

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д. е. н., професор**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« ____ » _____ **2023 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ В
ПІДПРИЄМСТВІ**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувачка

Дар'я МАЙБОРОДА

**Науковий керівник,
старший викладач**

Костянтин НЕЧИПОРЕНКО

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Менеджменту і права
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Зав. кафедри менеджменту і права,
д.е.н., професор**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« ____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

МАЙБОРОДІ ДАР'І ВАСИЛІВНІ

1. Тема роботи: «Управління мотивацією праці в підприємстві»

Науковий керівник: Нечипоренко Костянтин Володимирович, ст. викладач
затверджені наказом по ДДАЕУ від 31.03.2023 р. № 589

2. Термін подання здобувачем роботи: _____ р.

3. Вихідні дані до роботи: дані статистичної звітності та річні звіти ФГ «Ялинівське 2007» річні плани економічного і соціального розвитку; нормативні документи.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Вивчення теоретичних основ мотивації праці в підприємстві
2. Дослідження організаційно-економічних умов діяльності базового господарства та вивчення стану системи мотивації працівників
3. Пропозиції щодо удосконалення управління мотивацією праці в підприємстві
Висновки і пропозиції

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Вплив мотиву та стимулів на трудову діяльність. Взаємозв'язок аспектів управління з мотивацією персоналу підприємства. Стадії розвитку підприємства. Мотиваційний механізм управління персоналом. Врожайність основних сільськогосподарських культур ФГ «Ялинівське 2007» за 2018-2022 роки. Формування системи мотивації праці в сільськогосподарському підприємстві.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка графіка робіт	Вересень 2022 року	
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2022 року	
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації теоретичного характеру щодо сутності, актуальності та особливостей управління мотивацією праці в підприємстві. Виконання першого теоретичного розділу.	Жовтень - грудень 2022 року	
4.	Дослідження результатів управління фермерським господарством за останній період та вивчення стану ефективності існуючих програм мотивації працівників. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Січень - лютий 2023 року	
5.	Розробка шляхів удосконалення управління мотивацією праці в підприємстві. Виконання третього рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2023 року	
6.	Підготовка висновків та пропозицій	Травень 2023 року	
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, збір супровідних документів до неї	Травень 2023 року	
8.	Підготовка доповіді, ілюстративного матеріалу для захисту роботи	Червень 2023 року	
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2023 року	
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2023 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2023 року	

Здобувачка вищої освіти

Дар'я МАЙБОРОДА

(підпис)

Керівник роботи

Костянтин НЕЧИПОРЕНКО

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Управління мотивацією персоналу	6
1.2. Мотиваційний механізм управління персоналом на підприємствах	10
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»	21
2.1. Характеристика організаційно-економічних умов діяльності підприємства	21
2.2. Сучасний стан ефективності існуючих програм мотивації працівників ФГ «Ялинівське 2007»	34
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ В ПІДПРИЄМСТВІ	37
3.1. Напрямки вдосконалення мотивації трудової діяльності в ФГ «Ялинівське 2007»	37
3.2. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності та соціального партнерства	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55

ВСТУП

В сучасному динамічному бізнес-середовищі, де конкуренція зростає, а працівники стають більш свідомими та вимогливими, організації і підприємства мають активно працювати над забезпеченням ефективної мотивації свого персоналу. Ефективне управління мотивацією праці дозволяє підприємствам залучати та утримувати талановитих працівників, підвищувати рівень задоволеності та залученості персоналу до роботи, знижувати рівень текучості кадрів та покращувати організаційну продуктивність.

Мотивація працівників визнається як один з ключових факторів, що впливають на продуктивність, ефективність та успіх організації. Управління мотивацією праці відіграє важливу роль у залученні, утриманні та розвитку талановитих працівників, а також у досягненні поставлених цілей та покращенні сприятливого соціально-психологічного клімату в організації.

Ефективні стратегії стимулювання та мотивації праці важливі для кадрової роботи будь-якого підприємства. Окрім матеріальних стимулів, важливо приділяти увагу іншим аспектам формування системи мотивації працівників, таким як побудова сприятливого корпоративного середовища, ефективне комунікування між співробітниками та керівництвом, розумний розподіл обов'язків, формування соціально-відповідальних відносин, а також залучення персоналу до управлінських рішень. У подальшому, систематизація основних факторів мотивації персоналу матиме практичне значення і стане корисною для стратегічного управління персоналом.

Управління мотивацією праці в підприємстві є актуальною і вимагає постійного дослідження та впровадження нових підходів та стратегій, щоб забезпечити ефективну працю персоналу і досягнути успіху в динамічному бізнес-середовищі.

Метою кваліфікаційної роботи є опрацювання теоретичних і методичних положень управління мотивацією праці, дослідження сучасного стану і виявлення провідних мотивів, а також обґрунтування ефективної системи

управління мотивацією праці персоналу в сільськогосподарському підприємстві.

Для досягнення вказаної мети в роботі поставлені наступні завдання:

- розкрити теоретичні основи управління мотивацією персоналу;
- визначити мотиваційний механізм управління персоналом на підприємствах;
- дослідити організаційно-економічних умов діяльності підприємства;
- проаналізувати сучасний стан ефективності існуючих програм мотивації працівників ФГ «Ялинівське 2007»;
- визначити напрямки удосконалення мотивації трудової діяльності в ФГ «Ялинівське 2007»;
- обґрунтувати удосконалення управління мотивацією на основі розвитку корпоративної соціальної відповідальності та соціального партнерства.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти управління мотивацією праці підприємства.

Об'єктом дослідження є процес мотивації праці персоналу фермерського господарства «Ялинівське 2007».

З метою реалізації поставлених завдань використовувалися різноманітні методи дослідження: діалектичний, абстрактно-логічний, метод системного аналізу, монографічний, статистико-економічний, графічний, розрахунково-конструктивний, експертних оцінок.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти, дані річних звітів ФГ «Ялинівське 2007», аналітичні дані бухгалтерського обліку, результати опитування, літературні джерела, наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених та інформація мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Управління мотивацією персоналу

Діяльність робітників у підприємстві можна регулювати. З зазначеною ціллю менеджери використовують різні засоби реагування на поведінку підпорядкованих: позитивну допомогу, негативну допомогу, карання та рекомендації й зміни дії (проявлення ініціативи, досягнення значних успіхів тощо). Заперечлива допомога («відмова від повчань») значить, що довгождана поведінка людини порушує застосування до неї негативних дій. Кара застосовується для припинення нежаданої поведінки робітника. Ігнорування окреслює відмовку керівника від вживання серйозної підтримки, винагороди. Комплексне використання згаданих методів регулювання поведінки дає можливість менеджерам досягти високих результатів. Використання теорії підтримки поведінки варто розпочинати з обстеженнями менеджерами того виду діяльності, котрий варто підтримувати чи пом'якшувати. Важливо розуміти, що допомога має мати відношення до діяльності всіх працівників без відхилень, ніяка заслуга, не має полишатися без уваги менеджерів. Теорії мотивації докладно використовують у практиці менеджменту різноманітних країн, у тому числі і в Україні. Але незмінною має бути їх пристосування до умов реального підприємства. У ході мотивування потрібно брати до уваги нейтральні й індивідуальні чинники, які відбиваються на поведінці людини. Важливі рекомендації щодо вдосконалення мотивації й оплати праці нерідко носять узагальнений характер. Вони розробляються на основі наявної системи відносин, які склалися на теренах усієї країни. Разом, у більшості зазначених теорій зосереджена увага на значимості особистого ставлення до винагородження працівників, їх сприймання винагородження як незмінності. Це визначає закономірність додаткових досліджень мотивів, що керуються робітниками певної фірми. Опрацювавши систему мотивації, яка

спрямована на збільшення потреб робітників фірми адекватно до того, що вони вважають вагомим, можна зробити сприятливі умови для звершення цілей підприємства. Отже, для нових робітників важливими є кар'єрне зростання, повсякденний здобуток. У робітників передпенсійного віку відчутними мотивами збільшення продуктивності праці є визнання їх впливовості, значущості, незамінності для підприємства тощо. Для особистості, чиє фінансове благополуччя є відносно вдалим, моральні мотиви мають бути значущими ніж духовні. Подібні робітники надають вагомому значення і змісту праці, одержують задоволення від певного ходу роботи і від кінцевого наслідку. Важкий фінансовий стан визначає переважання матеріальної мотивації над моральною, що нерідко підштовхує людину на протиправні дії. Під час сформованості механізму мотивації актуально зміцнювати мотиви стимулами. Трудова діяльність людини ведеться водночас під дією мотивів і стимулів (рис.1.1)

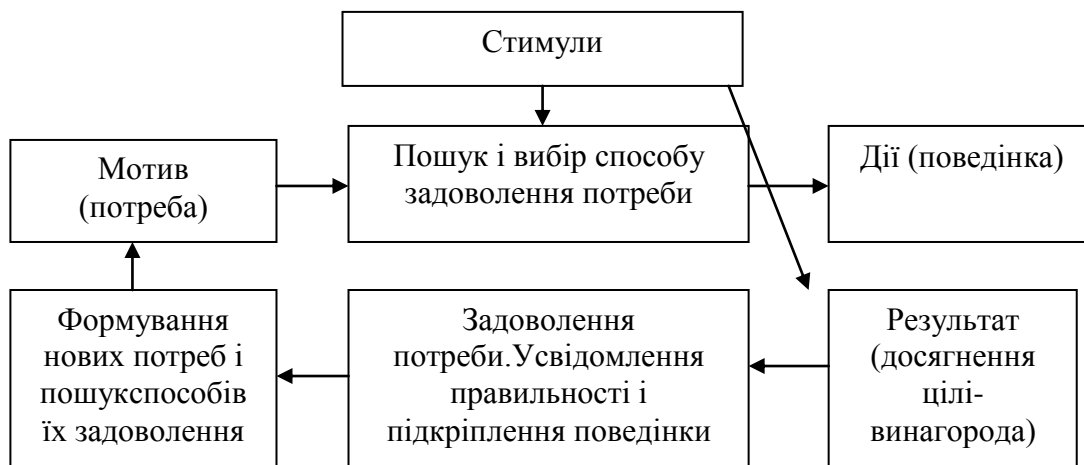


Рис. 1.1. Вплив мотиву та стимулів на трудову діяльність

Спонування до вказаних дій з ціллю задоволеності потребам, люди можуть зробити різний вибір: вгасити потребу, не зважати на неї або діяти для її задоволення. Відбір прийомів задоволення потреби великою мірою за лежатиме від того, яка система стимулів на фірмі. На певному етапі вибору ведеться втручання стимулів у процес пошуку особистістю засобу задоволення потреби.

Стимули направляють індивіда на відбірвказаного типу поведінки, якій відгукуватиметься шаблонафірми дасть їй змогу досягнути поставлених цілей. Якщо виконана робота дала результат, який необхідний для організації, то людина має одержати винагороду, що зможе задовольнити потреби. На вказаному періоді визначається, наскільки дійсна винагорода окликаєтьсясподіванням людини. Залежно від цього виникає послаблення, збереження або збільшення мотивування. Може бути таке, що винагороданерівноцінна досягнутим результатам, тоді мотивація послабшає. Досягнувши поставленої мети, індивідуум сприйматиме власні дії як вірні й далі реалізуватиме роботу так само.

Крім відзнак, до стимулів належать і остерігаючи заходи, що націлені на застереження такої поведінки працівника, яка могла б перешкодити організації. Це - штрафи у разі недоброякісного здійснення роботи, зниження соціального статусу, обструкція, неповага зі сторони колективу, звільнення. Таких анти стимулів робітник намагається уникати. З огляду на це, мотивування повинно базуватися на тому, що будь-які дії особи в підприємстві матимуть для нього схвальні, заперечливі або нейтральні результати залежно від доброякісності виконаної роботи. Вимагаючиотримати винагородження або ухилитисязаперечливихрезультатів, він зберігає звичайнеповодження або змінює її в необхідний бік. Однак, як підтверджує досвід, переважна більшість негативних стимулів є для підприємства небезпечним, аджезаважає підвищенню трудового потенціалу робітників. З огляду на те, що конкурентоздатність кожної фірми залежить не тільки від повноти застосування її існуючих трудових ресурсів, а й від її спромоги досягати певного ефекту, менеджерам необхідно покрити всі умови для розвитку колективу, його самовдосконалення. Це буде можливим, якщо моральні фактори спонукання, якінаправляють, встановлюють поведінку працівників, відгукуватимутьсяметі організації. Враховуючи те, що між мотивуванням і очікуванимнаслідком діяльності людини немає однозначного зв'язку (це обумовленодією випадкових або суб'єктивних факторів - здібностей, емоційним станом, впливом третіх осіб тощо),

ефективність менеджменту певною мірою залежить від того, наскільки рівноцінні стимулюючі заходи. Тому менеджер має своєчасно вносити підходящі зміни у мотиваційний процес, зважаючи на зміну структури потреб працівників. Важливе завдання керівника є не задоволення певних потреб співробітників, а створення таких умов, за яких він міг би вблаготворити їх сам. Система мотивації має бути побудована так, щоб співробітник був переконаний у майбутньому подальшому задоволенні потреб. Невірно вважається те, що тільки створення порядку матеріальної винагороди та санкцій розв'яже проблему мотивації. Для цього має бути певний комплекс важелів, що передбачають задоволення всіх потреб. Зараз виконано велику кількість досліджень щодо специфіки мотивування в Україні, де більш дієвою є не систематичність заохочень, а система санкцій, тобто робітників більше карали за погано виконану роботу, ніж винагороджували за хорошу. Разом з цим, діапазон винагороди є набагато ширшим, аніж діапазон стягнень, що охоплює як матеріальні, так і психологічні аспекти. Для кожної сфери діяльності в організації мусить бути створена своя система критеріїв заохочення. Ця система не має бути дуже докладною, щоб не створювати зайвих складнощів при її застосуванні. При умові різних форм відзнак: від збільшення зарплати - до усної слави колективі. Невірно вважається, що винагородження буде однаково збільшувати мотивацію всіх працівників.

