

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Спеціалізація (освітня програма) «Економіка підприємства»
Денна форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
ЧУШЕНКО КАРИНИ ВІТАЛІЇВНИ**
на тему «ОБГРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності Чушенко Карина Віталіївна*

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент
ЧЕБАКОВА ТЕТЯНА

Робота допущена до захисту в ЕК «__»_____20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

І.М. РЄПІНА

Київ 2024

ЗМІСТ

	2
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Суть та зміст стимулювання персоналу	5
1.2 Методи стимулювання та мотивації персоналу до продуктивної праці	9
1.3 Методики вивчення сфери стимулювання персоналу	13
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ДП «Малинський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс»	16
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства	16
2.2 Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві	22
2.3 Побудова мотиваційного профілю персоналу	25
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ДП «Малинський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс»	29
3.1 Основні шляхи формування ефективного стимулювання на підприємстві	29
3.2 Матеріальні напрями удосконалення стимулювання працівників	31
3.3 Визначення економічного ефекту від вдосконалення організаційної структури менеджменту персоналу	34
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Поняття мотивації тісно пов'язане з питаннями управління людьми. Нові економічні відносини висували нові вимоги до талантів. Це не тільки підбір, навчання і розстановка кадрів, а й формування нової свідомості, нового менталітету, нових методів мотивації.

Адже для того, щоб вижити і процвітати, люди повинні працювати, тобто виконувати відповідну діяльність, яка задовольняє основні потреби людей. Однією зі складових праці є мотивація на рівні суб'єктів трудових відносин.

В умовах сучасного етапу розвитку України питання мотивації персоналу набуває актуальності, оскільки завдання, які стоять перед суспільством, можна вирішити лише за умови створення належної мотиваційної основи, яка зможе стимулювати працівників. Підприємства ведуть ефективну діяльність. Ми говоримо про використання такої форми та методу особистої стимуляції, яка сприятиме підвищенню її продуктивності.

Питання підвищення продуктивності трудової діяльності працівників вивчали такі економісти-класики як: А.Сміт, Ф.Гілбрет, А.Маслоу, Ф.Герцберг, А.Врум. На сучасному етапі одними з провідних дослідників є О.В. Гриківська, Ж.В.Соловйова, Є.А. Бельтюкова, О.А.Докучаєва [1,6,18].

Метою роботи є визначення особливостей процесу формування мотивації трудової діяльності на підприємстві ДП «Малинський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс».

Об'єктом дослідження є система стимулювання персоналу підприємства.

Предметом дослідження є особливості механізму стимулювання праці на підприємствах.

Для досягнення мети необхідно вирішити ряд завдань:

- розглянути сутність і значення стимулювання персоналу;

- проаналізувати методи мотивації персоналу;
- провести аналіз діючої системи мотивації працівників виробничого підприємства;
- визначити проблеми стимулювання продуктивності праці персоналу;
- пошук шляхів удосконалення системи мотивації праці на ДП «Малинський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс»;
- пропонування нових методів стимулювання персоналу підприємства;
- визначення економічного ефекту від вдосконалення організаційної структури менеджменту персоналу.

Методологічною основою роботи є наукові знання та системні методи, порівняльний метод, анкетний метод, а також основні нормативні документи підприємства та зведення результатів дослідження.

Інформаційною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних економістів, українські статистичні матеріали, законодавчі акти, матеріали журналів та мережі Інтернет.

У першому розділі роботи розглядається сутність і значення мотивації, аналізуються методи мотивації, розкривається зміст основних методів мотивації.

У другому розділі проводиться аналіз діючої системи мотивації працівників виробничого підприємства ДП «Малинський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс», визначаються проблеми стимулювання продуктивної праці персоналу.

Третій розділ роботи присвячений пошуку шляхів удосконалення системи мотивації праці на ДП «Малинський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Суть та зміст стимулювання персоналу

Управління персоналом в сучасному світі є однією з найважливіших функцій управління бізнесом, яка підвищує ефективність бізнесу. Серед критеріїв, що характеризують ефективну систему управління персоналом, можна виділити наступні моменти:

- Орієнтація на стратегії управління;
- Мотивація співробітників до праці;
- Активно брати участь в управлінні системою менеджменту;
- Послідовність дій та їх виконання;
- Надійність моделей і процедур робочої сили підприємства.

У процесі оптимізації управління персоналом в організації перш за все керівники підприємств повинні виділяти ентузіазм співробітників.

Працівник підприємства має бачити свою участь та значення у реалізації стратегії розвитку підприємства, розуміти залежність його праці та розвитку підприємства, збільшення його прибутків.

При підборі персоналу слід враховувати мотивацію співробітників, одну з найважливіших складових ефективного менеджменту. Зрештою, мотивація, потреби та цінності кожного працівника різні [10, с.15]. Мотивація персоналу містить в собі такі складові:

- стимулювання трудової діяльності, тобто заохочення осіб до ефективної праці, яка забезпечить необхідну винагороду та задовольнить необхідні потреби;
- динаміка стабільної та продуктивної зайнятості;

- мотивація розвитку конкурентоспроможності працівників мотивація володіння засобами виробництва;
- мотивація вибору нового місця роботи тощо.

Як невід’ємна складова ефективного управління підприємством стимулювання персоналу безпосередньо пов’язане з реалізацією інтересів суб’єктів підприємства, взаємодіє з роботодавцями та працівниками, активізує механізми підвищення трудового ентузіазму. При впровадженні процесів управління в бізнесі необхідно враховувати, що мотивовані співробітники є більш продуктивними, незалежно від їх досвіду чи навичок [12, с.362].

Взагалі існує багато способів, щоб вплинути на мотивацію працівника.

Щоб організувати систему мотивації і оптимізації управління персоналом на підприємстві потрібно враховувати, що режим трудової діяльності персоналу має змінний характер: після фази активної трудової діяльності настає період спадів, а через деякий проміжок часу нові досягнення.

Щоб підвищити та утримати мотивацію на належному рівні необхідно створити цілу систему стимулювання, яка не буде лише полягати у підвищенні заробітної плати або збільшенні суми премії, а у працівника буде можливість кар’єрного росту, розвитку, доступу до курсів, навчань, семінарів.

Головним моментом мотивації має бути зроблений акцент на перспективних співробітників. Потрібно залучати та намагатися утримати кращих співробітників, постійно моніторити таланти серед працівників на підприємстві [4]. Прикладом мотивації персоналу може бути досвід європейських досліджень на цю тему у Фінляндії, виконаних Тапани Алкулой. Він вважає, що у працівників є місцем, де вони перебувають найбільшу частину свого часу, то потрібно зосередитись на середовищі, де хотіли б знаходитися працівники та їх очікування від роботи.

Щоб вирішити проблему співвідношення ефективності праці персоналу та розміру заробітної плати використовується система – «плата за виконання». Спостерігаючи за досвідом зарубіжних країн, можемо стверджувати, що ефективним є взаємодія матеріальної допомоги з різноманітними системами

соціальних виплат та пільг, що відбувається в установі та формують спеціальні соціальні фонди. Такі виплати мають позитивні наслідки: заохочують працівника до покращення матеріального становища, стимулюють його працездатність, підвищення рівня кваліфікації, зниження плинності кадрів [5, с.25].

Ефективність та результативність праці окремої людини залежить від його індивідуальних якостей та визначається насамперед здібностями та особистими інтересами людини. усвідомлення власної важливості в колективній праці [6, с.85].

В Україні підприємці найчастіше заохочують своїх працівників у вигляді премій, підвищення оплати праці, надбавок тощо. Тобто, ці елементи є найголовнішими і мають задовольняти потреби працівника у мотивації. Проте, працівникам на сучасних підприємствах, крім заробітної плати, особливо значущими є й інші фактори, такі як зміст роботи, умови, в яких вони мають змогу проявити свої здібності, уміння та навички, чітка орієнтація кар'єрного зростання, змога проявити особисті творчі здібності у вирішенні задач. Менеджери з управління персоналом в зарубіжних країнах стверджують, що персонал є головною цінністю компанії, їх треба заохочувати та мотивувати за високі результати праці, адже від працездатності колективу залежить і результат діяльності підприємства.

Ось, наприклад, в Японії мотивація праці заключається в:

- системі довічного найму;
- товариські стосунки між колегами;
- згуртованість у роботі;
- корпоративна філософія;
- трудова мораль.

Комбіновані дії покращують загальну трудову активність людини [4]. В Японії люди тримують роботу на все життя. Там прийнято, що одного разу ставши працівником певної компанії, японець працює там аж до офіційного виходу на пенсію. Тобто, можна вважати, що фірма, в якій працює людина,

стає практично другою сім'єю. В цій ситуації спрацьовує психологічна мотивація.

Таким чином, мотивований персонал є складовою успішної роботи й розвитку підприємства та зміцненні його положення на ринку [7, с.48].

Таким чином серед основних методів мотивації працівників є:

- матеріальні;
- нематеріальні.

Матеріальні мотиватори, до яких в основному відносяться зарплати, премії та надбавки, в першу чергу спрямовані на задоволення фізіологічних потреб. Проте гроші - не єдиний спосіб мотивувати працівників, і часто не найефективніший. У деяких випадках більш ефективними вважаються нематеріальні винагороди, спрямовані на задоволення психологічних і соціальних потреб. Така мотивація діє лише для тих, хто вже задовольнив свої базові потреби і переконаний, що може їх задовольнити, для них наступним кроком є самореалізація [8]. Універсальними методами нематеріальної мотивації, які ефективні як у великих, так і в середніх та малих компаніях, є покращення робочого місця, позитивне ставлення керівників до підлеглих, просування по службі, гнучкий графік роботи, безкоштовне навчання та залучення працівників у робочий час [9, с. 31]. Таким чином, якщо схеми мотивації працівників ґрунтуються виключно на матеріальному заохоченні і не включають нематеріальні елементи, вони не можуть бути повністю ефективними.

