

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет економіки і підприємництва
Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Допущено до захисту
“ _____ ” _____ 2024 р.
Зав. кафедри, д.е.н., професор
_____ **Соколюк С.Ю.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

Оцінка системи мотивації персоналу та напрями її удосконалення у ТОВ
"ТЕРРАВІТА УКРАЇНА" м. Київ

Виконав – студент 2 курсу, гр. 21м-пт
освітньої програми «Підприємництво та
агротрейдинг»
спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність

МАЗУР Ярослав Ігорович

Науковий керівник – д.е.н., професор

Юлія НЕСТЕРЧУК

Умань – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет економіки і підприємництва
Кафедра Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Освітня програма Підприємництво та агротрейдинг
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

(підпис)
“ _____ ”
С.Ю. Соколюк
(ініціали, прізвище)
_____ 2023р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студенту **МАЗУРУ Ярославу Ігоровичу**
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Оцінка системи мотивації персоналу та напрями її удосконалення у ТОВ "ТЕРРАВІТА УКРАЇНА" м. Київ
2. Керівник роботи Нестерчук Юлія Олександрівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по університету від “ _____ ” _____ 20__ року № _____
2. Строк подання студентом роботи 02.12.2024
3. Вихідні дані до роботи – річні звіти досліджуваного підприємства, науково-економічні праці зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, програми і плани розвитку різних підприємств та установ та інше.
4. Перелік питань, які потрібно розробити
 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА
 2. АНАЛІЗ СТАНУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ НА ТОВ "ТЕРРАВІТА УКРАЇНА"
 3. ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
5. Перелік графічного матеріалу

Робота містить 7 рисунків та 19 таблиць

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали посадаконсультанта	та	Підпис, дата	
			завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	10-21.10.2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	23.10.2023	
3.	Складання календарного плану написання кваліфікаційної роботи	25.10.2023	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи - підбір та вивчення літератури - участь у виконанні науково-дослідних робіт - виконання курсових робіт	Впродовж навчання	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	02.2024	
6.	Підготовка: - першого розділу - другого розділу - третього розділу - висновків	01.-03.2024 04.-08.2024 09.-10.2024 11.2024	
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахування зауважень наукового керівника	29.11.2024	
8.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	01.12.2024	
9.	Перевірка роботи на академічний плагіат	06.12.2024	
10.	Одержання відгуку наукового керівника	08.12.2024	
11.	Попередній захист роботи на кафедрі	11.12.2024	
12.	Затвердження роботи завідувачем кафедри	11.12.2024	
13.	Одержання рецензії	12.12.2024	
14.	Захист кваліфікаційної роботи	15.12.2024	

Студент

_____ (підпис) _____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис) _____ (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ НА ТОВ "ТЕРРАВІТА УКРАЇНА"	
2.1 Характеристика діяльності ТОВ "ТЕРРАВІТА УКРАЇНА"	
2.2 Аналіз основних показників діяльності ТОВ «ТЕРРАВІТА Україна»	
2.3 Оцінка системи стимулювання праці підприємства ТОВ «ТЕРРАВІТА Україна»	
РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

Реферат
на кваліфікаційну роботу магістра
Уманського національного університету садівництва
студента 21м –пт групи МАЗУРА Ярослава Ігоровича на тему
«Оцінка системи мотивації персоналу та напрями її удосконалення у
ТОВ «ТЕРРАВІТА Україна» м. Київ»

Протягом останніх п'яти років українське суспільство стикалося зі значними викликами та кризами, що значною мірою вплинуло на здатність людей до роботи, їхнє бажання розвиватися та підвищувати власну продуктивність. Через це дослідження сучасних умов мотивації персоналу та пошук її найбільш дієвих актуальних методик є важливою сферою дослідження, адже персонал підприємства є основним фактором, що здійснює господарську діяльність та формує його прибуток. Переважно на українських підприємствах використовуються класичні методи мотивації персоналу з упором на матеріальне стимулювання, але новітні умови ведення господарської діяльності та управління персоналом, які змінилися через повномасштабне вторгнення РФ у 2022 році, потребують пошуку та/або розробки нових шляхів залучення персоналу та підвищення їхньої лояльності підприємству.

Метою дослідження є вивчення теоретичних та практичних аспектів, провести аналіз стимулювання праці на підприємстві та розробити рекомендації щодо удосконалення системи стимулювання праці працівників.

Об'єктом дослідження є виступає система стимулювання персоналу на ТОВ «ТЕРРАВІТА Україна».

У процесі виконання даного дослідження було використано сукупність загальних та специфічних наукових методів: критичний аналіз та узагальнення теоретичних досліджень, системний підхід, ситуаційний аналіз, анкетування, експертний метод.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

У вступі зазначені об'єкт дослідження, методи дослідження та джерела інформації.

У першому розділі висвітлені теоретико-методологічні основи формування системи мотивації персоналу підприємства.

У другому розділі проаналізований стан стимулювання праці на підприємстві. Проведений аналіз основних показників діяльності.

У третьому розділі запропоновані напрями підвищення стимулювання персоналу підприємства в умовах воєнного стану.

Ключові слова: мотивації, персонал, стимулювання, працівники, підприємство, управління, конкуренція

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що 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. Досягнення високих показників віддачі персоналу є неможливим без формування результативної системи стимулювання праці. Зважаючи на вищесказане, досліджувана проблематика є досить актуальною, оскільки вона формує передумови для забезпечення результативної роботи як окремих підприємств, так і галузей та економіки в цілому.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика аналізу системи стимулювання праці на підприємстві є предметом наукових досліджень багатьох науковців, до яких можна віднести таких як Батракова Т. І., Волківська Г.В., Дерев'янка С. І., Захарова А.А., Долгальова О.В., Климчук А.О., Михайлов А.М., Лисенко Т.І., Усіченко І.В., Стрельбіцький П.А., Стрельбіцька О.П., Чернишова А. В., Швець Ю.О., Карамушко А.С., Шульгіна Л. М., Гілберт Ф., Фоллет Ф.М., Мескон М., Врум М. У працях наведених дослідників розкрито питання економічного аналізу та управління системами мотивації праці на підприємствах різних галузей економіки. Однак, подальшого вивчення потребують питання, які стосуються обґрунтування перспективних напрямків підвищення аналітичного інструментарію оцінки сучасного стану системи стимулювання праці на підприємстві та створення сучасної системи стимулювання праці персоналу з урахуванням сьогоденних подій.

Мета кваліфікаційної роботи магістра - в результаті вивчення теоретичних та практичних аспектів, провести аналіз стимулювання праці на

підприємстві та розробити рекомендації щодо удосконалення системи стимулювання праці працівників.

Для досягнення мети вирішені такі завдання:

- дослідити наукові підходи до визначення змісту стимулювання праці;
- розглянути організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства
- проаналізувати основні показники діяльності підприємства;
- провести оцінку системи стимулювання праці в підприємстві;
- проаналізувати ефективність системи стимулювання праці підприємства;
- визначити напрямки підвищення ефективності стимулювання праці працівників;
- визначити ефективність системи стимулювання праці;
- зпрогнозувати економічний ефект від впровадження системи стимулювання на досліджуваному підприємстві.

Об'єктом дослідження виступає система стимулювання персоналу на ТОВ «ТЕРРАВІТА Україна».

Предметом дослідження - є практичні підходи до вдосконалення системи мотивації персоналу системі управління людськими ресурсами на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі акти, що регламентують діяльність підприємств, фахова література, матеріали наукових конференцій і періодичних видань, статистичні дані та звітна інформація з персоналу та матеріали бухгалтерської звітності та управлінського обліку ТОВ «ТЕРРАВІТА Україна», результати власних напрацювань і спостережень. У роботі використано методи: критичний аналіз та узагальнення теоретичних досліджень, системний підхід, ситуаційний аналіз, анкетування, експертний метод.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

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 витрачало 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.

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].
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
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
Єлець 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
Колот А. М.	«сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій» [11, с. 6].

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.

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.

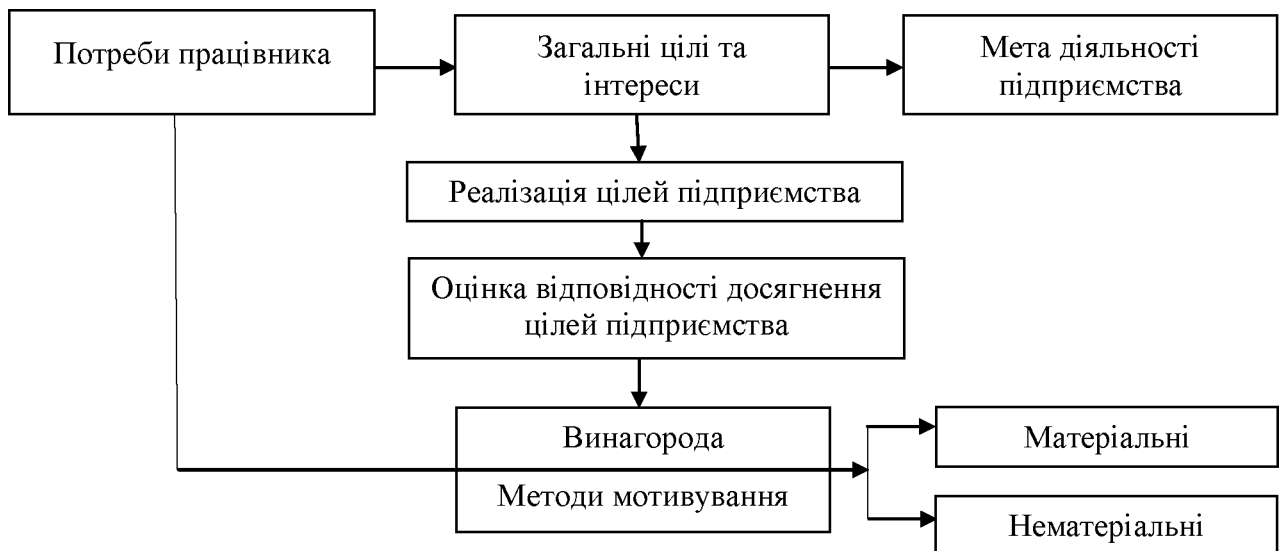


Рис. 1.1. Типова модель системи мотивації персоналу

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.

