643	118	18
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	248	248	248	0	0	0

Джерело: побудовано на основі даних підприємства

Наглядно динаміку коефіцієнта абсентеїзму представимо на рис. 2.5.

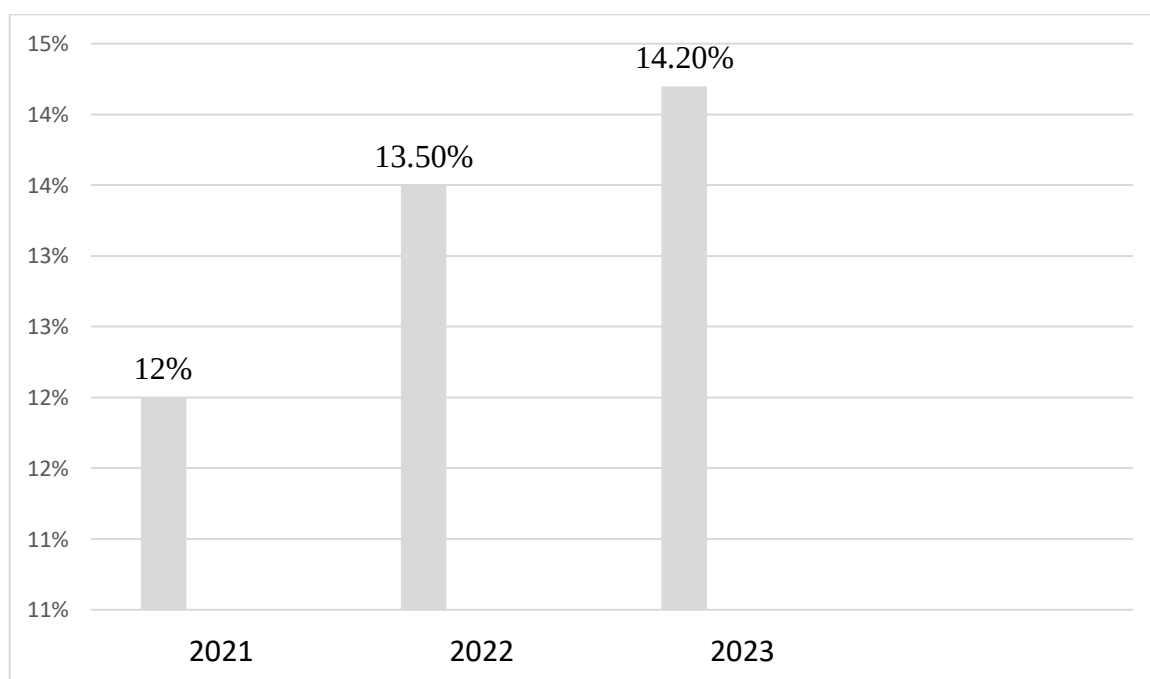


Рисунок 2.5 – Динаміка коефіцієнт абсентеїзму персоналу ТОВ «Імідж-компанія» за період 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на підставі даних ТОВ «Імідж-компанія»

Коефіцієнт абсентеїзму за досліджуваний період зріс на 18% і у 2023 році становить 14,2%, що є негативним для діяльності ТОВ «Імідж-компанія».

Далі розглянемо динаміку продуктивності праці ТОВ «Імідж-компанія». Продуктивність праці характеризує участь персоналу ТОВ «Імідж-компанія» у створенні нової вартості і, показник розраховується як відношення створеної а рік продукції на чисельність персоналу.

Наглядно динаміку продуктивності праці персоналу ТОВ «Імідж-компанія» за досліджуваний період 2021-2023 рр. представимо на рис. 2.6.

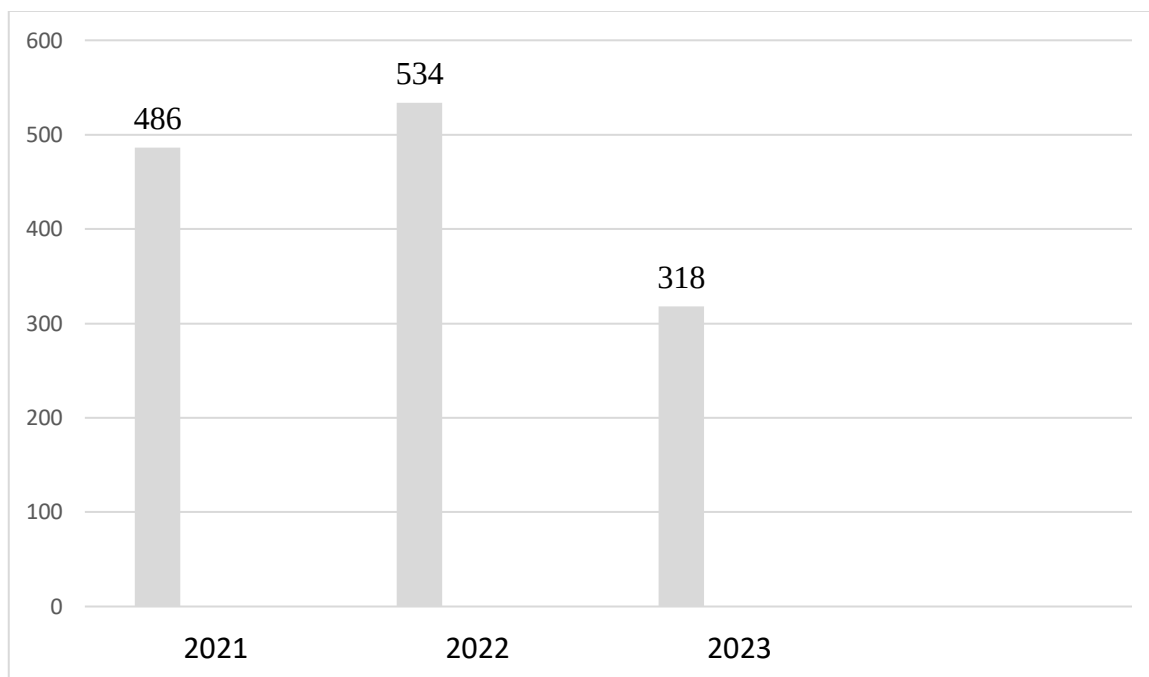


Рисунок 2.6– Динаміка продуктивності праці персоналу ТОВ «Імідж-компанія» за період 2021-2023 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором на підставі даних ТОВ «Імідж-компанія»

Розрахунок продуктивності праці персоналу ТОВ «Імідж-компанія» за досліджуваний період 2021-2023 рр. показав динаміку зниження продуктивності праці за досліджуваний період. Необхідно констатувати факт зниження продуктивності праці персоналу ТОВ «Імідж-компанія» за досліджуваний період 2021-2023 рр.

Зведемо кадрові показники ефективності системи мотивації ТОВ «Імідж-компанія» у табл. 2.9.

Звертає на себе увагу тенденція збільшення коефіцієнта абсентеїзму на 18 % за досліджуваний період. А значить, за досліджуваний період збільшилась кількість

невідпрацьованих днів у загальній кількості фонду робочого часу. Цей індикатор показує недостатню ефективність системи мотивації персоналу ТОВ «Імідж-компанія».

Таблиця 2.9 – Кадрові показники ефективності системи мотивації ТОВ «Імідж-компанія» за період 2021-2023 рр.