1.2 Методи стимулювання та мотивації персоналу до продуктивної праці

Система мотивації в організації повинні базуватися на конкретних вимогах, таких як:

- забезпечення рівних можливостей для виконання обсягу роботи та кар'єрного зростання відповідно до результатів праці;
- встановлення оплати праці згідно результатів виконаної роботи. Це дає змогу ефективно розподілити доходи, в залежності від продуктивності праці;
- створення умов праці, захищати здоров'я та безпеку на робочому місці;
- надання можливостей для розвитку професійних навичок та розширення прав і можливостей працівників, тобто створення програм навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки;
- підтримка атмосфери довіри в колективі, зацікавленості в досягненні спільних цілей та можливості двосторонньої комунікації між керівниками та працівниками.

Також можна згрупувати методи мотивації, які можна розділити на індивідуальну, групову та зовнішню винагороду, тобто від керівництва та внутрішні - винагороди, що дає сама праця.

Методи мотивації праці

Прямі економічні методи:

- Відрядна оплата.
- Погодинна оплата.
- Премії за раціоналізаторство.
- Участь у прибутках.
- Оплата навчання.
- Оплата за максимальне використання робочого часу (відсутність прогулів).

Економічні непрямі вигоди:

- Пільги на харчування.
- Оплата за вислугу років.
- Пільговий доступ до житла, транспорту тощо.

Негрошові:

- Збагачення праці.
- Гнучкий графік роботи.

- Програми підвищення якості праці.
- Вищий рівень участі у прийнятті рішень.

У теорії мотивації термін "винагорода" має ширше значення, ніж просто гроші або задоволення, які найчастіше з ним асоціюються. Винагорода - це все, що люди вважають цінним для себе. Однак, оскільки люди не мають однакового розуміння цінності, їхня оцінка винагороди та її відносний рівень різняться.

Методи мотивації працівників є частиною організаційної культури. Основна мета цих методів - забезпечити максимальне залучення компетентних працівників до вирішення загальних проблем організації. Теорія виділяє такі основні методи мотивації [11]:

Примус - заснований на страху перед покаранням у вигляді, наприклад, звільнення, переведення на нижчеоплачувану роботу або штрафів.

Винагорода - базується на економічних (наприклад, заробітна плата, премії, участь у прибутках) та неекономічних (наприклад, нагороди, подяки) системах заохочення за високу продуктивність.

Солідарність - це наближення власних цінностей та цілей працівників до цінностей та цілей організації, що досягається шляхом переконання, освіти, навчання та розвитку позитивного організаційного клімату в організації.

Солідарність як метод мотивації має велике значення там, де особливо підкреслюється роль груп і командної роботи та докладаються зусилля для створення сприятливого клімату, який об'єднує працівників в одну згуртовану команду.

Використання кожного методу мотивації або їх поєднання залежить від конкретних умов, в яких працює організація. В адміністративних органах, заснованих на наказах та інструкціях, необхідне специфічне використання примусових методів щодо дисципліни, робочих процедур, дотримання норм і стандартів та інших вимог. Використання примусових стимулів у творчих колективах є дуже шкідливим і пригнічує енергію пошуку через страх перед негативними наслідками.

Використання винагород ґрунтується на положенні теорії потреб про те, що цілі, прагнення, цінності та поведінка діють як мотиватори. Винагороди надихають людину на власні переконання, дають надію на успіх у виконанні роботи, підвищують ефективність і мотивацію до праці. Позитивні заходи є більш ефективними, ніж негативні.

Мотиваційні системи повинні знаходити правильний баланс між винагородою та покаранням. Негативні реакції з боку керівників перешкоджають діяльності працівників, викликають негативні почуття, створюють стресові ситуації та знижують задоволеність. Водночас позитивне визнання виконаної роботи підвищує самооцінку, мотивує трудову активність і збільшує творчу ініціативу.

Ефективність економічних методів різко зростає в поєднанні з іншими методами, головним чином, з методами моральної мотивації. Моральна мотивація включає в себе особисте або суспільне визнання. Суть персонального визнання полягає в тому, що хорошого працівника обов'язково включають до спеціальних звітів вищому керівництву організації, особисто вітають з ювілеями та сімейними святами, залучають до розробки стратегічних планів розвитку організації. Однак така практика не є поширеною в Україні. Публічне визнання здійснюється шляхом розміщення інформації про досягнення працівника на спеціальному стенді (дошці пошани), нагородження почесними значками та грамотами, занесення досягнень до спеціальної книги.

До специфічних моральних методів мотивації належать похвала і критика. Похвала повинна слідувати за кожною заслуженою дією керівника або за найтривіальнішим позитивним результатом, досягнутий керівником, але завжди повинна бути конкретною і сприяти досягненню цілей організації. Цей моральний метод дотримується вимог дозування, послідовності та регулярності. Відсутність похвали, особливо за добре виконану роботу, необґрунтована похвала або нещира похвала може знизити мотивацію працівника, тому для підвищення її ефективності слід використовувати об'єктивні критерії. Критика - це негативна оцінка діяльності та результатів роботи окремого працівника або групи

працівників. Критика має бути: конструктивною; стимулювати людину до дій, спрямованих на усунення недоліків; доброзичливою, але не звинувачувальною; поважною до підлеглого; зауваження мають бути непрямими; аргументи мають бути аргументованими. Не можна взагалі вимагати від критикуваного визнати свої помилки. Краще підкреслити можливість усунення недоліків і показати готовність запропонувати допомогу.

Таким чином, стан трудової мотивації сьогодні характеризується:

- загальне небажання працювати;
- низькою значущістю соціальних мотивів до праці, служби, професійного та кваліфікаційного зростання;
- як правило, соціальний статус індивіда визначається за іншими критеріями, ніж робота;
- прагнення до стабільної, престижної, високооплачуваної роботи, яка відповідає необхідним стандартам;
- високий рівень безробіття, особливо серед молоді, яка не може знайти роботу, що відповідає її здібностям;
- надмірне захоплення матеріальним стимулюванням, відсутність певних психологічних та етичних стандартів при заохоченні;
- відсутність чітко визначених критеріїв та умов нагородження державними нагородами, що призвело до значного зменшення кількості працівників широкого профілю серед нагороджених;
- посилення протекціонізму в процесі номінування та просування по службі. Це призводить до залучення до управління некваліфікованих кадрів.

Керівництво має використовувати всі ефективні зовнішні впливи для мотивації працівників до ефективної роботи.

1.3 Методики вивчення сфери стимулювання персоналу

Аналіз функціонування підприємства показує, що ключовим фактором його успішного розвитку є трудова етика та професійний розвиток працівників.

Відсутність налагодженого механізму мотивації праці персоналу веде до відпливу кваліфікованих кадрів у більшості організаціях. І насправді це є великою проблемою для фірм з високим рівнем спеціалізації.

Сьогодні існує достатня кількість методів, заснованих на тестах, анкетах і діагностиці, які дозволяють оцінити рівень мотивації співробітників і визначити найкращий спосіб застосування системи мотивації. Різні методи дозволяють дослідити, які інструменти (матеріальні чи нематеріальні) використовуються в різних сферах.

Нижче наведено характеристики деяких методів [10]. "Діагностика самооцінки мотивації схвалення" (Д. Марлоу і Д. Краун). Тест, що використовується в цій системі, дозволяє визначити бажання людини отримувати схвалення від інших за свою поведінку. Чим вища мотивація схвалення, тим вища потреба у спілкуванні.

"Ієрархія потреб" (А. Маслоу). Дана методика дозволяє оцінити задоволеність за такими шкалами: матеріальне становище, потреба в безпеці, потреба у встановленні міжособистісних стосунків, повазі, самоактуалізації.

"Мотивація уникнення невдач" (Т. Елес). Дана методика дозволяє визначити рівень захищеності людини та протестувати мотив уникнення невдач на роботі: "Рівень захищеності людини визначається рівнем захищеності людини, рівнем мотиву уникнення невдач на роботі, рівнем захищеності людини та рівнем захищеності людини" [10].

"Мотивація страху успіху або невдачі" (А. А. Реан). Дана методика дозволяє визначити, який тип мотивації є адекватним для людини - мотивація успіху, орієнтована на досягнення успіху в роботі, або мотивація страху невдачі - проявляється в прагненні уникнути невдачі, покарання або будь-яких негативних ознак у сфері праці.

Для виявлення типів темпераменту особистості використовувався опитувальник "Діагностика темпераменту" (ЕРІ) (Г. Айзенк). Для виявлення

реактивної та особистісної тривожності використовувалася методика "Оцінка рівня реактивної та особистісної тривожності" (Ч. Д. Спілбергер, Ю. Л. Ханін) [10].

Для виявлення ступеня розвитку усвідомленої саморегуляції та її індивідуального профілю (складовими якого є специфічні регуляторні процеси) використовувався багатошкальний опитувальник "Стилі регуляції поведінки - ССП-98" (В. М. Моросанова, Р. Р. Сагієв) [10].