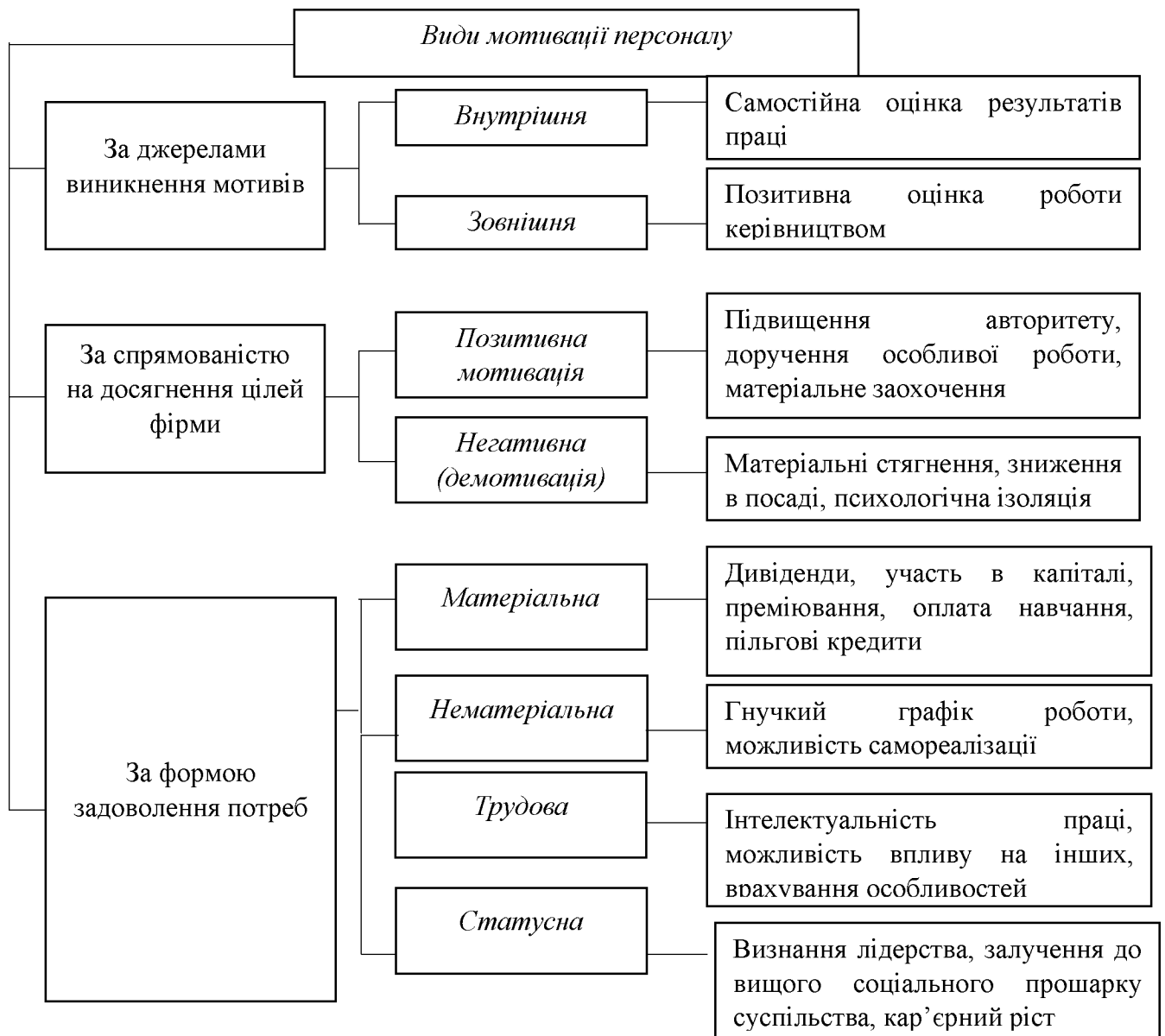


Рис. 1.2. Види мотивації персоналу

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 KPI, 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
Високий зарібок	Потреба високого рівня заробітної плати, фінансових винагород, премій, доплат, надбавок,
Фізичні умови праці	Необхідність у комфортних умовах праці та сприятливому робочому середовищі.
Структурування роботи	Затверджені норми та інструкції щодо виконання роботи.
Соціальні контакти	Потреба у комунікації з багатьма людьми та підтримці близьких стосунків із колегами.
Креативність	Бажання постійно залишатися відкритим до
Стійкі взаємовідносини	Потреба створювати та підтримувати довгострокові, стабільні зв'язки з обмеженою
Визнання	Потреба визнання та схвалення оточуючими досягнень та успіхів окремих осіб.
Прагнення до досягнень	Необхідність встановлювати перед собою складні цілі та досягати їх.
Влада і впливовість	Бажання керувати іншими, конкуренції та впливу.
Різноманітність і зміни	Прагнення до постійних змін та бажання бути завжди готовим до дій.
Самовдосконалення	Прагнення розвиватися як особистість.
Цікава та корисна робота	Необхідність займатися суспільно корисною

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 проєктами, 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.

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.

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.

Розглянемо детальніше методи мотивації працівників підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Методи мотивації працівників підприємства

Метод	Характеристика
Позитивна	- матеріальна (зарплата, премії, винагороди, бонуси, доплати); - нематеріальна (комфортні умови праці, соцпакет, 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.

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. 1.4).

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.

Таблиця 1.4

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

Крім того, сприяють стимулюванню ініціативи, креативності та відповідальності, що в свою чергу сприяє інноваціям та сталому розвитку 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.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ НА ТОВ "ТЕРРАВІТА УКРАЇНА"

2.1 Характеристика діяльності ТОВ "ТЕРРАВІТА УКРАЇНА"

Підприємство ТОВ "ТЕРРАВІТА УКРАЇНА" засновано в м.Київ як компанія, що здійснює оптову торгівлю хімічною продукцією для агровиробників (пестициди, гербіциди, мінеральні добрива).

Компанія «ТерраВіта» – один із лідерів вітчизняного аграрного ринку, добре знайома аграріям України, які ефективно займаються сільським господарством, якщо конкретніше – рослинництвом. Стабільна і сильна компанія є національним дистриб'ютором насіння агрокультур, засобів захисту рослин і мінеральних добрив від провідних світових та європейських виробників, має представництва в країнах СНД.

За роки діяльності компанії, створеної у 2001 році, вдалося значно розширити мережу регіональних представників і охопити майже всі області України. Щороку обсяги продажів «ТерраВіти» зростають, компанія охоплює нові регіони, знаходить нових партнерів.

Підприємство в основному займається оптовою торгівлею добрив для обробленням насіння для відтворення, цей клас включає усі види післяурожайної діяльності з поліпшення якості насіння, очищення насіння від стороннього матеріалу шляхом пропускання його через сито, механічним способом або видалення насіння, зіпсованого комахами, та недозрілого насіння, так само як і видалення сирого насіння, не придатного для збереження. Ця діяльність включає сушіння, очищення, сортування, оброблення та протравлювання насіння перед його реалізацією. Оброблення генетично модифікованого (культивованого) насіння також відноситься до цього класу.

Також підприємство веде діяльність по КВЕДу класу 01.63

Післяурожайна діяльність, підготовку сільськогосподарських культур до первісної реалізації, тобто очищення, підрізування, сортування, дезінфікування, очищення волокон бавовни від насіння, покриття воском плодів. Підприємство ТОВ «Мольфар Агро Груп» здійснює виробництво інсектицидів, родентицидів, фунгіцидів, гербіцидів, акарицидів, молюстицидів, біоцидів, виробництво засобів проти проростання, регуляторів росту рослин, виробництво дезінфікуючих засобів (для сільськогосподарських цілей та іншого використання), виробництво іншої агрохімічної продукції. Підприємство реалізує діяльність щодо виробництва добрив і азотних сполук або азотовмісних, фосфорних або калійних добрив, сечовини, необроблених природних фосфатів і калійних солей, виробництво азотних сполук: азотної та сульфоазотної кислот, аміаку, хлориду амонію, карбонату амонію, нітритів і нітратів калію, виробництво добрив рослинного чи тваринного походження, зокрема, компосту, виробництво ґрунту для садіння горщикових рослин, у якому торф є основним складовим компонентом, виробництво сумішей природної землі, піску, глини та мінеральних речовин для садіння горщикових рослин.

Крім того ТОВ «ТЕРРАВІТА Україна» займається такими видами діяльності як:

- Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації,
- Рекламні агентства,
- Допоміжна діяльність у сфері освіти та інші види освіти.

Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність, Діяльність туристичних операторів, Діяльність туристичних агентств, Змішане сільське господарство, Надання в оренду вантажних автомобілів, Консультування з питань комерційної діяльності й керування, Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю, Діяльність головних управлінь (хед-офісів), Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у., Складське господарство, Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах, Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами, Роздрібна

торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет, Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами, Роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах

Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах, Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, Неспеціалізована оптова торгівля, Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, Оптова торгівля квітами та рослинами, Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин, Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами, Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами

Для подальшого дослідження діяльності підприємства ТОВ «ТЕРРАВІТА Україна» проведемо аналіз основних показників.

2.2 Аналіз основних показників діяльності ТОВ «ТЕРРАВІТА Україна»

З метою економічної характеристики господарські діяльності підприємства варто визначити особливості формування його доходів, витрат, прибутку, майнового потенціалу та рівня ефективності його використання. Тому для аналізу діяльності підприємства проаналізуємо спочатку основні показники формування доходів, витрат та фінансових результатів, які наведено у табл. 2.1.

Як бачимо з табл. 2.1, у 2020 році чистий дохід становив 29302,0

тис.грн, а у 2021 році даний показник збільшився на 22,8% до 35992,8 тис.грн. У 2022 році обсяг доходу підприємства від реалізації товарів становив 43861,2 тис.грн, що на 21,9% вище порівняно зі значенням даного показника у 2021 році. Підприємство здійснювало прибуткову діяльність.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності підприємства ТОВ «ТЕРРАВІТА
Україна» у 2020-2022 рр., тис.грн

Стаття	Роки, тис.грн			Зміна з 2021 -2020- рр.		Зміна за 2021- 2022 рр.	
	2020	2021	2022	Абс., тис.грн	Темп при- росту %	Абс., тис.грн	Темп при- росту %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	29302,0	35992,8	43861,2	6690,8	7868,4	22,8	21,9
Інші операційні доходи	558,4	740,2	900,4	181,8	160,2	32,6	21,6
Інші доходи	287,2	451,44	478,8	164,2	27,4	57,2	6,1
Разом доходи	30147,6	37184,4	45240,4	7036,8	8056,0	23,3	21,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	15296,0	19228,0	24670,7	3932,0	5442,7	25,7	28,3
Інші операційні витрати	4834,0	8224,9	9303,6	3390,9	1078,7	70,1	13,1
Інші витрати	249,2	283,7	368,4	34,5	84,7	13,8	29,9
Разом витрати	20379,2	27736,6	34 342,7	7357,4	6606,1	36,1	23,8
Фінансовий результат до оподаткування	9768,4	9447,8	10 897,7	-320,6	1449,9	-3,3	15,3
Податок на прибуток	1758,3	1700,6	1 961,6	-57,7	261,0	-3,3	15,3
Чистий прибуток (збиток)	8010,1	7747,2	8 936,1	-262,9	1188,9	-3,3	15,3

У 2020 році обсяг чистого прибутку підприємства становив 4005,0 тис.грн, а у 2021 році даний показник збільшився на 7,5% до 4304,0 тис.грн. У 2022 році обсяг чистого прибутку підприємства склав 4468,0 тис.грн, що на 3,8% вище порівняно зі значенням даного показника у 2021 році.

Зростання обсягу прибутку підприємства відбувалося паралельно зі зростанням обсягу доходів.

Динаміку обсягу активів за 2020-2022 рр. наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка обсягу активів підприємства ТОВ «ТЕРРАВІТА Україна» у 2020-2022 рр., тис.грн

Показники	Станом на кінець періоду (тис.грн):			Темп приросту, %	
	31.12. 2020	31.12. 2021	31.12. 2022	2021 / 2020	2022 / 2021
I. Необоротні активи					
Незавершені капітальні інвестиції	523	783	652	49,7	-16,8
Основні засоби:	29408	25490	29790	-13,3	16,9
первісна вартість	66932	60392	67915	-9,8	12,5
знос	37524	34902	38124	-7,0	9,2
Інші необоротні активи	168	102	558	-39,4	447,4
Усього за розділом I	30099	25592	30349	-15,0	18,6
II. Оборотні активи					
Запаси:	6154	6872	7124	11,7	3,7
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	360	1259	975	249,6	-22,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	107	80	204	-25,0	154,8
Гроші та їх еквіваленти	427	983	240	130,5	-75,6
Витрати майбутніх періодів	116	216	440	85,6	103,9
Інші оборотні активи	560	687	154	22,6	-77,5
Усього за розділом II	7724	10097	9137	30,7	-9,5
Баланс	37823	35689	39486	-5,6	10,6

Як свідчать дані табл. 2.2, за 2020-2021 рр. обсяг активів підприємства мав тенденцію до зниження на 5,6%. Зниження обсягу активів у цьому періоді було зумовлено зменшенням необоротних активів на 15%, зокрема

в частині основних засобів на 13,3%. Оборотні активи підприємства у цьому періоді зросли на 30,7%.

Упродовж 2021-2022 рр. обсяг активів підприємства мав тенденцію до зростання на 10,6%. Збільшення обсягу активів у цьому періоді було зумовлено зростанням необоротних активів на 18,6%, зокрема в частині основних засобів на 16,9%. Оборотні активи підприємства у цьому періоді зменшились на 9,5% переважно за рахунок зменшення обсягу товарної дебіторської заборгованості на 22,6%.

Таблиця 2.3

Динаміка обсягу джерел фінансування підприємства ТОВ «ТЕРРАВІТА Україна» у 2020-2022 рр., тис.грн

Показники	Станом на кінець періоду (тис.грн):			Темп приросту, %	
	31.12. 2020	31.12. 2021	31.12. 2022	2021 2020	2022 2021
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	22442	22442	22442	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток	10166	8730	14007	-14,1	60,4
Усього за розділом I	32607	31172	36449	-4,4	16,9
III. Поточні зобов'язання					
товари, роботи, послуги	1627	2080	1590	27,9	-23,5
розрахунками з бюджетом	560	293	53	-47,6	-81,8
розрахунками зі страхування	227	67	40	-70,6	-39,9
розрахунками з оплати праці	653	213	67	-67,3	-68,8
Інші поточні зобов'язання	2149	1864	1286	-13,3	-31,0
Усього за розділом III	5216	4517	3037	-13,4	-32,8
Баланс	37823	35689	39486	-5,6	10,6

Динаміку обсягу джерел фінансування за 2020-2022 рр. наведено у табл. 2.3. Як свідчать дані табл. 2.3, за 2020-2021 рр. обсяг джерел фінансування мав тенденцію до зниження на 5,6% як за рахунок зменшення поточних зобов'язань на 5,6%, так і за рахунок зменшення обсягу власного капіталу на 4,4%. Упродовж 2021-2022 рр. обсяг джерел фінансування мав тенденцію до зростання на 10,6% переважно за рахунок збільшення бсягу обсягу власного капіталу на 16,9%, щоо було зумовлено реінвестуванням чистого прибутку

минулого періоду у господарську діяльність підприємства.