Показник, тис. грн.	2021	2022	2023
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	248	248	248
Коефіцієнт обороту по прийому, %	6,6	0	0
Коефіцієнт сталості кадрів, %	45	45	45
Коефіцієнт плинності кадрів	6,6	0	0
Коефіцієнт абсентеїзму, %	12	13,5	14,2
Продуктивність праці, тис. грн.	486	534	318

Джерело: побудовано автором на підставі даних ТОВ «Імідж-компанія»

Відсутність плинності кадрів і зниження продуктивності праці може сигналізувати про деяку застійну ситуацію в ТОВ «Імідж-компанія» і свідчити про недостатню ефективність системи мотивації персоналу ТОВ «Імідж-компанія».

За результатами проведеного дослідження системи мотивації персоналу ТОВ «Імідж-компанія» є доцільним зробити такі висновки.

В системі мотивація виявлено ряд проблем:

- відсутність розробленої системи матеріального мотивування;
- незадоволення персоналом системою преміювання;
- відсутність диференційованої оплати праці;
- відсутність розроблених критеріїв ефективності діяльності (KPI);
- зниження продуктивності праці;
- збільшення коефіцієнта абсентеїзму.

Проведене дослідження виявило як позитивні сторони:

- регламентоване застосування системи матеріального мотивування;
- чітка регламентація структури витрат на оплату праці персоналу ТОВ «Імідж-компанія»;
- розроблена методична і документальна база, так і суттєві недоліки в системі мотивації, зокрема:

- відсутність розробленої документальної бази, яка регламентує інструменти нематеріальної мотивації.

Проведене анкетування в цілях дослідження рівня задоволення персоналом ТОВ «Імідж-компанія» дозволило визначити провідні мотивуючі фактори персоналу, такі як прагнення до професійного росту і розвитку, можливість підвищення кваліфікації, за якими спостерігається недостатній рівень задоволення. Звертає увагу виявлена суттєва незадоволеність розподілом преміальних сум. Більшість респондентів вважає, що керівництво недооцінює їх за гарно виконану роботу.

Проведений аналіз показників ефективності системи мотивації підтвердив виявлені труднощі в ТОВ «Імідж-компанія». Надивлячись на те, що в ТОВ «Імідж-компанія» відсутня плинність персоналу і коефіцієнт сталості кадрів є стабільним в ТОВ «Імідж-компанія» зафіксоване зниження продуктивності праці, як відношення доданої вартості, створеної персоналом досліджуваного сільськогосподарського підприємства до загальної чисельності його персоналу, і збільшення коефіцієнта абсентеїзму, як індикатору збільшення втрат робочого часу.

Виявлені проблеми в досліджуваному сільськогосподарському підприємстві ТОВ «Імідж-компанія» зумовлюють необхідність розробки пропозицій з удосконалення менеджменту і адміністрування системи мотивації персоналу підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

3.1 Розробка напрямів удосконалення адміністрування системи мотивації персоналу ТОВ «Імідж-компанія»

Ефективність трудової діяльності в значній мірі визначається мотивацією працівників. Відсутність належного механізму мотивації праці співробітників веде до плинності кадрового складу підприємства і, насамперед, висококваліфікованих кадрів. Матеріальна винагорода за професійні успіхи має носити систематичний характер, ґрунтуватись на зрозумілих об'єктивних критеріях. Навіть благополучні підприємства постійно зазнають труднощі, через втрату грамотних та ініціативних спеціалістів. Це свідчить про не достатнє опрацювання заходів щодо вдосконалення системи мотивації.

Характерним для багатьох підприємств є обмеженість, а часом і відсутність не те що сучасної, а в принципі якої-небудь системи мотивації її вискоефективної праці. Більшість працівників не прагнуть проявляти ініціативу у своїй діяльності, у повному обсязі брати на себе відповідальні за прийняті рішення. Тому сьогодні так активно активно вивчається мотиваційний механізм. Для вітчизняних підприємств він є визначальним фактором мобілізації персоналу на виконання поставлених завдань.

Розробка системи стимуляторів - один з найбільш важливих резервів ефективності управління підприємством. Тому матеріальний фактор далеко не завжди вважається головним і тому, не може бути єдиною формою винагороди за працю.

Основні критерії розробки заходів удосконалення системи мотивації:

- будь-які мотивуючі дії повинні бути ретельно опрацьованими при цьому, насамперед, тими, хто вимагає дій від інших;

- людям важливо відчувати радість від роботи, відповідати за результати, бути особисто причетними до роботи з людьми, щоб їх діяльність була для когось конкретно важливою;

- кожен на своєму робочому місці покликаний показати те, на що здатний;

- важливо цікавитися відношенням людей до потенціальних поліпшень умов їх праці;

- кожному працівнику слід надати можливість оцінити свою значущість у колективі;

- гарні працівники мають повне право на матеріальну і моральну винагороду;

- співробітники повинні мати вільний, безперешкодний доступ до усієї необхідної інформації;

- будь-які серйозні рішення про зміни в роботі співробітників повинні прийматися при безпосередній їх участі, з врахуванням їх знань та досвіду, з урахуванням їхньої позиції;

- самоконтроль повинен супроводжувати будь-які дії робітника;

- співробітникам повинна бути надана можливість постійно оволодівати в процесі роботи новими знаннями та вміннями;

- завжди слід заохочувати ініціативу, а не прагнути вичавлювати із співробітників усе, на що вони здатні.

На основі проведеного аналізу мотивації праці пропонуються такі заходи щодо поліпшення системи мотивації праці:

1. Ефективність використання робочого часу пов'язана з науково-технічним прогресом, який дозволяє вирішувати ряд питань з найменшими витратами та збільшити обсяги виробництва. Удосконалення технологічної оснащеності має значення лише тоді, коли створюються відповідні організаційні умови, трудова діяльність працівників об'єднана в певну систему. До останнього часу менше уваги приділялось соціально-економічним факторам, які також обумовлюють раціональне використання робочого часу. Виходячи з названого пропозиція - скоротити в кінці тижня (п'ятницю) робочий час на одну годину, за умови зростання продуктивності праці.

2. Поліпшення умов праці. Вивчення умов праці грає велику роль у підвищенні престижу підприємства. Матеріальна заінтересованість не завжди знаходиться в центрі уваги, у працівника, який відчуває дискомфорт на робочому місці, обов'язково може з'явитися бажання змінити місце роботи. Працівника цікавить тривалість робочого дня, тижня, можливість переривів у роботі. Організація харчування в обідню перерву.

Важливу роль відіграє відношення керівництва до пропозицій про благоустрій робочого місця. Умови праці, крім престижу підприємства і, як наслідок, плинності кадрів, має величезне вплив на відношення працівника до виконання його обов'язків, продуктивність і якість роботи, яку він виконує.

Виходячи з наведеного, пропозиції - косметичний ремонт в кабінетах адміністрації, а також заміна старої і непридатної техніки на нову, з покращеними функціями використання.

3. Можливість підвищення кваліфікації робіт робітника. Розширення можливості підвищувати свою кваліфікацію, отримувати додаткові знання та використовувати їх в робочому процесі.

Надання можливості підвищувати свою кваліфікацію дає працівнику впевненість у збереженні за ним даного робочого місця. Паралельно з підвищенням кваліфікації підвищується заробітна плата, відкриваються позитивні перспективи діяльності, просування по службових сходах. Це породжує прагнення і добросовісне відношення до роботи. Підвищення кваліфікації окремих працівників підвищує кваліфікацію підприємства. Тут можна запропонувати керівництву підприємства щоквартально виділяти із бюджету підприємства кошти для направлення персоналу на спеціалізовані семінари та курси з метою підвищення кваліфікації.

