

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
Кафедра менеджменту

КУПЧИК КИРИЛО ОЛЕКСАНДРОВИЧ

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА (НА МАТЕРІАЛАХ ***)**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент
Робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня

Науковий керівник:
ХОМЮК НАТАЛІЯ ЛЕОНІДІВНА,
доктор економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 16

засідання кафедри менеджменту

від 23 травня 2024 р.

Завідувач кафедри

_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2024

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Освітній рівень перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Наталія ХОМЮК

25.09.2023 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ
КУПЧИКУ КИРИЛУ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ**

1. Тема роботи: Формування системи мотивації персоналу підприємства (на матеріалах **** *).
**** *).

2. Керівник роботи: Хомюк Наталія Леонідівна, доктор економічних наук, доцент.

3. Термін подання здобувачем роботи: 23.05.2024 р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретико-методичних основ формування системи мотивації персоналу підприємства.

Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі *завдання*: розкрити сутність поняття «мотивація персоналу» та обґрунтувати її види; охарактеризувати основні складові та методи системи мотивації персоналу підприємства; обґрунтувати методичні підходи до аналізу ефективності функціонування системи мотивації персоналу підприємства; охарактеризувати **** * та провести аналіз основних показників його діяльності; здійснити аналіз складових системи мотивації **** *; виконати оцінку ефективності функціонування системи мотивації персоналу **** *.

Об'єктом дослідження є процес здійснення мотивації персоналу **** *.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади управління ефективністю системи мотивації працівників **** *.

5. Дата видачі завдання: 25.09.2023 р.

6. КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1.	Підготовчий: вибір, затвердження теми кваліфікаційної роботи, складання індивідуального плану-графіка дослідження	до 25.09.2023 р.	
2.	Основний		
2.1.	Виконання теоретико-методологічного розділу	до 22.12.2023 р.	
2.2.	Виконання дослідницько-аналітичного розділу	до 30.04.2024 р.	
2.3.	Формування висновків та пропозицій	до 10.05.2024 р.	
3.	Оформлювальний: оформлення рукопису та перевірка керівником	до 17.05.2024 р.	
4.	Підсумковий		
4.1.	Отримання висновку керівника про готовність кваліфікаційної роботи; проведення попереднього захисту на кафедрі, отримання рекомендації випускової кафедри про допуск до захисту	до 23.05.2024 р.	
4.2.	Отримання рецензії на кваліфікаційну роботу, подання роботи до ЕК	до 05.06.2024 р.	

Здобувач освіти		Кирило КУПЧИК
Керівник роботи		Наталія ХОМІЮК

АНОТАЦІЯ

Купчик К. О. Формування системи мотивації персоналу підприємства (на матеріалах **** *). – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня Бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент освітньо-професійної програми Менеджмент. Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2024.

У кваліфікаційній роботі викладено теоретичні та методологічні основи формування системи мотивації персоналу підприємства. Визначено сутність поняття «мотивація персоналу» та обґрунтовано її види. Охарактеризовано основні складові та методи системи мотивації персоналу підприємства. Обґрунтовано методичні підходи до аналізу ефективності функціонування системи мотивації персоналу підприємства. Охарактеризовано **** * та проведено аналіз основних показників його діяльності. Здійснено аналіз складових системи мотивації **** *. Виконано оцінку ефективності функціонування системи мотивації персоналу **** *. Виявлено проблеми та розроблено рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу **** *.

Ключові слова: система мотивації, мотивація персоналу, стимулювання, продуктивність праці.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Мотивація персоналу підприємства: сутність та види	8
1.2. Характеристика основних складових та методів системи мотивації персоналу підприємства	15
1.3. Методичні підходи до аналізу ефективності функціонування системи мотивації персоналу підприємства	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ****	27

2.1. Загальна характеристика **** ***** та аналіз основних показників його діяльності	27 33
2.2. Аналіз складових системи мотивації **** *****	
2.3. Оцінка ефективності функціонування системи мотивації персоналу **** *****	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективна система мотивації стимулює працівників до продуктивної роботи, підвищує їхню залученість і лояльність, а також сприяє утриманню кваліфікованого персоналу. Крім того, вмотивовані співробітники легше адаптуються до змін та сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Як частина стратегічного управління людськими ресурсами, система мотивації допомагає досягати довгострокових цілей і забезпечувати стійке функціонування підприємства в умовах постійних змін і зростаючої конкуренції.

Дослідженням теми мотивації персоналу присвятили свої роботи багато вчених, таких як: Бойченко А. А. [1]; Прохоровська С. А. [2]; Подольська О. В. [3]; Лінькова О. Ю. [4]; Горовий Д. А., Строков Є. М. [5]; Бровкова О., Мельникова К., Ілінчук М. [6] та ін.

Мета та завдання роботи. Мета дослідження – вивчення теоретико-методичних основ формування системи мотивації персоналу підприємства.

Досягнення мети дослідження зумовило необхідність розв’язання таких основних завдань:

- розкрити сутність поняття «мотивація персоналу» та обґрунтувати її види;
- охарактеризувати основні складові та методи системи мотивації персоналу підприємства;
- обґрунтувати методичні підходи до аналізу ефективності функціонування системи мотивації персоналу підприємства;
- охарактеризувати **** ***** та провести аналіз основних показників його діяльності;
- здійснити аналіз складових системи мотивації **** *****;
- виконати оцінку ефективності функціонування системи мотивації персоналу **** *****.

*Об'єктом дослідження є процес здійснення мотивації персоналу ****
*****.*

*Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади управління ефективністю системи мотивації працівників **** *****.*

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано такі методи: аналізу та синтезу, спостереження, графічний метод, порівняння, опису, узагальнення.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість формування системи мотивації персоналу підприємства полягає в її впливі на продуктивність і ефективність роботи. Правильна її організованість підвищує залученість працівників та їхню відданість організації, що сприяє зростанню продуктивності та досягненню цілей. Така система також допомагає утримати кваліфікованих фахівців і знизити плинність кадрів, тим самим скорочуючи витрати на найм та навчання нових працівників. Крім того, ефективна мотивація персоналу стимулює розвиток інновацій та підвищує якість послуг або продукції, що покращує конкурентоспроможність підприємства на ринку. В результаті, система мотивації персоналу є інструментом для досягнення довгострокового успіху та стійкого розвитку бізнесу.

Апробація результатів роботи. Основні результати кваліфікаційної роботи обговорено й схвалено на міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні технології менеджменту» (Луцьк, 2023 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Мотивація персоналу підприємства: сутність та види

Мотивація персоналу визначає успіх будь-якого підприємства. Коли працівники мають внутрішню мотивацію, вони більш ефективні, продуктивні та здатні досягати поставлених цілей. Задоволені працівники також зазвичай залишаються у компанії довше, зменшуючи текучість персоналу і вартість найму нового працівника. Крім того, вмотивовані співробітники також створюють позитивне робоче середовище, що сприяє співпраці, інноваціям та загальному успіху. Тому важливо, щоб керівництво витратило час і ресурси на розвиток програм та стратегій мотивації персоналу, які враховують потреби та цінності їхніх співробітників.

Підходи до визначення поняття «мотивація персоналу» (табл. 1.1) демонструють, що це багатогранне явище, яке включає в себе різні аспекти стимулювання та заохочення працівників до продуктивної діяльності. Деякі підходи підкреслюють психологічні аспекти мотивації, зокрема потреби, бажання та інтереси працівників. Інші підходи роблять акцент на матеріальних стимулах, таких як зарплата, премії та пільги, які впливають на залучення та продуктивність працівників.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності поняття «мотивація персоналу»

Автор	Визначення
1	2
Семенова Л. О., Мірясов А. С.	«процес спонукання працівників до ефективної діяльності для досягнення цілей підприємства (через задоволення потреб кожного працівника)» [7].

Продовження таблиці 1.1

1	2
Заставнюк Л. І.	«якісний симбіоз внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких направлене на самомотивацію, а також зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства щодо підвищення показників ефективності та рівня продуктивності праці в сучасних організаціях» [8].
Покропивний С. В.	«система, що характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, що стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей підприємства» [9, с. 374].
Слець О. П.	«процес впливу суб'єкта управління на поведінку об'єкта управління через систему стимулів, що формують в об'єкта управління мотиви до такої поведінки, яка забезпечує досягнення суб'єктом управління поставлених цілей» [10].
Колот А. М.	«сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій» [11, с. 6].

Примітка. Сформовано автором.

Так, різноманітність визначень терміну «мотивація персоналу» свідчить про те, що цей поняття може мати різні аспекти та значення залежно від контексту та особливостей конкретної ситуації.

На думку Ігнатюк В., Туніної Г., основними завданнями, що ставить перед собою система мотивації є:

- сприяти професійному розвитку та підвищенню кваліфікації працівників;
- оптимізувати витрати на персонал;
- забезпечити відданість працівників та стабільність колективу;
- спрямовувати працівників на виконання стратегічних завдань підприємства;
- стимулювати ефективну працю кожного співробітника;
- залучити висококваліфікований персонал [12].

Пустовіт О. Г. та Басюк Є. В. виділяють такі завдання мотивації персоналу:

- 1) залучення персоналу, що вимагає врахування великої конкуренції на ринку праці за висококваліфіковані кадри, необхідні для досягнення стратегічних цілей. Система мотивації повинна бути конкурентоспроможною відносно тієї категорії працівників, які є важливими для підприємства;

2) збереження персоналу та забезпечення їх лояльності до підприємства є важливими аспектами, адже якщо мотивація до праці не відповідає потребам працівників, це може призвести до втрати кваліфікованих фахівців, що в свою чергу призводить до втрати інвестицій, вже залучених на набір, навчання та підвищення кваліфікації;

3) спонукання до продуктивної поведінки є важливим аспектом управління персоналом. Після залучення потенційно сильних працівників, керівництво повинно зосередитися на підвищенні їх результативності та ефективності. Це означає не лише контроль за виконанням обов'язків, а й оцінку внеску працівників у досягнення цілей підприємства. Результативна та ефективна праця, творчий підхід, досвід та відданість компанії повинні бути визнані та підтримані керівництвом шляхом задоволення мотивацій співробітників;

4) моніторинг витрат є важливою складовою менеджменту персоналу, адже дозволяє підприємству контролювати та керувати ними, забезпечуючи при кадрові потреби;

5) адміністративна ефективність і простота [13].

Типова модель системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства зображена на рис. 1.1.