Для більш глибокої оцінки діяльності підприємства доцільно також проаналізувати коефіцієнти, що виражають платоспроможність, фінансовий стан, ділову активність та рентабельність діяльності підприємства. Оцінку фінансового стану підприємства доцільно здійснювати поетапно, на підставі комплексу показників.

Показники результативності функціонування підприємства ТОВ «ТЕРРАВІТА Україна» характеризуються передусім показниками рентабельності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників рентабельності роботи ТОВ «ТЕРРАВІТА Україна» у 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютний приріст, %	
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021
Рентабельність реалізації, %	109,3	77,5	81,5	-31,9	4,0
Рентабельність поточних витрат, %	157,2	100,6	104,1	-56,7	3,5
Рентабельність активів, %	144,3	135,1	179,8	-9,2	44,7
Рентабельність основних засобів, %	30,3	28,2	32,3	-2,1	4,1
Рентабельність оборотних активів, %	110,9	86,9	92,9	-23,9	6,0
Рентабельність власного капіталу, %	1050,4	891,3	749,0	-159,1	-142,3
Рентабельність поточних зобов'язань, %	167,2	159,2	236,6	-8,0	77,4
Рівень операційного левериджу, %	91,6	87,2	77,8	-4,4	-9,4

Як можемо бачити з даних табл. 2.4, рівень рентабельності надання послуг підприємством у 2020 році складав 109,3%. У 2021 році відбулося зростання даного показника на 36,8% внаслідок зростання обсягу чистого прибутку.

Однак, у 2022 році значення даного показника становило 16,3%. Варто

також відмітити, що відбулося зниження рівня рентабельності поточних витрат 2021-2022 рр. на 3,5%.

Рентабельність активів підприємства у 2020 році становила 144,3%. У 2021 році даний показник скоротився на 9,2%, що було зумовлено зростанням обсягу активів. У 2022 році даний показник зріс на 44,7%, що було зумовлено переважанням темпів приросту чистого прибутку над темпами зростання активів. Аналогічну динаміку до показника рентабельності активів мав показник рентабельності оборотних активів, що підтверджувало залежність рівня прибутковості використання оборотних активів від зміни їх середньорічного обсягу.

Значення рівня операційного левериджу свідчило про зниження ефективності операційної діяльності підприємства, що було спричинено зниження рівня валового прибутку по відношенню до обсягів реалізації товарів.

Показник рентабельності основних засобів підприємства у 2020 році становив 30,3%. У 2021 році даний показник скоротився на 2,1%, що було зумовлено зростанням обсягу основних засобів. У 2022 році даний показник зріс на 4,1%, що було спричинене переважанням темпів приросту чистого прибутку над темпами зростання основних засобів.

Рентабельність власного капіталу та поточних зобов'язань у 2020-2022 рр. виражали тенденцію до зниження результативності залучення як власних, так і позикових фінансових ресурсів для фінансування активів.

Отже, оборотні активи підприємства у 2022 році зменшились на 9,5% переважно за рахунок зменшення обсягу товарної дебіторської заборгованості на 22,6%. Упродовж 2021-2022 рр. обсяг джерел фінансування мав тенденцію до зростання на 10,6% переважно за рахунок збільшення обсягу власного капіталу на 16,9%, що було зумовлено реінвестуванням чистого прибутку минулого періоду у господарську діяльність підприємства. Зростання доходів підприємства відбувалося швидше порівняно зі зміною майнового потенціалу (основних засобів,

запасів, дебіторської заборгованості). Внаслідок цього відбулося збільшення рівня ділової активності, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів. За результатами оцінки коефіцієнтів ліквідності було встановлено, що рівень платоспроможності підприємства перебуває на відносно достатньому рівні, оскільки обсяги оборотних активів перевищують обсяги поточних зобов'язань у 2-3 рази. Зростання фінансових результатів визначало позитивну динаміку показників рентабельності діяльності.

Підприємство ТОВ «ТЕРРАВІТА Україна» самостійно встановлює фонди, системи і розміри оплати праці, а також інші види доходів, передбачені законодавством, при цьому має право використати тарифні сітки і шкали співвідношення посадових окладів, як орієнтири для диференціації оплати праці залежно від професії, кваліфікації працівників, складності та інших умов робіт.

Таблиці 2.5

Динаміка показників чисельності та руху персоналу ТОВ
«ТЕРРАВІТА Україна» у 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021
Середньоспискова чисельність персоналу, а тому числі:	42	43	43	1,0	0,0	2,4	0,0
Прийнято працівників, осіб	2	2	3	0,0	1,0	0,0	50,0
Звільнено працівників, осіб	1	2	1	1,0	-1,0	100,0	-50,0
Коефіцієнти:							
- обороту з приймання	0,048	0,047	0,070	-0,001	0,023	-2,3	50,0
- обороту зі звільнення	0,024	0,047	0,023	0,023	-0,023	95,3	-50,0
- стабільності складу персоналу	0,929	0,907	0,907	-0,022	0,000	-2,3	0,0
- плинності кадрів	0,071	0,093	0,093	0,022	0,000	30,2	0,0

Як свідчать дані таблиці 2.5 у 2020 році фактично кількість прийнятих працівників була більшою за кількість звільнених. Коефіцієнт плинності

кадрів у 2020 році склав 0,071 пунктів, коефіцієнт стабільності складу персоналу - 0,929 пункти.

У 2021 році чисельність прийнятих працівників дорівнювала чисельності звільнених. Внаслідок цього дещо зросло значення показника плинності кадрів до 0,093.

У 2022 році чисельність прийнятих працівників була вищою за чисельність звільнених на 1 особу. У цьому році значення показника плинності кадрів залишилося на рівні попереднього року. В цілому можна говорити про те, що динаміка показників руху персоналу у 2021-2022 рр. свідчила про певне зростання коливання його чисельності.

Проаналізуємо динаміку обсягу та структури витрат на стимулювання праці на досліджуваному підприємстві. Для цього було використано дані фінансово-економічного відділу, а саме - вивантажені з програмного забезпечення звіти про річні обсяги нарахувань персоналу за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.6

Динаміка обсягів витрат на стимулювання праці на ТОВ

«ТЕРРАВІТА Україна» за 2020-2022 роки, тис.грн

Показники	Роки			Абсолютні приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021
1. Основна заробітна плата	3179,4	5943,6	6128,4	2764,2	184,8	86,9	3,1
2. Додаткова заробітна плата	791,0	1430,1	1491,6	639,1	61,5	80,8	4,3
3. Обсяги заохочувальних та компенсаційних виплат	249,2	283,7	368,4	34,5	84,7	13,8	29,9
4. Витрати на нематеріальне стимулювання праці	83,1	99,3	128,9	16,2	29,7	19,5	29,9
5. Загальний обсяг витрат на стимулювання праці	4302,7	7756,7	8117,3	3454,0	360,7	80,3	4,6

З метою оцінювання обсягів та структури витрат на стимулювання праці на підприємство проаналізуємо спочатку узагальнюючі її показники, які наведено у табл. 2.6.

Як можемо бачити з табл. 2.6., у 2020 році обсяг витрат на стимулювання праці персоналу підприємства становив 4302,7 тис.грн., при цьому обсяг основної заробітної плати складав 3179,4 тис.грн, додаткової заробітної плати - 791,0 тис.грн, обсяг заохочувальних та компенсаційних виплат - 249,2 тис.грн, обсяг витрат на нематеріальне стимулювання - 83,1 тис.грн. У 2021 році відбулося зростання обсягу витрат на стимулювання праці персоналу підприємства на 3454,0 тис.грн., при цьому обсяг основної заробітної плати збільшився на 2764,2 тис.грн, додаткової заробітної плати - на 639,1 тис.грн, обсягу заохочувальних та компенсаційних виплат - на 34,5 тис.грн, обсягу витрат на нематеріальне стимулювання - на 16,2 тис.грн.. У 2022 році обсяг витрат на стимулювання праці персоналу підприємства зріс на 360,7 тис.грн., при цьому обсяг основної заробітної плати збільшився на 184,8 тис.грн, додаткової заробітної плати - на 61,5 тис.грн, обсягу заохочувальних та компенсаційних виплат - на 84,7 тис.грн., витрат на нематеріальне стимулювання - 29,7 тис.грн.

Таке значне зростання фонду основної зарплати пояснюється тим, що компанія була зареєстрована 29.05.2020 рр. і заробітна плата виплачувалася з червня по грудень цього року. Протягом 2021-2022 рр. фонд основної заробітної плати збільшився на 86,9 тис.грн. (3,1%). Основними причинами зміни фонду основної заробітної плати у 2021-2022 рр. була зміна чисельності працівників за окремими категоріями посад, а також інші зміни базових тарифних ставок основної заробітної плати відповідно до механізму матеріального стимулювання досліджуваного підприємства.

В досліджуваному підприємстві впродовж 2020-2022 рр. найбільшу питому вагу у фонді основної заробітної плати займає основна заробітна плата відділу постачання і збуту, питома вага якої коливалася в межах 31,5-

34,1 та основна заробітна плата адміністративно-господарського відділу 18,9-27,3%. При цьому варто відмітити, що для відділу постачання та збуту підприємства питома вага основної заплати в загальному її обсязі п підприємству мала тенденцію до поступового зниження. Це було зумовлено скороченням одного економіста з відділу постачання та збуту наприкінці 2021 року, що вплинуло на зміну загального обсягу основної заробітної плати в межах відділу в сторону зниження на 52,2 тис.грн.

Впродовж 2020-2021 рр. загальний обсяг фонду додаткової заробітної плати по підприємству ТОВ «ТЕРРАВІТА Україна» збільшився на 639,1 тис.грн (+80,8%). Таке значне зростання фнду додаткової зарплати пояснюється тим, що підприємств відкрилося у травні 2020 року і система додаткової матеріальної мотивації запрацювала ефективно лише наприкінці даного періоду. Протягом 2021-2022 рр. фонд додаткової заробітної плати збільшився на 61,5 тис.грн. (4,3%). Основними причинами зміни фонду додаткової заробітної плати у 2021-2022 рр. була зміна чисельності працівників за окремими категоріями посад, а також змін обсягів преміювання в залежності від досягнення працівниками відповідних результатів своєї роботи.

Впродовж всього досліджуваного періоду найбільшу питому вагу в структурі річного фонду додаткової заробітної плати мав відділ постачання та збуту. Це зумовлено тим, що найвищий рівень преміювання та прив'язки заробітної плати до результатів роботи характерний для посад керівника і менеджерів відділу постачання та збуту.

Проаналізуємо обсяги витрат на нематеріальне стимулювання (табл. 2.7).

Обсяг витрат на нематеріальне стимулювання складав у 2020 році 83,1 тис.грн, а у 2021 році він збільшився на 16,2 тис.грн, у тому числі за рахунок зростання витрат на оплату додаткових вихідних - на 4,5 тис.грн, витрат на заходи з професійного навчання персоналу - на 5,9 тис.грн; витрат на організацію

корпоративів для працівників - на 4,6 тис.грн.