4. Створення умов соціальної активності працівників підприємства. Проведення корпоративних заходів (конкурсів, поїздок, свят за участю всього колективу). Для виконання поставлених перед підприємством завдань, а також життєвих проблем, потрібна участь окремих груп та всього колективу. Вищі результати досягаються в добре згуртованій команді. Деякі незрозумілі моменти у

роботі можна вирішувати тільки спільно. Якщо працівник почуватиметься членом єдиної групи, якщо відчувається підтримка з боку колег, покладені обов'язки будуть виконуватися з підвищеною віддачею. Тут можна запропонувати керівництву щомісяця, з метою зміцнення згуртованості персоналу, не включаючи дні народження, ювілеї та інші урочистості, працівникам підприємства влаштовувати походи до лісу, річку за участю всього колективу.

5. Оцінка та заохочення досягнутих результатів. З метою підвищення результату слід запровадити систему заохочень та винагород. Винагорода - це все, що людина вважає цінною для себе, але поняття цінностей у людей специфічні, а отже, і різна оцінка винагороди та її відносної цінності тому поряд із зовнішньою винагородою (просування по службі, додаткові виплати, похвали та визнання, оплата певних витрат, страховка). Внутрішню винагороду дає сама робота.

Наприклад, активне використання публічної похвали та визнання успіхів працівника: організація щоквартальних загальних відкритих зборів колективу з аналізом показників звітного періоду та публічним визнанням досягненням окремих працівників.

6. Залучення підлеглих до формування цілей та розробки рішень. З метою підвищення ефективності організації є досвід залучення підлеглих до формування рішень. Тому що підлеглий знає всі нюанси, і тонкощі своєї роботи його порада може виявитися, дуже корисною. До того ж рішення, розроблені, за участю підлеглого будуть виконуватися ним з більшою точністю, це дозволить покращити ставлення до персоналу та збільшити ефективність управління.

Впровадження запропонованих рекомендацій з розвитку мотивації працівників підприємства дозволить:

- 1) підвищити мотивацію працівників до якісного виконання своїх основних і додаткових обов'язків;
- 2) підвищити задоволеність працею працівників підприємства (головним чином за рахунок підвищення ступеня задоволення вторинних потреб);
- 3) підвищити активність і прагнення працівників до покращення робочого процесу підприємства в цілому.

В процесі удосконалення, як регламентуючих документів, так і безпосереднього впровадження рекомендованих пропозицій з підвищення ефективності мотивації праці персоналу підприємств в аграрній галузі є великі проблеми і всі можливості для проведення робіт з вдосконалення системи мотивації.

До проблем системи мотивації і стимулювання сільськогосподарського підприємства відносяться:

- відсутність регламентованої, ефективно функціонуючої системи мотивації і стимулювання (основний інструменти стимулювання – це матеріальне стимулювання, регламентоване внутрішнім Положенням про оплату праці);
- відсутність використання інструментів нематеріального стимулювання;
- незадоволеність працівників підприємства існуючою системою розподілу преміювального фонду, можливістю підвищення кваліфікації і професійного просування;
- відсутність розроблених KPI – критеріїв ефективності діяльності та взаємозв'язок із преміальним фондом оплати праці та інші.

Відповідно до виявлених проблем доцільно розробити комплекс рекомендаційних заходів щодо підвищення ефективності мотивації праці персоналу ТОВ «Імідж-компанія». Розроблені заходи наведені у табл. 3.1.

Таким чином, на підставі виявлених проблем необхідно розробити ві впровадити такі заходи:

1. Розробити регламентуючу документацію, яка регулює основні принципи системи мотивації і стимулювання в ТОВ «Імідж-компанія». Серед них:

- методичні рекомендації з впровадження ефективної «Системи мотивації і стимулювання в ТОВ «Імідж-компанія»;
- Положення про впровадження «Ефективної системи мотивації і стимулювання в ТОВ «Імідж-компанія»;
- Положення про оплату праці працівників ТОВ «Імідж-компанія»;
- Положення про проведення конкурсу «Кращий працівник підприємства».

Таблиця 3.1 – Рекомендаційні заходи щодо підвищення ефективності мотивації праці персоналу ТОВ «Імідж-компанія»

Проблема	Рекомендаційні заходи	Очікуваний результат
Відсутність документальної регламентованої системи мотивації і стимулювання	1. Розробка методичних рекомендацій з впровадження ефективної «Системи мотивації і стимулювання в ТОВ «Імідж-компанія» 2. Розробка Положення про впровадження «Ефективної системи мотивації і стимулювання в ТОВ «Імідж-компанія»	1. Підвищення продуктивності праці на 15%. 2. Зниження коефіцієнта абсентеїзму на 15 %. 3. Підвищення мотивації у працівників до якісного виконання функціональних обов'язків.
В рамках системи матеріального мотивування		
Нераціональний розподіл преміювального фонду	3. Розробка бонусів і KPI критеріїв ефективності діяльності	1. Підвищення продуктивності праці на 15%.
	4. Розробка проєкту Положення про оплату праці працівників ТОВ «Імідж-компанія»	2. Зниження коефіцієнта абсентеїзму на 15 %.
Зниження продуктивності праці за 2021-2023 рр. на 39%. Ріст коефіцієнта абсентеїзму за цей же період на 18%.	5. Перерахунок заробітних плат у відповідності із бонусами і KPI критеріїв ефективності діяльності працівників підприємства	3. Підвищення мотивації у працівників до якісного виконання функціональних обов'язків.
В рамках системи нематеріального мотивування		
Недостатньо ефективне застосування інструментів нематеріального стимулювання	6. Розробка і впровадження інструментів нематеріального стимулювання: - оформлення дошки пошани; - проведення конкурсу «Кращий працівник підприємства» (розробка відповідного Положення); - нагородження нагородами і цінними подарунками за результатами роботи за рік; - проведення тренінгів	1. Підвищення продуктивності праці на 15%. 2. Зниження коефіцієнта абсентеїзму на 15 %. 3. Підвищення мотивації у працівників до якісного виконання функціональних обов'язків.
	7. Створення Фонду оплати підвищення кваліфікації працівниками підприємства	4. Підвищення рівня задоволеності працею
Незадоволення працівниками необхідністю підвищення кваліфікації за власний рахунок		

Джерело: побудовано автором

2. В рамках системи нематеріального стимулювання оформити дошку пошани ТОВ «Імідж-компанія».

Рекомендовані заходи підприємства виведуть його систему мотивації на новий рівень ефективного функціонування.