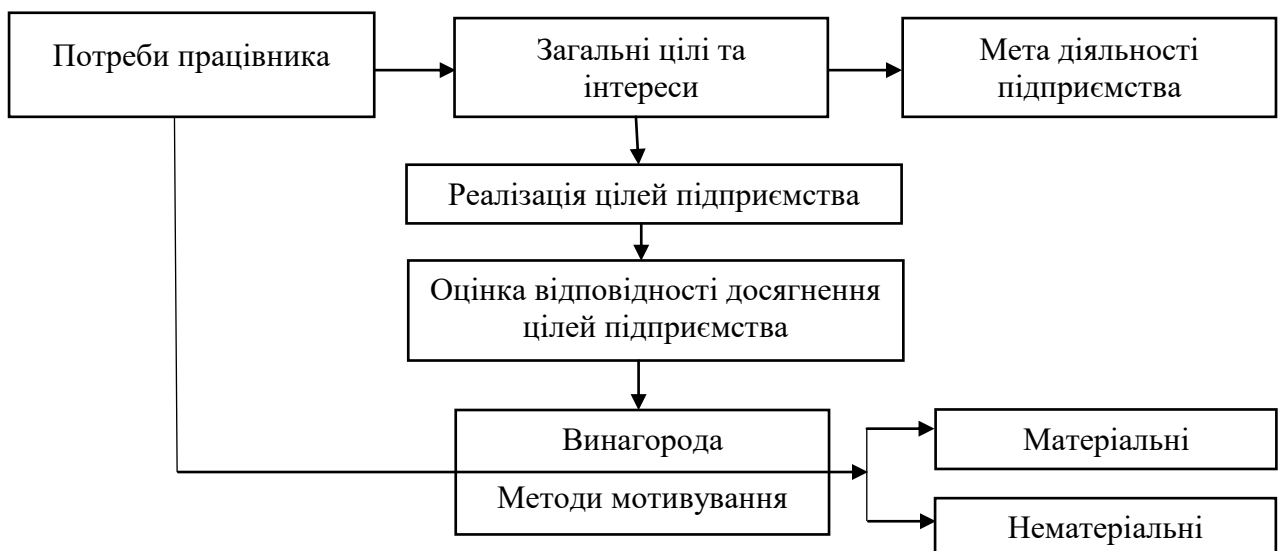


Рис. 1.1. Типова модель системи мотивації персоналу

Примітка. Побудовано автором на основі [14].

Мочерний С. В. виділяє такі види мотивації (рис. 1.2).

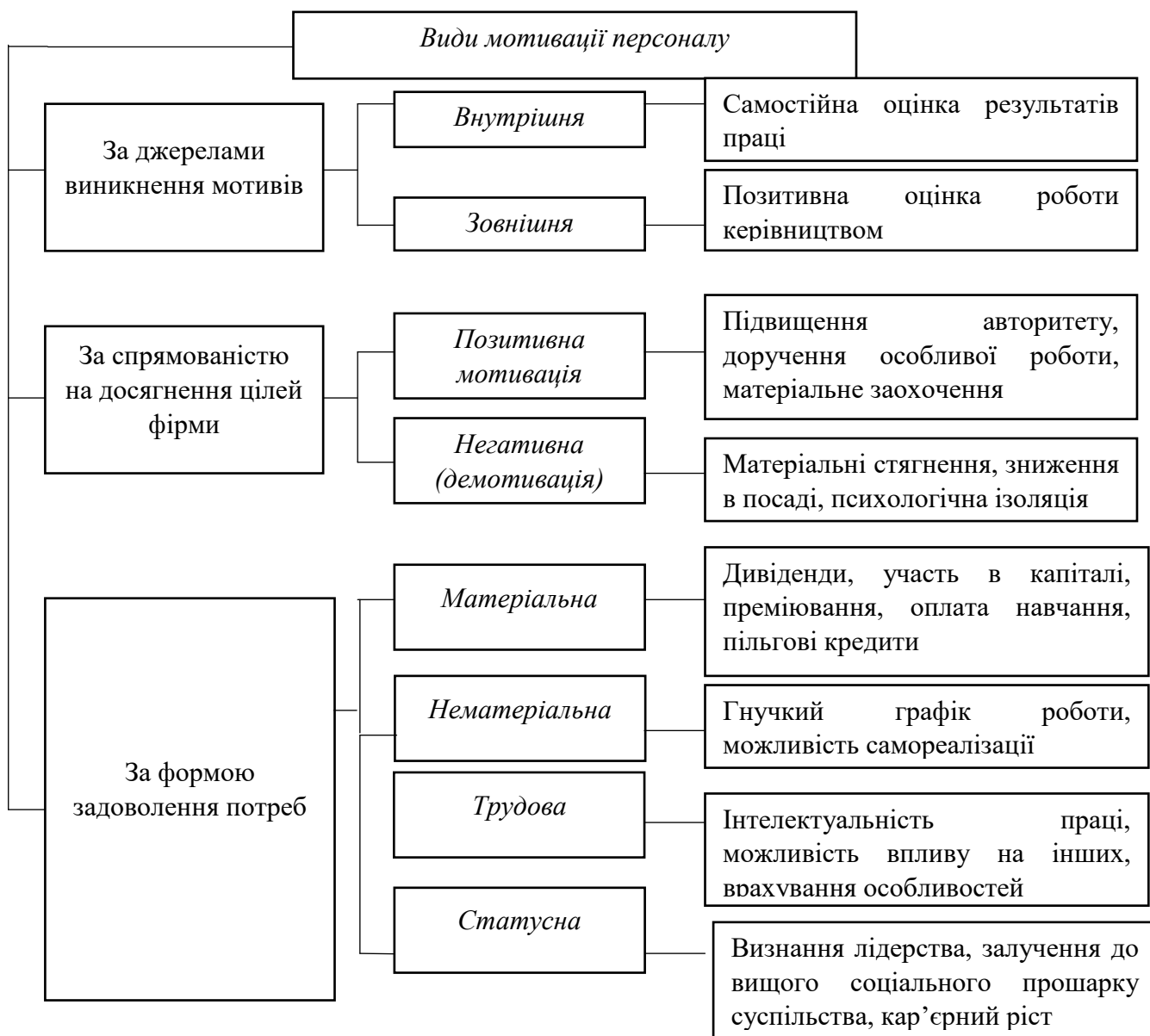


Рис. 1.2. Види мотивації персоналу

Примітка. Побудовано автором на основі [15, с. 215].

Управління персоналом враховує різноманітні форми та види мотивації через індивідуальні різниці у потребах, цінностях та мотиваційних чинниках працівників. Цей підхід сприяє створенню гнучкої системи, що відповідає очікуванням персоналу, та сприяє формуванню сприятливої робочої атмосфери. Його результатом є не лише задоволення конкретних потреб кожного працівника, але і забезпечення більш ефективного використання робочого потенціалу.

На думку Прозоровської С. А., ефективною є така система мотивації, що поєднує в собі:

– матеріальну мотивацію: підвищення заробітної плати, відсоток від продажів, премії, бонуси за перевиконання КРІ, соціальний і компенсаційний пакет, страхування, пільги, системи знижок на послуги чи продукти підприємства та інші додаткові фінансові виплати [16];

– нематеріальну мотивацію: тренінги; навчання; кар'єрний ріст; гнучкий графік роботи; винагорода у вигляді додаткового вільного часу; соціальні пільги; залучення до управління та прийняття рішень; святкові привітання [17];

– штрафи та дисциплінарні заходи: покарання за запізнення, невиконання планового обсягу роботи у встановлені терміни, інші адміністративні проступки; позбавлення премій всього відділу за невдалий результат роботи; введення «штрафного» робочого часу тощо [16].

Перелік факторів мотивації працівників представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Фактори мотивації працівників підприємств

№	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	Високий заробіток	Потреба високого рівня заробітної плати, фінансових винагород, премій, доплат, надбавок, пільг.
2	Фізичні умови праці	Необхідність у комфортних умовах праці та сприятливому робочому середовищі.
3	Структурування роботи	Затверджені норми та інструкції щодо виконання роботи.
4	Соціальні контакти	Потреба у комунікації з багатьма людьми та підтримці близьких стосунків із колегами.
5	Креативність	Бажання постійно залишатися відкритим до нових ідей.
6	Стійкі взаємовідносини	Потреба створювати та підтримувати довгострокові, стабільні зв'язки з обмеженою кількістю колег.
7	Визнання	Потреба визнання та схвалення оточуючими досягнень та успіхів окремих осіб.
8	Прагнення до досягнень	Необхідність встановлювати перед собою складні цілі та досягати їх.
9	Влада і впливовість	Бажання керувати іншими, конкуренції та впливу.
10	Різноманітність і зміни	Прагнення до постійних змін та бажання бути завжди готовим до дій.
11	Самовдосконалення	Прагнення розвиватися як особистість.
12	Цікава та корисна робота	Необхідність займатися суспільно корисною роботою.

Примітка. Побудовано автором на основі [18]

Застосування різних факторів мотивації у комплексі відіграє ключову роль у забезпеченні повного задоволення потреб та очікувань працівників. Взаємодія різних стимулів забезпечує більш глибокий і стійкий вплив на ефективність та задоволеність персоналу. Комбінація елементів мотивації дозволяє створити різноманітну систему заохочень, яка враховує індивідуальні особливості працівників, їхні кар'єрні та особисті цілі. Це не лише сприяє підвищенню продуктивності, але й формує позитивний корпоративний клімат, що має важливе значення для загального успіху підприємства.

Глибоке розуміння внутрішніх аспектів системи мотивації персоналу надає керівникам можливість реалізувати ефективну політику у сфері трудових відносин. При врахуванні наявних форм і методів мотивації необхідно створювати систему мотивації відповідно до такої послідовності:

- 1) оцінка поточної системи стимулювання персоналу;
- 2) визначення основних складових та формулювання ключових цілей мотиваційної стратегії;
- 3) встановлення елементів матеріального мотивування;
- 4) визначення аспектів нематеріального стимулювання;
- 5) розробка внутрішніх нормативних документів, що регулюють систему мотивації працівників підприємства [19].

При цьому, система мотивації на рівні підприємства повинна базуватися на таких вимогах:

- забезпечення рівних можливостей для зайнятості та кар'єрного росту на основі показників результативності;
- відповідність рівня оплати праці досягнутим результатам і визнання особистого внеску у загальний успіх;
- створення умов, сприятливих для охорони здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- забезпечення можливостей для розвитку професійних навичок і розкриття потенціалу працівників;

- створення атмосфери довіри та зацікавленості в досягненні спільних цілей у колективі [8, с. 375].