Для оцінки рівня мотивації та настрою персоналу також використовувалися різні методи опитування. Це методики діагностики особистості, ступеня готовності до ризику, визначення мотиваційних тенденцій тощо, тести оцінки вираженості мотивації до праці, мотивації Герчикова, мотивації організаційної поведінки, спрямованості уваги тощо.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ДП «МАЛИНСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК» ЖОКАП «ЖИТОМИРОБЛАГРОЛІС»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

13 червня 2000 року згідно з розпорядженням № 265 Малинської районної державної адміністрації Малинського району було створено Малинське лісогосподарське агропромислове підприємство - дочірнє підприємство спільного агролісогосподарського підприємства "Житомироблагроліс" Житомирської області (ДП "Малинське лісогосподарське агропромислове підприємство", ЖОКАП "Житомироблагроліс"). Створено на базі лісів на землях сільськогосподарського призначення.

До складу лісгоспу входять чотири лісогосподарські підприємства:

- 1) Привітнянське (площа 6968,1 га, в тому числі 6210,6 га лісової площі, працює 29 осіб);
- 2) Ворсівське (площа 5413,8 га, з них 4793,2 га лісу, працює 28 працівників);
- 3) Барвінківське (площа 6465,1 га, з них 5788,4 га лісу, працює 22 особи);
- 4) Недашківське (6089,4 га, з них 5544,5 га лісу, 30 працівників) [5].

Географічне розташування ДП "Малинське лісомисливське господарство та агропромисловий комплекс" знаходиться у північно-східній частині Житомирської області, Малинський район. Директором лісгоспу наразі є Гаєвський П.П.

Юридична адреса: 11642, вул. Морожина, 4, с. Малинівка, Коростенський район, Житомирська область, Україна.

"Малинське лісоаграрне господарство здійснює наступні види діяльності:

а) лісовідновлення та лісорозведення (пріоритетні напрямки: 140 га нового лісу створено у 2022 році, лісовідновлення проведено на 1861 га землі протягом 10 років)

б) лісозаготівля для проведення суцільних рубок, формування лісів та лісовідновлення; та

в) природоохоронна та рекреаційна діяльність [5].

Загальна площа лісового фонду становить 24934,4 га, з яких 22336,7 га (89,6%) вкрито лісовою рослинністю, з них 8619,4 га (38,6%) - штучно створені ліси (лісові культури) [5]. Площа земель, не вкритих лісовою рослинністю, становить 1671,8 га (6,7%), переважно це незамкнені лісові культури (839,3 га (3,5%)), зруби (357,6 га (1,5%)) та біологічні луки (184,3 га (0,8%)). Площа нелісистих земель становить 925,9 га (4%), з яких 748,6 га (3,0%) - водно-болотні угіддя і 120,6 га (1,0%) - шляхи сполучення, такі як електромережі та газопроводи.

Іншими словами, загальна площа земель лісогосподарського призначення становить 24008,5 га (96%) [5]. Компанія приділяє велику увагу моніторингу останніх досягнень у лісовому господарстві, що мотивує її впроваджувати інноваційні методи та інструменти в різних сферах своєї господарської діяльності. Лісогосподарська галузь має власний автотранспорт та сучасні столярні цехи. Ліси природоохоронного призначення на території постійно розширюються. Наразі є важливі ландшафтні заказники в районах Кам'янського, Бензюківського (Недашківське лісництво), Бахнівського, Гамарнянського (частина території), Волшівського та Румлянського (Волшівське лісництво), де підприємство має природоохоронні зобов'язання [5]. Також приділяється увага рекреаційній діяльності. Особливою популярністю користуються такі рекреаційні зони: "Узлісся", "Три ведмеді", "Лісова колиба", "Дубовий гай", "Придорожня", "Гірська", "Затишок" та "Янівка". ДП "Малинський лісгосп АПК" є одним з найбільших лісогосподарських підприємств України. ДП "Малинський лісовий та агропромисловий комплекс" має сертифікат FSC 3 1 і вважається екологічно орієнтованим підприємством [26].

У ДП "Малинський лісгосп АПК" працює 174 особи, в тому числі 70 працівників лісової охорони. Підприємство має кваліфіковану робочу силу: 50% фахівців мають вищу освіту за фахом, решта - середню [5]; фахівці ДП "Малинський лісгосп АПК" проходять навчання в Українському центрі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів лісового господарства.

(Укрцентркадриліс) та беруть участь у семінарах різного рівня для обміну передовим досвідом ведення лісового господарства [5].

Структура управління ДП "Малинський лісгосп АПК" представлена сімома керівниками: директор, заступник директора, головний лісничий, головний інженер, економіст, бухгалтер та механік (рис. 2.2).

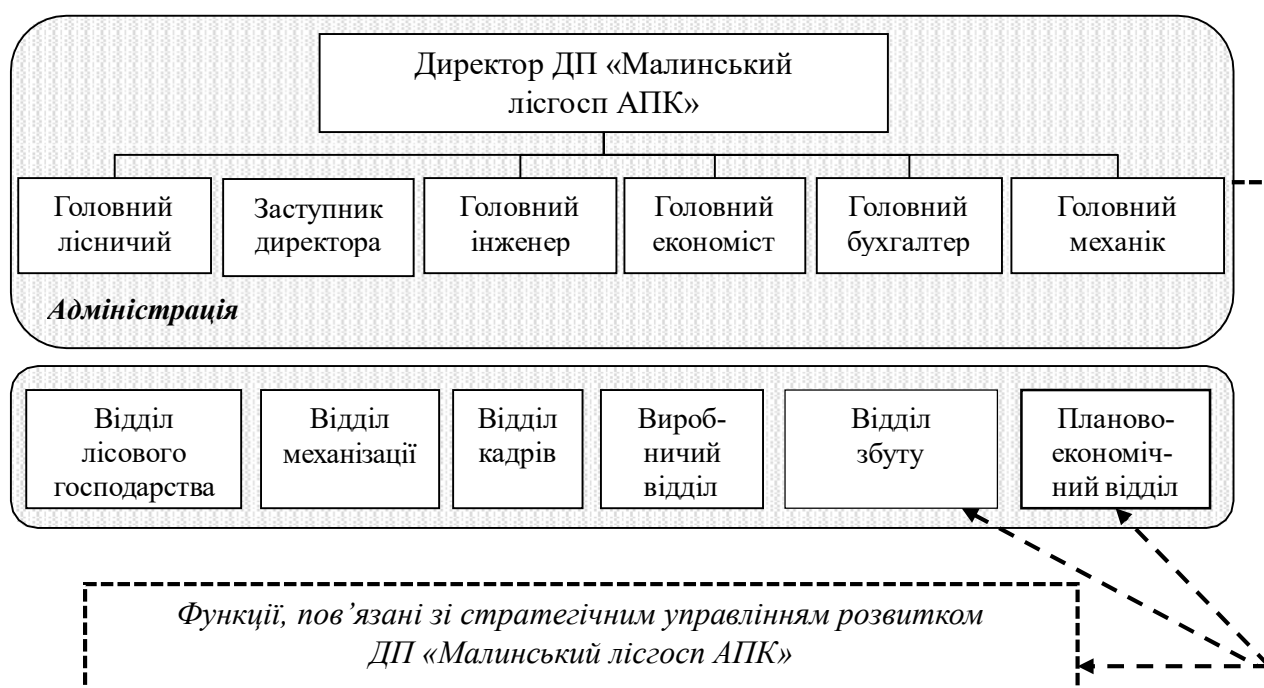


Рис. 2.2. Організаційно-управлінська структура ДП «Малинський лісгосп АПК»

Джерело: розроблено автором.

Функції, пов'язані з управлінням стратегією в компаніях, тобто формулюванням стратегії, організацією та реалізацією стратегічного плану, координацією дій для досягнення цілей стратегії, мотивацією за досягнуті

результати та управлінням процесом реалізації стратегії, належать до компетенції управлінського персоналу, планово-економічних відділів та відділів збуту.

Наступний період реформ у галузі лісового господарства в Україні характеризується великим рівнем актуальності та своєчасності прийняття необхідних управлінських Рішення щодо післявоєнного відновлення лісового господарства. Адже внаслідок воєнних дій, що відбуваються на значній частині території України, завдано Вони завдають незворотної шкоди навколишньому середовищу і часто повністю знищують лісові ресурси. Це в свою чергу веде до критичного стану в лісовій промисловості та лісовій галузі в цілому в Україні.

Згідно офіційних даних, обсяги реалізації деревини на 2023 р. становили 12,3 млн м³.

Станом на 1 квартал 2023 року було запропоновано до продажу 2,3 млн м³ та продано 1 млн м³; порівняно з початком 2022 року продано на 600 000 м³ менше; середня ціна реалізації необробленої сосни у 2022 році становила близько 2,5 тис. грн/м³, тоді як на початку 2023 року - 1,8 тис. грн/м³ (на 30% гривень дешевше) [1].

Зі створенням державного підприємства "Українські ліси" політика продажу необробленої деревини та пиломатеріалів стала більш прозорою та централізованою.

Продажі відбуваються на біржі, але лоти формуються за дещо іншим механізмом: 50% обсягу продажу розподіляється на великі лоти, а 50% - на малі (тобто умови покращилися як для великих підприємств, так і для середніх та малих лісогосподарських підприємств). Крім того, було посилено відповідальність за виконання договору як для філії ДП "Лісове господарство України", так і для покупця [12].

ДП "Малинський лісгосп АПК" належить до групи лісогосподарських підприємств, які зберегли задовільні показники діяльності, незважаючи на карантин та воєнну кризу (Таблиця 2.1). Таким чином, наразі підприємство є прибутковим. Це об'єктивно підтверджує потенціал для покращення управління стратегічним розвитком на основі диверсифікації та забезпечує підвищення

ефективності бізнесу. За аналізований період товарообіг збільшився на 15,1%, тоді як чистий прибуток зменшився у 3,3 рази до 1 325 млн грн у 2022 році.