Розглянемо необхідні строки для впровадження рекомендованих заходів і розподілу відповідальності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Розподіл відповідальності для розробки заходів з «Вдосконалення системи мотивації в ТОВ «Імідж-компанія»

Проблема	Рекомендовані заходи	Часовий період	Відповідальна посадова особа
Відсутність документальної регламентованої системи мотивації і стимулювання	1. Розробка методичних рекомендацій з впровадження ефективної «Системи мотивації і стимулювання в ТОВ «Імідж-компанія»	з 01.10.2024 до 10.10.2024	Інженер відділу кадрів
	2. Розробка Положення про впровадження «Ефективної системи мотивації і стимулювання в ТОВ «Імідж-компанія»	з 11.10.2024 до 16.10.2024	
В рамках системи матеріального мотивування			
Нераціональний розподіл преміювального фонду	3. Розробка КРІ критеріїв ефективності діяльності	з 11.10.2024 до 16.10.2024	Головний бухгалтер
	4. Розробка Положення про оплату працю працівників ТОВ «Імідж-компанія»	з 16.10.2024 до 18.10.2024	
	5. Перерахунок заробітних плат у відповідності із КРІ критеріїв ефективності діяльності працівників підприємства	з 10.10.2024 до 19.10.2024	
В рамках системи нематеріального мотивування			
Недостатньо ефективно застосування інструментів нематеріального стимулювання	6. Розробка і впровадження інструментів нематеріального стимулювання: - оформлення дошки пошани; - проведення конкурсу «Кращий працівник підприємства» (розробка відповідного Положення); - нагородження нагородами і цінними подарунками за результатами роботи за рік;	з 20.10.2024 до 25.12.2024	Інженер відділу кадрів
Незадоволення працівниками необхідністю підвищення кваліфікації за власний рахунок	7. Створення Фонду оплати підвищення кваліфікації працівниками підприємства	з 20.10.2024 до 21.10.2024	Головний бухгалтер

Джерело: побудовано автором

Розробкою заходів з «Удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Імідж-компанія» будуть займатися відповідні посадові особи: інженер з відділу кадрів та головний бухгалтер, який буде брати активну участь в перерахунку заробітних плат працівників підприємства.

Реалізація заходів планується в жовтні 2024 року, а їх закінчення припадає на кінець 2024 рік підведенням підсумків конкурсу на «Кращий працівник підприємства».

Розглянемо необхідні ресурси для розробки і впровадження запропонованих заходів. Дана інформація представлена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Бюджет заходів з удосконалення системи мотивації праці персоналу ТОВ «Імідж-компанія»

Заходи	Ресурси	Витрати
1. Розробка методичних рекомендацій з впровадження ефективної «Системи мотивації і стимулювання в ТОВ «Імідж-компанія»	В рамках заробітної плати відповідальних виконавців (Бюджет ФОП)	
2. Розробка Положення про впровадження «Ефективної системи мотивації і стимулювання в ТОВ «Імідж-компанія»		
3. Розробка Положення про оплату працю працівників ТОВ «Імідж-компанія»		
4. Перерахунок заробітних плат у відповідності із новим Положення про оплату працю, яке включає КРІ - критерії ефективності діяльності працівників		
5. Оформлення дошки пошани (в рамках нематеріального мотивування)	Фінансові кошти бюджету, зекономлені на перерахунку ФОП і скорочення преміювального фонду на 15%	10 000 грн.
6. Закупівля бланків винагород		1000 грн.
7. Закупівля цінних подарків		20000 грн.
8. Формування фонду оплати підвищення кваліфікації працівників		30000 грн.
9. Премія переможцю конкурсу «Кращий правник підприємства»		10000
10. Премія посадовим особам за реалізацію заходів удосконалення системи мотивацій персоналу підприємства		16324 грн.
Разом		87324 грн.

Джерело: побудовано автором

Зекономлена сума в 87324 грн., таким чином перерозподіляється. Вона вкладається в розвиток системи нематеріального мотивування (оформлення дошки пошани, оформлення винагороди і в підсумку підведення підсумків конкурсу «Кращий працівник підприємства»). В рамках удосконалення системи матеріального мотивування вводяться критерії ефективності діяльності, які прописуються в регламентуючих документах «Положення про оплату праці працівників ТОВ «Імідж-компанія», «Положення про впровадження ефективної

системи мотивації в ТОВ «Імідж-компанія». Всі ці заходи, на нашу думку, будуть сприяти збільшенню продуктивності праці, а зниження втрат робочого часу і покращення морально-психологічного клімату підприємства.

Більш детальніше удосконалення менеджменту системи матеріальної і нематеріального мотивування працівників ТОВ «Імідж-компанія» розглянуто в наступних підрозділах.

3.2 Способи удосконалення менеджменту системи мотивації персоналу ТОВ «Імідж-компанія»

Для того, щоб знайти способи покращення матеріальних і нематеріальних видів стимулювання трудової діяльності, на наш погляд необхідно з'ясувати думку самих працівників про наявну на підприємстві системі мотивації. Для цього скористаємось методом опитування. У ході дослідження проведено опитування всіх працівників підприємства. Результати опитування говорять про те, що в ТОВ «Імідж – компанія» присутня загальна незадоволеність співробітниками системою стимулювання, що говорить про необхідність її удосконалення.

Так, наприклад, на питання «Чи задовільні Ви організацією праці на підприємстві?» тільки 25% осіб дали позитивну відповідь (рис. 3.1).

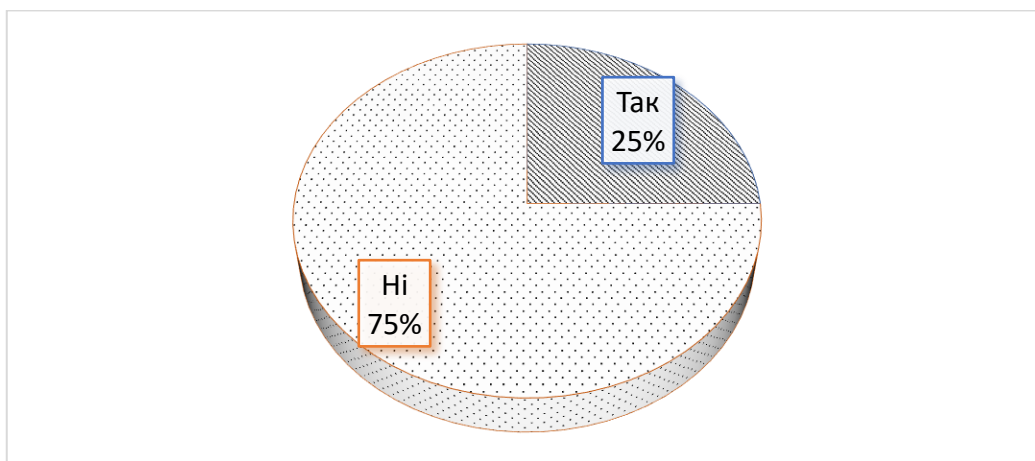


Рисунок 3.1 – Результати відповіді на питання «Чи задоволені Ви організацією праці на підприємстві?»

Джерело: авторська побудова

Результати відповіді на питання «Чи впевнені Ви у тому, що одержана вами винагорода справедлива по відношенню до результатів вашої праці?» представлені на рис. 3.2.