Порядок мотивації працівників зазвичай керівник має робити самостійно. Мотивація охоплює матеріальну та нематеріальну винагороду і формується заодно з вищою ланкою керівництва, HR -відділом, бухгалтерами. Обов'язковим є специфічна діяльність працівників. Керівництво має звертати увагу на збільшення дії саме мотивуючих чинників, використовуючи поради, західних науковців М.-Х. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі. Засоби задоволення суспільних потреб: довіряти робітникам таку роботу, щоб мала змогу спілкуватися; робити на робочому місці міць команди; проводити з підвідомчим своєрідні наради; не мати спроб руйнування

неформальних груп в організації, якщо вони не викликають шкоди; створювати умови для активності членів організації поза межами [6].

Аналізуючи і систематизуючи дослідження, розробляється певна діяльності. Результативна система мотивування праці на підприємстві охоплює значущість мотивів певної категорії працівників підприємства; системи стимулювання, яка окликається визначеним пільгам; моніторинг впливу ходу мотивації на наслідки діяльності працівників і підприємства загалом [5].

Тому, для блискучої адміністративної діяльності менеджеримають знати, чим здійснюється керування, як впливають на мотиви діяльності, як можна вплинути та які результати очікуються. Враховуючи це менеджер або генерує правильну мотиваційну побудову підлеглих, сприяє розвитку бажаних мотивів і вгамовує негідні, або здійснює явний стимул дій. В сукупності мотиви і стимули мають створити мотивуючий осередок, який був битотожним організаційній культурі фірми, порядку пільг, які склалися в колективі, порядку особистих переваг, яка сформувалась у робітників [8].

1.2. Мотиваційний механізм управління персоналом на підприємствах

Оцінка здатностей і особливостей індивіда зобов'язана проводитися з урахуванням необхідності неадекватності відображення людини людиною й неадекватності самооцінки, неможливості однієї людини осягнути іншу людину так само вірогідно як самого себе, щоб ухвалювати серйозні рішення щодо цієї людини як щодо самого себе. Робітник повинен бути переконаний в наявності зв'язку між якістю його виконаної роботи та отриманим результатом [19]. Складна система винагороди, яка не зрозуміла робітникам, може породжувати у них обґрунтоване або необґрунтоване переконання відсутності такого зв'язку. Допустимі такі типи результатів:

1) моральні наслідки, що є практичним результатом виконання роботи. Такі результати створюють внутрішнє почуття досягнення результату, а не даються ззовні. До них відносяться розважливі емоції від виконання роботи;

2) зовнішні результати – це поворотній зв'язок, що відбиває залежність якісної роботи й винагороди (моральної або матеріальної).

Відносини між результатом діяльності працівника, прикладеними ним зусиллями й отриманим задоволенням найбільше повно відбиває модель Портера-Лоулера. Більшість економістів вважають, що важливе значення у виборі точних мотивуючих впливів і в міжособистісних взаємовідносинах має необхідність викривлення змісту інформації, яка проявляється тим більше, чим більше число людей використовує яку-небудь інформацію на вході й на виході будь-якого процесу, а також закономірність психологічного самозахисту, який підкреслює той факт, що працівник надає дуже великого значення власній психологічній безпеці й самозахисту від зазіхань на нього, а провідним мотивом його соціальної поведінки є збереження особистістю статусу, власної гідності [5].

Діапазон зовнішніх мотивуючих впливів широкий. Їх знання, розуміння допомагає керівникові правильно знайти способи мотивації діяльності й задоволення потреб конкретних робітників. Очікування й уяви працівника про оточення і його місці в цьому оточенні розкривають нові чинники: місце індивідуума на підприємстві; виконувана робота; бажана винагорода. Очікування підприємства відносно індивіда і його ролі в ній припускають кваліфікаційні й особистісні характеристики, які необхідні для виконання конкретної ролі (роботи); необхідний результат роботи; можлива винагорода.

Погодити сподівання працівника й підприємства важко, тому що вони складаються з безлічі окремих очікувань. Крім того, для кожної людини комбінація окремих очікувань, що формує його узагальнене очікування стосовно підприємства, різна, а структура узагальненого очікування й відносний ступінь значимості окремих очікувань працівника самі залежать від безлічі факторів як індивідуальних характеристик, мети, визначеної ситуації, тощо). На це погоджування мають бути цілеспрямовані зусилля менеджера.

На нашу думку, потрібно сформулювати групу основних сподівань індивіда, які становлять сподівання з приводу: сутності та значимості роботи;

оригінальності й творчого характеру роботи; захопленості й інтенсивності роботи; ступенів незалежності, прав і влади на роботі; ступенів відповідальності й ризику; престижу й статусу роботи; ступенів застосування роботи в більш широкий трудовий процес; безпеки й комфортності умов на роботі; визнання і заохочення гарної роботи; системи оплати праці; соціальної захищеності й інших соціальних благ, що надаються підприємством; гарантій росту й розвитку; дисципліни й інших нормативних аспектів, що регламентують працю й відпочинок; відносин між працівниками підприємства або конкретною особою, що працює на підприємстві [9].

У свою чергу підприємство очікує від людини, що вона виявить себе як: фахівець у певній області, що володіє певними знаннями й кваліфікацією; працівник підприємства, що сприяє успішному функціонуванню й розвитку підприємства; працівник, який володіє істинними особистісними й внутрішніми відзнаками; член колективу, який здатний підтримувати процеси комунікацій і гарні відносини з колегами; працівник підприємства, що розділяє її цінності; працівник, що прагне до поліпшення своїх виконавських здатностей; працівник, що відданий підприємству і готовий відстоювати її інтереси; виконавець певної роботи, готовий здійснювати її з певною віддачою й на певному якісному рівні; працівник підприємства, який здатний зайняти певне місце усередині підприємства й готовий взяти на себе відповідні зобов'язання й відповідальність; працівник, що відповідає прийнятим на підприємстві нормам поведінки, розпорядку й розпорядженням керівництва.

Наукові дослідження показали, що кожна теорія мотивації має щось характерне, очевидне й важливе, що дозволяє вживати їх спільно при розробці систем мотивації персоналу в реальних ситуаціях. Разом з тим ці теорії, незважаючи на принципові відмінності, мають загальні риси. Вони вивчають потреби, дають класифікацію потреб, дозволяють судити про механізм мотивації діяльності працівника.

Управління персоналом – один з ключових аспектів успіху підприємства. З усіх ресурсів підприємства – бренд, фінансові ресурси, технології,

устаткування, персонал – найбільш своєрідний ресурс. На підприємстві працюють люди, а вони дуже чутливі до щонайменших змін в розвитку підприємства, настроях, стилі керівництва. Мотивацію персоналу необхідно розглядати як систему, яка включає взаємозв'язок всіх функцій управління, які зображені на рис. 1.2.

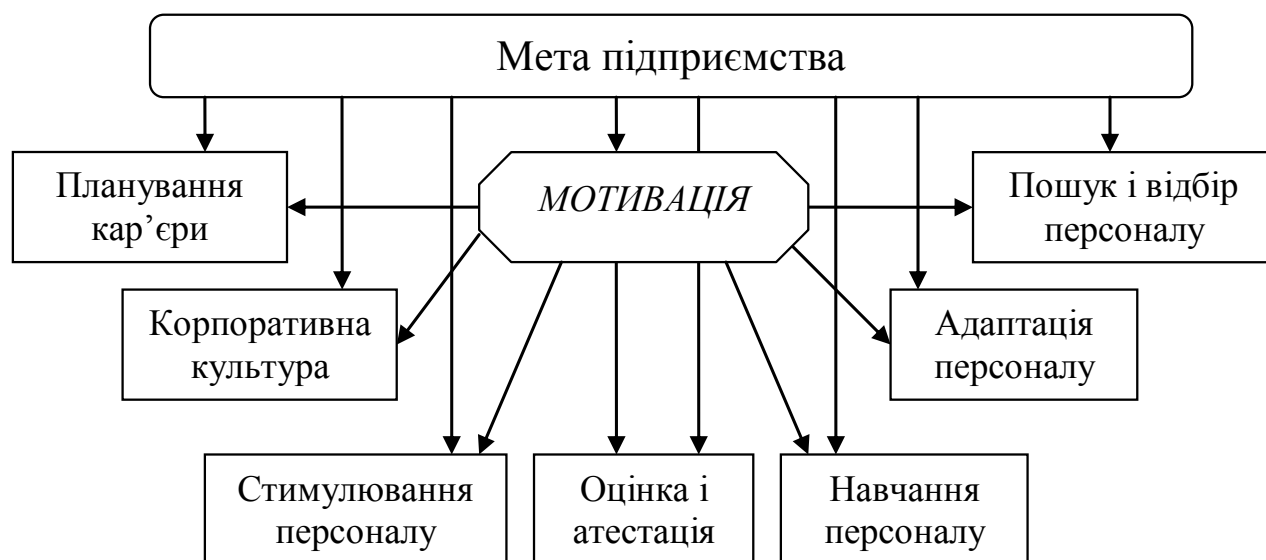


Рис. 1.2 Взаємозв'язок аспектів управління з мотивацією персоналу підприємства [розроблено автором]

Усі функції управління тісно пов'язані з мотивацією персоналу.

Дія персоналу і підприємства в взаємовідносинах будується на звершенні певних вигідних цілях.

У всіх існуючих системах мотивації персоналу повинно бути встановлене правильне співвідношення між винагородою й результатом. Робітник шукає найбільш повне задоволення через винагороду за досягнуті результати. Останнім критерієм того, наскільки є значима зарплата, є показник задоволеності. Задоволеність є певним наслідком зовнішньої і внутрішньої винагороди. Певні результати праці виступають мотивом абсолютного задоволення, а не його результатом. Мотивування персоналу є однією компактною системою, яка з'єднує в єдину складову ширіччинники, як зусилля, здатності, результати, заробітна плата й задоволення. Використання теорій мотивації на підприємстві припускає краще управління персоналом деяких

категорій, що забезпечує високе використання всіх корисних ресурсів. Перш ніж прийнятися до опрацювання системи мотивації, варто проаналізувати систему чинників. Певним вагомим чинником є етап розвитку підприємства, тому що переваги системи мотивації для кожного етапу різні (рис. 1.3).

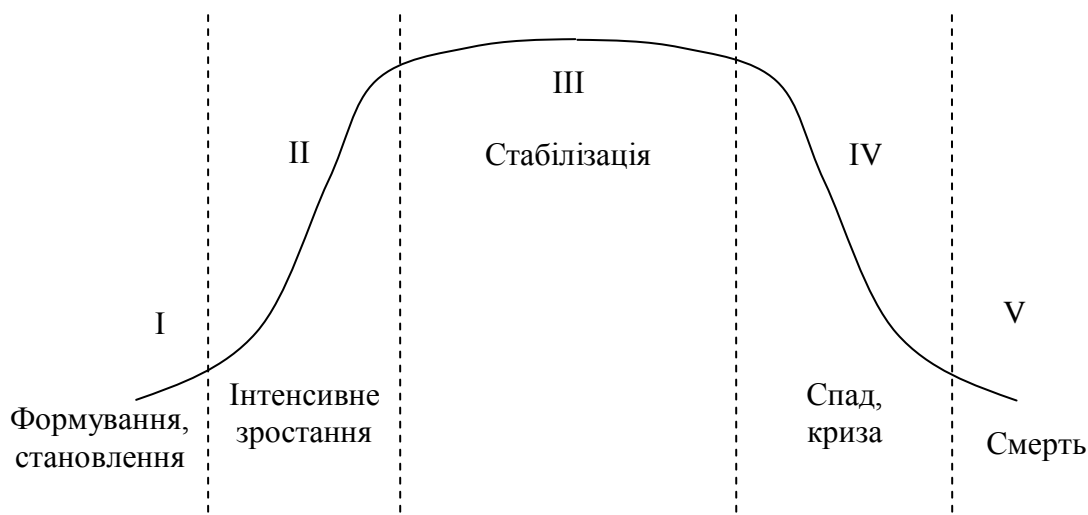


Рис. 1.3. Стадії розвитку підприємства [9]

Коли підприємство знаходиться на стадії формування, його штат, як правило, мінімізований, ресурси обмежені, тому що всі вони вкладаються у розвиток бізнесу, а цілі підприємства ще не набули достатньої чіткості.

Характерні риси підприємства на певному етапі:

- цілеспрямованість;
- здатність до ризику;
- наявність «відданих» справі працівників;
- висока єдність і взаємодія;
- використання директивного методу керування, яке потребує швидкого здійснення і ретельного контролю.

Просування до наступного етапу інтенсивного зростання вимагає стабільного забезпечення ресурсами. Повномасштабної системи мотивації в цей період на підприємствах, як правило, ще не існує, хоча, можливо, вже присутні її окремі елементи. Необхідність у матеріальній мотивації на цьому етапі мінімальна, а соціальна і корпоративна – обмежені ресурсами. Ключовими задачами системи мотивації на цьому етапі є формування почуття відношеності до

спільної справи і спонукання до різносторонньої діяльності.