Ефективність системи мотивації та стимулювання персоналу в управлінні розвитком підприємства можна забезпечити шляхом:

- формулювання та роз'яснення цілей підприємства усім працівникам для сприяння взаємодії між ними;

- ретельне створення моделі «ідеальної» виробничої поведінки для всіх управлінців;

- координація діяльності відділу кадрів у всіх підрозділах підприємства;

- постійна співпраця між спеціалістами з управління персоналом та керівниками лінійних підрозділів;

- залучення керівників до участі у «привабливих» для них формах взаємодії з персоналом, таких як проведення співбесід з кандидатами, участь у професійному навчанні та керівництво окремими проектами, що сприятиме здобуттю практичного досвіду у розробці та використанні методів управління людськими ресурсами. Це дозволить їм отримати більш повне та об'єктивне розуміння особливостей менеджменту персоналу;

- участі працівників у прибутках підприємства через надання їм можливості отримувати корпоративні або боргові цінні папери [20].

Успіх мотивації обумовлюється використанням комплексного підходу, що ґрунтується на ретельному вивченні стану справ та мотиваційній поведінці її персоналу. При формуванні системи мотивації важливо залучати всіх працівників на різних рівнях управління. Згідно з результатами наукових досліджень, раціонально побудована система мотивації призводить до підвищення ефективності праці на 40 % [21].

Розуміння потреб системи мотивації є важливою складовою керування персоналом підприємства. Урахування індивідуальних особливостей, амбіцій та інших факторів мотивації дозволяє створювати умови, які сприяють ефективності та задоволеності працівників. Це сприяє не лише залученню та збереженню кваліфікованого персоналу, але й формуванню позитивної

корпоративної атмосфери та підвищенню конкурентоспроможності на ринку праці.

1.2. Характеристика основних складових та методів системи мотивації персоналу підприємства

Характеристика основних складових системи мотивації персоналу є важливим етапом у керуванні людськими ресурсами підприємства. Спочатку потрібно чітко визначити цілі та завдання, що стануть основою для подальшої розробки мотиваційної стратегії. Потім слід виявити ключові чинники, які впливають на задоволеність працівників, оскільки вони визначають ефективність заходів з мотивації. Вони можуть включати матеріальні стимули, можливості для професійного зростання, а також аспекти соціального спілкування в колективі.

Урахування унікальних рис та потреб працівників стає ще однією ключовою компонентою, оскільки це дозволяє розробляти індивідуальні стратегії мотивації. Загалом, ефективно розроблена та впроваджена система мотивації стає важливим інструментом для привертання, утримання та розвитку висококваліфікованого персоналу на підприємстві.

Комплексна модель формування ефективної системи мотивації персоналу, на думку Заставнюк Л. І., включає:

1) економічну складову: гнучку систему мотивування, обґрунтовану систему впливу винагороди, обґрунтовану систему оплати праці за результатами діяльності;

2) соціальну складову: унікальність кожного працівника, його приналежність до різних груп та сприяння ініціативам колективу, що сприяє формуванню корпоративної культури та підтримує професійну активність співробітників;

3) психологічна складова охоплює пріоритетність особистісних цінностей, самореалізацію та високу самооцінку, самодисципліну та задоволеність працівників якістю та сутністю роботи, а також можливість постійного навчання, перекваліфікації та підвищення кваліфікації;

4) організаційна складова включає в себе високий рівень корпоративної культури, єдність колективу, етику взаємин між керівництвом та підлеглими, а також систему цінностей та принципів;

5) інституціональна складова передбачає визначення стратегічних цілей, формування команди як єдиного цілісного утворення та відбір персоналу на основі співбесід і регулярну атестацію [7].

Система мотивування підприємства включає в себе комплекс підсистем: матеріальну, статусну та трудову мотивацію.

Матеріальна мотивація є широко вживаним та дієвим способом винагороди для працівників. Ілленко Р., Губенко Д. під матеріальною мотивацією розуміють прагнення до певного рівня достатку та комфорту у житті. Це охоплює систему матеріальних стимулів, таких як заробітна плата, премії, компенсації та інші винагороди, які спрямовані на забезпечення відповідності між оплатою працівників та їхнім внеском у роботу як за кількістю, так і за якістю. Бажання людини покращити свій рівень життя стимулює збільшення її продуктивності та результативності в роботі [22].

Матеріальна мотивація є основою для економічного стимулювання та задоволення основних потреб працівників. Забезпечення гарантованої та справедливої оплати праці, використання бонусних систем та надання соціальних пакетів – ці складові матеріальної мотивації спонукають працівників до підвищеної продуктивності та поліпшення якості виконаної роботи.

Статусна мотивація відображає визнання, важливість та соціальний статус працівників підприємства. Це може сприяти підвищенню ентузіазму в колективі, стимулювати самостійність та бажання досягнути великих

результатів, що узгоджено допомагає підтримати успішне функціонування підприємства.

Головатий М. Ф., Лукашевич М.П. та Дмитренко Г.А. до методів статусної мотивації відносять:

- залучення фахівців з соціальної сфери до участі у формуванні та прийнятті управлінських рішень, активну пропозиція практичних ідей для поліпшення соціальної діяльності;

- делегування повноважень підлеглим та надання їм можливості виконувати представницькі функції;

- кар’єрне зростання, використання обґрунтованих критеріїв для отримання підвищень у межах конкретних категорій співробітників, переміщення на нові посади та присвоєння почесних титулів – це потужне джерело морального стимулу для праці;

- професійний розвиток персоналу: участь у навчальних програмах, тренінгах та курсах, що спрямовані на підвищення кваліфікації та отримання відповідних сертифікатів чи посвідчень [23, с. 140–141].

Ефективними стратегіями для підвищення статусної мотивації можуть бути такі дії:

- актуалізація назв посад на більш сучасні та престижні;
- розширення обов’язків та рівня відповідальності;
- надання кращого місця за столом під час нарад;
- забезпечення можливості прямого спілкування з керівництвом;
- особисте привітання від керівництва з різних свят, днів народження та важливих родинних подій;

- участь у представленні інтересів компанії на зустрічах та переговорах [25].

Додатковим чинником, що значно впливає на поведінку працівників під час виконання своїх обов’язків, є трудова мотивація. Вона виникає в результаті самої роботи, режиму трудової діяльності, умов праці, організації робочого процесу, а також змісту виконуваних завдань.

Застосування різноманітних методів мотивації працівників сприяє створенню ефективного та результативного робочого середовища на підприємстві, що чинить вплив на різні аспекти його функціонування.

- 1) інтегровані програми мотивації стимулюють працівників до досягнення високих результатів, що впливає на зростання продуктивності;
- 2) використання ефективних методів мотивації допомагає зберегти талановитих працівників і позбавитися проблеми з плинністю кадрів;
- 3) задоволеність працівників сприяє формуванню плідної командної динаміки та досягненню спільних цілей підприємства;
- 4) підтримка особистого зростання та вираження ідей стимулюють творчий підхід до вирішення завдань;
- 5) залучені та задоволені працівники стають рушійною силою для впровадження нових концепцій, технологій та стратегій у розвиток підприємства.

Методи мотивації персоналу допомагають не лише покращити атмосферу на робочому місці, але й забезпечують стабільність та конкурентоспроможність підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Збалансований підхід до матеріальних та нематеріальних стимулів дозволяє впливати на мотивацію персоналу та досягати стратегічних цілей організації. Ця стратегія робить ефективні методи мотивації ключовою інвестицією у підприємство, що відображається на його стабільності та успішності у довгостроковій перспективі.

Розглянемо класифікацію методів мотивації персоналу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація методів мотивації персоналу

№	Класифікаційна ознака	Методи мотивації	Характеристика методів мотивації
1	2	3	4
1	За способом впливу	Примушення	Базується на страху перед покаранням, таким як звільнення, пониження на посаді з відповідним зменшенням заробітної плати, накладення штрафу тощо.
		Винагородження	Заснована на системі економічних стимулів (заробітна плата, премії, участь у прибутках) та неекономічних заохочень (грамота, подяка тощо).

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
		Солідарнос ті	Сприяє формуванню у працівників цінностей і цілей, що максимально збігаються з цінностями та цілями організації.
2	За суб'єктом	Самомотив ації	Внутрішньоособистісні методи, спрямовані на самопізнання.
		Сторонньої мотивації	Методи впливу суб'єкта мотивації на об'єкт мотивації.
3	За спрямовані стю впливу	Позитивні	Сприяють виникненню позитивних емоцій, які стимулюють прагнення досягти успіху в професійній діяльності (вдячність, премії, підвищення на посаді тощо).
		Негативні	Різноманітні види покарання (штрафи, звільнення, пониження на посаді).
4	За місцем виникненн я	Внутрішні	Задоволення від процесу роботи, важливість праці та спілкування з колегами.
		Зовнішні	Заробітна плата, кар'єрний ріст, символи статусу та престижу на роботі.
5	За економічни м змістом	Фінансові	Заробітна плата, премії, участь у прибутках підприємства, оплата навчання та інші виплати.
		Нефінансов і	Підвищення привабливості роботи, кар'єрний ріст, залучення до управління та прийняття рішень, підвищення кваліфікації, гнучкі графіки роботи, належні умови праці тощо.
6	За функціонал ьним призначенн ям	Економічні	Заробітна плата, премії за досягнення результатів, участь у прибутках підприємства, оплата навчання, інші види виплат та інше.
		Організацій ні	Збагачення від роботи, удосконалення організації та умов праці.
		Соціальні	Кар'єрний розвиток, перекваліфікація, оплата транспортних витрат, безкоштовне харчування, матеріальні гарантії на випадок безробіття, забезпечення житлом, соціальне та медичне страхування тощо.
		Морально- психологіч ні	Підвищення привабливості роботи, залучення працівників до управління підприємством, формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Примітка. Побудовано автором на основі [17].

Класифікація методів мотивації персоналу має важливе значення для систематизації та оптимального використання цих засобів на підприємстві. Поділ методів на категорії дозволяє керівникам чітко визначити, які стимули будуть найбільш ефективними в конкретних умовах та для певної групи працівників.