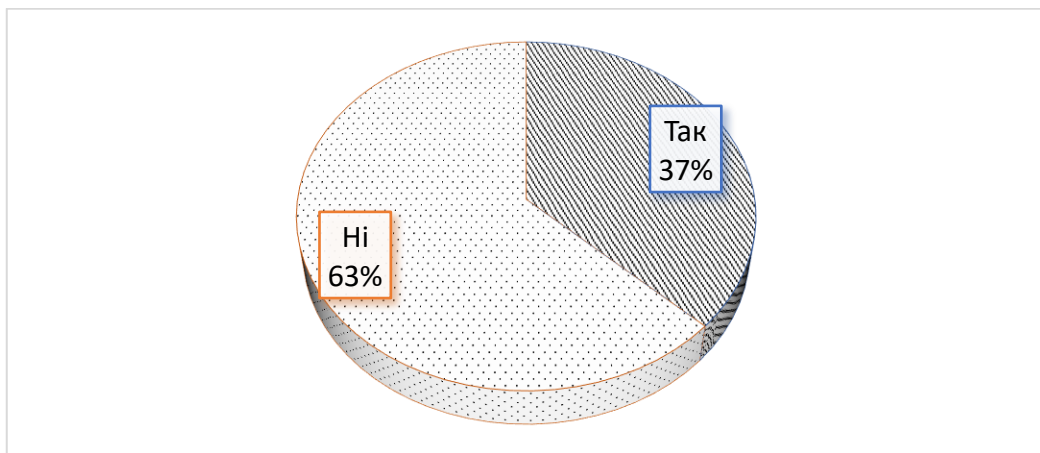


Рисунок 3.2 – Результати відповіді на питання «Чи впевнені Ви у тому, що одержана винагорода справедлива по відношенню до результатів вашої праці?»

Джерело: авторська побудова

Як бачимо із рис. 3.2 одержана винагорода влаштовує тільки 37% співробітників.

На питання «Яка ваша комплексна оцінка одержаної винагороди?» більшістю опитуваних була надана низька і середня оцінка (рис. 3.3).

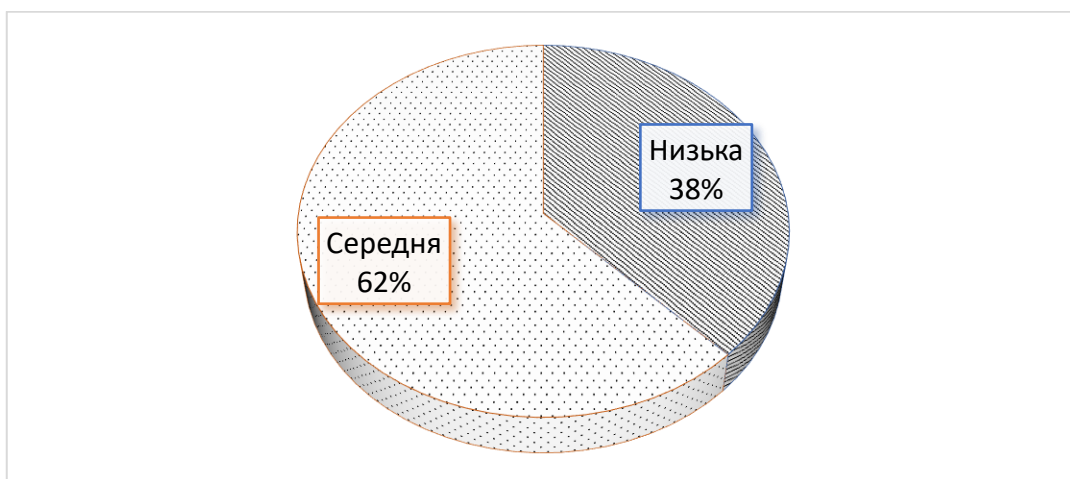


Рисунок 3.3 – Результати відповіді на питання «Яка ваша комплексна оцінка одержаної винагороди?»

Джерело: авторська побудова

Таким чином, результати проведеного опитування співробітників ТОВ «Імідж-компанія» та аналіз основних економічних показників (розділ 2.1) показали, що чинна система мотивації, що застосовується на підприємстві, вимагає свого удосконалення.

На наш погляд, необхідно рекомендувати підприємству використовувати більш сучасну систему стимулювання персоналу, яка буде сприяти підвищенню зацікавленості співробітників у результатах своєї праці.

За даними аналізу існуючої системи мотивації праці ТОВ «Імідж-компанія» можна виявити такі проблеми:

- функції управління персоналом не закріплені, тому необхідно їх закріпити за окремими працівниками;
- не проводиться атестація адміністративно-управлінського персоналу, що не дозволяє виявити реальні навички та резерви розвитку управлінських працівників, отже, це ускладнює розроблення програми розвитку персонального резерву;
- не виділяються кошти на навчання, підвищення кваліфікації персоналу, не проводиться робота з професійного розвитку працівників;
- слабо розвинене стимулювання праці, оскільки заробітна плата не залежить від трудового вкладу працівника, відповідно у працівників немає стимулу для досягнення найбільших трудових результатів;
- система матеріального стимулювання не сприяє розвитку персоналу.

На основі проведеного дослідження нематеріальної системи стимулювання персоналу в ТОВ «Імідж-компанія» можна дійти невтішного висновку, що система мотивації персоналу цьому підприємстві потребує удосконалення з урахуванням нових підходів та тенденцій персонального менеджменту.

Різні види нематеріального стимулювання існують розрізнено, не можна сказати про дію єдиної нематеріальної системи стимулювання, тому основним напрямом удосконалення нематеріального стимулювання досліджуваного підприємства має стати створення єдиної системи нематеріального стимулювання.

Основними етапами створення такої системи у ТОВ «Імідж-компанія» мають стати такі:

1. Управлінська підготовка та перепідготовка керівництва організації.
2. Створення програми соціальної політики організації, організація культурно-масових та спортивних заходів, додаткового навчання тощо.
3. Створення підсистеми морального стимулювання.

Крім удосконалення системи нематеріального стимулювання, необхідно застосовувати також і сучасні методи матеріального заохочення працівників. Зупинимося на деяких із них.

Бонуси. Дуже поширений стимул. Основною перевагою бонусів і те, що сума виплати фіксована. Однак ця перевага може обернутися недоліком, якщо система бонусів недостатньо опрацьована: співробітник розуміє, що навіть якщо він збільшить обсяг продукції в 3 рази (5 разів, 10 разів), розмір його винагороди не зміниться. Це призводить до того, що співробітник викладається рівно настільки, щоб отримати бонус, але не більше. Виходом із такої ситуації може бути розробка розгалуженої платіжної матриці бонусів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Матриця бонусів для працівників ТОВ «Імідж-компанія»

Показники	Сума				
Обсяг реалізації, тис. грн.	100-150	150-200	200-250	250-300	300 і більше
Премія працівника, грн.	3000	3500	4000	4500	5000

Джерело: авторська побудова

Матриця має бути побудована таким чином, щоб максимально можливий бонус був важко досяжним.

Працівник преміюється щороку за обсягом реалізації, виробленої ним продукції, який перевищує 100 тис. грн. відповідно за наведеною в табл. 3.4 платіжною матрицею.

Мінімальний рівень, з якого починається виплата бонусів, крок залежно від обсягу виручки та сума бонусу на кожному ступені розраховуються, виходячи із середньої та максимальної закупівлі, необхідної та можливої інтенсивності продажу, бажаного розміру фонду оплати праці тощо.

Відсоток. Основна перевага відсотка від виручки як стимулу полягає в тому, що працівникам не ставиться межа в їх заробітку, а значить і обсяг виробленої та реалізованої продукції, який він здатний здійснити, обмежується головним чином його умінням та уявою (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Преміювання працівників ТОВ «Імідж-компанія» методом нарахування відсотка від виручки

Показники	Сума					
Сума виручки за місяць, тис. грн.	150	200	250	300	350	350 і вище
Відсоток від виручки, %	0,5	1,0	1,2	1,5	1,7	1,9

Джерело: авторська побудова

Загалом відсоток як основа розрахунку премії надає різноманітні можливості для мотивування різних видів трудової поведінки персоналу. Дуже часто відсоток використовується для розрахунку премії, що виділяється окремому підрозділу та всім працівникам підприємства. ТОВ «Імідж-компанія» необхідно орієнтуватися на постійний професійний розвиток та вдосконалення персоналу, тому доцільно застосовувати премію за професіоналізм. Така премія може призначатиметься за результатами атестації працівників.