Особливими відзнаками подальшої стадії – стадії інтенсивного розвитку – є:

- нерозмірений зріст, який чергується етапами буйної діяльності і затишшя;
- наступний розвиток інноваційних процесів попередньої стадії;
- формування місії, опрацювання стратегії підприємства;
- висока персональна відповідальність працівників.

Штатна чисельність працівників на цій стадії стає оптимальною, вводиться система категорій, диверсифікується система мотивації. Незважаючи на загальну благополучну картину, саме ця стадія є для багатьох підприємств переломним моментом. На вказаній стадії позначатимуться недоліки, невидимі небезпеки. Якщо у вказаний період підприємство не виходить на новий, високий ланцюг розвитку, то його обов'язково чекатиме стадія падіння, а в поганішому випадку – катастрофи.

На стадії стабілізації ведеться переоцінка всіх систем мотивації. Втратимають бути оптимізовані за рахунок появи інших програм мотивації для всіляких категорій працівників.

Варто враховувати, що розробляючи систему мотивації, щоб вона була налаштована на рішення головних задач підприємства.

Доведено, що популярною похибкою є розроблення довготермінової системи мотивації. У цьому випадку вона неминуче перероджується у звичайну систему заохочень. Вона визначає заохочення чи винагороду за вже виконані результати, в той час як система мотивації мотивує до звершення мети, поставлених завдань, подолання складнощів, підвищення показників.

Крім того, до усього позитивного працівники звикають. Система мотивації спочатку надихає персонал на «вчинки», а потім перетворюється на нудну систему заохочень.

Система мотивації підприємства спрямована на:

- управління мотивацією працівників;

- заохочення робітників до високих результатів у відповідності до зазначених цілей;
- збільшення власної та командної результативної роботи працівників;
- встановлення певної значимості оплати праці та інших преференцій робітників від здобутку визначених результатів згідно програм робіт;
- визначення підприємства як одного з кращих, що забезпечує гідну оплату праці.

Можливо, не є тотальною і назавжди гідною системи мотивації персоналу. Але бувають звичайні правила, які дозволяють кожній системі бути більш результативною і дієвою.

Саме тому при розробці системи мотивації ми повинні вирішити такі завдання:

- націлити працівників на досягнення цілей і рішення завдань підприємства;
- стимулювати підвищення ефективності і результативності;
- ефективно утримувати грамотних і успішних працівників;
- стимулювати бажану організаційну поведінку працівників;
- забезпечити конкурентоспроможність на кадровому ринку;
- забезпечити справедливий розподіл ФОП.

У комплексі проблем, безпосередньо пов'язаних з формуванням якісно нових мотиваційних механізмів працюючих, найважливіша роль належить удосконаленню систем заробітної плати, більшість з яких передбачає преміювання персоналу за досягнення певних кількісних і якісних результатів діяльності.

Мотивація є надійною основою управління за результатами.

Одна з основних економічних принципів, яка залишається постійною протягом багатьох століть, полягає у тому, що внесок кожного працівника має вирішальне значення для успішної діяльності будь-якого підприємства. Це означає, що економічна мотивація працівників є ключовою складовою високої

продуктивності праці всіх категорій персоналу у сучасному виробничому середовищі[45].

Дослідивши різні теорії мотивацій пропонуємо мотиваційний механізм, який зображено на рис. 1.4 у вигляді куба, який має дві основні характеристики. Перша характеристика – внутрішня. Це кілька основних аспектів роботи, до яких прагне працівник і, які приносять йому задоволення. Нижче зображені зовнішні мотиватори – та вигода, до якої прагне працівник і яка виникає в результаті виконання даної роботи.

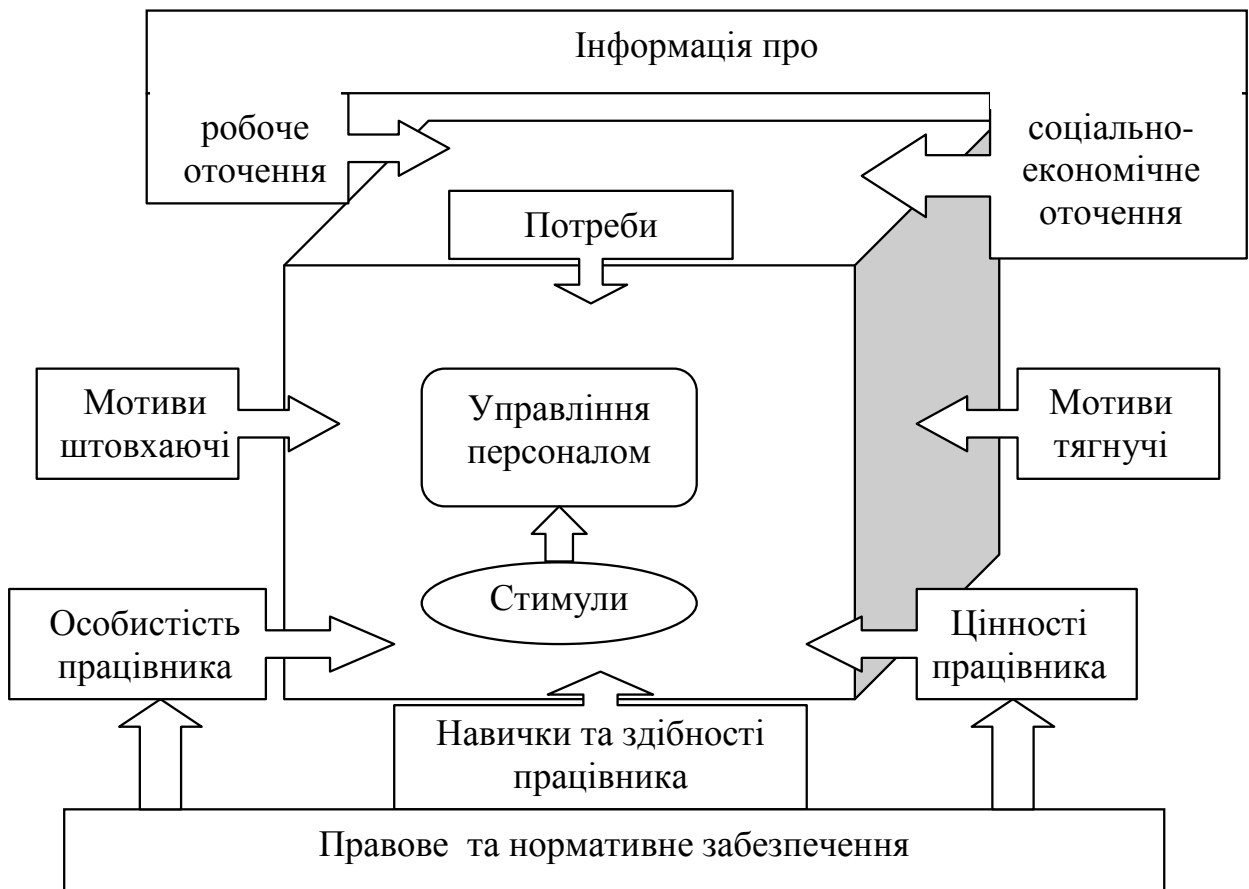


Рис. 1.4. Мотиваційний механізм управління персоналом [розроблено автором]

Пропонуємо розглядати мотиваційний механізм як сукупність інструментів, методів інформаційного та нормативного забезпечення, які направлені на задоволення потреб працівників, мотивацію високоефективної праці та підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому. Інструментами виступають мотиви штовхаючі і тягнучі, особистість та цінності працівника. Методами є всі функції управління персоналом.

На верхній площині куба зображені фактори, які перебувають поза працівником: робоча атмосфера й соціально-економічні обставини. Робочу атмосферу іноді найкраще розглядати з погляду культури окремого підприємства. Якщо на підприємстві існує сильна команда, що працює з ентузіазмом, новий працівник буде більш мотивований. А якщо моральний дух працівників даного підприємства невисокий, новому працівникові буде складно не піддатися загальному настрою.

Соціально-економічні фактори відносяться до цілої країни або до того місцевого ринку, де працює підприємство. У деяких країнах поширене переконання, що для того щоб знайти гідну й перспективну роботу, потрібно виїхати за кордон. Та й самим підприємствам може бути складно знаходити гарних працівників і повною мірою задовольняти їхні матеріальні потреби через несприятливі соціальні або економічні умови.

По обидві сторони від центру куба зображені сили, що відповідають „теорії поля” Курта Левіна, який стверджував, що окремі особистості й цілі підприємства постійно зазнають впливу сил, які штовхають і притягають їх, спонукуючи рухатися в ту або іншу сторону. Ці сили зустрічаються один з одним у пошуку рівноваги. Стосовно до мотивації мотиви, що штовхають, – це потреби й рушійні сили працівника, які спрямовують його вперед [11].

Нами встановлено, що приклад таких мотивів – коли голодна людина прагне знайти яку-небудь їжу. Голод – це „штовхаючий” мотив. „Тягнучі” мотиви – це ті, що перебувають спереду, що тягнуть працівника в напрямку мети. Це схоже на бажання отримати високооплачувану роботу. Вам подобається робота менеджера і ви здійснюєте відповідні дії.

У цілому мотиви, що штовхають, носять більш матеріальний характер, по більшій мірі – це економічні й фізичні потреби. А „тягнучі” мотиви носять скоріше психологічний характер, наприклад задоволення, задоволеність і інтелектуальна стимуляція. Важливі обидва типи мотивів. Згідно з теорією Левіна, між цими факторами повинен існувати баланс, а якщо ні, то людина зазнає стресу. Ця теорія допомагає пояснити, чому людина може бути

мотивована ззовні, але при цьому переживати серйозні внутрішні проблеми.

Нижня частина куба мотивації описує фактори, що перебувають „усередині” працівника. Перший фактор – особистість працівника. Здається, що деякі працівники активні й високомотивовані по своїй природі. Однак дослідження показали, що люди, схильні до суперництва, які прагнуть досягнень, невтомні, які воліють працювати у високому темпі, у сім раз частіше переживають серцеві приступи в перші роки роботи, ніж ті, хто не має таких характеристик.

Наступний пункт містить у собі перелік навичок і здібностей. З погляду мотивації працівника, це означає, що працівник буде працювати краще, якщо він певен, що може виконати роботу, і навпаки, якщо він не певен у собі, то не зможе працювати продуктивно.

Останній пункт – особисті цінності працівника. Для деяких працівників дуже важливо відчувати гордість за свою роботу, а іншим це зовсім не важливо. Цінності важко помітити відразу, але зрештою вони стають очевидними.

Оскільки стимули – це носії інтересів працівників, то вони виконують роль мотиваторів. Метою мотивації є вплив на працівника з метою підвищення ефективності діяльності на підприємстві. Запропонований мотиваційний механізм управління персоналом дозволяє розглядати можливості впливу інструментів, методів, інформаційного, правового та нормативного забезпечення на працівників.

Теорія мотивації почала розбудовуватися наприкінці ХІХ століття, у роботах Ф.У. Тейлора. Його теорія наукового управління стверджувала, що робітників насамперед мотивують гроші. Це твердження було оскаржено Хоторнським експериментом, що проводився у 1920-му році. Його метою було виявити зв'язок між умовами роботи й мотивацією робітників [42].

Результати експерименту показали, що продуктивність і мотивацію працівників підвищує скоріше задоволення їх потреб, а не зміна систем. Цю гіпотезу розвили Абрахам Маслоу у своїй теорії ієрархії потреб і Дуглас МакГрегор, що висунув концепцію теорії Х і теорії Y, присвячену припущенням

керівництва й тому, як вони впливають на відношення менеджерів до підлеглих. Найбільш розвинена й практична теорія Герцберга, яка одержала назву „теорії мотиваційної гігієни”, або „теорії двох факторів” [39].

По суті, мотивація зводиться до двох принципових характеристик: внутрішніх факторів, які говорять про те, що працівник прагне одержати від самої роботи, щоб бути задоволеним, і зовнішнім факторам – тим вигодам, які працівник прагне мати в результаті виконання роботи.

Процес мотивації включає менеджмент в якості інтегральної частини, який може не тільки підвищити, але й зруйнувати її. Фактори, що знижують мотивацію працівників: відмова делегувати повноваження, непослідовність, небажання хвалити працівників за їхні досягнення, відсутність ясного напрямку розвитку підприємства, небажання надавати персоналу необхідну інформацію, дратівливість і відсутність терпіння, а також використання стилю менеджменту, який є неадекватним компетентності працівника.

Більшість менеджерів вважають, що гроші не підвищують мотивації, але можуть руйнувати її, особливо якщо при цьому не враховуються й деякі інші фактори. У цілому оплата праці повинна бути достатньою, слушною, регулярною й чесною.

Нарешті, загальна уява про мотивацію охоплює всі ті елементи, які існують усередині особистості самої по собі, а також впливають на неї ззовні. Ці фактори містять у собі робочу атмосферу, соціально-економічні умови, «штовхаючі» потреби на противагу «тягнучим» цілям і бажанням працівника, а також особливості працівника, його навички, здатності й цінності.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»

2.1. Характеристика організаційно-економічних умов діяльності підприємства

Дослідження за обраною темою проводилися за матеріалами фермерське господарство «Ялинівське 2007». Підприємство знаходиться на території Пулинської селищної територіальної громади Житомирської області. Юридична адреса – Україна, 12043, Житомирська область, Житомирський район, Пулинська селищна територіальна громада, село Ялинівка, вулиця Першого травня, будинок 7.