Розглянемо детальніше методи мотивації працівників підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Методи мотивації працівників підприємства

Метод	Характеристика
Позитивна	- матеріальна (зарплата, премії, винагороди, бонуси, доплати); - нематеріальна (комфортні умови праці, соціалізація, навчання за рахунок підприємства, путівки, пільги, похвала, відвідування конференцій)
Негативна	- депреміювання; - зменшення відсотка та надбавок; - зняття стимулюючих заходів; - зменшення відсотка доплат
Зовнішня	засіб досягнення мети, що безпосередньо впливає на поведінку (мета полягає в зароблянні грошей, отриманні визнання, підвищенні на посаді)
Внутрішня	працівник самостійно оцінює свої результати, усвідомлюючи поставлені завдання
Загальнокорпоративна	застосування однакових видів мотивації до різних груп працівників
Групова	розробка мотивів для окремих груп працівників із врахуванням їхніх потреб та інтересів, орієнтована на групування
Індивідуальна	враховує індивідуальні потреби кожного працівника
Стійка	базується на потребах людини, тобто на внутрішніх мотиваціях до діяльності, що не вимагають додаткового підкріплення
Нестійка	потребує додаткового підкріплення, яке може бути матеріальним або нематеріальним стимулом.

Примітка. Побудовано автором на основі [26].

Доцільно також врахувати методи стимулювання працівників підприємства, що надають такі переваги:

1) гнучкі графіки та умови праці – можливість робити графіки роботи гнучкими та пропозиції працювати з будь-якого місця допомагають співробітникам збалансувати своє професійне та особисте життя;

2) професійний розвиток – можливості навчання та розвитку допомагають співробітникам підвищувати свої кваліфікації та просуватися кар'єрними сходами;

3) бонуси та премії – система фінансових стимулів мотивує працівників та визнає їхні досягнення;

4) участь у прийнятті рішень – надання можливості працівникам брати участь у процесах управління створює почуття важливості та відповідальності;

5) корпоративна культура – створення атмосфери співпраці та ефективної комунікації в організації;

6) стимулювання творчості – підтримка та винагорода за творчий підхід до роботи сприяють появі новаторських ідей та вдосконаленню процесів;

7) матеріальні та нематеріальні винагороди – різноманітні форми винагород, як матеріальні, так і нематеріальні, що підвищують задоволеність працівників;

8) робоче середовище – створення комфортних умов та сучасних робочих просторів, що сприяють творчості та загальному самопочуттю персоналу.

Розглянемо детальніше методи стимулювання працівників підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Методи стимулювання працівників підприємства

Метод	Характеристика
Матеріальне стимулювання	- грошове: оплата праці, надбавки, доплати, премії, комісійна винагорода, участь у прибутках; - негрошове: 1) соціальне: медичне обслуговування, страхування, харчування, транспортні витрати, путівки; 2) функційне: покращення організації та умов праці, створення умов відпочинку, додаткова відпустка
Нематеріальне стимулювання	- творче: стажування, підвищення кваліфікації, можливість самореалізації та самовдосконалення; - соціально-психологічне: престиж, повага колег, суспільне визнання; - політичне: вплив на працівника політичних ідей, ідеалів, програм); - адміністративне: дисциплінарна відповідальність працівника за виконання трудових обов'язків та правил трудової діяльності; - інформаційне: доступність необхідної інформації та можливість її надання працівникам

Примітка. Побудовано автором на основі [24].

Так, важливість методів мотивації персоналу на сучасному підприємстві не може бути недооціненою, оскільки вони є важливими факторами для досягнення високої продуктивності та конкурентоспроможності. Також ці методи сприяють створенню сприятливого робочого середовища, що забезпечує задоволення потреб працівників та збереження їхнього таланту. Крім того, сприяють стимулюванню ініціативи, креативності та

відповідальності, що в свою чергу сприяє інноваціям та сталому розвитку підприємства.

1.3. Методичні підходи до аналізу ефективності функціонування системи мотивації персоналу підприємства

Аналіз ефективності функціонування системи мотивації дозволяє підприємству оцінити, наскільки ефективно використовуються ці заходи та як вони впливають на продуктивність та задоволення працівників. Шляхом систематичного аналізу керівництво може виявити успішні практики, а також слабкі сторони в системі мотивації, що потребують вдосконалення. Крім того, він дозволяє виявити зміни в потребах та очікуваннях персоналу, а також адаптувати мотиваційні стратегії до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Для того, щоб працівники відчували себе значущими та почутими, важливо мати розуміння, як їх мотивувати. Це відкриває можливості для розвитку ряду переваг:

- збільшена відданість працівників: коли співробітники мають мотивацію до роботи, вони зазвичай виявляють велику відданість у виконанні доручених завдань;

- підвищена задоволеність працівників є ключовою для успішної діяльності будь-якого підприємства, оскільки це може сприяти позитивному розвитку;

- сталий професійний розвиток працівників: мотивація дає поштовх до досягнення особистих цілей співробітників, їхнього самовдосконалення. Як тільки співробітник досягає своїх первинних цілей, він усвідомлює чіткий зв'язок між власними зусиллями та досягнутими результатами, що мотивує його до подальшого високопродуктивного виконання обов'язків;

– зростання продуктивності праці: для досягнення найкращих результатів важливо, щоб працівник мав належний баланс між вмінням виконувати завдання та бажанням їх виконувати;

– мотивація підтримує самодисципліну, оскільки лояльні працівники самостійно регулюють свою поведінку, розуміючи, що це сприяє їхньому власному інтересу;

– рівень плинності кадрів знижується, що може зменшити витрати на навчання та найм персоналу.

Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. вважають, що важливість мотивації працівників для підприємства полягає у тому, що:

– чим сильнішу мотивацію мають працівники, тим потужнішим стає їхній колектив;

– чим більше особа працює в команді і робить індивідуальні внески, тим вигіднішим і успішнішим є бізнес;

– адаптивність та творчість зміцнюється протягом періоду внесення змін;

– формується оптимістичне ставлення до роботи, створення умов підтримання здорової конкуренції на робочому місці [13].

У табл. 1.6. відображено порівняльну характеристику методик оцінювання рівня мотивації працівників.

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика методик оцінювання рівня мотивації

Методика	Результат
1	2
Тест «Мотиваційний профіль» Ш. Ричи та П. Мартіна	Визначення важливих та менш важливих факторів для працівників дозволяє визначити середні показники для всього персоналу. Недоліком методики є значні затрати часу на обробку даних.
Тест В. Герчікова	Дозволяє розподілити персонал на мотиваційні групи залежно від їх психотипу. Проте недоліком є те, що не завжди можна чітко віднести людину до одного певного типу.
Мінесотський багатопрофільний особистісний опитувальник (ММР1)	Дозволяє розподілити співробітників на три мотиваційні групи, враховуючи їх індивідуальні особливості та тип мотивації; недоліком є тривалий та трудомісткий процес дослідження.

Продовження таблиці 1.6

1	2
Метод еннаграмми	Візуалізація мотивації працівників на основі виділених факторів та визначення їх еннаєтипу допомагає визначити найбільш значущі чинники мотивації для кожного співробітника. Проте існує недолік: важко точно віднести конкретного працівника до одного еннаєтипу.

Примітка. Побудовано автором на основі [25, 26]

Ефективним інструментом для оцінки системи мотивації є збалансована система ключових показників ефективності (КРІ). Використання цих конкретних КРІ дає керівництву можливість отримувати об'єктивні дані та метрики, які демонструють результати та вплив мотиваційної системи на різні аспекти діяльності організації.

Процес впровадження системи Key Performance Indicators можна розділити на наступні послідовні кроки:

Крок 1. Перший етап включає створення та формалізацію стратегії. Це є ключовим елементом для вдосконалення системи мотивації за допомогою КРІ. Від правильного і точного визначення стратегії залежить подальший процес розробки КРІ та їх ефективне впровадження.

Крок 2. Визначення фінансових показників, які чітко відображають прогрес у досягненні стратегічних цілей.

Крок 3. Декомпозиція стратегічних цілей для керівників підрозділів передбачає детальний розподіл та формулювання ключових показників ефективності, які мають бути вимірюваними та зрозумілими.

Крок 4. Під час створення матриці КРІ необхідно враховувати кількість, коефіцієнт виконання, а також вагу ключових показників ефективності.

Необхідно дотримуватися таких принципів:

1) кількість КРІ:

- для керівника: 5–7 КРІ;
- для рядового співробітника: 3–5 КРІ;

2) вага КРІ:

- вага найбільш важливого КРІ не повинна перевищувати 50 %.

- вага найменш важливого КРІ повинна бути менше 5 %.

3) загальна сума показників:

- загальна сума ваг КРІ повинна становити 100 %.

Матриця КРІ слугує інструментом для систематизації та структурування ключових показників, забезпечуючи їх чітку взаємодію та спрямованість на досягнення стратегічних цілей компанії.

Крок 5. Заповнення матриці КРІ для кожного співробітника повинно включати як особисті цілі, так і спільні завдання, що сприятиме розвитку командного духу в кожному підрозділі та в компанії в цілому.

Крок 6. Визначення кількісних показників КРІ повинно бути на рівні 70–80 % досяжності, щоб уникнути надмірних преміальних виплат. При цьому важливо знайти баланс між стратегічними інтересами компанії та прагненням співробітників до отримання вищих премій.

Крок 7. Розрахунок розміру преміально фонду для кожного працівника ґрунтується на сучасних стандартах, які демонструють, що змінна складова заробітної плати має становити не менше 30% від загального доходу працівника. Якщо цей показник нижчий, ніж вказане значення, то відсоток змінної складової може втратити свою мотиваційну ефективність для співробітника.

Крок 8. Моніторинг – виявлення «слабких» місць в бізнес-процесах діяльності підприємства, що покликана сприяти їх оптимізації.

Крок 9. Перегляд та адаптація списку КРІ для працівника важливі для забезпечення його відповідності поточному стану підприємства. Зміни в ключових показниках ефективності повинні бути внесені відповідно до поточних потреб. Коригування слід проводити згідно з планом, а також з урахуванням змін на ринку праці, які впливають на цю потребу.

Крок 10. Зворотній зв'язок. Цей етап впровадження системи мотивації на підприємстві є критичним. Основна мета – переконатися, що співробітник розуміє своє місце в системі та дії, необхідні для досягнення результату. Це сприяє розробці індивідуального плану розвитку, що є унікальною особливістю цієї системи, оскільки вона поєднує матеріальні та нематеріальні форми

мотивації. Ключовим аспектом успішної роботи мотиваційної системи є виконання обіцянок керівництва: премія має бути нарахована згідно з умовами, і співробітник повинен отримати премію відповідно до своїх зусиль. В іншому випадку, навіть найефективніша система мотивації втрачає свою цінність [27].