Таблиця 2.1 - Основні показники господарської діяльності ДП «Малинський лісгосп АПК»

Показник	Рік			2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	90976,0	84039,0	104751,	115,1
Валовий прибуток, тис. грн	31330,0	18624,0	21627,0	69,0
Чистий прибуток, тис. грн	4427,0	1085,0	1325,0	3,3
Середньорічна вартість, тис. грн:				
– необоротних активів	16583,0	17008,0	17858,0	107,7
– оборотних активів	12677,0	31904,0	33024,0	2,6
Фондовіддача, грн	7,8	6,2	8,3	106,4
Фондомісткість, грн	0,13	0,16	0,12	92,7
Продуктивність праці, тис. грн	332,0	298,0	361,2	108,8
Чисельність працівників, осіб	196	182	174	88,8
Рентабельність господарської діяльності, %	7,4	4,7	3,4	-4,0 .

Джерело: розроблено автором на основ даних підприємства.

За офіційними даними [5], лише за три квартали 2023 року лісогосподарські підприємства залучили понад 10 млн грн власних коштів для забезпечення лісогосподарських бізнес-процесів.

а) Місцевий бюджет: 10,2 млн грн; єдиний соціальний внесок: 6,7 млн грн.

б) Місцевий бюджет: 726 тис. грн (податок на прибуток, часткове відрахування від чистого прибутку);

в) Державний бюджет: 6,5 млн грн (ПДВ, військовий збір)[5].

У третьому кварталі 2023 року середньомісячна заробітна плата одного працівника становила 239 000 грн, а чистий прибуток - 1,7 млн грн [5].

З метою оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства та встановлення подальших перспектив удосконалення цього процесу було проведено ABC-аналіз продуктового портфелю (табл. 2.2).

Результати показують, що найбільшу частку в загальному обсязі продажів (група "А") займають тирса хвойних порід та дрова для технічних потреб. Відповідно до принципу Парето (до 80% продажів покривається 10-20% позицій), доцільно збільшити виробництво та реалізацію саме цієї товарної групи з метою максимізації прибутку.

Таблиця 2.2 - ABC-аналіз товарної номенклатури
ДП «Малинський лісгосп АПК», 2022 року

Продукція		Частка у загальному обсязі реалізації, %	Найменування групи
Пиловник хвойний		60,0	A
Дров'яна сировина (для техпотреб)		25,3	A
Дрова паливні		6,9	B
Фанерна сировина для луцення		3,8	B
Інша продукція		2,5	B
Пиловник	/ сосна	1,6	B
	/ вільха	0,4	C
	/ береза	0,4	C
	/ дуб	0,3	C
	/ ясен	0,3	C
Фанерна сировина для стругання		0,3	C
Усього		100,0	x

Джерело: розроблено автором на основ даних підприємства.

"До групи В належать дрова паливні, фанерна сировина для луцення та пиломатеріали (осика). Інші товарні групи займають меншу частку в обсязі реалізації і належать до групи С. Отримані результати свідчать про те, що доцільно виявити проблеми діяльності підприємства, їх причини та визначити напрямки їх вирівнювання.

2.2 Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві

Мотивація праці є основою соціально-економічної поведінки і підсилює зусилля персоналу підприємства (організації), спрямовані на підвищення ефективності їх діяльності. Мотиваційна система ДП "Малинське ЛМГ" характеризується комплексом взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремих працівників або групи працівників до досягнення індивідуальних і загальних цілей підприємства. Вона характеризується низкою взаємопов'язаних засобів: факторами, що визначають поведінку працівників ДП "Малинське АПК" та впливають на мотивацію трудової діяльності, вважаються наступні:

- фізичні характеристики працівників (вік, стать тощо);
- самосприйняття та рівень освіти ;
- професійна підготовка ;
- психологічний клімат у колективі ;
- вплив зовнішнього середовища, наприклад.

З метою стимулювання трудової мотивації працівників та підвищення ефективності роботи кожного працівника керівникам важливо знати особистісні якості та основні потреби своїх підлеглих, які за допомогою вмілого використання управлінських ресурсів можна перетворити на стійку трудову мотивацію. Певний відсоток працівників ДП "Малинський лісоагропромисловий комплекс" складають працюють жінки, основними мотивами яких є турбота про сім'ю та дітей (оздоровлення в санаторії, пільги на навчання в ПТУ), гнучкий графік роботи та можливість отримання додаткового заробітку. Створення ефективних систем мотивації на підприємствах вимагає аналізу та вдосконалення відносин між працівниками та роботодавцями, керівниками та підлеглими, конкуруючими робочими групами та групами, що виконують суміжні функції.

Системи мотивації на рівні компанії базуються на певних вимогах, таких як:

- рівні можливості для зайняття посад і просування по службі на основі результатів роботи;
- приведення винагороди у відповідність до результатів роботи та визнання внеску кожного працівника в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходу відповідно до ступеня підвищення продуктивності праці;
- створення в компанії умов для збереження здоров'я, безпеки та добробуту всіх працівників відповідно до чинного законодавства;
- забезпечення умов для професійного зростання та реалізації компетенцій працівників;
- підтримка атмосфери довіри в колективі, готовності до досягнення спільних цілей та можливості двосторонньої комунікації між керівництвом та працівниками.

У ДП "Малинський лісгосп АПК" використовуються наступні методи мотивації:

Таблиця 2.1 - Методи мотивації для працівників ДП "Малинський лісгосп АПК"

Економічні (прямі)	Економічні (непрямі)	Негрошові
- відрядна оплата праці, - погодинна оплата праці, - премії за раціоналізацію та винахідництво, - оплата навчання працівників, - рейтингові доплати, - виплати за максимальне використання робочого часу тощо.	- доплати за стаж, - пільговий відпочинок, - пільгове користування транспортом.	- охорона праці, - збагачення праці, - гнучкі робочі графіки, - програми підвищення якості праці.

Джерело: розроблено автором на основ даних підприємства.

У той же час слід зазначити, що заробітна плата є переважаючою умовою праці в ДП "Малинський лісгосп АПК".

Матеріальне стимулювання може бути ефективним у мотивації праці лише тоді, коли остання функціонує як система, що ґрунтується на таких основних принципах:

- двостороння комунікація між працівниками та керівництвом щодо загальних принципів системи;
- обґрунтована система оцінки виконаної роботи та визначення її обсягу;
- продумані та легітимні критерії вимірювання та оцінки роботи
- збалансованість стандартів, управління ними, послідовність і частота перегляду;
- чіткий зв'язок між стимулами і результатами роботи;
- винагорода, особливо додаткова, за якісну роботу високого рівня.

Ці принципи покладені в основу організації оплати праці в ДП "Малинське лісомисливське господарство" та реалізуються відповідно до положень, розроблених для оцінки трудового внеску кожного працівника в загальні результати діяльності підприємства та розрахунку заробітної плати відповідно до них. Оцінювання здійснюється групами працівників, тимчасових або постійних, які об'єднуються для виконання одного завдання. Винагорода, нарахована групі, розподіляється між членами групи відповідно до індивідуального внеску кожного робітника.

2.3 Побудова мотиваційного профілю персоналу

Методика Гречкова допомогла визначити деталі мотиваційної системи. Для визначення пріоритетних напрямків стимулювання працівників, потрібно побудувати мотиваційний профіль працівників, щоб потім впливати на них за допомогою найефективніших інструментів мотивації.

Обробка анкет працівників ДП «Малинський лісгосп АПК» дозволила отримати таку інформацію:

- Група "Стать працівників", 31 чоловік та 9 жінок. Середній індекс мотивації для чоловіків IN - 0,25, PR - 0,20, PA - 0,16, HO;
- 0,17, ЛУ - 0,22, 1 ранг - ІН, 2 ранг – ЧО;

– середній індекс мотивації для жінок ІН - 0,26, ПР - 0,20, ПА - 0,17, ХО - 0,15, ЖУ - 0,23, 1 місце - ІН, 2 місце – ЖУ;

– група "Керівники та спеціалісти, ключовий персонал". Опитуванням було охоплено 11 працівників категорії "Керівники та професіонали" та 39 працівників категорії "Виробничі, допоміжні та обслуговуючі професії";

– середній індекс мотивації для групи керівників та професіоналів: МК: 0,23; ПР: 0,20; ПА: 0,15; ВП: 0,22; КР: 0,19; 1 місце: МК; 2 місце: ВП;

– середній індекс мотивації для груп працівників ІН: 0,25, ПР: 0,19, ПА: 0,18, ЮО: 0,14, ЛУ: 0,23, ранг 1: ІН, ранг 2: ПР;

– група "Рівень освіти". В опитуванні взяли участь 5 працівників з вищою освітою та 45 працівників з іншими рівнями освіти (працівників з середньою освітою не було);

– середній індекс мотивації для групи працівників з вищою освітою: ІН: 0,25, ПР: 0,20, ПА: 0,17, ХО: 0,17, ЛУ: 0,22, ранг 1: ІН, ранг 2: ПР;

– середній індекс мотивації для групи працівників без вищої освіти: ІН: 0,26, ПР: 0,20, ПА: 0,17, ХО: 0,14, ЛУ: 0,24, ранг 1: ІН, ранг 2: ЛУ. Було опитано 13 працівників віком до 30 років, 19 працівників віком 30-40 років, 15 працівників віком 40-55 років та 3 працівники віком 55+ років;

– середній індекс мотивації працівників віком до 30 років: ІН: 0,25, ПР: 0,21, ПА: 0,17, ХО: 0,14, ЛУ: 0,22, ранг 1: ІН, ранг 2: ЛУ;