Таблиця 2.7

Динаміка обсягів витрат на нематеріальне стимулювання
праці на ТОВ «ТЕРРАВІТА Україна» за 2020-2022 роки, тис.грн

Показники	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021
1. Ватість оплачуваних додаткових відгулів (вихідних) працівникам	16,3	20,8	42,1	4,5	21,3	27,6	102,4
2. Витрати на заходи з професійного навчання персоналу	42,7	48,6	52,4	5,9	3,8	13,8	7,8
3. Витрати на організацію корпоративів для працівників	24,1	29,9	34,4	5,8	4,6	24,2	15,2
Разом витрати на нематеріальне стимулювання	83,1	99,3	128,9	16,2	29,7	19,5	29,9

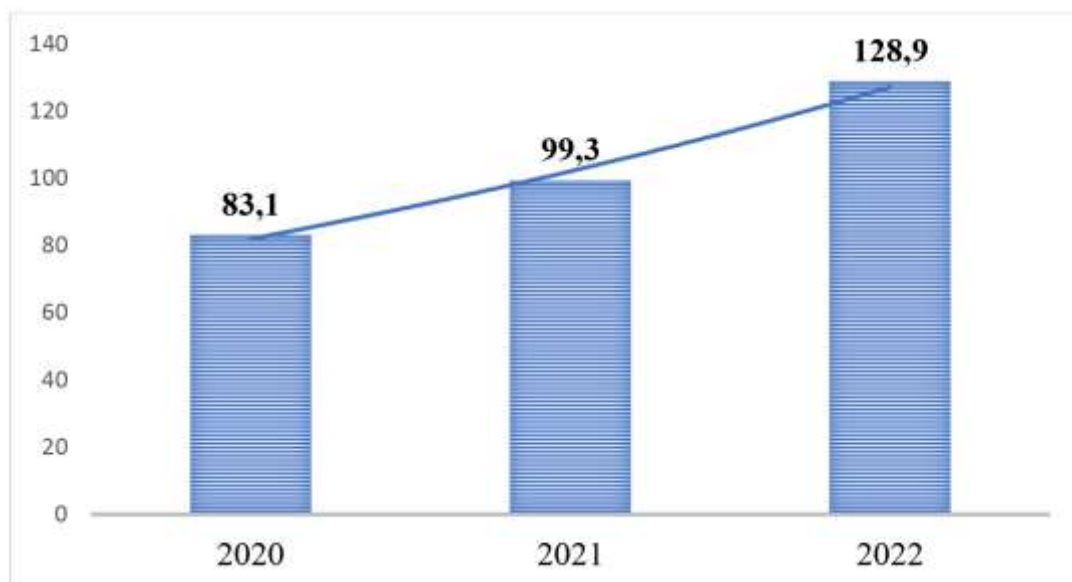


Рис 2.1 – Динаміка витрат на нематеріальне стимулювання на ТОВ
«ТЕРРАВІТА Україна» за 2020-2022 роки

У 2022 році обсяг витрат на нематеріальне стимулювання збільшився на 29,7 тис.грн, у тому числі за рахунок зростання витрат на оплату додаткових вихідних - на 21,3 тис.грн, витрат на заходи з професійного навчання персоналу - на 3,8 тис.грн; витрат на організацію корпоративів для працівників - на 4,6 тис.грн (рис.2.1).

Проведемо оцінювання впливу факторів на зміну обсягу стимулювання праці ТОВ «ТЕРРАВІТА Україна» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка впливу факторів на зміну обсягу стимулювання праці ТОВ
«ТЕРРАВІТА Україна»

Показник	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021
Обсяги стимулювання праці, тис.грн.	4302,7	7756,7	8117,3	3454,0	360,7	80,3	4,6
Кількість працівників, чол.	42	43	43	1,0	0,0	2,4	-
Середній обсяг основної та додаткової заробітної плати, тис. грн на 1-г працівника в рік	94,5	171,5	177,2	76,9	5,7	81,4	3,3
Середній обсяг заохочувальних та компенсаційних виплат, тис. грн на 1-г працівника в рік	5,9	6,6	8,6	0,7	2,0	11,2	29,9
Зміна обсягів стимулювання праці за рахунок:	х	х	х	х	х	х	х
- зміни кількості працівників	х	94,5	0	х	х	х	х
- зміни середньої основної а додаткової заробітної плати на 1 - го працівника	х	3308,8	246,3	х	х	х	х
- зміни середнього обсягу заохочувальних та компенсаційних виплат на 1 -го працівника	х	50,7	114,4	х	х	х	х
Загальна зміна обсягу стимулювання праці	х	3454,0	360,7	х	х	х	х

Як свідчать дані табл. 2.8, у 2020-2021 рр. загальна зміна обсягу

стимулювання праці складала 3454,0 тис.грн, тому числі за рахунок зростання кількості працівників обсяг стимулювання праці збільшився на 94,5 тис.грн, за рахунок зростання середньої основної та додаткової заробітної плати на 81,4 тис.грн обсяг стимулювання праці зріс на 3308,8 тис.грн, за рахунок збільшення середнього розміру заохочувальних та компенсаційних виплат на 1-го працівника на 0,7 тис.грн обсяг стимулювання праці зріс на 50,7 тис.грн.

У 2020-2021 рр. зміна обсягу стимулювання праці складала 360,7 тис.грн, тому числі за рахунок зростання середньої основної та додаткової заробітної

плати на 5,7 тис.грн обсяг стимулювання праці зріс на 246,3 тис.грн, за рахунок збільшення середнього розміру заохочувальних та компенсаційних виплат на 1-го працівника на 2,0 тис.грн обсяг стимулювання праці зріс на 114,4 тис.грн.

Надалі розглянемо показники формування фонду оплати праці на ТОВ «ТЕРРАВІТА Україна» за 2020-2022 роки, які наведено у табл. 2.9. У 2020 році середньомісячний обсяг заробітної плати в розрахунку на 1-го працівника підприємства становив 13,5 тис.грн., при цьому обсяг загального фонду оплати праці складав 4219,6 тис.грн. У 2021 році відбулося зростання річного фонду оплати праці на 3437,8 тис.грн або на 81,5%, а розмір середньомісячної заробітної плати збільшився на 0,8 тис.грн або на 5,8%.

Таблиця 2.9

Показники формування фонду оплати праці на ТОВ «ТЕРРАВІТА Україна» за 2020-2022 роки, тис.грн

Показники	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту,	
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021
1.Середньооблікова чисельність працівників, осіб	42	43	43	1,0	-	2,4	-
2.Середня місячна заробітна плата, тис.грн./ос.	13,5	14,3	14,8	0,8	0,5	5,8	3,3
3. Загальний фонд оплати праці, тис.грн.	4219,6	7657,4	7988,4	3437,8	331,0	81,5	4,3

У 2022 році відбулося зростання загального фонду оплати праці на 331,0 тис.грн або на 4,3%, а розмір середньомісячної заробітної плати збільшився на 0,5 тис.грн або на 3,3%.

Важливим етапом аналізу стимулювання праці є порівняльна характеристика системи оплати праці на підприємстві та в економіці. Тому доцільно порівняти середній рівень заробітної плати, продуктивності праці на досліджуваному підприємстві та в цілому по галузі роздрібної торгівлі (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка середньої заробітної плати в Україні, в галузі, на підприємстві ТОВ «ТЕРРАВІТА Україна» за 2020-2022 рр.

Рік	Мінімальна зарплата в Україні, грн	Рівень середньої заробітної плати, грн.	Середня заробітна плата в галузі (оптова торгівля), грн.*	Середня заробітна плата на ТОВ «Мольфар Агро Груп», грн
2020	5000	6195	8826	15505
2021	6500	7691	10947	16290
2022	6700	9105	12594	17767

Виходячи з даних, наведених у табл. 2.10, можемо стверджувати, що середньомісячна заробітна плата на підприємстві ТОВ «ТЕРРАВІТА Україна» значно перевищувала мінімальний розмір, а також показники середньої зарплати по Україні та галузі (оптова торгівля). Це пояснюється тим, що багато підприємств галузі працюють за схемами виплати зарплати в конвертах і тому реальні дані стосовно обсягів нарахованої зарплати не потрапляють у офіційну статистику. Підприємство ТОВ «ТЕРРАВІТА Україна» працює повністю в офіційній площині та не виплачує заробітних плат у конвертах.

Отже, проаналізувавши основні особливості стимулювання праці на підприємстві, можна сказати, що в цілому загальний його обсяг має тенденцію до

зростання. У 2022 році обсяг витрат на стимулювання праці персоналу підприємства зріс на 360,7 тис.грн., при цьому обсяг основної заробітної плати збільшився на 184,8 тис.грн, додаткової заробітної плати - на 61,5 тис.грн, обсягу заохочувальних та компенсаційних виплат - на 84,7 тис.грн., обсяг витрат на нематеріальне стимулювання - на 29,7 тис.грн. Особливо стрімко зростає фонд оплати праці управлінського персоналу. Фонд основної та додаткової заробітної плати має співвідношення на користь основної заробітної плати. Зростання фонду оплати праці однак в значній мірі спостерігається за рахунок зростання додаткової заробітної плати. У 2022 році обсяг витрат на нематеріальне стимулювання збільшився на 29,7 тис.грн, у тому числі за рахунок зростання витрат на оплату додаткових вихідних - на 21,3 тис.грн, витрат на заходи з професійного навчання персоналу - на 3,8 тис.грн; витрат на організацію корпоративів для працівників - на 4,6 тис.грн.

2.3 Оцінка системи стимулювання праці підприємства ТОВ «ТЕРРАВІТА Україна»

Аналіз ефективності системи стимулювання праці підприємства ТОВ «ТЕРРАВІТА Україна» передбачає визначення коефіцієнтів, які виражають її результативність по відношенню до формування ключових показників діяльності підприємства.

Ключові показники оцінювання ефективності системи стимулювання праці ТОВ «ТЕРРАВІТА Україна» за 2020-2022 роки наведено у табл. 2.11.

Питома вага основної заробітної плати в загальному обсязі стимулювання праці у 2020 році становила 75,3%, додаткової заробітної плати - 18,7%, інших заохочувальних та компенсаційних виплат - 5,9%, витрат на нематеріальне стимулювання - 1,9%. У 2021 році відбулося незначне зростання частки основної заробітної плати в сумі витрат на стимулювання праці. У 2022 році питома вага основної заробітної плати в загальному обсязі стимулювання праці становила 76,6%, додаткової заробітної плати - 18,9%, інших заохочувальних та

компенсаційних виплат - 54,5 %. Варто відмітити, що частка основної заробітної плати превалює, що свідчить про незначну гнучкість системи стимулювання праці. Це наводить на думку щодо необхідності пошуку більш гнучких форм оплати праці.

Таблиця 2.11

Ключові показники оцінювання ефективності системи
стимулювання праці ТОВ «ТЕРРАВІТА Україна» за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021
Питома вага витрат на нематеріальне стимулювання в загальному обсязі стимулювання праці	1,9	1,3	1,6	-0,7	0,3	-33,7	24,1
Питома вага основної заробітної плати в загальному обсязі стимулювання праці, %	73,9	76,6	75,5	2,7	-1,1	3,7	-1,5
Питома вага додаткової заробітної плати в загальному обсязі стимулювання праці, %	18,4	18,4	18,4	0,1	-0,1	0,3	-0,3
Питома вага інших заохочувальних та компенсаційних виплат в загальному обсязі стимулювання праці, %	7,7	4,9	6,1	-2,8	1,2	-36,1	24,1
Питома вага витрат на стимулювання праці у поточних витратах, %	20,7	27,6	23,3	6,9	-4,3	-	-

Динаміку показників відношення обсягу доходів до обсягу витрат на стимулювання праці наведено на рис. 2.2.

Показники відношення обсягу доходів до обсягу витрат на стимулювання праці свідчать про незначне покращення рівня результативності процесу стимулювання праці у 2022 році, що призвело до зростання обсягу доходів на 0,8 грн у розрахунку на 1 грн витрат на стимулювання праці. Це такж підтверджується позитивною динамікою показників рентабельності витрат на стимулювання праці (зростання у 2022 році на 10,7%) та обсягу прибутку до обсягу витрат на

стимулювання праці (зростання у 2022 році на 0,1 грн).

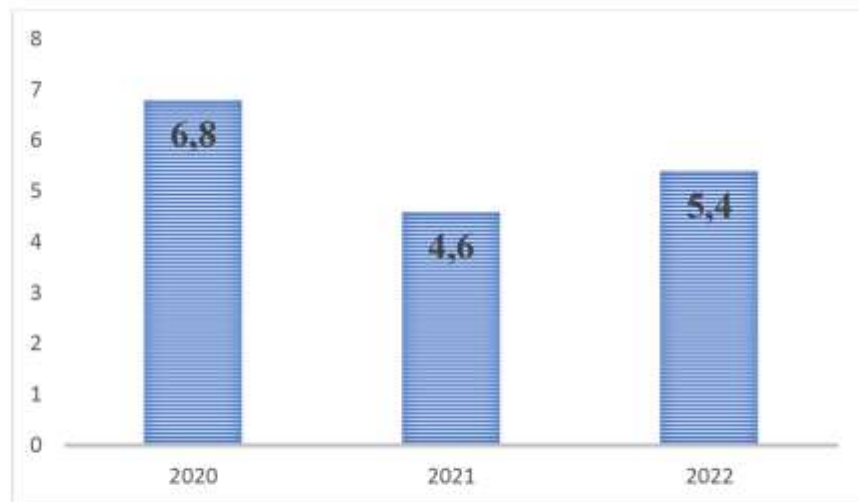


Рисунок 2.2 – Динаміка відношення обсягу доходів до обсягу витрат на стимулювання праці за 2020-2022 рр., пунктів

У структурі поточних витрат у 2022 році також можна було спостерігати зниження частки витрат на стимулювання праці на 4,3%.