Пулинська селищна територіальна громада знаходиться на північному заході Житомирської області. Район межує з Радомишльським, Лугинським, Олевським, Черняхівським та Хорошівським районами. Адміністративним центром Пулинської селищної територіальної громади є селище міського типу Пулини. Економіка Пулинського району базується на сільському господарстві, лісовому господарстві та харчовій промисловості. В районі розвинуті галузі, такі як рослинництво (зокрема вирощування зернових, овочів, плодкових культур), тваринництво (вирощування худоби, птиці), лісозаготівля, деревообробка, виробництво харчових продуктів. В районі присутні автомобільні та залізничні шляхи, які забезпечують зв'язок з іншими регіонами України. Також присутні автобусні маршрути, які забезпечують пасажирські перевезення в районі. В районі розташовані загальноосвітні школи, дошкільні навчальні заклади, медичні установи, культурні центри та спортивні споруди. Існують також магазини, ресторани, банки та інші комерційні установи для задоволення потреб населення. Пулинський район має природні ресурси, такі як ліси, річки і озера, що створюють потенціал для розвитку туризму та рекреації. Туристи можуть насолоджуватися природою, полюванням, риболовлю та

іншими видами активного відпочинку.

У Пулинській селищній територіальній громаді налічується 30 сільськогосподарських підприємств, що займаються вирощуванням сільськогосподарської продукції. Основними галузями сільськогосподарського виробництва є рослинництво та тваринництво. Для забезпечення місцевого населення продовольчими та промисловими товарами та послугами існують близько 160 торговельних закладів, ресторанів та підприємств побутового обслуговування різних форм власності.

В межах громади зареєстровано приблизно 350 юридичних та фізичних осіб-підприємців. Усі населені пункти громади, включаючи адміністративний центр, мають доступ до транспортного сполучення через загальнодоступні автомобільні дороги.

Житомирська область розташована у помірному поясі північної півкулі і відноситься до вологої, помірно теплої агрокліматичної зони. Клімат в області є помірно-континентальним з теплим і вологим літом та м'якою, хмарною зимою. Середня температура січня становить $-5,7^{\circ}\text{C}$, в липні - $+18,9^{\circ}\text{C}$. Абсолютні мінімум і максимум становлять відповідно $-35-40^{\circ}\text{C}$ і $+35+40^{\circ}\text{C}$. Опади на півночі області складають 600 мм, на півдні - 570 мм на рік, при цьому найбільші кількості опадів випадають влітку. Сніговий покрив досягає висоти 20-30 см.

Стосовно ґрунтів, найпоширенішими серед зональних типів є дерново-підзолисті ґрунти піщаного, глинисто-піщаного і супіщаного механічного складу, оглеєні, які поширені більше як на половині площей області. При цьому на низинних територіях переважно дернові ґрунти, а на деяких ділянках можна зустріти болотні і торфово-болотні ґрунти, а також опідзолені чорноземи.

В цілому агрокліматичні умови сприятливі для вирощування сільськогосподарських культур.

Ринкове та економіко-географічне положення Житомирської області є вигідним та сприятливим для ведення сільськогосподарському бізнесу. Таке положення створює передумови для розвитку агровиробництва та промислового

виробництва, враховуючи особливості клімату, ґрунтів, мінерально-сировинних ресурсів, лісів і водних ресурсів області.

Фермерське господарство «Ялинівське 2007» має печатку, розрахунковий рахунок в банку. Головою господарства і одноосібним власником являється його засновник Нестеров Сергій Михайловичі управління ним здійснюється згідно статуту господарства. Кількість членів фермерського господарства – один. Фермерське господарство зареєстровано 28.11.2007 код ЄДРПОУ 35432520, розмір статутного капіталу 1000 грн.

Основними видами діяльності господарства є вирощування та зберігання зернових, бобових і насіння олійних культур. Крім того установчими документами передбачено вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів, розведення великої рогатої худоби молочних порід і типове для даної місцевості лісопильне та стругальне виробництво.

Успішність господарської діяльності, обсяг виробництва та результати залежать від ефективного використання та наявності необхідних ресурсів у господарстві. Ресурси включають не тільки матеріальні активи, але й людський капітал, знання, технології та інші фактори, які впливають на продуктивність та конкурентоспроможність підприємства. Успішне використання ресурсів, їх раціональне розподіл і оптимальне використання є ключовими факторами для досягнення ефективності та стабільності в господарській діяльності.

Ґрунти господарства мають всі необхідні властивості для вирощування основних с/г культур, при правильному використанні агротехнічних заходів можна одержувати високі та стабільні врожаї. Господарство орендує земельні ділянки на території Пулинської селищної територіальної громади загальною площею близько 372,8 га в т.ч. рілля 341,52 га.

Правильне використання землі і підвищення її родючості завжди було і залишається в сільськогосподарському виробництві головною задачею. Тому раціональне використання земельних ресурсів має велике значення як для господарства окремо, так і для розвитку економіки загалом. Характеристика

земельних угідь у Фермерське господарство «Ялинівське 2007» наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка і структура земельних ресурсів, землезабезпеченість

Показники	2018		2019		2020		2021		2022		2022 у % до 2018
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	453,4	100	422,52	100	368,3	100	368,3	100	357,8	100	78,9
У т.ч. с-г угіддя: З них рілля	423,4	93,4	392,52	92,9	338,3	91,8	338,3	89,6	327,8	91,6	77,4
Інші землі	30	6,6	30	7,1	30	8,2	30	10,4	30	8,4	100,0
Коефіцієнт с-г освоєння	0,93	-	0,92	-	0,92	-	0,92	-	0,92	-	98,1
Коефіцієнт розораності	1	-	1	-	1	-	1	-	1	-	100,0
Кількість робітників, осіб	11	-	10	-	10	-	9	-	9	-	81,8
Припадає на 1 працівника:											
С-г угідь	38,5	-	39,2	-	33,8	-	37,6	-	36,4	-	94,6

Аналіз даних наведених в таблиці 2.1. свідчить про те, що за 2018 – 2022 рр. площа ріллі зменшилась на 95,6 га або на 21,1%.

Причиною цього стало те, що орендодавці повернули в своє користування землі (95,6 га), які ще в 2018 році належали за умовами договорів даному фермерському господарству.

Землезабезпеченість на одного працівника сільськогосподарськими угіддями у 2018 році становила 38,5 га на 1 працівника, що на 2,1 га більше ніж у 2022 році.

Процес виробництва є типовим для сільського господарства по тих напрямках, які здійснює ФГ «Ялинівське 2007», але на нових формах та взаємовідносинах між власниками господарства та власниками земельних паїв.

Шляхом впровадження заходів, спрямованих на підвищення родючості ґрунту та запобігання його ерозії та інших негативних процесів, можна досягти раціонального та ефективного використання землі в сільськогосподарських підприємствах. Головною метою є передача покращеної землі наступним поколінням, відповідаючи національним інтересам суспільства. При впровадженні науково-технічних досягнень та інтенсивних технологій у сільському господарстві, необхідно враховувати як позитивний вплив цих засобів виробництва на земельні ресурси, так і можливі негативні наслідки, які можуть бути пов'язані з їх специфічним застосуванням. Природна родючість ґрунтів у поєднанні з сучасними виробничими методами дозволяє отримувати високі врожаї сільськогосподарських культур.

Врожайність - це кількість продукції отриманої в рослинництві з одиниці посівної площі. Розраховують урожайність в центнерах з 1 га.

Врожайність в динаміці основних культур в господарстві наведемо за допомогою діаграми на рисунку 2.1.

На підприємстві ФГ «Ялинівське 2007» спостерігається цікава тенденція, яка полягає в поступовому зростанні урожайності основних культур, які вирощуються на його території. Звичайно, єдиним винятком був соняшник, який у 2021 році зазнав низьких результатів через неблагоприятні природно-кліматичні умови. Але не можна забувати, що сільське господарство пов'язане з ризиками, і іноді такі несприятливі фактори впливають на результати вирощування певних культур.

Також варто зазначити, що у 2022 році спостерігалось зниження урожайності кукурудзи і ячменя. Однією з причин цього зменшення було зменшення використання мінеральних добрив, що мало вплив на якість і кількість отриманого врожаю.

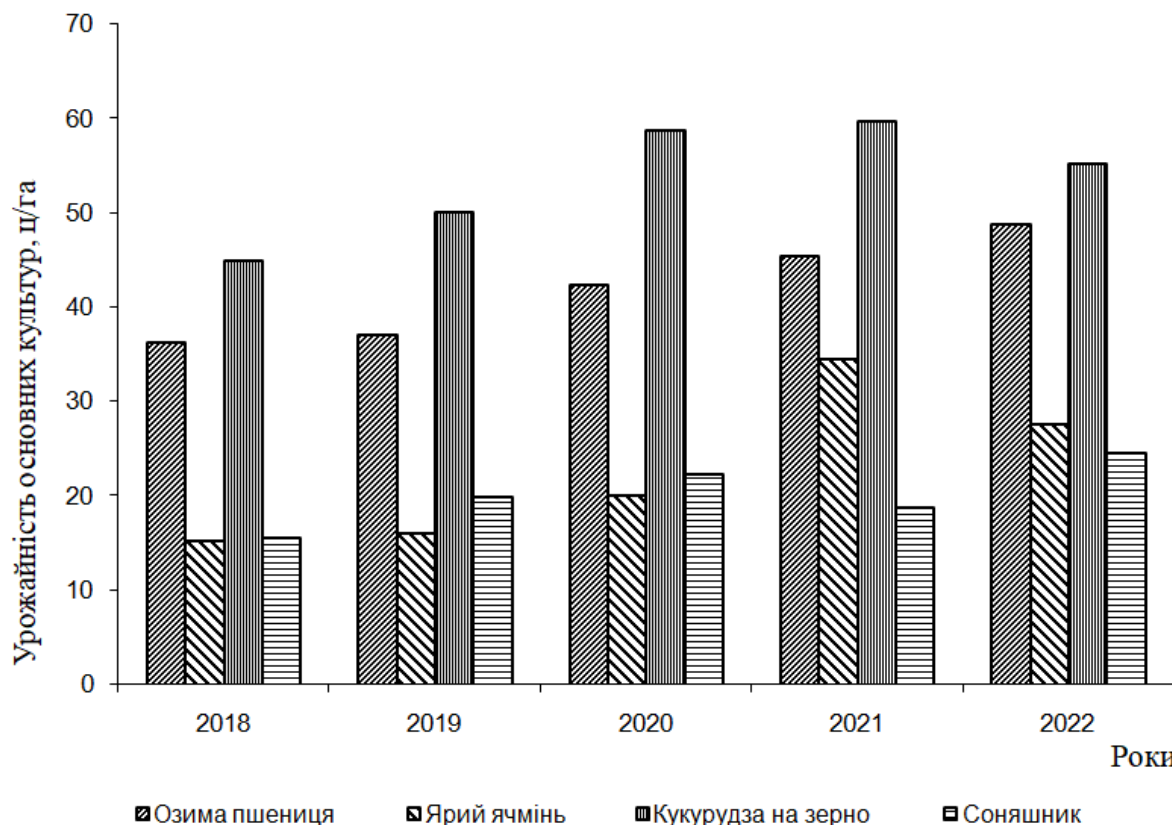


Рис.2.1. Врожайність основних сільськогосподарських культур ФГ «Ялинівське 2007» за 2018-2022 роки

Варто відзначити, що останнім часом, в господарстві, було зроблено акцент на підвищення урожайності культур. І, хоча на початку результати не були дуже помітними, з часом ці заходи стали приносити свої плоди. За допомогою різних методів і технологій вдалося знизити собівартість одиниці продукції і покращити економічний стан підприємства. Таким чином, робота над підвищенням урожайності виявилася ефективною та сприяла збільшенню прибутковості ФГ «Ялинівське 2007».

Рівень врожайності залежить від багатьох умов: кліматичних, географічних, ґрунтових, мікробіологічних, біологічних, агротехнічних, організаційно-економічних і ін. З впровадженням інтенсивних систем землеробства врожайність підвищується головним чином за рахунок чинників інтенсифікації сільського господарства.

Для забезпечення повних потреб населення в продуктах харчування та сировині для галузей легкої промисловості, необхідно збільшити виробництво сільськогосподарської продукції шляхом раціонального та ефективного використання земельних ресурсів. Результативність та ефективність сільськогосподарських підприємств у ринкових умовах безсумнівно залежать від ефективного використання землі.

Оцінка ефективності використання земельних ресурсів у сільському господарстві здійснюється шляхом аналізу натуральних і вартісних показників. Натуральні показники охоплюють урожайність рослинницьких культур та виробництво різних видів сільськогосподарської продукції на площі 100 га відповідних земельних угідь, такі як зернові культури, цукрові буряки та інші рослинні продукти. Вартісні показники включають в себе вартість валової і товарної продукції, валовий і чистий дохід, а також прибуток, розраховані на 1 тону продукції або на площу сільськогосподарських угідь. Ці показники дозволяють оцінити результативність використання земельних ресурсів та прийняти належні рішення для оптимізації сільськогосподарської діяльності.