– середній індекс мотивації для працівників віком 30-40 років: ІН: 0,25, ПР: 0,20, ПА: 0,17, ХО: 0,18, ЛУ: 0,20, 1 місце: ІН, 2 місце: ПР;

– середній індекс мотивації для працівників віком 40-55 років: ІН: 0,26, ПР: 0,20, ПА: 0,16, ХО: 0,15, ЛУ: 0,23, ранг 1: ІН, ранг 2: ПР;

– середній індекс мотивації для працівників віком 55+: ІН: 0,25, ПР: 0,18, ПА: 0,18, ХО: 0,15, ЛУ: 0,24, 1 місце: ІН, 2 місце: ЛУ;

– група "Стаж роботи". 7 працівників зі стажем роботи до 5 років, 34 працівники зі стажем роботи від 5 до 15 років та 9 працівників зі стажем роботи понад 15 років;

- середній індекс мотивації для групи працівників зі стажем роботи до 5 років: ІН: 0,25; РР: 0,20; ПА: 0,17; ГО: 0,17; ЛУ: 0,22; Ранг 1: ІН;
- 2 місце: ЛУ;
- середній індекс мотивації для групи працівників зі стажем роботи 5-15 років: ІН: 0,25, РР: 0,19, ПА: 0,17, ГО: 0,15, ЛУ: 0,23, ранг 1: ІН, ранг 2: ЛУ;
- середній індекс мотивації для групи працівників з досвідом роботи понад 15 років: ІН: 0,26, РР: 0,20, ПА: 0,16, ГО: 0,15, ЛУ: 0,23, 1 місце: ІН;
- 2 місце: ЛУ;
- середній індекс мотивації ІН: 0,25, РР: 0,20, ПА: 0,17, ГО: 0,16, ЛУ: 0,22, ранг 1: ІН, ранг 2: ЛУ;
- результати розрахунків показують, які мотиваційні переваги виділяються серед працівників ДП "Малинський лісгосп АПК".

Зведені дані за всіма індексами представлені в таблиці 2.3.

З цього аналізу можна визначити, що домінуючим є інструментальний тип, який характеризується матеріальними благами, ціннісним аспектом трудової діяльності та ступенем винагороди за виконання трудових обов'язків. Основною формою цього типу є гроші, але це можуть бути і натуральні блага, оскільки метою праці людей є отримання вигоди через дохід від їхньої праці. Другий тип - це тип люмпенізації, для якого ефективними є негативні та натуральні базові форми стимулювання.

Таблиця 2.3 - Зведена таблиця індексів мотивації

Групи	Індекс мотивації				
	ІН інструментальний тип	ПР професійний тип	ПА патриотичний тип	ХО господарчий тип	ЛЮ люмпенізований тип
1	2	3	4	5	6
Чоловіки	0,25	0,20	0,16	0,17	0,22
Жінки	0,26	0,26	0,17	0,15	0,23
Керівники і фахівці	0,23	0,20	0,15	0,22	0,19
Основний персонал (робітники)	0,25	0,19	0,18	0,14	0,23
Мають вищу освіту	0,25	0,20	0,17	0,17	0,22
Не мають вищої освіти	0,26	0,20	0,17	0,14	0,24
До 30 років	0,25	0,21	0,17	0,14	0,22
30-40 років	0,25	0,20	0,17	0,18	0,20
Старше 55 років	0,25	0,18	0,18	0,15	0,24
40-55 років	0,26	0,20	0,16	0,15	0,23
До 5 років	0,25	0,20	0,17	0,17	0,22
5-15 років	0,25	0,19	0,17	0,15	0,23
Понад 15 років	0,26	0,20	0,16	0,15	0,23
Загальний індекс	0,25	0,20	0,17	0,16	0,22

Джерело: розроблено автором.

Що стосується використання нематеріальної мотивації та стимулювання, то необхідно визначити, чи існує тип працівника, який зосереджується на збереженні робочої функції, а не на матеріальній винагороді, тобто професійний тип. Такі працівники хочуть довести, що вони здатні виконувати роботу. Для них ефективними є організаційні, моральні та матеріальні стимули.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ДП «МАЛИНСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК» ЖОКАП «ЖИТОМИРОБЛАГРОЛІС»

3.1 Основні шляхи формування ефективного стимулювання на підприємстві

Основні шляхи формування ефективної мотивації на підприємствах. Однією з головних умов підвищення ефективності мотивації праці є забезпечення відповідності структури стимулів (економічних, престижу та задоволеності працею) структурі трудової мотивації персоналу підприємства (мотивація забезпечення важливими для життя благами, гідним доходом, комфортними умовами праці, престижем праці в галузі та на підприємстві престиж, мотиви самореалізації: професійної, інтелектуальної тощо). Важливо також зазначити, що формування людських ресурсів організації є одним з найважливіших і найскладніших процесів, спрямованих на забезпечення повноцінного постачання компанії компетентним персоналом з урахуванням мінливого професійно-кваліфікаційного складу робочої сили. Визначення майбутніх потреб компанії в людських ресурсах базується на аналізі перспектив розвитку компанії, збільшенні кількості працівників в існуючих підрозділах та врахуванні можливої мобільності працівників. Кадрова політика компанії та стратегія управління персоналом ґрунтується на концепції залучення висококваліфікованої робочої сили. Всі співробітники, за винятком адміністративного та допоміжного персоналу, повинні мати як мінімум середню професійну освіту [7]. Розглянемо основні підходи до регулювання робочого часу та заохочення вільного часу на підприємствах. Надання додаткового вільного часу. Цей засіб зовнішньої мотивації реалізується шляхом диференціації (зміни) тривалості основної відпустки та різних видів

додаткових відпусток, поділу її на певні частини (наприклад, літню та зимову), надання можливості працювати неповний робочий день або тиждень, скорочення тривалості робочого часу. На практиці стимулюючий вплив додаткової відпустки на специфічні умови праці та результати роботи, які суттєво відрізняються від норми (наприклад, ненормований робочий день, шкідливі умови праці, тривалий стаж роботи в одній компанії), є значним. Додаткова відпустка має створювати додаткові стимули для працівників залишатися в конкретній компанії та компенсувати підвищене психологічне або фізичне навантаження на працівників під час виконання ними своєї роботи. Перерозподіл робочого часу. Найпоширенішою формою регулювання (перерозподілу) робочого часу є гнучкий або плаваючий графік. Однак не всі виробничі процеси можуть використовувати гнучкий графік. Якщо на виробничій ділянці одночасно працює кілька працівників, пов'язаних між собою технологічними процесами, гнучкий графік не може бути використаний. У цьому випадку мотивуючим може бути надання відповідній групі працівників права самостійно встановлювати параметри свого робочого часу на основі домовленості між ними. При застосуванні гнучкого графіка роботи пряме стимулювання робочого часу також може здійснюватися через створення та використання банку часу. У цьому випадку години, відпрацьовані понад визначену норму в даному обліковому періоді, не втрачаються, а фіксуються на особистому рахунку працівника або в громадському фонді додаткового робочого часу.

Накопичені години можуть бути використані для отримання додаткової відпустки, компенсаційної відпустки, погашення заборгованості за попередній період тощо. Зрозуміло, що право працювати у вільній формі надається лише тим працівникам, які продемонстрували високий рівень свідомості, організованості та дисципліни. Пряма залежність між рівнем поінформованості колективу, а отже, "прозорістю" діяльності в організації, та мотиваційними настановами персоналу є теоретично встановленою і доведеною на практиці.

Тому компанії широко використовують усі доступні канали комунікації для досягнення своїх цілей, у тому числі й тих, що пов'язані з мотивацією

персоналу. Довідники для працівників - це брошури, що містять основну інформацію про організацію. Такі довідники з'явилися в провідних компаніях світу ще до війни і зараз є важливою складовою комунікаційного процесу в більшості компаній розвинених країн [17, с. 233]. Основними завданнями довідника є: - ознайомити працівників з філософією компанії, основними цінностями, стратегією розвитку та короткостроковими цілями - надати довідкову інформацію про різні аспекти соціально-економічного розвитку компанії, щоб працівники могли краще зрозуміти основні принципи діяльності компанії та адаптуватися до умов роботи в компанії - інформувати працівників про те, що компанія очікує від них і які зобов'язання вони мають. Отже, компанія використовує як матеріальні, так і нематеріальні методи для мотивації своїх працівників. До матеріальних відносяться бонусні схеми та додаткові виплати. До нематеріальних - гнучка система роботи, вільний час, приємне робоче місце та визнання результатів роботи компанії.

3.2 Матеріальні напрями удосконалення стимулювання працівників

Експериментально доведено, що низька ефективність праці є наслідком як слабкої, так і сильної мотивації (підвищення мотивації спочатку збільшує ефективність, яка поступово знижується після перевищення максимуму). Розрахувати це - перлина завдання для менеджерів з суто особистим підходом. До напрямів мотивації працівників відносять матеріальне стимулювання, підвищення якості роботи, поліпшення організації праці, залучення персоналу до процесів управління та негрошові стимули [4, с.20]. Виходячи з цієї класифікації та враховуючи особливості сучасного етапу розвитку виробництва в ТОВ ДП "Малинський лісгосп АПК", можна запропонувати наступні напрями вдосконалення стимулювання праці:

1. У напрямку відображення ролі мотиваційних механізмів оплати праці в системі підвищення продуктивності праці. Це включає в себе надання можливості працівникам брати участь у власності та інтересах підприємства як елемент удосконалення системи оплати праці. Це є важливим стимулом для працівників, особливо для акціонерів. По-перше, можна запропонувати гнучкі схеми оплати праці. Знизити тарифні ставки і встановити премії, що залежать від прибутку. Наприклад, 15% при перевиконанні плану на 5%, 30% при перевиконанні плану більш ніж на 20% і так далі. Таку систему мотивації можна запровадити і для працівників. Таким чином працівники стають більш зацікавленими у збільшенні обсягів виробництва. Для заохочення працівників щомісяця виділяється преміальний фонд (БФ), який іноді становить 25% від заробітної плати. Найкраще орієнтуватися на відсоток від заробітної плати. Фонд розподіляється між трьома групами працівників: адміністрація, оперативні працівники та допоміжний персонал. З цією метою слід створити фонд матеріального заохочення, до якого слід відраховувати 10% від прибутку компанії.