Застосування ключових показників ефективності дозволяє більш точно оцінити продуктивність системи мотивації персоналу на підприємстві. ККП надають конкретні та кількісні показники, які вказують на те, наскільки успішно мотиваційні стратегії відповідають поставленим цілям та сприяють досягненню стратегічних завдань організації.

Переваги системи оцінювання ефективності системи мотивації персоналу підприємства на підставі оцінки цілей КРІ представлені в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Переваги системи преміювання на підставі оцінки цілей КРІ

Для співробітника	Для керівника	Для організації
<ul style="list-style-type: none"> - обізнаний у вимогах до його результативності - знає, за якими показниками результативності отримає матеріальну винагороду та її рівень - фіксування домовленості із керівником про бажаний результат - зворотний зв'язок від керівника 	<ul style="list-style-type: none"> - отримує інструмент планування досягнення цілей підрозділу - має засіб впливу на результативність діяльності працівників - дає й отримує зворотний зв'язок від кожного підлеглого 	<ul style="list-style-type: none"> - отримує основу для преміювання і мотиваційних програм - можливості визначення кадрового резерву та працівників, які не виконують своєї роботи - підвищується управлінська компетентність керівників - поліпшуються внутрішні комунікації

Примітка. Побудовано автором на основі [28].

Оцінка функціонування системи мотивації персоналу є важливим етапом управління, що дозволяє керівництву отримати об'єктивний огляд ефективності мотиваційних стратегій та їх впливу на працівників та організацію в цілому. Цей процес допомагає виявити успішні підходи та слабкі сторони в системі мотивації, а також ідентифікувати фактори, які впливають на продуктивність та задоволеність персоналу. Оцінка дозволяє керівництву адаптувати стратегії мотивації до змінних умов та потреб організації, що є важливим для забезпечення стабільності та успішності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ **** *

2.1. Загальна характеристика **** * та аналіз основних показників його діяльності

***** засноване **.*.*.**** р. **** * та знаходиться за адресою: **** * область, **** * район, с. **** *, вул. **** *, ** [29].

Основним видом діяльності **** * згідно з Державним класифікатором видів економічної діяльності є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (КВЕД: 01.11).

Код ЄДРПОУ: **** *.

Дата реєстрації: **.*.*.****.

Розмір статутного капіталу – **** * грн.

**** * обробляє більше 6 тис. га землі у Волинській області.

У сільському господарстві земля є ключовим ресурсом. Раціональне використання земельних фондів та заходи щодо підвищення їх родючості мають вирішальне значення для успішного розвитку всього сільськогосподарського виробництва.

**** * спеціалізується на вирощуванні, очищенні, зберіганні та реалізації зернових, бобових та олійних культур, таких як пшениця, кукурудза, ріпак і соя. Структура сівозміни на підприємстві поділена на два напрями в пропорціях 55/45 - озимі і ярі культури. Озима пшениця і ріпак є стратегічними культурами для підприємства, оскільки вони забезпечують найвищу рентабельність.

Максимальна потужність елеваторів та зерносховищ на підприємстві становить 20 000 тонн. Вся вироблена продукція обов'язково проходить процедуру очищення та сушіння перед тим, як її відправляють на зберігання. Крім того, підприємство спеціалізується на виготовленні сіток, секцій та стовпчиків для огорожі.

**** ***** перебуває на етапі зрілості, що відображається у стандартизації процесів та складнішій організаційній структурі. Робота працівників стає більш спеціалізованою, а відповідальність підрозділів зростає. Керівництво отримує більше повноважень для контролю на різних рівнях, що супроводжується делегуванням повноважень та заохоченням ініціатив працівників. Головне завдання полягає в підвищенні ефективності діяльності та внутрішніх процесів.

Місія підприємства полягає у задоволенні продовольчих потреб Волинської області шляхом надання високоякісної сільськогосподарської продукції за конкурентоспроможними цінами та гарантування прибутку для подальшого розширеного розвитку.

Підприємство має електронну систему документообігу, яка забезпечує ефективне та організоване керування документами. Ця система сприяє швидкому доступу до потрібної інформації, підвищує продуктивність та знижує витрати на паперовий документообіг. Крім того, вона забезпечує безпечно зберігання та архівування, дозволяє відстежувати статус та історію змін. Електронна система документообігу також оптимізує комунікацію між співробітниками та підрозділами, полегшує процеси узгодження та підписання документів, забезпечуючи оперативне вирішення робочих завдань.

Організаційна структура **** ***** представлена на рис. 2.1.

Така ефективно побудована організаційна структура підприємства дозволяє оптимізувати робочі процеси, підвищити продуктивність і забезпечити чіткий розподіл завдань та відповідальності. Це сприяє налагодженню комунікації між підрозділами, покращенню співпраці та координації діяльності. Крім того, ефективна організаційна структура дозволяє

швидко реагувати на зміни ринкового середовища та ефективно досягати стратегічних цілей.

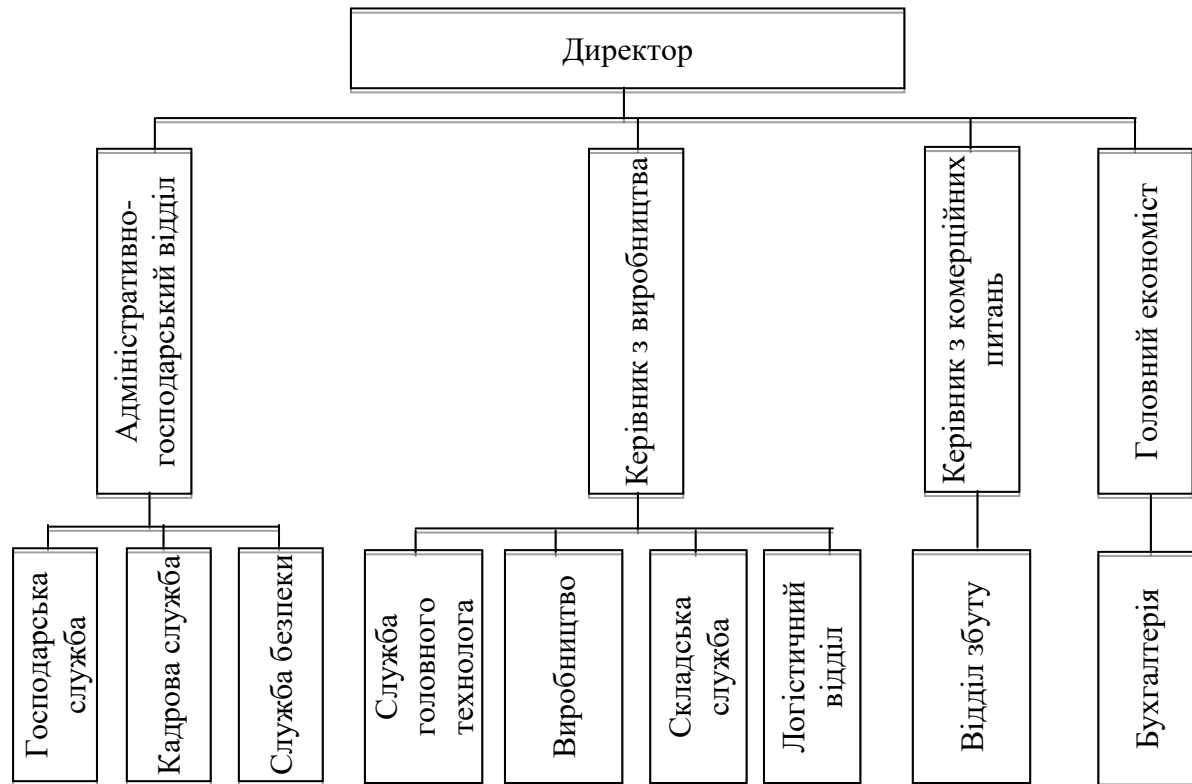


Рис. 2.1. Організаційна структура **** *****

Примітка. Побудовано автором на основі даних підприємства.

Задля оцінки ефективності діяльності **** ***** доцільно провести аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства в розрізі основного виду діяльності в 2021–2023 рр. (табл. 2.1).

Власний капітал у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 19,4 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 2,6 %.

Середньооблікова чисельність працівників у 2022 р. порівняно з 2021 р. залишилась незмінною, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. зросла на 10,4 %.

Середньорічна вартість оборотних коштів у 2022 р. порівняно з 2021 р. зросла на 45,4 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. зменшилась на 35,2 %.

Продуктивність праці у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась на 12,9 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. зменшилась на 0,8 %.

У 2021 р. рентабельність власного капіталу підприємства становила 55,8 %, у 2022 р. – 38,4 %, а у 2023 р. – 14,7 % та зменшувалась, що є негативною тенденцією для підприємства.

Рівень дебіторської заборгованості підприємства у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 49,0 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. зріс на 23,4 %.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності **** *

Найменування показника	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2022 / 2021	2023 / 2022
Власний капітал, тис. грн.	428559	511591	524744	83032	13153	19,37	2,57
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	322009	262756	287637	-23903	80122	-16,32	65,37
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	146461	122558	202680	-23903	80122	-16,32	65,37
Валовий прибуток, тис. грн.	175548	140198	84957	-35350	-55241	-20,14	-39,40
Чистий прибуток / збиток	160436	145188	35981	-15248	-109207	-9,50	-75,22
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	106	106	117	0	11	0,00	10,38
Фонд оплати праці, тис. грн.	9273	14117	14114	4844	-3	52,24	-0,02
Фондовіддача, тис. грн.	2,88	1,87	1,90	-1,01	0,03	-35,07	1,60
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	87,48	133,17	120,63	45,69	-12,54	52,23	-9,42
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	111902	140770	151641	28868	10871	25,80	7,72
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	260284	378546	245490	118262	-133056	45,44	-35,15
Продуктивність праці, тис. грн. /особу	2195,8	2478,8	2458,4	283	-20,4	12,89	-0,82
Рентабельність власного капіталу, %	55,78	38,35	14,66	-17,43	-23,69	-31,25	-61,77
Рентабельність основної діяльності, %	91,11	89,62	13,44	-1,49	-76,18	-1,64	-85,00
Рентабельність продажу, %	49,82	55,26	12,51	5,44	-42,75	10,92	-77,36
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	10,47	5,34	6,59	-5,13	1,25	-49,00	23,41

Примітка. Побудовано автором на основі додатків А, Б, В.