У табл. 3.6 представлений варіант платіжної матриці, що пов'язує середній бал, набраний на атестації з відсотком надбавки за професіоналізм.

Таблиця 3.6 – Премія за професіоналізм співробітників ТОВ «Імідж-компанія»

Співробітник	Середній бал, одержаний в асесмент-центрі (атестація за 4-х бальною шкалою: от 0 до 3)			
	Премія			
	0%	5%	10%	15%
Робочий	0,44	0,82	1,2	1,6
Спеціаліст	1,27	1,51	1,75	2,0
Керівник підрозділу	1,55	1,84	2,13	2,44
Директор	1,9	2,2	2,5	2,8

Джерело: авторська побудова

Як правило, оцінюється відповідність співробітника формальним вимогам до його посади, наприклад, кількість залучених та потенційних клієнтів у роботі одночасно, рівень освіти, заповнення звітності тощо. Оцінка відбувається відповідно до компетенції – груп взаємопов’язаних професійно важливих якостей. Тут перевіряється рівень розвитку цих аспектів.

Розрахунок балів провадиться наступним чином. Для кожної посади створюється профіль компетенцій: набір необхідних компетенцій і ступінь їх виразності, щоб зайняти посаду, а також максимальний необхідний рівень цих компетенцій. Потім обчислюється середній бал профілю для кожного рівня.

Премія за вислугу років – також досить поширений спосіб мотивування працівників. У ТОВ «Імідж-компанія» існує система преміювання за вислугу років, на наш погляд, вона досить ефективно працює, але її необхідно зробити сучаснішою. Для цього пропонується нарахування додаткової премії до відпустки відповідно до застосовуваних коефіцієнтів за стаж роботи.

Також хотілося б ще раз наголосити, що при формуванні системи мотивації важливо розраховувати стимули в такий спосіб:

- щоб вони спиралися на цілі підприємства та його стратегію;
- щоб вони породжували у співробітниках саме ту поведінку, яка від них очікується;
- щоб вони були б зрозумілими, об’єктивними та прозорими;
- щоб вони були б досяжними, але досяжними не без зусиль.

Тільки у разі дотримання всіх чотирьох критеріїв одночасно розроблена система мотивації працюватиме і принесе очікувану користь.

3.3 Розробка та оцінка ефективності заходів удосконалення нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Імідж-компанія»

Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «Імідж-компанія» показує недоліки в системі нематеріальної мотивації співробітників підприємства, для усунення яких пропонується ряд заходів, зокрема:

- розробка заходів з проведення навчання персоналу підприємства;
- розробка складових соціального пакету із градацією за посадами.

Рекомендації з удосконалення системи нематеріальної мотивації співробітників можна розділити на блоки (рис. 3.4)



Рисунок 3.4 – Напрямки удосконалення нематеріальної мотивації

Джерело: побудовано автором

Метою заходів щодо проведення навчання персоналу ТОВ «Імідж-компанія» є оновлення раніше одержаних знань та умінь співробітників, а також прискорення виконання роботи та скорочення кількості помилок.

Рекомендовані заходи внутрішнього навчання, саме тренінги для агрономічного відділу (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Графік проведення тренінгів на 2024-2025 рр.

Назва тренінгу	Місяць проведення							Тривалість, год.	Ведучий тренінгу
	листопад 2024	січень 2025	березень 2025	травень 2025	червень 2025	вересень 2025	листопад 2025		
Інноваційні агрономічні технології	07.11	16.01	02.03	04.05	03.07	06.09	09.11	4	фахівець
Мікробіологічні аграрні системні технології	14.11	19.01	10.03	11.05	10.07	13.09	16.11	4	фахівець
Польовий тренінг	21.11	23.01	17.03	18.05	17.07	20.09	23.11	4	фахівець
Цифрова агрономія	28.11	26.01	28.03	25.05	24.07	27.09	30.11	4	фахівець

Джерело: побудовано автором

Під час тренінгу співробітники можуть поставити питання, що цікавлять, розібрати реальні ситуації всією групою. Тренінги дозволять підвищити професійний рівень працівників, ознайомитися із сучасними технологіями вирощування рослинницьких культур, що підвищить їх урожайність, внаслідок збільшити обсяги продажів та прибуток підприємства.

Підвищення кваліфікації відбувається в спеціалізованих організаціях, з якими підприємство укладає відповідні договори. За підсумками підвищення кваліфікації працівнику видають сертифікат про пройдене навчання.

Рекомендовані курси підвищення кваліфікації для відділу бухгалтерії:

- «Бухгалтер» - курс підвищення кваліфікації для бухгалтера, рекомендується проводити 1 раз на 5 років, найближче навчання – грудень 2024 р. обсягом 40 годин;
- «Бухгалтер-професіонал» - курс підвищення кваліфікації для головного бухгалтера підприємства, рекомендується проводити 1 раз на 3 роки, найближче навчання – лютий 2025 р. обсягом 250 годин.

Друга група заходів – це розробка соціального пакета.

Метою заходу є підтримання здоров'я працівників та скорочення кількості лікарняних листів.

Розробляється градація полісів добровільного медичного страхування, а саме:

- для керівників відділів та адміністрації оформляється поліс розширеної дії: поширюється на всі види допомоги, що надається, без обмежень;
- для співробітників оформляється поліс добровільного медичного страхування вузького призначення, з обмеженнями, тобто. допомога, що надається, відбувається в рамках консультації лікарів і мінімального обстеження.

До полісу добровільного медичного страхування вузького призначення включити: прийоми терапевта та вузьких фахівців, виклик лікаря додому, аналізи та дослідження. Такий поліс надаватиме співробітнику після закінчення 6 місяців роботи.

До розширеного полісу добровільного медичного страхування включити: прийоми терапевта та вузьких фахівців, виклик лікаря додому, аналізи та

дослідження, стоматологію, лікування у стаціонарі. Поліс надаватиме працівникам через 4 місяці роботи.

Для надання додаткових днів відпочинку необхідно видати наказ, де прописати дні відпочинку:

- 1 день відпочинку до дня народження співробітника;
- 1 день відпочинку за успішну роботу за підсумками місяця;
- 3 дні відпочинку до дня весілля співробітника;
- 3 дні відпочинку до дня народження дитини у співробітника.

При настанні одного із випадків працівник пише заяву на надання такого відпочинку. День відгулу оплачується як робітник.

Третя група заходів – це організація зони відпочинку. Створюється з метою надання місця та часу для відпочинку працівників.

Для зони відпочинку виділяється приміщення, в якому необхідно організувати зону їди та зону відпочинку співробітників. В організації є таке приміщення, проте воно застаріло і є лише зоною їди.

Необхідно розділити це приміщення на зону прийому їжі та зону відпочинку співробітників. Зона прийому їжі включає: стіл зі стільцями, мікрохвильова піч, чайник, машина для приготування кави, пляшки з питною водою. Доповнювати зону їди не потрібно.

Зону відпочинку співробітників необхідно доповнити: настінними світильниками, диваном, кріслами, журнальним столиком, колонками для музики, годинниками.