2. Регулярно переглядати розміри мінімальної заробітної плати з урахуванням інфляції та встановлювати їх на рівні не нижче мінімальної заробітної плати, а також в цілому підвищувати заробітну плату працівникам, які були попереджені про перевищення, у разі загального підвищення заробітної плати в ДП "Малинський лісоагропромисловий комплекс".

3. Застосовувати підвищувальні коефіцієнти до посадових окладів і тарифних ставок у разі досягнення показників бізнес-плану

4. Виплачувати доплату за шкідливі умови праці, незалежно від індивідуального кваліфікаційного розряду, у розмірі до 20% від максимального робочого розряду, який може бути присвоєний за встановленими умовами праці на робочому місці, залежно від результатів інструментальних замірів умов праці на момент проведення атестації робочого місця, протягом фактичного періоду зайнятості працівника на відповідному робочому місці.

5. Виплачувати доплату в розмірі 100% тарифної ставки (наразі 70%) за роботу в нічний час (з 22 години вечора до 6 години ранку).

6. Встановлювати в межах посадових окладів відповідних структурних підрозділів: - надбавки за високу професійну майстерність до посадових окладів кваліфікованих робітників та за виробничі якості до посадових окладів керівників, професіоналів і службовців. - Доплати за суміщення професій (посад), розширення зон обслуговування і збільшення обсягу робіт здійснюються в межах фонду заробітної плати, що утворився за тарифними ставками вивільнюваних працівників, з урахуванням фактичного обсягу робіт працівників, що залишилися.

7. За виконання особливо важливої роботи провадиться доплата в розмірі 60% премії за час її виконання.

8. Працівникам, яким повідомлено про звільнення і які протягом двох тижнів з дня отримання пропозиції приступили до нової або суміжної роботи, виплачується доплата до середньої заробітної плати за попереднім місцем роботи протягом двох місяців. Якщо працівник порушує трудову або виробничу дисципліну, доплата скасовується.

9. Виплата винагороди за вислугу років.

10. Для молодих працівників, які прийшли на підприємство після закінчення загальноосвітньої школи або професійно-технічного навчального закладу, а також для тих, хто закінчує навчання без відриву від виробництва, встановити пільгові ставки на півроку: 29 1-2 місяці - 50%; 3-4 місяці - 30%; 5-6 місяців - 20%.

11. Передбачити такі пільги: - працівникам, які мають звання "ветеран підприємства", надавати щорічну відпустку в бажаний час до досягнення ними пенсійного віку.

3.3. Визначення економічного ефекту від вдосконалення організаційної структури менеджменту персоналу

У розвитку та управлінні людськими ресурсами беруть участь кілька відділів, і, звичайно, між ними існують зв'язки, але жоден відділ не відповідає за побудову та вдосконалення системи мотивації в компанії. Кожен відділ відповідає за одну з функцій мотивації та стимулювання персоналу. Відділ заробітної плати займається виключно матеріальною винагородою, відділ охорони праці - лише забезпеченням гідних умов праці для персоналу, а основною функцією відділу навчання персоналу є забезпечення професійного розвитку та підвищення кваліфікаційного рівня працівників. Іншими словами, відділ кадрів частково відповідає за мотиваційну функцію, але його дії часто є суперечливими. Тому рекомендується ввести в один з відділів кадрів посаду (далі - мотиваційний підрозділ), яка б відповідала виключно за розробку систем мотивації та заохочення персоналу, або створити аналітичну групу. Також слід налагодити ефективні комунікаційні зв'язки між усіма кадровими підрозділами та новоствореними посадами. У майбутньому вся інформація про матеріальні та нематеріальні стимули для персоналу буде надходити до цього відділу. Там її аналізуватимуть, проводитимуть додаткові опитування працівників і на основі отриманих результатів формуватимуть єдину, комплексну систему мотивації працівників, яка буде певною мірою унікальною та максимально адаптованою до умов роботи ДП "Малинський лісоагропромисловий комплекс". Створення додаткових посад відбуватиметься в наступні етапи:

1. визначення організаційної структури та посадових обов'язків нового відділу;
2. набір персоналу на новостворені посади;
3. навчання персоналу та організація тренінгів і семінарів;
4. налагодження ефективних комунікаційних зв'язків з іншими кадровими підрозділами;

5. формування нових інформаційних потоків та зв'язків всередині підприємства.

Розглянемо тепер реалізацію цих заходів більш детально відповідно до етапів впровадження.

На першому етапі необхідно сформувати організаційну структуру відділу та визначити посадові обов'язки працівників цього відділу.

Керівник відділу мотивації підпорядковується безпосередньо керівнику відділу кадрів. Він відповідає за організацію та проведення опитувань щодо рівня мотивації працівників компанії та аналіз отриманих результатів. Він також відповідає за розробку, комунікацію та впровадження заходів щодо вдосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників ДП "Малинський лісгосп АПК" та налагодження ефективних комунікаційних зв'язків з уповноваженими керівниками. Заступник директора з персоналу також є одним з провідних спеціалістів відділу. Цей фахівець повинен мати вищу економічну освіту та досвід роботи на аналогічній посаді не менше п'яти років. Він підпорядковується безпосередньо директору з мотивації персоналу.

У підпорядкуванні цього фахівця перебуватимуть два фахівці цього ж відділу, один з яких є асистентом. Основним завданням цього фахівця є налагодження ефективної системи матеріального стимулювання персоналу компанії, тобто дослідження, розробка та впровадження ефективних форм оплати праці, преміювання, компенсацій та бонусів.

Залежно від специфіки діяльності, цей фахівець повинен співпрацювати з відділом заробітної плати та планово-економічним відділом. Головний спеціаліст відділу негрошового стимулювання відповідає за мотивацію внутрішнього персоналу. Цей фахівець повинен мати вищу економічну освіту, бажано психологічну або соціальну, а також досвід роботи в сфері управління персоналом не менше п'яти років. Відділ також підпорядковується безпосередньо директору з персоналу та мотивації і має у своєму складі двох спеціалістів.

Основними обов'язками цих спеціалістів є проведення опитувань працівників з метою виявлення та визначення потреб працівників заводу, надання рекомендацій щодо покращення внутрішньої мотивації працівників, організація тренінгів та семінарів з питань нематеріального стимулювання для лінійних та функціональних керівників, розробка заходів щодо покращення процесів професійної адаптації та розробка заходів щодо покращення розвитку персоналу та ін. Залежно від специфіки роботи, цей фахівець повинен тісно співпрацювати з відділом розвитку та навчання.

Працівників також можна стимулювати через саму роботу. Якщо їм надавати можливість виконувати роботу, яка завжди цікава і захоплююча, а не нудну, яка дозволяє самореалізуватися. Це можна зробити, дотримуючись наведених нижче рекомендацій:

- чітко визначте посаду та повноваження працівника, його незалежність та відповідальність;
- визначте основні вподобання працівників і давайте їм (принаймні на регулярній основі) роботу, якій вони віддають перевагу;
- надавати працівникам можливість брати участь у розробці стратегії та цілей організації;
- уникати створення відчуття ізолюваності серед колег і завжди підтримувати командний дух;
- надавати працівникам можливість отримувати новий досвід і знання та розвиватися;
- надавати можливості для міжнародного стажування та ставити перед ними виклики в інших ролях (від HR-менеджера до менеджера з продажу або керівника виробництва, або навпаки);
- уникати суб'єктивізму при просуванні по кар'єрних сходах;
- якщо немає можливості підвищувати працівників на постійній основі, їх можна підвищувати тимчасово, наприклад, для короткострокових проектів або для заміни хворого працівника.

У цьому випадку слід оцінити ефективність діючої на підприємстві системи матеріального стимулювання, її відповідність завданню підвищення продуктивності праці працівників та їхньої зацікавленості в досягненні високих кінцевих результатів, підвищенні активності, збільшенні прибутку та покращенні загальних показників діяльності підприємства.

Аналіз і кількісна оцінка показників ефективності системи матеріального стимулювання дозволяє виявити недоліки в діяльності компанії, визначити напрямки, в яких можна підвищити роль матеріального стимулювання в компанії і повернути заробітній платі мотиваційну і відтворювальну функції.

Вплив системи матеріального заохочення організації на мотивацію та трудову поведінку персоналу значною мірою залежить від того, наскільки справедливо її сприймають працівники і наскільки вони вірять, що винагорода пов'язана з результатами роботи. Заохочення повинні сприйматися як справедливі й іншими членами трудового колективу.

Економічна роль схем преміювання на основі КПЕ: наразі не існує єдиної схеми преміювання. Тому, яку б модель розрахунку не було обрано, її ефективність та можливі наслідки слід розглянути перед впровадженням.

Як згадувалося раніше, бонусні виплати залежать від рівня зростання працівників.

Припустимо, що в наступному році кількість працівників залишається незмінною.