Проведемо оцінку фінансово-майнового стану підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники фінансових результатів **** *

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Відносн. відхил.	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	322009	262756	287637	-23903	80122	-16,32	65,37
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	146461	122558	202680	-23903	80122	-16,32	65,37
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	175548	140198	84957	-35350	-55241	-20,14	-39,40
Інші операційні доходи, тис. грн	11391	42576	15058	31185	-27518	273,77	-64,63
Адміністративні витрати, тис. грн	9921	11673	16709	1752	5036	17,66	43,14
Витрати на збут, тис. грн	11502	19874	37592	8372	17718	72,79	89,15
Інші операційні витрати, тис. грн	8167	7815	10597	-352	2782	-4,31	35,60
Фінансовий результат від операційної діяльності	157349	143412	35117	-13937	-108295	-8,86	-75,51
Інші витрати, тис. грн	31	87	107	56	20	180,65	22,99
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	160436	145188	35981	-15248	-109207	-9,50	-75,22
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток), тис. грн.	160436	145188	35981	-15248	-109207	-9,50	-75,22

Примітка. Розраховано на основі додатків А, Б, В.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 16,3 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшився на 65,4 %. Собівартість реалізованої продукції у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 16,3 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. зросла на 65,4 %. Валовий прибуток у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 20,1 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 39,4%. Адміністративні витрати у 2022 р. порівняно з 2021 р. зросли на 17,7 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 43,1 %. Витрати на збут у 2022 р.

порівняно з 2021 р. зросли на 72,8 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 89,2 %, що є негативною тенденцією для підприємства. Іні витрати у 2022 р. порівняно з 2021 р. зросли на 180,6 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 23,0 %. Чистий фінансовий результат у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 9,5 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 75,2 %.

Проведемо аналіз показників фінансового стану **** * за 2021 – 2023 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану **** * за 2021–2023 рр.

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2021	2022	2023
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	16,58	4,56	6,02
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	5,62	0,62	0,12
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 Збільшення	7,55	1,69	1,01
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,96	0,84	0,96
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	23,26	5,17	7,03
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,94	0,69	0,71
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,67	0,69	0,71
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	0,84	14,26	0,48
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	2,18	1,17	0,87
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	0,88	0,56	0,56
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	0,42	0,27	0,06
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	0,56	0,38	0,15

Примітка. Розраховано на основі даних додатків А, Б, В.

Достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань у 2021 р. становила 16,58, у 2022 р. – 4,56 та у 2023 р. – 6,02.

У 2021 р. платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення ними розрахунків з дебіторами становила 5,62, у 2022 р. – 0,62, у 2022 р. – 0,12.

У 2021 р. коефіцієнт маневреності власного капіталу 0,67, у 2022 р. – 0,69, у 2023 р. – 0,71.

У 2021 р. в обороті перебувало 0,88 власного капіталу, у 2022 р. – 0,56, у 2023 р. – 0,56.

Коефіцієнт оборотності активів у 2021 р. становив 0,84, у 2022 р. – 14,3, у 2023 р. – 0,48.

Загалом, проведений аналіз виробничо-господарської і фінансової діяльності **** ***** відображає позитивну динаміку показників в аналізованому періоді і свідчить про прибутковість підприємства.

2.2. Аналіз складових системи мотивації **** *****

Аналіз складових системи мотивації є важливим для успішного управління персоналом та досягнення стратегічних цілей **** *****.

Вивчення різноманітних аспектів, таких як матеріальні та нематеріальні стимули, системи винагороди, можливості професійного зростання, допомагає керівництву зрозуміти, які фактори найбільше мотивують працівників. Аналізуючи ефективність інструментів мотивації, підприємство може виявити потенційні проблеми та вдосконалити свої стратегії, що дозволить залучити та утримати кваліфікований персонал, підвищити продуктивність та конкурентоспроможність на ринку.

Аналіз елементів системи мотивації допомагає виявити які аспекти потребують покращення, так і ті, які є найбільш успішними. Він надає підприємству об'єктивні дані та стратегії для підтримки високої вмотивованості, збереження талановитого персоналу та досягнення стратегічних цілей. Аналіз не лише оцінює ефективність мотиваційних заходів,

але й надає напрямок для подальших дій у підтримці розвитку та успіху підприємства.

У **** ***** застосовується система оплати праці на основі годинних ставок та премій, що сприяє заохоченню працівників до досягнення якісних та кількісних цілей. Це мотивує персонал до більш ефективної праці та підвищує продуктивність та якість виробництва.

Використання погодинно-преміальної системи оплати праці на **** ***** доцільне з кількох причин.

По-перше, в сільському господарстві часто необхідно враховувати сезонність та змінність обсягів роботи, що робить погодинно-преміальну систему більш гнучкою та адаптованою до змінних умов.

По-друге, така система оплати стимулює працівників до більш ефективної роботи, оскільки вона базується не лише на фактично відпрацьованих годинах, а й на досягненні певних кількісних та якісних показників, що може сприяти підвищенню продуктивності праці та якості виробництва.

По-третє, погодинно-преміальна система сприяє зниженню адміністративних витрат, оскільки спрощує облік робочого часу та виплат заробітної плати, що особливо важливо на великих сільськогосподарських підприємствах.

Отже, використання погодинно-преміальної системи оплати праці на **** ***** дозволяє підвищити гнучкість, стимулювати працівників та знизити адміністративні витрати.

Критеріями для отримання премії є виконання завдань, що передбачені планами роботи відділів, а також якісне та своєчасне виконання функціональних обов'язків, додержання трудової дисципліни та внутрішніх правил підприємства. Невиконання хоча б одного з цих критеріїв може призвести до відмови у виплаті премії.

Проаналізуємо структуру фонду оплати праці на **** ***** у 2021 – 2023 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура фонду оплати праці у **** *

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022–2021	2023–2022	2022–2021	2023–2022
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	106	106	117	0	11	0,00	10,38
Фонд оплати праці, тис. грн.	9273	14117	14114	4844	-3	52,24	-0,02
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	87,48	133,17	120,63	45,69	-12,54	52,23	-9,42
Продуктивність праці, тис. грн. /особу	2195,8	2478,8	2458,4	283	-20,4	12,89	-0,82

Примітка. Розраховано автором на основі додатків А, Б, В.

У 2022 р. порівняно з 2021 р. середньооблікова чисельність працівників залишилась незмінною, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. зросла на 10,4 %.

Фонд оплати праці у 2022 р. порівняно з 2021 р. зріс на 52,2 %, у 2023 р. порівняно з 2022 р. зменшився на 0,02 %.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2022 р. порівняно з 2021 р. зросла на 52,2 %, у 2023 р. порівняно з 2022 р. зменшилась на 9,4 %.

Продуктивність праці у 2022 р. порівняно з 2021 р. зросла на 12,9 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. зменшилась на 0,8 %.

Показники свідчать про збільшення чисельності працівників у 2023 р., що може вказувати на розширення діяльності. Фонд оплати праці зріс у 2022 р., але стабілізувався в 2023 р. Середньомісячна заробітна плата знизилася в 2023 р. разом із продуктивністю праці, що вказує на можливу необхідність перегляду структури витрат або ефективності праці.

Елементи нематеріальної мотивації **** *
***** включають:

- похвалу та визнання, а також надання винагород за високі досягнення;

- надання можливостей для професійного росту, участь в тренінгах, семінарах, курсах підвищення кваліфікації та перспективи кар’єрного зростання;
- залучення працівників до обговорення та прийняття важливих рішень, що стосуються їхньої роботи та корпоративного клімату підприємства;
- стимулювання творчого мислення та ініціативи, надання можливостей для втілення ідей та реалізації проєктів;
- забезпечення гнучкого графіка роботи, можливості відпусток та вихідних днів, а також підтримка здорового життєвого стилю;
- створення сприятливого середовища для вільного обміну інформацією та співпраці між співробітниками;
- подарунки, присвячені важливим подіям.

Стимули, за допомогою яких реалізується вплив на трудову поведінку персоналу *****, відображено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Стимули до праці персоналу *****

Назва стимулу	Характеристика стимулу
Грошова форма (матеріальне стимулювання)	
Основна частина матеріальної винагороди	Заробітна плата, що відповідає вимогам займаної посади, рівню компетентності та умовам контракту, які передбачають нормативні показники діяльності.
Премія	Оплата понаднормованих зусиль, розмір якої визначається згідно з положенням про преміювання
Доплати і надбавки	За високу професійну майстерність; за роботу в надурочний час; у святкові та неробочі дні.
Негрошова форма стимулювання	
Компенсації, пов’язані з соціальними гарантіями	Оплата лікарняних, щорічної та відпустки для догляду за дитиною.
Моральне стимулювання	Визнання, повага, збагачення змістовності праці, комфортні умови праці, участь в корпоративних заходах, можливість брати участь в управлінні підприємством.
Стимулювання вільним часом	Зручні умови праці та відпочинку, гнучкий графік роботи.

Примітка. Побудовано автором на основі [30].

Система мотивації на підприємстві сприяє позитивним результатам діяльності та сприяє його розвитку, зокрема:

- 1) заохочує працівників до більш ефективної роботи;
- 2) забезпечує можливості для особистого та професійного зростання, що залучає та утримує таланти;
- 3) поліпшує умови праці та створює задоволення від трудової діяльності;
- 4) встановлює винагороди за досягнення, що мотивує до нових ініціатив та ідей;
- 5) формує позитивну корпоративну культуру, яка підтримує співпрацю та взаємодію;
- 6) забезпечує керівництво об'єктивною інформацією про ефективність мотиваційних заходів для постійного вдосконалення стратегій та практик управління.

В цілому, така система стимулів відображає прагнення до створення сприятливого та конкурентоспроможного робочого середовища на *****.

Керівництво ***** активно використовує такі види мотивації праці, як трудова та статусна, з метою підвищення продуктивності працівників. Заходи з трудової мотивації відіграють важливу роль у стимулюванні ефективності та задоволеності персоналу на підприємстві. Ключові заходи для підвищення мотивації персоналу, включають:

Ключові заходи для підвищення мотивації персоналу включають:

- 1) розробку прозорої та конкретної системи винагород та стимулів;
- 2) надання можливостей для професійного та особистісного розвитку через навчання та тренінги;
- 3) створення комунікативної та підтримуючої корпоративної культури;
- 4) забезпечення можливостей для участі працівників у процесі прийняття рішень;
- 5) встановлення рівних умов для всіх працівників та визнання їхніх досягнень;

б) розробку гнучких графіків роботи та робочих умов, що враховують потреби працівників;

7) стимулювання та визнання творчого та інноваційного мислення серед персоналу;

8) впровадження системи зворотного зв'язку та постійного покращення управління персоналом;

9) розробку програми підтримки робочого балансу та здоров'я працівників;

10) проведення регулярних оцінок та аналізу мотиваційних факторів для постійного вдосконалення підходів.