Показник рентабельності витрат на стимулювання праці у 2020 році становив 186,2%, а у 2021 році знизився до 99,9%. Зниження результативності витрат на стимулювання праці зумовлене зменшенням чистого прибутку у 2021 році. У 2022 році відбулося незначне зростання рентабельності витрат на оплату праці до 110,1%.

Додаткові показники оцінювання ефективності системи стимулювання праці ТОВ «ТЕРРАВІТА Україна» за 2020-2022 роки наведено у табл. 2.12.

Характеризуючи дані показників таблиці 2.12, можна стверджувати, що в цілому протягом 2020-2022 років спостерігалася незначна тенденція до зростання можливостей покриття витрат на оплату праці за рахунок доходу від основної діяльності (оптової торгівлі хімічною продукцією), про що свідчить зростання коефіцієнтів співвідношення між обсягом товарообороту та витратами на плату праці.

Динаміку показників рентабельності витрат на стимулювання праці наведено на рис. 2.3.

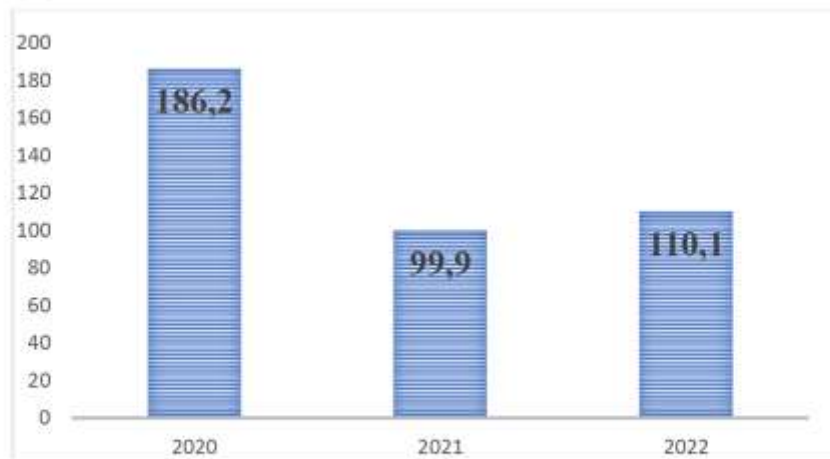


Рисунок 2.3 – Динаміка показників рентабельності витрат на стимулювання праці за 2020-2022 рр., %

Таблиця 2.12

Показники оцінювання ефективності системи стимулювання праці ТОВ
«ТЕРРАВІТА Україна» за 2020-2022 роки

№	Показники	Умовні позначення	Період		Зміна у 2020-2022 рр.	
			2021 / 2020	2022 / 2021	Абсолютна, пунктів	Відносна, %
1	2	3	4	5	6	7
1.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та товарооборотом	$K1 = \Delta\text{ФОП} / \Delta\text{Тоб}$	1,512	0,848	-0,664	-43,9
2.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та чистим прибутком	$K2 = \Delta\text{ФОП} / \Delta\text{ЧП}$	1,920	0,896	-1,024	-53,3
3.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та валовим прибутком	$K3 = \Delta\text{ФОП} / \Delta\text{ВП}$	1,552	0,903	-0,649	-41,8
4.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання обсягів товарообороту та зростанням фонду оплати праці	$K4 = \Delta\text{ТО} / \Delta\text{ФОП}$	0,661	1,179	0,518	78,3

Продовження таблиці 2.12

5.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання чистого прибутку та зростанням фонду оплати праці	$K5 = \frac{\Delta \text{ЧП}}{\Delta \text{ФОП}}$	0,521	1,116	0,595	114,3
6.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням фонду оплати праці	$K6 = \frac{\Delta \text{Ппр.}}{\Delta \text{ФОП}}$	0,646	1,179	0,533	82,5
7.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням розміру середньої заробітної плати	$K7 = \frac{\Delta \text{Ппр.}}{\Delta \text{Ср. з/пл}}$	0,661	1,179	0,518	78,3

Також позитивним є зростання у 2021-2022 рр. співвідношення темпів зростання чистого прибутку та фонду оплати праці, що свідчить про зростання рівня прибутковості системи стимулювання праці. Позитивну динаміку також мають показники співвідношення темпів зростання продуктивності праці та фонду оплати праці.

Таким чином, можемо стверджувати, що зростання рівня мотивації персоналу відображалось в збільшенні результуючих показників господарської діяльності - товарообороті та валовому і чистому прибутку.

В сфері управління фондом оплати праці ТОВ «ТЕРРАВІТА Україна» необхідно відмітити тенденцію до зростання рівня витрат на оплату праці в структурі операційних витрат підприємства упродовж 2020-2021 рр (рис. 2.4).

Характеризуючи показник частки фонду оплати праці у операційних витратах (рис. 2.4) можемо зробити висновки про необхідність зниження рівня витрат на оплату праці по відношенню до інших витрат. Це є можливим за рахунок впровадження більш гнучких механізмів управління фондом оплати праці.

Для оцінки ефективності формування фонду оплати праці на підприємстві доцільно провести аналіз продуктивності праці та співвідношення темпів зростання продуктивності з темпами зростання витрат на оплату праці (табл. 2.13).

Отже, як свідчать дані табл. 2.12, у 2021 році порівняно з 2020 роком продуктивність праці збільшилась на 139,4 тис.грн., а фонд оплати праці зріс на

3403,3 тис.грн. Зростання продуктивності праці було зумовлене збільшенням обсягу чистого доходу в аналізованому періоді, що вплинуло на збільшення

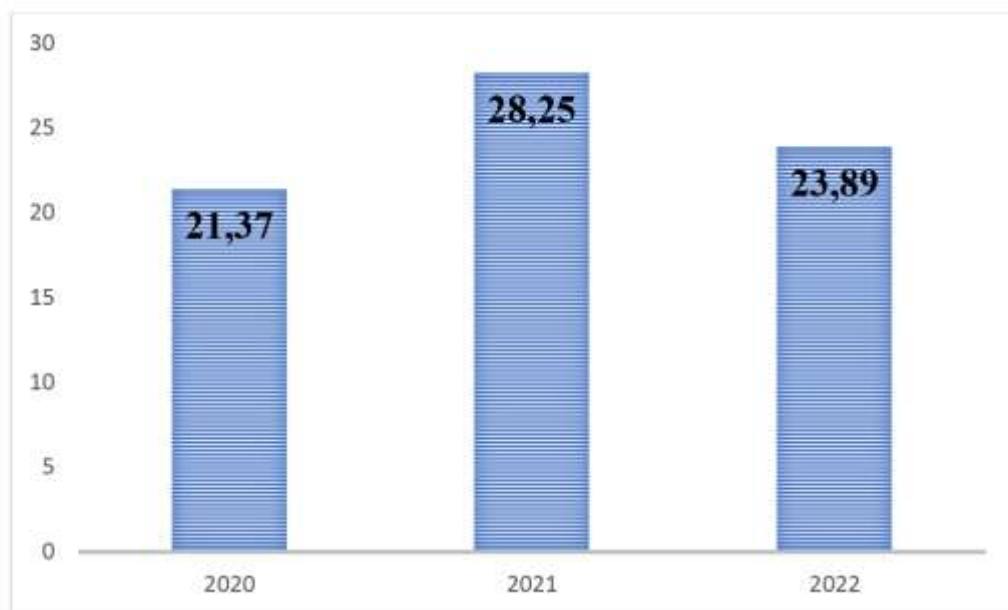


Рисунок 2.3 Динаміка рівня витрат на оплату праці в структурі операційних витрат підприємства ТОВ «ТЕРРАВІТА Україна» у 2020-2022рр, %

Таблиця 2.13

Показники ефективності системи матеріального стимулювання ТОВ «ТЕРРАВІТА Україна» за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід, тис.грн.	29302,0	35992,8	43861,2	6690,8	7868,4	22,8	21,9
Фонд оплати праці, тис.грн.	3970,4	7373,7	7620,0	3403,3	246,3	85,7	3,3
Чистий прибуток, тис.грн.	8010,1	7747,2	8936,1	-262,9	1188,9	-3,3	15,3
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	42	43	43	1,0	0,0	2,4	0,0
Продуктивність праці, тис.грн.	697,7	837,0	1020,0	139,4	183,0	20,0	21,9
Обсяг чистого прибутку на 1 -го працівника, тис.грн.	190,7	180,2	207,8	-10,5	27,6	-5,5	15,3
Зарплатовіддача, грн	7,4	4,9	5,8	-2,5	0,9	-33,9	17,9

собівартості реалізації, але також вплинуло на більш виражене зростання витрат обігу - в т.ч. і фонду оплати праці. Внаслідок цього обсяг чистого

прибутку на 1-го працівника в даному періоді мав тенденцію до скорочення на 10,5 тис.грн або на 5,5%. Аналогічним чином було спричинене і зниження показника зарплатовіддачі (відношення доходу до витрат на оплату праці) на 2,5 грн або на 33,9%.

У 2022 році порівняно з 2021 році спостерігалось зростання продуктивності праці та фонду оплати праці відповідно на 21,9% та 3,3%, Внаслідок цього обсяг чистого прибутку на 1 -го працівника в даному періоді мав тенденцію до зростання на 27,6 тис.грн або на 15,3%. Аналогічним чином було спричинене і зростання показника зарплатовіддачі (відношення доходу до витрат на оплату праці) на 0,9 грн або на 17,9%.

Також проаналізуємо більш глибоко показники економічної ефективності матеріального стимулювання за допомогою наступних показників: зарплатомісткість (в цілому по підприємству та по операційному персоналу); продуктивність праці операційного персоналу, тощо. Врахування темпу інфляції по галузі є важливим бл більш достовірного визначення аналізованих показників.

Всі наведені показники доцільно відкоригувати на середній темп інфляції на продовольчі товари за кожен рік аналізу (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Показники поглибленої оцінки ефективності системи стимулювання праці на підприємстві ТОВ «ТЕРРАВІТА Україна» за 2020-2022

Показники	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021
Чистий дохід, тис.грн	29302,0	35992,8	43861,2	6690,8	7868,4	22,8	21,9
Темп інфляції	1,12	1,16	1,15	0,0	0,0	3,6	-0,9
Чистий дохід в порівняних цінах, тис.грн	26162,5	31028,3	38140,2	4865,8	7111,9	18,6	22,9
Чисельність працівників загальна, осіб	42	43	43	1,0	-	2,4	0,0
Чистий прибуток, тис.грн	8010,1	7747,2	8936,1	-262,9	1188,9	-3,3	15,3
Витрати на оплату праці по підприємству, тис.грн	3970,4	7373,7	7620,0	3403,3	246,3	85,7	3,3
Продуктивність праці всього персоналу (в порівняних цінах)	622,9	721,6	887,0	98,7	165,4	15,8	22,9
Зарплатовіддача всього персоналу (в порівняних цінах)	6,6	4,2	5,0	-2,4	0,8	-36,1	18,9
Зарплатомісткість всього персоналу (в порівняних цінах)	0,152	0,238	0,200	0,086	-0,038	56,6	-15,9

Як свідчать дані табл. 2.14, в цілому у 2020-2021 рр. спостерігалось зростання показників продуктивності праці (скригеної на темп інфляції) в цілому по підприємству та у розрізі комерційного персоналу. Основними причинами зростання продуктивності праці на підприємстві є вплив ринкових факторів зростання частки ринку (у 2020 році підприємство відкрилось на стрімко почало нарощувати обсяги діяльності), внаслідок чого відбулось зростання показника чистого доходу від реалізації. При цьому чисельність працівників зросла усього на 1 особу. У 2021 році за рахунок зростання чистого доходу від реалізації відбулося зростання продуктивності праці (у порівняних цінах), але середній рівень торговельної націнки (внаслідок виходу на ринок) не збільшувався, але і знижувався у деякі місяці, що вплинуло на зниження рентабельності використання фонду оплати праці у 2020-2022 рр. У 2021-2022 рр. можна було спостерігати збільшення показників зарплатовіддачі та рентабельності витрат на оплату праці.