Для обладнання зони відпочинку необхідно купити:

- настінні світильники – 2 шт.
- диван – 1 шт.
- крісла – 3 шт.
- журнальний столик – 1 шт.
- колонки для прослуховування музики – 2 шт.
- настінний годинник – 1 шт.

Таким чином, рекомендовані заходи оновлять та вдосконалять знання та навички співробітників, дозволять зменшити кількість помилок під час роботи, розроблені заходи дозволять створити нові механізми роботи. Заходи, перелічені у цьому підрозділі, сприятимуть збільшенню продуктивності праці та як наслідок підвищення прибутку досліджуваного підприємства.

Система нематеріальної мотивації може бути представлена безліччю заходів, для впровадження яких необхідно розрахувати їхню економічну ефективність і термін окупності.

Отже, ТОВ «Імідж-компанія» були запропоновані заходи щодо вдосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу, а саме:

- внутрішньо-організаційного навчання;
- підвищення кваліфікації співробітників;
- оформлення полісу добровільного медичного страхування працівників;
- надання відгулів співробітникам;
- оформленням зони прийому шукай та відпочинку співробітників.

Розрахуємо витрати щодо заходів навчання персоналу, запропонованих у вище, у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Розрахунок витрат на реалізацію заходів навчання персоналу

Вид навчання	Кількість задіяних працівників, осіб	Час навчання, робочий день	Сума, грн
Тренінг на підприємстві	6	2	23524
Курси підвищення кваліфікації	2	14	107590
Разом			149209

Джерело: побудовано автором

До розрахунку витрат навчання включено:

- проведення тренінгів на підприємстві – 4 навчання щомісяця;
- оплата запрошеного фахівця за 2 дні:
 $40000 \text{ грн.} / 21 \text{ день} \times 2 \text{ дня} = 3810 \text{ грн.}$
- заробітна плата 5 працівників:
 $30000 \text{ грн.} / 21 \text{ день} \times 2 \text{ дня} \times 5 \text{ осіб.} = 14285 \text{ грн.}$

– страхові внески, що нараховуються на заробітну плату працівників у розмірі 22%:

$$(3810 + 14285) \times 22\% = 3981 \text{ грн.}$$

$$\text{Разом} = 22076 \text{ грн.}$$

- підвищення кваліфікації співробітників

- вартість підвищення кваліфікації 14 робочих днів: вартість курсу для головного бухгалтера = 26000 грн., вартість курсу для бухгалтера = 19000 грн.;

- витрати на оплату навчальної відпустки для головного бухгалтера = 27645 грн.

- витрати оплати навчальної відпустки для бухгалтера = 21501 грн.

- страхові внески, нараховані на відпустку працівників у розмірі 22%:

$$(27645 + 21501) \times 22\% = 10812 \text{ грн.}$$

$$\text{Разом} = 104958 \text{ грн.}$$

Очікуваний результат: підвищення кваліфікації працівників підприємства, збільшення урожайності, удосконалення ведення бухгалтерського та податкового обліку, скорочення термінів формування звітності.

Розрахуємо витрати на впровадження соціального пакету у систему нематеріальної мотивації працівників у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 - Розрахунок витрат за використання соціального пакету

Складова соціального пакету	Кількість працівників, осіб	Сума витрат на рік, грн.
Поліс ДМС – вузький набір	8	144000
Поліс ДМС – розширений набір	3	90900
Разом		234 900

Джерело: побудовано автором

До розрахунку вартості полісу добровільного медичного страхування включено:

- поліс ДМС вузького набору = 18000 грн. на рік на 1 співробітника, вузький набір надається 7 менеджерам та 1 бухгалтеру, витрати на рік:

$$V_v = 18000 \text{ грн.} \times 8 \text{ осіб.} = 144000 \text{ грн.}$$

- поліс ДМС розширеного набору = 30300руб на рік на 1 співробітника, розширений набір надається 3 співробітникам, витрати на рік:

$$B_p = 30300 \text{ грн.} \times 3 \text{ осіб} = 90\,900 \text{ грн.}$$

Відгул у розмірі одного дня коштуватиме роботодавцю в середньому:

$$30000 \text{ грн.} / 21 \text{ день} = 1429 \text{ грн.}$$

Розглянемо витрати на організацію зони відпочинку в ТОВ «Імідж-компанія» у табл. 3.10

Таблиця 3.10 - Розрахунок витрат на вдосконалення зони відпочинку для співробітників ТОВ «Імідж-компанія»

Назва предмету	Кількість, штук	Сума, грн.
Настінні світильники	2	3000
Диван	1	20000
Крісло	3	15000
Журнальний столик	1	5000
Музикальні колонки	2	1500
Настінний годинник	1	700
Разом		45 200

Джерело: побудовано автором

Сума вкладень для впровадження заходів щодо вдосконалення нематеріальної мотивації співробітників становить 429 309 грн. За прогнозами, після вдосконалення системи нематеріальної мотивації співробітників продуктивність праці збільшиться на 15%.

Очікувана продуктивність праці на 1 співробітника у 2025 році після вдосконалення системи нематеріальної мотивації становить:

$$\text{ОПР} = 32836 \text{ тис. грн.} \times 115\% = 37761 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо виручку у 2025 році як наслідок збільшення зростання продуктивності праці

$$B = 37761 \text{ тис. грн.} \times 11 \text{ осіб} = 415371 \text{ тис. грн.}$$

Приріст виручки за 2025 рік порівняно з 2023 роком:

$$415371 \text{ тис. грн.} - 361192 \text{ тис. грн.} = 54179 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект від заходів, запроваджених у 2025 році, становить:

$$E = 415371 \text{ тис. грн.} - 357,07 \text{ тис. грнб.} = 415\,013,93 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект від впровадження заходів має позитивний характер, що підтверджує корисність запропонованих заходів.

Тепер розрахуємо термін окупності вкладень удосконалення системи нематеріальної мотивації.

Середній прибуток за 2021 – 2023 рр. = $(798 + 88 + 1348) \div 3 = 744,67$ тис. грн.

Термін окупності становить:

$T = 357,07 \text{ тис. грн.} \div 744,67 \text{ тис. грн.} = 0,5$ роки, або 6 місяців

За наведеними розрахунками можна сказати, що витрати на впровадження заходів окупляться приблизно за 6 місяців.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що стимулювання через задоволення соціальних потреб має високу ефективність. В ТОВ «Імідж-компанія», де дотримується баланс матеріального та нематеріального стимулювання, співробітники виконують свою роботу здійснюючи малу кількість помилок, існує дружний колектив, персонал має високу працездатність, співробітники працюють протягом тривалого періоду і не бажають звільнитися, прибуток підприємства збільшується.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки.

Встановлено, що мотивація персоналу є основним засобом, яке забезпечує оптимальне використання ресурсів та мобілізацію наявного кадрового потенціалу. Основна мета мотивації як інструменту управління – забезпечити максимальну віддачу від використання наявних трудових ресурсів та, як наслідок, підвищення загальної рентабельності діяльності підприємства.

Розгляд методів та інструментів мотивації персоналу показав, що матеріальне мотивування пов'язано з додатковими вигодами, які працівники отримують в результаті виконання їх трудових обов'язків. Вигоди ці можуть бути прямими (грошовий дохід) або непрямыми (вільний час, що дозволяє працювати в іншому місці). Нематеріальна мотивація – це створення сприятливих умов для роботи, встановлення гарних відносин в колективі, участь працівників у прийнятті рішень тощо, почуття задоволення, що спонукає до покращення результатів праці.