Заходи статусної мотивації **** *:

1) проведення навчальних заходів та програм для розвитку нових навичок і компетенцій;

2) встановлення системи визнання та винагородження за досягнення працівників;

3) залучення висококваліфікованих спеціалістів до ухвалення стратегічних рішень та консультацій з ключових аспектів діяльності;

4) створення можливостей для спілкування та взаємодії з вищим керівництвом компанії для зміцнення почуття причетності та значущості працівника.

Застосування цих заходів в комплексі сприяє збільшенню мотивації та ентузіазму працівників, зниженню плинності персоналу та формуванню сприятливого робочого середовища.

2.3. Оцінка ефективності функціонування системи мотивації персоналу

**** *

Оцінка ефективності функціонування системи мотивації персоналу в **** * надає можливість об'єктивно оцінити вплив мотиваційних стратегій

на працівників та загальну їх ефективність. Аналізуючи результати оцінки, керівництво може виявити причини зниження продуктивності, плинності кадрів або несвоєчасності виконання завдань, що дозволяє негайно реагувати та коригувати мотиваційні підходи. Її регулярність виступає важливим інструментом для задоволеності умовами праці та збереження талановитого персоналу.

Ефективна система мотивації сприяє збереженню талановитого персоналу, підвищенню його робочої віддачі та створенню позитивної корпоративної культури. Оцінка дозволяє підприємству адаптувати та оптимізувати свої стратегії, реагуючи на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, тим самим забезпечуючи стабільність та успішність діяльності
**** *****.

Дослідження мотивації персоналу під час воєнного стану показує, що такий стан має серйозний вплив на населення країни. Війна зачіпає всі сфери діяльності держави, включаючи її населення, що слід враховувати при розробці ефективної системи мотивації [24].

У процесі оцінки ефективності системи мотивації персоналу
**** ***** проаналізуємо фонд заробітної плати і встановимо відповідність між темпами росту середньої заробітної плати і продуктивності праці на підприємстві. Для цього знайдемо індекс заробітної плати (Ізп) та індекс продуктивності праці (Іпп) відповідно.

У 2021–2022 рр. індекс заробітної плати **** ***** становив:

$$Ізп=14\ 117 /9273=1,52.$$

У 2021–2022 рр. індекс продуктивності праці **** ***** становив:

$$Іпп=2\ 495,8/2\ 195,8=1,14.$$

У 2022–2023 рр. індекс заробітної плати **** ***** становив:

$$Ізп=14\ 114/14\ 117=1,0.$$

У 2022–2023 рр. індекс продуктивності праці **** ***** становив:

$$Іпп=2\ 458,4/2\ 458,8=1,0.$$

Проведені розрахунки показують, що у **** ***** темпи росту оплати

праці за період 2021–2022 рр. відстають від темпів росту продуктивності праці, оскільки приріст заробітної плати склав +52 %, а приріст продуктивності праці у 2021 р. порівняно з 2022 р. становив +14 %.

У 2022–2023 рр. рівень продуктивності праці був рівним рівню заробітної плати та залишився незмінним.

Коефіцієнт (Кспз) співвідношення темпів продуктивності праці та темпів зростання заробітної плати працівників становить:

$$\text{у 2022 р.: } K_{\text{спз}} = 1,14 / 1,62 = 0,70;$$

$$\text{у 2023 р.: } K_{\text{спз}} = 1,0 / 1,0 = 1.$$

Отже, у 2022 р. $K_{\text{спз}} = 0,70$ і є меншим 1, що свідчить про непродуктивну перевитрату фонду оплати праці, що негативно відображується на мотиваційних очікуваннях персоналу.

Обчислимо перевитрати (+E) фонду заробітної плати, які виникли у 2022 році, в зв'язку із зміною співвідношення між темпами росту продуктивності праці та її оплати:

$$+E = (1,52 - 1,14) / 1,52 * 14117 = +3\,529,3 \text{ тис. грн.};$$

Отже, у 2022 р. перевитрата фонду заробітної плати становить 3 529,3 тис. грн.

У 2023 р. $K_{\text{спз}} = 1$, що свідчить про покращення фінансово-економічних показників та зростання рівня компетентності працівників у
*****.

Обчислимо економію (-E) фонду заробітної плати, які виникли в зв'язку із зміною співвідношення між темпами росту продуктивності праці та її оплати:

$$-E^{2022} = (1,0 - 1,0) / 1,0 * 14\,114 = 0 \text{ тис. грн.}$$

Отже, у 2023 не відбулося економії фонду заробітної плати працівників
*****.

Обчислені показники оцінки ефективності системи мотивації персоналу зведемо у таблицю 2.6.

Таблиця 2.6

Показники оцінки ефективності мотиваційного механізму у системі
менеджменту персоналу у **** *

Показник	2022/2021	2023/2022
Індекс заробітної плати (Ізп)	1,52	1,00
Індекс продуктивності праці персоналу (Іпп)	1,14	1,00
Коефіцієнт співвідношення темпів продуктивності праці та темпів зростання заробітної плати працівників (Кспз)	0,70	1,00
Економія (-Е) чи перевитрата (+Е) фонду оплати праці, тис. грн.	+3 529,3	0

Примітка: Обчислено автором на основі додатків А, Б, В.

За теорією матеріальної мотивації, рекомендується, щоб збільшення заробітної плати було пропорційним зростанню продуктивності праці. Це сприяє ефективнішому використанню фонду заробітної плати та може призвести до покращення результатів господарської діяльності **** *.

З огляду на встановлені умови, можна стверджувати, **** * має всі умови для отримання необхідного рівня прибутку, розширеного відтворення та зростання рентабельності діяльності.

Отже, аналіз ефективності системи мотивації на **** * відображається у високій робочій ефективності та досягненні стратегічних цілей підприємства завдяки залученому та мотивованому персоналу. Це свідчить про успішність вжитих мотиваційних заходів і спроможність підприємства створювати сприятливі умови для розвитку та збереження свого персоналу.

Цей позитивний висновок дозволяє **** * підтвердити, що його система мотивації працює ефективно, і виявити корисні методи, які можна використовувати, щоб підтримувати та зміцнювати робочий дух у колективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході дослідження було визначено важливість розуміння сутності та різних видів мотивації персоналу на підприємстві. Це дозволяє розробляти ефективні стратегії управління, спираючись на те, що стимулює працівників до досягнення високих результатів. Мотивація залежить від того, як впливати на внутрішні та зовнішні чинники, щоб сприяти певній поведінці. Розрізнення між матеріальною, соціальною та особистісною мотивацією дозволяє керівництву адаптувати стратегії до потреб свого колективу. Це сприяє створенню позитивної атмосфери на робочому місці та сприяє стабільному розвитку підприємства, максимізуючи потенціал його персоналу.

Встановлено, що система мотивації персоналу є ключовим інструментом для ефективного управління ресурсами підприємства. У роботі було визначено конкретні цілі та завдання, які передують розробці такої системи, а також виявлено фактори, що впливають на задоволення працівників. На нашу думку, врахування індивідуальних відмінностей і потреб співробітників дозволяє створити персоналізовані підходи до мотивації, що сприяє залученню та утриманню талановитих працівників. Баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами покращує робоче середовище, стимулює ініціативу та креативність, сприяючи розвитку підприємства та його конкурентоспроможності. Отже, важливість методів мотивації персоналу полягає в тому, що вони виступають є ключовими чинниками для досягнення високої продуктивності праці.

Нами було проведено оцінку ефективності функціонування системи мотивації персоналу, яка важливим етапом для успішного управління підприємством. Встановлено, що систематичний аналіз допомагає керівництву визначити ефективність застосованих методів мотивації та знайти можливості для їх подальшого вдосконалення. Використання ключових показників ефективності (KPI) дозволяє отримати об'єктивні метрики, що відображають результати і вплив системи мотивації на різні аспекти діяльності організації.

Цей процес дає можливість оцінити, наскільки ефективно застосовані мотиваційні стратегії відповідають встановленим цілям і сприяють досягненню стратегічних завдань. Ми переконані, що систематична оцінка відіграє важливу роль у забезпеченні високої продуктивності, задоволеності праці та збереженні кваліфікованого персоналу, що є важливими для успішності підприємства.

Нами було проведено аналіз функціонування системи мотивації персоналу **** *, яке спеціалізується на вирощуванні та реалізації зернових, бобових та олійних культур, таких як пшениця, кукурудза, ріпак і соя, з акцентом на озиму пшеницю та ріпак. Підприємство знаходиться на етапі зрілості, відбувається стандартизація процесів і ускладнення організаційної структури. Нами визначено, що показники діяльності **** * свідчать про позитивну динаміку в аналізованому періоді, зокрема збільшення власного капіталу та продуктивності праці у 2022 році. Однак у 2023 році спостерігається зменшення продуктивності праці, вартості оборотних коштів та рентабельності власного капіталу, що є негативною тенденцією для підприємства. Рівень дебіторської заборгованості зріс у 2023 році, що вказує на можливі проблеми з грошовими потоками. Загалом, підприємство є прибутковим, але потребує уваги до тенденцій зниження рентабельності та збільшення дебіторської заборгованості.

Встановлено, що у діяльності **** * можна визначити ефективність використання погодинно-преміальної системи оплати праці, яка стимулює працівників до досягнення визначених цілей та підвищення якості виробництва. Ця система оплати є гнучкою та адаптованою до змінних умов, що є важливим в сільському господарстві. Зменшення загального фонду оплати праці при одночасному зростанні середньомісячної заробітної плати вказує на ефективність такої системи та здатність підприємства до раціонального використання ресурсів. В цілому, ми вважаємо, що застосування комплексу заходів щодо підвищення мотивації персоналу дозволяє **** * забезпечити ефективну та конкурентоспроможну діяльність, що сприяє досягненню високих результатів та успішності підприємства.

У роботі було визначено, що система мотивації на **** * є ефективною та допомагає забезпечити збереження талановитого персоналу, підвищення його продуктивності та створення позитивної корпоративної культури. Проведена нами оцінка мотиваційного механізму дозволить підприємству в подальшому адаптуватися та оптимізувати стратегії, реагуючи на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Таким чином, підприємство має всі передумови для досягнення необхідного прибутку, розширеного відтворення та рентабельності.

Проведений нами аналіз системи мотивації **** * підтверджує високу її ефективність і свідчить про високу здатність підприємства підтримувати високий рівень залученості та продуктивності персоналу. Її успішність проявляється у високому рівні вмотивованості працівників, реалізації стратегічних цілей, а також збереженні та розвитку обдарованого персоналу.