Отже, підбиваючи підсумки даного питання, можна сказати, що показники відношення обсягу доходів до обсягу витрат на стимулювання праці свідчать про незначне покращення рівня результативності процесу стимулювання праці у 2022 році, що призвело до зростання обсягу доходів на 0,8 грн у розрахунку на 1 грн витрат на стимулювання праці. Це такж підтверджується позитивною динамікою показників рентабельності витрат на стимулювання праці (зростання у 2022 році на 10,7%) та обсягу прибутку до обсягу витрат на стимулювання праці (зростання у 2022 році на 0,1 грн). У структурі поточних витрат у 2022 році також можна було спостерігати зниження частки витрат на стимулювання праці на 4,3%. Можемо зробити висновки про необхідність зниження рівня витрат на оплату праці у обсягах товарообороту. Це є можливим за рахунок впровадження більш гнучких механізмів управління фондом оплати праці. Протягом 2020-2022 років спостерігалася незначна тенденція до зростання можливостей покриття витрат на оплату праці за рахунок доходу від основної діяльності (оптової торгівлі хімічною продукцією), про що свідчить зростання коефіцієнтів співвідношення між обсягом товарообороту та витратами на плату праці. Зростання зарплатовіддачі та продуктивності праці на підприємстві свідчить про те, що система стимулювання праці в цілому є ефективною, однак може бути покращена за рахунок впровадження більш гнучких механізмів оплати праці. Показник рентабельності витрат на стимулювання праці у 2020 році становив 186,2%, а у 2021 році знизився до 99,9%. Зниження результативності витрат на стимулювання праці зумовлене зменшенням чистого прибутку у 2021 році. У 2022 році відбулося незначне зростання рентабельності витрат на оплату праці до 110,1%.

РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Теоретичні основи мотивації персоналу та пошук шляхів з її підвищення протягом тривалого часу займають особливе місце у колі наукових інтересів та розробок останніх років. Завдяки вивченню стимулів, що спонукають людину до праці, та мотивів підвищення її ефективності, науковці теоретики та фахівці-практики відокремили три основні групи методів мотивації персоналу: примусові, які застосовують інструменти примусу, жорсткого контролю та санкцій, методи винагороди, що ґрунтуються на матеріальних та нематеріальних стимулах спонукання працівників, та солідарні, що засновані на взаємоповазі та поєднанні цілей працівників зі стратегічними цілями підприємства [2].

Грамотне поєднання інструментів, що належать до цих груп, з урахуванням особливостей різних груп працівників підприємства дозволяє керівництву створити гнучку та ефективну систему мотивації персоналу підприємства. Але у сучасних умовах ведення господарювання в Україні класичні та звичні методики мотивації кадрів можуть не працювати або бути недостатньо ефективними, адже повномасштабні воєнні дії на території країни значною мірою ускладнили діяльність усіх сфер економіки та підприємництва і здобули потужного негативного ефекту на суспільство.

Розрахований Державною службою статистики України індекс очікувань щодо зайнятості працівників добре відображає зацікавленість робочої сили у працевлаштуванні, тобто завдяки цьому показнику можливо оцінити загальний рівень мотивації українського суспільства до праці. На рисунку 1 відображено поквартальну динаміку даного показника з 2015 по 2023 роки. Дані аналізу відображують залежність мотивації робітників від навколишніх кризових факторів: починаючи з 2015 року, зацікавленість людей у працевлаштуванні стабільно зростала, але з початком пандемії у

2020 році кількість очікуваних працівників значно знизилася, адже через складне епідеміологічне становище у світі велика кількість людей втратила роботу.

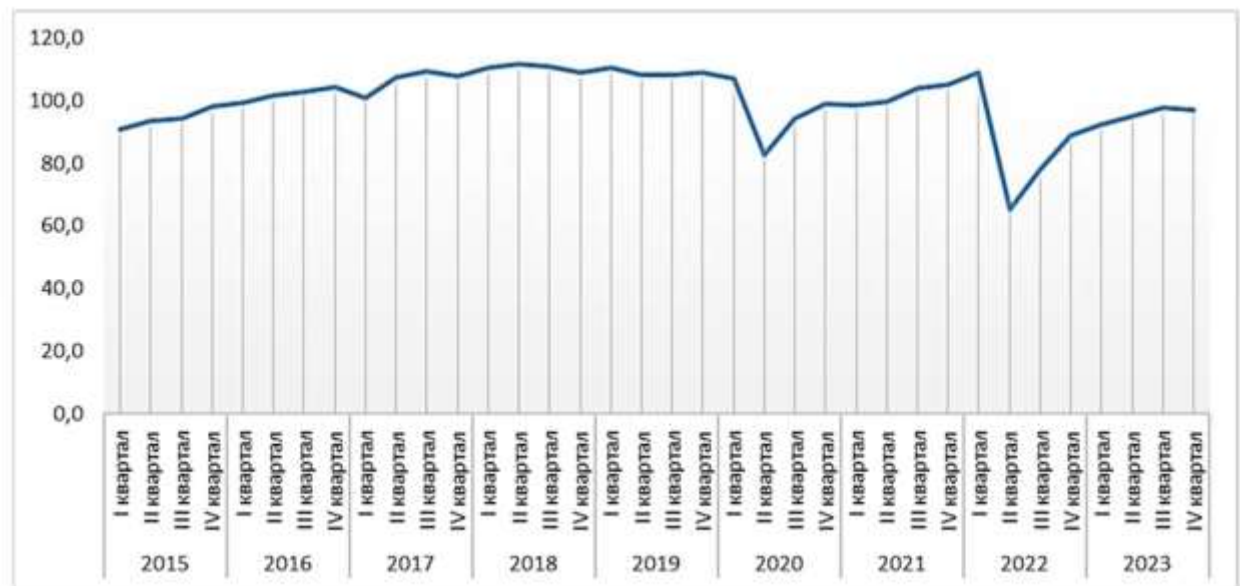


Рис. 3.1 Динаміка індексу очікувань щодо зайнятості працівників на 2015-2023 роки, %

У 2021 році Україна поступово відновлювала позиції на ринку праці, кількість очікуваних працівників стабільно зростала, але з початком повномасштабного вторгнення у 2022 році країна зіткнулася з найбільшою кризою в усіх галузях за всю історію Незалежності. Це також значно вплинуло на працевлаштування громадян та їхню зацікавленість у праці, і у II кварталі 2022 року органами статистики був зафіксований історичний мінімум індексу очікувань зайнятості працівників. Але протягом двох років повномасштабної війни країна поступово прилаштувалася до нових викликів, і результатом є стале зростання даного показника з кожним подальшим кварталом.

Український підхід до мотивації персоналу сучасними науковцями вважається дещо застарілим, надмірно стандартизованим. Забагато уваги приділяється тільки матеріальним видам стимулювання персоналу,

тобто мотивація кадрів відбувається або шляхом преміювання, або шляхом підвищення заробітної плати. При цьому майже ніколи не використовуються коефіцієнти складності, внеску кожного з працівників та не враховуються досвід та посада працівника [7]

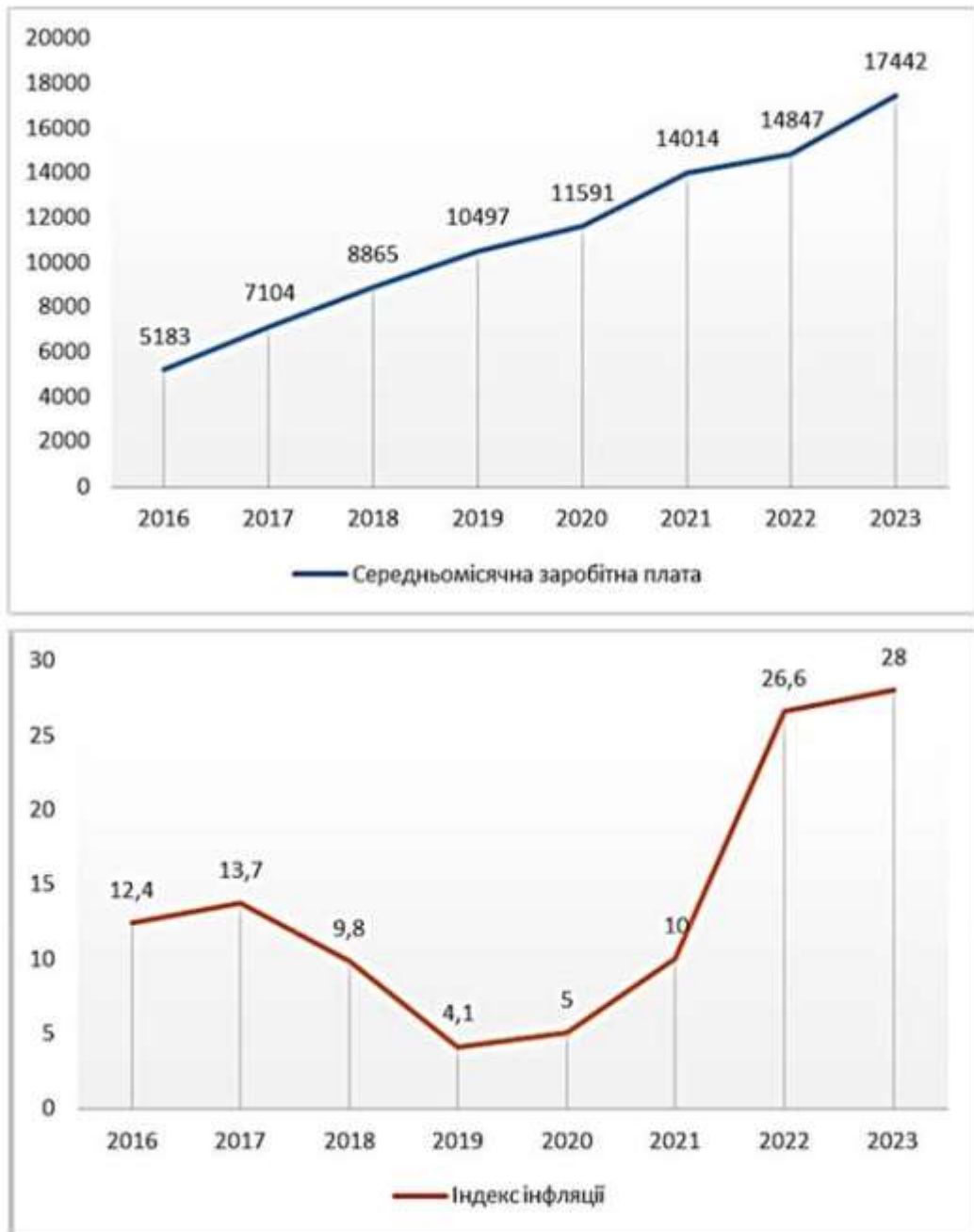


Рис. 3.2 Порівняння динаміки зростання середньої заробітної плати та рівня інфляції за 2016-2023 роки

Що стосується заробітної плати, в Україні фіксується постійне щорічне зростання рівня заробітної плати населення, але це не завжди свідчить про економічний розвиток та зміцнення економіки, адже, як показано на рисунку 2, зростання заробітної плати також може бути зумовлене зростанням інфляції у країні, і підвищення зарплати населення залежить лише від зростання цін та корегування мінімальної зарплати та прожиткового мінімуму.

Наразі керівникам і працівникам кадрових служб українських підприємств варто приділити увагу саме нематеріальним засобам мотивації персоналу, адже у сучасних умовах трудової діяльності велика частка працівників відзначає нестачу уваги до їх особистих внутрішніх потреб, відсутність зворотного зв'язку з керівництвом та корпоративної атмосфери, загальне зниження морального духу та високий рівень стресів [10]. В умовах воєнного стану значна частка населення потерпає від складних моральних умов існування, адже рівень стресу та напруги у суспільстві наразі є визначним, і тому роботодавцям варто розвивати соціальний аспект мотивації персоналу: облаштувати кімнати для відпочинку та психологічного розвантаження, створити посаду штатного психолога для підтримки працівників, організувати культурні заходи або заходи з тим-білдингу на природі, частіше спілкуватися з працівниками на особисті теми.

Також необхідно не забувати про принципи соціальної відповідальності бізнесу, у рамках яких доцільним буде організувати збори на підтримку Збройних Сил України або переселенців, приймати участь у флешмобах та заходах з підтримки воїнів, військовополонених та ветеранів бойових дій - ці заходи сприятимуть об'єднанню колективу та суспільства загалом, знизять рівень стресу та допоможуть наблизити перемогу. Також у рамках соціально відповідального бізнесу варто облаштувати офіс згідно з критеріями спеціальних умов для працівників з особливими потребами та людей з інвалідністю [11], адже вже зараз українське суспільство стикається з недостатнім рівнем безбар'єрності інфраструктури для людей з

інвалідністю, а їхня кількість протягом повномасштабної війни буде лише зростати.

В умовах невизначеності також важливою є можливість навчитися новому, підвищити власну кваліфікацію, опанувати нові навички та розширити перелік компетенцій. Підприємству варто приділити увагу або розробці власних курсів, тренінгів та навчальних програм, або пошуку та використанню вже існуючих шляхів підвищення кваліфікації працівників.

Складність управління персоналом в умовах високих ризиків обумовлена не тільки загрозами, пов'язаними із війною, але й специфічними особливостями об'єкта управління, тобто, природою людини та багатогранністю категорії «ризик». У багатьох наукових публікаціях наголошується саме на цей аспект. Зокрема, дослідники зазначають, що «ризик в системі управління персоналом є складним, адже більшість видів кадрових ризиків є неочевидними, їх дуже важко ідентифікувати й оцінити, оскільки вони пов'язані з людськими ресурсами, в основі яких знаходиться природа та сутність особистості, яка є найскладнішим об'єктом управління» [1].

Необхідно зазначити, що управління персоналом перед обличчям різних типів ризиків вимагає багатогранного підходу з урахуванням кожної конкретної загрози. Зазначимо окремі особливості надійної системи управління персоналом, призначеної для боротьби з різними типами ризиків (рис. 3.3).

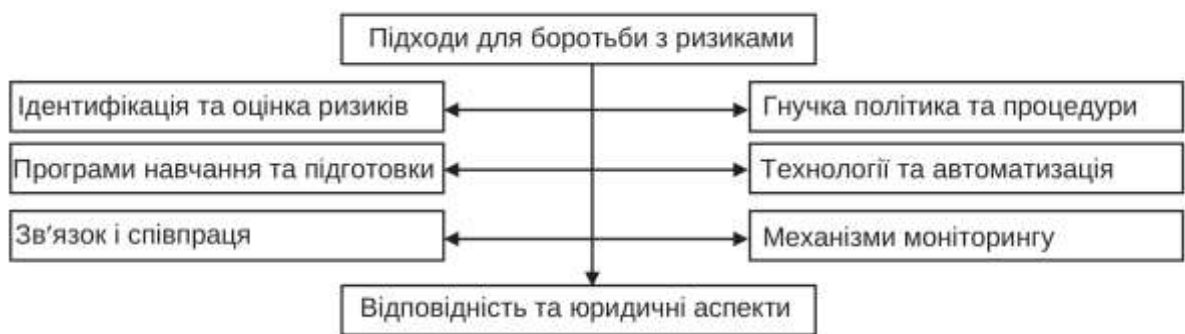


Рис 3.3 Підходи до боротьби з ризиками у системі управління з персоналом

Ефективність виробничого процесу залежить від наявності відповідного кількісно та якісно підготовленого персоналу, який є ключовим елементом у взаємодії між технічними та економічними аспектами виробництва. Для забезпечення управління персоналом, що включає в себе весь спектр управлінських дій та рішень, пов'язаних з плануванням та організацією впливу на працівників, має бути належна система управління персоналом.

Так, відповідно до загального визначення поняття «система», система управління персоналом – це сукупність взаємопов'язаних елементів, в рамках яких реалізуються функції з управління персоналом [7].

Система управління персоналом підприємства може складатися з наступних функціональних підсистем: підсистема загального та лінійного керівництва; підсистема управління підбором та обліком; підсистема управління трудовими відносинами; підсистема забезпечення нормальних умов праці; підсистема управління мотивацією; підсистема соціальним розвитком [8]. Розглянемо функціональні підсистеми системи управління персоналом (рис. 3.4).



Рис 3.4 Функціональні підсистеми системи управління персоналом

Система управління персоналом забезпечує надбання, отримання та акумулювання знань працівниками та є підґрунтям для їх професійної реалізації. Вона формує передумови для впровадження інноваційної діяльності, адже знання працівників перетворюються у власний інтелектуальний капітал підприємства. У сучасному світі доступними є безліч варіантів професійного розвитку працівників: від звичайного підвищення кваліфікації з відривом від виробництва до застосування популярних нині процедур коучингу та модерації [6].

Один із головних аспектів розвитку підприємства в умовах воєнного стану є покращення системи управління персоналом. Для ефективної системи управління персоналом потрібні досвід, знання та навички в таких галузях як психологія, комунікації, управління конфліктами та мотивація. Розглянемо основні компоненти системи управління персоналом, які виконують керівники та підлеглі в межах своєї сфери відповідальності, відповідно до їх діяльності: 1) суб'єкт, тобто джерело управлінського впливу, який здійснює контроль, виконує функції лідерства та впливу на об'єкт для відновлення об'єкта до бажаного предметного стану; 2) об'єкт, на який спрямовано управлінський вплив; 3) управлінський вплив, тобто група цілеспрямованих та організованих команд, інструментів, прийомів та методів, що застосовуються для впливу на об'єкти та внесення фактичних змін у їх статус; 4) зворотній зв'язок, тобто інформація про вплив суб'єкта на управління та зміни [8, с. 4].

Для вирішення проблем у системі управління персоналом пропонується впровадження наступних заходів в організації: 1) підготовка бомбосховища або місць для укриття, облаштування їх всім необхідним та вільний доступ до евакуаційних шляхів у випадку повітряної тривоги; 2) проведення інструктажів щодо поведінки під час повітряної тривоги, в бомбосховищі/укритті, надання першої допомоги; 3) проведення консультації щодо прав працівників згідно нового законодавства, змін в роботі та домовленостях, якщо такі є [2].

Інтенсивні військові дії в промислово розвинутих регіонах України призвели до значних людських жертв і завдали важкого удару по економіці країни. Багато підприємств або фізично знищені, або не можуть повноцінно працювати, забезпечувати робочими місцями, вести фінансову діяльність, сплачувати податки, таким чином перетинаючи критичні пороги економічної безпеки, створюючи суттєву загрозу національній безпеці [11].

Підприємствам, які мають намір переміститися, надається допомога у підборі найбільш оптимального місця для розташування виробничих потужностей, перевезення персоналу та його розміщення, у разі потреби – пошуку нових працівників, у відновленні логістичних ланцюжків, закупівлі сировини та пошуку ринків збуту. Відповідно до розробленої програми, яка поширюється на постраждалі регіони, можна здійснити як часткову релокацію, так і повну [11].

Впроваджуючи особливості, стратегії та заходи системи управління персоналом, персонал може ефективно долати труднощі в умовах воєнного стану. Так, важливими напрямками розвитку системи управління персоналом мають стати мотивація та корпоративна культура.

Мотивування працівників в умовах воєнного стану – це та складова, яка забезпечує не лише матеріальну підтримку для працівника, а ще й моральну [3].

Мотивований персонал є ключовим активом компанії, який сприяє продуктивності, інноваціям і загальному успіху. Підтримка та покращення мотивації персоналу вимагає стратегічного підходу, адаптованого до унікальних потреб і динаміки організації. Також організаціям доцільно створити позитивну корпоративну культуру, що підтримує співробітників та забезпечує позитивні робочі відносини. Це може зменшити вплив

тресу від умов воєнного стану, допомогти зберегти мотивацію та ефективність роботи працівників [5].

Корпоративна культура відіграє важливу роль у формуванні ідентичності, цінностей і поведінки у компанії. Позитивна корпоративна

культура не тільки приваблює та утримує найкращих працівників, але й стимулює інновації, продуктивність і довгостроковий успіх. Розглянемо корпоративну культуру та підтримку персоналу компанії Філіп Морріс під час війни в Україні (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Корпоративна культура та підтримка персоналу компанії Філіп Морріс під час війни в Україні	
Назва	Визначення
Безпека співробітників	Компанія розпочала евакуацію працівників у перші дні війни. Їхні родини та домашніх тварин вивозили автобусами. Хто мав змогу, виїжджав з міста самостійно. Задля безперервної координації дій з кожним із працівників підтримували зв'язок у режимі 24/7. На першому етапі евакуації вирішувалося завдання із забезпечення людей транспортом, харчуванням та житлом в Україні чи за кордоном.
Підтримка персоналу	Другим напрямом турботи про персонал стали термінова фінансова підтримка співробітників та пошук можливостей з їх працевлаштування. Кожному співробітнику було надано одноразову матеріальну допомогу. Зарплату у перші місяці повномасштабної війни виплатили наперед. Компенсується вартість оренди житла не тільки в Україні, а й за кордоном. Загалом понад 1600 людей (співробітників та членів їх сімей) вдалося тимчасово забезпечити житлом.

Таким чином, провести удосконалення корпоративної культури в умовах воєнного стану можна за рахунок наступних механізмів: чітка місія та цінності; адаптивність та стійкість; залучення та розширення можливостей працівників; відкрита комунікація та прозорість; повага до персоналу; лідерство.

Здійснюючи планування персоналу в умовах воєнного стану, доцільно переглянути кадрову політику на предмет збереження/ утримання персоналу, а також підтримання продуктивності працівників та забезпечення безпеки. Для цього доцільно відкоригувати стратегію управління персоналом, яка має орієнтуватись на перегляд робочого навантаження у компаніях. Зважаючи на це, потрібно сформулювати нові цілі та завдання для працівників, за можливості здійснити ротацію персоналу, що виконував функції, навантаження на які істотно зменшились [3, с. 90].

Головним фактором мотивації персоналу в умовах воєнного стану є основні стратегії мотивації в системі управління персоналом для підвищення комфортної обстановки у компанії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Практичні стратегії підвищення мотивації персоналу у системі управління персоналом в умовах воєнного стану в компанії

№	Назва	Визначення
1	Забезпечення соціальних гарантій	Надання медичного страхування. Забезпечення житлом (оплата оренди або надання житла від організації. Виплата допомоги.
2	Оздоровлення та профілактика	Оплата санаторно-курортного лікування. Безкоштовні медичні огляди.
3	Психологічна допомога	Консультації психологів. Тренінги зі стресостійкості.
4	Встановити чіткі цілі	Треба чітко визначити індивідуальні та командні цілі, переконавшись, що вони є складними, але досяжними.
5	Забезпечувати регулярний зворотний зв'язок і визнання	Запропонувати конструктивний відгук співробітникам про їхню роботу, виділяючи сильні сторони та сфери, які потрібно вдосконалити. Визнавати та винагороджувати досягнення, сприяючи розвитку культури вдячності та мотивації.
6	Створювати позитивне робоче середовище	Створюйте сприятливу культуру на робочому місці, де працівники відчувають, що їх цінують та поважають, а головне працівники відчуватимуть себе у безпеці з відчуттям, що їм допоможуть. Заохочувати відкрите спілкування, співпрацю та командну роботу, щоб створити відчуття причетності та товариства.
7	Сприяння балансу між роботою та особистим життям	Поважати особистий час і обмеження співробітників, сприяючи здоровому балансу між роботою та особистим життям. Пропонувати гнучкі умови роботи, оздоровчі ініціативи та політику відпусток для підтримки благополуччя працівників

В сучасних важливою складовою управління персоналом підприємства може стати створення зручних умов для безпосереднього розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного саморозвитку та самовдосконалення [4].

Необхідно зазначити, що важливим чинником ефективної системи управління персоналом в умовах воєнного стану є мотивація щодо інвестування в соціальний розвиток персоналу, яка є багатогранною та вирішальною для успіху компанії. Розглянемо розробку ключових мотивацій соціального розвитку персоналу (рис. 3.5).

Активізація соціального розвитку персоналу в умовах воєнного стану передбачає впровадження стратегій та ініціатив, спрямованих на покращення стосунків, спілкування та загального добробуту у компанії. У більшості випадків дуже важливо враховувати потреби та інтереси співробітників при розробці програм соціального розвитку; забезпечувати участь співробітників у розробці та реалізації програм соціального розвитку; регулярно оцінювати ефективність програм соціального розвитку та якщо потрібно вносити до них

необхідні зміни.



Рис. 3.5 Розробка ключових мотивацій соціального розвитку персоналу в умовах воєнного стану

Впроваджуючи удосконалення в стратегії мотивації персоналу, компанія може створити мотиваційну атмосферу, де співробітники будуть відчувати себе зацікавленими, натхненними та мотивованими працювати краще. Покращення мотивації персоналу – це постійний процес, який потребує активного керівництва, ефективної комунікації та справжньої відданості підтримці благополуччя та розвитку працівників. Інвестування в соціальний розвиток персоналу не лише корисне для їхнього благополуччя та задоволеності, але й обов'язкове для побудови успішної організаційної культури та досягнення довгострокового успіху компанії.