На основі даних таблиці 3.1 можна зробити наступні висновки: працівники, які працюють в межах норми, тобто виконують поставлені завдання, мають право на отримання основної заробітної плати та соціальних виплат. Припускається, що таких працівників приблизно 60% від загальної кількості персоналу.

Працівники, які перевиконують планові показники на 1-5%, мають право на премію в розмірі 7% від основної заробітної плати. Припускається, що таких працівників близько 20%. Працівники, які перевиконують план на 5-10%, отримують бонус у розмірі 15% від основної заробітної плати.

Таблиця 3.1 – Порядок нарахування бонусів після впровадження системи КПЕ на ТОВ ДП «Малинський лісгосп АПК»

№ п/п	Кількість працівників, (%)	Кількість працівників, (чол.)	Середня ЗП1 робітника, (грн.)	Відсоток нарахування бонусів, (%)	Бонуси, (грн.)	Сума, (грн./міс)
1	60	26	5053	3	151,59	3941,34
2	20	9	5053	7	353,71	3183,39
3	10	5	5053	15	757,59	3789,75
4	10	4	5053	0	0	-
Всього	100	53			1262,89	10914,48

Джерело: розраховано автором

Вважається, що такі працівники становлять близько 10% робочої сили. Працівники, які навіть не відповідають визначеним критеріям, отримують базову заробітну плату, але не мають жодних соціальних пільг. Припускається, що таких працівників приблизно 10%. Це означає, що розрахунковий фонд додаткової заробітної плати становить 10914,48 грн. на місяць, що дорівнює 130 973,76 грн. на рік. Ми розраховували фонд соціальних виплат з урахуванням 10% працівників, які не мають права на отримання соціальних виплат, оскільки не відповідають цьому критерію.

Таким чином, ми можемо розрахувати приблизну пропорцію основної та додаткової заробітної плати, включаючи премії та внески на соціальне страхування.

Очікується, що після впровадження системи КРІ фонд оплати праці ТОВ "Малинський лісгосп АПК" складатиметься з фонду основної заробітної плати на рівні 92,9 % та фонду додаткової заробітної плати на рівні 7,1 % (табл.3.2).

Як видно з Таблиці 3.3, запровадження запропонованої системи преміювання та соціальних виплат збільшить витрати на оплату праці на 858 тис. грн. Проте очікується, що продуктивність праці зросте в середньому на 30%, а чистий прибуток підприємства збільшиться на 2 810 тис. грн.

Таблиця 3.2 – Фонд оплати праці по впровадженню системи КПЕ на ТОВ ДП «Малинський лісгосп АПК»

№	Показники	2023 р.	
		Сума, тис.грн.	Питома вага, %
1	Фонд основної заробітної плати	2985,806	92,9
2	Фонд додаткової заробітної плати: - премії та винагороди;	184,4836	5,74
3	Соціальне заохочення	44,0318	1,37
4	Фонд оплати праці	3214	100

Джерело: розраховано автором

Було проаналізовано фінансові результати ТОВ ДП «Малинський лісгосп АПК» на кінець 2023 р., та планові показники діяльності на кінець 2025р. (таблиця 3.4), для того щоб визначити доцільність та ефективність рекомендованих методів, щодо удосконалення системи стимулювання персоналу на ТОВ ДП «Малинський лісгосп АПК».

Проаналізувавши фінансові результати діяльності ТОВ ДП «Малинський лісгосп АПК» за 2023 р. та 2025 р. можна зробити висновок, що дохід від реалізації продукції в 2025 р. збільшиться, внаслідок цього зміниться собівартість продукції, та при цьому підприємство зможе отримати позитивний фінансовий результат – зростання чистого прибутку до 3254,9 тис. грн., або на 20,14%. А це все є позитивними наслідками впровадження запропонованих нами у дипломній роботі заходів мотивування персоналу.

Таблиця 3.3 – Елементи операційних витрат на ТОВ ДП «Малинський лісгосп АПК», Джерело: розраховано автором

Назва статті	Значення показника(2023 р.), тис. грн.	Зміна показника через впровадження бонусної програми	Зміна показника через впровадження додаткового пакету соціальних пільг, тис. грн.	Прогнозові значення показника (2025 р.), тис. грн.
Матеріальні затрати	36486	-	-	36486
Витрати на оплату праці	2356	537,62	320,38	3214
Відрахування на соціальні заходи	560	-	-	560
Амортизація	375	-	-	375
Інші операційні витрати	375	-	-	375
Разом	40552	-	-	40450

Таблиця 3.4 – Порівняльна таблиця зміни фінансових результатів підприємства після впровадження рекомендованих заходів

Стаття	Значення 2023 р.	Значення 2025р. (прогноз)
Чистий дохід від реалізації продукції	42076	46283,6
Собівартість реалізованої продукції	36529	40181,9
Валовий прибуток	5547	6101,7
Інші операційні доходи	159	174,9
Інші операційні витрати	775	852,5
Адміністративні витрати	1752	1927,2
Витрати на збут	1496	1645,6
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	1683	1851,3
Інші витрати	-	-
Фінансовий результат до оподаткування (збиток)	1878	2065,8
Витрати з податку на прибуток	-403	-60,5
Чистий прибуток (збиток)	1475	1622,5

Джерело: розраховано автором

Зробивши аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ ДП «Малинський лісгосп АПК» за 2023 та 2025 р.р. можна зробити висновок, що дохід від реалізації продукції у 2025 році збільшиться, внаслідок цього відбудеться зміна собівартості продукції, а також при цьому підприємство зможе отримати позитивний фінансовий результат – зростання чистого прибутку до 1622.тис. грн., або на 10,1.

Для більш чіткого відображення змін чистого фінансового результату ми будуємо схему.

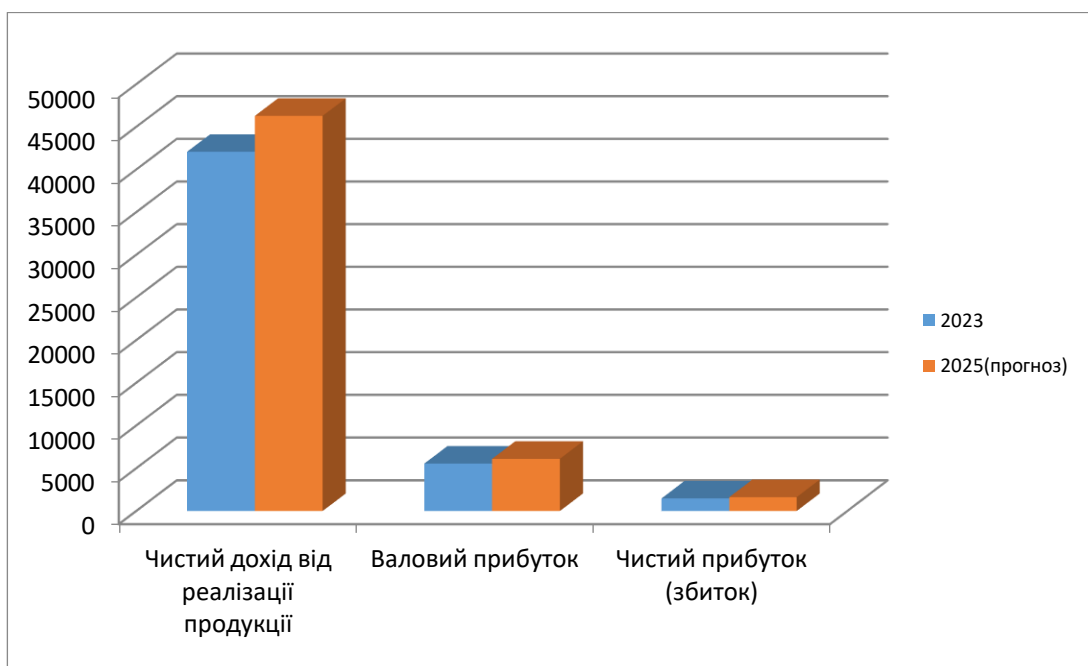


Рисунок 3.1 – Основні фінансові показники ТОВ ДП «Малинський лісгосп АПК» за 202 рік та прогнозні дані на 2025 р.

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Можна зробити висновок, що цей метод буде ефективним. Більше того, фонд базової заробітної плати не зменшується, працівники отримують однакову заробітну плату та премії за виконання додаткових завдань й цілей, що, у власну чергу, призводить до підвищення ефективності праці та продуктивності праці.

Тож можна зробити висновок, що витрати ТОВ ДП «Малинський лісгосп АПК», унаслідок впровадження системи КПП, нормалізуються. За такою системою кожен працівник знає, що йому потрібно зробити, аби отримати бонус.

Незважаючи на труднощі впровадження систем мотивації, пов'язаних з різними показниками, пов'язаними з кінцевим результатом, вони все більше використовуються в компаніях. Це свідчить про їх ефективність.

Значення матеріальних стимулів зростає, якщо рівень забезпеченості працівників підприємств низький і, навпаки, знижується в разі істотного перевищення його середніх значень. Найчастіше матеріальні стимули пов'язуються з результатами праці окремого працівника, групи чи організації

загалом. Заохочення працівників для досягнення цілей усього підприємства одержало досить значне поширення у світовій практиці у виді виплат річних премій усьому персоналу. Водночас оплата за результатами праці вимагає розробки методів його кількісної та якісної оцінки, що в ряді випадків пов'язано з великими труднощами [6].

Отже, результати проведеного дослідження дали підстави запропонувати економічні (нематеріальні) методи, які мотивують персонал підприємства, які покликані забезпечити зростання факторів продуктивності праці робітників на підприємстві з метою досягнення поставлених стратегічних цілей та дозволять отримати такі можливості: забезпечення на підприємстві клімату взаємності, поваги, сприяння залученню співробітників до прийняття рішень; встановлення чітких цілей і завдань, а також справедливих норм навантаження; зазначення компенсації та винагороди за конкретну роботу; компенсування витрат зусиль співробітників на основі оцінки їх внеску в результати роботи підприємства; підвищення оплати праці, премій після закінчення поставленої роботи тощо.

ВИСНОВКИ

Мотивація – це процес, в якому формується стимулююча поведінка управління персоналом підприємства, з метою покращення, функціонального самовдосконалення, спонукання до кращого мислення, з метою досягнення найкращих результатів у виробничому процесі підприємства. Механізми впровадження мотиваційних інструментів допомагають підприємству покращити клімат в діяльності персоналу, налагодити відносини в колективі, надати стимули досягати високих показників в роботі.

Головні шляхи створення ефективної мотивації на підприємстві ТОВ ДП «Малинській лісгосп АПК», є важливими умовами збільшення мотивації праці, що покращують відповідну структуру для стимулювання за різними напрямками (економічні, престижність, забезпеченість, задоволеність, мотивація, зручність, самореалізація тощо). Зокрема, процес створення персоналу підприємства – дуже важливий елемент в структурі формування етапів набору (підбору) кваліфікованих кадрів враховуючи різні професійні зміни. Досліджуючи перспективу потреб набору персоналу підприємством ТОВ ДП «Малинській лісгосп АПК» аналізуються його розвиток, наповненість працівників у штаті в різних підрозділах підприємства враховуючи фактори руху персоналу.

Кадрова політика стратегії управління персоналом підприємства ТОВ ДП «Малинській лісгосп АПК» залежить від вдало підібраної концепції щодо залучення професійного (компетентного) персоналу. Важливим критерієм ефективності є – всі працівники з середньою спеціальною освітою (окрім адміністративного й допоміжного апарату).

Погана ефективність праці – є результатом поганої мотивації. До напрямків мотивації персоналу можна зазначити: матеріальні стимули, покращення якості робочої сили, вдосконалення організації праці тощо.

На основі визначених класифікацій та враховуючи роботу підприємства ТОВ ДП «Малинській лісгосп АПК» можна впровадити заходи щодо

покращення стимулювання персоналу: визначення ролі мотиваційного механізму щодо оплати праці в комплексі покращення продуктивності (вдосконалення, гнучка система оплати, преміювання в залежності від прибутку); періодичність перерахунку заробітної плати з урахуванням показників інфляції (мінімальний рівень заробітної плати); при дотриманні показників бізнес-плану впроваджувати коефіцієнт щодо окладів, тарифів; робити доплати за шкідливість умов праці (в розмірі 20%) від максимального розряду робіт на певних проміжках роботи, вимірів умов праці при атестації роботи тощо; доплати за роботу в нічну зміну (з 22.00 до 06.00 ранку) нараховувати у розмірі 100% тарифної ставки (70%); впроваджувати надбавки за майстерність, виконання робіт, обслуговування тощо; при виконанні важливої роботи в зазначені терміни робити додаткову оплату у розмірі 60% від тарифної ставки; виплачувати винагороди за вислугу років; визначати пільгові категорії персоналу («Ветеран підприємства», заслужений працівник, працівник місяця (року) тощо);

Адже стимулювання персоналу ТОВ ДП «Малинській лісгосп АПК» проходить через роботу, через різні завдання, процеси, самореалізацію, з дотриманням певних рекомендацій: мати чіткий статус, повноваження, незалежність, відповідальність персоналу; визначити важливі переваги працівника (періодично давати роботу, яка подобається); дати персоналу можливість планувати стратегії, завдання організації; постійно підтримувати командний дух (уникати відчуття відособленості); можливість розвитку, набуття нового досвіду, знань; стажування за кордоном; не допустити суб'єктивізму в кар'єрі; надавати тимчасові підвищення (підміна по хворобі тощо).

При цьому виникає необхідність оцінки ефективності діючого комплексу матеріальних стимулів підприємства, її відповідності завданню покращення факторів продуктивності праці робітників, їх зацікавленості у досягненні високих кінцевих результатів, збільшення обсягу діяльності, прибутку та покращення роботи підприємства у цілому.

Отже, управління персоналом має визначені функції мотивації, але й і вплив суперечностей за певних обставин (відсутність чіткої єдиної системи мотивації). Тому, рекомендуємо запровадити посаду (підрозділ мотивації) – як аналітичну групу щодо реалізації комплексу мотиваційних стимулів для персоналу підприємства. Зокрема, необхідно врегулювати ефективні комунікаційні ланцюги між підрозділами в управлінні контролю персоналу, за для своєчасної обробки інформації (матеріальної, нематеріальної) заохочення робітників. При аналізі інформації роблять додаткові дослідження формування єдиного цілісного комплексу мотивації персоналу, яка буде максимально адаптуватися до умов діяльності ДП «Малинський лісгосп АПК». Впровадження нового відділу (додаткової посади) можна розробити поетапно: визначити структуру, посадові обов'язки працівників відділу, співбесіди (підбір) кадрів на посади, навчальні тренінги, семінари, курси, побудова ефективної комунікації з іншими підрозділами підприємства, створення інформаційних потоків (зв'язків).

Отже, результати проведеного дослідження дали підстави запропонувати економічні (нематеріальні) методи, які мотивують персонал підприємства, які покликані забезпечити зростання факторів продуктивності праці робітників на підприємстві з метою досягнення поставлених стратегічних цілей та дозволять отримати такі можливості: забезпечення на підприємстві клімату взаємності, поваги, сприяння залученню співробітників до прийняття рішень; встановлення чітких цілей і завдань, а також справедливих норм навантаження; зазначення компенсації та винагороди за конкретну роботу; компенсування витрат зусиль співробітників на основі оцінки їх внеску в результати роботи підприємства; підвищення оплати праці, премій після закінчення поставленої роботи тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н.П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. Монографія. Львів: ЛПНУ, 2018. № 5., с. 103–105.
2. Башук Т.О. Доцільність формування організаційної культури на підприємстві. Посібник: Маркетинг і менеджменту інновацій. Житомир КНЕУ. 2020. № 2. с. 179–184.
3. Бичікова Л. А. Збалансованість територіального ринку праці: методологія та шляхи досягнення : автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. екон. наук: спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці та соціальна політика» / НАН України ; Рада з вивч. продукт. сил України, 2020. с. 20.
4. Бойко О. В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами»; Харків: НАУТ, 2020, с. 19
5. Василенко В.А., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2022. 356 с.
6. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2019. № 727. с. 10–15.
7. Войнаренко М. П. Перспективи розвитку сфери послуг України за умов ринку. Монографія. Хмельницький: ХНУ 2018, с. 300–305.
8. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Підручник: Глобальні та національні проблеми економіки. Одеса: НАСВ, 2017, вип. 17. с. 224–229.
9. Вітвицька О. Д. Вдосконалення механізмів соціально-економічних мотивацій підприємницької діяльності : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг. НАН України .Львів, 2021. 18с.

10. Воронкова В. Г. Філософія управління персоналом: Монографія / Під ред. В.Г. Воронкової. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2019. 472 с.
11. Желябін В. О., Беліченко А. Г. Антикризове управління. Навч.мет. Запоріжжя, ЗДІА, 2022. 220 с.
12. 1. Казмирчук-Плацина Н. Г. Організаційно-економічні аспекти мотивації праці в системі менеджменту торговельного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.02.06 « Підприємництво, менеджмент та маркетинг» Київ., 2021. 19 с
13. Колот А.М. Мотивація персоналу. Підручник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2021. 340 с 39.
14. Кошелупов І. Ф. Мотивація управлінського персоналу як складова стратегії підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» Одеса: ОДЕУ. 2016. 20 с
15. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ, 2018. 308 с.
16. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» Полтава : РВВ ПУСКУ, 2017. 20 с.
17. Мазур Н. О. Формування системи мотивації продуктивності персоналу підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 34 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Львів: Нац. ун-т «Львів. політехніка» 2021. – 21 с.
18. Пономаренко О. Системні методи в економіці, менеджменті, бізнесі / О. Пономаренко. – К. : Основи, 2020. – 390 с.
19. Пучкова С. Ключові напрямки антикризового управління персоналом. Вісник . Хмельницький: Хмельницького національного університету. 2021. № 3. с. 232–235.

20. Раденька Л. П. Щодо удосконалення системи мотивації праці / Дніпропетровськ: ДНУ., 2022. с. 3–4.
21. Решетов В. О. Механізм мотивації праці персоналу малих підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика»; Київ: НАН України 2022. – 20 с
22. Сардак О. Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами. Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 141–148.
23. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія . Суми : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2019. С. 272–279.
24. Толстікова О.В. Методичний підхід до вибору адекватних методів мотивації соціальних потреб. Львів: НУЛП. 2020. № 71.с.333–337.
25. Табахарнюк М. О. Системне управління процесами мотивації персоналу організацій : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами.Львів:НАН України .2022. с.19
26. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. Тернопіль: ТМНУ. 2019. Вип. 2 (12), Т. 3. с. 107-112.
27. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. Економічний вісник. Київ: Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2018. № 10. с. 293–298.
28. Юр'єва Г. В. Підвищення ефективності праці через стимулювання і формування сталих.Київ:КНЕУ.2020.Ч. II. с.15–16.
29. Юр'єва Г. В. Створення привабливого іміджу України як важливий фактор її інтеграції до світової туристичної спільноти . Чернівці : Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, 2021. – Ч. 2. – с. 118–121.