Було виявлено та запропоновано шляхи вирішення проблем мотивації персоналу в **** *, що буде сприяти підвищенню продуктивності праці, залученості співробітників і задоволеності роботою. Правильна мотивація також допомагає утримувати кваліфікованих працівників, знижувати плинність кадрів та пов'язані з цим витрати. Крім того, мотивовані працівники більше схильні до ініціативності та інновацій, що сприяє розвитку підприємства та досягненню його стратегічних цілей.

Нами було визначено такі проблеми мотивації персоналу **** *:

- 1) низька конкурентоспроможність заробітної плати порівняно з іншими галузями;
- 2) сезонність роботи, що може призводити до нестабільного доходу працівників;
- 3) недостатність інфраструктури та умов праці на сільськогосподарському підприємстві, таких як відсутність сучасного обладнання або недостатня підготовка робочого середовища;
- 4) специфічні труднощі, пов'язані зі змінними погодними умовами та

ризиками, що впливають на врожайність і прибутковість підприємства;

5) віддалене розташування деяких полів може призводити до складнощів у забезпеченні доступу до місця роботи;

б) відсутність відповідних заходів безпеки на робочому місці, небезпечні умови праці або відсутність необхідного оснащення можуть підвищувати ризик травм та нещасних випадків серед працівників;

7) можливі конфлікти в колективі, недружелюбна атмосфера і або відсутність підтримки та співпраці можуть призводити до стресу та втрати продуктивності;

8) зайнятість важкою фізичною працею, робота за високих або низьких температур, а також інші фактори, які ускладнюють робочий процес, можуть знижувати привабливість роботи на підприємстві.

Крім того, слабкі сторони системи мотивації персоналу, що спричинені з боку керівництва підприємства, можуть включати:

- відсутність чіткості у критеріях оцінки та визначення системи стимулювання може призводити до відчуття несправедливості серед працівників;

- концентрація стимулів лише на деяких групах працівників або недостатній їх розподіл відповідно до внеску та результатів роботи може викликати невдоволення серед персоналу;

- ігнорування індивідуальних потреб та мотивацій працівників при розробці системи стимулювання;

- недостатня підтримка розвитку та навчання працівників може знижувати їхню мотивацію та відчуття цінності для підприємства;

- відсутність відкритої комунікації та співпраці між керівництвом та персоналом може призводити до напружених відносин та втрати довіри.

Проблеми, що спричинені з боку працівника, можуть включати:

- деякі працівники можуть не бути достатньо мотивованими для виконання своїх обов'язків через різні причини, такі як втрата інтересу, стомленість або відчуття безсилля;

- відсутність відповідальності за власну роботу та результати може призводити до низької продуктивності та якості виконаної роботи;
- працівники можуть не виявляти ініціативи у покращенні своїх професійних навичок та навчанні, що може обмежувати їхні можливості розвитку та кар'єрного зростання;
- неконструктивна поведінка або конфлікти з іншими членами колективу можуть впливати на робочий процес та відносини на роботі.

Так, постійний моніторинг є важливим елементом вирішення проблем, що спричинені як з боку керівництва підприємства, так і з боку працівників **** *. Це дозволяє вчасно виявляти проблемні ситуації та реагувати на них, а також здійснювати аналіз ефективності вжитих заходів для їх вирішення.

В умовах війни важливо насамперед враховувати не стимули та мотивації людини, а фактори регресу мотивації, поєднуючи їх з пірамідою потреб А. Маслоу.

На нашу думку, в першу чергу, умови роботи повинні бути безпечними та мають забезпечувати співробітникам реалізацію їх фізіологічних потреб, що є стандартними на робочому місці. Це передбачає належне забезпечення основних потреб працівників щодо роботи навіть у випадку можливих відключень електроенергії, інтернету, води, опалення.

Забезпечення фізичної безпеки працівників також може означати наявність обладнаних бомбосховищ у приміщенні офісу або їх розташування у безпосередній близькості до нього.

Наступним важливим фактором, що впливає на роботу працівників є матеріальне стимулювання. Ми вважаємо, що важливо збільшити вплив преміювання на мотивацію робітників.

Так, одним із напрямів є визначення найкращого працівника місяця, аби не відбувалася зрівнялівка і не виникало конфліктів між робітниками. Ми пропонуємо реалізовувати це за рахунок методу голосування, у якому будуть брати участь колеги та керівники. При цьому, голоси робітників будуть рахуватися з коефіцієнтом 0,3, а керівника з коефіцієнтом 0,5. Таким чином,

працівники будуть мати відчуття причетності та можливості прийняття рішень, а також намагатимуться працювати ефективніше.

Також напрями удосконалення системи мотивації персоналу ****
***** можуть включати:

- проведення опитувань, інтерв'ю та обговорень для визначення потреб та мотивацій персоналу;
- розробка і впровадження індивідуальних мотиваційних програм для працівників з різними потребами та цілями;
- встановлення справедливих та привабливих систем винагород, що відповідають досягненням та вкладу працівників у успіх підприємства;
- забезпечення відкритої та ефективної комунікації між керівництвом та персоналом щодо мотиваційних питань та очікувань;
- забезпечення можливостей для навчання та розвитку кар'єри, що сприяє підвищенню мотивації та відчуття цінності для працівників;
- створення механізмів для пошуку та визнання досягнень працівників, що підтримує внутрішню мотивацію та стимулює продуктивність.

Крім того, важливо забезпечити такі умови:

1) проведення регулярних заходів для згуртування команди, корпоративних зустрічей персоналу має надзвичайне значення, і це важко переоцінити. Такі ініціативи мають вплив на декілька аспектів:

- збільшення взаєморозуміння та спілкування: дає працівникам можливість краще пізнати одне одного поза межами робочих завдань, що сприяє поліпшенню комунікації та взаєморозумінню в колективі;
- корпоративні заходи сприяють згуртуванню команди та підвищують відчуття приналежності до підприємства, що може стимулювати працівників бути більш відданими своїй роботі та підприємству в цілому;
- створення позитивної атмосфери: корпоративні заходи сприяють формуванню позитивного й дружнього атмосфери в колективі. Це може підвищити загальний настрій персоналу та знизити рівень стресу на робочому місці;

- підтримка робочих відносин: регулярні зустрічі сприяють створенню позитивної атмосфери в робочому середовищі та можуть покращити взаємодію між різними відділами;

2) впровадження системи надання зворотного зв'язку персоналу підприємства:

- співробітники почуваються важливими, коли їхні думки, ідеї та пропозиції беруться до уваги керівництвом;

- допомагає ідентифікувати проблеми та виявляти можливості для покращення процесів на підприємстві;

- дозволяє швидко вносити необхідні зміни та забезпечити більш ефективне функціонування підприємства;

- впровадження системи зворотного зв'язку сприяє встановленню відкритої та ефективної комунікації між керівництвом та персоналом;

- надає працівникам можливість вносити свої ідеї та інновації, що може сприяти розвитку нових продуктів, послуг або процесів на підприємстві;

- врахування думок та відгуків персоналу дозволяє створити більш комфортну та задоволену робочу атмосферу, що впливає на збереження та приваблення кваліфікованих кадрів.

Отже, впровадження напрямів вдосконалення системи мотивації ****
***** виявляється надзвичайно важливим для успішної діяльності підприємства. Ці ініціативи сприяють покращенню робочих відносин, підвищенню мотивації працівників, зменшенню стресу та підвищенню загальної ефективності роботи колективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойченко А. А. Мотивація: показники роботи працівників, вплив мотивації персоналу на результативність підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 5. С. 44–50.
2. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 45–48.
3. Подольська О. В. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3, № 3. С. 62–67.
4. Лінькова О. Ю. Мотивація персоналу через навчання. *Інтернаука*. 2021. № 3(1). С. 74–78.
5. Горовий Д. А., Строков Є. М. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. *Економічні науки*. 2019. Вип. 3. С. 90–96.
6. Бровкова О., Мельникова К., Ілінчук М. Мотивація персоналу за типом темпераменту людини. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 1. С. 16–28.
7. Семенова Л. О., Мірясов А. С. Формування ефективної системи мотивації праці на промислових підприємствах. *Молодий вчений*. 2016. Вип. 1. С. 150–155.
8. Заставнюк Л. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1966/1893/>
9. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник. К.: КНЕУ, 2001. 528 с.
10. Єлець О.П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 2. С. 78–83.

11. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
12. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Вип. 2. С. 75–83.
13. Пустовіт О.Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. Вип. 3. С. 47–63.
14. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. Вип. 4. С. 238–246.
15. Мочерний С. В. Економічний словник-довідник. К.: Феміна, 2010. 368 с.
16. Прозоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. Вип. 2. С. 45–48.
17. Рукасов С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. Вип. 5. С. 93–96.
18. Вергун А.М., Жук Т.В. Оцінка мотиваційного потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ)*. Київ: КНУТД, 2017. С. 200–207.
19. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3. С. 166–172.
20. Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федішин В.В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 233–237.
21. Рихлевич Л. І. Формування системи мотивації персоналу підприємства. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16947/1/Рихлевич% 20Л. % 20І.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16947/1/Рихлевич%20Л.%20І.pdf)

22. Ільєнко Р., Губенко Д. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Теоретичні проблеми розвитку національної економіки*. 2016. Вип. 1. С. 58–62.

23. Головатий М.Ф., Лукашевич М.П., Дмитренко Г.А. та ін. Управлінські аспекти соціальної роботи: курс лекцій. К.: МАУП, 2004. 368 с.

24. Дідур К. М. Сутність мотивації праці та методи її оцінки. *Агросвіт*. 2011. Вип. 11. С. 56–62.

25. Скиба В.В. Методичні підходи до оцінки системи мотивації персоналу підприємства. *Осінні наукові читання: тези доп. XXIII міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Тернопіль, 2019. С. 93–97.*

26. Купчик К., Хомюк Н. Теоретико-методичні основи аналізу складових та оцінки функціонування системи мотивації персоналу підприємства. *Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 15 листопада 2023 р. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2023. С. 169–172.*

27. Білик О.М., Полошко А.В. Формування ефективної корпоративної системи мотивації праці на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 17. С. 111–117.

28. Полтавська О.В. Матеріальне стимулювання персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу. *Економічна наука*. 2015. Вип. 1. С. 67–72.

29. Офіційний сайт *****

30. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *EMPIRIO*. 2024. Вип. 1. С. 123–128.

ДОДАТКИ