Основні напрями підвищення економічної ефективності використання землі в сільському господарстві, які сприяють підвищенню економічної ефективності використання землі в сільському господарстві, забезпечуючи збільшення продуктивності, зниження витрат і створення стійкої та прибуткової аграрної сфери, включають:

1. Використання сучасних методів обробітку ґрунту, зрошення, добрив та захисту рослин сприяє збільшенню врожайності і покращенню якості продукції.
2. Ефективне планування використання земельних площ, водних ресурсів, добрив, насіння і праці допомагає забезпечити максимальний виходу продукції при мінімальних затратах.
3. Впровадження інноваційних технологій, таких як точне землеробство, дистанційне зондування, автоматизація процесів, може збільшити продуктивність і знизити витрати на виробництво.
4. Розширення додаткових напрямків діяльності, таких як сільський туризм і

агроекотуризм, дозволяє отримувати додатковий дохід від використання землі і покращує економічну рентабельність господарства.

5. Застосування сучасних енергоефективних систем опалення, освітлення та інших енергозберігаючих технологій допомагає знизити витрати на енергію і покращує економічну ефективність господарства.

6. Застосування принципів агроекології, збереження ґрунтів та водних ресурсів, раціональне використання пестицидів і мінеральних добрив сприяє стійкому розвитку господарства та збереженню навколишнього середовища.

Продукція, яку вирощує фермерське господарство реалізується постійним покупцям, які зацікавлені в придбанні цієї продукції. Господарство намагається вирощувати високоякісну продукцію, щоб зацікавити постійних покупців.

Найважливішою задачею, як і для кожного іншого господарства, є отримання прибутку.

Товарна продукція - обсяг надлишкової продукції, яка перевищує внутрішні потреби і спрямовується на реалізацію, а в товарному виробництві, виготовляється саме для реалізації. Склад і структуру обсягу виробництва продукції в ФГ «Ялинівське 2007» розглянемо в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка складу і структура товарної продукції ФГ «Ялинівське 2007»

Культури	2020		2021		2022		2022 в % до 2020
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	
Озима пшениця	639,9	24,2	857,9	24,8	629,1	21,3	98,3
Озиме жито	253,9	9,6	280,2	8,1	230,4	7,8	90,8
Ярий ячмінь	156,0	5,9	134,9	3,9	103,4	3,5	66,3
Кукурудза на зерно	840,9	31,8	1120,8	32,4	962,9	32,6	114,5
Соняшник	478,6	18,1	688,4	19,9	638,0	21,6	133,3
Соя	193,0	7,3	283,7	8,2	274,7	9,3	142,3
Інші культури	82,0	3,1	93,4	2,7	115,2	3,9	140,5
Всього по рослинництву	2644,3	100	3459,4	100	2953,7	100	111,7

З даних наведених в таблиці 2.2 можемо зробити такий висновок, що загальний обсяг реалізації озимої пшениці фермерським господарством у 2022 році зменшився на 1,7 % у порівнянні з 2020 роком, що пов'язано зі зниженням ціни реалізації, яка негативно вплинула на виручку, навіть при зростанні урожайності та зменшенням чисельності ріллі в господарстві, отже і зменшенням площ посіву. За цей період виручка з продукції рослинництва збільшилась на 309,4 тис грн. Проаналізувавши данні можна побачити, що господарство спеціалізується на вирощуванні пшениці, кукурудзи і соняшнику, виручка від реалізації яких не зменшилась (крім пшениці) в 2022 році в порівнянні з 2020 роком. За ці роки дещо збільшилась реалізація кукурудзи, 14,5% і суттєво зросла виручка від реалізації соняшнику та сої на 33,3 і 42,3% відповідно. В той же час суттєво знизилась виручка від реалізації ярого ячменя на 33,7%, оскільки дана культура використовується більше як «ремонтна» для посівів озимих.

Трудові ресурси виконують важливу роль у реалізації виробничої програми підприємства. Вони є ключовим елементом в процесі виробництва та надання послуг. Розуміння і ефективне використання трудових ресурсів є важливими факторами для досягнення успіху і підвищення продуктивності. Трудові ресурси включають усіх працівників, які працюють на підприємстві, включаючи робітників, фахівців, менеджерів та адміністративний персонал. Їхні навички, знання та працездатність є важливими факторами, що впливають на виконання виробничої програми.

Ефективне управління трудовими ресурсами включає правильне планування, набір, навчання, мотивацію та утримання персоналу. Важливо забезпечити, що працівники мають необхідні навички і знання для виконання своїх обов'язків, а також створити стимули для їхньої продуктивної праці.

Трудові ресурси підприємства - це сукупність фізичних і духовних здібностей людей до праці, так би мовити, трудовий потенціал, ресурс, який завжди має кількісну і якісну характеристики, тобто міру здатності до праці.

Трудові ресурси включають усе працездатне населення підприємства (чоловіки віком 16–60 років і жінки віком 16–55 років), працездатних працівників інших підприємств, що проживають на даній території, непрацездатних у працездатному віці, пенсіонерів, підлітків віком 12–16 років.

Для аналізу наявності трудових ресурсів та ефективності їх використання в господарстві розглянемо таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

Рівень забезпеченості працівниками ФГ «Ялинівське 2007»

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2022у % до 2018
Середньорічна кількість робітників – всього, осіб	11	10	10	9	9	81,8
Площа угідь, га	423,4	392,52	338,3	338,3	327,8	77,4
Трудозабезпеченість, осіб	2,60	2,55	2,96	2,66	2,75	105,7
Виробництво продукції в розрахунку на 1 працівника, тис. грн	173,1	196,1	264,43	384,38	328,19	189,6
Відпрацьовано працівниками за рік – всього, тис. люд.-год.	15,43	15,11	14,89	14,67	14,32	92,8
Нормативний запас праці, тис. люд.-год.	20,74	18,85	18,85	16,97	16,97	81,8
Коефіцієнт використання фонду робочого часу	0,74	0,80	0,79	0,86	0,84	113,4

Проаналізувавши дані наведені в таблиці 2.3 можна зробити висновки, що середньорічна кількість працівників ФГ «Ялинівське 2007» у 2022 році порівняно з 2018 роком зменшилась на 18,2%. Менші темпи зниження кількості працівників ніж темп зниження площі сільськогосподарських угідь спричинили зростання трудозабезпеченості (відношення середньорічної кількості робітників до площі сільськогосподарських угідь, в розрахунку на 100 га) на 5,7% в 2022 році в порівнянні з 2018 роком.

За цей же період спостерігається зниження нормативного запасу праці, через зменшення кількості працівників. По цій же причині, зменшується кількість затрат праці, але меншими темпами, завдяки чому коефіцієнт

використання фонду робочого часу зріс з 0,74 в 2018 році до 0,84 в 2022 році. Варто відзначити позитивну тенденцію зростання продуктивності праці одного середньооблікового працівника на 89,6% в звітному році в порівнянні з базисним.

У фермерському господарстві "Ялинівське 2007" існує одна бригада, яка працює з тракторами, а також має машинний двір і майданчик для зберігання техніки. Для автомобілів є окремий гараж. Ремонт і технічний огляд машин і тракторів проводяться в спеціальній ремонтній майстерні. Біля майстерні є асфальтований майданчик, призначений для зварювальних робіт з тракторами, автомобілями та іншою технікою. У середині майстерні знаходиться склад запасних частин і матеріалів. Важливо зазначити, що на сьогоднішній день не всі ремонтні ділянки перенесено до приміщення майстерні. Наприклад, кузня знаходиться в адаптованому приміщенні, а зарядка акумуляторів проводиться в гаражі. У середині ремонтної майстерні є окремі відділення для зварювальних робіт, слюсарно-механічних робіт та ремонтно-монтажних робіт. Таким чином, ми бачимо, що з урахуванням зростання цін на запасні частини та виконання ремонтних робіт, недостатня та недосконала ремонтна майстерня стає серйозною проблемою для господарства.

У ремонтній майстерні виникають обмеження у виконанні широкого спектру ремонтних робіт, таких як двигуни, коробки перемикачів передач, редуктори, електрообладнання і паливна апаратура, через відсутність зручних будівель і технологічного обладнання. Недостатня наявність мийного, розбирально-складального та дефектувального обладнання та інструментів призводить до зниження рівня культури технічного обслуговування і ремонту сільськогосподарської техніки. Це впливає на коефіцієнт готовності техніки і призводить до втрати надійності.

Основні фонди відіграють важливу роль у матеріально-технічній базі виробництва та його подальшому розвитку. Цей процес може відбуватися шляхом збільшення загального обсягу основних фондів (екстенсивний шлях) або через підвищення ефективності їх використання (інтенсивний шлях).

Велике збільшення кількості основних виробничих фондів може призвести до проблем з технічним оновленням виробництва, старіння обладнання та зниження його ефективності, що ускладнює можливість його перетворення. Тому більш раціональним є збільшення часу експлуатації обладнання, повне використання наявного парку, забезпечення кваліфікованого обслуговування та технічного нагляду за ним.

Виробничі темпи, продуктивність праці та економічна ефективність господарської діяльності в аграрних підприємствах значною мірою залежать від належності до необхідних основних засобів. Недостатня кількість засобів може призвести до зменшення обсягів продукції, низької продуктивності праці, обмеження можливостей розширеного відтворення. З іншого боку, наявність зайвих або невикористовуваних основних засобів призводить до затрат на їх збереження і підтримку, що в результаті знижує економічну ефективність підприємства. Отже, раціональна забезпеченість основними фондами є доцільною. Фактори, що впливають на рівень забезпеченості підприємств основними фондами, включають спеціалізацію, технологію виробництва, рівень інтенсифікації сільського господарства, а також природні умови та кліматичні чинники.

Фондозабезпеченість визначається через відношення кількості основних виробничих фондів що використовуються в аграрному виробництві до розміру площ сільськогосподарських угідь або до поголів'я тварин у тваринництві. Наприклад, забезпеченість технікою і обладнанням оцінюється за їх використанням у відповідних виробничих процесах на одиницю площі чи ріллі. Фондоозброєність праці визначається через відношення кількості основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення до середньорічної кількості працівників. Заходи щодо оновлення техніки, впровадження прогресивних технологій та раціоналізації робочої сили впливають на показники фондоозброєння праці, що приводить до зростання їх рівня.

Рівень забезпеченості підприємств основними виробничими фондами залежить від різних факторів, включаючи спеціалізацію, технологію

виробництва, ступінь інтенсифікації сільського господарства і природні-кліматичні умови.

Дослідимо наявність і забезпеченість господарства та вартість фондів в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Наявність та забезпеченість підприємства основними фондами

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2022 в % до 2018
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	1791,5	1989,4	2617,3	2771,7	2866,4	160,0
Площа с.-г. угідь, га	423,4	392,52	338,3	338,3	327,8	77,4
Середньорічна чисельність робітників, осіб	11	10	10	9	9	81,8
Фондооснащеність, грн.	423,1	506,8	773,7	819,3	874,4	206,7
Фондоозброєність, грн.	162,9	198,9	261,7	307,9	318,5	195,5

Проаналізувавши дані таблиці 2.4 можна сказати, що вартість основних фондів збільшилась на 60% за досліджуваний період, оскільки підприємство покращує матеріально-технічну базу. Паралельне з цим зниження площ сільськогосподарських угідь, спричинило ще більший темп зростання фондооснащеності виробництва, цей показник, за досліджуваний період зріс на 106,7 %. Зростання кількості основних фондів, при одночасному зменшенні кількості працівників, призвело до зростання фондоозброєності на 95,5% що позитивно відображується на забезпеченості працівників засобами виробництва. В цілому, все це створює добрі передумови продуктивної діяльності підприємства.

В нинішніх умовах сьогодення саме для підприємств важлива економічна ефективність при використанні основних засобів задіяних у виробництві.

2.2. Сучасний стан ефективності існуючих програм трудової мотивації ФГ «Ялинівське 2007»

Мотивація працівників у ФГ «Ялинівське 2007» має велике значення, оскільки від їхньої виконавчої дисципліни залежить ефективність всього виробництва. Одним з основних завдань відділу кадрів є розробка і впровадження програм підвищення трудової мотивації. Тому ми проведемо аналіз ефективності використаної програми трудової мотивації персоналу за допомогою SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз є методом стратегічного планування, який дозволяє визначити внутрішні та зовнішні фактори та явища і поділити їх на чотири категорії: Сильні сторони (Strengths), Слабкі сторони (Weaknesses), Можливості (Opportunities) і Погрози (Threats). Цей аналіз є важливим етапом при розробці стратегічних і маркетингових планів, а також необхідним компонентом досліджень. Результати SWOT-аналізу надають основу для розробки програм досліджень та визначення подальших кроків. Наслідки при порушеннях у роботі ФГ «Ялинівське 2007» наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Наслідки при порушеннях у роботі працівників ФГ «Ялинівське 2007»

Порушення в роботі працівників ФГ «Ялинівське 2007»	Наслідки
Порушення в сфері захисту комерційної таємниці	Розкриття комерційної таємниці
Порушення при розробці основоположних документів по забезпеченню безпеки ОП	Протизаконні дії працівників ФГ «Ялинівське 2007», недбале ставлення до функціональних обов'язків
Порушення в сфері контролю каналів просочування інформації та обліку сейфів, апаратури та ін.	Втрата інформації, майна.
Порушення в сфері розслідувань по фактам розголошення відомостей, втрат документів	Втрата документів, складності при обліку кадрів і т.д.

За допомогою методу SWOT можна виявити взаємозв'язки між сильними і слабкими сторонами організації та зовнішніми можливостями і загрозами. SWOT-аналіз передбачає ідентифікацію сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, а потім встановлення зв'язків між ними, що можуть бути використані для формулювання стратегії організації. Проведемо докладний аналіз мотиваційної програми наведено в табл. 2.6

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ефективності існуючих програм ФГ «Ялинівське 2007»

Сильні сторони (Strengths)	Слабі сторони (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зацікавленість керівництва ФГ «Ялинівське 2007» у розробці і використанні мотиваційної програми. Наявність системи гарантій та компенсацій. 2. Стабільність у виплаті заробітної плати. 3. Наявність форм та методів стимулювання (премії). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність спеціально розроблених та впроваджених мотиваційних програм. 2. Відсутність достатніх матеріальних ресурсів для впровадження програми. 3. Відсутність систематичного моніторинга рівня співробітників та факторів, що впливають на працівників ФГ «Ялинівське 2007»
Можливості (Opportunities)	Погрози (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність висококваліфікованих співробітників відділу кадрів, що у змозі розробити та впровадити програму підвищення мотивації. 2. Можливість застосування розроблених мотиваційних програм, з використанням досвіду застосованих програм тр. мотивації інших організацій. 3. Вплив мотиваційних програм на підвищення ефективності праці. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність програми трудової мотивації може привести до погіршення трудової діяльності працівників та високого рівня плинності кадрів. 2. Загальний рівень соціально-економічної нестабільності, наявність елементів економічної кризи впливають на фінансовий стан підприємства та задоволення працівників рівнем заробітної плати

На основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити такі висновки: основним недоліком в управлінні трудовою мотивацією співробітників ФГ «Ялинівське 2007» є відсутність розроблених та впроваджених програм, спрямованих на підвищення рівня трудової мотивації. Це вказує на те, що менеджери не володіють достатнім обсягом інформації про стан мотивації діяльності робітників.

Працівники «Ялинівське 2007» проявляють високу кваліфікацію і можуть розробити та реалізувати різні програми зростання рівня мотивації роботи. Однак, обмежені матеріальні ресурси становлять значну перешкоду для впровадження такої програми. Проте, кадрова служба, якщо її можна так назвати, використовує обрану систему стимулів для працівників, дана система передбачає виплату премій, доплат, надбавок. Як з'ясувалось, система стимулів відіграє ключову роль і суттєво впливає на мотивованість робітників, що дозволяє зробити висновок про прямий мотиваційний ефект на співробітників «Ялинівське 2007». Також варто зазначити, що система гарантій та компенсацій є вагомим важілем при управлінні мотивуванням працівників, оскільки надає їм відчуття безпеки та захисту їх прав. Проте, цього не достатньо для ефективного контролю рівня трудової мотивації на підприємстві ФГ «Ялинівське 2007». Відсутність мотиваційної програми може призвести до серйозних наслідків, зокрема погіршення продуктивності праці та високого рівня перехідності персоналу.

Саме ця мета була поставлена перед нашим дослідженням - здійснити діагностику поточного рівня трудової мотивації працівників ФГ «Ялинівське 2007» і розробити програму для підвищення цього рівня. Кожен співробітник повинен ефективно виконувати свої обов'язки, що включає високий рівень трудової мотивації.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ В ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Напрямки вдосконалення мотивації трудової діяльності в ФГ «Ялинівське 2007»

Враховуючи те, що основне призначення система мотивації персоналу підприємства – стимулювати співробітників, вона має бути економічно виправданою. З метою отримання потрібного відчутного позитивного ефекту, при формуванні такої системи рекомендується виконання певних послідовних етапів:

1. При формуванні структури персоналу компанії та встановленні розміру постійної частини заробітної плати, наша мета полягає у досягненні наступних результатів: розробка посадових інструкцій, які будуть актуальними та відповідатимуть потребам реального життя; створення інформаційної бази для системи мотивації; визначення ключових показників для контролю за реалізацією процесу управління прибутком та інші аспекти.

2. При розгортанні стратегічних цілей на рівні підрозділів та окремих співробітників, ми зосереджуємося на виділенні ключових показників ефективності для розрахунку змінної частини заробітної плати. Для досягнення цього ми використовуємо систему ключових показників діяльності, відому як KPI (key performance indicators). Кожен менеджер відповідає за досягнення конкретної цілі підприємства, а його рівень виконання оцінюється на підставі відповідних показників. Цей етап дозволяє досягти наступних результатів: визначити, від кого та наскільки залежить досягнення поставлених цілей; встановити кількісні та якісні показники діяльності співробітників, відділів та підприємства в цілому; налаштувати гнучку та керовану систему планування; оцінювати причини та фактори, що призводять до відхилень від плану.

3. Ми працюємо над розробкою механізмів стимулювання, включаючи

визначення правил для розрахунку змінної частини винагороди співробітників, а також методів нематеріального й матеріального стимулювання. Основна мета розробки цих механізмів полягає в координації зусиль персоналу на досягнення конкретних завдань. Для завершення розробки системи мотивації необхідно встановити чітку методику нарахування змінної частини зарплати та визначити методи нематеріальної мотивації.

Пропонується оцінювати якість роботи співробітників на основі розробленої системи ключових показників діяльності (KPI), що відображатимуть досягнення поставлених цілей для кожного співробітника та підрозділу. Оцінка персоналу включає процес порівняння характеристик особи з встановленим стандартом, що визначає відповідність працівника його посаді. Як еталон може використовуватися праця найкращого співробітника або сума найкращих результатів окремих складових праці різних працівників.

Керівництву рекомендується встановлювати премію, яка складається з двох частин. Перша частина премії виплачується за успішне виконання посадових обов'язків працівником, що призводить до досягнення високих колективних результатів діяльності. Ця частина премії залежить від окладу працівника і величини чистого прибутку підприємства. Друга частина премії, яка має стимулюючий характер, пов'язує рівень винагороди з загальною ефективністю підприємства та результатами працівника. Отримання обох частин премії передбачає досягнення планованого рівня прибутку підприємства і його перевищення.

Пропонується розподілити кошти, які виділяються з прибутку підприємства для преміювання працівників, на дві частини: 20% для першої складової премії і 80% для другої складової премії. Розмір отриманої премії працівниками безпосередньо залежить від комплексної оцінки результатів їхньої роботи за системою ключових показників діяльності (KPI).

Встановлений механізм розподілу премії розрахований таким чином, що друга складова премії не нараховується працівникам, чиї результати оцінки знаходяться на мінімальному рівні. Це призводить до зменшення загальної суми

премії за рахунок зниження її другої складової.

З метою збільшення інтересу та відповідальності підрядних колективів у раціональному використанні матеріально-грошових ресурсів рекомендується встановлювати додаткову систему преміювання за зменшення витрат за рахунок фонду матеріального заохочення підприємства. Водночас, при перевищенні встановленого ліміту витрат для даного колективу, слід зменшувати розмір цих коштів.

Пропонується розширити систему преміювання шляхом впровадження залежності, яка базується на виконанні поставлених цілей на різних рівнях організації (співробітник, підрозділ, підприємство). Для цього можна використовувати один з ефективних методів управління та мотивації персоналу, такий як «управління за цілями» або «Management by Objectives» (МВО).

«Управління за цілями» є систематичним та організованим підходом, який дозволяє керівництву фокусуватися на досягненні поставленої мети та досягати найкращих результатів за обмежених ресурсів. Цей метод передбачає встановлення чітких завдань на початку періоду (місяця, кварталу) для організацій, підрозділів та співробітників. Кількість цілей на кожному рівні повинна бути обмеженою (від 3 до 5). Після закінчення періоду оцінюється, наскільки цілі були досягнуті, і це впливає на розмір премії.

Також, як один з ефективних методів, запропоновано універсальний методичний підхід до оцінки мотивації праці працівників різних категорій кваліфікації. Цей підхід ґрунтується на розбитті будь-якого складного явища на його складові частини.

Кваліметрія представляє собою наукову галузь, яка зосереджується на кількісній оцінці явища шляхом розгляду його складових частин. Кожна з цих частин має важливе значення і представлена у відсотковому виразі, при цьому їхня сума завжди становить 100%. Кількість складових частин не має значення - важливим є лише загальна сума. Найзручнішим способом втілення цього принципу є використання цілого як одиниці, а складові частини виражаються у відсотках від цілого. Перший етап створення кваліметричної моделі оцінки

мотивації праці завершується встановленням факторів та їхньої вагомості.

При розгляді мотивації працівників сільськогосподарських підприємств необхідно звернути особливу увагу на оцінку кількості, якості та складності праці, а також на оцінку мотиваційного потенціалу, виробничої, соціальної та творчої активності працівників (рис.3.1.).



Рис.3.1. Формування системи мотивації праці в сільськогосподарському підприємстві

Оцінка результатів праці всіх працівників, незалежно від їх категорії, прямо залежить від кінцевих результатів діяльності підприємства, вимірюваних кількістю або обсягом виконаних робіт, а також їх своєчасністю та якістю. Виробничий принцип "Яка праця, така й продукція" є беззмінним законом. Оцінка результатів праці починається з обліку всіх виконаних робіт за обсягом та встановленими термінами, оскільки ці показники визначають кількість праці або продуктивність працівника.

У ФГ «Ялинівське 2007» ми здійснюємо кількісну оцінку праці, враховуючи якість виконаних завдань працівниками (див. табл. 3.1). Таким чином, кількість корисної праці, яку вкладено окремим працівником або

загалом на підприємстві, визначається шляхом обчислення робочого часу і є основою для визначення заробітної плати та матеріальних стимулів.

Таблиця 3.1.

Кількісна оцінка вкладеної праці працівників ФГ «Ялинівське 2007»

Ідентифікаційний код	Відпрацьовано за табелем годин T_v	Фактично відпрацьовано годин T_f	Відношення T_f до T_v	Коефіцієнт корисності
17002895**	2112	2560	1,21212121	0,212121212
17253295**	2100	2301	1,09571429	0,095714286
17253846**	1959	2031	1,03675345	0,036753446
17456634**	1895	2054	1,08390501	0,083905013
14467652**	2340	1895	0,80982906	-
17865326**	2301	1968	0,85528031	-
17005898**	2104	2006	0,95342205	-
17452689**	2002	1789	0,89360639	-
17002689**	2013	2658	1,32041729	0,320417288
Усередньому по підприємству	2092	2140	1,03	0,15
<p>Розрахунок параметрів оцінки: $T_f:T_v=1$ норма корисності $T_f:T_v>1$ корисна праця ; $T_f:T_v<1$ не корисна праця(демотивація)</p>				

Поступове впровадження системи мотивації праці на основі кваліметричної оцінки передбачає її початок з одного або двох підрозділів (бригад) підприємства з поступовим розширенням на інші. Використання розробленої моделі матеріального заохочення, що ґрунтується на оцінці трудової діяльності працівників, має наступні переваги: залучення працівників до виконання професійних обов'язків високої якості, стимулювання їх соціальної та творчої активності, проведення оцінки та обліку рівня кваліфікаційних знань, автоматизація процесу оцінки трудової діяльності та моделювання нарахування регламентованого матеріального заохочення.

Для досягнення ефективної мотивації праці на аграрних підприємствах, щоб стимулювати працівників до досягнення високих результатів, рекомендується впровадження факторно-критеріальної моделі мотивації праці, яка базується на кваліметричному підході. Ця модель враховує різноманітні фактори, які впливають на мотивацію працівників, і встановлює чіткі критерії

для оцінки їхньої продуктивності. Застосування такої моделі дозволяє підприємствам точно визначити, які аспекти роботи необхідно покращити та які заохочення надати працівникам для досягнення бажаних результатів. Крім того, кваліметричний підхід надає об'єктивну основу для оцінки мотивації праці, оскільки він ґрунтується на конкретних вимірюваних показниках та враховує їх взаємозв'язок. В результаті, використання факторно-критеріальної моделі мотивації праці на основі кваліметричного підходу може позитивно вплинути на продуктивність та ефективність аграрних підприємств(табл.3.2).

Таблиця 3.2.

Кваліметрична факторно-критеріальна модель мотивації праці

№ п/п	Фактор	Вагомість факторів	Критерії оцінки факторів	Значимість критеріїв
1	мотиваційний потенціал	0,25	Різноманітність навичок	1
			Значимість роботи	1
			Винахідливість	1
			Самостійність	1
			Розумові здібності	1
			Працьовитість	0,8
			Акуратність	0,7
2	Виробнича активність	0,35	Продуктивність праці	1
			Якість роботи, що виконується	1
			Рівень кваліфікації	1
			Дотримання технічного процесу	0,9
			Трудова дисципліна	0,9
			Ставлення до інструменту	0,8
3	Соціальна активність	0,15	Комунікабельність	0,7
			Взаємовідносини з колегами	1
			Взаємовідносини з керівництвом	0,8
			Участь в управлінні виробництвом	0,7
			Участь у колективних заходах	0,6
4	Творча активність	0,25	Ставлення до нововведень	1
			Участь у раціоналізаторстві	0,8
	Разом	1		-

З метою забезпечення об'єктивності та високого рівня довіри працівників,

при розробці процедури оцінки трудової діяльності, необхідно дотримуватись таких ключових принципів: прозорість, об'єктивність та демократія щодо участі працівників у процесі оцінки результатів праці. Лише за таких умов можна говорити про отриману оцінку як мотивуючий фактор у системі високоякісної мотивації праці. Важливо, щоб процедура оцінки була прозорою, тобто доступною та зрозумілою для всіх працівників, і щоб вона базувалась на об'єктивних критеріях без будь-яких упереджень чи суб'єктивізму. Крім того, важливо забезпечити демократичний підхід, де працівники беруть активну участь у процесі оцінки своєї праці, мають можливість висловити свої думки та дати відгук щодо результатів. Тільки за таких умов оцінка може стати дійсно стимулюючим чинником та сприяти високоякісній мотивації праці.

3.2. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності та соціального партнерства

Система корпоративної соціальної відповідальності займає все більш вагомому позицію у світі як одна з альтернативних систем управління підприємствами. Основна мета корпоративної соціальної відповідальності полягає у визнанні відповідальності тих, хто приймає бізнес-рішення, за наслідки цих рішень для людей, на кого вони безпосередньо або опосередковано впливають[21].

Корпоративна соціальна відповідальність включає в себе широкий спектр практик і заходів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку, збалансованого врахування інтересів різних стейкхолдерів та забезпечення позитивного соціального впливу підприємства на громадськість.

Це означає, що підприємство повинно брати на увагу соціальні, екологічні і етичні аспекти своєї діяльності, розвивати та впроваджувати політики і програми, спрямовані на зменшення впливу на навколишнє середовище, покращення умов праці, забезпечення соціальної справедливості

та підтримку спільнот, в яких вони діють.

Корпоративна соціальна відповідальність стає важливим елементом довгострокового успіху підприємства, оскільки вона сприяє позитивному сприйняттю бренду, залученню і утриманню талановитих працівників, зміцненню стосунків з клієнтами та співробітництву зі стейкхолдерами.

Корпоративна соціальна відповідальність (CSR) охоплює широкий спектр зобов'язань компаній у довгостроковій перспективі, які передбачають етичну поведінку, сприяння економічному розвитку та покращення якості життя працівників, їхніх родин, громади та суспільства в цілому.

У своїй сутності, корпоративна соціальна відповідальність включає не лише внутрішню, але й зовнішню діяльність організації, спрямовану на підтримку різних аспектів сталого розвитку. Вона охоплює етичне ведення бізнесу, створення сприятливих умов праці, розробку програм підвищення кваліфікації працівників, впровадження екологічно чистих технологій, спонсорство соціальних проєктів та співпрацю з громадськими організаціями.

Компанії, які віддають перевагу корпоративній соціальній відповідальності, розуміють, що вони мають відповідальність перед багатьма зацікавленими сторонами, включаючи своїх співробітників, клієнтів, постачальників, громади та природне середовище. Це вимагає систематичного підходу до управління соціальними, економічними та екологічними викликами, забезпечуючи гармонію між прибутком і позитивним впливом на соціальний та природний контекст.

Корпоративна соціальна відповідальність так чи інакше відображується і має свій вплив як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище організації (табл. 3.3) [3].

Безпосереднє впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності, підприємство отримує унікальну можливість досягти соціального впливу, що сприятиме поліпшенню залучення, мотивації та збереження працівників. Важливо відзначити, що забезпечення балансу між сімейними та професійними аспектами життя має позитивний вплив на

психологічний стан персоналу, що збільшує їхню продуктивність. Дані позитивні зміни вирішальним чином вплинуть на формування сприятливого середовища для співробітників, в якому працівники будуть відчувати себе задоволеними та мотивованими до досягнення високих результатів [21].

Таблиця 3.3

Складники середовища корпоративної соціальної відповідальності

Всередині організації	Зовнішня взаємодія
Безпечні умови праці	Участь в благодійності
Стабільність оплати праці	Безпечність екологічного стану
Включення в медичне та соціальне страхування співробітників	Активна взаємодія з громадою і органами місцевого самоврядування
Програми розвитку співробітників через підвищення кваліфікації	Відповідальне ставлення до якості послуг і товарів
Підтримка працівників при виникненні критичних ситуацій	

У цілому, впровадження навіть частини концепції корпоративної соціальної відповідальності дає організаціям не тільки соціальні, але й значні економічні переваги. Одним з цих переваг є зростання обсягу продажу і як наслідок ринкової частки, що досягається завдяки поліпшенню іміджу компанії та зміцненню її впливу. Крім того, впровадження корпоративної соціальної відповідальності сприяє зменшенню операційних витрат. Використання гнучких робочих графіків та дистанційних форм зайнятості дозволяє економити кошти на оренду офісних приміщень та інші операційні витрати. Такі заходи сприяють покращенню фінансової продуктивності компанії та збільшенню її конкурентоспроможності[3].

У системі управління персоналом, корпоративна соціальна відповідальність може бути описана як широкий спектр соціально відповідальних принципів, форм взаємодії, методів і заходів, які спрямовані на оптимальне формування персоналу підприємства з точки зору якісних і кількісних показників. Вона охоплює професійний і соціальний розвиток працівників, раціональне комплектування, мотивацію та ефективне

використання персоналу у всіх аспектах діяльності підприємства. Головна мета корпоративної соціальної відповідальності полягає в забезпеченні стійкого розвитку організації і досягненні поставлених цілей організації[21].

Корпоративна соціальна відповідальність є невід'ємною складовою системи менеджменту персоналу, вона є фундаментом для побудови менеджменту персоналу на системній основі. Розроблення, імплементація та дотримання високого рівня соціально-трудова стандартів є необхідною умовою для досягнення цілісності управлінської системи. Це сприяє комплексній роботі зі співробітниками та перенесенню акцентів у функціях управління персоналом [21].

У системі корпоративної соціальної відповідальності одним з важливих компонентів є взаємопов'язаний та узгоджений механізм укладання різних видів угод та колективних договорів, що гарантують захист інтересів працівників з боку підприємства. Такий механізм сприяє створенню стабільності та довіри між сторонами і забезпечує соціальну справедливість у взаємовідносинах між підприємством та його персоналом[21].

Використовуючи модель рівнів корпоративної соціальної відповідальності, розроблену Х. Джонсоном [21], можна визначити п'ять рівнів імплементації практик управління людськими ресурсами підприємством (табл. 3.4).

Аналіз даних табл. 3.4 дозволяє визначити рівень практики з управління людськими ресурсами у ФГ «Ялинівське 2007» як третій, коли керівництво підприємства дотримується визначальних принципів соціальної відповідальності при робочих взаєминах і при цьому в силу обмежених фінансових можливостей епізодично застосовує заходи корпоративної соціальної відповідальності, які, зокрема, полягають у наданні соціальної допомоги працівникам підприємства, а також пенсіонерам, які колись працювали на підприємстві.

Для того, щоб розвивати корпоративну соціальну відповідальність у ФГ «Ялинівське 2007», розглядаючи її як засіб мотивації персоналу, перш, ніж

питання торкнеться фінансових можливостей, керівництву підприємства слід усвідомити, що корпоративна соціальна відповідальність здійснює реалізацію одночасно трьох ролей у стратегічного менеджменту персоналу.

Таблиця 3.4

Рівні впровадження практик з управління людськими ресурсами

Рівень	Назва	Зміст
I	Безвідповідальність	Ігнорування організацією трудових правових норм; зневажання людських ресурсів.
II	Законність	Врахування організацією трудових правових норм; розгляд людських ресурсів з витратних позицій.
III	Фрагментарність	Запровадження частини корпоративних прийомів соціальної відповідальності.
IV	Стратегічна спрямованість	Регулярне застосування корпоративних соціальних заходів; врахування персоналу вагомої частини стратегічного розвитку організації.
V	Суспільна підтримка	При реалізації своїх конкурентних переваг, особлива увага приділяється перенесенню акценту з отримання прибутку на задоволення інтересів всіх зацікавлених сторін. Таке зміщення спрямоване на досягнення суспільного добробуту і становить значну складову частину

Спочатку, система корпоративної соціальної відповідальності активно використовується як засіб управління підприємством. Це досягається через використання різних інструментів [21], зокрема:

- забезпечення балансу інтересів всіх зацікавлених сторін. Це означає узгодження інтересів власників, які прагнуть до отримання прибутку, менеджменту, яке спрямоване на реалізацію стратегії розвитку та отримання доходів, персоналу, яке бажає зберегти робочі місця, отримувати гідну заробітну плату і мати умови для особистого зростання, а також споживачів, які очікують якісного обслуговування. Особлива увага приділяється тому, щоб інтереси різних сторін не суперечили один одному;

- впровадження нових культурних норм та принципів, що сприяють відповідальному підходу до роботи, взаємодії з клієнтами, колегами та керівництвом;
- посилення ясності та прозорості комунікаційних процесів внутрішньо в компанії (це допомагає подолати можливий опір від певних груп зацікавлених сторін стосовно стратегічних змін);
- зосередженість на якості обслуговування як зовнішніх, так і внутрішніх клієнтів компанії;
- відповідальність перед персоналом, що сприяє збільшенню конкурентоспроможності на довгостроковій перспективі;
- боротьба з соціальними ризиками та викликами [21].

По-друге, впровадження корпоративної соціальної відповідальності сприяє узгодженню стратегії управління персоналом з загальною стратегією розвитку підприємства [3].

По-третє, корпоративна соціальна відповідальність наголошує на соціальному аспекті стратегії управління людським потенціалом підприємства, спрямовуючи його на досягнення організаційних цілей та особистого розвитку кожного співробітника [21]

Успіх впровадження стратегії соціальної відповідальності в управління персоналом значно залежить від ключових компетенцій самого персоналу, що відкриває можливості для створення унікальних конкурентних переваг для підприємства. Крім того, ці компетенції є важливим елементом у процесі реалізації соціально відповідальної стратегії управління персоналом, оскільки вони сприяють досягненню успішних результатів та забезпечують ефективну взаємодію зі зацікавленими сторонами. Таким чином, розвиток цих компетенцій є необхідним для зміцнення позицій підприємства на ринку та здатності до впровадження соціально відповідальних практик [21].

Результатом спільного впровадження відповідального управління стратегією підприємства та управлінням персоналом є підвищений рівень задоволення працівників, що відображає якість їхнього життя і професійної

діяльності в організації. Корпоративна соціальна відповідальність у взаєминах зі співробітниками впливає на всі аспекти цього показника. Наприклад задоволеність співробітників:

- оцінкою своєї праці на основі об'єктивності та справедливості цього процесу;
- рівнем оплати праці, умовами визначення та своєчасності виплат;
- розвитком їхніх професійних знань, навичок та особистісних якостей;
- змістом та характером їхньої роботи, відповідністю їхнім потребам, професійній підготовці та вмінням;
- впевненість співробітників у своєму майбутньому кар'єрному розвитку.

В якості висновку, можна зробити висновок, що концепція корпоративної соціальної відповідальності є фундаментом для визначення і реалізації стратегічних цілей як для підприємства в цілому, так і для кожного його співробітника.

Одночасно, щодо розвитку корпоративної соціальної відповідальності у ФГ «Ялинівське 2007», варто зазначити, що розроблення стратегії корпоративної соціальної відповідальності повинно бути покладено на кадрового спеціаліста. Крім того, важливо активно залучати персонал ФГ «Ялинівське 2007» до розроблення та участі в заходах корпоративної соціальної відповідальності. Цей підхід дозволить працівникам підприємства відчувати себе частиною команди та активно брати участь у соціальних ініціативах, проведених ними.

Складний економічний стан суспільства викликав потребу у досягненні соціального балансу між найманими працівниками, роботодавцями і державою. Зараз очевидно, що розв'язати термінові проблеми не можна виключно правовими засобами індивідуального трудового права, яке фокусується на відносинах між окремим найманим працівником і роботодавцем.

В першу чергу стають актуальними "вагові категорії" - групи найманих працівників і групи роботодавців. Узгодження соціально-економічних інтересів між цими суб'єктами, а також між ними і державою, утворює систему

соціального партнерства, що представляє собою мережу суспільних відносин [46]. Соціальне партнерство визначає тип і систему взаємовідносин між роботодавцями та працівниками, які сприяють узгодженню їх соціально-трудових стосунків в межах соціального миру.

Ставлення працівників до своєї роботи має значний вплив на формування соціально-трудових відносин між ними та власниками підприємств. В сучасних умовах багато власників підприємств прагнуть створити такі соціально-трудові відносини, які б принесли їм вигоду. Часто це призводить до надання власниками значних прав і одночасного ухилення від виконання обов'язків укладеними договорами з найманими працівниками.

В результаті виникають непорозуміння між цими сторонами, що негативно впливає на мотивацію працівників та рентабельність підприємства. Тому особливо важливим є розробка ефективного механізму для поліпшення регулювання соціально-трудових відносин між власниками та працівниками підприємства [46].

У контексті врегулювання соціально-трудових відносин у ФГ «Ялинівське 2007» на основі соціального партнерства доцільно акцентувати увагу на удосконаленні механізму регулювання соціальних гарантій на підприємстві та запровадженню ефективних заходів матеріального і морального стимулювання праці, передбачених діючими положеннями колективного договору, які, на жаль, через введення воєнного стану в країні на законних підставах зараз можуть не виконуватися за умови відсутності можливостей у підприємства, що за фактом і відбувається.

Об'єктивним є факт, що найвагомим інструментом впливу на формування соціального партнерства на підприємстві є чинне законодавство України. Тому коригувати дані відносини у ФГ «Ялинівське 2007» слід розробкою адаптованого до сучасних умов розвитку колективного договору.

На майбутнє, після можливої стабілізації ситуації, доцільно переглянути умови колективного договору та за участю персоналу підприємства розробити пропозиції щодо розширення переліку соціальних прав і гарантій, ввести

додаткове матеріальне стимулювання, забезпечення належних умов праці і спецодягом.

Слід також передбачити можливості для допомоги в утриманні об'єктів соціально-культурної сфери села або дольової участі в утриманні об'єктів, які надають відповідні послуги працівникам.

Важливим пунктом колективного договору має бути розширення обсягів оздоровлення працівників і членів їх сімей, виділення коштів на компенсацію вартості путівок тощо.

В окремому розділі слід включити визначення додаткових платежів, які надаються керівникам структурних підрозділів та спеціалістам за перевиконання поставлених завдань. Також варто розглянути можливість встановлення додаткових заохочень за розробку творчих ідей і їх впровадження в виробництво з метою розширення і покращення продукції. До цього можна додати впровадження системи визнання трудових заслуг, яка спрямована на посилення зв'язку між матеріальними та моральними стимулами, а також надання доплати за стаж роботи на підприємстві та інші заходи, спрямовані на цілеспрямоване підтримання та стимулювання персоналу.

Розробка і впровадження прозорої, об'єктивної, демократичної системи мотиваційного забезпечення – одна із найважливіших складових розвитку соціального партнерства в господарстві.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Основні висновки теоретичного, прикладного характеру та пропозиції зводяться до слідуючого переліку:

1. Аналіз теоретичних підходів та наукових досліджень дозволив уточнити та розширити розуміння основних понять, що стосуються мотивації праці. В результаті комплексного дослідження соціально-економічної сутності «мотивація праці», було запропоновано визначати її як тривалий процес стимулювання людей до активної трудової діяльності, заснований на задоволенні актуальних потреб та наявності зовнішніх стимулів. У рамках цього дослідження була розроблена структурна схема процесу мотивації поведінки персоналу, яка враховує запропоновані підходи до визначення основних елементів мотивації праці, а також враховує індивідуальні та типологічні особливості працівників при формуванні потреб. Ця схема орієнтує на досягнення очікуваних результатів діяльності та задоволення потреб персоналу, при узгодженні цілей підприємства з особистими цілями працівників.

2. Робітник повинен бути переконаний в наявності зв'язку між якістю його виконаної роботи та отриманим результатом. Складна система винагороди, яка не зрозуміла робітникам, може породжувати у них обґрунтоване або необґрунтоване переконання відсутності такого зв'язку, що де мотивує робітника. Система винагород має бути прозорою, об'єктивною і зрозумілою.

3. Базою дослідження є фермерське господарство «Ялинівське 2007» Житомирської області. Загальна площа землі, що в обробітку господарства складає 357,8 га, в.т.ч сільгоспугідь – 327,8 га, всі угіддя це рілля. Загальний напрямок господарства – вирощування зернових і технічних культур. Землезабезпеченість на одного працівника сільськогосподарськими угіддями у 2018 році становила 38,5 га на 1 працівника, що на 2,1 га більше ніж у 2022 році. Спостерігається тенденція в поступовому зростанні

урожайності основних культур, які вирощуються на його території.

4. Аналізуючи динаміку і структуру товарної продукції, можемо зробити такий висновок, що загальний обсяг реалізації озимої пшениці фермерським господарством у 2022 році зменшився на 1,7 % у порівнянні з 2020 роком, що пов'язано зі зниженням ціни реалізації, яка негативно вплинула на виручку, навіть при зростанні урожайності та зменшенням чисельності ріллі в господарстві, отже і зменшенням площ посіву. За цей період виручка з продукції рослинництва зменшилась на 309,4 тис грн. Проаналізувавши данні можна побачити, що господарство спеціалізується на вирощуванні пшениці, кукурудзи і соняшнику, виручка від реалізації яких не зменшилась (крім пшениці) в 2022 році в порівнянні з 2020 роком.

5. Проаналізувавши рівень забезпеченості працівниками, можна зробити висновки, що середньорічна кількість працівників ФГ «Ялинівське 2007» у 2022 році порівняно з 2018 роком зменшилась на 18,2%. Менші темпи зниження кількості працівників ніж темп зниження площі сільськогосподарських угідь спричинили зростання трудозабезпеченості (відношення середньорічної кількості робітників до площі сільськогосподарських угідь, в розрахунку на 100 га) на 5,7% в 2022 році в порівнянні з 2018 роком. За цей же період спостерігається зниження нормативного запасу праці, через зменшення кількості працівників.

6. По результатам дослідженні забезпеченості підприємства основними фондами, можна сказати, що вартість основних фондів збільшилась на 60% за досліджуваний період, оскільки підприємство покращує матеріально-технічну базу. Паралельне з цим зниження площ сільськогосподарських угідь, спричинило ще більший темп зростання фондооснащеності виробництва, цей показник, за досліджуваний період зріс на 106,7 %. Зростання кількості основних фондів, при одночасному зменшенні кількості працівників, призвело до зростання фондоозброєності на 95,5% що позитивно відображується на забезпеченості працівників засобами виробництва.

7. В ході дослідження було проведено SWOT-аналіз існуючих

мотиваційних програм, відмічено ряд проблем, незадоволених потреб, що негативно впливають на ефективність трудової діяльності співробітників ФГ «Ялинівське 2007». Найгострішими серед проблем стали такі, як недостатній рівень заробітної плати, проблема чіткої структуризації роботи, встановленні правил та директиву виконання роботи, потреба у розвитку, як особи, потреба у виконанні корисної та цікавої роботи.

З урахуванням перелічених висновків та наданих перспективних шляхів щодо удосконалення управління мотивацією праці, можна запропонувати:

1. Пропонується оцінювати якість роботи співробітників на основі розробленої системи ключових показників діяльності (КПІ), що відображатимуть досягнення поставлених цілей для кожного співробітника та підрозділу. Оцінка персоналу включає процес порівняння характеристик особи з встановленим стандартом, що визначає відповідність працівника його посаді. Як еталон може використовуватися праця найкращого співробітника або сума найкращих результатів окремих складових праці різних працівників.

2. При розгляді мотивації працівників сільськогосподарських підприємств необхідно звернути особливу увагу на оцінку кількості, якості та складності праці, а також на оцінку мотиваційного потенціалу, виробничої, соціальної та творчої активності працівників.

3. З метою забезпечення об'єктивності та високого рівня довіри працівників, при розробці процедури оцінки трудової діяльності, необхідно дотримуватись таких ключових принципів: прозорість, об'єктивність та демократія щодо участі працівників у процесі оцінки результатів праці.

4. У контексті врегулювання соціально-трудових відносин у ФГ «Ялинівське 2007» на основі соціального партнерства доцільно акцентувати увагу на удосконаленні механізму регулювання соціальних гарантій на підприємстві та запровадженню ефективних заходів матеріального і морального стимулювання праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойченко А.А., Шмиголь Н.М., Гальцова О.Л. Мотивація: показники роботи працівників, вплив мотивації персоналу на результативність підприємства. *Приазовський економічний вісник* (електронне наукове фахове видання). 2021. Вип. 5(28). С. 89–93. URL : http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/5_28_ukr/8.pdf(дата звернення: 29.03.2023 р.).
2. Бугаєвська Ю.В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*. 2011. № 36. С. 12–17.
3. Василик С.К., Майстренко О.В. Відносини з персоналом як пріоритетна сфера корпоративної соціальної відповідальності. *Modern problems of the economy of development in the context of the world transformational changes* : monograph. Opole, 2013. P. 49–61.
4. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2019. №1. С. 47-51.
5. Вольська В.В. Формування механізму управління персоналом як фактор конкурентоспроможності підприємств. *Економіка. Управління. Інновації: Електронне наукове фахове видання*. 2010. №2(4).
6. Гаврилюк А.В. Особливості визначення та застосування мотиваційних факторів працівників. *Вісник Національного транспортного університету*. 2019. Вип. 19, ч. 1. С. 287-291.
7. Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Грозовський М. С. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9715> (дата звернення: 04.04.2023).
8. Гамова О.В. Проблеми формування теоретичного підґрунтя управління фондом заробітної плати на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 3 (81). С. 64-73.
9. Ганза І.В. Комунікації в системі управління мотивацією праці на

підприємстві. Бюджетування як інструмент забезпечення життєдіяльності підприємства: колект. моногр. Запоріжжя: ЗНУ, 2011. С. 76-82.

10. Грайченко В. Пашигорова О. Періодична оцінка роботи як складова системи мотивації. URL : <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1199> (дата звернення: 29.03.2023 р.)

11. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 307с.

12. Гуцан О. М. Практичні аспекти застосування кількісно-якісного підходу до оцінки факторів мотивації персоналу. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 1 (23). С. 49-60.

13. Гуцан О. М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Сер. : Економічні науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. № 24 (1246), С. 26–30.

14. Дмитренко Г. А. Нові інструменти мотивації. *Економіка України*. 2006. № 5. С. 28–30

15. Доронина М. С., Наумик Е. Г., Соловьев О.В. Управління мотивацією. Харків: ХНЕУ, 2006. 240 с.

16. Живко З.Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. №10((100)) 2009. С. 65-73.

17. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9700> (дата звернення: 04.04.2023)

18. Занюк С. Психології мотивації. Київ: Ельга-Н; Ніка-Центр, 2002. 352 с.

19. Зяблицев Д.В. Формування мотиваційного механізму як засіб удосконалення системи управління персоналом. *Торгівля і ринок України: зб. наук. пр.* 2019. – Вип. 27. С. 324-329.

20. Іляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. – URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10054> (дата звернення: 03.04.2023).

21. Камишникова Е.В., Овчаренко Д.Д. Упровадження корпоративної соціальної відповідальності у систему управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник* (електронне наукове фахове видання). 2022. № 1 (30). URL : http://rev.kpu.zp.ua/journals/2022/1_30_ukr/17.pdf (дата звернення: 01.06.2023 р.).

22. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ : КНЕУ, 2014, 479 с.

23. Конспект лекцій з курсу «Теорія мотивації» Укладач О. В. Прокопенко. Суми : Вид-во СумДУ, 2006. 171 с.

24. Корпоративна культура. 10 найкращих статей із журналу Harvard Business Review / пер. англ. Київ : КМ–Букс, 2020. 216 с.

25. Лаврук Н. А. Мотивація ефективної праці жінок. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно–технічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 24(3). С. 109–115.

26. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка* (електронне наукове фахове видання). 2016. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_46 (дата звернення: 29.03.2023 р.).

27. Матросов О. Д. Моральне та матеріальне стимулювання праці / О. Д. Матросов, С. В. Михайлик. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр.* Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків : НТУ "ХПІ". 2013. № 22 (995). С. 110–113.

28. Машевська А. А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10175> (дата звернення: 03.06.2023).

29. Медведь В.В. Моніторинг мотиваційних потреб працівників у навчальному закладі (на прикладі Севастопольського центру професійно-технічної освіти). *Електронне наукове фахове видання «Теорія та методика управління освітою»*. Вип. 2. 2009. URL :

http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_2/20.pdf (дата звернення: 29.03.2023 р.).

30.Метелешка В.О. Топ-менеджер: основні фактори мотивації працівників. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Вип. 1(45). Т. 1. С. 166–168.

31.Міжнародна науково-практична конференція «Мотивація ефективної праці в ринковій економіці». *Україна: аспекти праці*. 2006. № 6. С. 21–26.

32.Олійник О.О. Корпоративна соціальна відповідальність у системі управління персоналом підприємства. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2015. № 1(9). С. 140–147.

33.Подольчук О. А. Оплата праці та розрахунки з працівниками в умовах воєнного стану: трудові відносини та обліковий аспект. *Ефективна економіка*(електронне наукове фахове видання). 2022. № 5. URL : http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2022/83.pdf (дата звернення: 29.03.2023 р.).

34.Прокопенко О.В. Складові мотивації екологічно орієнтованого споживання. *Вісник Сумського державного університету: Сер. Економіка*. 2005. №2 (74). С. 60–71.

35.Процик І.С. Теоретичні аспекти мотивування управлінських працівників на вітчизняних підприємствах. *Науковий вісник*. Одеса: ОНМА, центр „Видавінформ”, 2016. № 14(34). С. 29-35.

36.Сазонова Т.О., Богданова В.С., Проскура О.С. Роль самомотивації у професійній діяльності менеджера. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. №1. С. 89–93. URL : http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/1_2022/17.pdf (дата звернення: 29.03.2023 р.).

37.Сазонова Т.О. Самомотивація як невід’ємна складова ефективності особистості. *Приазовський економічний вісник* (електронне наукове фахове видання). Вип. 3(20). С. 123–127. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/24.pdf (дата звернення: 29.03.2023 р.).

38.Стамбульська Х., ПередалоХ. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*(електронне наукове

фахове видання). 2022. № 1. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf (дата звернення: 01.04.2023 р.).

39.Тужилкіна О.В. Інформаційні технології в управлінні мотивацією праці. *Вісник Національного університету „Львівська політехніка”*.2019. №647. С. 245-249.

40.Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98–102.

41.Ущатовський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія. Харків : Компанія СМІТ, 2015. 216 с.

42.Харківський Д.Ф. Тимченко Є.О. Результативність процесу управління персоналом організації. *Економіка харчової промисловості*. Одеса, 2010. №1(5). С. 27-30.

43.Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.

44.Шахова О.В. Форми та методи підвищення ефективності стимулювання роботи працівників банку в умовах фінансової кризи. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України:зб. наук*. Суми, 2019. Вип. 27. С. 87-91.

45.Шишкін В. Матеріальне стимулювання працівників. *Праця і закон*. 2009. №2(110). С. 14-17.

46.Шпикуляк О. Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах : Дис... канд. екон. наук: 08.06.01; Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки". К., 2014. 244 с.