ВИСНОВКИ

Стимулювання праці можна розглядати як сукупність матеріальних та нематеріальних засобів мотивації праці, виражені у грошовій та негрошовій формах, які покликані забезпечити довгостроковий ефект зростання продуктивності праці персоналу. Метою системи стимулювання праці підприємством та його керівних менеджерів є забезпечення ефективної роботи. Вона досягається шляхом грамотної побудови і правильної реалізації процесу виробництва (надання послуг). Велике значення в процесі формування системи стимулювання праці і його впливу на різні аспекти організації праці безпосередньо мають умови роботи на підприємстві. Наявність на підприємстві конфліктних відносин може негативно позначитися як на формуванні системи стимулювання праці, так і на вже нормах і цінностях колективу. Особливістю формування оптимальної системи стимулювання праці за сучасних умов є використання логістичного підходу до руху і використання трудових ресурсів. Виробнича система є по своїй суті складним набором окремих факторів виробництва та засобів управління ними, що поєднані між собою логістичними каналами. Трудові ресурси розглядаються як невід'ємний елемент цієї системи.

Проаналізувавши основні тенденції зміни обсягу та структури фонду оплати праці в розрізі основних категорій персоналу, можна сказати, що в цілому він має тенденцію до зростання. Особливо стрімко зростає фонд оплати праці управлінського персоналу. Фонд основної та додаткової заробітної плати має співвідношення на користь основної заробітної плати. Зростання фонду оплати праці однак в значній мірі спостерігається за рахунок зростання додаткової заробітної плати. У 2022 році показники середньої зібраної плати перевищували середньогалузеві показники.

У результаті оцінки показників ефективності стимулювання праці на підприємстві було встановлено, що зростання продуктивності праці та прибутковості використання персоналу обумовлювалося позитивним впливом наявної системи стимулювання праці. 2022-му році ситуація в сфері ефективності управління системою стимулювання дещо покращилась, про що свідчить зростання показників продуктивності праці. При цьому у 2022 році темпи зростання товарообороту були значно вищими, ніж темпи зростання фонду оплати праці.

Можемо зробити висновки про необхідність зниження рівня витрат на оплату праці у обсягах товарообороту. Це є можливим за рахунок впровадження більш гнучких механізмів управління фондом оплати праці. Протягом 2020-2022 років спостерігалася незначна тенденція до зростання можливостей покриття витрат на оплату праці за рахунок доходу від основної діяльності (оптової торгівлі хімічною продукцією), про що свідчить зростання коефіцієнтів співвідношення між обсягом товарообороту та витратами на плату праці.

У 2021 році основними цільовими параметрами системи стимулювання праці є розширення штату працівників на 12 осіб та індексація (зростання) середньомісячної заробітної плати по підприємству на 9,25%. В результаті зростання чисельності працівників підприємства та зростанням обсягу діяльності відбудеться і зростання витрат на матеріальне стимулювання праці персоналу підприємства. Зростання фонду оплати праці у 2021 році передбачено на 704,9 тис.грн, а також зростуть відрахування на 267,8 тис.грн.

У результаті було запропоновано впровадження гнучких моделей стимулювання праці дає змогу підвищити ефективність діяльності як за рахунок зростання продуктивності праці, так і за рахунок оптимізації торговельної націнки внаслідок стимулювання структуризації продажів. Чистий економічний ефект від впровадження гнучкої моделі стимулювання може скласти у 2021 році 5960 тис. грн. При цьому фінансування витрат на стимулювання праці персоналу здійснюватиметься з чистого прибутку в розмірі 19822 тис.грн. У результаті впровадження запропонованих заходів буде спостерігатися зростання році продуктивності праці з 887,0 тис.грн (на 2023 р.) до 1404,9 тис.грн (на 2024 рік), зарплатовіддачі з 4,7 пунктів (на 2023 р.) до 6,3 пункти (на 2024 рік), рентабельності витрат на стимулювання праці з 110,1 % (на 2023 р.) до 174,9% (на 2024 рік).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466с.
2. Бехтер Л. А., Череп А. В., Дашко І. М. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Ефективна економіка*. 2021. № 2.
3. Грідін О. В. Особливості організації та ефективного управління процесом праці в сільськогосподарських підприємствах. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 63. С. 105-110.
4. Білявська Ю. В. Сутність та механізм реалізації системного підходу у прийнятті управлінських рішень. Матеріали Міжнар. науково-практ. інтернет-конф. «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи» (м. Львів (Україна), 28 листопада 2021 р.). Львів: ВНЗ МАУП, 2021. С. 94-95.
5. Бойчук Н. Я., Малинка Н. Я. Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу. Сучасні проблеми економіки і підприємництва, 2016. №17. С. 54-62
6. Бреус С. В. Збалансована система показників: формування з перспективою забезпечення економічної безпеки вищих навчальних закладів. Науковий вісник Полісся, 2020. №4. С. 104-107
7. Віятик І. В., Андрушків Б. М. Особливості управління персоналом на підприємстві в умовах нестабільності. «Гнучкий розвиток: стратегічний погляд у майбутнє»: матеріали Шостої Всеукраїнської науково-практичної конференції ТНТУ, 2020. С. 20
8. Вовк В. М., та ін. Оцінка можливостей інформаційних систем в аналізі бізнес-процесів. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка., 2018. С. 486-494.
9. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Кавун О. П. Мотиваційний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2.
10. Волчек Р. М., та ін. Аналітичне забезпечення прийняття

управлінських рішень: навчальний посібник для бакалаврів, магістрів та спеціалістів усіх напрямків підготовки. Одеса: ОНЕУ, 2016. 105 с.

11. Гельман В. М. Підвищення значущості роботи з кадровим ресурсом підприємств машинобудування в умовах кризи. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць. Економічні науки, 2019. №1 (41), с.117-121.

12. Грішнова О. А., Савченко О.О. Фріланс: нові можливості і проблеми реалізації трудового потенціалу. Ринок праці та зайнятість населення. 2016. N0 1. С. 8-12.

13. Гудзь О.Є. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні підприємств. Вісник НТУ, 2020. №2. С. 35-39

14. Дерев'янка С. І. Матеріальне стимулювання праці як основний елемент мотивації робітників. Перший Незалежний Науковий Вісник, 2019. №3. С. 1-8.

15. Довбня С.Б., Довбня С.Б. Формування системи збалансованих показників промислового підприємства. Економіка і суспільство, 2020. №13. С. 446-452

16. Дашко І. М., Крилов Д. В., Сєрова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121-128.

17. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка». Вип. 10, 2021. С. 22-29.

18. Драган О.І. Управління персоналом і економіка праці: теорія та практика: колективна монографія. Київ: ВД «Вініченко». 2014. 298 с.

19. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств. Приазовський економічний вісник : журнал. 2018. № 5(10).

20. Заїка С., Грідін О., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. Економіка та

суспільство, 2022. (42).

21. Захарова О.В., Придятько Е.М. Формування персоналу промислового підприємства: інструментарій забезпечення ефективності : монографія. О. В. Захарова, Е. М. Придятько. ДВНЗ "Донец. нац. техн. ун-т". - Київ : Гуляєва В. М., 2019. 273 с.

22. Заярна Н. М., Заник С.С., Нечесанов М.Ю. Роль збалансованої системи показників результативності діяльності в системі антикризового управління підприємством. Молодий вчений. 2020 № 11. С. 1159-1163

23. Кавун О. П., Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Організаційний, економічний та мотиваційний аспекти запровадження безтарифної системи оплати праці для малих підприємств. Ефективна економіка. 2021. № 3. Ц[^]: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8740> (дата звернення: 04.10.2023).

24. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні підприємством та підвищенні гнучкої діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2021. № 1. С. 218-225

25. Корольков В. В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 11.

26. Калюжна Ю., Череп О., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство, 2023.

27. Лисенко Т.І., Усіченко І.В. Системний підхід до управління підприємства. Усіченко. Економіка і суспільство, 2021. №15. С. 376-383

28. Литвиненко О.М., Момот В.Є., Митрофанова Г.Я.

Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період. Академічний огляд. 2022.

29. Лазоренко Т. В., Місяйло О. В. Міжнародний досвід мотивації праці та можливості його застосування в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 22, частина 2, 2018. С.67-71.

30. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення, 2016. №2 С. 178-183.
31. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018, № 1. С.218-234.
32. Марценюк Л. В., Чаркіна Т. Ю., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Стратегічні напрями управління готельнохресторанним бізнесом в умовах кризи. Економіка та держава. 2021. №2. С. 19-23.
33. Мосьпан Н. Вища освіта та ринок праці в Україні: десятиліття взаємодії. Освіто- логічний дискурс. 2021. № 1(32).
34. Накісько О.В., Руденко С.В., Грідін О.В. Заробітна плата як невід’ємна складова системи мотивації праці. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: економічні науки. 2019. Вип. 200. С. 226-235.
35. Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 26 "Виплати працівникам": Мінфін України; Наказ, Положення від 28.10.2003 № 601 .
36. Про оплату праці Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР
37. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. Схід. 2019. №9. С. 23 - 27.
38. Гук Л.П. Стандартні та нові форми зайнятості: диверсифікація можливостей в умовах цифровізації та глобалізації. Бізнес Інформ. 2021. № 1. С. 224-231. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-224-231>
39. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. Молодий вчений. 2020. №3. С. 246-252.
40. Погодіна К. О., Ковальчук В. Г., Мінюкова Є. Р. Мотивація персоналу як один з головних чинників ефективності підприємства. Економічні студії. 2019. 4(26). С. 71-76.

41. Петров О.О., Мельник Л.С. Економічне та юридичне стимулювання в управлінні персоналом підприємства. Наукові перспективи. 2022. N 8(26)
42. Сазонова Т.О., Кононенко А. В., Кононенко І. В. Стимулювання працівників як фактор підвищення результативності діяльності підприємства. Економічний форум. 2018. № 1. С. 214-221
43. Солошенко О. Ю., Богомоллова К. С. Методи мотивації персоналу на підприємствах. Вітчизняний та світовий досвід. Вісник студентського наукового товариства. 2019. Вип. 1. С. 69-71.
44. Сухомлин Л. В., Пазаненко М. В., Сухомлин С. А. Порівняння методів мотивації праці та їх ефективності в державному та приватному секторах медичних послуг. SCIENTIFIC COLLECTION «INTERCONF». 2019. No 2(32). С. 259-265.
45. Сидорук І. С. Аналіз стану та проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. Підприємництво та інновації. 2021. No 18. С. 6772.
46. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. Ефективна економіка. 2021.
47. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія :Брич Василь [та ін.] ; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 211 с.
48. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. Економіка і регіон. Полтава: ПНТУ. 2021. Т. 1. С. 87-91.
49. Фісуненко П.А. Організаційно-економічний механізм контролю ефективності використання ресурсів підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень, 2023. №1 (48). С. 300-305
50. Юрчук Н. П., Захарчук Д. В. Мотивація персоналу в системі управління банку. Агросвіт. 2018. N0 9. С. 64-70.
51. Хитра О.В. Саморозвиток працівників, самоорганізація праці та

самоменеджмент як передумови складності системи управління персоналом.

Причорноморські економічні студії. 2020. №23. С. 155-160

52. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. Молодий вчений, 2016. №2 6. С. 141-145

53. Шупта Г.В., Малтиз В.В. Теоретичні аспекти системи стимулювання праці. Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2023»: у 5 т. Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. Т.4. С.371-373

54. Шупта Г.В. Дослідження оцінки ефективності стимулювання персоналу. Збірник наукових праць XVIII Міжнародної науково-практичної конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях», 2023.

55. Швець Ю.О., Карамушко А.С. Особливості підвищення продуктивності праці персоналу на сільськогосподарських підприємствах в умовах фінансової дестабілізації. Економічний вісник університету, 2020. № 34(1). С. 105-112

56. Шкода Н.П. Організаційно-економічний механізм контролю ефективності використання ресурсів підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В.Даля, 2019. №1. С. 208-211

57. Шубала І. В., Гура І. С., Гура О. С. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. Економічний форум. 2019. N 2. С. 197-202.

58. Волянська-Савчук Л. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах, Економіка і організація управління. 2019.

59. Ярмоленко В. В. Сучасний стан малого та середнього бізнесу в умовах коронавірусних обмежень. Фінансовий простір. 2021. No 4(44). С. 175-181.

60. Ersin S. Creating the Enterprise Management System. Business Analysis. 2022. Grant A. How to Build a Corporate Culture That Leads to Success. Personio. 2022.

61. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.- Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996. 328 p.

62. Ivanov S., Malyz V., Kaliuzhna Iu., Terentieva N. Methodology for The Mining of Human resources in the digital Economy. Вісник Запорізького національного університету. збірник наукових праць. Економічні науки. 2020. №4(48). С.128-134.