Дослідження мотивації працівників ТОВ «Імідж-компанія» було проведено з використанням таких методів: аналіз документів, що стосуються системи мотивації, проведення інтерв'ю в формі напівформалізованого опитування працівників. Проведене дослідження дозволило виявити низку проблем у чинній системі мотивації персоналу сільськогосподарського підприємства ТОВ «Імідж-компанія» виявлено ряд проблем:

- відсутність розробленої системи нематеріального стимулювання;
- незадоволеність персоналу наявною системою преміювання;
- відсутність диференційованої оплати праці;
- відсутність розроблених критеріїв ефективності (KPI);
- зниження продуктивності праці;
- збільшення коефіцієнта позитивного абсентеїзму.

Є як позитивні сторони (регламентоване застосування системи матеріальної мотивації, чітка регламентація структури витрат на оплату праці працівників ТОВ «Імідж-компанія»), так і суттєві недоліки в системі мотивації (відсутність

розробленої документальної бази, регламентуючої використання інструментів нематеріальної мотивації).

Проведене анкетування з метою дослідження рівнів задоволеності персоналу ТОВ «Імідж-компанія», дозволило визначити провідні мотивуючі фактори персоналу підприємства, такі як прагнення до професійного зростання і розвитку, можливість підвищення кваліфікації, за якими спостерігається недостатній рівень задоволеності. Звертає на себе увагу, виявлене незадоволення розподілом преміальних сум. Більшість респондентів вважають, що керівництво недооцінює їх добре виконану роботу.

При формуванні системи мотивації важливо розраховувати стимули таким чином:

- щоб вони спиралися на цілі підприємства та його стратегію;
- щоб вони породжували у співробітниках саме ту поведінку, яка від них очікується;
- щоб вони були б зрозумілими, об'єктивними та прозорими;
- щоб вони були б досяжними, але досяжними не без зусиль.

Тільки у разі дотримання всіх чотирьох критеріїв одночасно розроблена система мотивації буде працювати та принесе очікувану користь.

Проведений аналіз показників ефективності системи мотивації підтвердив наявні труднощі в ТОВ «Імідж-компанія». Незважаючи на те, що на підприємстві відсутня плінність персоналу і коефіцієнт сталості кадрів виявляє стабільність, в ТОВ «Імідж-компанія» зафіксовано зниження продуктивності праці і збільшення коефіцієнта абсентеїзму.

Для усунення вищезгаданих проблем були розроблені рекомендаційні заходи щодо вдосконалення менеджменту та адміністрування системи мотивації. Зокрема:

1. Розробка регламентуючої документації та запровадження ефективної системи мотивації в ТОВ «Імідж-компанія».
2. Впровадження інструментів нематеріального стимулювання (дошка пошани, подяки за результатами діяльності, проведення конкурсу «Найкращий працівник підприємства», оплата підвищення кваліфікації).

Розрахунок ефективності запропонованих заходів удосконалення управління та адміністрування системи мотивації персоналу показав такі результати. Економічна ефективність полягає у зменшенні коштів фонду оплати праці на 4%, зменшенні преміального фонду персоналу підприємства на 15%, збільшенні продуктивності праці на 15%, зменшення коефіцієнта абсентеїзму на 15%. Соціальна ефективність полягає у підвищенні ефективності роботи ТОВ «Імідж-компанія», підвищення мотивації співробітників до продуктивної та якісної діяльності, підвищення ефективності роботи муніципальної освіти, формування висококваліфікованого кадрового складу та стимулювання професійного зростання співробітників ТОВ «Імідж-компанія».

Впроваджувана система нематеріального стимулювання дозволить покращити внутрішній моральний клімат у колективі та сприятиме підвищенню ефективності роботи муніципальної освіти, а також формуванню висококваліфікованого кадрового складу та стимулювання професійного зростання співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко А. К., Антощенкова В.В., Пономарьова М. С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2020. № 1. С. 152–163.
2. Васильєва О. О. Мотивація трудової діяльності в умовах сталого розвитку аграрної сфери. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48(1). С. 73–81.
3. Гавкалова Н. Л. Мотивація персоналу аграрних підприємств в умовах євроінтеграційних перетворень. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Полтава: ПУЕТ, 2015. № 1. С. 137-143.
4. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М.. Технології управління персоналом: навч. посіб. Київ, 2017. 528 с.
5. Горбачова І. В. Стимулювання праці як фактор підвищення її продуктивності в сільськогосподарському виробництві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 2. С. 473-477.
6. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. та інші; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. Менеджмент персоналу. К.: КНЕУ. 2006. 398 с.
7. Довгань Л.Є., Ткач В.В. Збереження та розвиток персоналу підприємств: проблеми та сучасні підходи до їх вирішення. *Економіка і суспільство*. 2018. №15. URL: www.economyandsociety.in.ua/journal-15/22-stati-15/1852-dovgan-l-e-tkach-v-v (дата звернення 20.11.2023)
8. Зіновчук В. В., Штерма Т. В. Нематеріальна складова мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2011. № 2(2). С. 226-234.
9. Кір'ян Т. М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці: монографія. К. : НДІ праці і зайнятості населення, 2008. 416 с.
10. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_46 (дата звернення 15.03.2024)

11. Лисак В. Ю., Ткачук В.В. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13(2). С. 108–111.

12. Міценко Н.Г., Різник Д.В. Ефективна мотивація праці як основа управління персоналом підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2017. Вип.53. С. 90–95.

13. Мотузенко О. В. Мотивація праці та підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка*. 2020. Вип. 2. С. 103-111.

14. Одуденко А. В. Основні напрями вдосконалення управління персоналом. *Сучасні тенденції та перспективи розвитку науки, освіти, технологій та суспільства: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 23 серпня 2023 р.)*. Кременчук: ЦФЕНД, 2023. С.44-45.

15. Одуденко А. Підходи щодо оцінювання стану мотивації персоналу до ефективної праці та саморозвитку. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: Збірник наукових праць VI Всеукраїнської науково-практичної конференції*. м. Полтава, 26 жовтня 2023 р. Полтава, 2023. С. 691-693.

16. Нестерчук В. П. Організація та мотивація праці: Навч. посіб. Європейський ун–т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. К. : Вид–во Європейського ун–ту фінансів, інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2015. 86 с.

17. Олійник Т. Г. Мотивація як спосіб підвищення продуктивності праці на аграрних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_3_25. (дата звернення: 24.10.2023).

18. Павлик В. П. Мотивація працівників у забезпеченні ефективного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка АПК*. 2016. № 4. С. 81–88.

19. Про оплату праці. Закон України 24 березня 1995 року № 108/95-ВР. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, № 17, ст.121. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 24.10.2023)

20. Циганенко Г.В., Литвинчук Б. О. Обґрунтування мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств. *Динаміка розвитку сучасної науки*: матеріали Міжнар. наук. конф., 15 листоп., 2019 р. Чернігів: МЦНД, Т. 1, 2019. С. 78-81.

21. Циганенко Г.В., Місевич М.А., Ходаківський В.М. Управління удосконаленням мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. №5. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.5.77](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.77)

22. Luthans, F. Organizational behavior. Boston: McGraw-Hill. 2002.

23. Rozman, R. Relationship between management and leadership. Oxford: EIASM. 2002.

24. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). "Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues". Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA